การพัฒนาตัวแบบเชิงกลยุทธ์การสร้างมูลค่าเพิ่มของการจัดการแข่งขันตะกร้ออาชีพในประเทศไทย

กิตติคุณ แสงนิล [1], อุษา ศรีไชยา [1]
[1] คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต

Received: 20 October 2564 / Revised: 24 November 2564 / Accepted: 20 April 2565

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนากรอบตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์ วิเคราะห์โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์ และสังเคราะห์ตัวแบบเชิงกลยุทธ์การสร้างมูลค่าเพิ่มของการจัดการแข่งขันตะกร้ออาชีพในประเทศไทย

วิธีการดำเนินการวิจัย งานวิจัยนี้มีลักษณะแบบผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพได้แก่ การวิจัยเอกสาร การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 8 คน และ 19 คน ตามลำดับ กับการวิจัยเชิงปริมาณโดยการสำรวจเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากบุคคลทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับตะกร้ออาชีพ ได้มาโดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง จำนวน 385 คน ใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง แบบสอบถามความคิดเห็น วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ตารางแสดงการกระจายค่ามิติสัมพันธ์แบบฉันทามติ และการวิเคราะห์ค่าสถิติเชิงพรรณนาและสถิติเชิงอ้างอิง โดยใช้โปรแกรม LISREL และการวิเคราะห์กลยุทธ์แบบ TOWS Matrix เป็นเครื่องมือ

ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่มีอิทธิพลต่อการสร้างมูลค่าเพิ่มของการจัดการแข่งขันตะกร้ออาชีพประกอบไปด้วย ปัจจัยหลัก 8 ปัจจัย กีฬาตะกร้อ การออกแบบของลีกกีฬาอาชีพ การมีส่วนร่วม การสร้างความสัมพันธ์ การสร้างประสบการณ์ให้กับแฟนกีฬา การพัฒนาความสามารถ สิ่งอำนวยความสะดวก และ บุคลากรและวัฒนธรรมองค์กร ในส่วนตัวแปรสาเหตุที่มีอิทธิพลทางตรงต่อการสร้างมูลค่าเพิ่ม คือ บุคลากรและวัฒนธรรมองค์กร การมีส่วนร่วม สิ่งอำนวยความสะดวก และ การพัฒนาความสามารถ มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.55, 0.19, 0.56 และ 0.28 ตามลำดับ ขณะที่ตัวแปรสาเหตุที่ไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อการสร้างมูลค่าเพิ่ม คือ กีฬาตะกร้อ การสร้างความสัมพันธ์ การสร้างประสบการณ์ให้กับแฟนกีฬา และการออกแบบของลีกกีฬาอาชีพ มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ -0.06, 0.01, 0.07 และ -0.04 ตามลำดับ นอกจากนี้ยังพบว่า ตัวแปรสาเหตุที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความยั่งยืน คือ การสร้างมูลค่าเพิ่ม มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.16

สรุปผลงานวิจัย ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่มีอิทธิพลต่อการสร้างมูลค่าเพิ่มของการจัดการแข่งขันตะกร้ออาชีพในประเทศไทย ได้แก่ บุคลากรและวัฒนธรรมองค์กร การมีส่วนร่วม สิ่งอำนวยความสะดวก และ การพัฒนาความสามารถ

คำสำคัญ : การสร้างมูลค่าเพิ่ม, ลีกตะกร้ออาชีพ

Corresponding Author: ดร.กิตติคุณ แสงนิล คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต กรุงเทพฯ 10510. E-mail: kittikun.san@kbu.ac.th

The Development of a Strategic Model for Value Added Creation of The Professional Takraw Competition in Thailand

Kittikun Sangnin, Usa Srichaiya

Faculty of Sports Science, Kasem Bundit University [1]

Received: 20 October 2021 / Revised: 24 November 2022 / Accepted:20 April 2022

Abstract

Purpose: The purpose of this research were 1) to develop a framework for strategic indicators; to analyze the causal relationship structure of strategic model 3) and to synthesize a strategic model for creating the added value of professional Takraw competition management in Thailand

Methods: This research methodology utilized the mixed methods between quantitative and qualitative research techniques that involved documentary research, semi-structured interview with stakeholders (n=8) and a group of experts (n=19), along with quantitative research by survey collecting data using questionnaires from individuals related to professional takraw. (n=385).The research data were analyzed with distribution-consensus matrices, descriptive and inferential statistics using Linear Structure Relations program (LISREL), and strategic analysis by TOWS Matrix.

Results: Strategic factors influencing the value-added creation of professional takraw competitions consisted of 8 main factors: takraw, design of professional sports leagues, participation, engagement, fan development, fans talent development, facilities, and people and corporate culture. The results showed that the causal variable that had a direct influence on the value-added were people and organizational culture, participation, facilities, and talent development , with the effect size of 0.55, 0.19, 0.56 and 0.28, respectively, while the causal variable which had no direct influence on the value-added were sport in the league, fan development, and the design of professional sports leagues , with the effect size of-0.06, 0.01, 0.07 and -0.04, respectively. It also found that the causal variable that had a direct influence on sustainability was the creation of added value, with an effect size of 0.16.

Conclusion: The Strategic factors influencing the creation of added value of professional Takraw competition in Thailand are personnel and organizational culture, participation, facilities, and talent development.

KEY WORDS: Value-Added Creation, Professional Takraw League

Corresponding Author : Kittikun Sangnin, Ph.D. Faculty of Sports Science, Kasem Bundit University. Bangkok 10510, Thailand; E-mail: kittikun.san@kbu.ac.th

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันวงการกีฬาอาชีพในประเทศไทยมีการพัฒนาและการเติบโตของจำนวนผู้ชมที่เพิ่มขึ้นจนกลายเป็นอุตสาหกรรมกีฬาที่ทำรายได้ให้กับประเทศ ได้รับความสนใจจากประชาชน เกิดกระแสความนิยม กีฬาอาชีพเป็นกิจกรรมที่นานาประเทศให้ความสำคัญและเป็นอาชีพหนึ่งที่สร้างรายได้ให้แก่นักกีฬาอาชีพ บุคลากรกีฬาอาชีพ และผู้ที่เกี่ยวข้องกับกีฬาอาชีพ (National Reform Steering Assembly, 2015: Online) การแข่งขันตะกร้อาชีพในประเทศไทย มีชื่อว่า “ตะกร้อไทยแลนด์ลีก” การจัดการแข่งขันตะกร้ออาชีพเป็นที่รู้จักและนิยมของแฟนกีฬา แต่การจัดการแข่งขันตะกร้ออาชีพยังไม่สามารถพัฒนาให้เป็นลีกกีฬาอาชีพที่มีประสบความสำเร็จและมีมูลค่าเพิ่มได้ เนื่องจาก ยังมีประเด็นที่ต้องพัฒนา โดยเฉพาะ “ด้านการสร้างมูลค่าและรายได้” ที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมในระบบการจัดการกีฬาอาชีพของสโมสรตะกร้ออาชีพ

ความยั่งยืนของการจัดการแข่งขันกีฬาอาชีพจึงจำเป็นจะต้องมีกระบวนการช่วยส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง แนวทางการพัฒนา จนทำให้ตะกร้ออาชีพมีมูลค่าเพิ่มมากยิ่งขึ้น การสร้างมูลค่าเพิ่มทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ดึงดูดความสนใจสาธารณะ และเป็นแนวทางที่สามารถส่งเสริมการพัฒนาต่อยอดสินค้าหรือบริการที่มีอยู่ให้มีมูลค่าที่เพิ่มสูงมากขึ้น ซึ่งการพัฒนาและต่อยอดให้กับธุรกิจ เรียกว่า การพัฒนามูลค่าเพิ่มสินค้าหรือบริการ (Department of Business Development, 2017: Online) สำหรับประเทศไทย ตัวแบบเชิงกลยุทธ์การสร้างมูลค่าเพิ่มของการจัดการแข่งขันตะกร้ออาชีพจะเป็นแนวทางให้กับผู้มีส่วนได้เสียกับการจัดการแข่งขันตะกร้ออาชีพ ในการวางแผนงานโครงการหรือกิจกรรมให้ตอบสนองต่อความต้องการของแฟนกีฬา ผู้สนับสนุน และผู้มีส่วนได้เสีย การพัฒนาการแข่งขันกีฬาตะกร้ออาชีพในประเทศไทยจำเป็นต้องมีแผนการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับการจัดการแข่งขันกีฬาตะกร้ออาชีพ โดยต้องพิจารณาถึงองค์ประกอบที่สำคัญต่อความสำเร็จ อาทิเช่น บุคลากรที่มีคุณภาพช่วยพัฒนาอุตสาหกรรมกีฬา (Li, 2013: Online) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมกีฬา ก่อให้เกิดคุณค่าทางเศรษฐกิจการกีฬาและสังคม (Downward, Dawson, and Dejonghe, 2009) และสิ่งอำนวยความสะดวกเป็นกลยุทธ์ทางที่สำคัญของสโมสรกีฬาอาชีพ (Sandy, Sloane, and Rosentraub, 2004: Online) เมื่อการจัดการแข่งขันลีกกีฬาอาชีพบรรลุเป้าหมาย ถึงการมีคุณภาพและมาตรฐานการจัดการแข่งขันลีกตะกร้ออาชีพในระดับที่สากลยอมรับแล้ว จะทำให้เกิดการหมุนเวียนทางด้านเศรษฐกิจในวงกว้าง เกิดการจ้างงาน และกระตุ้นการใช้จ่ายของประชาชนอันเกิดจากการแข่งขันกีฬา (Robert and Matheson, 2016) จากที่กล่าวมาแสดงให้เห็นว่า การสร้างมูลค่าเพิ่มจะส่งเสริมให้ลีกตะกร้ออาชีพและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดสามารถต่อยอดการเพิ่มมูลค่าและสร้างคุณค่า ที่จะก่อให้เกิดรายได้เพื่อความยั่งยืนและมั่นคง แต่ยังไม่มีการศึกษาด้วยกระบวนการวิจัย ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาถึงปัจจัยหรือตัวแปรเชิงกลยุทธ์ที่มีอิทธิพลต่อการสร้างมูลค่าเพิ่มของการจัดการแข่งขันตะกร้ออาชีพในประเทศไทย รวมถึงตัวแบบเชิงกลยุทธ์การสร้างมูลค่าเพิ่มของการจัดการแข่งขันตะกร้ออาชีพในประเทศไทยควรจะเป็นเช่นไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อพัฒนากรอบตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์การสร้างมูลค่าเพิ่มของการจัดการแข่งขันตะกร้ออาชีพในประเทศไทย โดยการวิจัยเอกสาร สัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบของการกระจายค่ามิติสัมพันธ์แบบฉันทามติ

2. เพื่อวิเคราะห์โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์การสร้างมูลค่าเพิ่มของการจัดการแข่งขันตะกร้ออาชีพในประเทศไทย

3. เพื่อสังเคราะห์ตัวแบบเชิงกลยุทธ์การสร้างมูลค่าเพิ่มของการจัดการแข่งขันตะกร้ออาชีพในประเทศไทย

สมมุติฐานในการวิจัย

งานวิจัยนี้ทำการทดสอบเพื่อยืนยันกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้จากการเก็บแบบสอบถามโดยการวิเคราะห์สมการโครงสร้างก่อนจะสังเคราะห์เป็นโมเดลต้นแบบเชิงกลยุทธ์การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับการจัดการแข่งขันตะกร้ออาชีพในประเทศไทย โดยปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่มีอิทธิพลต่อการสร้างมูลค่าเพิ่มประกอบด้วย กีฬาตะกร้อ (สมมติฐานที่ 1) บุคลากรและวัฒนธรรมองค์กร (สมมติฐานที่ 2) การมีส่วนร่วม (สมมติฐานที่ 3) การสร้างความสัมพันธ์ (สมมติฐานที่ 4) สิ่งอำนวยความสะดวก (สมมติฐานที่ 5) การพัฒนาความสามารถ (สมมติฐานที่ 6) การสร้างประสบการณ์ให้กับแฟนกีฬา (สมมติฐานที่ 7) และการออกแบบของลีกกีฬาอาชีพ (สมมติฐานที่ 8) และ ปัจจัยสาเหตุมีอิทธิพลทางตรงต่อความยั่งยืน ประกอบด้วย การสร้างมูลค่าเพิ่ม (สมมติฐานที่ 9)

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ได้ผ่านการพิจารณาอนุมัติจากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต ณ วันที่ 1 พฤษภาคม 2564 งานวิจัยและพัฒนา ที่มีลักษณะแบบผสมผสานวิธี ซึ่งใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลแบบพหุวิธี โดยการศึกษาจากเอกสาร การสอบถาม และการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง เพื่อให้ได้ข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เมื่อสิ้นสุดการวิจัยแล้วจะได้ตัวแบบเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นนวัตกรรมที่ผ่านการสร้างสรรค์

กลุ่มตัวอย่าง

ในงานวิจัยนี้ มีการกำหนดกลุ่มประชากรที่มีคุณสมบัติสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยนี้ คือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับการสร้างมูลค่าเพิ่มของการจัดการแข่งขันตะกร้ออาชีพในประเทศไทย โดยประชากรในงานวิจัยนี้ แบ่งได้ 3 กลุ่ม ตามขั้นตอนการวิจัย

กลุ่มที่ 1 สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักที่เกี่ยวข้องกับ 1) การจัดการแข่งขันตะกร้ออาชีพในประเทศไทย จำนวน 2 คน 2) การจัดการแข่งขันกีฬาอาชีพ จำนวน 3 คน 3) ผู้บริหารสโมสรตะกร้ออาชีพ จำนวน 3 คน โดยใช้วิธีการเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) กลุ่มที่ 2 สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคคลทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับตะกร้ออาชีพ ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารสโมสร 2) ผู้ฝึกสอน 3) นักกีฬา 4) เจ้าหน้าที่ผู้บริหารสโมสร 5) แฟนคลับ และ 6) ผู้ติดตามชมรายการแข่งขันลีกกีฬาอาชีพ “ตะกร้อไทยแลนด์ลีก” โดยได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยแทนค่าในสูตร $n=(1.96)^2/4(0.05)^2=384.16=384$ ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ คือ 385 คน และ

กลุ่มที่ 3 สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ได้แก่ 1) คณะกรรมการฝ่ายการจัดการแข่งขันตะกร้อไทยแลนด์ลีก จำนวน 3 คน 2) คณะกรรมการฝ่ายบริหารสมาคมกีฬาตะกร้อแห่งประเทศไทย จำนวน 2 คน 3) ผู้ให้การสนับสนุนการจัดการแข่งขันตะกร้อไทยแลนด์ลีกปี 2563 จำนวน 2 คน 4) ผู้บริหารทีมที่เข้าร่วมการแข่งขันตะกร้อไทยแลนด์ลีกปี 2563 จำนวน 8 คน 5) ผู้ทรงคุณวุฒิ/นักวิชาการกีฬาตะกร้อ ได้แก่ ผู้ฝึกสอนตะกร้อทีมชาติชายและผู้ฝึกสอนตะกร้อทีมชาติหญิง จำนวน 2 คน 6) นักวิชาการด้านการจัดการกีฬา/การจัดการแข่งขันกีฬาอาชีพ จำนวน 2 คน

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

1. ผู้วิจัยทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนำมาสร้างเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย และพัฒนาเป็นกรอบตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์ฯ จากนั้นจึงสกัดตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์ฯ มาออกแบบสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง และแบบสอบถาม

2. นำแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นจากกรอบแนวคิดการวิจัยมาทำการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการหาค่าความตรง (Validity) และค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ดังต่อไปนี้ 1) การทดสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยการตรวจสอบปรับปรุงแก้ไข IOC (Item Objective Congruence) จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ผู้ซึ่งมีความรู้ความสามารถในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาการวิจัย ทำการประเมินข้อคำถาม จากการตรวจสอบความสอดคล้องโดยผู้เชี่ยวชาญ ระหว่างเนื้อหาในแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามกับวัตถุประสงค์การวิจัย ได้ค่าดัชนีความสอดคล้องของทั้งแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์เท่ากับ 1 พบว่าทุกข้อคำถามมีค่า 1 และ 2) การตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) โดยนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปทดลองใช้กับกลุ่มบุคคลทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับตะกร้ออาชีพ จำนวน 30 คน เพื่อทดสอบความเชื่อมั่น พบว่ามีค่าเท่ากับ 0.94 ซึ่งถือว่าเป็นมาตรวัดค่าความเชื่อถือได้ที่สูง

3. การศึกษาตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์การสร้างมูลค่าเพิ่มของการจัดการแข่งขันลีกกีฬาตะกร้ออาชีพ ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง เพื่อการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง

4. การวิเคราะห์โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์ฯ โดยการวิจัยเชิงปริมาณ มีการเก็บข้อมูลโดยการนำแบบสอบถามชุดเดียวกันกับที่สร้างขึ้นไปทำให้เป็นแบบสอบถามออนไลน์ โดยใช้เวลาเก็บข้อมูลในการส่งแบบสอบถามออนไลน์ประมาณ 1 เดือน รวมทั้งหมด 385 คน

5. การสังเคราะห์ตัวแบบเชิงกลยุทธ์ฯ โดยการสังเคราะกลยุทธ์การสร้างมูลค่าเพิ่มของการจัดการแข่งขันลีกตะกร้ออาชีพในประเทศไทยด้วยวิธี TOWS Matrix ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง

6. การสรุปผลการวิจัย โดยสรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ อภิปรายผล และให้ข้อเสนอแนะแนวทางการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ข้อมูลจากการพัฒนากรอบตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์ การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การพรรณนาวิเคราะห์ (Descriptive Analysis) โดยเป็นการบรรยายความข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ และการศึกษาข้อมูลจากแหล่งทุติยภูมิ จากนั้น ผู้วิจัยจึงทำตารางสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบการกระจายค่ามิติสัมพันธ์แบบฉันทามติของความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลัก

2. ข้อมูลจากการวิเคราะห์โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์ฯโดยการวิจัยเชิงปริมาณ มีการจัดกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ ประกอบด้วย 1) วิเคราะห์หาค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความถี่ ร้อยละ 2) การวิเคราะห์โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์เพื่อทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ และความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Model Fit) โดยนำเมทริกซ์สหสัมพันธ์ที่มีคุณสมบัติตามการพิจารณาและผ่านการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง โดยใช้โปรแกรม LISREL โดยพิจารณาจากค่า **X**2 ค่า **X**2/df ค่า CFI ค่า GFI ค่า AGFI และค่า RMSEA เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง โดยการพิจารณาความสอดคล้องระหว่างโมเดลเชิงสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3. ข้อมูลจากการสังเคราะห์ตัวแบบเชิงกลยุทธ์การสร้างมูลค่าเพิ่ม โดยการสังเคราะกลยุทธ์ด้วยวิธี TOWS Matrix การวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ใช้เทคนิควิธี การวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัย

ผลการพัฒนากรอบตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์การสร้างมูลค่าเพิ่มของการจัดการแข่งขันตะกร้ออาชีพในประเทศไทย

จากผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักที่เกี่ยวข้องกับการจัดการแข่งขันตะกร้ออาชีพด้วยคำถามกึ่งโครงสร้างแบบปลายเปิดสรุปผลที่ได้ดังนี้

1. ความหมายการสร้างมูลค่าเพิ่มของการจัดการแข่งขันตะกร้ออาชีพ

ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ให้ความหมายการสร้างมูลค่าเพิ่มของการจัดการแข่งขันตะกร้ออาชีพ สรุปได้ว่า ความสามารถของบุคลากรและองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการแข่งขันตะกร้ออาชีพและการสร้างคุณค่า ให้ความสำคัญกับมุมมองของกลุ่มแฟนกีฬาเป็นหลัก การสร้างมูลค่าเพิ่มต้องเน้นคุณค่าที่มอบให้แฟนกีฬา และคุณภาพในการจัดการแข่งขันลีกตะกร้ออาชีพ มูลค่าเพิ่มที่ได้จะส่งผลต่อการรับรู้ของแฟนกีฬาและมีส่วนได้เสียที่สูงขึ้น ซึ่งนำไปสู่ความมั่นใจในการตัดสินใจสนับสนุนต่อลีกตะกร้ออาชีพต่อไป

2. การสร้างมูลค่าเพิ่มมีความสำคัญต่อการดำเนินการจัดการแข่งขันตะกร้ออาชีพในประเทศไทย

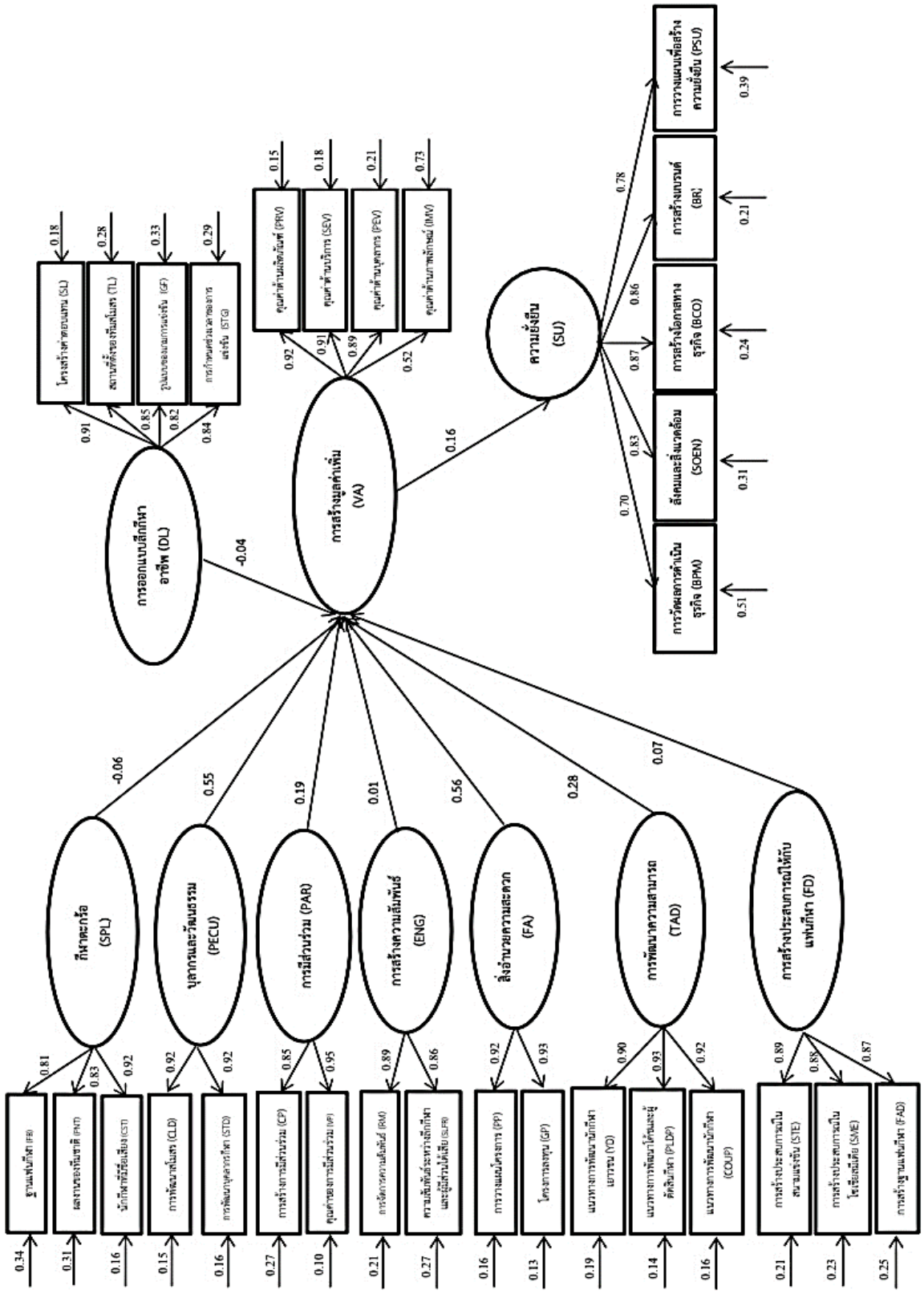
การนำแนวทางการสร้างมูลค่าเพิ่มมาประยุกต์ใช้ในการจัดการแข่งขันตะกร้ออาชีพเพื่อให้ตอบสนองความต้องการของแฟนกีฬา สร้างประสบการณ์ใหม่ สร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจ สร้างความแตกต่าง ความได้เปรียบในการแข่งขัน เพื่อทำให้เกิดการยอมรับของแฟนกีฬาและผู้มีส่วนได้เสีย

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลทั้งหมดมีความเห็นว่าปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่มีอิทธิพลต่อการสร้างมูลค่าเพิ่มของการจัดการแข่งขันตะกร้ออาชีพประกอบไปด้วย ปัจจัยหลัก 8 ปัจจัย ได้แก่ 1) กีฬาตะกร้อ เป็นองค์ประกอบจำเป็นที่เกี่ยวข้องกับการสร้างมูลค่าเพิ่ม 2) การออกแบบของลีกกีฬาอาชีพ เป็นเรื่องที่มีความจำเป็นต่อการสร้างมูลค่าเพิ่ม ทั้งนี้ เนื่องจากการกำหนดรูปแบบการจัดการแข่งขันกีฬาอาชีพอย่างมีหลักเกณฑ์และมีประสิทธิภาพ นำไปสู่

กระบวนการบริหารจัดการกีฬาอาชีพอย่างมืออาชีพ 3) การมีส่วนร่วม เป็นองค์ประกอบที่สำคัญมาก โดยให้เหตุผลว่าการมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการส่งเสริมความสัมพันธ์ที่เข้มแข็งกับผู้มีส่วนได้เสียอย่างเป็นระบบ 4) การสร้างความสัมพันธ์ การจัดการแข่งขันกีฬาอาชีพจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับเรื่องของกระบวนการสร้างความร่วมมือเพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีอย่างยั่งยืน 5) การสร้างประสบการณ์ให้กับแฟนกีฬา เป็นองค์ประกอบที่มีความจำเป็นต่อการสร้างมูลค่าเพิ่ม เนื่องจากเป็นการสร้างการรับรู้ให้กับภาพลักษณ์และตราสินค้าของการจัดการแข่งขันตะกร้ออาชีพ 6) การพัฒนาความสามารถ เป็นองค์ประกอบสำคัญและมีความจำเป็นต่อการสร้างมูลค่าเพิ่ม เพื่อให้บุคลากรได้มีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ บุคลากรจึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบ 7) สิ่งอำนวยความสะดวก และ 8) บุคลากรและวัฒนธรรมองค์กร เป็นองค์ประกอบสำคัญและมีความจำเป็น อีกทั้งจากผลการกระจายค่ามิติสัมพันธ์แบบฉันทามติตามความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลักสามารถนำมากำหนดเป็นตัวชี้วัดย่อยหรือองค์ประกอบรองของปัจจัยหลักทั้ง 8 ปัจจัยได้อีก 21 ปัจจัย ได้แก่ 1) แฟนกีฬา 2) ผลงานของทีมชาติ 3) นักกีฬาที่มีชื่อเสียง 4) โครงสร้างค่าตอบแทน 5) สถานที่ตั้งของทีมสโมสร 6) รูปแบบของเกมการแข่งขัน 7) การกำหนดช่วงเวลาของการแข่งขัน 8) การสร้างการมีส่วนร่วม 9) คุณค่าของการมีส่วนร่วม 10) การจัดการความสัมพันธ์ 11) ความสัมพันธ์ระหว่างลีกกีฬาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 12) ประสบการณ์ในสนาม 13) ประสบการณ์ในโซเชียลมีเดีย 14) สร้างฐานแฟนกีฬา 15) การพัฒนานักกีฬารุ่นเยาวชน 16) แนวทางการพัฒนานักกีฬา 17) แนวทางการพัฒนาโค้ชและผู้ตัดสินใจ 18) การวางแผนโครงการ 19) โครงการลงทุน 20) การพัฒนาสโมสร และ 21) การพัฒนาบุคลากรกีฬา

ผลการวิเคราะห์โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์การสร้างมูลค่าเพิ่มของการจัดการแข่งขันตะกร้ออาชีพในประเทศไทย

จากข้อมูลแบบสอบถามที่ได้มาวิเคราะห์สัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์การสร้างมูลค่าเพิ่มของการจัดการแข่งขันตะกร้ออาชีพในประเทศไทย ด้วยวิธีทางสถิติและการหาสหสัมพันธ์โดยใช้โปรแกรม LISREL เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง พบว่า โมเดลตามสมมติฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดีหรือโมเดลมีความเที่ยงตรงสูง พิจารณาได้จากค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 310.64 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.08 (p-value เท่ากับ 0.08) ค่าค่าไค-สแควร์ (χ^2 / df) เท่ากับ 1.12 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 1.00 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.95 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.92 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.02 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า จึงสรุปได้ว่าโมเดลตามสมมติฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์



รูปที่ 1 ผลการวิเคราะห์โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์การสร้างมูลค่าเพิ่มของการจัดการแข่งขันตะกร้ออาชีพในประเทศไทย (หลังปรับโมเดล)

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ SWOT

S จุดแข็งภายใน	**W จุดอ่อนภายใน**
S1 ความมุ่งมั่นและตั้งใจของสมาคมกีฬาและผู้มีส่วนได้เสียสำคัญของการจัดการแข่งขัน S2 มีศักยภาพในการสร้างเป็นผู้นำการจัดการแข่งขันลีกกีฬาตะกร้อระดับนานาชาติ S3 มีเครือข่ายของอุตสาหกรรมกีฬาและความร่วมมือจากหลายภาคส่วน S4 ตระหนักและให้ความสำคัญกับการต่อยอดนวัตกรรมการจัดการแข่งขันลีกกีฬาอาชีพ S5 บุคลากรกีฬามีความพร้อม มีความสามารถในการปรับตัว และการเรียนรู้	W1 การพัฒนาบุคลากร ยังขาดความเชี่ยวชาญเชิงลึก ทั้งความรู้ในเรื่องการบริหารจัดการและอุตสาหกรรมกีฬา W2 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ยังไม่สามารถสนับสนุนการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย W3 การบริหารจัดการองค์ความรู้ภายในลีกกีฬาอาชีพยังมีน้อย W4 การทำงานแบบบูรณาการการทำงานร่วมกันยังไม่เพียงพอ W5 ความรู้ความเข้าใจและทัศนคติของบุคลากรกีฬาด้านการสร้างมูลค่าเพิ่ม
O โอกาสภายนอก	**T อุปสรรคภายนอก**
O1 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ความสำคัญกับกิจกรรมการสร้างมูลค่าเพิ่มที่ก่อให้เกิดคุณค่า O2 การสร้างพันธมิตรและความร่วมมือเพื่อการพัฒนาการจัดการแข่งขันกีฬาอาชีพ อย่างเป็นระบบ O3 สภาพแวดล้อม แนวโน้มและสภาพแวดล้อมทางการตลาด ที่เปลี่ยนแปลงและเอื้อต่อการดำเนินการจัดการแข่งขันลีกกีฬาอาชีพมากขึ้น O4 เทคโนโลยีสานสนเทศที่ก้าวหน้าทำให้การจัดการแข่งขันลีกกีฬาอาชีพสามารถใกล้ชิดกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและกลุ่มผู้บริโภคในวงกว้างได้มากขึ้น O5 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความตระหนักต่อประเด็นทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมมากขึ้น	T1 ความไม่แน่นอนทางการเมืองและสภาวการณ์ต่างๆ ที่ส่งผลต่อนโยบายการพัฒนาลีกกีฬาอาชีพไม่ต่อเนื่อง T2 ระบบงบประมาณจากภาครัฐไม่เอื้อต่อการสนับสนุน พัฒนาลีกกีฬาอาชีพ และไม่ต่อเนื่อง T3 การผลักดันร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาศักยภาพการจัดการแข่งขันลีกกีฬาอาชีพ ไม่ต่อเนื่องและไม่มีประสิทธิภาพ T4 การชะลอตัวของเศรษฐกิจโลกและเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงเร็ว

เมื่อพิจารณาโมเดลโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์การสร้างมูลค่าเพิ่มของการจัดการแข่งขันตะกร้ออาชีพในประเทศไทย พบว่า ตัวแปรสาเหตุที่มีอิทธิพลทางตรงต่อการสร้างมูลค่าเพิ่ม คือ บุคลากรและวัฒนธรรมองค์กร การมีส่วนร่วม สิ่งอำนวยความสะดวก และ การพัฒนาความสามารถ มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.55, 0.19, 0.56 และ 0.28 ตามลำดับ แต่ตัวแปรสาเหตุที่ไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อการสร้างมูลค่าเพิ่ม คือ กีฬาตะกร้อ การสร้างความสัมพันธ์ การสร้างประสบการณ์ให้กับแฟนกีฬา และการออกแบบของลีกกีฬาอาชีพ มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ -0.06, 0.01, 0.07 และ -0.04 ตามลำดับ ยังพบว่า ตัวแปรสาเหตุมีอิทธิพลทางตรงต่อความยั่งยืน คือ การสร้างมูลค่าเพิ่ม มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.16

ข้อมูลที่ได้จากเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณมาทำการวิเคราะห์แบบ SWOT Analysisโดยพิจารณาจากจุดแข็ง-จุดอ่อนของลีกตะกร้ออาชีพ โอกาส-อุปสรรคที่เกิดขึ้น ดังตารางที่ 1 ทั้งนี้ เมื่อนำผลลัพธ์ที่ได้จากเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณมาทำการวิเคราะห์แบบ TOWS Matrix โดยพิจารณาจากจุดแข็ง-จุดอ่อนของลีกตะกร้ออาชีพ โอกาส-อุปสรรคที่เกิดขึ้น เพื่อสังเคราะห์ตัวแบบเชิงกลยุทธ์และทำให้เราสามารถกำหนดกลยุทธ์เชิงรุกของการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับตะกร้ออาชีพ คือ 1) บูรณาการจัดทำแผนการยกระดับขีดความสามารถในการพัฒนาการจัดการแข่งขันตะกร้ออาชีพ 2) สร้างเครือข่ายความร่วมมือที่เข้มแข็งต่อการมีส่วนร่วม 3) พัฒนาและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณค่าทางเศรษฐกิจของลีกกีฬาตะกร้ออาชีพ 4) พัฒนากิจกรรมการสร้างมูลค่าเพิ่ม ที่มุ่งสร้างประสบการณ์ให้กับแฟนกีฬา 5) การยกระดับนวัตกรรมการจัดการแข่งขันตะกร้ออาชีพและผลิตภัณฑ์ให้มีมูลค่าเพิ่ม 6) การพัฒนาระบบการบริหารจัดการนักกีฬาอาชีพ และกลยุทธ์เชิงรับ คือ 1) เชื่อมโยงข้อมูลด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการประชาสัมพันธ์และส่งเสริมการมีส่วนร่วม 2) พัฒนาบุคลากรบุคลากรทั่วทั้งองค์กร 3) การพัฒนาระบบที่สามารถประเมินมูลค่าและผลกระทบเชิงคุณค่า 4) มีการบริหารจัดการองค์ความรู้ 5) พัฒนาระบบการออกแบบลีกกีฬาอาชีพ 6) พัฒนาระบบการวางแผนและการบริหารจัดการสิ่งอำนวยความสะดวก ในส่วนกลยุทธ์เชิงแก้ไข คือ 1) พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศกิจกรรมด้านการสร้างมูลค่าเพิ่ม 2) สร้างและพัฒนาสภาวะแวดล้อมที่เอื้อต่อโครงการหรือกิจกรรมด้านการสร้างมูลค่าเพิ่ม 3) เพิ่มประสิทธิภาพในการติดตามประเมินผล 4) การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการและการปฏิบัติการ ที่สร้างความพึงพอใจให้กับแฟนกีฬา 5) การวิเคราะห์กิจกรรมการสร้างมูลค่าเพิ่มและความมีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านการเงินให้เกิดกำไรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และกลยุทธ์เชิงป้องกัน คือ 1) การเพิ่มศักยภาพของบุคลากรกีฬาให้มีภาวะความเป็นผู้นำในการสร้างสรรค์คุณค่า 2) ส่งเสริมให้สโมสรกีฬาและผู้บริหารองค์กรกีฬาเป็นผู้ลงมือสร้างกลยุทธ์และระบบการสร้างมูลค่าเพิ่มด้วยตนเอง 3) เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจด้านการพัฒนานวัตกรรมที่เน้นต่อยอดในกิจกรรมด้านการสร้างมูลค่าเพิ่ม 4) เพิ่มศักยภาพของสโมสรกีฬาในการสร้างการมีส่วนร่วมและการสร้างประสบการณ์ให้กับแฟนกีฬา 5) แนวทางการพัฒนาความสามารถบุคลากรกีฬา

อภิปรายผล

ผลการศึกษาการพัฒนาต้นแบบเชิงกลยุทธ์การสร้างมูลค่าเพิ่มของการจัดการแข่งขันตะกร้ออาชีพในประเทศไทย สามารถบรรลุวัตถุประสงค์การวิจัยทั้ง 3 ข้อ และก่อให้เกิดความเข้าใจถึงปัจจัยเชิงกลยุทธ์การสร้างมูลค่าเพิ่มมากยิ่งขึ้น การนำแนวทางการสร้างมูลค่าเพิ่มมาประยุกต์ใช้ในการจัดการแข่งขันและการบริหารจัดการลีกตะกร้ออาชีพควรเริ่มต้นจากผู้ที่เกี่ยวข้องและมีบทบาทสำคัญในการจัดการแข่งขันตะกร้ออาชีพสามารถให้ความหมายของการสร้างมูลค่าเพิ่มของการจัดการแข่งขันตะกร้ออาชีพที่ชัดเจน เพื่อเป็นกรอบทิศทางการดำเนินงานและสร้างความเข้าใจที่ตรงกันก่อนแล้วค่อยต่อขยายไปสู่ภายนอก เนื่องจากการดำเนินการสร้างมูลค่าเพิ่มเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกของการบริหารจัดการลีกกีฬาอาชีพ

กรณีความหมายการสร้างมูลค่าเพิ่มของการจัดการแข่งขันตะกร้ออาชีพในประเทศไทยที่ผู้วิจัยสรุปและตีความได้จากการสัมภาษณ์ว่า “ความสามารถของบุคลากรและองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการแข่งขันตะกร้ออาชีพและการสร้างคุณค่าที่ ให้ความสำคัญกับมุมมองของกลุ่มแฟนกีฬาเป็นหลัก” โดยมีเป้าหมายสำคัญ คือ คุณค่าที่มอบให้แฟนกีฬาอันเกิดจากผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองความต้องการของแฟนกีฬา โดยคุณค่าด้านบริการ เป็นคุณค่าที่มอบให้ลูกค้าอันเกิดจากคุณภาพในการให้บริการ ในส่วนคุณค่าด้านบุคลากร เป็นคุณค่าที่มอบให้แฟนกีฬาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอันเกิดจากคุณภาพของบุคลากรของสมาคมกีฬาฯ และผู้จัดการแข่งขัน และคุณค่าด้านภาพลักษณ์ เป็นคุณค่าด้านความรู้สึกนึกคิดของผู้บริโภคที่มีต่อผลิตภัณฑ์หรือบริการ (Dranove and Marciano, 2005) อีกทั้ง การสร้างมูลค่าเพิ่มมีความสำคัญเป็นการยกระดับการจัดการลีกตะกร้ออาชีพ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับลีกตะกร้ออาชีพจึงต้องพิจารณาและให้ความสนใจกับกิจกรรมการสร้างคุณค่าเพื่อส่งเสริมให้เกิดมูลค่าเพิ่มอย่างครอบคลุมซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจของแฟนกีฬา (Brenes, Mena, and Molina, 2008) และจำเป็นต้องเสนอคุณประโยชน์ให้กับกลุ่มผู้ชมหรือแฟนกีฬา ให้สามารถรับรู้ได้ถึงคุณประโยชน์และประสบการณ์ที่ได้รับจากการมีส่วนร่วม (Kongsompong, 2014: Online)

ผลการวิเคราะห์โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุในการวิจัยครั้งนี้ ยืนยันให้เห็นความสัมพันธ์ของตัวแปรที่สังเกตกับตัวแปรแฝง มีความสัมพันธ์ค่อนข้างสูงเป็นไปในทิศทางเดียวกัน จึงสรุปได้ว่าตัวแปรที่สังเกตทั้งหมด มีความเหมาะสม

สมมติฐานที่ 1 ผลการศึกษา พบว่า ลักษณะของกีฬาตะกร้อไม่ส่งผลกระทบทางตรงเชิงบวกต่อการสร้างมูลค่าเพิ่มอย่างมีนัยสำคัญ แสดงว่าลักษณะของกีฬาตะกร้อ ไม่ได้ทำให้เกิดการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับการจัดการแข่งขันตะกร้ออาชีพ ปัจจัยด้านลักษณะของกีฬาตะกร้อไม่ได้แสดงถึงคุณภาพของการจัดการแข่งขันลีกกีฬาตะกร้ออาชีพ โดยผลการศึกษาดังกล่าวขัดแย้งกับงานวิจัยของ Sanjeev and Ankur (2017) สนับสนุนว่า ผลงานของทีมชาติหรือดาราระดับชาติเป็นปัจจัยที่ดึงดูดแฟน ๆ ให้เข้ามาในลีกกีฬาอาชีพมากยิ่งขึ้น ถึงแม้ผลงานของนักกีฬาตะกร้อทีมชาติสามารถสร้างกระแสความสนใจก็ตาม แต่ไม่สามารถสร้างแรงจูงใจให้สังคมและประชาชนเกิดการยอมรับต่อคุณค่าที่เกิดจากการมีส่วนร่วมในการรับชมและเชียร์ในลีกกีฬาตะกร้ออาชีพมากยิ่งขึ้นได้ เพราะฉะนั้นการดึงลักษณะของกีฬาตะกร้อที่มีมูลค่าและคุณค่า บูรณการกับกระบวนการประสานความร่วมมือให้เกิดขึ้นในกลุ่มแฟนกีฬาและบุคลากรกีฬา สร้างตราสินค้าของลีกตะกร้ออาชีพให้เข้มแข็ง และพยายามดึงดูดการมีส่วนร่วม ช่วยเพิ่มโอกาสที่จะประสบความสำเร็จสำหรับการจัดการแข่งขันกีฬาอาชีพยิ่งขึ้น (Suvannajata, 2003)

สมมติฐานที่ 2 ผลการศึกษา พบว่า บุคลากรและวัฒนธรรมองค์กรส่งผลกระทบทางตรงเชิงบวกต่อการสร้างมูลค่าเพิ่ม เนื่องจากการสร้างมูลค่าเพิ่มจำเป็นต้องมีกระบวนการจัดการดำเนินงานที่เป็นระบบ เพื่อใช้ทรัพยากรต่างๆ ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด สอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า องค์กรกีฬาและสโมสรกีฬาอาชีพสามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จและวัฒนธรรมเชิงบวกทั้งในและนอกองค์กรหรือสนามได้ การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพซึ่งใช้ประโยชน์สูงสุดจากบุคลากรกีฬาและอาสาสมัคร เพื่อสนับสนุนผู้เล่นและโค้ชในสนาม (Unlua, Serarslan, Yamaner, and Sahin, 2012: Online) คุณภาพของบุคลากรด้านการจัดการและการบริหารสามารถสร้างความร่วมมือกันในการพัฒนาอุตสาหกรรมกีฬา (Li, 2013: Online) ประสิทธิภาพในการกำกับดูแลลีกกีฬา เพื่อดึงดูดการมีส่วนร่วมในการพัฒนากีฬาอย่างมีประสิทธิภาพ (Zimmermann and Klein, 2018: Online) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การระดมสมองโดยสร้างการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการคิด ออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ในอนาคต ที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มและสร้างการยอมรับจากแฟนกีฬาได้ (Relvas, Littilewood, Nesti, Gilbourne, and Richardson, 2010: Online)

สมมติฐานที่ 3 ผลการศึกษา พบว่า การมีส่วนร่วมส่งผลกระทบทางตรงเชิงบวกต่อการสร้างมูลค่าเพิ่ม สอดคล้องกับการวิจัยเชิงคุณภาพ ที่พบว่า แฟนกีฬามีแรงบันดาลใจและอยากมีส่วนร่วมที่จะติดตามและพร้อมสนับสนุนทีมสโมสรที่ชื่นชอบ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญของการสร้างมูลค่าเพิ่ม ในงานวิจัยนี้พบว่า การสร้างคุณค่าให้กับแฟนกีฬา เป็นปัจจัยสำคัญที่จะสร้างมูลค่าเพิ่ม เพราะทำให้เกิดความสนใจและการยอมรับของแฟนกีฬาและชุมชน ความสนใจเหล่านี้สามารถพัฒนากลายเป็นแฟนคลับได้ (Pomfret and Wilson, 2011: Online) ดังนั้น กิจกรรมกีฬาที่เกิดขึ้นจากการมีส่วนร่วมก่อให้เกิดคุณค่าทางเศรษฐกิจการกีฬาและสังคม (Downward et al., 2009) ลีกตะกร้ออาชีพจำเป็นต้องเชื่อมโยงกิจกรรมที่จัดขึ้น จะเกิดประสิทธิภาพมาก เพราะข้อมูลและข่าวสารในกิจกรรมต่างๆ ที่ลีกกีฬาอาชีพได้ทำสามารถเข้าถึงกลุ่มผู้บริโภคเป้าหมายหรือผู้มีส่วนได้เสียสำคัญได้ และยังได้รับการสนับสนุนที่ดี หากมีการขายสินค้าและบริการ โดยมีการจัดการรายได้ ที่แบ่งรายได้บางส่วนเพื่อดำเนินการจัดกิจกรรมที่สร้างคุณค่า (Kelley and Harrolle, 2014: Online)

สมมติฐานที่ 4 ผลการศึกษา พบว่า การสร้างความสัมพันธ์ไม่ส่งผลกระทบทางตรงเชิงบวกต่อการสร้างมูลค่าเพิ่ม ซึ่งอาจเป็นเพราะว่าการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการแข่งขันกีฬาอาชีพ ยังจำเป็นต้องอาศัยบทบาทของกระบวนการสร้างการมีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีของผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผลการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่าการสร้างความสัมพันธ์ ได้เพิ่มโอกาสที่ดีใหม่ ๆ เพราะเป็นวิธีการที่ส่งเสริมสร้างการมีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดความร่วมมือที่ดี โดยการสร้างความสัมพันธ์ที่ก่อให้เกิดคุณค่าช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพทางการเงินและสถานะทางการตลาดของการดำเนินงานนั้นๆได้ (Porter and Kramer, 2011) ลีกตะกร้ออาชีพสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่นำไปสู่ความสำเร็จได้ แต่ต้องอาศัยกลยุทธ์การสื่อสารที่ดี อีกทั้งต้องมีกระบวนการประเมินและปรับปรุงกระบวนการด้วย (Nicholson, 2007)

สมมติฐานที่ 5 ผลการศึกษา พบว่า สิ่งอำนวยความสะดวกส่งผลกระทบทางตรงเชิงบวกต่อการสร้างมูลค่าเพิ่มอย่างมีนัยสำคัญ เนื่องจาก สิ่งอำนวยความสะดวกของแต่ละสโมสร คือ พื้นที่ที่นำเสนอการแข่งขันในบ้าน ในงานวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่า การบริหารจัดการด้านสิ่งอำนวยความสะดวกที่เกี่ยวข้องกับ การจัดการสินทรัพย์ สามารถนำมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพหรือเพิ่มประสบการณ์ให้กับแฟนกีฬา เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มและโอกาสทางธุรกิจ รวมถึงการพิจารณาถึงประโยชน์และต้นทุนของสิ่งอำนวยความสะดวกถูกใช้เป็นเครื่องมือและกลยุทธ์ทางการเงินของสโมสรกีฬาอาชีพ (Sandy et al., 2004: Online) ในงานวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า การวิเคราะห์และจัดการทรัพยากรขององค์กรมีความสำคัญ เพราะเป็นตัวชี้วัดสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน รวมถึงการให้ความสำคัญกับขั้นตอนการวางแผนด้านสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็น เช่น การวิเคราะห์โครงการ ความเป็นไปได้ของการดำเนินงาน การออกแบบและการพัฒนาแผนหลักและกรอบการดำเนินงานตามโครงการลงทุน (Peeters and Szymanski, 2014: Online) ดังนั้น สิ่งอำนวยความสะดวกทางกีฬา เป็นทรัพยากรที่สำคัญต่อการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับการจัดการแข่งขันกีฬาอาชีพ

สมมติฐานที่ 6 ผลการศึกษา พบว่า การพัฒนาความสามารถส่งผลกระทบทางตรงเชิงบวกต่อการสร้างมูลค่าเพิ่มอย่างมีนัยสำคัญ บุคลากรถือว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญ ที่จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ทักษะและความสามารถต่อการดำเนินงาน ความสามารถของบุคลากรเป็นแรงขับเคลื่อนในการเพิ่มมูลค่าและการพัฒนาการจัดการแข่งขันลีกตะกร้ออาชีพให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งต้องมีระบบหรือรูปแบบการพัฒนาความสามารถที่ดี (Sandy et al., 2004: Online) การพัฒนาศักยภาพบุคลากรกีฬาอย่างเป็นระบบ ต้องมีความเชื่อมโยงในด้านความรู้ ความเชี่ยวชาญความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ การคัดเลือกผู้มีความสามารถ เป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งสำหรับความสำเร็จในการบริหารจัดการกีฬาอาชีพและองค์กรกีฬา อีกทั้งความสามารถระดับแนวหน้า เช่น ผู้เล่นที่มีทักษะระดับสูง กลายเป็นตัวขับเคลื่อนความสำเร็จที่แข็งแกร่งสำหรับลีก (Sanjeev and Ankur, 2017) ยิ่งไปกว่านั้น การจัดการลีกกีฬาอาชีพ จำเป็นต้องมีระบบการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทางการกีฬาให้ครอบคลุม เช่น การพัฒนาผู้ฝึกสอน ผู้ตัดสินให้มีมาตรฐาน ดังนั้น การพัฒนาความสามารถเป็นการให้โอกาสที่ดีที่สุดสำหรับบุคลากรกีฬา มุ่งเน้นไปที่กระบวนการฝึกอบรมสำหรับบุคลากรกีฬา ที่มีศักยภาพเพื่อให้พวกเขาบรรลุเป้าหมาย ระดับประสิทธิภาพสูงสุด (Williams and Reilly, 2000: Online)

สมมติฐานที่ 7 ผลการศึกษา พบว่า การสร้างประสบการณ์ให้กับแฟนกีฬาไม่ส่งผลกระทบทางตรงเชิงบวกต่อการสร้างมูลค่าเพิ่ม เป็นไปได้ว่าการสร้างประสบการณ์ให้กับแฟนกีฬาเป็นกิจกรรมสำคัญ ที่ผู้ดำเนินการจัดการแข่งขันและผู้มีส่วนได้เสียต้องคำนึงถึงอันดับแรก กิจกรรมเหล่านี้ช่วยสร้างกระแสและรักษาความสนใจให้เกมการแข่งขันและลีกกีฬาอาชีพมีสีสันมากขึ้น การนำเทคโนโลยีมาสร้างเครือข่ายความร่วมมือหรือใช้เพื่อตอบสนองความต้องการของแฟนคลับและชุมชนได้ (Wegmeyer, DeMoranville, and Judson, 2015: Online) กระบวนการสร้างฐานแฟนกีฬาต้องคำนึงโดยอยู่บนพื้นฐานของการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์สำหรับการเลือกใช้แพลตฟอร์มในการสื่อสารและสร้างประสบการณ์ (Hagiu, 2014) ดังนั้นแนวทางการสร้างประสบการณ์ให้กับแฟนกีฬา ที่จะนำไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่มได้ จำเป็นต้องประยุกต์ใช้กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสร้างประสบการณ์ของแฟนกีฬาบนพื้นฐานกระบวนการสร้างการมีส่วนร่วม โดยกิจกรรมที่จัดขึ้น ควรก่อให้เกิดคุณค่าหรือประโยชน์ต่อสโมสรกีฬา ชุมชนและท้องถิ่นได้

สมมติฐานที่ 8 ผลการศึกษา พบว่า การออกแบบของลีกกีฬาอาชีพไม่ส่งผลกระทบทางตรงเชิงบวกต่อการสร้างมูลค่าเพิ่มอย่างมีนัยสำคัญ เป็นไปได้ว่า การกำหนดรูปแบบการจัดการแข่งขันกีฬาตะกร้ออาชีพ มีการกำหนดขั้นตอนและระเบียบการจัดการแข่งขันกีฬาอาชีพอย่างมีหลักเกณฑ์ และมีรูปแบบการบริหารที่ดีเหมาะสม ซึ่งทำให้การออกแบบลีกกีฬาอาชีพ โดยเฉพาะในประเด็นด้านโครงสร้างค่าตอบแทน สถานที่ตั้งของทีมสโมสร รูปแบบของเกมการแข่งขัน รวมถึงการกำหนดช่วงเวลาของการแข่งขัน ไม่ได้ส่งผลต่อการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับการจัดการแข่งขันตะกร้ออาชีพ ผลจากข้อค้นพบของวิจัยนี้พบว่า แฟนกีฬามักจะชื่นชม ความแปลกใหม่ในรูปแบบเกม นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงเล็กน้อยส่งผลดีมากต่อการสร้างกระแส มากกว่าการเปลี่ยนแปลงกฎ เพราะการเปลี่ยนแปลงกฎทำให้ผู้คนเข้าใจและติดตามเกมได้ยาก ทำให้เกิดความสับสน (Dirk, 2008: Online) ดังนั้น บทบาทของความสมดุลในการแข่งขันและองค์ประกอบการออกแบบลีกกีฬาจึงเป็นสิ่งที่สำคัญ รวมถึง การเปลี่ยนแปลงในรูปแบบของเกมการแข่งขันควรมีเป้าหมายเพื่อส่งมอบการแข่งขันที่น่าสนใจและท้าทายจากมุมมองของผู้เล่น (Huth, 2018: Online)

สมมติฐานที่ 9 ผลการศึกษา พบว่า การสร้างมูลค่าเพิ่มส่งผลกระทบทางตรงเชิงบวกต่อความยั่งยืนอย่างนัยสำคัญ เนื่องจาก ความยั่งยืนนั้นจะเกี่ยวข้องกับการเติบโตของมูลค่าและคุณค่าในประเด็น และความยั่งยืนของการดำเนินงานนั้นมาจากการมุ่งเน้นการปฏิบัติเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับ ข้อค้นพบในงานวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า การจัดการกีฬาตะกร้ออาชีพควรคำนึงถึงกระบวนการปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่หลากหลายและรูปแบบการบริการใหม่ๆ เพื่อเพิ่มช่องทางสร้างรายได้ เช่น มีรายได้จากค่าผ่านประตู ค่าลิขสิทธิ์ ค่าสปอนเซอร์ ค่าสินค้าของที่ระลึก ส่วนแบ่งจากการแข่งขัน เป็นต้น จึงกล่าวได้ว่า ความสำเร็จด้านการพัฒนากีฬาให้เติบโตเป็นลีกกีฬาอาชีพ จะเป็นตัวขับเคลื่อนความสำเร็จทางการเงิน และความยั่งยืน (Rohde and Breuer, 2016: Online) การสร้างมูลค่าเพิ่มด้านผลิตภัณฑ์ ย่อมต้องคำนึงถึงคุณค่าที่มอบให้แฟนกีฬา ลีกกีฬาอาชีพเริ่มเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจโดยให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้า (KPMG, 2014: Online) และการมุ่งเน้นประเด็นการพัฒนาลีกกีฬาอาชีพในมิติเศรษฐกิจมากกว่าการแข่งขันกีฬา นอกจากนี้กีฬายังสร้างผลกระทบทางเศรษฐกิจและผลประโยชน์ทางสังคมอีกด้วย (Gasquez and Royuela, 2016: Online) การวิจัยเชิงคุณภาพยังพบว่า การสร้างมูลค่าด้วยการเพิ่มคุณค่าด้านภาพลักษณ์ต้องอาศัยกระบวนการสื่อสาร เพื่อสร้างกระแสและกระตุ้นผู้ชมให้อยู่ในวงจรกีฬานั้นๆ ซึ่งรูปแบบการสื่อสารที่เหมาะสม ต้องคำนึงถึงความต้องการของผู้รับชมเกมกีฬา ทำให้รูปแบบของการสร้างรายได้ของสโมสรกีฬาก็เปลี่ยนแปลงไป อีกทั้ง การใช้กิจกรรมกีฬาเพื่อการพัฒนาสังคม จะเกี่ยวข้องกับประเด็น การสร้างคุณค่าและการส่งมอบความผูกพันและความมุ่งมั่นอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งนำไปสู่ความยั่งยืนได้ (Schulenkorf, Sugden, and Burdsey, 2014: Online) เมื่อเกิดความภักดีต่อตราสินค้าของลีกกีฬาอาชีพ ผู้สนับสนุนก็พร้อมที่จะจ่ายเงินให้สโมสรกีฬาหรืองานกีฬาเพื่อโปรโมตผลิตภัณฑ์และบริการ และผู้สนับสนุนคาดหวังว่าจะได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนนี้ ผลการศึกษานี้ยังแสดงให้เห็นว่า การเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับการสร้างมูลค่าเพิ่มในบริบทกิจกรรมกีฬา เกี่ยวข้องกับ การสร้างแบรนด์ ประสิทธิผลการสร้างเครือข่าย และการสร้างฐานแฟนคลับโดยใช้เทคโนโลยีสื่อใหม่และการใช้แพลตฟอร์มสื่อใหม่ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกต่อบุคคลและสังคม (Dolles and Soderman, 2011: Online)

รูปที่ 2 โมเดลตัวแบบเชิงกลยุทธ์การสร้างมูลค่าเพิ่มของการจัดการแข่งขันตะกร้ออาชีพในมุมของผู้วิจัย

ซึ่งจากที่กล่าวมาทั้งหมด ผู้วิจัยจึงได้เสนอโมเดลตัวแบบเชิงกลยุทธ์การสร้างมูลค่าเพิ่มของการจัดการแข่งขันตะกร้ออาชีพในประเทศไทย โดยเรียกตัวแบบเชิงกลยุทธ์ที่สังเคราะห์ขึ้นมาใหม่ว่า วงล้อแห่งการสร้างมูลค่า ซึ่งบูรณาการการสร้างมูลค่าเพิ่มเข้าไว้เป็นส่วนหนึ่งของการจัดการแข่งขันกีฬาอาชีพ โดยการวิเคราะห์กิจกรรมสร้างมูลค่าเพิ่มในบริบทอุตสาหกรรมกีฬา เป็นกระบวนการสำคัญที่จะยกระดับให้กับการพัฒนาลีกกีฬาอาชีพ การสร้างมูลค่าเพิ่ม คือ กระบวนการเปลี่ยนแปลงภาพลักษณ์ของการจัดการแข่งขันกีฬาอาชีพ ด้วยการเน้นบริหารจัดการตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ ได้แก่ บุคลากรและวัฒนธรรมองค์กร การมีส่วนร่วม สิ่งอำนวยความสะดวก และ การพัฒนาความสามารถ เพื่อปรับเปลี่ยนภาพลักษณ์และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับแบรนด์การจัดการแข่งขันตะกร้ออาชีพ เพื่อการขยายโอกาส และสร้างการรับรู้ หรือการตลาดแบบบูรณาการ รวมถึงการสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจของท้องถิ่นและของประเทศ ซึ่งต้องมีลักษณะเป็นแนวทางการจัดการแข่งขันกีฬาอาชีพที่มีความโดดเด่นในด้านการบริหารจัดการกีฬาในด้านต่างๆ การสร้างมูลค่าเพิ่มที่คำนึงถึงหลักของคุณประโยชน์ที่จะได้รับด้วย โดยการทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มนั้น การสร้างมูลค่าเพิ่มต้องมุ่งเน้นเรื่องเกี่ยวกับอารมณ์ (Emotional) และคุณประโยชน์ (Benefit) โดยกลุ่มผู้ชมหรือแฟนกีฬา สามารถรับรู้ได้ถึงคุณประโยชน์หรือคุณค่าในด้านการรับชมเกมการแข่งขันกีฬาแล้ว ยังได้รับคุณค่าในแง่ของความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากการมีส่วนร่วมในเกมการแข่งขันกีฬาเฉพาะนั้นๆ ดังแสดงในรูปที่ 2

ข้อเสนอแนะ

การศึกษาครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญกับการพัฒนาลีกตะกร้อ อาชีพ และลีกกีฬาอาชีพอื่นๆ ในประเทศไทย สามารถประยุกต์ใช้เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาจัดการแข่งขันลีกกีฬาอาชีพในอนาคตได้ รวมถึงต่อการศึกษาและวิชาการ สามารถนำผลการศึกษาไปศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมได้ เช่น เป็นข้อมูลพื้นฐานในการศึกษาต่อยอดด้านการสร้างมูลค่าเพิ่มของการจัดการแข่งขันกีฬาอาชีพ ในมิติและบริบทอื่นๆ หรือศึกษาความสามารถของผู้ดำเนินการจัดการแข่งขันกีฬาอาชีพต่อการนำโมเดลต้นแบบตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์การสร้างมูลค่าเพิ่มไปประยุกต์ใช้ รวมถึงจากผลการวิจัยนี้ ที่ผู้วิจัยได้ พบว่า องค์ประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับตัวแบบเชิงกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นนี้ สามารถส่งผลให้เกิดรูปแบบการหมุนเวียนของผลตอบทางด้านเศรษฐกิจในมิติใหม่ ๆ ได้ ดังนั้น ในอนาคตผู้วิจัยสามารถศึกษาผลกระทบทางด้านเศรษฐกิจการกีฬาที่เกิดจากกิจกรรมการสร้างมูลค่าเพิ่ม ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาแนวทางการสร้างมูลค่าเพิ่มที่มีผลต่อการการบริหารจัดการลีกกีฬาอาชีพที่นำไปสู่ความยั่งยืนและประโยชน์ต่อการพัฒนางานวิชาการที่ยังเป็นเรื่องใหม่และมีข้อมูลที่จำกัด

กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ให้ข้อมูลหลัก หรือผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้อง และผู้มีส่วนร่วมในงานวิจัยทุกท่านที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี

เอกสารอ้างอิง

Brenes, E., Mena, M., and Molina, G.E. (2008). Key success factors for strategy implementation in Latin American. *Journal of Business Research*, 61, 590-598.

Department of Business Development. (2017). *The importance of creating added value*. Value-added development guide. Retrieved October 18, 2019, from http://www.dbd.go.th/download/article/article_20161103115457.pdf.

Dirk, B. (2008). Introduction. In: Sports Leagues Scheduling. Lecture Notes in Economics and Mathematical Systems, vol 603. *Springer, Berlin, Heidelberg*. Retrieved April 2, 2021, from https://doi.org/10.1007/978-3-540-75518-0 1

Downward, P., Dawson, A., and Dejonghe, T. (2009). *Sport economics. Theory, evidence and policy*. Elsevier, Oxford.

Dolles, H., and Soderman, S. (2011). *Learning from Success: Implementing a Professional Football League in Japan*. In: Dolles H., Soderman S. (eds) Sport as a Business. Palgrave Macmillan, London. Retrieved April 12, 2021, from https://doi.org/10.1057/9780230306639 13

Dranove, D., and Marciano, S. (2005). *Kellogg on Strategy: Concepts, Tools, and Frameworks for Practitioners*. John Wiley & Sons.

Gasquez, R., and Royuela, V. (2016). The Determinants of International Football Success: A Panel Data Analysis of the Elo Rating. *Social Science Quarterly*. 97. n/a-n/a. Retrieved April 1, 2021, from https://doi.org/10.1111/ssqu.12262.

Hagiu, A. (2014). Strategic decisions for multisided platforms. *MIT Sloan Management Review*, 55(2), 71.

Huth, C. (2018). League design and sporting challenge as factors in amateur golf players' satisfaction. *The German Journal of Exercise and Sport Research* 48, 69-78. Retrieved April 11, 2021, from https://doi.org/ 10.1007/s12662-017-0481-0

Kelley, K., and Harrolle, M. (2014). Estimating Consumer Spending on Tickets, Merchandise, and Food and Beverage: A Case Study of a NHL Team. *Journal of Sport Management*. 28. 253-265. April 1, 2021, from https://doi.org/10.1123/jsm.2012-0275.

Kongsompong, S. (2014). *Creating value from upstream to downstream*. April 3, 2021, from http://sesc.ocsc.go.th /uploads/km/121/OCSC_Value%20Chain_28042014.pdf.

KPMG. (2014). *Business of sports: Shaping a successful innings for the indian sports industry*. Retrieved April 3, 2021, from http://www.smri.in/wp-content/uploads/2015/02/ Business-of-Sports-KPMG.pdf

Li, P. (2013). *Cultivating Pattern of Managerial and Administrative Personnel in Sport Industry. (eds) Informatics and Management Science III*. Lecture Notes in Electrical Engineering, vol 206. Springer, London. Retrieved April 2, 2021, from https://doi.org/10.1007/978-1-4471-4790-957.

National Reform Steering Assembly (2015). *Report of the National Reform Steering Committee on Sports, Arts, Culture, Religion, Morality and Ethics, National Reform Steering Council, titled "Sports Industry Promotion".* Retrieved October 18, 2020, from http://library2.parliament.go.th/ giventake/content_nrsa2558/d080259-01.pdf

Nicholson, M. (2007). *Sport and the media: managing the nexus.* Elsevier, Oxford.

Peeters, T., and Szymanski, S. (2014). *Financial fair play in European football*. Economic Policy. Retrieved April 3, 2021, from https://doi.org/29. 10.1111/1468-0327.12031.

Porter, M. E. and Kramer, M. R. (2011). The big idea: Creating shared value - How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89(1/2): 62-77.

Pomfret, R., and Wilson, J. (2011). The Peculiar Economics of Government Policy towards Sport. *Agenda - A Journal of Policy Analysis and Reform*. Retrieved April 3, 2021, from https://doi.org/18. 10.22459/AG.18.01.2011.08.

Relvas, H., Littilewood, M., Nesti, M., Gilbourne, D., and Richardson, D. (2010). Organizational structures and working practices in elite European professional football clubs. Understanding the relationship between youth and professional domains. *European Sport Management Quarterly*, 10(2), 165-187. Retrieved April 12, 2021, from http://doi.org/10.1080/161847409035 59891

Robert, B. A., and Matheson, V. A. (2016). "Going for the Gold: The Economics of the Olympics." *Journal of Economic Perspectives*, 30 (2), 18-201.

Rohde, M., and Breuer, C. (2016). Europe's Elite Football: Financial Growth, Sporting Success, Transfer Investment, and Private Majority Investors. *International Journal of Financial Studies*. Retrieved April 1, 2021, from http://doi.org/1 2 . 10.3390/ijfs4020012.

Sanjeev, T., and Ankur, K. (2017). What makes sports leagues successful? A study on Indian professional sports leagues International. *Journal of Indian Culture and Business Management*, 15(2), 206 – 228.

Sandy, R., Sloane, P.J., and Rosentraub, M.S. (2004). Sports teams and leagues: from a business necessity to dominating cartels. In: *The Economics of Sport*. Palgrave, London. Retrieved March 22, 2021, from https://doi.org/10.1007/978-0-230-37403-47.

Schulenkorf, N., Sugden, J., and Burdsey, D. (2014). Sport for development and peace as contested terrain: place, community, ownership. *International Journal of Sport Policy and Politics* 6(3), 371-387. Retrieved March 22, 2021, from https://doi.org/10.1080/ 194 06940.2013.825875.

Suvannajata, T. (2 0 0 3) . *Communication strategy for competitive advantage in private university management*. Thesis of Master of Arts Program, Thammasat University.

Unlua, C., Serarslan, M.Z., Yamaner, F., and Sahin, S. (2 0 1 2). Comparing of human resources management sports enterprises and the other service enterprises. *Social and Behavioral Sciences*, 46(12), 4808-4812. Retrieved April 23, 2021, from

https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.06.339

Wegmeyer, J., DeMoranville, C.W., and Judson, K.M. (2015). Building Fan Identification in Minor League Sport Organizations: Individual Player vs. Team Approach. In: Spotts H. (eds) Revolution in Marketing: Market Driving Changes. Developments in Marketing Scinece: *Proceedings of the Academy of Marketing Science*. Spinger, Cham. Retrieved April 21, 2021, from https://doi.org/10.1007/978-3-319-11761-4 108.

Williams, A., and Reilly, T. (2000). Talent identification and development in soccer. *Journal of Sports Sciences*. 18, 657-67. Retrieved April 21, 2021, from https://doi.org/10.1080/02640410050120041.

Zimmermann, T., and Klein, M. (2018). The contribution of league systems in individual sports to the development of high-performance sport in Germany. *European Sport Management Quarterly*, 18(1), 47-72. Retrieved April 12, 2021, from https://doi.org/10.1080/16184742.2017.1387800.