

พัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย

ภาวินี ชุ่มใจ

คุณฉันทน์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การออกกำลังกายและการกีฬา

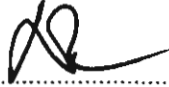
คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา มหาวิทยาลัยบูรพา

มิถุนายน 2559

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

คณะกรรมการควบคุมคุณวุฒินิพนธ์และคณะกรรมการสอบคุณวุฒินิพนธ์ ได้พิจารณา
คุณวุฒินิพนธ์ของ ภาวินี ชุ่มใจ ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิทยาศาสตร์การออกกำลังกายและการกีฬา ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

คณะกรรมการควบคุมคุณวุฒินิพนธ์




.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ดร. ศักดิ์ชาย พิทักษ์วงศ์)



.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(ดร. ประวิทย์ ทองไชย)

คณะกรรมการสอบคุณวุฒินิพนธ์



.....ประธาน
(รองศาสตราจารย์ ดร.รัชนี ขวัญบุญจัน)



.....กรรมการ
(ดร. ศักดิ์ชาย พิทักษ์วงศ์)

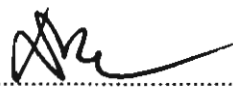


.....กรรมการ
(ดร. ประวิทย์ ทองไชย)



.....กรรมการ
(ดร.ฉัตรกมล สิงห์น้อย)

คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา อนุมัติให้รับคุณวุฒินิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิทยาศาสตร์การออกกำลังกายและการกีฬา ของ
มหาวิทยาลัยบูรพา



.....คณบดีคณะวิทยาศาสตร์การกีฬา
(ดร. ศักดิ์ชาย พิทักษ์วงศ์)

วันที่ 17 เดือน มิถุนายน พ.ศ. 2559

ทุนอุดหนุนวิทยานิพนธ์และคุณิพนธ์
สำหรับนิสิตระดับบัณฑิตศึกษาชาวไทย มหาวิทยาลัยบูรพา ประจำปีงบประมาณ 2558

กิตติกรรมประกาศ

คุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จและสมบูรณ์ได้ด้วยความเมตตา กรุณาและการช่วยเหลือจาก อาจารย์ ดร. ศักดิ์ชาย พิทักษ์วงศ์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ ดร. ประวิทย์ ทองไชย ที่ให้โอกาส ให้ความรู้ ให้คำแนะนำ รวมทั้งการเสียสละเวลาอันมีค่าของท่านมาโดยตลอดระยะเวลาการทำ คุษฎีนิพนธ์ในทุกขั้นตอน นอกจากนี้ ท่านยังคอยให้กำลังใจเป็นอย่างดีในการเรียนระดับปริญญา เอก ทำให้ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและขอขอบพระคุณอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้ นอกจากนี้ ยังได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร. รัชณี ขวัญบุญจัน ประธานในการสอบ และ ดร. ภัทรกมล สิงห์น้อย กรรมการสอบ ในการร่วมให้ความคิดเห็นเพื่องานวิจัยให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ในคณะวิทยาศาสตร์การกีฬา มหาวิทยาลัยบูรพาทุกท่าน ที่ให้การประสิทธิ์ประสาทวิชา ความรู้ และเป็นกำลังใจให้ผู้วิจัยด้วยดีตลอดมา ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ทุกคนในคณะที่ให้การช่วยเหลือและประสานงานเป็นอย่างดี

ขอขอบคุณผู้บริหารด้านการตลาด ผู้จัดการทีม และแฟนคลับสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยที่เข้าร่วมการแข่งขัน โตโยต้าไทยพรีเมียร์ลีก ปี พ.ศ. 2557 จำนวน 20 สโมสร ที่ได้ให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์ต่อการวิจัย

เนื่องจกงานวิจัยครั้งนี้ ส่วนหนึ่งได้รับทุนอุดหนุนวิทยานิพนธ์จากคณะวิทยาศาสตร์การกีฬามหาวิทยาลัยบูรพา จึงขอกราบขอบพระคุณ ณ ที่นี้ด้วย

นอกจากนี้ที่ขาดมิได้ ขอขอบคุณเพื่อนนิสิตบัณฑิตศึกษาทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนในการทำวิจัยมาโดยตลอด จนถึงความสำเร็จในวันนี้

ท้ายที่สุดนี้ขอกราบขอบพระคุณ ครอบครัวชุ่มใจ ครอบครัวสีละวงษ์เสรี และ Dr. Nguyen Tra Giang ที่ให้กำลังใจ และความเข้าใจ รวมทั้ง สนับสนุนผู้วิจัยเสมอมา ความสำเร็จในการจัดทำคุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้ มีคุณค่าอันใหญ่หลวงต่อการเรียนรู้ของผู้วิจัยและความคิดที่จะเกิดจากคุณค่าของงานวิจัยนี้ ขอมอบแต่บิดา มารดา ญาติ พี่น้อง คณาจารย์ เพื่อนร่วมงานที่ได้มีส่วนร่วมในคุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้

ภาวินี ชุ่มใจ

55810240: สาขาวิชา: วิทยาศาสตร์การออกกำลังกายและการกีฬา;

ปร.ด. (วิทยาศาสตร์การออกกำลังกายและการกีฬา)

คำสำคัญ: รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์/ คุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพ

ภาวินี ชุ่มใจ: พัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย (DEVELOPING OF STRATEGIC MANAGEMENT MODEL TO IMPROVE BRAND EQUITY OF PROFESSIONAL FOOTBALL CLUBS IN THAILAND) คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์: ศักดิ์ชาย พิทักษ์วงศ์, ก.ด., ประวิทย์ ทองไชย, ปร.ด. 194 หน้า. ปี พ.ศ. 2559.

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยและตรวจสอบเพื่อยืนยันความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติขององค์ประกอบรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสังเคราะห์งานวิจัยด้านตราสินค้าและยืนยันองค์ประกอบด้วยการสำรวจความคิดเห็นด้านคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพต่อแฟนคลับโดยใช้แบบสอบถามตราส่วนประมาณค่าจำนวน 40 ข้อ กลุ่มตัวอย่างคือแฟนคลับสโมสรที่เข้าร่วมการแข่งขัน โตโยต้า ไทยพรีเมียร์ลีก ปี 2557 จำนวน 1,000 คน จากการสุ่มแบบชั้นภูมิและการสุ่มแบบง่ายและเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกตามกรอบการบริหารทรัพยากร 4 ด้าน ได้แก่ ทรัพยากรด้านกายภาพ การเงิน มนุษย์ และเทคโนโลยีสารสนเทศ จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 17 คน โดยใช้เทคนิคเดลฟายประยุกต์และยืนยันความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสโมสรฟุตบอลอาชีพ จำนวน 10 คน

ผลการวิจัย พบว่า องค์ประกอบคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพประกอบด้วย 7 ด้าน ได้แก่

1) ด้านอัตลักษณ์ 2) ด้านภาพลักษณ์ความโดดเด่นเป็นที่รู้จัก 3) ด้านความภักดีและความผูกพัน 4) ด้านการตระหนักรู้ 5) ด้านสินทรัพย์ 6) ด้านการรับรู้คุณภาพประสิทธิภาพ และ 7) ด้านการสื่อสารและเครือข่าย สำหรับรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยด้านการบริหารทรัพยากรตามองค์ประกอบคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพ ควรมีกลยุทธ์ระดับธุรกิจ 5 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง 2) กลยุทธ์มุ่งที่ความแตกต่าง 3) กลยุทธ์ผู้นำต้นทุน 4) กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล และ 5) กลยุทธ์การมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม ส่วนความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติขององค์ประกอบรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย พบว่า มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพผลสรุปการวิจัยนี้จะเป็นแนวทางการบริหารจัดการการดำเนินกิจกรรมของสโมสรฟุตบอลอาชีพในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพอย่างแท้จริง ซึ่งทำให้เกิดการได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจกับสโมสรฟุตบอลอาชีพอื่น ๆ

55810240: MAJOR: EXERCISE AND SPORT SCIENCE;
Ph.D. (EXERCISE AND SPORT SCIENCE)

KEYWORDS: STRATEGIC MANAGEMENT MODEL/ BRAND EQUITY OF
PROFESSIONAL FOOTBALL CLUBS

PAVINEE CHUMJAI: DEVELOPING OF STRATEGIC MANAGEMENT MODEL
TO IMPROVE BRAND EQUITY OF PROFESSIONAL FOOTBALL CLUBS IN THAILAND.
ADVISORY COMMITTEE: SAKCHAI PITAKWONG, Ph.D., PRAWIT TONGCHAI, Ph.D.
194 P. 2016.

Objectives of this study were to develop a strategic management model for improving brand equity of professional football clubs in Thailand and to confirm a feasibility of this model which can be applied to manage and organize their clubs. In this study, the 40- items of 5-Likert scale type questionnaire was used with 1,000 fans who participated in events of the Thai Premier League Season 2014. Seventeen experts were interviewed by an in-depth interview method on manager's resources including physical, financial, human and information. Then, 10 stakeholders of Thailand professional football clubs were interviewed to confirm the feasibility of this model.

The result showed that the brand equity of Thailand professional football clubs included 7 dimensions. These dimensions were 1) club's identities, 2) recognition of a club image, 3) loyalty and relationship of fans, 4) club's awareness, 5) club's asset, 6) club's perception in effectiveness and 7) communication and networking. Furthermore, a finding also revealed that the model of strategic management to improve brand equity of Thai football clubs consisted of 5 strategies, i.e. 1) differentiation 2) focus on differentiation 3) cost leadership 4) human resource management and 5) focus on special group fans. In addition, this model can be applied to manage and organize their clubs practically.

In conclusion, this strategic management model can be used to guide Thailand professional football clubs to manage and organize any activities in their clubs from existed resources effectively. Besides, it can be a better competitive advantage than others.

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	จ
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย.....	7
ขอบเขตการวิจัย.....	8
ขอบเขตด้านประชากร.....	9
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	10
2 แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	12
ความเป็นมาของฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย.....	12
การแข่งขันฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีก.....	14
โครงสร้างอุตสาหกรรมกีฬา.....	17
แนวคิดเกี่ยวกับการตลาดกีฬา.....	19
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์.....	26
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากร.....	40
แนวคิดเกี่ยวกับคุณค่าตราสินค้า.....	44
แนวคิดเกี่ยวกับการวิธีการปฏิบัติที่ดี/ เป็นเลิศ.....	48
แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ.....	50

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	52
ขั้นตอนที่ 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพใน ประเทศไทย.....	54
ขั้นตอนที่ 2 ยืนยันองค์ประกอบคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยด้วยการ สำรวจความคิดเห็นของแฟนคลับสโมสรฟุตบอล.....	58
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	58
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	60
ผลการตรวจสอบความเที่ยง.....	62
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	64
การพิทักษ์สิทธิ์ของกลุ่มตัวอย่าง.....	64
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	64
ขั้นตอนที่ 3 ศึกษาการปฏิบัติที่เป็นเลิศ เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลตามสภาพการปฏิบัติจริง ของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพใน ประเทศไทย โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก กับผู้เชี่ยวชาญ.....	64
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	65
ขั้นตอนที่ 4 ตรวจสอบความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบการบริหารเชิง กลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย.....	65
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	67
ตอนที่ 1 การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอล อาชีพในประเทศไทย.....	67
ตอนที่ 2 ตรวจสอบความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบการบริหาร เชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ด้วย การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง.....	95
5 สรุปผล และอภิปรายผล.....	109
สรุปผลการวิจัย.....	111
อภิปรายผลการวิจัย.....	114

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ข้อเสนอแนะในการวิจัย.....	121
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป.....	122
บรรณานุกรม.....	123
ภาคผนวก.....	138
ภาคผนวก ก.....	139
ภาคผนวก ข.....	141
ภาคผนวก ค.....	143
ภาคผนวก ง.....	145
ภาคผนวก จ.....	152
ภาคผนวก ฉ.....	158
ภาคผนวก ช.....	162
ภาคผนวก ซ.....	172
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	194

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
3-1	รายการเอกสารและแหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพ..... 54
3-2	องค์ประกอบคุณค่าตราสินค้าและสโมสรฟุตบอลอาชีพจากงานวิจัยต่าง..... 57
3-3	สัดส่วนของแฟนคลับสโมสรฟุตบอล..... 59
4-1	ข้อมูลทั่วไปด้านเพศ..... 68
4-2	ข้อมูลทั่วไปด้านสถานภาพ..... 68
4-3	ข้อมูลทั่วไปด้านอายุ..... 68
4-4	ข้อมูลทั่วไปด้านการศึกษาขั้นสูง..... 69
4-5	ข้อมูลทั่วไปด้านอาชีพ..... 69
4-6	ข้อมูลทั่วไปด้านรายได้บุคคลต่อเดือน..... 70
4-7	ข้อมูลจำนวนแฟนคลับสโมสรฟุตบอลใด..... 71
4-8	ข้อมูลทั่วไปด้านท่านเป็นแฟนคลับสโมสรเป็นระยะเวลา..... 72
4-9	ความคิดเห็นคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพด้านอัตลักษณ์..... 73
4-10	ความคิดเห็นคุณค่าด้านภาพลักษณ์ความโดดเด่นเป็นที่รู้จัก..... 74
4-11	ความคิดเห็นคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพด้านความภักดีและความผูกพัน..... 75
4-12	ความคิดเห็นคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพด้านการตระหนักรู้..... 76
4-13	ความคิดเห็นคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพด้านสินทรัพย์..... 77
4-14	ความคิดเห็นคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพด้านการรับรู้คุณภาพประสิทธิภาพ..... 78
4-15	ความคิดเห็นคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพด้านการสื่อสารและเครือข่าย..... 79
4-16	ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนา คุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย..... 91
4-17	การบริหารทรัพยากรสโมสรฟุตบอลอาชีพ..... 96
4-18	การบริหารทรัพยากรกายภาพ..... 96
4-19	การบริหารทรัพยากรการเงิน..... 97
4-20	การบริหารทรัพยากรมนุษย์..... 97
4-21	การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ..... 98

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
ภาคผนวก จ-1	ค่าความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามความพึงพอใจ คุณค่าตราสโมสร ฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย.....	153
ภาคผนวก จ-2	ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามความพึงพอใจคุณค่าตราสโมสร ฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย.....	157

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1-1 กรอบแนวคิดรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพ ในประเทศไทย.....	7
2-1 กระบวนการในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์.....	38
2-2 ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์.....	41
3-1 ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย.....	53
4-1 การบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพการบริหารทรัพยากร กายภาพ คุณค่าด้านอัตลักษณ์ที่ผ่านการพิจารณาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	99
4-2 การบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพการบริหารทรัพยากร กายภาพ คุณค่าด้านสินทรัพย์ที่ผ่านการพิจารณาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	100
4-3 การบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพการบริหารทรัพยากร การเงิน คุณค่าด้านการรับรู้คุณภาพประสิทธิภาพที่ผ่านการพิจารณาของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย.....	101
4-4 การบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพการบริหารทรัพยากร มนุษย์ คุณค่าด้านภาพลักษณ์ความโดดเด่นเป็นที่รู้จัก ที่ผ่านการพิจารณาของผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย.....	103
4-5 การบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพการบริหารทรัพยากร มนุษย์ คุณค่าด้านความภักดีและความผูกพัน ที่ผ่านการพิจารณาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย..	105
4-6 การบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพการบริหารทรัพยากร เทคโนโลยีสารสนเทศ คุณค่าการตระหนักรู้ ที่ผ่านการพิจารณาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย..	106
4-7 การบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพการบริหารทรัพยากร เทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการสื่อสารและเครือข่าย ที่ผ่านการพิจารณาของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย.....	107
5-1 รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย.....	114

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ฟุตบอลเป็นกีฬาที่ได้รับความนิยมจากผู้คนทั่วโลก เป็นกีฬาที่มีกฎกติกาที่เข้าใจง่าย ซึ่งผู้ชมสามารถดูเพื่อความสนุกสนาน และเพื่อความตื่นเต้นเร้าใจ เนื่องจากไม่สามารถคาดเดาผลการแข่งขันได้ จึงเป็นการดึงดูดให้ผู้ชมอยากมีส่วนร่วมในเกมการแข่งขัน กีฬาฟุตบอลได้รับความนิยมจากผู้คนทั่วโลก ซึ่งสังเกตได้จากการที่นานาประเทศมีความพยายามส่งทีมฟุตบอลเข้าร่วมการแข่งขันที่สมาพันธ์ฟุตบอลนานาชาติเป็นผู้จัดขึ้น รวมถึงการแข่งขันฟุตบอลโลก ที่ทุกประเทศตั้งเป้าหมายในการผ่านรอบคัดเลือกเพื่อเป็นตัวแทนเข้าร่วมการแข่งขันรอบสุดท้าย ทำให้เกิดการพัฒนากีฬาฟุตบอลของแต่ละประเทศมาโดยตลอด ดังเช่นประเทศในทวีปเอเชียที่สามารถเป็นตัวแทนเข้าร่วมการแข่งขันฟุตบอลโลกได้มากที่สุด ได้แก่ ประเทศเกาหลีใต้ จำนวน 9 ครั้ง โดยผลงานดีที่สุดคือ อยู่ในอันดับ 4 (พ.ศ. 2545) และประเทศญี่ปุ่นเข้าร่วมการแข่งขันจำนวน 5 ครั้ง ติดต่อกันโดยผลงานที่ดีที่สุดคือ การเข้ารอบ 16 ทีมสุดท้าย (พ.ศ. 2545) ซึ่งประเทศเกาหลีใต้และประเทศญี่ปุ่นเป็นเจ้าภาพการแข่งขันฟุตบอลโลกร่วมกันในภูมิภาคเอเชียเป็นครั้งแรก ผลงานดังกล่าวเป็นการสร้างชื่อเสียงให้กับประเทศเกาหลีใต้และประเทศญี่ปุ่นให้เป็นที่รู้จักไปทั่วโลก ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่าการเข้าร่วมการแข่งขันฟุตบอลโลก ทำให้กีฬาฟุตบอลเป็นเครื่องมือในการสร้างคุณประโยชน์ในหลาย ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นเงินรางวัลจากการแข่งขัน รวมถึงการสร้างความสุข ความภาคภูมิใจให้กับคนในประเทศนั้นอีกด้วย ประกอบกับการที่ธุรกิจกีฬาฟุตบอลในปัจจุบันมีมูลค่ามหาศาล ทั้งในด้านเกียรติยศ ตำแหน่ง รวมถึงคุณค่าทางจิตใจของแฟนฟุตบอล ด้วยเหตุนี้ กีฬาฟุตบอลจึงขยายความนิยมไปทั่วโลกอย่างรวดเร็ว (จรรย์ศ โขภรณเศรษฐ์, 2552)

สำหรับประเทศไทยรัฐบาลได้ผลักดันให้มีการพัฒนากีฬาฟุตบอลอาชีพอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างมาตรฐานไปสู่ระดับโลก การผ่านรอบคัดเลือกเพื่อเข้าร่วมการแข่งขันฟุตบอลโลกเป็นความหวังหนึ่งของคนไทยทั่วประเทศ โดยในปี พ.ศ. 2551 สมาพันธ์ฟุตบอลแห่งเอเชีย (AFC: Asian Football Confederation) ได้ประกาศ “Vision Asia” ซึ่งวางเป้าหมายให้วงการฟุตบอลของทุกประเทศในเอเชียต้องดำเนินในลักษณะที่เป็นธุรกิจเต็มตัว ทั้งการบริหารด้านการเงิน การตลาด และด้านอื่น ๆ อย่างมืออาชีพเทียบเท่าสโมสรฟุตบอลในทวีปยุโรป ส่งผลให้สโมสรฟุตบอลต่าง ๆ ต้องสร้างความแตกต่าง พร้อมมีกลยุทธ์ทางการตลาดแบบครบวงจร เพื่อพัฒนาคุณค่าของสโมสรฟุตบอลของตนเองให้โดดเด่นกว่าคู่แข่ง ซึ่งการดำเนินการในลักษณะที่เป็นธุรกิจเต็มตัว จะทำ

ให้กีฬาฟุตบอลในประเทศไทยเป็นที่นิยมของแฟนคลับ ทั้งในด้านการเข้าชมการแข่งขันเพื่อสนับสนุนทีมของตนเองอย่างสม่ำเสมอ การซื้อสินค้าและบริการที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของสโมสร ซึ่งล้วนแต่ก่อให้เกิดรายได้เข้าสู่สโมสรเพื่อนำไปใช้ในการบริหารด้านต่าง ๆ อย่างยั่งยืน สามารถสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินและธุรกิจ (สมคิด อเนกทวีผล, 2552) หากสโมสรฟุตบอลอาชีพไม่สามารถเป็นนิติบุคคลได้ สมาพันธ์ฟุตบอลแห่งเอเชีย (AFC: Asian Football Confederation) จะตัดสิทธิ์ส่งทีมเข้าร่วมการแข่งขัน AFC Champion league ซึ่งเป็นถ้วยสูงสุดของลีกในเอเชีย จากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ส่งผลให้หลายสโมสรฟุตบอลไม่สามารถปรับตัวได้ต้องทำการขายสโมสรหรือยุบสโมสรไป จนเป็นที่มาของการเปลี่ยนแปลงสโมสรฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีกในปี พ.ศ. 2552 ซึ่งหลังจากมีการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว สโมสรต่าง ๆ มีการบริหารจัดการที่เป็นมืออาชีพมากขึ้น กระแสความนิยมกีฬาฟุตบอลในประเทศไทยจึงกลับมาอีกครั้ง

อย่างไรก็ตาม การจัดการแข่งขันฟุตบอลอาชีพจะประสบความสำเร็จได้นั้น มีองค์ประกอบหลายประการ ไม่ว่าจะเป็นด้าน มาตรฐานความสามารถของนักฟุตบอลและบุคลากร ได้แก่ ผู้ฝึกสอน ผู้ตัดสิน รวมถึง ต้องมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพทั้งในด้านการจัดการแข่งขัน และธุรกิจการกีฬา ได้แก่ การสร้างกระแสความนิยม การประชาสัมพันธ์ การตลาดและสิทธิประโยชน์ การสื่อสาร ฯลฯ ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า สโมสรฟุตบอลอาชีพ จำเป็นต้องมีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ จึงจะสามารถนำสโมสรสู่ความสำเร็จได้ (การกีฬาแห่งประเทศไทย, 2550) อย่างไรก็ตาม ปัญหา และอุปสรรคที่สำคัญของการพัฒนาฟุตบอลอาชีพไทย คือ มาตรฐานการแข่งขันฟุตบอลไทย พรีเมียร์ลีก ซึ่งพบว่ายังขาดมาตรฐานในหลาย ๆ ด้าน โดยเฉพาะ “ด้านรายได้” ที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมในระบบฟุตบอลอาชีพของสโมสรฟุตบอลอาชีพ (ค่าผ่านประตู ค่าลิขสิทธิ์ ค่าสนับสนุนของผู้สนับสนุนหรือสปอนเซอร์ ค่าสินค้าของที่ระลึก ค่าโอนย้ายผู้เล่น และส่วนแบ่งหรือเงินสนับสนุนจากองค์กรหรือคณะกรรมการจัดการแข่งขันฯ) ทั้งนี้ เป็นไปตามผลการประเมินมาตรฐานของสโมสรอาชีพ ของสมาพันธ์ฟุตบอลแห่งเอเชีย (Asian football confederation) พบว่า ประเทศไทยยังไม่สามารถปรับตัว เป็นสโมสรฟุตบอลอาชีพได้ตามเกณฑ์ที่ทางสมาพันธ์ฟุตบอลแห่งเอเชียตั้งเอาไว้ และอาจส่งผล ให้สโมสรฟุตบอลของไทยถูกตัดสิทธิ์ในการส่งทีมเข้าร่วมการแข่งขันในรายการที่สมาพันธ์ฟุตบอลแห่งเอเชียจัดการแข่งขัน (สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์, 2552) จากการประเมินสโมสรฟุตบอลอาชีพจากประเทศไทยได้รับคะแนนความเป็นมืออาชีพเพียง 221 คะแนนจากคะแนนเต็ม 500 คะแนน และอยู่เพียงอันดับที่ 12 จากทั้งหมด 21 ประเทศ ซึ่งผลการประเมินดังกล่าวสอดคล้องกับผลสรุปของการกีฬาแห่งประเทศไทย (2550) ว่าผลการดำเนินงานของสโมสรฟุตบอลอาชีพยังไม่ประสบความสำเร็จอย่างแท้จริง โดยยังขาดความรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานแบบมืออาชีพ บางสโมสรยังไม่

สามารถเลี้ยงตนเองได้ เนื่องจากขาดประสบการณ์ในการดำเนินงานแบบมืออาชีพในเรื่องต่าง ๆ เช่น การระดมทุน การสร้างนักเตะที่มีคุณภาพ การจัดการแข่งขัน การสร้างกระแสนิยมจากท้องถิ่น และการจัดตั้งแฟนคลับ การสร้างรายได้ สิทธิประโยชน์ และการตลาดบริการ เป็นต้น แม้ว่าการพัฒนาฟุตบอลอาชีพของประเทศไทยได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่องแต่กลับพบว่าในภาพรวมของการพัฒนาฟุตบอลอาชีพยังขาดปัจจัยที่สำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจัยหลักอัน ได้แก่ การสร้างผลกำไรให้กับสโมสรฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจและความยั่งยืนของสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย และนอกจากนี้ สงวน จีระไกร โสธร (2555) กล่าวว่า สโมสรฟุตบอลอาชีพ ต้องนำกลยุทธ์ทางการตลาดเข้ามาช่วยจัดการสโมสรในการหารายได้และสร้างฐานแฟนคลับอย่างจริงจังเพื่อสร้างผลกำไรให้กับสโมสร และชัชวีย์ พุ่มสงวน (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการบริหารจัดการสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย โดยใช้ PRIMO-F ในการวิเคราะห์สโมสรที่ประสบความสำเร็จได้แก่ สโมสรบุรีรัมย์ ยูไนเต็ด สโมสรเอสซีจี เมืองทอง ยูไนเต็ด และสโมสรชลบุรี เอฟซี โดยพบว่าเฉพาะด้านการเงินทั้ง 3 สโมสร ให้ความสำคัญกับปัญหาทางการเงินเป็นอย่างมาก เนื่องจากส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากรภายในสโมสรทำให้บุคลากรไม่สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กีฬาฟุตบอลถือว่าเป็นอุตสาหกรรมกีฬาขนาดใหญ่ที่สร้างรายได้เข้าสู่ประเทศที่ประสบความสำเร็จด้านฟุตบอลอาชีพเป็นอย่างมาก โดยนอกจากจะเป็นกีฬาแล้ว ฟุตบอลยังเป็นอุตสาหกรรมความบันเทิงที่มีความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ทำให้เกิดการแข่งขันด้านธุรกิจฟุตบอลเป็นอย่างมาก ดังนั้น การสร้างความแตกต่างของธุรกิจฟุตบอลจะเป็นความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive advantage) ทางธุรกิจของสโมสรฟุตบอลต่าง ๆ ทั่วโลก ซึ่งปัจจุบันมีจำนวนมากถึง 336,551 สโมสร (B.R. Competitive balance in football, n.d.) นอกจากนี้ การอาศัยกลยุทธ์ทางการตลาดสามารถสะท้อนความเป็นวัฒนธรรมขององค์กรได้ แต่ในอีกทางหนึ่งจะต้องมีความแตกต่างกับลีกอื่น ๆ จากต่างประเทศที่มีอยู่ก่อนแล้ว (Dolles & Soderman, 2008)

การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) เป็นการบริหารที่มีการกำหนดนโยบายและระบบการบริหารที่มีวิวัฒนาการมาจากระบบธุรกิจ ซึ่งสามารถประยุกต์ใช้ได้กับองค์กรไม่ว่าใหญ่หรือเล็ก รัฐหรือเอกชน และจำเป็นต่อการบรรลุผลสำเร็จขององค์กรด้วย ดังนั้น การบริหารที่ดีและต้องการประสบความสำเร็จในอนาคตจะต้องเริ่มต้นด้วยการศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพราะในความเป็นจริงการบริหารองค์กรมีความสลับซับซ้อน เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ สามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ซึ่งองค์กรจะต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้น ถ้าผู้บริหารขาดความชำนาญในการกำหนดกลยุทธ์และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ จะทำให้ไม่สามารถพัฒนาองค์กรให้

บรรลุปเป้าหมายได้ ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรต่าง ๆ จึงต้องให้ความสำคัญเกี่ยวกับความรับผิดชอบในการกำหนดกลยุทธ์ และกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพที่มีรูปแบบการบริหารกลยุทธ์เป็นงานที่สำคัญของผู้บริหารระดับสูง โดยผู้บริหารจะต้องวางแผนกลยุทธ์ที่ชาญฉลาด กำหนดกลยุทธ์ที่แตกต่างจากที่อื่น แต่เป็นความแตกต่างเชิงสร้างสรรค์เพื่อใช้เป็นแนวทางให้ องค์กรปฏิบัติงานได้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น และเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้ หาก องค์กรไม่มีการวางแผนกลยุทธ์องค์กรจะไม่มีแนวทางที่ชัดเจนในการดำเนินงาน ไม่มีแผนที่จะ ปฏิบัติให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป (สักรินทร์ อยู่ผ่อง, 2556) สำหรับการ พัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพจะเกิดประโยชน์ในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้าน ธุรกิจที่ยั่งยืนและอาศัยหลักการตลาดเพื่อปรับกลยุทธ์ให้กับสโมสรฟุตบอลอาชีพ ดังนั้นสโมสร ฟุตบอลอาชีพในการแข่งขันฟุตบอลรายการไทยพรีเมียร์ลีกทุกสโมสรมีการปรับโครงสร้างและ พัฒนาสโมสรเพื่อให้ประสบความสำเร็จด้านผลกำไรและเป็นที่ยอมรับของแฟนฟุตบอล ซึ่งอาศัย หลักการตลาดกีฬาเป็นกลยุทธ์ในการดำเนินการ ซึ่งการบริหารเชิงกลยุทธ์แบ่งออกเป็น 3 ระดับ โดยการวิจัยนี้มุ่งสนใจกลยุทธ์ระดับธุรกิจ ซึ่งเป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจ และเป็นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในสโมสรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้ กลยุทธ์จะครอบคลุมถึงการ ขยายลิขสิทธิ์ถ่ายทอดสด การหาสปอนเซอร์มาเป็นผู้สนับสนุนจัดการแข่งขัน รวมไปถึงสินค้าที่เป็น เสื้อผ้า กีฬา อุปกรณ์การเชียร์ ภายใต้กรอบความคิดที่ว่าทีมฟุตบอลเป็นสินค้า เป็นธุรกิจ Show business อย่างหนึ่ง (สมคิด อเนกทวีผล, 2552) หลักการนี้สอดคล้องกับพีรศักดิ์ วัลย์รัตน์ (2553) ที่กล่าวว่า ภายใต้การเข้าตรวจสอบของ สมาพันธ์ฟุตบอลแห่งเอเชีย การเป็นสโมสรฟุตบอลอาชีพ ควรมียุทธศาสตร์ประกอบ ได้แก่ การจัดการแข่งขัน การเก็บค่าเข้าชม เพื่อเป็นรายได้หลักของสโมสร นอกจากนี้ สโมสรควรได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายปกครองท้องถิ่นและมีความสัมพันธ์ที่ดีกับ ชุมชน จากงานวิจัยดังกล่าวจะเห็นได้ว่า รายได้เป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้สโมสรสามารถดำรงอยู่ได้ ดังนั้น การนำแนวคิดทฤษฎีทางการบริหารจัดการเข้ามาใช้กับสโมสรฟุตบอลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากสโมสรฟุตบอลอาชีพทั่วโลกให้ความสำคัญกับ การกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์และพันธกิจของสโมสรที่มีการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ทำให้สโมสรเหล่านั้นมีการแข่งขันด้านธุรกิจที่ยั่งยืน อย่างไรก็ตาม สโมสรฟุตบอลอาชีพใน ประเทศไทย ยังขาดการบริหารจัดการสโมสรแบบมืออาชีพ เนื่องจาก การบริหารจัดการยังคงขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมดั้งเดิม ใช้ระบบอุปถัมภ์ ส่งผลให้เกิดปัญหาสะสมในสโมสรฟุตบอล (ชมรมเชียร์ ไทย พาวเวอร์, 2550) ดังจะเห็นได้ว่า หลายสโมสรในไทยพรีเมียร์ลีกใช้ระบบอุปถัมภ์ ซึ่งเป็น วัฒนธรรมดั้งเดิม จึงเกิดภาวะของความไม่มั่นคงในการบริหารจัดการ กลายเป็นปัญหาสำคัญใน วงการฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย ดังนั้น เพื่อความยั่งยืนของสโมสรฟุตบอลอาชีพ จึงจำเป็น

จะต้องมีเครื่องมือที่ช่วยการวิเคราะห์คุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพเพื่อนำไปใช้ในการบริหารจัดการสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ซึ่งจะเป็นแนวทางนำไปสู่การวางแผนกลยุทธ์ระดับธุรกิจในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านธุรกิจ รวมถึงสามารถพัฒนาสโมสรให้แข่งขันกับสโมสรอื่น ๆ ทั้งในประเทศและระดับนานาชาติ

สำหรับประเทศไทย รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพ จะเป็นแนวทางให้กับสโมสรฟุตบอลอาชีพในการวางแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมของสโมสรให้ตอบสนองความต้องการของแฟนคลับ ผู้สนับสนุน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับสโมสร และมีประโยชน์ในการพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพให้มีความแตกต่าง เพื่อเป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านธุรกิจ ซึ่งกลยุทธ์การบริหารคุณค่าของสโมสรฟุตบอลอาชีพนี้จะเป็นวิธีการใช้ทรัพยากรของสโมสรอย่างยั่งยืน การวางแผนกลยุทธ์ของสโมสรควรให้ความสำคัญในการสร้างกิจกรรมที่มีความแตกต่างและทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านธุรกิจกับสโมสรอื่น ๆ ในระดับเดียวกัน

จากที่กล่าวมาแสดงให้เห็นว่า คุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพเป็นสิ่งที่ทำให้สโมสรฟุตบอลมีความสามารถในการหารายได้เพื่อความยั่งยืนและมั่นคง แต่ยังไม่มีการศึกษาด้วยกระบวนการวิจัย ดังนั้น การบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยจึงมีความจำเป็นและสำคัญในการพัฒนาทีมฟุตบอลและวงการฟุตบอล เพื่อให้ผู้บริหารเกิดการตัดสินใจเลือกกิจกรรมที่สร้างความแตกต่างให้กับสโมสรของตนเองกับคู่แข่ง และเป็นการสร้างคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยต่อกลุ่มผู้บริโภค ซึ่งผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาการพัฒนา รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค ทั้งนี้ การบริหารกลยุทธ์ที่ดีย่อมส่งผลดีต่อสโมสร โดยเป็นการพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลจากทรัพยากรที่มีให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด และเป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านธุรกิจกับสโมสรคู่แข่งอื่น ๆ โดยเฉพาะการสร้างรายได้ให้มีความยั่งยืน และท้ายที่สุดส่งผลให้ทีมฟุตบอลอาชีพของประเทศไทยมีคุณภาพสามารถแข่งขันกับนานาชาติได้อย่างเป็นระบบ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และถือเป็นการยกระดับมาตรฐานของสโมสรฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย เพื่อจะสามารถพัฒนาต่อไปได้ในอนาคต

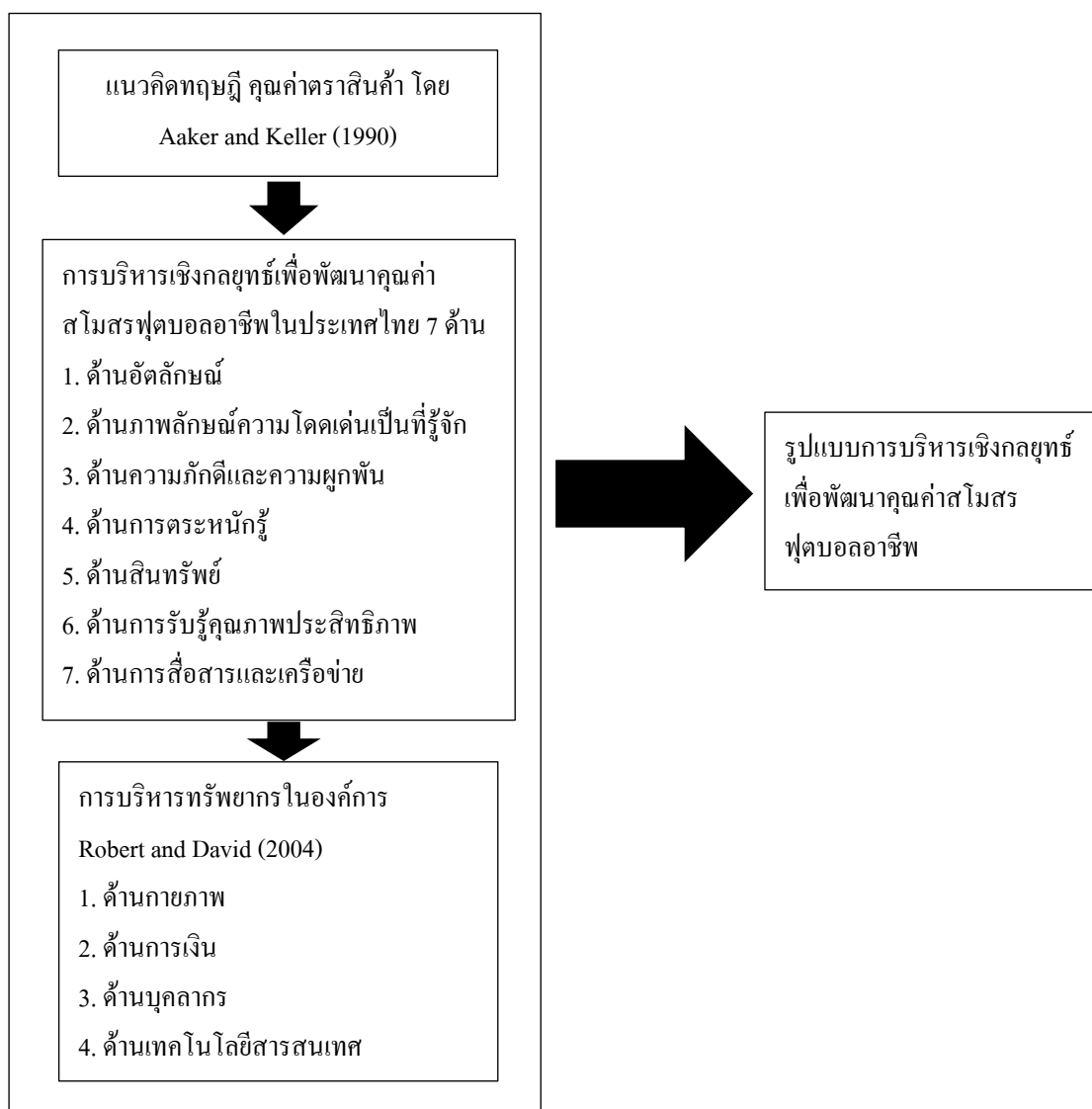
วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย
2. เพื่อตรวจสอบความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อ

พัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย

กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมุ่งศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ และมุ่งศึกษาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ผู้วิจัยสังเคราะห์ขึ้น สามารถจำแนกได้ 7 ด้าน จากกรอบแนวคิดของ Aaker and Keller (1990) ที่อธิบายองค์ประกอบคุณค่าตราสินค้าสำหรับธุรกิจทั่วไป และนำองค์ประกอบคุณค่าตราสินค้าของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ผู้วิจัยสังเคราะห์ได้มาจำแนกตามการบริหารจัดการทรัพยากรในสโมสร (Manager's resource) จากนั้น นำคุณค่าเหล่านั้นไปพัฒนาเพื่อตอบสนองความพึงพอใจของกลุ่มผู้บริโภค และเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพต่อไป



ภาพที่ 1-1 กรอบแนวคิดรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย

1. ทราบถึงองค์ประกอบคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย
2. ทราบรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย
3. มีแนวทางการบริหารกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย

4. สโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยมีความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านธุรกิจกับทีมฟุตบอลอาชีพอื่น ๆ ทั้งในระดับประเทศและระดับนานาชาติ
5. สโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยดำรงอยู่อย่างมั่นคงและยั่งยืน
6. นำกลยุทธ์การพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลไปใช้ในการพัฒนากลยุทธ์ในกีฬาอาชีพประเภททีมอื่น ๆ เพื่อพัฒนาคุณค่ามากยิ่งขึ้นต่อไป

ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา

งานวิจัยนี้เป็นการศึกษา วิเคราะห์ องค์ประกอบคุณค่าตราสินค้าในบริบทของสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย เพื่อนำมาพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการสโมสรฟุตบอลอาชีพเป็นการสร้างความแตกต่างในการตอบสนองความพึงพอใจของกลุ่มผู้บริโภค และเป็นการก่อให้เกิดการได้เปรียบทางการแข่งขันด้านธุรกิจอย่างยั่งยืน รวมถึงก่อให้เกิดการพัฒนาสโมสรฟุตบอลอาชีพอย่างต่อเนื่อง ทำให้ธุรกิจกีฬาฟุตบอลมีความแข็งแกร่ง มั่นคงยั่งยืน ในระยะยาวต่อไป โดยเป็นการศึกษาตามขอบเขตเนื้อหา ดังต่อไปนี้

1. คุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพ ประกอบด้วย ด้านอัตลักษณ์ (Identities) ด้านภาพลักษณ์ ความโดดเด่นเป็นที่รู้จัก (The famous image) ด้านความภักดีและความผูกพัน (The loyalty and the intimacy) ด้านการตระหนักรู้ (Awareness) ด้านสินทรัพย์ (Asset) ด้านการรับรู้คุณภาพ ประสิทธิภาพ (The perception of effectiveness) และด้านการสื่อสารและเครือข่าย (The communication and networking)

2. การบริหารจัดการทรัพยากร ได้แก่ ทรัพยากรทางกายภาพ (Physical resource) ทรัพยากรการเงิน (Financial resource) ทรัพยากรบุคคลากร (Man resource) และทรัพยากรเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information technology resource)

3. การบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ประกอบด้วย การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic formulation) เป็นการกำหนดกลยุทธ์หลักเพื่อเป็นแนวทาง การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Implementation strategy) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ย่อยเพื่อกำหนดโครงการ และการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Strategic assessment and control) เป็นการกำหนดโครงการมีการดำเนินการตามกระบวนการบริหาร การวางแผน การจัดการ การนำไปใช้และการควบคุมตามวัตถุประสงค์ของโครงการนั้น ๆ

ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ประกอบด้วย

1. แฟนคลับของสโมสรฟุตบอลอาชีพไทยที่เข้าร่วมการแข่งขันไทยพรีเมียร์ลีก ปี พ.ศ. 2557
2. ผู้บริหารหรือผู้จัดการและนักการตลาดสโมสรฟุตบอลอาชีพที่เข้าร่วมการแข่งขันไทยพรีเมียร์ลีก ปี พ.ศ. 2557

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์การสร้างคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ประกอบด้วย

1. แฟนคลับของสโมสรฟุตบอลอาชีพไทยที่เข้าร่วมการแข่งขันฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีก ปี พ.ศ. 2557 โดยการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified sampling) ซึ่งแยกประชากรออกเป็นกลุ่มประชากรย่อย ๆ หรือแบ่งเป็นชั้นภูมิก่อน โดยหน่วยประชากรในแต่ละชั้นภูมิจะมีลักษณะเหมือนกัน (Homogeneous) แล้วสุ่มอย่างง่าย เพื่อให้ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนขนาดของกลุ่มตัวอย่างและกลุ่มประชากร

2. ผู้บริหารหรือผู้จัดการ และนักการตลาดของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่เข้าร่วมการแข่งขันฟุตบอล ไทยพรีเมียร์ลีก 2557 ที่ประสบความสำเร็จและมีการปฏิบัติที่ดีเลิศ (Best practice) จำนวน 3 ทีม สโมสรฟุตบอลอาชีพที่อยู่ในระดับปานกลางเป็นระยะเวลา 5 ปี จำนวน 1 ทีม และสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ตกชั้นไปแข่งขันในระดับดิวิชั่น 1 จำนวน 2 ทีม ซึ่งเป็นรายการที่บริษัทไทยพรีเมียร์ลีก จำกัด จัดขึ้น ได้แก่

2.1 สโมสรที่มีรายได้สูงสุดตลอดการแข่งขันในปี พ.ศ. 2556 และปี พ.ศ. 2557 และได้รับเลือกเข้าร่วมการแข่งขันรายการ เอเอฟซี แชมเปียนลีก 3 ปี จำนวน 1 ทีม (Asia football/ soccer clubs ranking, n.d.)

2.2 สโมสรที่มีรายได้สูงสุดอันดับ 2 ตลอดการแข่งขันในปี พ.ศ. 2556 และปี พ.ศ. 2557 และได้รับเลือกเข้าร่วมการแข่งขันรายการ เอเอฟซี แชมเปียนลีก 3 ปี จำนวน 1 ทีม (Asia football/ soccer clubs ranking, n.d.)

2.3 สโมสรที่มีรายได้สูงสุดอันดับ 6 ตลอดการแข่งขันในปี พ.ศ. 2556 และปี พ.ศ. 2557 และได้รับเลือกเข้าร่วมการแข่งขันรายการ เอเอฟซี แชมเปียนลีก 3 ปี จำนวน 1 ทีม (Asia football/ soccer clubs ranking, n.d.)

2.4 สโมสรที่อยู่ในระดับปานกลางในรายการแข่งขันพรีเมียร์ลีก เป็นระยะเวลา 5 ปี จำนวน 1 ทีม (บริษัท ไทยพรีเมียร์ลีก จำกัด)

2.5 สโมสรที่ตกชั้นจากการแข่งขันไทยพรีเมียร์ลีกในปี พ.ศ. 2557 และ 2558 จำนวน 2 ทีม (บริษัท ไทยพรีเมียร์ลีก จำกัด)

นิยามศัพท์เฉพาะ

สโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย หมายถึง สโมสรที่ส่งนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขันฟุตบอล ที่จัดโดย บริษัท ไทยแลนด์พรีเมียร์ลีก จำกัด ที่เข้าร่วมการแข่งขันฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีกในปี พ.ศ. 2557

รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง แนวคิดและแนวทางปฏิบัติที่กำหนดขึ้นอย่างมีระบบตามกระบวนการในการวิเคราะห์ กำหนด และปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่กำหนดอย่างเหมาะสม

การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง ข้อกำหนดทิศทางของสโมสรในการใช้คุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการของสโมสรฟุตบอลอาชีพ

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง การกำหนดแนวปฏิบัติเพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดโครงการเพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย

การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดกิจกรรมมีการดำเนินการตามกระบวนการบริหาร การวางแผน การจัดการ การนำไปใช้และการควบคุมตามวัตถุประสงค์ของกิจกรรมนั้น ๆ

องค์ประกอบคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพ หมายถึง ทัศนคติของกลุ่มผู้บริโภคที่มีต่อสโมสรฟุตบอลอาชีพในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. **ด้านอัตลักษณ์** หมายถึง ตราสัญลักษณ์และสีของตราสัญลักษณ์ที่มีความเป็นตัวตนที่มีเฉพาะของสโมสรฟุตบอลอาชีพ เพื่อให้ผู้คนจดจำได้ มองเห็นและรู้สึกถึงความแตกต่างเมื่อเปรียบเทียบกับสโมสรอื่นที่มีรูปแบบคล้ายกันหรือเหมือน ๆ กัน
2. **ด้านภาพลักษณ์ความโดดเด่นเป็นที่รู้จัก** หมายถึง บุคลิกภาพของบุคคลที่เป็นตัวแทนของสโมสร ได้แก่ นักฟุตบอล ผู้ฝึกสอน และผู้บริหารที่เป็นที่รู้จักของแฟนคลับ
3. **ด้านความภักดีและความผูกพัน** หมายถึง ความซื่อสัตย์และความผูกพันของแฟนคลับที่มีต่อสโมสรฟุตบอลอาชีพ และมีความเหนียวแน่นต่อสโมสร
4. **ด้านการตระหนักรู้** หมายถึง การจดจำหรือระลึกได้ถึงสโมสรฟุตบอลอาชีพของแฟนคลับ
5. **ด้านสินทรัพย์** หมายถึง มาตรฐานของสนามแข่งขัน และสิ่งอำนวยความสะดวกสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ได้รับการรับรองตามเกณฑ์จากสมาพันธ์ฟุตบอลแห่งเอเชีย

6. ด้านการรับรู้คุณภาพประสิทธิภาพ หมายถึง สิ้นค้าและการบริการของสโมสรฟุตบอลอาชีพ ที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้ดีที่สุด รวมถึงความพึงพอใจที่ได้รับจากผลการแข่งขันของสโมสรฟุตบอลในทุกรายการแข่งขัน

7. ด้านการสื่อสารและเครือข่าย หมายถึง การส่งและรับข่าวสารของสโมสร และการสื่อสารทางการตลาดของสโมสรฟุตบอลอาชีพไปยังแฟนคลับ

การบริหารจัดการทรัพยากร หมายถึง การนำทรัพยากรทางด้านกายภาพ (Physical) ด้านการเงิน (Financial) ด้านบุคคล (Man) และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information) ที่มีอยู่ในสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมถึงการสร้างความแตกต่างของสโมสรฟุตบอลของแต่ละสโมสร

ทรัพยากรกายภาพ หมายถึง สิ่งที่น่ามาใช้ประโยชน์ได้จากสนามแข่งขัน และลักษณะทั่วไปของสโมสรฟุตบอล ได้แก่ คุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในด้านอัตลักษณ์และด้านสินทรัพย์

ทรัพยากรการเงิน หมายถึง สิ่งที่น่ามาใช้ประโยชน์ได้จากงบประมาณที่ได้รับในการบริหารสโมสรฟุตบอล ได้แก่ คุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในด้านการรับรู้คุณภาพประสิทธิภาพ

ทรัพยากรบุคคล หมายถึง สิ่งที่น่ามาใช้ประโยชน์ได้จากนักฟุตบอล ผู้ฝึกสอน และแฟนคลับสโมสรฟุตบอล ได้แก่ คุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในด้านภาพลักษณ์ความโดดเด่นเป็นที่รู้จัก และด้านความภักดีและความผูกพัน

ทรัพยากรเทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง สิ่งที่น่ามาใช้ประโยชน์ได้จากการรับ-ส่งข่าวสารระหว่างสโมสรฟุตบอล แฟนคลับ และสาธารณะ ได้แก่ คุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในด้านการตระหนักรู้ และด้านการสื่อสารและเครือข่าย

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง พัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ผู้วิจัยได้ศึกษาและรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด ทฤษฎี จากเอกสารทางวิชาการ ตำรา และผลงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องโดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ความเป็นมาของฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย
2. การแข่งขันฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีก
3. โครงสร้างอุตสาหกรรมกีฬา
4. แนวคิดเกี่ยวกับการตลาดกีฬา
5. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์
6. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากร
7. แนวคิดเกี่ยวกับคุณค่าตราสินค้า
8. แนวคิดเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติที่ดี/ เป็นเลิศ
9. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ

ความเป็นมาของฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย

กีฬาฟุตบอลเกิดขึ้นในประเทศไทยตั้งแต่สมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 5 (การกีฬาแห่งประเทศไทย, 2540; กรมพลศึกษา, 2547; สำนักงานพัฒนาการกีฬาและนันทนาการ, 2549) ทรงส่งพระเจ้าลูกยาเธอ พระเจ้าหลานยาเธอ และข้าราชการไปศึกษาด้านวิชาการ ณ ประเทศอังกฤษ และเข้าอบรมจนเกิดความชำนาญในทักษะการเล่นฟุตบอลจึงได้นำกลับมาเผยแพร่สู่ประเทศไทย และมีการนำเสนอเกี่ยวกับการเล่นและสอนฟุตบอลต่อสาธารณชนเป็นครั้งแรกโดยพระยาธรรมศักดิ์มนตรีหรือ “ครูเทพ” ซึ่งในระยะแรก เกิดการคัดค้านเป็นอย่างมาก เพราะฟุตบอลเป็นกีฬาที่มีต้นกำเนิดมาจากชาวตะวันตก แต่ต่อมามีการเล่นฟุตบอลจนเป็นที่ยอมรับและกลายเป็นกีฬาที่ได้รับความนิยมสูงสุดของผู้เล่นและผู้ชมจนถึงปัจจุบันนี้ (กรมพลศึกษา, 2553) การแข่งขันฟุตบอลในประเทศไทยเกิดขึ้นอย่างเป็นทางการครั้งแรก เมื่อวันที่ 2 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2443 ณ ท้องสนามหลวง (ฝ่ายพัฒนาและส่งเสริมกีฬา, 2535) ซึ่งเป็นการแข่งขันฟุตบอล คู่ประวัติศาสตร์ระหว่างทีม “ชุดบางกอก” กับทีม “ชุดกรมศึกษาธิการ” โดยเรียกชื่อการแข่งขันครั้งนี้ว่า “การแข่งขันฟุตบอลตามข้อบังคับของแอสโซซิเอชัน” (Association football) และปัจจุบัน

เรียกว่า “การแข่งขันฟุตบอลของสมาคม” (กระทรวงศึกษาธิการ, 2547) ซึ่งต่อมาในสมัย พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 6 โปรดเกล้าฯ ให้จัดตั้งสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย หรือ ส.ฟ.ท. (The Football Association of Thailand under Patronage of His Majesty the King: F.A.T) ขึ้นเมื่อวันที่ 25 เมษายน พ.ศ. 2459 (สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์, 2553) สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยเริ่มมีความสัมพันธ์และเข้าเป็นภาคีสมาชิกของ องค์การและสหพันธ์กีฬาเป็นครั้งแรกเมื่อวันที่ 25 มิถุนายน พ.ศ. 2468 (กองส่งเสริมพลศึกษา และ สุขภาพ, 2546) ในสมัยรัชกาลที่ 6 โดยพระองค์มีพระราชดำริให้สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ สมครเป็นภาคีสมาชิกของสมาพันธ์ฟุตบอลระหว่างชาติ (FIFA) ต่อมาเมื่อวันที่ 26 พฤศจิกายน พ.ศ. 2499 ได้รับสิทธิให้ส่งทีมฟุตบอลเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาโอลิมปิกครั้งที่ 16 ณ เมืองเมลเบิร์น ประเทศออสเตรเลีย และต่อมาในปี พ.ศ. 2500 ได้เข้าร่วมเป็นภาคีสมาชิก สมาพันธ์ฟุตบอลแห่งเอเชียหรือ “AFC” (Asian football confederation) ซึ่งความสัมพันธ์ในกลุ่ม สมาชิกดังกล่าวทำให้มีโอกาสได้จัดการแข่งขันฟุตบอลทั้งภายในและภายนอกประเทศ รวมถึง ได้รับเชิญให้เข้าร่วมและส่งทีมเข้าแข่งขันในรายการต่าง ๆ อยู่เป็นประจำตามตารางการแข่งขัน แบบสากล (การกีฬาแห่งประเทศไทย, 2554) การจัดการแข่งขันฟุตบอลโดยสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ (เปลี่ยนชื่อมาจากสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย) ได้เริ่มต้นขึ้นในปี พ.ศ. 2511 ซึ่งเป็นการจัดการแข่งขันฟุตบอลระดับนานาชาติภายใต้ชื่อการแข่งขัน “ฟุตบอลชิงถ้วยพระราชทานกิงส์คัพ” (King’s cup) (สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์, 2551) และต่อมาในปี พ.ศ. 2512 มีการแข่งขันฟุตบอลชิงถ้วยพระราชทานประจำปีหรือที่เรียกว่า “ฟุตบอลถ้วย ก ข และ ค” (คณะกรรมการการศึกษา, 2548) หลังจากนั้นในปี พ.ศ. 2539 เริ่มมีระบบการจัดการแข่งขันฟุตบอลลีกขึ้น ภายใต้ชื่อการแข่งขันว่า “ไทยลีก” โดยการแข่งขันดังกล่าวเป็นการนำทีมที่เคยร่วมการแข่งขันในฟุตบอลพระราชทานถ้วย ก มาร่วมการแข่งขันในระบบลีก และต่อมาชื่อของการแข่งขันได้เปลี่ยนไปตามชื่อของผู้สนับสนุนหลักโดยใช้ชื่อการแข่งขันว่า “จอห์นนี่ วอล์กเกอร์ไทยแลนด์ ซอคเกอร์ลีก” (นภคล ร่มโพธิ์, 2549) ซึ่งส่วนใหญ่ทีมสโมสรที่เข้าร่วมการแข่งขันเป็นทีมในเขตกรุงเทพมหานคร ทำให้ประชาชนในต่างจังหวัดไม่มีโอกาสเข้าชมการแข่งขัน จากนั้นในปี พ.ศ.2542 การกีฬาแห่งประเทศไทยจึงได้จัดการแข่งขันฟุตบอลอาชีพขึ้น เรียกว่า “โปรลีก” เป็นการแข่งขันของทีมจากหลายภูมิภาคในประเทศไทยมีระบบการแข่งขันแบบเหย้า-เยือน (คมกฤษ นภาลัย, 2550) ต่อมาในปี พ.ศ. 2549 ทีมจากโปรลีกก็ได้เข้าร่วมการแข่งขันฟุตบอลไทยลีกเป็นครั้งแรก คือ สโมสรฟุตบอลชลบุรี และสโมสรฟุตบอลสุพรรณบุรีในปี พ.ศ. 2550 เพื่อเป็นการยกระดับฟุตบอลอาชีพของไทยทั้งไทยลีกและโปรลีกได้รวมตัวเป็น “ฟุตบอลไทยแลนด์พรีเมียร์ลีก” (จิตติพันธ์ พัฒนมงคล, 2554) ซึ่งมีคณะกรรมการจัดการแข่งขันฟุตบอลอาชีพของ

ประเทศไทยที่ได้รับการแต่งตั้งจากรัฐบาลเป็นฝ่ายจัดการแข่งขันเพื่อวางรากฐานสู่การเป็นลีกฟุตบอลอาชีพอย่างสมบูรณ์ในปี พ.ศ. 2552 และมีการเปลี่ยนชื่อการแข่งขันอย่างเป็นทางการว่า “ไทยพรีเมียร์ลีก” โดยมีบริษัท ไทยพรีเมียร์ลีก จำกัด เป็นบริษัทที่จัดตั้งขึ้นเพื่อดูแลลิขสิทธิ์ และสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ของทุกสโมสรฟุตบอลที่เข้าร่วมแข่งขันฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีก มี ดร.วิจิต แย้มบุญเรืองเป็นประธานบริษัทฯ การแข่งขันดังกล่าวจึงเป็นจุดเริ่มต้นเข้าสู่การแข่งขันฟุตบอลอาชีพในยุคปัจจุบัน (บริษัท ไทยแลนด์พรีเมียร์ลีก, 2553) ซึ่งมีระบบการจัดการแข่งขันที่ดีและน่าเชื่อถือโดยในหัวข้อต่อไป

ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับโครงสร้างการแข่งขันฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีก ดังนี้

1) องค์ประกอบการแข่งขัน 2) จำนวนทีมที่เข้าร่วม 3) ลักษณะการแข่งขัน การให้คะแนน และผู้สนับสนุนหลักอย่างเป็นทางการ 4) เงินอุดหนุน เงินอุดหนุนพิเศษ และเงินรางวัล (ฝ่ายจัดการแข่งขันบริษัท ไทย พรีเมียร์ลีก จำกัด, 2552) ซึ่งมีรายละเอียดโดยสรุปดังต่อไปนี้

การแข่งขันฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีก

การแข่งขันฟุตบอลอาชีพประเทศไทยเกิดขึ้นก่อนมีการจัดตั้ง การแข่งขันฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีก โดยในสมัยนั้นเรียกว่าฟุตบอลถ้วย ก ซึ่งมีการแข่งขันนี้ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2538-2549 ซึ่งในปี พ.ศ. 2549 ฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีกได้เกิดขึ้นโดยสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ร่วมกับ 18 ทีมที่ลงแข่งขันในถ้วย ก เดิม โดยมีทีมเข้าร่วมแข่งขัน 10-12 ทีมสโมสร จนกระทั่งในปี พ.ศ. 2550 ฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีกรวมกับฟุตบอลโปรวินเชียลลีก โดยมีสโมสรฟุตบอลชลบุรีเป็นทีมแรกจากโปรวินเชียลลีกที่ได้รับตำแหน่งชนะเลิศในฤดูกาล พ.ศ. 2550 (สยามกีฬา, 2553) ต่อมาเกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งยิ่งใหญ่ในวงการฟุตบอลอาชีพไทยขึ้นในปี พ.ศ. 2552 สหพันธ์ฟุตบอลแห่งเอเชีย หรือ AFC ได้ประกาศกฎระเบียบว่าด้วยการเป็นสโมสรฟุตบอลอาชีพที่สมบูรณ์แบบออกมา มีผลกระทบทำให้สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ มีความจำเป็นต้องจัดตั้งบริษัทไทยพรีเมียร์ลีกขึ้น เพื่อจัดการแข่งขันฟุตบอลลีกภายในประเทศ ให้เกิดเป็นฟุตบอลอาชีพอย่างแท้จริง (วิจิต แย้มบุญเรือง, 2552) บริษัทไทยพรีเมียร์ลีก ได้มีประกาศกฎระเบียบให้สโมสรฟุตบอลอาชีพต้องจัดตั้งเป็นบริษัทนิติบุคคลขึ้นมาดูแลสโมสร จนส่งผลทำให้หลายสโมสรที่มาจากองค์กรภาครัฐ และธนาคาร ไม่สามารถปรับตัวได้ และสโมสรมีความจำเป็นต้องปิดตัวไป จนเป็นที่มาของการเปลี่ยนแปลงจำนวนและลักษณะของสโมสรในไทยแลนด์พรีเมียร์ลีก ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเกิดผลที่ดีกับวงการฟุตบอลอาชีพประเทศไทยมากขึ้น ทุกสโมสรต่างแข่งขันกันนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการสโมสร ทำให้ปี พ.ศ. 2552 เป็นปีที่เกิดการพัฒนาไปในทางที่ดี เสมือนเป็นปีทองของลีกฟุตบอลอาชีพประเทศไทย

เป็นผลให้เกิดกระแสการสนับสนุนงบประมาณจากภาคเอกชนให้กับทีมสโมสรมากที่สุดเป็นประวัติการณ์ในตำนานฟุตบอลไทย (สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์, 2553)

โครงสร้างของการแข่งขันฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีก

1. องค์ประกอบการแข่งขันฟุตบอลลีกอาชีพของประเทศไทยในปัจจุบันมี 3 ลีก กล่าวคือ ไทยพรีเมียร์ลีก (Thai premier league) ลีกดิวิชั่น 1 (Division I) และ ลีกดิวิชั่น 2 (Division II) ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาในส่วนของ ไทยพรีเมียร์ลีก (Thai premier league) และ ไทยลีกดิวิชั่น 1 (สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์, 2552)

2. จำนวนทีมที่เข้าร่วมการแข่งขันทีมที่เข้าร่วมการแข่งขันต้องผ่านเกณฑ์การคัดเลือกของสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ (บริษัทไทยแลนด์พรีเมียร์ลีก, 2552)ทั้งสิ้น 18 ทีม

3. รูปแบบการแข่งขัน การให้คะแนน และผู้สนับสนุนหลักอย่างเป็นทางการ ลักษณะการแข่งขันไทยแลนด์พรีเมียร์ลีก เป็นการแข่งขันแบบพบกันหมด มีการแข่งขันแบบเหย้า-เยือนสำหรับสโมสรในไทยพรีเมียร์ลีกทั้ง 18 ทีม และแต่ละทีมต้องแข่งขันทั้งสิ้น 34 นัด โดยเป็นทีมเหย้า 17 นัด และทีมเยือน 17 นัด รวมการแข่งขันทั้งฤดูกาลแต่ละลีกมีแข่งขันทั้งสิ้นจำนวน 306 นัด ซึ่งใช้เวลาในการแข่งขันตลอดฤดูกาลประมาณ 9 เดือน โดยรวมเวลาการพักระหว่างฤดูกาลแล้ว (สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์, 2552) การให้คะแนน ผู้ชนะได้ 3 แต้ม ผู้เสมอได้ 1 แต้ม ผู้แพ้ไม่ได้คะแนน สำหรับการจัดอันดับ ทีมที่ได้คะแนนรวมสูงสุดเมื่อสิ้นสุดฤดูกาลเป็นทีมชนะเลิศ ส่วนทีมที่ได้คะแนนรองลงมาการจัดอันดับลดหลั่นกันตามคะแนนรวมที่ได้จนถึงทีมสุดท้าย ในกรณีที่ทีมมีทีมมากกว่า 1 ทีมขึ้นไปได้คะแนนรวมเท่ากัน และเมื่อสิ้นสุดฤดูกาลให้ใช้เกณฑ์พิจารณาเรียงลำดับ ดังนี้ (บริษัทไทยแลนด์พรีเมียร์ลีก, 2552)

- 3.1 พิจารณาจากผลการแข่งขันของทีมที่มีคะแนนเท่ากันที่เคยแข่งขันมาในฤดูกาลที่เพิ่งจบการแข่งขัน (Head to head)
- 3.2 พิจารณาจากจำนวนครั้งที่ชนะ ของแต่ละทีมที่คะแนนเท่ากัน (Number of wins)
- 3.3 พิจารณาจากผลต่างของประตูได้ และประตูเสีย (Goals difference)
- 3.4 พิจารณาเฉพาะประตูได้ (Goals for)
- 3.5 แข่งขันกันใหม่ 1 นัด เพื่อหาทีมชนะเลิศ หากผลการแข่งขันเสมอกันในเวลาปกติให้ตัดสินด้วยการเตะลูกโทษ ณ จุดเตะโทษ
- 3.6 ในกรณีที่มีการพิจารณาตามเกณฑ์ดังกล่าวข้างต้นตามลำดับแล้ว และได้เกณฑ์ตัดสินตามข้อหนึ่งข้อใดแล้วให้ยุติการพิจารณาข้อต่อไป

ไทยพรีเมียร์ลีกมีผู้สนับสนุนทั้งภาครัฐ และภาคเอกชน และใช้ชื่อผู้สนับสนุนหลักอย่าง

เป็นทางการ (Naming right) เป็นชื่อการแข่งขันในฤดูกาลนั้น ๆ ส่วนผู้สนับสนุนรายย่อย ถือเป็น การตกลงร่วมกันระหว่างผู้สนับสนุนกับสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ โดยส่วนใหญ่จะมีการลงนามข้อตกลง เป็นลายลักษณ์อักษรร่วมกัน (องอาจ ก่อสินคำ, 2552) ส่วน ในกรณีการสนับสนุนของทีมสโมสรฟุตบอลเป็นการสร้างข้อตกลงกันเอง โดยไม่มีผลกระทบต่อ นโยบายหลัก และกฎข้อบังคับของสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2553)

4. เงินอุดหนุน เงินอุดหนุนพิเศษ เงินรางวัลและเงินรางวัลพิเศษเงินงบประมาณที่ใช้ใน การแข่งขันฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีก ได้รับการสนับสนุนจากการกีฬาแห่งประเทศไทย และสมาคม ฟุตบอลแห่งประเทศไทย แบ่งออกเป็น เงินอุดหนุน เงินอุดหนุนพิเศษ และเงินรางวัลในการแข่งขัน สรุปลได้ ดังนี้ (สปอนเซอร์ ไทยพรีเมียร์ลีก, 2551; กองพัฒนากีฬาอาชีพ การกีฬาแห่งประเทศไทย, 2552)

4.1 เงินอุดหนุนจากสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ให้กับ ทีมที่เข้าร่วมการแข่งขัน โดยนำไปพัฒนานักกีฬา ระบบสนับสนุน และทีมสโมสร ดังนี้ทีมที่เข้า ร่วมการแข่งขันทีมละ 1,000,000 บาท

4.2 เงินอุดหนุนพิเศษจากตัวชี้วัดการกีฬาแห่งประเทศไทย ดังนี้ (พีระ พองดาวิรัตน์, 2551)

อันดับที่ 1 จะได้รับเงินรางวัล 300,000 บาท

อันดับที่ 2 จะได้รับเงินรางวัล 200,000 บาท

อันดับที่ 3 จะได้รับเงินรางวัล 100,000 บาท

4.3 เงินรางวัลจากสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ จะจ่ายเมื่อ สิ้นสุดฤดูกาลแข่งขัน ดังนี้

อันดับที่ 1 จะได้รับเงินรางวัล 10,000,000 บาท

อันดับที่ 2 จะได้รับเงินรางวัล 2,000,000 บาท

อันดับที่ 3 จะได้รับเงินรางวัล 1,500,000 บาท

อันดับที่ 4 จะได้รับเงินรางวัล 800,000 บาท

อันดับที่ 5 จะได้รับเงินรางวัล 700,000 บาท

อันดับที่ 6 จะได้รับเงินรางวัล 600,000 บาท

อันดับที่ 7 จะได้รับเงินรางวัล 500,000 บาท

อันดับที่ 8 จะได้รับเงินรางวัล 400,000 บาท

4.4 เงินรางวัลพิเศษ

สำหรับเจ้าหน้าที่ผู้ฝึกสอน ผู้เล่น และผู้ตัดสินยอดเยี่ยมจะได้รับเงินรางวัลรายละ 50,000 บาท ดังนี้

1. ผู้จัดการทีม
2. ผู้ตัดสิน
3. ผู้ฝึกสอน
4. นักฟุตบอล
5. นักฟุตบอลผู้ทำประตูสูงสุด
6. ผู้รักษาประตู
7. กองกลาง
8. กองหลัง

โครงสร้างอุตสาหกรรมกีฬา

ประเทศที่พัฒนาแล้วอย่างสหรัฐอเมริกาสามารถสร้างรายได้เป็นจำนวนมากจากธุรกิจกีฬา และพัฒนาเป็นอุตสาหกรรมกีฬาที่มีส่วนแบ่งทางการตลาดขนาดใหญ่เป็นอันดับต้น ๆ ของธุรกิจโลกพบว่า มูลค่าทางเศรษฐกิจรวมมากกว่า 400,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐ มีการขยายตัวในอัตราส่วนร้อยละ 20 ต่อปี สหรัฐอเมริกาจึงเป็นประเทศที่มีอุตสาหกรรมกีฬาใหญ่เป็นอันดับหนึ่งของโลก มูลค่าการตลาดมากกว่าปีละ 210,000 ล้านดอลลาร์ คิดเป็นร้อยละ 2 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (Gross Domestic Product: GDP) ส่วนในภูมิภาคเอเชีย สาธารณรัฐประชาชนจีนเป็นประเทศที่มีอุตสาหกรรมกีฬาใหญ่ที่สุด มีมูลค่าทางเศรษฐกิจประมาณ 800,000 ล้านดอลลาร์ คิดเป็นร้อยละ 0.2 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศ ซึ่งรายได้ส่วนใหญ่ของจีนมาจากจำนวนผู้ชมกีฬา เช่น ฟุตบอล บาสเกตบอล วอลเลย์บอล เทนนิส แบดมินตัน รวมถึงการจำหน่ายอุปกรณ์กีฬาทุกชนิด ทำให้ประเทศจีนมีรายได้จากการดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับกีฬามากขึ้นทุกปี (ปรียวรรณ สุวรรณสุนย์, 2554)

อุตสาหกรรมเปรียบเสมือนตลาด ประกอบไปด้วยผู้ผลิต และผู้ซื้อ ซึ่งมีความเชื่อมโยงกับทักษะด้านการบริหารจัดการ (Management) ด้านการเงิน (Financial) ด้านการตลาด (Marketing) ด้านการประชาสัมพันธ์ (Administration) และด้านธุรกิจสินค้าและบริการ (Business goods and service) (Pitts, Field & Miller, 1991 อ้างถึงใน สงวน จีระไกร โสธร, 2555) โดยอุตสาหกรรมกีฬาเป็นแหล่งรวมรายได้ของธุรกิจการกีฬา ซึ่งเมื่อนำมารวบรวมและวิเคราะห์แล้วจากความเหมือน (Homogeneously grouped) และความแตกต่างกันภายในกลุ่ม (Heterogously grouped) ของอาชีพ

ต่าง ๆ (Stotlar, 1989; Comte & Stogel, 1990; DeSensi Kelley, Blaton & Beitel, 1990 อ้างถึงใน ศรัณยู ยงพานิช, 2557) สรุปออกมาเป็นโครงสร้างอุตสาหกรรมกีฬารายละเอียด ดังนี้

อุตสาหกรรมกีฬามีประเภท หรือกลุ่มวิชาชีพที่เกี่ยวข้อง 4 ส่วน รายละเอียด ดังนี้

1. การบริการทางกีฬา (Sports delivery service) คือ การบริการที่นำเสนอถึงลูกค้าอาทิ เช่น ผู้มีส่วนร่วมทางกีฬา (Participant) หรือผู้ชมกีฬา (Spectator) ซึ่งมีลักษณะที่ครอบคลุมถึง กีฬาลีกสมัครเล่น/อาชีพ (Amateur/ professional sport) ธุรกิจกีฬาในภาคเอกชน (Private business sport) ภาษีสนับสนุนทางกีฬา (Tax-support sport) ชมรมอาสาสมัคร (Voluntary clubs) องค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรกีฬา (Non-profit sport organization) ฟิตเนสและสถานบริหารร่างกาย (Fitness and sport firms)

2. ความต้องการทางกีฬา (Sport requirement) คือ ข้อกำหนดคุณสมบัติของบุคลากร และสิ่งอำนวยความสะดวกที่สามารถการสร้างความคุณภาพทางการกีฬา (Quality of sport) อาทิเช่น ผู้ฝึกสอนสมรรถภาพทางกาย (Fitness trainer) การรักษาทางการแพทย์ (Medical Care) สิ่งอำนวยความสะดวกทางกีฬา (Sport facilities) โครงสร้างองค์กรกีฬา (Governing bodies official) การศึกษาด้านกีฬา (Sport education)

3. สินค้าทางกีฬา (Sport product) คือ การผลิตสินค้าและบริการเพื่ออุตสาหกรรมกีฬา อาทิเช่น อุปกรณ์กีฬา (Equipment) เสื้อผ้า (Clothing) โทรทัศน์ดาวเทียม (Satellite television)

4. การสนับสนุนการบริการทางกีฬา (Sport support service) คือ การผลิตสินค้าและบริการเพื่อสนับสนุนและส่งเสริมการประชาสัมพันธ์กีฬา อาทิเช่น การจำหน่ายของที่ระลึก (Merchandising) การส่งเสริมการขายหรือบริการกีฬา (Promote event) สื่อ (The media) ผู้สนับสนุน (Sponsorship) การรับรองสิทธิ์ (Endorsement) ซึ่งสอดคล้องกับ Hughes and Shank (2005) กล่าวในงานวิจัยถึงอุตสาหกรรมกีฬาในสหรัฐอเมริกาที่มีมูลค่าหลายพันล้านดอลลาร์ ซึ่งบริษัทต่าง ๆ ในอุตสาหกรรมพยายามที่จะสนับสนุนผลิตภัณฑ์ให้กับผู้บริโภคผ่านกิจกรรมกีฬา เพื่อสร้างโอกาสและเชื่อมโยงให้เกิดชื่อเสียง และภาพลักษณ์ให้ตราสินค้าของตน ซึ่งเป็นผลมาสู่การเพิ่มความรู้จัก การรับรู้ด้วยการใช้อิทธิพลของสื่อ (Media effect) ซึ่งวิธีนี้จะประหยัดเวลา และงบประมาณในการลงทุนทำให้เกิดการรับรู้ตราสินค้าจากผู้สนับสนุนโดยภาพรวมทั้งทางบวกและทางลบ แต่ในงานวิจัยพบว่าสื่อที่สร้างชื่อเสียงทางลบมักมีความเร็วในการรับรู้ถึงผู้บริโภคมากกว่าทางบวก อาทิเช่น การเรียกเก็บอุปกรณ์กีฬาที่ไม่ได้มาตรฐานคืนบริษัท การเกิดการทะเลาะวิวาทของนักกีฬาคู่แข่งในระหว่างการแข่งขัน และการสร้างลักษณะให้นักกีฬามีความก้าวร้าวในเกมการแข่งขันเพื่อดึงดูดให้ติดตามผลการแข่งขัน เหมือนกับ James and Ross (2004) ศึกษาการเปรียบเทียบนักกีฬาและนักแสดงที่มีชื่อเสียงกับบุคคลทั่วไปที่มีรายได้และค่าตัวสูง มาใช้เป็นผู้แนะนำเสนอสินค้าในการเป็น

ผู้สนับสนุนนั้น พบว่าการนำนักแสดง และนักกีฬาเหล่านั้นที่เป็นที่ยอมรับในสังคมมาร่วมกิจกรรม หรือการแข่งขันเป็นการกระตุ้น และการเพิ่มแรงจูงใจในการเข้าชมกีฬา (Motivation in sport spectator) ให้มากขึ้นและเป็นการเพิ่มยอดการจำหน่ายตั๋วทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งแผนการตลาดนี้เป็นตัวสร้างความนิยมและก่อให้เกิดความสำเร็จให้กับผู้จัดมาเป็นระยะเวลานาน ซึ่งพัฒนามาเป็นแคมเปญต่อเนื่องให้กับผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ทั้งเป็นภาพที่อยู่บนกล่อง หรือฉลากให้ผู้บริโภคเห็นและเกิดการสะสม หรือการเลือกใช้ผลิตภัณฑ์ดังกล่าวได้เร็วขึ้น

แนวคิดเกี่ยวกับการตลาดกีฬา

การตลาดกีฬา หมายถึง กระบวนการของการออกแบบ และการดำเนินการกิจกรรมเพื่อการผลิต การกำหนดราคา การส่งเสริมการขาย และช่องทางการจัดจำหน่ายของกีฬาหรือธุรกิจสินค้ากีฬาเพื่อตอบสนองความจำเป็นหรือความต้องการของผู้บริโภค และนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือหมายถึงการประยุกต์ใช้หลักการทางการตลาดและกระบวนการทางการตลาดที่เฉพาะเจาะจงสำหรับผลิตภัณฑ์ทางการกีฬา และผลิตภัณฑ์ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกีฬาทั้งหมด (สุภณิศร์ เต็มสงวนวงศ์, 2551) ดังนั้น จุดศูนย์กลางของการตลาดกีฬาจึงเป็นสิ่งที่อยู่ร่วมกันที่ผู้บริโภคและองค์กร นอกจากนี้จะต้องจัดลำดับความสำคัญให้กับความต้องการของผู้บริโภคด้วย

ความหมายการตลาดทางการกีฬา หมายถึง การประยุกต์ใช้หลักการทางการตลาดและกระบวนการทางการตลาดที่เฉพาะเจาะจงสำหรับผลิตภัณฑ์ทางการกีฬา และผลิตภัณฑ์ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกีฬาทั้งหมดสิ่งที่จะทำให้การตลาดทางการกีฬา ประสบผลสำเร็จคือ การเข้าใจเกี่ยวกับอุตสาหกรรมทางการกีฬา และกรอบแนวความคิดในการนำเอาหลักการตลาดทางการกีฬาแบบผสมผสาน รวมถึงกระบวนการทางการตลาดเพื่อการกีฬามาประยุกต์ใช้ ได้แก่ 4Ps คือ การวางแผน (Planning) การบรรจุภัณฑ์ (Packaging) การวางตำแหน่งสินค้า (Position) และการรับรู้ (Perception)

ประเภทของผู้สนับสนุนทางการตลาดทางการกีฬา

การตลาดทางการกีฬา สามารถทำได้ 2 ประเภท คือ

1. การตลาดเชิงกิจกรรม หรือการจัดเหตุการณ์พิเศษ (Event marketing) ซึ่งเจ้าของสินค้าเป็นผู้จัดการแข่งขันกีฬาชนิดใดชนิดหนึ่งขึ้นมาเอง
2. การเป็นผู้สนับสนุนทางการตลาด (Sponsorship marketing) คือ การเข้าไปให้การสนับสนุนการแข่งขันกีฬาประเภทใดประเภทหนึ่ง การแข่งขันใดการแข่งขันหนึ่ง หรือทีมใดทีมหนึ่ง เช่น บริษัท สิงห์คอร์เปอเรชั่น ให้การสนับสนุนทีมฟุตบอลอังกฤษ สโมสรแมนเชสเตอร์

ยูไนเต็ด และ เซลซี บริษัทไทยเบฟเวอเรจ จำกัด (มหาชน) ให้การสนับสนุนทีมฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีก สโมสรบุรีรัมย์เอฟซี อาร์มี่ยูไนเต็ด เป็นต้น

ประเภทของสินค้าทางการกีฬา (Different types of sports products) สามารถแยกประเภทได้ 4 ประเภท ดังนี้

1. กิจกรรมการกีฬา (Sporting events) หมายถึง การแข่งขันกีฬาซึ่งจำเป็นต่อผลิตภัณฑ์ทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการกีฬา เช่น ลิขสิทธิ์ตัวสินค้า (Licensed merchandise) ของสะสม (Collectibles) การใช้สนามแข่งขัน (Stadium concessions) ฯลฯ

1.1 ตัวนักกีฬา (Athletes) หมายถึง ผู้ที่ยอมรับการฝึกฝนอย่างมีระเบียบวินัยเพื่อที่จะได้พัฒนาทักษะทางการกีฬา นักกีฬาที่แสดงความสามารถในการแข่งขัน ได้ก็จะกลายเป็นตัวสินค้าที่มีค่าทางการกีฬา ตัวอย่างเช่น Michael Jordan, Tiger Woods, David Beckham หรือ Fernando Torres เป็นต้น นักกีฬาเหล่านี้สามารถสร้างผลกำไรและผลประโยชน์ได้มหาศาล (Bundles of benefits)

1.2 สถานที่ใช้ทำการแข่งขัน (Arena) หมายถึง สถานที่ที่ถูกใช้ทำการแข่งขันกีฬา ปัจจุบันมีขนาดใหญ่ ประกอบไปด้วยร้านอาหาร (Restaurant) ที่นั่งทานอาหาร (Bar) บริเวณซื้อสินค้า (Picnic areas) และที่นั่งชมการแข่งขันที่หรูหรา (Luxury boxes) เป็นต้น สนามกีฬาบางแห่งออกแบบให้มีที่นั่งเพื่อชมการแข่งขันที่พิเศษ เช่น Choice seat สำหรับชมการแข่งขัน Super bowl เป็นที่นั่งที่ติดตั้งเครื่องคอมพิวเตอร์ระบบ Pentium แบบให้ Touch screen เพื่อจะได้ดูการแข่งขันได้สมจริงสมจังจากทุกมุมมองของสนามแข่งขัน (Camera views) การฉายภาพซ้ำ (Replay) ตัวผู้เล่น (Player) และสถิติต่าง ๆ ของการแข่งขัน (Game statistics)

2. ผลิตภัณฑ์กีฬา (Sporting goods) หมายถึง ตัวแทนของผลิตภัณฑ์ที่จับต้องได้ (Tangible product) ที่ถูกสร้างขึ้นใช้ในการกระจายตัว และใช้ในอุตสาหกรรมการตลาดทางการกีฬา ผลิตภัณฑ์กีฬาสามารถจะแบ่งออกเป็น 4 ส่วนเพื่อการกระจายยอดขายของอุตสาหกรรมออกไปให้มากขึ้นคือ อุปกรณ์กีฬา (Sports equipment) การขนส่งผลิตภัณฑ์ (Sports transportation product) ชุดกีฬา (Sports apparel) และ รองเท้านักกีฬา (Athletic foot ware) ผลิตภัณฑ์กีฬาสามารถแบ่งตามลักษณะในการบริโภคได้ 3 รูปแบบ คือ

2.1 อุปกรณ์การกีฬา (Sports equipment) หมายถึง อุปกรณ์ที่ใช้ร่วมกับกิจกรรมที่ผู้บริโภคได้กระทำ เช่น อุปกรณ์การเล่นกอล์ฟ อุปกรณ์การตกปลา อุปกรณ์การท่องเที่ยว เป็นต้น

2.2 ลิขสิทธิ์ในตัวผลิตภัณฑ์ (Licensed merchandise) หมายถึง การให้สิทธิ์ หรือ การกระทำตามสัญญาของนักการตลาดทางการกีฬา (Sports marketer) ที่กระทำต่อบริษัทอื่น ๆ ในการใช้ตราสินค้า (Brand) โลโก้ (Logo) สัญลักษณ์ (Symbols) หรือลักษณะต่าง ๆ (Characters)

รวมถึงการใช้อุปกรณ์หรือเสื้อผ้าบางแบบ เช่น หมวกของทีมแข่งขัน เสื้อแจ็กเก็ต เสื้อยืดของสโมสรกีฬาที่มีชื่อเสียง

2.3 ของสะสมและของที่ระลึก (Collectibles and memorabilia) หมายถึงการสะสมหรือการเก็บบัตรที่มีรูปภาพนักกีฬาหรือสโมสรกีฬาที่เป็นที่นิยมไว้เป็นการระลึกถึงหรือให้กำลังใจกับสโมสรหรือตัวนักกีฬาที่ผู้บริโภครักชื่นชอบ

3. การฝึกฝนจากผู้เชี่ยวชาญ (Personal training for sports) หมายถึงกลุ่มหรือบุคคลที่ให้การฝึกหัดหรือฝึกฝนทักษะด้านการกีฬาให้กับนักกีฬาในทุก ๆ ประเภทและทุก ๆ ระดับ ประกอบด้วย ศูนย์ออกกำลังกายเพื่อสุขภาพ (Fitness centers) การให้บริการด้านสุขภาพ (Health services) ส่วนการเข้าค่ายกีฬา (Sports camps) และการปฏิบัติตามคำแนะนำ (Instruction) หมายถึงการจัดโปรแกรมการฝึกฝนโดยแบ่งเป็นช่วงระยะเวลา (Term) สำหรับกีฬาที่มีรูปแบบเฉพาะ เช่น กีฬาบาสเกตบอล กีฬาฟุตบอล ฯลฯ โดยส่วนมากจะใช้ฝึกฝนให้เด็กอายุน้อย เรียกว่า “Fantasy sports camp” และเป็นการฝึกฝนให้กับนักกีฬาที่เคยรุ่งเรืองในอดีตมาแล้วซึ่งจะเป็นการละเล่นมากกว่าการฝึกฝน

4. ระบบสารสนเทศทางกีฬา (Sports information) หมายถึงการรับรู้ของผู้บริโภคด้านข่าวสารต่าง ๆ (News) สถิติต่าง ๆ (Statistics) ตารางการแข่งขัน (Schedules) และเรื่องราวที่เกี่ยวกับการกีฬา (Stories) โดยมีสื่อทางการกีฬาเฉพาะ เช่น Star Soccer เป็นหนังสือพิมพ์ทางกีฬา ฟุตบอลสยาม เป็นนิตยสารทางกีฬา (ฟุตบอลไทย, ม.ป.ป.) เป็นการสื่อสารทางอินเทอร์เน็ต ทันโลกกีฬา สปอร์ตวาไรตี้ สปอร์ตแฟน ก้าวทันเกมส์ เป็นรายการกีฬาทางโทรทัศน์และ FM 96 สปอร์ตเรดิโอ FM 99 คลื่นเมืองไทยแข็งแรง เป็นรายการกีฬาทางวิทยุ

การกีฬาระหว่างประเทศมีการเติบโตและรุ่งเรืองจนก่อให้เกิดธุรกิจนานาชาติประเภทนับตั้งแต่ธุรกิจอุปกรณ์กีฬา ธุรกิจเครื่องแต่งกายและรองเท้ากีฬา ธุรกิจสนามกีฬา และธุรกิจโทรทัศน์ ตลอดจนธุรกิจการตลาดกีฬา การแข่งขันกีฬามีค่าใช้จ่ายของการออกกำลังกายเพื่อพลานามัยเพียงอย่างเดียว หากแต่แปรเปลี่ยนเป็นสินค้า กระบวนการแปรการแข่งขันทัวร์นาเมนต์ให้เป็นสินค้า (Commodification) นอกจากเป็นผลจากการเติบโตของพลังเศรษฐกิจ ทุนนิยมแล้วยังเป็นผลของกระบวนการโทรทัศน์นวัตกรรมอีกด้วย โทรทัศน์ช่วยให้อีกกีฬาหลายประเภทพัฒนาขึ้นมาเป็นกีฬาสากลหรือกีฬาโลก (Global sports) โดยที่โลกทั้งโลกเป็นตลาดผู้ชมการแข่งขันกีฬาเหล่านี้ การจัดการแข่งขันกีฬาสากลหรือกีฬาโลกจึงต้องมีการจัดการด้านการตลาด เพราะต้องใช้เงินทุนในการจัดการแข่งขันมาก และเกี่ยวพันกับผลประโยชน์จำนวนมาก ด้วยเหตุนี้ที่กล่าวข้างต้นนี้ธุรกิจการตลาดกีฬา หรือ Sports marketing business จึงเกิดขึ้น ซึ่งส่งผลให้มีการพัฒนาความรู้ในสาขาวิชาการตลาดกีฬา ด้วยธุรกิจดังกล่าวนี้ มักผนวกเข้ากับธุรกิจสื่อมวลชน หรือ Media business

รวมกันเรียกว่า ธุรกิจการตลาดและการสื่อสารกีฬา หรือ Sports media and marketing business ธุรกิจการตลาดกีฬามีกิจกรรมหลักในการรับจ้างจัดการด้านการตลาดให้แก่การแข่งขันกีฬา ทั้งระดับโลก ระดับภูมิภาค และระดับภายในประเทศ การแข่งขันกีฬาระดับโลก ได้แก่การแข่งขันโอลิมปิก การแข่งขันฟุตบอลโลก การแข่งขันรักบี้ฟุตบอลโลก การแข่งขันคริกเก็ตโลก การแข่งขันวอลเลย์บอลโลก การแข่งขันกรีฑาโลก การแข่งขันว่ายน้ำโลก เป็นต้น การแข่งขันระดับภูมิภาค ได้แก่ Asian games, SEA games เป็นต้น ส่วนการแข่งขันระดับภายในประเทศสำหรับกีฬาที่มีการถ่ายทอดโทรทัศน์ทั่วโลกดังเช่น การแข่งขันฟุตบอลโลก Premier league (อังกฤษ) Calcio serie A (อิตาลี) Primera liga (สเปน) Bundesliga (เยอรมนี) ฯลฯ การแข่งขันฟุตบอลอเมริกัน ในสหรัฐอเมริกา การแข่งขันบาสเกตบอล NBA ในสหรัฐอเมริกา เป็นต้น การแข่งขันระดับภายในประเทศส่วนใหญ่เป็นเรื่องภายในประเทศ ไม่ได้มีการถ่ายทอดโทรทัศน์ในระดับสากล เช่น การแข่งขันฟุตบอล Thailand league ธุรกิจการตลาดกีฬารับจ้างหาสปอนเซอร์ (Official sponsors) หรือผู้สนับสนุนหลัก (Official partners) เพื่อร่วมลงทุนในการจัดการแข่งขัน หลักการสำคัญในเรื่องนี้ก็คือ บริษัทที่เป็นสปอนเซอร์หรือหุ้นส่วนหลักจะต้องไม่เป็นคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน อาทิเช่น หากเลือก Reebok แล้วจะต้องไม่เลือก Nike หรือ Adidas สปอนเซอร์หรือหุ้นส่วนหลักจะกระจายอยู่ในหลากหลายธุรกิจ ทั้งธุรกิจอุปกรณ์กีฬา ธุรกิจเครื่องแต่งกาย และรองเท้ากีฬา ธุรกิจเครื่องดื่มที่มีแอลกอฮอล์ ธุรกิจเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์ ธุรกิจ Fast food ธุรกิจการเงิน ธุรกิจรถยนต์ ฯลฯ สปอนเซอร์หรือหุ้นส่วนหลักจะต้องจ่ายค่าสปอนเซอร์แลกกับการโฆษณาตลอดการแข่งขัน โดยที่ผู้จัดการด้านการตลาดได้ส่วนแบ่งจากค่าสปอนเซอร์ระดับร้อยละ 10-15 เป็นผลตอบแทน คนกลางที่ทำหน้าที่จัดการด้านการตลาด นอกจากต้องแสวงหาสปอนเซอร์หรือหุ้นส่วนหลักแล้ว ยังต้องแสวงหาซัพพลายเออร์หลัก (Official suppliers) ด้วย ซัพพลายเออร์อาจเป็นบริษัทผู้ก่อสร้างสนามกีฬา ผู้จำหน่ายอุปกรณ์กีฬาสำหรับการแข่งขัน ผู้ผลิตนาฬิกาสำหรับจับเวลาในการแข่งขัน ผู้ผลิตระบบเสียงและแสงที่ติดตั้งในสนามกีฬา ในการที่จะมีฐานะเป็น Official suppliers ได้นอกจากจะมีผลผลิตที่ทรงคุณภาพแล้ว ยังต้องยื่นข้อเสนอในการลงขัน ให้แก่ผู้จัดการแข่งขันด้วยคนกลางที่จัดการด้านการตลาดได้ส่วนแบ่งจากเงินที่ลงขันดังกล่าวนี้ บริษัทที่จัดการด้านการตลาดอาจทำข้อตกลงในการจัดจำหน่ายบัตรชมการแข่งขันรวมทั้งการนำตราสัญลักษณ์ของการแข่งขันไปผลิตสินค้าและของที่ระลึกต่าง ๆ ด้วย ธุรกิจการตลาดการกีฬาได้ผลตอบแทนในรูปแบบค่าบริการ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสัญญาที่ทำกับผู้จัดการแข่งขันในบางกรณีสัญญามีลักษณะการแบ่งปันรายได้ (Revenue sharing agreement) โดยได้เป็นเปอร์เซ็นต์ของรายได้ที่ทำได้ทั้งหมด ในบางกรณีบริษัทผู้จัดการด้านการตลาดอาจให้หลักประกันรายได้ต่ำที่ผู้จัดการแข่งขันจะได้รับ (Minimum income guarantee) ส่วนที่เกินรายได้ขั้นต่ำตกแก่บริษัท ผู้จัดการด้านการตลาดทั้งหมด หากรายได้

ต่ำกว่าระดับที่ประกัน บริษัทผู้จัดการด้านการตลาดย่อมต้องควักเนื้อในบางกรณีนอกจากมีการประกันรายได้ขั้นต่ำแล้ว ยังมีการกำหนดเพดานเงินได้ขั้นสูงด้วย โดยที่รายได้ส่วนที่เกินระดับรายได้ขั้นต่ำแต่ไม่เกินเพดานขั้นสูงตกแก่บริษัทผู้จัดการด้านการตลาด หากรายได้สูงกว่าเพดานขั้นสูง รายได้ส่วนเกินนี้จะต้องแบ่งปันระหว่างผู้จัดการแข่งขันกับผู้จัดการด้านตลาดบริษัท ผู้จัดการด้านการตลาดมิได้มีหน้าที่หาเงินให้แก่ผู้จัดการแข่งขันเท่านั้น หากยังมีหน้าที่โฆษณาเพื่อล่อลึงผู้ชมการแข่งขัน ไม่ว่าจะเป็นการชมภายในสนามแข่งหรือการชมการถ่ายทอดโทรทัศน์อีกด้วย (รังสรรค์ ธนพรพันธุ์, 2544) สอดคล้องกับงานวิจัยของบรรณวัฒน์ ดั่งมัน (2556) กล่าวว่า การส่งเสริมการตลาดกับฟุตบอลอาชีพในการแข่งขันฟุตบอลไทยแลนด์พรีเมียร์ลีกนั้น โดยส่วนมากทุกสโมสรมีการจัดทำเอกสารการตลาดโดยใช้เครื่องมือในรูปแบบต่าง ๆ ตามหลักการอยู่บ้าง แต่ด้วยข้อจำกัดในเรื่องของทรัพยากรเงินในการบริหารจัดการที่จำกัด ทำให้ในบางสโมสรทำได้เพียงแค่บางส่วนเท่านั้น สโมสรที่มีเงินทุนจำนวนมากจะเห็นได้ว่าการพัฒนาในส่วนนี้เป็นจำนวนมาก แต่เมื่อเทียบกับ ลีกฟุตบอลต่างประเทศแล้วยังเป็นส่วนน้อยสำหรับการพัฒนา การดึงความสนใจของกลุ่มลูกค้าหรือผู้เข้าชมนั้นยังอยู่แค่เพียงในกลุ่มแคบ ๆ แต่ก็เริ่มเพิ่มจำนวนมากขึ้นในแต่ละปี ผลกระทบจากเหตุการณ์ทางการเมืองก็มีผลอยู่บ้างต่อการเข้าชมการแข่งขัน ซึ่งทีมส่วนใหญ่จะอยู่ในกรุงเทพมหานคร ผู้ชมก็กระจัดกระจายกันไปตามพื้นที่ที่ใกล้เคียงกับสนามแข่งขัน ปัจจุบันมีทีมฟุตบอลตามต่างจังหวัดเพิ่มมากขึ้น เช่น สงขลา ยูไนเต็ด บุรีรัมย์ ยูไนเต็ด เชียงราย ยูไนเต็ด ทีมเหล่านี้ก็มีการทำการสื่อสารการตลาดที่ไม่แพ้กัน ด้วยกลุ่มผู้ชมในจังหวัดที่มีจำนวนมากให้ความสนใจเข้าชมและเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ของทางสโมสรส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาอย่างเป็นลำดับ โดยส่วนตัวแล้วผู้เขียนมีมุมมองสำหรับการพัฒนาลีกอาชีพฟุตบอลในประเทศไทยว่าสำหรับทีมที่กำลังพัฒนาอยู่นั้น ควรให้ความสำคัญกับการทำการตลาด การสื่อสารการตลาดควบคู่ไปกับการทำทีมฟุตบอลด้วย จริงอยู่ที่ผู้เข้าชมหรือผู้ที่ชื่นชอบมักจะติดตามจากผลงานในการแข่งขัน แต่ถ้าทำสิ่งนี้ควบคู่หรือให้ความสำคัญในส่วนนี้ตามไปด้วย ก็จะสามารเพิ่มผู้เข้าชมที่นำมาซึ่งรายได้อีกมาก วงการฟุตบอลไทยกำลังพัฒนาและเจริญก้าวหน้าอย่างก้าวกระโดด อีกไม่นานเราคงจะเห็นสโมสรฟุตบอลเต็มรูปแบบที่มีพร้อมทุกด้านเทียบเท่านานาชาติอารยประเทศก็เป็นได้

การตลาดกับกีฬาฟุตบอล

การจะทำให้ฟุตบอลอาชีพเกิดขึ้นในประเทศไทยนั้น นอกจากการมีสโมสรที่มีความเป็นมืออาชีพ รวมไปถึงนักฟุตบอลที่มีคุณภาพแล้ว จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องนำการตลาดที่ครบวงจรมาใช้ควบคู่กันไป ปัจจุบันทุก ๆ สโมสรทั่วโลกได้ให้ความสำคัญกับเรื่องของการตลาดกันทั้งสิ้น เพราะหากมีแต่ทีมฟุตบอลเพียงอย่างเดียวก็คงจะไม่สามารถดำเนินอยู่ได้เพียงลำพัง ในเรื่องของการตลาดกับกีฬาฟุตบอลนั้น สามารถตั้งสมมติฐานได้ว่า ทีมฟุตบอลหรือนักฟุตบอลคือ “สินค้า”

แฟนฟุตบอลและสปอนเซอร์ คือ “ลูกค้า” สโมสร คือ “บริษัท” เมื่อเป็นดังนี้ จะสามารถกำหนดองค์ประกอบทางการตลาด (4P) และหาทางออกได้ดังนี้

สินค้า (Product) พัฒนาทีมฟุตบอลให้เป็นที่ดึงดูด ทั้งผลงานการแข่งขัน (Quality) ภาพลักษณ์ (Brand image) และความเป็นเอกลักษณ์ของสินค้า (Brand identity) นอกเหนือจากการพัฒนาคุณภาพของนักฟุตบอลแล้ว ต้องสร้างภาพที่โดดเด่นให้เกิดขึ้นในใจของแฟนฟุตบอล เช่น โลโก้ทีมและชุดแข่งขันที่สวยงามทันสมัยเป็นเอกลักษณ์ และ นักฟุตบอลที่มีความโดดเด่น มีบุคลิกเป็นของตนเอง มีความทันสมัย

ราคา (Price) กำหนดราคาบัตรเข้าชมการแข่งขันให้เหมาะสม เพื่อให้ประชาชนเข้าไปดูในสนามให้มากที่สุด เพราะจะเป็นปัจจัยที่ทำให้การแข่งขันสนุกตื่นเต้น สปอนเซอร์เห็นประโยชน์ในการเข้ามาสนับสนุน และทีมสามารถยืนหยัดอยู่ได้ในระยะยาว

สถานที่จัดจำหน่าย (Place) เปรียบเสมือนเป็นช่องทางการจำหน่าย (Distribution Channel) ได้แก่ ท่าเลที่ตั้ง ความสะดวกสบายของสถานที่ และช่วงเวลาในการแข่งขัน ทั้งนี้ การแข่งขันฟุตบอลในประเทศไทยจะต้องสะดวกต่อผู้ที่เข้ามาชมในสนาม เช่น จัดการแข่งขันในวันหยุด จัดในช่วงเวลาหลังเลิกงาน และอากาศไม่ร้อนจนเกินไป ซึ่งก็คือเวลาประมาณ 18.00 น เป็นต้นไป หากสถานีโทรทัศน์ใดก็ตามที่ต้องการได้สิทธิในการถ่ายทอดสด จะต้องปฏิบัติตามเงื่อนไขดังกล่าวให้ได้

การส่งเสริมการขาย (Promotion) ต้องมีการนำการส่งเสริมการตลาดทุกรูปแบบมาช่วยให้เกิดการตื่นตัวและสร้างค่านิยมในการชมฟุตบอลไทยให้มากขึ้น (ฟุตบอลกับการตลาด, 2550)

การตลาดกีฬาฟุตบอลที่ถือได้ว่าเป็นที่ได้รับความนิยมมากที่สุดจากแฟนฟุตบอลทั่วโลก นั่น คือ การตลาดฟุตบอลพรีเมียร์ลีกของประเทศอังกฤษ ซึ่งนอกจากการแข่งขันในสนามที่เร้าใจในสนามแล้ว การตลาดของแต่ละสโมสรในพรีเมียร์ลีกนั้น ได้เข้ามามีบทบาทสำคัญที่ช่วยกระตุ้นให้แฟนฟุตบอลจากทั่วโลกให้ความสนใจกับสโมสรนั้น ๆ ที่อยู่ในลีกของประเทศอังกฤษ อาทิ สโมสรแมนเชสเตอร์ ยูไนเต็ด สโมสรลิเวอร์พูล สโมสรอาร์เซนอล และสโมสรเชลซี เป็นต้น (รังสรรค์ ณะพรพันธุ์, 2544) สอดคล้องกับงานวิจัยโดย ชัชวิทย์ พุ่มสงวน (2556) ได้วิจัย เรื่อง การศึกษาการบริหารจัดการสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก ตามกรอบแนวความคิด PRIMO-F และใช้แบบสอบถามความคิดเห็น ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการบริการจัดการสโมสรด้านการตลาด (Marketing) ดำเนินการโดยใช้ส่วนประสมทางการตลาด (Marketing mix 4P's) ประกอบด้วย สินค้าและบริการ (Product) ราคา (Price) ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) การส่งเสริมการตลาด (Promotion) ทั้ง 3 สโมสร มีการดำเนินการตามศักยภาพของสโมสร และสามารถดำเนินการตลาดได้บรรลุวัตถุประสงค์ด้านการ

ปฏิบัติการ (Operations) ทั้ง 3 สโมสร มีโครงสร้างการปฏิบัติงานที่ชัดเจน บุคลากรมีการปฏิบัติงานที่ชัดเจนในตำแหน่งงานที่ตนเองได้รับมอบหมาย และมีการสั่งงานเป็นลำดับขั้นตอน มีการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการทำงาน มีระบบการทำงานที่มีความเป็นมืออาชีพ มีระบบการตรวจสอบการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร เนื่องจากสโมสรฟุตบอลอาชีพ ต้องการให้บุคลากรการดำเนินการที่มีความเป็นมืออาชีพ และมีการทำงานอย่างเป็นระบบ สามารถตรวจสอบและประเมินผลได้ ด้านการเงิน (Finance) ทั้ง 3 สโมสร มีการวางแผนทางการเงินและมีการกำหนดงบประมาณที่ชัดเจนในการดำเนินงานต่าง ๆ สโมสรให้ความสำคัญในด้านปัญหาทางการเงินเป็นอย่างมาก เนื่องจากส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากรภายในสโมสร ซึ่งสอดคล้องกับจุฑา ดิงศภัทย์ (2540) ได้กล่าวว่า การพัฒนากีฬาเพื่อการอาชีพ ควรจะใช้หลักการตลาดการกีฬา (Sport marketing) มาประยุกต์ใช้โดยอาศัยหลักการที่ว่ากิจกรรมกีฬาต่าง ๆ ที่จัดขึ้นจะต้องตรงกับความต้องการ และความพอใจของผู้บริโภค ตลอดจนผู้ให้การสนับสนุนต่าง ๆ และการกีฬาจะพัฒนาเป็นกีฬาอาชีพได้ สิ่งสำคัญที่สุด คือ จะต้องมีการสนับสนุนจากผู้ดูแล โดยจะต้องคำนึงถึงเสมอว่า กีฬานั้น ๆ จะต้องเป็นธุรกิจบันเทิงแล้วต้องคำนึงถึงความพอใจของลูกค้า นั่นก็คือ

ความพอใจ = สินค้าต้องมีคุณภาพดี - เงินที่เสียไปเพื่อเข้าชม

(Consumer satisfaction = Product benefits-cost incurred)

ดังนั้น ในการพัฒนากีฬาเพื่อการอาชีพ สิ่งสำคัญ คือคุณภาพของกีฬานั้น ๆ จะต้องดี เพื่อจะได้รับการสนับสนุนจากผู้ดูแลและสปอนเซอร์ โดยคุณภาพของกีฬาจะดีได้ ต้องขึ้นอยู่กับระดับความสามารถของนักกีฬา ผู้ฝึกสอน ผู้จัดการทีม ผู้บริหารของทีม และผู้บริหารของสมาคมกีฬานั้น ๆ ด้วย เมื่อกีฬาของเรามีคุณภาพดีแล้ว เราสามารถจัดให้เป็นธุรกิจบันเทิงได้ และเราสามารถนำเอา Marketing mix ซึ่งประกอบด้วย Product, Place, Price และ Promotion มาใช้กับกิจกรรมกีฬาต่าง ๆ ซึ่งจะทำให้การพัฒนากีฬาเพื่อการอาชีพบรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายไปได้ด้วยดี และสิ่งหนึ่งที่จะขาดไม่ได้เลย คือ กีฬาเพื่อการอาชีพจะต้องพัฒนาต่อมาจากกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ งานวิจัยของสงวน จีระไกร โสธร (2555) ได้วิจัยเรื่อง การจัดการแนวใหม่สำหรับสโมสรฟุตบอลเพื่อประสบความสำเร็จ เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้ออกแบบคำถามในการสัมภาษณ์ แบ่งเป็นด้านต่าง ๆ คือ 1. การจัดการสโมสร 2. การจัดการด้านการเงิน 3. การจัดการด้านการตลาดและประชาสัมพันธ์ 4. การจัดการด้านบุคลากร และ 5. การจัดการด้านสนามแข่งขัน จำนวน 4 สโมสร คือ สโมสรฟุตบอลบางกอกกล๊าสเอฟซี สโมสรฟุตบอลขอนแก่นเอฟซี สโมสรฟุตบอลราชนาวิ และ สโมสรฟุตบอลชลบุรี เอฟซีจากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์

พบว่า สโมสรของกลุ่มตัวอย่างที่ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการมีจำนวน 2 สโมสร ได้แก่ สโมสรฟุตบอลชลบุรี เอฟซี และสโมสรฟุตบอลบางกอกกล๊าส เอฟซี และสโมสรที่ไม่ประสบความสำเร็จ จำนวน 2 สโมสร ได้แก่ สโมสรขอนแก่น เอฟซี และสโมสรฟุตบอลราชนาวี ผลการวิจัย พบว่า สโมสรที่ไม่ประสบความสำเร็จจะมีแนวการบริหารที่แตกต่างกันไปโดยจะเน้นในเรื่องของผลงานทีมอย่างเดียวและยังไม่มียุทธศาสตร์ในเชิงธุรกิจ รายได้จึงไม่เพียงพอ การพัฒนาสโมสรฟุตบอลอาชีพควรมีกลยุทธ์ทางการตลาดและประชาสัมพันธ์ เพื่อสร้างและขยายฐานแฟนบอลอย่างจริงจัง

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การบริหารองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ด้วยการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ เพื่อก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง รวมทั้งต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จในระยะยาวนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรต้องสามารถสร้างและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage หรือ SCA) ผู้บริหารขององค์กรต้องเป็นผู้นำที่มีความรู้ ความเข้าใจ ที่จะคัดเลือกการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการวิเคราะห์ ตัดสินใจ และลงมือปฏิบัติงานในองค์กรเพื่อให้ผลการดำเนินงานขององค์กรออกมาดีที่สุดในยุคสมัย โดยคำถามสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ก็คือ คำถามที่ว่า “ทำอย่างไรและทำไมบางบริษัทจึงมีผลการดำเนินงานดีกว่าบริษัทอื่น” (How and why do some firms outperform others?) ดังนั้น สิ่งนี้ถือเป็นความท้าทายของผู้บริหารที่จะตัดสินใจเลือกกลยุทธ์การบริหารที่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาวได้ (Dess, Lumpkin and Eisner, 2007)

Dess et al. (2007) ได้กล่าวถึงแนวคิดของการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า ประกอบด้วยคุณสมบัติสำคัญ 4 ประการ ดังนี้

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ต้องดำเนินไปในแนวทางที่ก่อให้เกิดผลดีที่สุดแก่องค์กรโดยรวม ตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร
2. การบริหารเชิงกลยุทธ์หมายรวมถึงการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ในองค์กร
3. การบริหารเชิงกลยุทธ์ต้องเป็นการดำเนินงานทั้งในมุมมองระยะสั้นและระยะยาว
4. การบริหารเชิงกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับการรับรู้และเข้าใจในทางเลือกระหว่างประสิทธิภาพและประสิทธิผล

โดยสรุป ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดที่จะใช้ในการบริหาร องค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กรมีส่วนร่วมในการ วางแผน และสามารถประเมินผลดีผลเสียของการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการ ดำเนินงานได้อย่างแม่นยำ เพื่อไขว่คว้าโอกาสทางธุรกิจในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง เช่น ในปัจจุบัน ดังนั้น การศึกษาเรื่องกลยุทธ์จึงเป็นการพัฒนาทฤษฎีหลายทฤษฎี เพื่อให้ผู้บริหาร สามารถนำมาปรับใช้ในการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม และสามารถเพิ่มผลตอบแทนการลงทุน (Return on investment) ที่สูงขึ้น (Henderson, 1979; Porter, 1991) โดยการศึกษาจะเน้นการสังเกต ธรรมชาติ และลักษณะของการแข่งขันที่องค์กรต้องเผชิญ เพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์ที่สามารถเพิ่ม ศักยภาพในการไขว่คว้าโอกาสทางธุรกิจ เป็นการตอกย้ำว่าการสร้างกลยุทธ์ในการแข่งขันต้องมี ความเชื่อมโยงกันระหว่างทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับกลยุทธ์ (Normative theories of strategy) และ เศรษฐกิจองค์กร (Organizational economics) (Barney, 1991) โดยเฉพาะทฤษฎีเศรษฐกิจ อุตสาหกรรมองค์กร (Industrial Organization Economics หรือ IO Economics) ของ Mason (1999) และ Bain and Clegg (1968) ที่ได้รับความนิยมในการนำมากำหนดกลยุทธ์มากที่สุด โดยจะเห็นจาก การที่นักวิชาการในยุคต่อมา เช่น Spence (1979), Porter (1991) และ Caves (1980) ได้นำมาบูรณา การให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

Porter (1991) กล่าวถึง ผลตอบแทนที่ธุรกิจจะได้รับว่า ถูกกำหนดโดยโครงสร้างของ อุตสาหกรรมที่ธุรกิจนั้น ๆ ดำเนินการอยู่ ผลกระทบต่อผลตอบแทนของธุรกิจ ได้แก่ คู่แข่งขันใน ธุรกิจที่มีอยู่เดิม และการเข้ามาใหม่ของผู้แข่งรายอื่น ๆ จำนวนและขนาดของธุรกิจ ความแตกต่าง ของสินค้าในอุตสาหกรรมนั้น ความยืดหยุ่นของอุปสงค์ภายในอุตสาหกรรม สรุปคืออุตสาหกรรม ที่มีลักษณะที่คู่แข่งรายใหม่จะเข้ามาได้ยาก จำนวนธุรกิจไม่มากนัก มีความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ สูง และมีลักษณะความยืดหยุ่นของอุปสงค์มาก จะทำให้ธุรกิจในอุตสาหกรรมเหล่านั้น สามารถทำ กำไรได้มากกว่าอุตสาหกรรมที่ไม่มีลักษณะดังกล่าว ซึ่งต่อมา Porter ได้พัฒนาแบบจำลองที่เรียกว่า Five forces model ที่เป็นที่รู้จักและถูกนำมาใช้ในการวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันมาก ที่สุดแบบหนึ่ง

สรุปตามคำกล่าวของ Porter ว่าธุรกิจที่ต้องการผลตอบแทนคุ้มค่ากับการลงทุน ธุรกิจ จะต้องใส่ใจในการสร้างสรรค์ และปรับเปลี่ยนลักษณะ โครงสร้างอุตสาหกรรมของตนเองให้มี คุณสมบัติที่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ทั้งนี้ ผลการดำเนินงานยังขึ้นอยู่กับคุณภาพ ของสิ่งแวดล้อมของบริษัท เช่น ปัจจัยท้องถิ่น เงื่อนไขของอุปสรรคในประเทศ กลยุทธ์ โครงสร้าง คู่แข่งในอุตสาหกรรม และอุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่องและสนับสนุน (Porter, 1998)

กระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic direction) และลักษณะสำคัญของการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic direction) มีองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์นั้นจะต้องสัมพันธ์กับขอบเขตของธุรกิจที่ทำ ตลอดจนทิศทางของธุรกิจ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์นั้นจะต้องเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจว่าจะทำธุรกิจอะไรจะขยายธุรกิจไปทางไหนจะขยายไปสู่สายผลิตภัณฑ์อย่างไร
2. การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การที่จะดำเนินการธุรกิจที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่มีการวิเคราะห์ไว้ล่วงหน้า กล่าวคือเป็นการวางแผนทิศทางธุรกิจโดยที่มีการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจการเมือง สังคมอุตสาหกรรมและธุรกิจ โดยให้เล็งเห็นถึงโอกาสและความเสี่ยงไว้ล่วงหน้า
3. การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์นั้น หมายถึง การตัดสินใจดำเนินธุรกิจบนพื้นฐานของการเข้าใจและการประเมินจุดอ่อน และจุดแข็งขององค์การซึ่งการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์นั้นมิได้เป็นการตัดสินใจบนจินตนาการหรือเป็นการตัดสินใจ ในลักษณะของการสร้างภาพฝัน แต่เป็นการตัดสินใจที่คำนึงถึงข้อจำกัดที่มีอยู่ขององค์การไม่ว่าจะเป็นเรื่องของบุคลากร การเงิน เทคโนโลยี โครงสร้างองค์การ และอื่น ๆ
4. การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์นั้นจะเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในการใช้ทรัพยากรในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรมนุษย์ทรัพยากรทางการเงิน หรือเทคโนโลยี ตลอดจนการตัดสินใจที่จะเลิกใช้หรือเปลี่ยนแปลงในด้านเกี่ยวกับทรัพยากร
5. การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์นั้นจะต้องเป็นการตัดสินใจที่กระทบกับรายละเอียดในเรื่องของการปฏิบัติการ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์นั้นจะต้องมีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจเชิงปฏิบัติการ (Operational decisions)
6. การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์นั้นจะต้องมีความสัมพันธ์กับค่านิยมและการคาดหวังขององค์การกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ซึ่งเป็นการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับทิศทางขององค์การ
7. การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์จะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทิศทางระยะยาวของธุรกิจการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์นั้นมิใช่เป็นเพียงแค่การตัดสินใจวันต่อวัน แต่เป็นการตัดสินใจบนพื้นฐานของการนำพาธุรกิจไปสู่ทิศทางที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งเราเรียกว่าทิศทางกลยุทธ์ (Strategic direction) ซึ่งถือว่าเป็นทิศทางระยะยาวของธุรกิจ
8. การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์นั้นถือว่าเป็นลักษณะการตัดสินใจที่ค่อนข้างซับซ้อน ซึ่งเป็นเรื่องของการตัดสินใจบนความไม่แน่นอนของอนาคต แม้ว่าจะได้มีการวิเคราะห์อนาคตไว้อย่าง

เรียบร้อยแล้วก็ตาม และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ถือว่ามีความซับซ้อน เพราะเป็นการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญขององค์การเพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางที่กำหนดไว้ โดยการเปลี่ยนแปลงนั้นกระทบกับทรัพยากรในองค์การตลอดจนค่านิยมขององค์การด้วย

สรุปกลยุทธ์ (Strategy) คือวิธีการหรือแผนการที่คิดขึ้นอย่างรอบครอบ มีลักษณะเป็นขั้นตอนมีความยืดหยุ่นพลิกแพลงได้ตามสถานการณ์ มุ่งหมายเพื่อเอาชนะคู่แข่งขั้นหรือเพื่อหลบหลีกอุปสรรคต่าง ๆ จนสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ส่วนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) คือ กระบวนการบริหารองค์การที่เน้นการมองระยะยาว โดยจะเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องของการวางแผนกลยุทธ์ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินผลในเชิงกลยุทธ์ ส่วนการกำหนดกลยุทธ์เพื่อบรรลุเพื่อสู่แผนที่กำหนดไว้ซึ่งก็จะประกอบไปด้วย การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic direction) ซึ่งเป็นการตัดสินใจที่สำคัญมากต่อธุรกิจ เพราะเป็นการกำหนดทิศทาง ความอยู่รอด และอนาคตของธุรกิจเป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับการกำหนดทิศทางของธุรกิจ การขยายธุรกิจ ไปทิศทางไหน การลดหรือการเลิกธุรกิจ ตลอดจนการวางแผนกลยุทธ์ในการแข่งขัน การตัดสินใจจะต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นสำคัญ โดยที่มีการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม อุตสาหกรรมและธุรกิจ โดยได้สังเกตเห็นถึงโอกาส ภัยอันตรายไว้ล่วงหน้า และการประเมินจุดอ่อน จุดแข็งขององค์การรวมถึงการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์นั้นจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทิศทางระยะยาวของธุรกิจ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์นั้นมิใช่เป็นเพียงแค่การตัดสินใจวันต่อวัน แต่เป็นการตัดสินใจบนพื้นฐานของการนำพาธุรกิจไปสู่ทิศทางที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งเราเรียกว่าทิศทางกลยุทธ์ (Strategic direction) ซึ่งถือว่าเป็นทิศทางระยะยาวของธุรกิจ

ความสำคัญในการบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์ไม่ใช่หน้าที่ หรืองานสิ่งเดียวที่มีขอบเขตจำกัดงานใดงานหนึ่ง เฉพาะผู้บริหารเป็นผู้วางแผนเชิงกลยุทธ์จะต้องใช้ทักษะการบริหารในองค์การการบริหารเชิงกลยุทธ์จะต้องเกี่ยวข้องกับหลายหน้าที่ จะต้องประสานกับผู้เชี่ยวชาญและใช้ความพยายามของฝ่ายต่าง ๆ ในองค์การ ซึ่ง ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2545) ได้อธิบายความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ไว้ดังนี้

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์มีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ (Strategic management is aimed toward achieving organization wide goals) ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลจะต้องเข้าใจเป้าหมายขององค์การว่าต้องการบรรลุความต้องการสูงสุด เพื่อให้เกิดความเข้าใจถึงความจำเป็นที่แตกต่างกันในแต่ละหน้าที่ ผู้บริหารจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ทั้งหมดขององค์การ (Overall strategic management process)

2. การบริหารเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์การ (Strategic management considers a broad range of stakeholders) ผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์การ (Stakeholders) หมายถึงกลุ่มต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจและการกำหนดนโยบายขององค์การ เช่น ลูกค้า (Customers) พนักงาน (Employees) ชุมชน (Community) และผู้ถือหุ้น (Stockholders) กลุ่มเหล่านี้จะมีความเกี่ยวข้องกับความสำเร็จหรือความล้มเหลวหรือความสำเร็จขององค์การฝ่ายต่าง ๆ อาจจะมีจุดมุ่งหมายที่ขัดแย้งกัน

3. การบริหารเชิงกลยุทธ์นำมาซึ่งขอบเขตหลายช่วงเวลา (Strategic management entails multiple time horizons) ผู้บริหารควรศึกษาความต้องการขององค์การในระยะยาวและระยะสั้น ดังนั้นการวางแผนการบริหารเชิงกลยุทธ์ต้องการการเปลี่ยนแปลงทิศทาง โดยอาศัยความคิดทั้งระยะยาวและระยะสั้น ผู้บริหารของแต่ละหน้าที่จะมุ่งที่ปัญหาในระยะสั้น โดยเข้าใจลักษณะงานในหน้าที่ และสร้างให้เกิดประโยชน์ให้ดีที่สุดทั้งปัจจุบันและอนาคต

4. การบริหารเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Strategic management is concerned with both efficiency and effectiveness) การใช้วิธีการ (Means) ที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (Goals) อย่างมีประสิทธิภาพสำหรับ สุพานี สฤษฏ์วานิช (2546) กล่าวถึง ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นมีมากต่อองค์การในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

4.1 จะช่วยให้ผู้บริหารตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลง เห็นโอกาสใหม่ ๆ เห็นข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้นทำให้องค์การสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้ สามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดให้ และใช้จุดแข็งขององค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุด

4.2 ช่วยให้องค์การโดยส่วนรวมมีทิศทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน เห็นถึงแนวทางที่สำคัญที่องค์การจะต้องปฏิบัติ ทำให้องค์การนั้น ๆ แข็งแกร่งประสบความสำเร็จและเติบโตต่อไปได้

4.3 ทำให้องค์การสามารถสร้างผลตอบแทนที่เหนือกว่าคู่แข่งได้ด้วยการสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive advantage) และรักษาข้อได้เปรียบนั้นไว้

4.4 ช่วยให้ผู้บริหารสามารถยกระดับผลการปฏิบัติงานขึ้นมาได้ คือองค์การจะสามารถบรรลุประสิทธิภาพ (Efficiency) การมีต้นทุนในการดำเนินงานที่ต่ำกว่าและมีประสิทธิผล (Effectiveness) บริหารบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ ถ้าได้มีการบริหารกลยุทธ์ที่ถูกต้องเหมาะสมทั้งในช่วงของการกำหนดกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมผล

4.5 ช่วยให้ผู้บริหารมีการทำงานในลักษณะเชิงรุก คือ คาดการณ์เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นหรือเป็นฝ่ายรุกมากกว่าที่จะเป็นฝ่ายตั้งรับและป้องกันตัว (Reactive and defensive) ทำให้องค์การสามารถปรับตัวได้ดีกว่า

สรุปได้ว่า ความสำคัญในการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นมีประโยชน์ต่อองค์กร คือ สามารถทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามที่ใฝ่ฝันไว้ เพราะว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์จะกำหนดทิศทาง การดำเนินงานที่ชัดเจน ทำให้ลูกค้า ผู้ถือหุ้นทราบถึงแนวทาง หรือ นโยบายการบริหารงาน และสามารถช่วยผู้บริหารยกระดับผลการปฏิบัติงานขึ้นมาได้ องค์กรจะสามารถบรรลุทั้งประสิทธิภาพ คือการมีต้นทุนในการดำเนินงานที่ต่ำกว่า และมีประสิทธิผล คือบริหารงานบรรลุผลตาม วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ และช่วยให้ผู้บริหารมีการทำงานในลักษณะเชิงรุก (Proactive) มากกว่า เชิงรับและป้องกันตัว (Reactive and defensive) ซึ่งทำให้องค์กรปรับตัวได้ดีกว่า

ประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Benefits of strategic management) ตามความคิดของประยงค์ มีใจชื้อ (2542) สรุปว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์จะเอื้อประโยชน์ต่อองค์กรบางครั้ง ประโยชน์ที่ได้รับมิใช่เพียงผลกำไรจากการดำเนินการเท่านั้น แต่เป็นสิ่งอื่น ๆ ที่มีคุณค่าและก่อให้เกิดผลกำไร แม้ว่าในอดีต ผลการวิจัยจะสรุปว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ไม่อาจเพิ่มขีดความสามารถในการทำกำไรให้กับกิจการได้ แต่ผลการวิจัยในปัจจุบันบอกให้ทราบว่ากระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ได้ออกแบบมาให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม สามารถทำกำไรให้กับกิจการได้ อย่างมาก และนอกเหนือจากผลประโยชน์ทางการเงินที่องค์กรได้รับแล้วยังมีความได้เปรียบเชิง การแข่งขันด้านต่าง ๆ ซึ่ง Fred (1967) มีแนวความคิดว่าประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่าจะทำให้องค์กรเกิดความกระตือรือร้นในการกระทำล่วงหน้ามากกว่าการตอบสนองในการกำหนดอนาคตของตนเอง นั่นคือทำให้องค์กรริเริ่มและมีอิทธิพลต่อกิจกรรมและมีการควบคุมชะตากรรม ของตนเอง และการสื่อสารเป็นกุญแจที่จะทำให้การบริหารเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จโดยผ่าน ความเกี่ยวข้องในกระบวนการผู้จัดการและพนักงาน ได้ให้คำมั่นสัญญาที่จะให้การสนับสนุนต่อ องค์กร พนักงานทุกระดับขององค์กรได้รับข้อมูลทั้งหมด เราคาดหวังว่าส่วนของธุรกิจทุกส่วน จะบอกกล่าวแก่พนักงานทุกคนเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของธุรกิจ ทิศทางของธุรกิจความก้าวหน้าที่จะ บรรลุถึงวัตถุประสงค์ลูกค้า คู่แข่งและแผนผลิตภัณฑ์ขององค์กร สรุปว่าประโยชน์จากการบริหาร เชิงกลยุทธ์ (Benefits of strategic management) มีดังนี้

1. ช่วยปรับปรุงการสื่อสารให้ดีขึ้น (Improved communication)
2. มีผลผลิตมากขึ้น (Greater productivity)
3. ช่วยทำความเข้าใจในการทำงาน (Increased understanding)
4. ทำให้กลยุทธ์มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (More effective strategies)
5. การเพิ่มความรับผิดชอบ (Enhanced commitment)
6. ผลผลิตสูงขึ้น (Higher productivity)

7. ทำให้ธุรกิจมีอิทธิพล มีความคิดริเริ่ม การคาดการณ์ล่วงหน้า (Allow firm to influence, initiate, and anticipate)

8. ทำให้ธุรกิจมีการวางแผนก่อนการแก้ปัญหา (Be proactive rather than reactive)
สรุปได้ว่าประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ช่วยทำให้ผู้บริหารมีการทำงานในลักษณะกระตือรือร้นในการกระทำล่วงหน้า คือ การคาดการณ์เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นหรือเป็นฝ่ายรุกมากกว่าที่จะเป็นฝ่ายตั้งรับและป้องกันตัว ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวได้ดีกว่า และฉกฉวยโอกาสได้ดีกว่าก่อนคู่แข่ง

ดังนั้น ความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนจึงได้รับการยกย่องให้เป็นหัวใจสำคัญของ การบริหารเชิงกลยุทธ์และการจัดการด้านตลาด (Porter, 1985) การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยการมอบคุณค่าที่ดีที่สุดของสินค้าและบริการแก่ลูกค้า ทำให้องค์กรมีผลการดำเนินงานที่สามารถวัดได้จากผลการดำเนินงานด้านการตลาด (Market-based performance) ได้แก่ การมีส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้น (Increased market share) ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer satisfaction) และผลประกอบการด้านการเงิน (Financial-based performance) เช่น ผลกำไร (Profit) ผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on investment) การสร้างความมั่งคั่งให้ผู้ถือหุ้น (Shareholder wealth creation) (Bharadwaj et al., 1999) อาจกล่าวได้ว่า องค์กรที่สามารถคงไว้ซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนจะมีโอกาสที่ผลการดำเนินงาน โดยเฉพาะผลกำไรที่เพิ่มขึ้นและมีส่วนแบ่งการตลาดที่เติบโตขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง (Fahy & Smithee, 1999) การวัดผลการดำเนินงานจึงเป็นภาพสะท้อนของความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ได้ดีขึ้นได้รับการพัฒนาระบบการวัดผลการดำเนินงาน (Performance Measurement systems) อย่างกว้างขวางในช่วงศตวรรษที่ 1990s โดยองค์กรขนาดใหญ่จะใช้ผลการดำเนินงานเป็นเครื่องมือสนับสนุนบทบาทของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของตนเอง ซึ่ง The balance scorecard เป็นกรอบระบบการวัดผลการดำเนินงานที่ได้รับความนิยมมากที่สุดระบบหนึ่ง (Kaplan & Norton, 1992, Simons, 2000) ทั้งนี้เพราะแนวคิดนี้ใช้ประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีมุมมองที่กว้างขึ้นเกี่ยวกับการคำนึงถึงผลกระทบต่อผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (Stakeholders) ซึ่งรวมถึง พนักงาน ลูกค้า และเจ้าของกิจการ (Owners) เพื่อความอยู่รอดในระยะยาว (Dess et al., 2007) เป็นการวัดผลการดำเนินงานใน 4 มิติ ได้แก่

1. มิติด้านลูกค้า (Customer Perspective) เป็นการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรจากมุมมองของลูกค้า คือการที่ลูกค้ามีความพึงพอใจต่อสินค้าและบริการ

2. มิติด้านมุมมองภายในของธุรกิจ (Internal business perspective) เป็นการวัดผลของการใช้ทรัพยากรสำคัญ และความสามารถขององค์กรในการที่จะประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง

3. มิติด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม (Innovation and learning perspective) เป็นการวัดผลของความสามารถของบริษัทที่จะปรับปรุง สร้างสรรค์ และเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงสินค้าและบริการให้ดีขึ้น เป็นการวัดผลของทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ (Intangible assets)

4. มิติด้านการเงิน (Financial perspective) เป็นการวัดผลของกำไร การเติบโต และคุณค่าที่เกิดขึ้นแก่ผู้ถือหุ้น

จากการศึกษาวิจัยของ Rantanen, Kulmala, Longvist and Kujansivu (2007) ได้ศึกษาการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรภาครัฐในประเทศฟินแลนด์ โดยใช้ The balanced scorecard พบว่ายังคงมีปัญหาในการวัดเพราะองค์กรภาครัฐมีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องมากและมีข้อขัดแย้งกัน การบริการและเป้าหมายยังคงไม่ชัดเจน ขาดความเป็นเจ้าของและขาดทักษะการบริหาร ทั้งนี้ งานวิจัยยังเสนอว่าการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมี The balanced scorecard น่าจะเหมาะสมกับองค์กรเอกชนขนาดใหญ่ที่มีระบบการจัดการที่ชัดเจนและบุคลากรมีทักษะในการบริหารเชิงธุรกิจ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Chen (2004) ที่กล่าวว่า การวัดผลลัพธ์ (Outcomes) ยากกว่าการวัดผลผลิต (Output) ดังนั้น Chan จึงพบว่า องค์กรบริหารส่วนท้องถิ่นทั้งในอเมริกาและแคนาดานิยมใช้การวัดผลผลิต ซึ่งหมายถึงการวัดประสิทธิภาพ (Efficiency) มากกว่าการวัดผลลัพธ์ซึ่งหมายถึงการวัดประสิทธิผล (Effectiveness) นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยจาก Nomura Research Institute โดย Morisawa (2002) ที่นำเสนอการสร้างระบบการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร โดยใช้แนวคิด The balanced scorecard ว่าการที่จะประสบความสำเร็จในการปฏิรูประบบในการวัดผลการดำเนินงาน โดยใช้ The balanced scorecard ต้องมีการคัดแยกปัญหาโดยอาศัยความเข้าใจภาพรวมของการบริหารทั้งหมดก่อน และผู้บริหารต้องมีความตั้งใจจริงที่จะวัดผลการดำเนินงานโดยอาศัยความร่วมมือของทุกคนในองค์กร ซึ่งการทำเช่นนี้ได้สำเร็จมักเป็นองค์กรระดับใหญ่ที่มีระบบที่มั่นคงส่วนใหญ่ในประเทศญี่ปุ่น

ดังนั้น การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรตามแนวคิด The BSC ของ Kaplan and Norton (1992) จึงมีความเหมาะสมกับองค์กรที่มีข้อมูลด้านการเงินและการบริหารที่ทันสมัย ซึ่งไม่อาจสอดคล้องกับบริบทของการบริหารงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในขณะนี้ Tangen (2005) กล่าวว่าในการวัดหรือการพัฒนาระบบต่าง ๆ มักพบว่าองค์กรยังขาดความเข้าใจที่ชัดเจนว่าจริง ๆ แล้ว องค์กรกำลังวัดหรือพัฒนาสิ่งใดแน่ ทำให้ผลการวัดปัจจัยสำคัญที่อาจนำไปสู่ความสามารถในการแข่งขันและความสำเร็จขององค์กรได้การกำหนดตัวแปรที่จะใช้วัดผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational performance) ที่เหมาะสมจึงเป็นเครื่องบ่งชี้ว่าธุรกิจจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ดีไม่น้อยเพียงใด (Venkatraman & Ramanujam, 1986) ดังที่ Robbins and Coulter (2007) เสนอว่าการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรสามารถวัด

จากประสิทธิภาพและประสิทธิผลของความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ Ho (2008) ได้ศึกษาบริษัท 17 บริษัท ในอเมริกาถึงแบบจำลองการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรแล้วสรุปเป็นวิธีการวัดใน 3 มิติ คือ การวัดผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Financial performance) ผลการดำเนินงานด้านธุรกิจ (Business performance) เช่น การเติบโตของตลาด และประสิทธิภาพขององค์กร (Organization effectiveness) แต่จากวรรณกรรมต่าง ๆ มีข้อโต้แย้งเกี่ยวกับการวัดผลการดำเนินงาน โดยอาศัยผลการดำเนินงานด้านการเงินเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอ เนื่องจากผลทางด้านการเงินของบริษัทไม่คงที่ระหว่างขั้นต่าง ๆ ของการเติบโตและมีปัจจัยหลายปัจจัยทั้งจากภายนอกและภายในองค์กรที่กระทบต่อผลทางการเงิน โดยเฉพาะความสามารถและบุคลิกภาพส่วนตัวของผู้ที่บริหารองค์กรเป็นปัจจัยที่มีส่วนอย่างมากที่จะส่งผลกระทบต่อทั้งทางบวกและทางลบที่มีต่อผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Penrose, 1959) นอกจากนี้ ในประเทศที่กำลังพัฒนาเจ้าของธุรกิจขนาดเล็กมักจะลำบากใจที่จะเปิดเผยข้อมูลด้านการเงิน เช่น ผลกำไร หรือรายได้จากการขายแก่บุคคลภายนอก ทำให้ข้อมูลที่ได้อาจคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง เมื่อมีการศึกษาวิจัยในกลุ่มธุรกิจนี้ (Wijewardena, Nanayakkara & Zoysa, 2008)

งานวิจัยของ Delaney and Huselid (1996) ที่นำเสนอว่ามี 2 แนวทางในการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรคือ การวัดความสำเร็จในการบริหารงานภายในองค์กรและความสามารถทางการตลาด เช่น การเพิ่มขึ้นของส่วนแบ่งการตลาด (Market share) และอัตราผลกำไรที่เพิ่มขึ้น (Profit ratio) อย่างไรก็ตามนักทฤษฎีหลายคนอ้างว่าในสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ความสามารถในการเรียนรู้และคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อาจเป็นหนทางเดียวที่จะได้มาซึ่งความได้เปรียบในกาแข่งขัน หลายองค์กรจึงวัดผลการดำเนินงานขององค์กรจากจำนวนนวัตกรรมที่องค์กรสร้างสรรค์ขึ้น เช่น งานวิจัยของ Lopez, Peon and Ordas (2005) ที่เชื่อมโยงให้เห็นว่า นวัตกรรมในองค์กรที่เกิดจากการเรียนรู้ในองค์กร (Organizational learning) เป็นปัจจัยที่กำหนดผลการดำเนินงานของธุรกิจ

ความสามารถขององค์กรในการผลิตสินค้าและบริการได้ตรงตามความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และตลาดได้เร็วกว่าและมีประสิทธิภาพมากกว่าคู่แข่งจะอยู่ในตำแหน่งที่ดีกว่าในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน ความได้เปรียบดังกล่าวสามารถเพิ่มพูนขึ้นได้จากความรู้และทักษะด้านเทคนิคและประสบการณ์ในการสร้างสรรค์สินค้าและบริการใหม่ ๆ งานวิจัยของ Alegre, Lapiedra and Chiva (2006) ได้สร้างกรอบแนวคิดและพัฒนามาตรวัดที่เชื่อถือได้สำหรับมิติหลัก 2 มิติของนวัตกรรม คือ ระดับความสำเร็จของนวัตกรรม (Innovation efficacy) และความพยายามที่จะทำให้บรรลุระดับความสำเร็จ ซึ่งผลการวิจัยแสดงให้เห็นผลในทิศทางบวกที่

เชื่อมโยงระหว่าง ผลของนวัตกรรม (Innovation performance) และผลการดำเนินงานของบริษัท (Firm performance)

แม้ว่าการวัดผลของนวัตกรรมจะสามารถทำนายผลการดำเนินงานได้เป็นอย่างดี แต่ในการวิจัยด้านบริหารส่วนใหญ่ ผลการดำเนินงานของบริษัทจะถูกกำหนดให้เป็นตัวแปรตามในการศึกษาวิจัยเชิงประจักษ์ ขณะที่ผลของนวัตกรรมมักถูกพิจารณาว่าเป็นตัวแปรแทรก (Intermediate variable) ระหว่างกระบวนการทำธุรกิจและผลการดำเนินงานโดยทั่วไป ซึ่งจะสามารถทำให้เห็นภาพของการปฏิบัติและผลกระทบที่เกิดขึ้นในบริษัทได้ดีกว่า (Tidd, Bessant & Pavitt, 1997)

ได้มีความพยายามเชื่อมโยงให้เห็นถึงการบริหารคุณภาพต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยงานวิจัยของ Terzioski and Samson (1999) ได้ทำการวิจัยเชิงสำรวจกับบริษัท 3,000 แห่ง ในออสเตรเลียและ 1,000 ในนิวซีแลนด์ในปี ค.ศ. 1994 โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามกลับมา 962 แห่ง และ 379 แห่งจากออสเตรเลียและนิวซีแลนด์ ตามลำดับ เป็นทั้งบริษัทขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ พบว่าบริษัทสามารถมีผลการดำเนินงานด้านต่าง ๆ เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน ความพึงพอใจของลูกค้า และผลการดำเนินธุรกิจที่ดีกว่า เมื่อมีการบริหารจัดการคุณภาพมาใช้ภายในองค์กร การปรับปรุงคุณภาพของสินค้าและบริการจึงเป็นพื้นฐานของความสำเร็จ แต่คุณภาพเพียงอย่างเดียวอาจไม่สามารถส่งเสริมผลการดำเนินงานทางการเงินได้เพียงพอ (Adam et al., 1997) โดยเฉพาะบริษัทขนาดเล็กที่เป็นกลุ่มตัวอย่างของการวิจัยในครั้งนี้ เพราะเมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทขนาดใหญ่ บริษัทขนาดกลางและเล็ก ต้องเผชิญกับสิ่งท้าทายมากมาย เช่น การมีทรัพยากรจำกัด ขาดประสบการณ์ในการทำวิจัยการตลาดและศึกษาดำเนินงานทางการตลาด (Segmentation studies) เข้าของกิจการขาดทักษะด้านการตลาดและไม่ชำนาญ ตลอดจนกรณีข้อจำกัดด้านตลาดในการขายสินค้าและบริการเฉพาะในธุรกิจที่ตนเองดำเนินการอยู่ (Carson, 1990) แต่สิ่งที่ท้าทายมากที่สุด คือ ทรัพยากรด้านการเงินภายในองค์กร และอุปสรรคในการหาแหล่งเงินทุนจากภายนอก ตลอดจนกฎระเบียบที่เข้มงวดของรัฐบาล แม้ว่าจะมีงานวิจัยหลายงานเกี่ยวกับ SMEs (Small and Medium Enterprises) ในประเทศจีน (Tang, Wang & He, 2007) ที่เน้นอิทธิพลของกลยุทธ์การตลาด และสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจที่มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งถือเป็นตัวแปรจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร แต่งานวิจัยที่ผ่านมาเสนอว่ายังมีปัจจัยอื่นที่มีผลต่อตัวแปรตามคือ ผลการดำเนินงานขององค์กร เช่น คุณลักษณะของบริษัท (Firm characteristics) การควบคุมตัวแปรเหล่านี้จะทำให้การทดสอบสมมติฐานของงานวิจัยมีความเข้มแข็งขึ้นจะเห็นได้ว่า การวัดผลการดำเนินงานเป็นเรื่องที่ได้รับความสนใจอย่างมาก และนักวิจัยส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงหรือเจ้าของกิจการ ในการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร โดยเปรียบเทียบกับระดับความคาดหวังของตนเองหรือเทียบกับคู่แข่งหลัก นักวิจัย

บางส่วนอาจพยายามใช้ประโยชน์จากการวัดข้อมูลเชิงวัตถุวิสัย (Objectivity) เช่น ผลกำไร ยอดส่งออก ยอดขายทั้งหมด การวัดผลิตภาพ (Productivity) ประสิทธิภาพในการบำรุงรักษา การส่งมอบทันเวลา ความสามารถในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรและคุณภาพของสินค้าและบริการ (Lind, Sepulveda & Nunez, 2000) อย่างไรก็ตาม นักวิจัยส่วนใหญ่ยังนิยมและคงใช้การวัดข้อมูลเชิงจิตวิสัย (Subjectivity) โดยให้เหตุผลว่า ยากในการที่จะได้มาซึ่งข้อมูลของผลการดำเนินงานที่เป็นวัตถุวิสัย ผลการดำเนินงานที่เป็นข้อมูลดิบมักถูกเปลี่ยนรูปโดยปัจจัยเฉพาะของอุตสาหกรรมนั้น ดังนั้น อาจไม่เหมาะสมที่จะใช้ข้อมูลสำหรับเปรียบเทียบข้ามอุตสาหกรรม ด้วยเหตุผลเหล่านี้จึงมีข้อเสนอแนะว่า การวัดเชิงวัตถุวิสัยควรมานำใช้ ถ้าผลกระทบด้านอุตสาหกรรมสามารถควบคุมได้ (Fiorito & Laforge, 1986) สอดคล้องกับบุนนชัย ศานติบุตร (2550) ได้กล่าวว่ารูปแบบของหน้าที่การบริหารจัดการฟุตบอลอาชีพ 4 ด้าน ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม และรูปแบบของการดำเนินงานตามปัจจัยหลักความสำเร็จฟุตบอลอาชีพ 11 ด้าน ได้แก่ นโยบายและการส่งเสริมของรัฐ องค์กรหลักฟุตบอลอาชีพ (สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย คณะกรรมการจัดการแข่งขันฟุตบอลอาชีพ สโมสรฟุตบอลอาชีพ) การจัดการแข่งขัน นักฟุตบอลอาชีพ บุคลากรฟุตบอลอาชีพ (ผู้ฝึกสอน ผู้ตัดสิน) ความนิยมและแฟนคลับ สถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก รายได้ธุรกิจและสิทธิประโยชน์ สื่อเผยแพร่และการประชาสัมพันธ์ กฎหมาย (กฎระเบียบ ข้อบังคับ) และสวัสดิการ รูปแบบขององค์กรประกอบสำคัญ ที่แสดงถึงแนวทางการพัฒนาฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย ประกอบด้วย หน้าที่การบริหารจัดการ และปัจจัยหลักความสำเร็จฟุตบอลอาชีพ ที่มีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ ปัจจัยหลักความสำเร็จฟุตบอลอาชีพ (A professional football key success factors) หมายถึง ปัจจัยหลักที่จำเป็นที่ส่งผลสำเร็จต่อการพัฒนาฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย ประกอบด้วย ด้านนโยบายและการส่งเสริมภาครัฐ ด้านองค์กรหลักฟุตบอลอาชีพ (สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย คณะกรรมการจัดการแข่งขันฟุตบอลอาชีพ สโมสรฟุตบอลอาชีพ) การจัดการแข่งขัน นักฟุตบอลอาชีพ บุคลากรฟุตบอลอาชีพ (ผู้ฝึกสอน ผู้ตัดสิน) ความนิยมและแฟนคลับ สถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก รายได้ธุรกิจและสิทธิประโยชน์ สื่อเผยแพร่และการประชาสัมพันธ์ กฎหมาย (กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ) และด้านสวัสดิการ หน้าที่การบริหารจัดการ (Managerial functions) หมายถึง หน้าที่สำคัญที่ผู้บริหารต้องดำเนินการในการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การนำและการควบคุม การวางแผน (Planning) หมายถึง การตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะดำเนินการอย่างไรให้บรรลุเป้าหมายนั้น เป็นกระบวนการกำหนดเป้าหมายขององค์กร และวางแผนงานดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายนั้น ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายและกลยุทธ์การดำเนินงาน รวมทั้งการวางแผนด้านทรัพยากรที่ต้องใช้ในการดำเนินงาน การจัดองค์การ

(Organizing) หมายถึง การจัดระบบการดำเนินงาน และกระบวนการจัดการทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย การจัดระบบบริหารองค์การ จัดทำแผนภูมิปฏิบัติการ จัดบุคลากรรับผิดชอบงานต่าง ๆ การจัดทำมาตรฐาน และรายละเอียดการปฏิบัติงาน การกำหนดภารกิจขององค์กร การจัดระบบการบังคับบัญชา และการประสานงาน การจัดระบบทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมในองค์การ การนำ (Leading) หมายถึง การอำนวยความสะดวกและการประสานงานเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร ต้องอาศัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วย การจูงใจ การตัดสินใจ สั่งการ การสื่อสาร และการแก้ปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในองค์การ การควบคุม (Controlling) หมายถึง การกำกับให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย และแผนขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย การตรวจสภาพติดตาม การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน เช่นเดียวกับชวลคุณ เจริญศักดิ์สกุล (2552) ได้วิจัยเรื่อง การจัดการเชิงกลยุทธ์และกลยุทธ์การสื่อสารการตลาดเพื่อทีมกีฬาฟุตบอลศึกษาเฉพาะกรณีสโมสรเมืองทองฯ ยูไนเต็ด มีวัตถุประสงค์ 3 ข้อ คือ เพื่อศึกษาปัจจัยภายใน และ ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อรายได้ขององค์กร เพื่อกำหนดกลยุทธ์การสื่อสารการตลาด ในการเข้าถึงกลุ่มลูกค้า เพื่อหาแนวทางในการกำหนดและวางแผนการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหาขององค์กร โดยผู้วิจัยใช้วิธีการศึกษาโดยใช้แหล่งข้อมูล 2 แหล่ง คือ

1. แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth interview) โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure interview) กับผู้บริหารองค์กรและผู้เกี่ยวข้องกับการสื่อสารขององค์กร

2. แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ จากการศึกษาเอกสารที่เผยแพร่โดยองค์กรเพื่อวัตถุประสงค์ในการสื่อสารการตลาด และเอกสารที่เกี่ยวข้องกับองค์กรที่บุคคลอื่นเขียนถึงผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลภายหลังจากที่ได้ข้อมูลครบถ้วน

จากนั้นจึงนำมาสรุปอีกครั้งหนึ่งโดยใช้การวิเคราะห์ด้วยการตีความ (Interpretation) สำหรับการนำเสนอข้อมูลจะใช้การพรรณนาเชิงวิเคราะห์เนื้อหา (Analytical description) โดยนำข้อมูลจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิในการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก และศึกษาจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิที่เป็นเอกสารประเภทต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับประเด็นสำคัญ เพื่อนำเสนอข้อมูลเชิงพรรณนา (Analytical description) จากการศึกษาพบว่า สโมสรเมืองทองฯ ยูไนเต็ด จะใช้การจัดการเชิงกลยุทธ์ในรูปแบบของการเจริญเติบโต แบบทั้ง แนวตั้งและแนวนอน โดยใช้กลยุทธ์การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ ในการก้าวข้ามไปสู่ธุรกิจอื่น ๆ ที่ตนเองไม่มีประสบการณ์ และในส่วนของ การสื่อสารทางการตลาด จะเป็นในลักษณะของ “กลยุทธ์การเลียนแบบแบบข้ามโลก” (Global imitation) โดยการประยุกต์ใช้รูปแบบในการสื่อสารการตลาดของสโมสรฟุตบอลต่างประเทศที่ประสบความสำเร็จ ผ่านสื่อที่อยู่

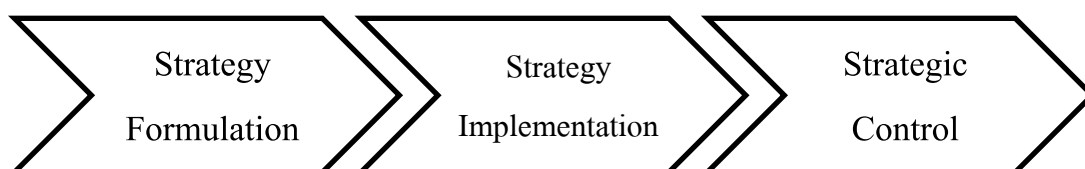
ในเครือของบริษัท สยามสปอร์ตซินดิเคท จำกัด (มหาชน) ทั้งหมด นอกจากนี้ยังใช้การบริหารจัดการที่เป็นระบบและอยู่ในรูปแบบขององค์กรธุรกิจ

การจัดการเชิงกลยุทธ์ หลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์และตรวจสอบสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกธุรกิจแล้ว องค์กรธุรกิจจะต้องทำการวางแผนกลยุทธ์หรือแนวทางในการดำเนินงานตามข้อมูลที่ได้วิเคราะห์ ซึ่งสามารถจำแนกประเภทกลยุทธ์ได้ 3 ประเภท ตามระดับองค์กร ดังมีรายละเอียด ดังนี้

1. กลยุทธ์ระดับบริษัท จะบ่งบอกถึงทิศทางขององค์กรในอนาคตอุตสาหกรรมที่องค์กรจะแข่งขัน แนวทางที่องค์กรจะยึดถือและปฏิบัติต่อไป
2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ ซึ่งถือเป็นกลยุทธ์เชิงแข่งขันมีพื้นฐานวิธีการที่ทำให้ธุรกิจสามารถแข่งขันได้
3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดในระดับหน้าที่งานต่าง ๆ ในธุรกิจกำหนดขึ้นเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ระดับธุรกิจ ถือเป็นพื้นฐานการลงมือปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของธุรกิจที่กำหนดไว้

กระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ

1. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategy formulation) เป็นเรื่องของการกำหนดวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด/ ค่าเป้าหมาย กลยุทธ์ Strategy map
2. การนำไปสู่การปฏิบัติ (Strategy implementation) เป็นการนำแผนยุทธศาสตร์ถ่ายทอดออกมาเป็นแผนปฏิบัติการ รวมถึงการปรับแต่งองค์ประกอบทางการบริหารจัดการ ได้แก่ กระบวนการ โครงสร้าง เทคโนโลยี และคน
3. การควบคุมเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic control) เป็นการกำกับติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน และการทบทวนสถานการณ์เพื่อปรับแต่งยุทธศาสตร์



ภาพที่ 2-1 กระบวนการในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Bovee et al., 1999 อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2545)

การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation)

การกำหนดกลยุทธ์ (Adam et al., 1997) เป็นการพัฒนาแผนระยะยาวบนรากฐานของโอกาสและอุปสรรค ที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยองค์การจะต้องกำหนดและเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดที่เหมาะสมกับองค์การที่สุด ผู้บริหารต้องพยายามตอบคำถามว่าทำอะไรองค์การจึงจะไปถึงเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ได้ โดยใช้ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์การกำหนดเป็นกลยุทธ์ ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงระดับที่แตกต่างกันของกลยุทธ์ด้วย ซึ่งมีทั้งสิ้น 3 ระดับ คือ

1. กลยุทธ์ระดับองค์การ (Corporate strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมและบ่งบอกถึงกลยุทธ์โดยรวม และทิศทางในการแข่งขันขององค์การว่า องค์การจะมีการพัฒนาไปสู่ทิศทางใด จะดำเนินงานอย่างไร และจะจัดสรรทรัพยากรไปยังแต่ละหน่วยขององค์การอย่างไร เช่น การดำเนินธุรกิจแบบครบวงจร การขยายตัวไปในธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกันเลย เป็นต้น ตัวอย่างเครื่องมือ (Tools) ที่ช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์การ เช่น Boston consulting group matrix, McKinsey 7-S framework เป็นต้น

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategy) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ในระดับที่ย่อยลงไป จะมุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันขององค์การกับคู่แข่ง และระบุถึงวิธีการที่องค์การจะใช้ในการแข่งขัน มุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้น โดยอาจรวมกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่คล้ายกันไว้ด้วยกัน ภายในหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Business Unit-SBU) เดียวกัน กลยุทธ์ระดับธุรกิจของ SBU นี้จะมุ่งการเพิ่มกำไร (Improving profitability) และขยายการเติบโต (Growth) ให้มากขึ้น บางครั้งจึงเรียกกลยุทธ์ในระดับนี้ว่ากลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive strategy) ซึ่งโดยทั่วไปจะมีอยู่ 3 กลยุทธ์ คือ การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (Cost leadership) การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) และการจำกัดขอบเขตหรือการมุ่งเน้นหรือการรวมศูนย์ (Focus strategy)

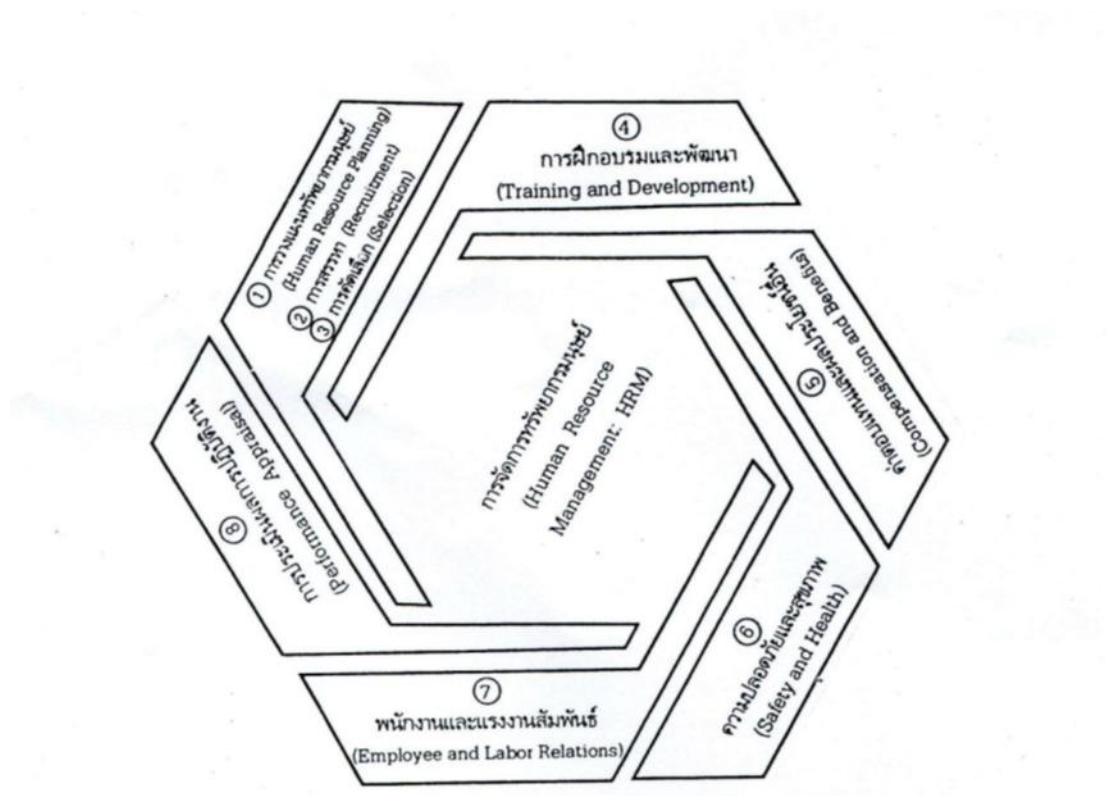
3. กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operational strategy) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่ครอบคลุมวิธีการในการแข่งขัน แก่ผู้เกี่ยวข้องในหน่วยงาน (Function) ต่าง ๆ มุ่งเน้นให้แผนงานตามหน้าที่พัฒนากลยุทธ์ขึ้นมา โดยอยู่ภายใต้กรอบของกลยุทธ์ระดับองค์การและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ เช่น แผนการผลิต แผนการตลาด แผนการดำเนินงานทั่วไป แผนการด้านทรัพยากรบุคคล แผนการเงิน เป็นต้น

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากร

ทรัพยากรทางการจัดการดังกล่าว ได้แก่ 1. ทรัพยากรมนุษย์ 2. ทรัพยากรทางการเงิน (Financial resource) 3. ทรัพยากรทางกายภาพ (Physical resource) และ 4. ทรัพยากรเทคโนโลยี และสารสนเทศ (Information and technology) รายละเอียดเกี่ยวกับทรัพยากรทางการจัดการต่าง ๆ ดังกล่าวมานี้มีรายละเอียดเพิ่มเติมดังต่อไปนี้

1. **ทรัพยากรมนุษย์** ชนิทร์ ชุนหพันธ์ (2550) ได้ให้ความหมายทรัพยากรมนุษย์ (Human resource) ว่าหมายถึง บุคคลที่มีความพร้อม มีความจริงใจ มีความรู้ และมีความสามารถที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย จะต้องมีหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยการวางแผนเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ามาช่วยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ แนวคิดหลักเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ อนิวัช แก้วจางง (2552) กล่าวว่า เป็นการดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับบุคคลในศูนย์พิเนส เป็นการเพิ่มขีดความสามารถ การพัฒนา การสร้างคุณค่า และการจูงใจบุคคลให้สามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมาย โดยสามารถร่วมงานกันกับบุคคลอื่นได้และร่วมงานกันกับศูนย์พิเนสได้นานที่สุด และในการจัดการทรัพยากรมนุษย์นี้ สาคร สุขศรีวงศ์ (2550) แนะนำว่า เวลาจัดการทรัพยากรมนุษย์ จะต้องจัดให้มีทั้งคุณภาพและปริมาณ และสามารถดำเนินงานต่าง ๆ ได้ นอกจากนั้น สมชาย หิรัญกิตติ (2542) แนะนำว่าจะต้องมีขั้นตอนการจัดหรือมีกระบวนการ หรือกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management activities) โดยมีรายละเอียดต่าง ๆ ดังนี้ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human resource planning) ซึ่งเป็นการสำรวจความต้องการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ได้จำนวนพนักงานที่มีทักษะที่ต้องการ และสามารถจัดหาได้เมื่อจำเป็นต้องใช้ การสรรหาบุคลากร (Recruitment) การคัดเลือก (Selection) และการพัฒนา (Training and development) การฝึกอบรม เป็นกระบวนการที่มีระบบเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมพนักงานให้มีทิศทางซึ่งสามารถบรรลุเป้าหมาย ค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น (Compensation and benefit) ค่าตอบแทนเป็นรางวัลทั้งหมดที่พนักงานได้รับในการแลกเปลี่ยนกับงานประกอบด้วย ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส สิ่งจูงใจ ส่วนผลประโยชน์เป็นรางวัลหรือส่วนเพิ่มที่พนักงานได้รับ ซึ่งเป็นผลจากการจ้างงานและตำแหน่ง ความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and health) ความปลอดภัยเป็นความคุ้มครองพนักงานจากอุบัติเหตุในการทำงาน สุขภาพเป็นสภาพทางด้านร่างกาย จิตใจ และสังคม พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ (Employee and labor relations) พนักงานเป็นสภาพแวดล้อมภายในที่ผู้จัดการจะต้องคำนึงถึงอย่างยิ่งเพราะงานจะสัมฤทธิ์ผลได้ก็มาจากพนักงานลูกจ้างนั่นเอง แรงงานสัมพันธ์ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มพนักงาน (สหภาพแรงงาน) และนายจ้าง (ผู้จัดการ) และการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal: PA) เป็นกระบวนการประเมินพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน โดยการวัดและเปรียบเทียบกับ

มาตรฐานที่กำหนดไว้ เช่น การบันทึกผลลัพธ์ การสื่อสารกลับไปยังพนักงาน ซึ่งเป็นกิจกรรมระหว่างผู้บริหารโดยตรงกับพนักงาน ซึ่งขั้นตอนดังกล่าวมานี้สามารถที่จะสรุปรายละเอียดดังภาพที่ 2-2



ภาพที่ 2-2 ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management systems) (Mondy, Noe & Premeaux, 1999)

จากขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (กึ่งพร ทองใบ, 2543) ได้สรุปและจัดเป็นลำดับไว้เรียกว่า “สตาร์โมเดล” (STARS Model) โดยมี 5 ขั้นตอน คือ

1. การวางแผนและการสรรหา คัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ (Human resource planning and selection) S
2. การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human resource development and training) T
3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) A
4. การบริหารค่าตอบแทน (Remuneration or rewards) R
5. ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน (Safety) S

ประโยชน์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดี

สุภาพร พิศาลบุตร (2547) ได้ให้แนวคิดถึงประโยชน์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ที่มีการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมแล้วจะไม่ทำให้เกิดการสิ้นเปลืองทรัพยากรมนุษย์ ได้รับผลตามความต้องการในลักษณะปัจเจกบุคคลด้วย กล่าวคือ

1. ช่วยพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถในการวางแผน
2. ช่วยจัดสรรบุคลากรให้เหมาะสมกับประเภทและชนิดของงานที่ต้องทำและปฏิบัติงานให้ตรงกับความรู้ ความสามารถ และความถนัด ตลอดจนช่วยประเมินผลประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรเพื่อสร้างผลสำเร็จในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้
3. ช่วยพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงาน
4. ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้แก่บุคลากรทุกคนและทุกระดับ โดยอาศัยศาสตร์และศิลป์ทางการจัดการ
5. ช่วยพัฒนาสังคมภายในให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ก่อให้เกิดความรัก ความสามัคคี ขจัดปัญหาการทะเลาะวิวาท การเอารัดเอาเปรียบกัน ความเห็นแก่ตัว และความขัดแย้งให้ลดน้อยลง ซึ่งจะทำให้เป็นสังคมที่มีความสงบสุข บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่สูงขึ้น สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ในสังคมได้อย่างมีความสุขโดยทั่วกัน

2. ทรัพยากรทางการเงิน

ทรัพยากรทางการเงิน (Financial resource) หมายถึง เงินที่ได้รับการจัดสรรให้มาใช้ในการจัดการในแต่ละองค์กร เป็นทรัพยากรในการจัดการอย่างหนึ่งในจำนวน 4 อย่าง คือ ทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรทางการเงิน ทรัพยากรด้านสารสนเทศ และทรัพยากรทางกายภาพ ส่วนในความหมายของ (Mull, 2009 อ้างถึงใน ฐาปนา ฉันทพิศาล, 2551) นั้น แนะนำว่าเป็นเรื่องของรายได้ (ยอดขาย) หรือ (Income) หรือค่าใช้จ่าย (ต้นทุน) หรือ (Expenditure) และผลต่างของรายได้หรือค่าใช้จ่าย ซึ่งก็คือ กำไรสุทธิหรือขาดทุนสุทธิ ที่เกิดขึ้น (กัลยาณี ภาคอัฐ, 2550 อ้างถึงใน ฐาปนา ฉันทพิศาล, 2551)

3. ทรัพยากรทางกายภาพ

ทรัพยากรทางกายภาพ (Physical resource) ตามความหมายของชินินทร์ ชุนหพันธ์รักษ์ (2550) หมายถึง ทรัพยากรที่ประกอบด้วย วัตถุดิบ ที่ดิน เครื่องจักร เครื่องมือ โรงงานและสำนักงาน

4. ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information resource) หมายถึง ทรัพยากรทางด้านข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้สั่งสมไว้หรือเสาะหาจากแหล่งต่าง ๆ โดยที่รูปแบบของข้อมูลอาจจะมีได้หลาย ๆ รูปแบบ เช่น ตัวอักษร (Character) ตัวเลข (Number) เสียง (Voice) ภาพกราฟิก (Graphic) ภาพลักษณ์ (Image) ภาพเคลื่อนไหว (Video) หรือมัลติมีเดีย (Multimedia) (สุภาพร พิศาลบุตร, 2547) ซึ่งสามารถนำมาเก็บ นำมาเรียบเรียง ทำการวิเคราะห์ ประมวลผล หรือผสมผสานข้อเท็จจริงต่าง ๆ เข้าด้วยกันกลายเป็นข่าวสารหรือสารสนเทศ (Information) อันเป็นกระบวนการในการเพิ่มคุณค่าให้กับข้อมูลนั้น ๆ เพื่อให้ข้อมูลนั้นมีความหมาย สามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่อผู้อื่นได้ (สุภาพร พิศาลบุตร, 2547) และสารสนเทศที่ดีนั้น จะต้องมาจากข้อมูลที่ดี มีการจัดเก็บดูแลเป็นอย่างดี เช่น อาจจะมีการกำหนดให้ผู้ใดบ้างเป็นผู้มีสิทธิใช้ข้อมูลได้ ข้อมูลที่เป็นความลับจะต้องมีระบบขั้นตอนการควบคุม กำหนดสิทธิ์ในการแก้ไขหรือการกระทำกับข้อมูลว่าจะกระทำได้โดยใครบ้าง นอกจากนี้ ข้อมูลที่เก็บไว้แล้วต้องไม่เกิดการสูญหายหรือถูกทำลายโดยไม่ได้ตั้งใจ การจัดเก็บข้อมูลที่ดีจะต้องมีการกำหนดรูปแบบของข้อมูลให้มีลักษณะง่ายต่อการจัดเก็บ และมีรูปแบบเดียวกัน ข้อมูลแต่ละชุดควรมีความหมายและมีความเป็นอิสระในตัวเอง นอกจากนี้ไม่ควรมีการเก็บข้อมูลซ้ำซ้อนเพราะจะเป็นการสิ้นเปลืองเนื้อที่เก็บข้อมูล และลักษณะของสารสนเทศที่ดี จะต้องมียอดประกอบต่าง ๆ ดังนี้

1. มีความถูกต้องเชื่อถือได้ สารสนเทศที่มีความถูกต้องเชื่อถือได้จัดเป็นลักษณะที่มีความสำคัญยิ่ง เพราะจะมีผลกระทบต่อการตัดสินใจของผู้จัดการในการวางแผนงาน การควบคุม การจัดการบริหารมาก สารสนเทศที่ได้มาหากไม่ถูกต้องนอกจากจะทำให้ผู้จัดการตัดสินใจผิดพลาดแล้ว ยังสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในการสร้างให้มีสารสนเทศนั้นขึ้นมาใช้งาน
2. สามารถตรวจสอบได้ สารสนเทศที่ดีนั้นจะต้องสามารถตรวจสอบได้ว่ามีความถูกต้องเพียงใด อาจมีการตรวจสอบกับสารสนเทศจากแหล่งอื่น หรืออาจตรวจสอบได้ว่าสารสนเทศนั้นมีที่มาจากข้อมูลใด มีวิธีการประมวลผลอย่างไร
3. ความสมบูรณ์ สารสนเทศที่ดีจะต้องมีความครบถ้วนสมบูรณ์ โดยมีการรวบรวมข้อมูลทุกรายการ เพื่อให้ผู้จัดการสามารถนำไปใช้ได้ตามต้องการ โดยไม่จำเป็นต้องมีการรวบรวมข้อมูลใหม่ทุกครั้งที่ผู้จัดการต้องการใช้สารสนเทศ เนื่องจากไม่ได้เก็บรวบรวมไว้
4. ความกะทัดรัด เนื่องจากความสมบูรณ์ของสารสนเทศที่ต้องสมบูรณ์ครบถ้วนมากที่สุด แต่ก็อาจเกิดผลเสียได้ โดยสารสนเทศมีความละเอียดมากเกินไปจนทำให้ผู้จัดการจะต้องเสียเวลากับการพิจารณาใช้สารสนเทศ ดังนั้น จะต้องหาความเหมาะสมระหว่างความสมบูรณ์ที่จะทำให้ผู้จัดการได้รับสารสนเทศได้ครบถ้วน ในขณะเดียวกัน จะต้องเป็นสารสนเทศที่มี

ความกะทัดรัดไม่เยิ่นเย้อมีเฉพาะสาระสำคัญ ไม่สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายในการรวบรวมข้อมูลที่มากเกินไป

5. ตรงประเด็นหรือตรงตามความต้องการ สารสนเทศที่ดีจะต้องตรงกับความต้องการใช้ของผู้จัดการ เป็นสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับงานที่ผู้จัดการต้องการนำไปใช้ หากผู้จัดการได้รับสารสนเทศที่ไม่ตรงกับงานที่ต้องการ อาจทำให้การตัดสินใจหรือการบริหารงานล่าช้าหรือผิดพลาดได้

6. ทันต่อการใช้งานหรือทันเวลา แม้ว่าสารสนเทศจะมีลักษณะที่ครบถ้วนไม่ว่าจะมีความถูกต้องเชื่อถือได้ หรือสามารถตรวจสอบได้ หรือมีความสมบูรณ์ หรือมีความกะทัดรัด หรือตรงกับความต้องการของผู้ใช้สารสนเทศแล้วก็ตาม แต่หากสารสนเทศที่ดีข้างต้นได้มาไม่ตรงตามเวลาที่ผู้จัดการต้องการใช้ ก็ย่อมก่อให้เกิดความเสียหายได้เช่นกัน ดังนั้น ผู้จัดการจะต้องได้รับสารสนเทศให้ทันเวลาทันต่อการใช้งาน เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

นอกจากนี้ ยังมีลักษณะของสารสนเทศที่ดีอื่น ๆ ที่ควรคำนึงถึงอีก กล่าวคือ

1. ความชัดเจน สารสนเทศที่ดีจะต้องมีความชัดเจน ผู้ใช้จะต้องสามารถทำความเข้าใจได้ง่าย
2. ความไม่ลำเอียง สารสนเทศที่ดีจะต้องไม่เป็นสารสนเทศที่เกิดจากความต้องการบิดเบือนหรือปกปิดความเป็นจริง โดยมุ่งหวังจะให้ผู้ใช้สารสนเทศนั้นเกิดความเข้าใจผิด จนนำไปสู่การใช้งานเพื่อการตัดสินใจตามที่ตนต้องการ ซึ่งอาจเป็นการตัดสินใจที่ผิดพลาดได้
3. ความพอใจของผู้ใช้ เป็นสารสนเทศที่ผู้ใช้พอใจและยอมรับได้
4. การใช้งานง่าย ได้แก่ สารสนเทศที่นำไปใช้ได้ง่าย และสะดวกและรวดเร็ว
5. ความยืดหยุ่น สารสนเทศที่ดีควรยืดหยุ่น และปรับเปลี่ยนให้ตรงกับความต้องการใช้งานได้ง่าย

ส่วนทรัพยากรระบบสารสนเทศ (Information system resources) ที่ปรากฏในภาพของ Information system model จะประกอบด้วย ทรัพยากรส่วนมนุษย์ (People resources) ทรัพยากรส่วนเครื่องคอมพิวเตอร์ (Hardware resources) ทรัพยากรส่วนโปรแกรม (Software resources) และทรัพยากรส่วนข้อมูล (Data resources) (มนตรี พิริยะกุล อ้างถึงใน สุภาพร พิศาลบุตร, 2547)

แนวคิดเกี่ยวกับคุณค่าตราสินค้า

แนวคิดเกี่ยวกับคุณค่าตราสินค้าเป็นที่สนใจอย่างมากจากทั้งนักวิชาการและนักการตลาดมาตลอด โดยพยายามที่จะหาคำจำกัดความ วิธีการวัดคุณค่าตราสินค้านำมาใช้ในการศึกษาและผลของการสร้างตราสินค้าให้แข็งแกร่งและได้มีการให้ความหมายไว้มากมายดังนี้ Marketing science

institute ประเทศสหรัฐอเมริกาได้ให้นิยามคุณค่าตราสินค้าว่าเป็นกลุ่มของการเชื่อมโยง (Set of associations) และพฤติกรรม (Behavior) ที่มีต่อลูกค้าช่องทางทางการจัดจำหน่ายและบริษัทเจ้าของที่อำนวยความสะดวกให้ตราสินค้านั้นสามารถสร้างรายได้และผลกำไรเพิ่มขึ้นมากกว่าไม่มีตราสินค้า David ได้ให้คำนิยามคุณค่าตราสินค้าว่ากลุ่มของสินทรัพย์และหนี้สินที่เชื่อมโยงกับชื่อตราและสัญลักษณ์โดยเป็นการเพิ่มคุณค่าให้แก่สินค้าและบริการนอกเหนือจากคุณสมบัติที่แท้จริงของผลิตภัณฑ์หรือบริการ (David, 1996 อ้างถึงใน อรรถน์ วิสุทธิถาวร วงศ์, 2548) Kotler กล่าวว่าคุณค่าตราสินค้าเป็นคุณค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์และบริการ โดยจะสะท้อนถึงวิถีคิด ความรู้สึก หรือการแสดงออกของผู้บริโภค โดยให้ความสำคัญกับตราสินค้าเช่นเดียวกับราคา ส่วนแบ่งการตลาดและความสามารถในการทำกำไร คุณค่าตราสินค้าเป็นสินทรัพย์ที่ไม่สามารถจับต้องได้ซึ่งมีคุณค่าด้านจิตใจและด้านการเงินต่อบริษัท (Kotler, 2009) Farquhar ให้นิยามคุณค่าตราสินค้าคือคุณค่าเพิ่มที่ตราสินค้าสร้างให้กับสินค้าหรือบริการ ซึ่งสามารถแบ่งได้ ดังนี้ (Farquhar, 1998 อ้างถึงใน นภัสกร ศักดานุวงศ์, 2545)

1. คุณค่าตราสินค้าในมุมมองของบริษัท (Firm's perspective) โดยจะวัดจากกระแสเงินสดที่เพิ่มขึ้น (Incremental cash flow) ที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างตัวสินค้ากับตราสินค้าและทำให้ส่วนแบ่งการตลาดของสินค้านั้นเพิ่มขึ้น ทำให้สามารถตั้งราคาได้สูงกว่าคู่แข่งและการลดค่าใช้จ่ายในการส่งเสริมการตลาด

2. คุณค่าตราสินค้าในมุมมองของร้านค้า (Trade's perspective) จะแสดงถึงการมีอิทธิพลที่เหนือกว่าตราสินค้าของคู่แข่ง ซึ่งเป็นผลมาจากการยอมรับจากช่องทางทางการจัดจำหน่ายและการกระจายสินค้าในวงกว้าง

3. คุณค่าตราสินค้าในมุมมองของผู้บริโภค (Consumer's perspective) คือ การสะท้อนให้เห็นถึงการเพิ่มขึ้นของความแข็งแกร่งด้านทัศนคติ (Attitude strength) ที่มีต่อตราสินค้าจะเห็นได้ว่าคุณค่าตราสินค้ามีผลต่อการตัดสินใจ และจะใช้คุณค่าตราสินค้าในการตีความ (Interpret) การจัดระเบียบ (Process) และการจดจำ (Store) ข้อมูลต่าง ๆ ของตราสินค้า ซึ่งจะทำให้ผู้บริโภคเกิดความมั่นใจและความพึงพอใจในการตัดสินใจซื้อ (Aaker, 1991 อ้างถึงใน สุภาภทร ดิลกไชยชาญวุฒิ, 2547)

Feldwick (1999 อ้างถึงใน อรรถน์ วิสุทธิถาวร วงศ์, 2548) ได้ทำการแบ่งประเภทของนิยามคุณค่าตราสินค้าออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. มูลค่าตราสินค้า (Brand valuation) คือคุณค่ารวมทั้งหมดในฐานะสินทรัพย์ที่บริษัทเจ้าของสามารถขายได้และนำไปรวมในบัญชีงบดุลได้

2. ความแข็งแกร่งของตราสินค้า (Brand strength) คือความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริโภคกับตราสินค้า (Consumer attachment)

3. การอธิบายถึงตราสินค้า (Brand description) คือ การเชื่อมโยง (Associate) และความเชื่อ (Belief) ของผู้บริโภคที่มีต่อตราสินค้า สอดคล้องกับที่ Dolles and Soderman (2012) ได้ศึกษาเครือข่ายการสร้างคุณค่าและการได้รับประโยชน์การบริหารจัดการสโมสรฟุตบอล ภายใต้กรอบแนวความคิดการพัฒนาและการวิเคราะห์ความได้เปรียบการแข่งขันในทีมกีฬาอาชีพสร้างเครื่องมือที่จะช่วยให้การวิเคราะห์ที่ลึกซึ้งมากขึ้นของการบริหารจัดการสโมสรแบบมืออาชีพ หรือเกี่ยวกับทีมกีฬาอาชีพ เพื่อการสร้างเครื่องมือดังกล่าวจะเป็นตัวเลือกในการนำไปใช้ (Porter, 1991) นำเสนอวิธีการใช้เครื่องมือ 2 ชนิด คือรูปแบบเศรษฐกิจพื้นฐานหรือวิธีการภายใต้กรอบแนวความคิด โดยอย่างแรกมีการแยกตัวแปร มีเกณฑ์การเลือกโดยมีปฏิสัมพันธ์อย่างละเอียด การสร้างสถานการณ์หลากหลาย เป็นแบบเฉพาะด้าน มีการสร้างแบบทางคณิตศาสตร์ที่มีความซับซ้อนให้ความสำคัญแต่ละรูปแบบ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ความเหมาะสม สอดคล้องกับความจริง แม้วิธีการจะเป็นตัวแทนของตัวแปรทุกตัวแปร หลีกเลี่ยงความจำกัดไม่ได้ รูปแบบเศรษฐกิจพื้นฐาน การขยายธุรกิจไปด้านต่าง ๆ ทั้งอุตสาหกรรมและการค้า รูปแบบเศรษฐกิจพื้นฐานให้ข้อสรุปที่มีความอ่อนไหวต่อการตั้งสมมติฐาน ยากต่อการบูรณาการกับรูปแบบอื่น ขณะที่นักเศรษฐศาสตร์อ้างว่า งานวิจัยนี้ให้ความละเอียดกับบริษัทแต่ก็ยากที่จะเข้าใจ แทนที่จะสร้างรูปแบบการบริหารจัดการของสโมสรฟุตบอล โดยมีพื้นฐานมาจากความเข้าใจโดยภาพรวมของสโมสรที่มีสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขัน วิธีการจะสร้างกรอบแนวความคิดการบริหารจัดการฟุตบอล ต้องก้าวข้ามตัวแปรที่ทำให้มีข้อจำกัดและพยายามมองหาความซับซ้อน กรอบแนวทางในการบริหารจัดการฟุตบอลอาชีพพิจารณาตามมิติดังต่อไปนี้ ได้แก่ 1. จุดเด่นของสินค้า 2. ลูกค้า 3. กระบวนการธุรกิจ วัฒนธรรม กลยุทธ์ วัฒนธรรม และจุดมุ่งหมาย รวมถึงที่ McMillan and Schumacher (1997) ศึกษาถึงความภักดีของลูกค้าที่มีต่อองค์กร เพื่อความอยู่รอดขององค์กร โดยต้องการให้ลูกค้ามาซื้อสินค้าหรือมารับบริการซ้ำในขณะที่ลูกค้าประจำหรือแฟนกีฬาจะเกิดความภักดีกับทีมกีฬานั้น ๆ ก็ต่อเมื่อเขารู้จักรูปแบบการเล่นของทีม ซึ่งพบว่าความภักดีของแฟนและปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนามุ่งเน้นไปที่ความเข้าใจของการเข้ามาเป็นแฟนกีฬา และสภาพการสร้างแฟนคลับและความภักดี ซึ่งหากทางทีมสโมสรกีฬาทราบถึงความต้องการว่าแฟนกีฬาต้องการสิ่งใด สโมสรก็สามารถกำหนดหรือออกแบบสินค้าและบริการได้ตรงตามความต้องการของตลาด และสามารถสร้างสินค้าทางกีฬาได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่นเดียวกับ Meenaghan (1999) ที่งานวิจัยศึกษาเกี่ยวกับการสร้างภาพให้ตราสินค้า (Brand image) ซึ่งมีองค์ประกอบด้านอัตลักษณ์ของตราสินค้า (Brand identity) ที่เป็นสิ่งที่สื่อสารต่อผู้บริโภคในช่องทางต่าง ๆ อาทิ การโฆษณาผ่านทางเนื้อหา ข้อความ และสื่อ ซึ่งแผ่ถึง

บุคลิกภาพของตราสินค้านั้น ๆ (Brand personality) ผ่านกิจกรรมของผู้สนับสนุนทางด้านกีฬาและศิลปะ ซึ่งผลการวิจัยพบว่า การให้การสนับสนุนทำให้ผู้สนับสนุนแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ และคุณค่าได้เป็นอย่างดีกับผู้บริโภค โดยระดับของผลประโยชน์ที่ได้มาจากการสนับสนุน ขึ้นอยู่กับวิธีที่นำไปประชาสัมพันธ์ทำให้เกิดการรับรู้ต่อผู้บริโภคทั้งในระยะสั้นและระยะยาวเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อผู้สนับสนุน และการรับทราบข้อจำกัดของประเภทอุตสาหกรรมที่ให้การสนับสนุน และการใช้สื่อให้ถูกช่วงเวลา และ Mason (1999) ได้ศึกษาถึงการสร้างและผลิตสินค้าและบริการทางกีฬาที่มาจากความต้องการของแฟนคลับในทีมกีฬา ซึ่งงานวิจัยฉบับนี้ได้ศึกษาถึงความต้องการและลักษณะของสินค้าและบริการในตลาดกีฬา โดยผลการวิจัยพบว่า การสร้างแผนการตลาดกีฬาเฉพาะสำหรับกลุ่มลูกค้าที่มีความสำคัญ เพราะเป็นจุดที่สร้างความพึงพอใจให้แฟนคลับ และเป็นการตอบสนองพฤติกรรมที่เหมาะสม และสินค้าและบริการดังกล่าวได้รับความสนใจเป็นพิเศษ เนื่องจากมีเอกลักษณ์เป็นที่น่าประทับใจ ทำให้แฟนคลับเกิดความตั้งใจซื้อสินค้าและบริการดังกล่าวจากร้านค้าต้นแบบในรูปแบบแฟนไนน์ในสนามแข่งขันกีฬา ซึ่งการกระทำดังกล่าวเพิ่มความสนใจและเพิ่มยอดขายของสินค้าในทีมสโมสรของการแข่งขันต่าง ๆ ทั้งฤดูกาล ทำให้นักการตลาดหันมาสนใจ และพิจารณาผลิตสินค้าและบริการที่เกี่ยวข้องในอุตสาหกรรมกีฬา เนื่องจากมีแฟนคลับจำนวนมากเต็มใจซื้อสินค้าและบริการดังกล่าวด้วยความเต็มใจ เพื่อแสดงว่าตนมีส่วนร่วมในทีมที่ตนเองมาเชียร์ และเกิดความภาคภูมิใจในการช่วยอุดหนุนสินค้าและบริการจากทีมตนเอง ซึ่งงานวิจัยฉบับนี้ได้ระบุกลุ่มลูกค้าที่ซื้อสินค้าและบริการดังกล่าวไว้ 4 กลุ่ม ดังนี้ คือ 1. แฟนกีฬาในสนามแข่งขัน (The Sports fan) 2. แฟนกีฬาที่ชมผ่านโทรทัศน์และสื่ออื่น ๆ (Television and Other Media) 3. ชุมชนที่มีการจัดสร้างสิ่งอำนวยความสะดวก และท้องถิ่น (Communities construct facilities and support local clubs) 4. องค์กรที่ให้การสนับสนุนทีมและการแข่งขัน (Corporations interact with the leagues and teams) ซึ่งระดับความสนใจแต่ละกลุ่มแตกต่างกัน เนื่องจากเหตุผลในการตัดสินใจในการซื้อแตกต่างกันและกำลังซื้อของแต่ละคนแตกต่างกันด้วย และพบประเด็นสำคัญว่าแฟนคลับที่ชมการแข่งขันจากที่บ้านมีความสนใจและมีความตั้งใจซื้อสินค้าและบริการเป็นจำนวนสูงสุดในกลุ่มต่าง ๆ แต่เป็นสินค้าและบริการที่มีราคาปานกลางและช่วงเวลานั้น โดยพบว่าได้ดูการประชาสัมพันธ์ผ่านโทรทัศน์ ซึ่งสอดคล้องกับ Burnett, Meon, and Smart (1990) ซึ่งกล่าวว่าโทรทัศน์ทำให้คนมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ได้ดีขึ้น แต่แฟนคลับที่มาจากองค์กรที่ให้การสนับสนุนทีม และการแข่งขันมีความสนใจและตั้งใจซื้อสินค้าและบริการสูง และสนับสนุนเป็นระยะเวลาตลอดฤดูกาล และสินค้าและบริการที่ตัดสินใจซื้อมีราคาปานกลางถึงสูง สอดคล้องกับ Bremner (1997) ที่อธิบายไว้ว่านักการตลาดสินค้ากีฬามองผู้สนับสนุนว่าเป็นหุ้นส่วนขององค์กร ซึ่งในลักษณะนี้ ทีมกีฬา องค์กรที่เป็นหุ้นส่วน และเครือข่ายที่ถ่ายทอด

การแข่งขันสามารถร่วมมือกันมาชมการแข่งขันและให้ความสำคัญกับกีฬาที่ตนเป็นผู้สนับสนุน เป็นเหตุให้การสนับสนุนด้วยงบประมาณที่มาจากองค์กรที่มีความพร้อม และองค์กรที่มีความผูกพันของพนักงานส่งผลทางอ้อมให้เกิดความตั้งใจซื้อสินค้าและบริการจากแฟนคลับมากขึ้น ซึ่งจำเป็นจะต้องหาวิธีอธิบายให้เห็นอย่างชัดเจนถึงวิธีการพัฒนาสินค้ากีฬาต่อไป (Robinson, Trail, Dick, & Gillentine, 2009) และ Bernthal and Graham (2003) ได้ศึกษาการเพิ่มเป้าหมายให้มีมากขึ้นในกลุ่มคนชมกีฬาและแฟนคลับซึ่งเป็นกรณีศึกษาของกีฬาเบสบอลซึ่งกีฬาดังกล่าวสร้างแฟนคลับผู้เข้าชมมากมายอันเกิดจากฝีมือและความคลั่งไคล้ในตัวนักกีฬา ซึ่งทำให้ผู้จัดการแข่งขันต้องพยายามหานักแข่งที่ตรงตามความต้องการของผู้ชมมาไว้ในทีมเพื่อทำการเพิ่มยอดคนดู คนเชียร์ ทั้งในสนามและการดูจากทีวีและเป็นการเพิ่มยอดการขายของในสนามซึ่งเป็นหัวใจของคนชมกีฬาในสนามในปัจจุบัน

แนวคิดเกี่ยวกับการวิธีการปฏิบัติที่ดี/ เป็นเลิศ

จุดเริ่มต้นของกรณีศึกษาการปฏิบัติที่ดีเลิศ (Best practices) เริ่มต้นจากวงการแพทย์ เป็นวิธีการปฏิบัติงานที่ดี ไม่ว่าจะนำไปปฏิบัติที่ไหน อย่างไร ซึ่งผลงานที่ปฏิบัตินั้นได้นำไปสู่ผลสำเร็จหน่วยงานจำเป็นต้องมีการแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานที่ดีกับหน่วยงานย่อย และมีการแลกเปลี่ยนระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอก ผลสุดท้าย คือ การนำ Best practices นั้น ไปใช้เป็นมาตรฐาน ตัวอย่างโปรแกรมที่ได้รางวัล คือ โปรแกรมการเชิญชวนผู้ดูแลผู้ป่วยที่เป็นมะเร็งต่อมลูกหมากของกลุ่มแพทย์เฮนรีฟอร์ด โดยผู้ป่วยสามารถดูแลตนเองได้ที่บ้านร่วมกับการรักษาที่ศูนย์ การรักษาโดยดำเนินกิจกรรมในลักษณะการวิจัยผลของโปรแกรมพบว่า ร้อยละ 90 ของผู้ป่วยที่ได้รับการวินิจฉัยส่วนใหญ่เป็นมะเร็งในระยะแรกเท่านั้น ผู้ป่วยมีความพึงพอใจในการดูแลรักษาจากโปรแกรมดังกล่าวที่เป็นกรณีศึกษาที่ดีเลิศ (Best practices)

กรณีศึกษาที่ดีเลิศ (Best practices) หมายถึง วิธีปฏิบัติที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรือวิธีปฏิบัติที่นำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งเหมาะสมกับองค์กรนั้น ๆ โดยไม่จำเป็นต้องเป็นสิ่งที่สามารถทำได้หรือเหมาะสมกับทุกองค์กร Benchmarking และ Best practices นั้น โดยสรุป Benchmarking และ Best practices มีความแตกต่างกัน คือ Benchmark คือ ค่าของตัววัด ส่วน Best practice คือ กระบวนการที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ยกตัวอย่างกรณีของ FedEx และ องค์กรไปรษณีย์ไทย ในเรื่องการส่งมอบผลิตภัณฑ์ (พัสดุจากประเทศไทยถึงสหรัฐอเมริกา) บริษัท FedEx และ Thailand post (ไปรษณีย์ไทย) ภายใต้งู้นไขเดียวกัน FedEx สามารถส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้แก่ลูกค้าภายในระยะเวลา 5 วัน ในขณะที่ Thailand post (ไปรษณีย์ไทย) ต้องใช้เวลามากถึง 15 วัน ระยะเวลาที่ต่างกัน คือ ค่าวัด (Benchmark) กระบวนการ (วิธี) ที่ทำให้การใช้ระยะเวลา

แตกต่างกันคือ Best practices ดังนั้น หากไประณีย์ไทยต้องการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ไประณีย์ไทยจะต้องศึกษาวิธีการขนส่งสินค้าของ FedEx แล้วนำมาประยุกต์ใช้กับองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และสามารถสนองตอบความต้องการของลูกค้าได้ในที่สุด

ความหมายของวิธีการปฏิบัติที่ดีเลิศ (Best practices) วิจารย์ พานิช (ม.ป.ป. อ้างถึงใน วันทนา เมืองจันทร์ และเต็มจิต จันทกา, 2548) กล่าวว่า วิธีการจัดการความรู้ที่ง่าย คือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากวิธีการทำงานแบบ Best practice องค์ประกอบสำคัญประการหนึ่งของการจัดการความรู้ คือ การมีฐานข้อมูลเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีผลงานดีเด่นเป็นที่ยอมรับในด้านต่าง ๆ (เช่น ด้านแนวคิด กระบวนการวางแผน การดำเนินงานตาม แผน การประเมินผล และการมีส่วนร่วมของชุมชน) โดยมีการเผยแพร่วิธีปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ เพื่อให้หน่วยงานอื่นได้นำไปปรับใช้ ซึ่งเป็นไปตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ในมาตรา 11 ระบุว่า “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ”

นอกจากนี้ ยังมีคำที่มีความหมายใกล้เคียงกับ Best practice ก็คือ Good practice เป็นคำที่มีความหมายค่อนข้างกว้างใช้ในความหมายเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ แต่ยังไม่มีความชัดเจน หรือแสดงความถูกต้องอย่างชัดเจน จะต้องใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์มายืนยันผลงาน และมีผู้ให้ความเห็นเกี่ยวกับ Good practice คือ

- เป็นข้อเสนอแนะ คำแนะนำ แนวทาง
- การปฏิบัติงานที่อยู่บนพื้นฐานของความสำเร็จของงาน
- เป็นเรื่องเกี่ยวกับ “Why” และ “What”
- เป็นความคาดหวังของการปฏิบัติงานโดยทั่ว ๆ ไปอีกคำหนึ่งก็คือ Innovative practice หมายถึง จุดเน้นและแนวทางการทำงาน ที่น่าสนใจ แต่ขณะนี้ยังไม่มีตัวชี้วัดใดจะบอกความสำเร็จได้

ดังเช่น พงษ์ภิญโญ แม้น โสกล (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารเพื่อความ เป็นเลิศในงานวิจัยของ คณะมนุษยศาสตร์ สถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอกลยุทธ์การบริหารงานเพื่อความเป็นเลิศในงานวิจัยของคณะมนุษยศาสตร์ สถาบันอุดมศึกษาเอกชน พบว่ากลยุทธ์การบริหารงานเพื่อความเป็นเลิศในงานวิจัยของคณะมนุษยศาสตร์ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่นำเสนอมี 4 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์เพิ่มศักยภาพ (SO Strategy) กลยุทธ์สร้างภูมิคุ้มกัน (ST Strategy) กลยุทธ์พัฒนาและฟื้นฟู (WO Strategy) และกลยุทธ์แก้วิกฤติ (WT Strategy) โดยนำเสนอกลยุทธ์ในภาพรวมของมหาวิทยาลัยทุกขนาดและทุกพื้นที่ และกลยุทธ์เฉพาะกลุ่มมหาวิทยาลัยที่จำแนกตามขนาดและพื้นที่

แนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศของสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศ จะเป็นเครื่องมือให้ สโมสรฟุตบอลอาชีพที่ต้องการพัฒนาสโมสรให้มีการใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น โดยศึกษาจากสโมสรที่มีการปฏิบัติที่ได้อยู่แล้ว

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ

ความหมายของพัฒนารูปแบบ หมายถึง กระบวนการสร้างหรือพัฒนาแบบจำลอง ตลอดจนการทดสอบรูปแบบที่ดีให้มีคุณภาพ การจะนำไปสู่สถานการณ์ที่ดีในการศึกษาวิจัยจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบพบว่า การพัฒนารูปแบบนี้จะมีขั้นตอนในการดำเนินงานแตกต่างกันไป แต่โดยทั่วไปแล้วอาจจะแบ่งออกเป็นสองตอนใหญ่ ๆ คือ การสร้างรูปแบบ (Construct) และการหาความตรง (Validity) ของรูปแบบ ส่วนรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนว่ามีการดำเนินการอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะและกรอบแนวคิดซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนี้ ๆ ตัวอย่างงานวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ ได้แก่ การพัฒนารูปแบบซึ่งเป็นรูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์ของบุญชม ศรีสะอาด (2535) ซึ่งได้แบ่งการดำเนินการออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ การพัฒนารูปแบบและการทดสอบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของรูปแบบ ในส่วนการพัฒนารูปแบบนี้ดำเนินการ โดยวิเคราะห์ลำดับในการทำวิทยานิพนธ์หลักการเขียนรายงานการวิจัย จุดบกพร่องที่มักจะพบในการทำวิทยานิพนธ์ ฯลฯ แล้วนำองค์ประกอบเหล่านั้นมาสร้างรูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์ตามลำดับขั้นในการทำวิทยานิพนธ์หลังจากนั้นจะเป็นขั้นตอนที่ 2 นำรูปแบบดังกล่าวไปทดสอบและประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนารูปแบบอีกวิธีหนึ่งตามแนวทางการศึกษาของรุ่งรัชดาพร เวหะชาติ (2548) ได้พัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมุ่งศึกษาการพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เหมาะสมซึ่งในการศึกษามีรายละเอียดในการดำเนินการ 5 ขั้นตอน คือขั้น ตอนที่ 1 การศึกษาและสำรวจข้อมูลเบื้องต้น เกี่ยวกับแนวคิดและหลักการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ โดยสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่ได้รับเลือกเป็นโครงการนำร่องการวิจัยและการพัฒนาการเรียนรู้เพื่อคุณภาพการศึกษา รวมทั้งการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการศึกษาสภาพจริงจากรายงานประเมินตนเองของโรงเรียนที่ผ่านการประเมินคุณภาพ ขั้นตอนที่ 2 เป็นการสร้างรูปแบบจำลองเพื่อสร้างรูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ โดยการสังเคราะห์แบบสัมภาษณ์จากการศึกษาในขั้น ตอนที่ 1 นำมาสร้างรูปแบบจำลองระบบบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้วยการสร้างเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงวุฒิแบบเลือกตอบ เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย ให้ผู้ทรงวุฒิแสดงความคิดเห็น โดยอิสระ ขั้นตอนที่ 3 เป็นการพัฒนารูปแบบระบบบริหารคุณภาพ

ทั้งองค์กรโดยใช้เทคนิคเดลฟายจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้รูปแบบที่มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ โดยการเลือกรูปแบบจำลองจากขั้นตอนที่ 2 นำมาวิเคราะห์และกำหนดรูปแบบระบบการบริหาร คุณภาพทั้งองค์กรด้วยเทคนิคเดลฟาย 3 รอบ ขั้นตอนที่ 4 เป็นการวิเคราะห์หาความเหมาะสมของ รูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบ โดยผู้ปฏิบัติงานใน สถานศึกษาคือ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และกรรมการสถานศึกษา ขั้นตอนที่ 5 การสรุปและ นำรูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรและจัดทำเป็นรายงานผลการวิจัยต่อไป สมุทร ชำนาญ (2546) ได้พัฒนารูปแบบการบริหาร โรงเรียนที่บริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยมุ่งศึกษารูปแบบ การบริหาร โรงเรียนที่บริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่เหมาะสมกับสภาพสังคม โดยได้แบ่งการ วิจัยออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 เป็นการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวกับหลักการ แนวคิด ทฤษฎี วิธีการ บริหาร โรงเรียนที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน และสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อ กำหนดกรอบความคิดในการวิจัย ขั้นตอนที่ 2 เป็นการสร้างรูปแบบจำลองเพื่อสร้างรูปแบบการ บริหาร โรงเรียนที่บริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยมีองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ ด้วยการสร้าง เป็นแบบสอบถามชนิดเลือกตอบเห็นด้วยและไม่เห็นด้วย เพื่อถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ขั้นตอนที่ 3 เป็นขั้นการพัฒนาแบบบริหารสถานศึกษาที่บริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยใช้ เทคนิคเดลฟายจากผู้เชี่ยวชาญ ขั้นตอนที่ 4 เป็นการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบโดย ผู้บริหารสถานศึกษาครูผู้สอน และกรรมการสถานศึกษา จากการศึกษาวิเคราะห์ในเรื่องนี้พอสรุป ได้ว่าการสร้างรูปแบบ (Model) นั้นไม่มีข้อกำหนดที่ตายตัวแน่นอนว่าต้องการทำอะไรบ้าง แต่ โดยทั่วไปจะเริ่มต้นจากการศึกษาองค์ ความรู้ (Intensive knowledge) เกี่ยวกับเรื่องที่เราจะสร้าง รูปแบบให้ชัดเจน จากนั้นจึงหาสมมุติฐาน และหลักการของรูปแบบที่จะพัฒนาแล้วสร้างรูปแบบ ตามหลักการที่กำหนดขึ้นและนำรูปแบบที่สร้างขึ้นไปตรวจสอบและประเมินผลหาคุณภาพของ รูปแบบ โดยสรุปแล้วการพัฒนาแบบมีการดำเนินการเป็นสองขั้นตอนใหญ่ คือการสร้างรูปแบบ และการหาคุณภาพของรูปแบบ

ดังนั้น จากการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ด้านฟุตบอลอาชีพ คุณค่า ทรานสาค้า การบริหารจัดการทรัพยากร และการพัฒนารูปแบบ พบว่า รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์ย่อย และกิจกรรมการดำเนินการในการบริหาร จัดการทรัพยากรที่มีอยู่ในสโมสรฟุตบอลให้คุ้มค่าและเป็นการได้เปรียบทางการแข่งขันด้านธุรกิจ กับสโมสรฟุตบอลอาชีพทั้งระดับประเทศและนานาชาติประเทศ เพื่อให้เกิดความยั่งยืนของสโมสร ฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

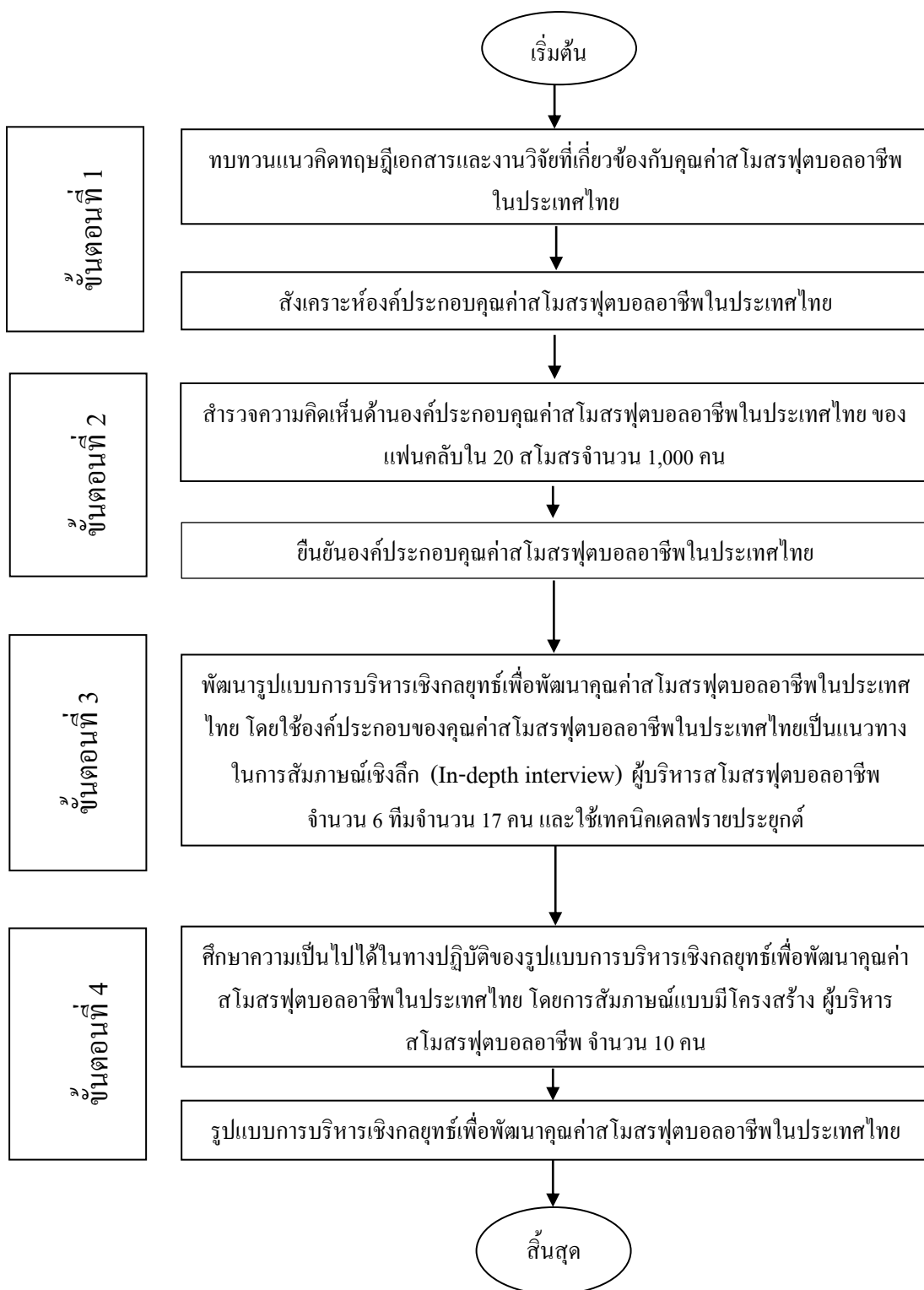
การวิจัยนี้ใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed method research design) (Johnson & Christensen, 2004) โดยการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยเพื่อได้องค์ประกอบคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพ และการสำรวจความคิดเห็นของแฟนคลับสโมสรฟุตบอลต่อคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย จากนั้นใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย

ขั้นตอนที่ 2 ยืนยันองค์ประกอบคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยด้วยการสำรวจความคิดเห็นของแฟนคลับสโมสรฟุตบอล

ขั้นตอนที่ 3 ศึกษาการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice) เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลตามสภาพการปฏิบัติจริง (Real practice) ของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) กับกลุ่มเป้าหมาย

ขั้นตอนที่ 4 ตรวจสอบความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง



ภาพที่ 3-1 ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย

1. ทบทวนแนวคิดทฤษฎีเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อสังเคราะห์องค์ประกอบคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพเพื่อนำไปใช้ในการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย

1.1 การสังเคราะห์องค์ประกอบของคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ผู้วิจัยทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับคุณค่าโดยทั่วไป และคุณค่าของหน่วยงานต่าง ๆ มีรายการงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสำหรับการวิเคราะห์ จำนวน 25 รายการ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 3-1 รายการเอกสารและแหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพ

หมายเลข	รายการเอกสาร	แหล่งข้อมูล
1	กลยุทธ์การตลาดตราสินค้าสำหรับกีฬาฟุตบอลในการแข่งขันฟุตบอลอาชีพไทยพรีเมียร์ลีก	กิตติพงษ์ กุลโสภิน และ ปริญ ลักษิตามาศ (2555)
2	การพัฒนาตัวบ่งชี้ความสำเร็จในการบริหารแบรนด์ของมหาวิทยาลัยไทย	ธนาทร เกียรกุล (2557)
3	Relationship among marketing activities, employees' knowledge & brand equity, and its' impact on the firms' performance.	Aamir (2013)
4	Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity.	Kotler (2009)
5	ประสิทธิผลของการให้การสนับสนุนทางการตลาดขององค์กรธุรกิจกับสโมสรฟุตบอลชลบุรี	ภาสกร สุขเจริญ (2555)
6	ตัวแบบการสื่อสารการตลาดเพื่อการตัดสินใจเป็นผู้สนับสนุนฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีก	ศราวุธ ดิษยวรรณณะ (2555)
7	การรับรู้อัตลักษณ์ตราสินค้านิยมของสโมสรทีมฟุตบอลในประเทศไทย	กิตติพงษ์ กุลโสภิน และ ปริญ ลักษิตามาศ (2555)
8	Measuring brand equity across products and markets.	Aaker (1996 b)

ตารางที่ 3-1 (ต่อ)

หมายเลข	รายการเอกสาร	แหล่งข้อมูล
9	คุณค่าตราสินค้าที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อรถยนต์ “ฮอนด้า” ของผู้บริโภคในเขตกรุงเทพมหานคร	ปีทมพร จิระบุญมา (2555)
10	คุณค่าตราสินค้าที่มีผลต่อพฤติกรรมการซื้อ โทรศัพท์มือถือไอโฟนของผู้บริโภคใน กรุงเทพมหานคร	นัทธมน หมทอง (2554)
11	ปัจจัยที่ส่งเสริมการสร้างคุณค่าตราสินค้าของการ ค้าขายผ่านเครือข่ายสังคม กรณีศึกษา เอ็น โซโก	ภาณุพงศ์ เจริญคนกกุล (2555)
12	อิทธิพลขององค์ประกอบคุณค่าตราสินค้าจาก มุมมองของลูกค้าที่มีต่อความตั้งใจซื้อสินค้า เครื่องดื่มร้านกาแฟท้องถิ่นตรามังกร จังหวัด เชียงใหม่	พงศ์ศิริ คำขันแก้ว (2555)
13	การวัดคุณค่าตราสินค้าเครื่องดื่มน้ำอัดลมเป๊ปซี่	สิรินญา ม่วงเกษม (2554)
14	ตามการรับรู้ของผู้บริโภคในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ คุณค่าตราสินค้าเปรียบเทียบระหว่าง โทรศัพท์เคลื่อนที่ตราสินค้าระดับสากลและระดับ ท้องถิ่น กรณีศึกษาโทรศัพท์เคลื่อนที่โนเกีย ชัมซุง และไอ-โมบาย	
15	ค่าตราสินค้าที่ผู้บริโภคมิต่อร้านสะดวกซื้อ ในเขต จังหวัดปทุมธานี	เด่นชัย บุญบรรรัตนกุล (2552)
16	การเปรียบเทียบการรับรู้คุณค่าตราสินค้า ห้างสรรพสินค้าบิ๊กซีและห้างสรรพสินค้าเทสโก้ โลตัส	ธัญญลักษณ์ ลิ้มทองกุล (2557)
17	การรับรู้คุณค่าตราสินค้าปากกายูนิบอลผ่าน กิจกรรมทางการตลาดของผู้บริโภคในเขต กรุงเทพมหานคร	กันยามาศ เวสารนันท์ (2554)

ตารางที่ 3-1 (ต่อ)

หมายเลข	รายการเอกสาร	แหล่งข้อมูล
18	คุณค่าตราสินค้าและความต้องการในการใช้นาฬิกา แบรนด์เนม ที่ส่งผลต่อการตัดสินใจชื้อนาฬิกา G-SHOCK ของผู้บริโภคในเขตกรุงเทพมหานคร	จักรพันธ์ อุพันธ์ (2557)
19	การสร้างตราสินค้าของจังหวัดสมุทรสงคราม	ชุตติกาญจน์ ศรีวิบูลย์ (2554)
20	การวัดคุณค่าตราสินค้าและความรับผิดชอบต่อ สังคมที่มีผลต่อปัจจัยการตอบสนองทางการตลาด ของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ในเขต กรุงเทพมหานคร	ณัฐพงศ์ พลับทอง (2555)
21	การเปรียบเทียบคุณค่าตราสินค้า “คาเฟอเมซอน” และ “แบล็ค แคนยอน คอฟฟี่”	ฉัตรินยา ใจขาน (2557)
22	รูปแบบการสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการ ที่ส่งผลต่อการรับรู้คุณค่าตราสินค้า ระหว่าง ผลิตภัณฑ์เครื่องสำอางตราสินค้าไทยกับตราสินค้า ต่างประเทศ ในระบบขายตรง	ณัฐกาญจน์ สุวรรณธาดา (2557)
23	อิทธิพลของความจงรักภักดีต่อตราสินค้าข่าวสาร	
24	บรรจูง	ธนากร ภัทรพูนสิน (2556)
25	การวัดความผูกพันของลูกค้าในตราสินค้าบริการ คุณค่าตราสินค้า ความไว้วางใจ และความพึงพอใจ ที่มีผลต่อความภักดีต่อตราสินค้า CAT CDMA (แคท ซีดีเอ็มเอ)	ชนาภา หนูนาค (2554) มีนา อ่องบางน้อย (2553)

ข้อมูลองค์ประกอบคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพจากแหล่งข้อมูลข้างต้น นำมาวิเคราะห์
ประเด็นที่ใช้ในการพิจารณา จากนั้นสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพได้
12 ประเด็น ดังตารางที่ 3-2

ตารางที่ 3-2 องค์ประกอบคุณค่าตราสินค้าและสโมสรฟุตบอลอาชีพจากงานวิจัยต่าง ๆ

คุณค่า	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
อัตลักษณ์	/	/	/	/			/																/		/
ความภักดี	/		/				/	/	/		/	/	/	/	/	/		/			/	/			
ความรู้จัก		/		/				/		/		/	/	/		/	/			/					
การตระหนักรู้		/		/	/			/			/		/					/	/	/	/	/	/		/
รากฐานตราสินค้า		/																							
การสื่อสาร		/					/																		
การรับรู้คุณภาพ			/	/				/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
การเชื่อมโยงตรา								/	/		/	/		/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
ความโดดเด่น											/				/										
ประสิทธิภาพ											/														
ความผูกพัน				/	/	/				/	/		/												/
ภาพลักษณ์				/	/																/				/

จากผลการวิเคราะห์ประเด็นร่วมในตารางที่ 3-2 ผู้วิจัยพิจารณาค่าความถี่ และสรุปรวมรายการที่เป็นประเด็นที่ใกล้เคียงไว้ด้วยกัน แล้วจัดทำเป็นองค์ประกอบคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพ 7 ด้าน ได้แก่

1. ด้านอัตลักษณ์
2. ด้านภาพลักษณ์ความโดดเด่นเป็นที่รู้จัก
3. ด้านความภักดีและความผูกพัน
4. ด้านการตระหนักรู้
5. ด้านสินทรัพย์
6. ด้านการรับรู้คุณภาพประสิทธิภาพ
7. ด้านการสื่อสารและเครือข่าย

ขั้นตอนที่ 2 ยืนยันองค์ประกอบคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยด้วยการสำรวจความคิดเห็นของแฟนคลับสโมสรฟุตบอล

เมื่อได้องค์ประกอบคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพ นำข้อมูลดังกล่าวมาสร้างแบบสอบถามความคิดเห็นของแฟนคลับต่อคุณค่าสโมสรฟุตบอลใน 7 ด้าน ว่าแฟนคลับเห็นด้วยต่อองค์ประกอบคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในระดับใด โดยการใช้แบบสอบถามในการสำรวจความคิดเห็น

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรของการวิจัยครั้งนี้ คือ แฟนคลับในสโมสรฟุตบอลอาชีพไทยพรีเมียร์ลีก ปี พ.ศ. 2557 จำนวน 20 สโมสร รวมทั้งสิ้น 118,000 คน (บริษัทไทยพรีเมียร์ลีก จำกัด, 2557) กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ แฟนคลับในสโมสรฟุตบอลอาชีพไทยพรีเมียร์ลีก โดยมีขั้นตอนในการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างและการสุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1. การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง จัดทำโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของ Taro Yamane ซึ่งกำหนดระดับความเชื่อมั่นไว้ที่ 95 เปอร์เซ็นต์ เมื่อจำนวนประชากรมากกว่า 100,000 คน ขึ้นไป ทำให้ค่าความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ เท่ากับ 0.05 จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยจึงต้องไม่น้อยกว่า 400 คน แต่เนื่องจากประชากรมีความหลากหลายผู้วิจัยจึงได้เพิ่มขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมคือ แฟนคลับจำนวน 1,000 คน เพื่อหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาดจากการเก็บรวบรวมข้อมูล
2. การสุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage random sampling) (พิชิต ฤทธิจรูญ, 2549) ซึ่งมีขั้นตอน ดังนี้

2.1 การสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified random sampling) การเลือกตัวอย่างวิธีนี้ ประชากรจะถูกแบ่งออกเป็นชั้นภูมิ โดยแต่ละหน่วยในประชากรจะต้องอยู่ในชั้นภูมิใดชั้นภูมิหนึ่งเท่านั้น โดยพยายามจัดให้ชั้นภูมิเดียวกันประกอบด้วยหน่วยที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันมากที่สุด และมีความแตกต่างระหว่างชั้นภูมิมากที่สุด โดยแบ่งจำนวนขนาดกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ 1,000 คน ออกเป็น 20 สโมสร

ตารางที่ 3-3 สัดส่วนของแฟนคลับสโมสรฟุตบอล (บริษัท ไทยพรีเมียร์ลีก จำกัด, 2557)

	สโมสร	แฟนคลับ (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
1	บุรีรัมย์ ยูไนเต็ด	19,000	180
2	สุพรรณบุรี	9,600	100
3	เอสซีจี เมืองทอง ยูไนเต็ด	9,500	100
4	เชียงราย ยูไนเต็ด	6,900	80
5	บางกอกกล๊าส	6,500	80
6	ชลบุรี	6,000	70
7	ราชบุรี มิตรผล	4,800	40
8	ศรีสะเกษ	4,300	40
9	ปตท. ระยอง	4,100	40
10	ชัยนาท	3,700	40
11	บีอีซี เทโรศาสน	3,700	40
12	สิงห์ท่าเรือ	3,500	30
13	สงขลา ยูไนเต็ด	3,000	30
14	แอร์ฟอร์ซ เวิเอ	3,000	30
15	อินทรีเพื่อนตำรวจ	2,500	20
16	เบงค็อก ยูไนเต็ด	2,400	20
17	อาร์มี่ ยูไนเต็ด	2,100	20
18	โอสถสภา เอ็ม-150 สระบุรี	1,900	20
19	ทีโอที	1,500	10
20	สมุทรสงคราม	1,100	10
	รวม	118,000	1,000

2.2 การสุ่มแบบง่าย (Simple random sampling) การสุ่มกลุ่มตัวอย่างในแต่ละกลุ่มตามขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ได้คำนวณไว้

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างเครื่องมือ

1. จากขั้นตอนที่ 1 ได้ข้อมูลองค์ประกอบคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพ นำมาสร้างข้อคำถามให้สอดคล้องกับนิยามศัพท์ โดยแบ่งคำถามเป็น 3 ตอน ตามที่กำหนด ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ สถานภาพ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ รายได้

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นด้านองค์ประกอบคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ใน 7 ด้าน 44 ข้อคำถาม ได้แก่

- ด้านอัตลักษณ์ จำนวน 5 ข้อคำถาม
- ด้านภาพลักษณ์ความโดดเด่นเป็นที่รู้จัก จำนวน 7 ข้อคำถาม
- ด้านความภักดีและความผูกพัน จำนวน 6 ข้อคำถาม
- ด้านการตระหนักรู้ จำนวน 6 ข้อคำถาม
- ด้านสินทรัพย์ จำนวน 7 ข้อคำถาม
- ด้านการรับรู้คุณภาพประสิทธิภาพ จำนวน 7 ข้อคำถาม
- ด้านการสื่อสารและเครือข่าย จำนวน 6 ข้อคำถาม

แบบสอบถามที่สร้างขึ้นกำหนดระดับการแสดงความคิดเห็นเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ แต่ละระดับมีความหมาย ดังนี้

- 1 หมายถึง มีความเห็นด้วยน้อยที่สุด
- 2 หมายถึง มีความเห็นด้วยน้อย
- 3 หมายถึง มีความเห็นด้วยปานกลาง
- 4 หมายถึง มีความเห็นด้วยมาก
- 5 หมายถึง มีความเห็นด้วยมากที่สุด

2. การตรวจความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น เสนออาจารย์ที่ปรึกษาคุณวุฒิปริญญาโทเพื่อตรวจสอบความถูกต้องด้านโครงสร้างและภาษาตามนิยามศัพท์ของแต่ละตัวแปร และนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจแล้วเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน โดยผู้วิจัยได้กำหนดคุณสมบัติของผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้ เป็นผู้มีความรู้ มีความเชี่ยวชาญการบริหาร

จัดการกีฬาที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารจัดการธุรกิจกีฬา และทำงานวิจัยด้านการบริหารเชิงธุรกิจขององค์กร

นำแบบสอบถามที่ผ่านการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิมาหาค่าดัชนีความสอดคล้องของเนื้อหา (Index of Item-Objective Congruence: IOC) โดยคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC มากกว่า 0.50 (พิชิต ฤทธิ์จรูญ, 2549, หน้า 242) และปรับปรุงแก้ไขบางข้อให้เหมาะสมตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิไปจัดทำเป็นแบบสอบถามและให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจอีกครั้งก่อนนำไปทดลองใช้ โดยผู้ทรงคุณวุฒิได้เพิ่มข้อคำถามในองค์ประกอบคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพด้านการสื่อสารและเครือข่ายจำนวน 1 ข้อ จึงได้ข้อคำถามที่นำไปสำรวจความคิดเห็นที่สนคติแฟนคลับ จำนวน 45 ข้อคำถาม

ให้ 1 หมายถึง ถ้าแน่ใจว่าคำถามสอดคล้องกับเนื้อหาตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย
 ให้ 0 หมายถึง ถ้าไม่แน่ใจว่าคำถามสอดคล้องกับเนื้อหาตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย
 ให้ -1 หมายถึง ถ้าแน่ใจว่าคำถามไม่สอดคล้องกับเนื้อหาตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย
 คำนวณค่า IOC

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

IOC	แทน	ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of item-objective congruence)
$\sum R$	แทน	ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
N	แทน	จำนวนข้อคำถาม

$$IOC = \frac{40.8}{45} = 0.9$$

ในการวิจัยครั้งนี้มีแบบสอบถาม 45 ข้อ ซึ่งทุกข้อผ่านเกณฑ์ 0.50 ขึ้นไป ดังนั้น จึงถือว่าแบบสอบถามฉบับนี้มีความตรงเชิงเนื้อหา ได้ค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.40-1.00 จำนวน 40 ข้อ มีข้อคำถาม 5 ข้อ ที่ได้ค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.20-0.30

3. การตรวจความเที่ยง (Reliability) นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปทดลองใช้กับแฟนคลับสโมสรฟุตบอลอาชีพในดิวิชั่น 1 (สโมสรฟุตบอลเชียงใหม่ เอฟซี) ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อตรวจสอบภาษาและความเข้าใจในการตอบคำถาม นำแบบสอบถาม

มาหาค่าอำนาจจำแนกคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Corrected item-total correlation) คัดเลือกข้อที่มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r) .50 ขึ้นไป (บุญใจ ศรีสถิตยัณราภรณ์, 2550, หน้า 240) ได้จำนวนคำถามทั้งหมด 40 ข้อ หาค่าความเที่ยงของแบบสอบถามโดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค (Cronbach's Alpha coefficient) (บุญชม ศรีสะอาด, 2535, หน้า 120) ซึ่งในการพิจารณาความเที่ยงของแบบสอบถาม บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์ (2541, หน้า 199) ได้กล่าวไว้ว่า ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามในระดับที่ยอมรับได้ จะต้องมีความตั้งแต่ .70 ขึ้นไป เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) และตรวจสอบความถูกต้อง ความชัดเจน ในการใช้ภาษา นำแบบสอบถามที่ผ่านการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิมาหาค่าดัชนีความสอดคล้องของเนื้อหา (Index of Item-Objective Congruence: IOC) โดยคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC มากกว่า .50 (พิชิต ฤทธิ์จรูญ, 2549, หน้า 24)

แบบสอบถามความคิดเห็นคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย มีค่าความเที่ยงของคุณภาพทั้งฉบับ เท่ากับ 0.95 หมายความว่าแบบสอบถามมีความเที่ยงในระดับที่ยอมรับได้

ผลการตรวจสอบความเที่ยง

1. ด้านอัตลักษณ์ หมายถึง ตราสัญลักษณ์และสีของตราสัญลักษณ์ที่มีความเป็นตัวตนที่มีเฉพาะของสโมสรฟุตบอลอาชีพ

องค์ประกอบด้านอัตลักษณ์ ข้อคำถามทุกข้อมีค่า Corrected item-total correlation มากกว่า .40 แสดงว่ามีค่าความเที่ยง และค่า Cronbach's Alpha เท่ากับ .844 เป็นที่ยอมรับได้

2. ด้านภาพลักษณ์ความโดดเด่นเป็นที่รู้จัก หมายถึง ตัวแทนของสโมสร ได้แก่ นักฟุตบอล ผู้ฝึกสอน และผู้บริหารที่เป็นที่รู้จักของแฟนคลับ

องค์ประกอบด้านภาพลักษณ์ความโดดเด่นเป็นที่รู้จัก ข้อคำถามทุกข้อมีค่า Corrected item-total correlation มากกว่า .40 แสดงว่ามีค่าความเที่ยง และค่า Cronbach's Alpha เท่ากับ .864 เป็นที่ยอมรับได้

3. ด้านความภักดีและความผูกพัน หมายถึง ความจงรักภักดีและความผูกพันของแฟนคลับที่มีต่อสโมสรฟุตบอลอาชีพ และมีความเหนียวแน่นต่อสโมสร ไม่ว่าจะสโมสรฟุตบอลอาชีพจะเกิดเรื่องราวในแง่มุมใดก็ตาม

องค์ประกอบด้านความภักดีและความผูกพัน ข้อคำถามทุกข้อมีค่า Corrected item-total correlation มากกว่า .40 แสดงว่ามีค่าความเที่ยง และค่า Cronbach's Alpha เท่ากับ .784 เป็นที่ยอมรับได้

4. ด้านการตระหนักรู้ หมายถึง การจดจำหรือระลึกได้ถึงสโมสรฟุตบอลอาชีพของแฟนคลับ เกิดความคุ้นเคย เป็นที่น่าไว้วางใจ

องค์ประกอบด้านการตระหนักรู้ ข้อคำถามทุกข้อมีค่า Corrected item-total correlation มากกว่า .40 แสดงว่ามีค่าความเที่ยง ยกเว้นข้อคำถามว่า “นักฟุตบอลของสโมสรเป็นที่รู้จักของแฟนคลับ” มีค่า Corrected item-total correlation น้อยกว่า .40 จึงตัดทิ้งจากความเที่ยง และค่า Cronbach's Alpha เท่ากับ .767 เป็นที่ยอมรับได้

5. ด้านสินทรัพย์ หมายถึง มาตรฐาน (Standard) ของสนามแข่งขันสโมสรฟุตบอลอาชีพ ที่ได้รับการรับรองจากสมาพันธ์ฟุตบอลแห่งเอเชีย

องค์ประกอบด้านสินทรัพย์ ข้อคำถามทุกข้อมีค่า Corrected item-total correlation มากกว่า .40 แสดงว่ามีค่าความเที่ยง ยกเว้นข้อคำถามว่า “นักกีฬาได้รับรางวัลนักเตะยอดเยี่ยมแห่งปี” มีค่า Corrected item-total correlation น้อยกว่า .40 จึงตัดทิ้งจากความเที่ยง และค่า Cronbach's Alpha เท่ากับ .901 เป็นที่ยอมรับได้

6. ด้านการรับรู้คุณภาพประสิทธิภาพ หมายถึง สินค้าและบริการของสโมสรฟุตบอลอาชีพว่าตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้ดีที่สุด รวมถึงความพึงพอใจในผลการแข่งขันในทุกรายการที่สโมสรเข้าร่วม

องค์ประกอบด้านสินทรัพย์ ข้อคำถามทุกข้อมีค่า Corrected item-total correlation มากกว่า .40 แสดงว่ามีค่าความเที่ยง ยกเว้นข้อคำถามว่า “สินค้าและบริการของสโมสรมีคุณภาพเหมาะสมกับราคาที่ตั้งไว้” และข้อคำถาม “คุณภาพสินค้าและบริการมีมาตรฐานที่ได้รับการรับรอง” มีค่า Corrected item-total correlation น้อยกว่า .40 จึงตัดทิ้งจากความเที่ยง และค่า Cronbach's Alpha เท่ากับ .794 เป็นที่ยอมรับได้

7. ด้านการสื่อสารและเครือข่าย หมายถึง การประชาสัมพันธ์ข่าวสารของสโมสร และการสื่อสารทางการตลาดของสโมสรฟุตบอลอาชีพไปยังแฟนคลับ

องค์ประกอบด้านการสื่อสารและเครือข่าย ข้อคำถามทุกข้อมีค่า Corrected item-total correlation มากกว่า .40 แสดงว่ามีค่าความเที่ยง ยกเว้นข้อคำถามว่า “การประชาสัมพันธ์ของสโมสรทำให้มีผลต่อการเข้าชมการแข่งขันในสนามแข่งขัน” มีค่า Corrected item-total correlation น้อยกว่า .40 จึงตัดทิ้งจากความเที่ยง และค่า Cronbach's Alpha เท่ากับ .839 เป็นที่ยอมรับได้

จากการทดลองใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างที่มีความคล้ายคลึงกลุ่มประชากรแต่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสำรวจ จำนวน 30 คน พบว่า แบบสอบถามความคิดเห็นด้านองค์ประกอบคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ได้ข้อถามทั้งสิ้น 40 ข้อคำถามจาก 7 องค์ประกอบ และมีข้อคำถามที่ตัดทิ้งทั้งสิ้น 5 ข้อคำถาม

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. เมื่อได้รับอนุญาตจากมหาวิทยาลัย ผู้วิจัยติดต่อไปยังสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย เพื่อชี้แจงรายละเอียดและขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
2. ผู้วิจัยลงพื้นที่ในการเก็บข้อมูลร่วมกับผู้ช่วยวิจัยที่ได้ผ่านการอบรมเกี่ยวกับองค์ประกอบคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพ และอธิบายถึงวัตถุประสงค์ และวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลของงานวิจัย จำนวน 15 คน จนทุกคนมีความเข้าใจถูกต้องตรงกัน ในช่วงเวลาที่มีเกมการแข่งขันและประสานกับผู้นำแฟนคลับในการพบปะเพื่อเก็บข้อมูลกับสโมสรฟุตบอลอาชีพ
3. วิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลตามหลักการทางสถิติด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์

การพิทักษ์สิทธิของกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้แนะนำตัว ชี้แจงวัตถุประสงค์ ประโยชน์ของการวิจัย และรายละเอียดในการเก็บรวบรวมข้อมูล เมื่อกลุ่มตัวอย่างยินดีที่จะให้ความร่วมมือผู้วิจัยจึงให้แบบสอบถามพร้อมแนบใบยินยอมเข้าร่วมการวิจัยให้กลุ่มตัวอย่างลงลายมือชื่อแสดงความยินยอมในการเข้าร่วมการวิจัย การตอบแบบสอบถามขึ้นอยู่กับความสมัครใจของกลุ่มตัวอย่าง หากกลุ่มตัวอย่างไม่สะดวกใจที่จะตอบข้อมูลสามารถบอกยกเลิกได้ตลอดเวลา โดยไม่เกิดผลเสียใด ๆ ซึ่งข้อมูลที่ได้รับจากการวิจัยจะถูกนำเสนอในทางวิชาการเฉพาะสำหรับการวิจัยครั้งนี้เท่านั้น

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัย ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานเพื่อให้ทราบลักษณะของกลุ่มตัวอย่างและลักษณะการแจกแจงของตัวแปร โดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยใช้โปรแกรม SPSS

ขั้นตอนที่ 3 ศึกษาการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice) เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลตามสภาพการปฏิบัติจริง (Real practice) ของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) กับผู้เชี่ยวชาญ

การพัฒนา รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย โดยการใช้องค์ประกอบคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยเป็นแนวทางใน

การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interviews) กับผู้บริหารด้านการตลาดสโมสรฟุตบอลอาชีพทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการวิจัยจะสามารถศึกษาข้อมูลที่ได้หลากหลายและเป็นการตรวจสอบข้อมูลอีกทางหนึ่ง (ชาย โภชิตตา, 2550) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

การสัมภาษณ์เชิงลึก (In depth-interview) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ผู้บริหารด้านการตลาดสโมสรฟุตบอลอาชีพ จำนวน 17 คน การสัมภาษณ์ได้กำหนดข้อคำถามเพื่อใช้เป็นแนวทางในการสัมภาษณ์เป็นลักษณะคำถามปลายเปิด โดยสำรวจครอบคลุมการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยที่ใช้เป็นกรอบในการศึกษา คือ การบริหารจัดการทรัพยากร (Manager's resource) โดยข้อคำถามที่กำหนดขึ้นนั้นได้นำไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาคุณกัญญิณห์ เพื่อปรับปรุงแก้ไขให้ครอบคลุมตามเนื้อหา อีกทั้งในขณะนำไปสัมภาษณ์ได้มีการปรับข้อคำถามเพื่อให้เกิดความเข้าใจและตอบได้ตรงตามกรอบที่กำหนดไว้

การสัมภาษณ์จะกำหนดตัวบุคคลเป็นผู้ให้ข้อมูลทำการนัดหมายเวลาและแจ้งวัตถุประสงค์ให้ทราบและสัมภาษณ์ตามแนวคำถามที่สร้างขึ้น การสัมภาษณ์แต่ละครั้งจะใช้เวลาประมาณ 1-1.30 ชั่วโมง จากนั้นถอดเทปสัมภาษณ์กลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 17 คน เพื่อตรวจสอบความถูกต้องเชิงเนื้อหาและสรุปการดำเนินกิจกรรมที่ได้จากการสัมภาษณ์ให้ผู้เชี่ยวชาญลงความเห็น โดยใช้เทคนิคเดลฟายประยุกต์ เพื่อหาค่าแนวโน้มคู่ส่วนกลางและค่าความสอดคล้อง

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ใช้เทคนิควิธี การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) โดยเน้นที่องค์ประกอบความเป็นระบบและกรอบแนวคิดทฤษฎี และตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาจากผู้ให้ข้อมูล และใช้เทคนิคเดลฟายประยุกต์ในการตรวจสอบความสอดคล้องของข้อมูลโดยใช้สถิติหาค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range)

ขั้นตอนที่ 4 ตรวจสอบความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย

ขั้นตอนนี้ได้ดำเนินการโดยการใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure interview) ในการยืนยันรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เนื่องจากการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เป็นการได้ข้อมูลโดยตรง และลดข้อขัดแย้งกับกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย สโมสรฟุตบอลอาชีพ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. กำหนดคุณสมบัติของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสโมสรฟุตบอลอาชีพ โดยมีคุณสมบัติ ดังนี้
 - 1.1 ผู้บริหารด้านการตลาดหรือผู้จัดการทั่วไปสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยที่เข้าร่วมการแข่งขันโตโยต้าไทยแลนด์พรีเมียร์ลีก ปี พ.ศ. 2557 จำนวน 14 สโมสร ๆ ละ 1 คน มีสโมสรที่ตอบรับและให้เข้าสัมภาษณ์ จำนวน 10 สโมสร
 2. ได้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยจากข้อสรุปแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง
 3. ได้ฉันทามติ (Consensus) และการยอมรับในรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย
 4. ปรับปรุงและพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยที่ได้ข้อเสนอแนะจากการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย และเพื่อตรวจสอบความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย โดยมีขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 ผลการสำรวจความคิดเห็นด้านองค์ประกอบคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยของแฟนคลับสโมสรฟุตบอลอาชีพ

ขั้นตอนที่ 2 ผลการศึกษาข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก

ตอนที่ 2 ตรวจสอบความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย มี 1 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการตรวจสอบความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

ตอนที่ 1 การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย

ขั้นตอนที่ 1 ผลการสำรวจความคิดเห็นด้านองค์ประกอบคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยของแฟนคลับสโมสรฟุตบอลอาชีพ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวนและร้อยละของข้อมูล
ทั่วไป

ตารางที่ 4-1 ข้อมูลทั่วไปด้านเพศ

รายการ	จำนวน (N = 1,000)	ร้อยละ
ชาย	529	52.9
หญิง	471	47.1

จากตารางที่ 4-1 แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชายจำนวน 529 คน คิดเป็นร้อยละ 52.9 และเป็นเพศหญิงจำนวน 471 คน คิดเป็นร้อยละ 47.1

ตารางที่ 4-2 ข้อมูลทั่วไปด้านสถานภาพ

รายการ	จำนวน (N = 1,000)	ร้อยละ
โสด	691	69.1
สมรส	280	28.0
หม้าย/ หย่าร้าง/ แยกกันอยู่	29	2.9

จากตารางที่ 4-2 แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีสถานภาพโสดจำนวน 691 คน คิดเป็นร้อยละ 69.1 เป็นผู้สมรสและแต่งงานแล้วจำนวน 280 คน คิดเป็นร้อยละ 28.0 และเป็นหม้าย/ หย่าร้าง/ แยกกันอยู่จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 2.9 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-3 ข้อมูลทั่วไปด้านอายุ (ปี)

รายการ	จำนวน (N = 1,000)	ร้อยละ
ต่ำกว่า/ เท่ากับ 25	524	52.4
26-35	281	28.1
36-45	107	10.7
46-55	59	5.9
มากกว่า/ เท่ากับ 56	29	2.9

จากตารางที่ 4-3 แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี จำนวน 524 คน คิดเป็นร้อยละ 52.4 มีอายุ 26-35 ปี จำนวน 281 คน คิดเป็นร้อยละ 28.1 มีอายุ 36-45 ปี จำนวน 107 คน คิดเป็นร้อยละ 10.7 อายุ 46-55 ปี จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 5.9 และมีอายุมากกว่า/ เท่ากับ 56 ปี จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 2.9 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-4 ข้อมูลทั่วไปด้านการศึกษาระดับสูง

รายการ	จำนวน (N = 1,000)	ร้อยละ
มัธยมต้นหรือต่ำกว่า	167	16.7
มัธยมปลาย	292	29.2
ปริญญาตรี	438	43.8
ปริญญาโท	79	7.9
ปริญญาเอก	24	2.4

จากตารางที่ 4-4 แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่ศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 438 คน คิดเป็นร้อยละ 43.8 รองลงมาอยู่ระดับมัธยมปลาย จำนวน 292 คน คิดเป็นร้อยละ 29.2 ระดับมัธยมต้นหรือต่ำกว่า จำนวน 167 คน คิดเป็นร้อยละ 16.7 ระดับปริญญาโท จำนวน 79 คนคิดเป็นร้อยละ 7.9 และระดับปริญญาเอก จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 2.4 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-5 ข้อมูลทั่วไปด้านอาชีพ

รายการ	จำนวน (N = 1,000)	ร้อยละ
นักธุรกิจ	115	11.5
รับราชการ	109	10.9
นักเรียน/ นักศึกษา	268	26.8
พนักงานบริษัท	408	40.8
เกษียณอายุ	18	1.8
ว่างงาน	39	3.9
อื่น ๆ	43	4.3

จากตารางที่ 4-5 แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอาชีพเป็นพนักงานบริษัท จำนวน 408 คน คิดเป็นร้อยละ 40.8 เป็นนักเรียน/นักศึกษา จำนวน 268 คน คิดเป็นร้อยละ 26.8 อาชีพนักธุรกิจ จำนวน 115 คน คิดเป็นร้อยละ 11.5 อาชีพรับราชการจำนวน 109 คน คิดเป็นร้อยละ 10.9 อื่น ๆ จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 4.3 ว่างาน จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 3.9 และ เกษียณอายุ จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 1.8 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-6 ข้อมูลทั่วไปด้านรายได้บุคคลต่อเดือน

รายการ (บาท)	จำนวน (N = 1,000)	ร้อยละ
ต่ำกว่า/ เท่ากับ 5,000	65	6.5
5,001-10,000	153	15.3
10,001-20,000	519	51.9
20,001-30,000	169	16.9
30,001-40,000	54	5.4
มากกว่า/ เท่ากับ 40,001	40	4.0

จากตารางที่ 4-6 แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่มีรายได้รายได้ 10,001-20,000 บาท จำนวน 519 คน คิดเป็นร้อยละ 51.9 รายได้ 20,001-30,000 บาท จำนวน 169 คน คิดเป็นร้อยละ 16.9 รายได้ 5,001-10,000 บาท จำนวน 153 คน คิดเป็นร้อยละ 15.3 รายได้ต่ำกว่า/ เท่ากับ 5,000 บาท จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 6.5 มีรายได้ 30,001-40,000 บาท จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 5.4 และมีรายได้มากกว่า/ เท่ากับ 40,001บาท จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 4.0 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-7 ข้อมูลจำนวนแฟนคลับสโมสรฟุตบอล

รายการ	จำนวน (N = 1,000)	ร้อยละ
เมืองทอง ยูไนเต็ด	100	10.0
ชลบุรี เอฟซี	70	7.0
บุรีรัมย์ ยูไนเต็ด	180	18.0
สุพรรณบุรี	100	10.0
บางกอกกล๊าส เอฟซี	80	8.0
ราชบุรี มิตรผล	40	4.0
โสตสภา สระบุรี	20	2.0
บีอีซี เทโรศาสน	40	4.0
ปตท ระยอง	40	4.0
สมุทรสงคราม เอฟซี	10	1.0
ทีโอที แคท เอฟซี	10	1.0
อินทรีเพื่อนตำรวจ	20	2.0
ราชनावี ระยอง	30	3.0
อาร์มี ยูไนเต็ด	20	2.0
ศรีสะเกษ	40	4.0
เชียงใหม่ ยูไนเต็ด	80	8.0
เบงก็อก ยูไนเต็ด	20	2.0
สงขลา ยูไนเต็ด	30	3.0
สิงห์ท่าเรือ	30	3.0
ชัยนาท	40	4.0

จากตารางที่ 4-7 แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นแฟนคลับสโมสรฟุตบอลอาชีพ จำนวน 100 คน ขึ้นไป ได้แก่ สโมสรบุรีรัมย์ ยูไนเต็ด สโมสร เอสซีจี เมืองทอง ยูไนเต็ด และ สโมสรสุพรรณบุรี และกลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นแฟนคลับสโมสรฟุตบอล จำนวนน้อยกว่า 100 คน ได้แก่สโมสรบางกอก กล๊าส สโมสรเชียงใหม่ ยูไนเต็ด สโมสรชลบุรี เอฟซี สโมสรราชบุรี สโมสร บีอีซี เทโรศาสน สโมสร ปตท. ระยอง สโมสรศรีสะเกษ สโมสรชัยนาท ฮอลบิต สโมสรราชनावี ระยอง สโมสรสงขลา ยูไนเต็ด สโมสรสิงห์ท่าเรือ สโมสรสระบุรี สโมสรอินทรีเพื่อนตำรวจ

สโมสรอาร์มี ยูไนเต็ด สโมสรเบงค็อก ยูไนเต็ด สโมสรสมุทรสงคราม เอฟซี และสโมสรทีโอที แคมป์ เอฟซี

ตารางที่ 4-8 ข้อมูลทั่วไปด้านท่านเป็นแฟนคลับสโมสรเป็นระยะเวลา

รายการ	จำนวน (N = 1,000)	ร้อยละ
น้อยกว่า 1 ปี	297	29.7
1-2 ปี	319	31.9
3-4 ปี	189	18.9
5 ปี ขึ้นไป	195	19.5

จากตารางที่ 4-8 แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่เป็นแฟนคลับ 1-2 ปี จำนวน 319 คน คิดเป็นร้อยละ 31.9 รองลงมาเป็นแฟนคลับ 5 ปี ขึ้นไป จำนวน 195 คน คิดเป็นร้อยละ 19.5 และเป็นแฟนคลับ 3-4 ปี จำนวน 189 คน คิดเป็นร้อยละ 18.9 ตามลำดับ

ผลวิเคราะห์ความคิดเห็นด้านองค์ประกอบคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพของแฟนคลับ

คุณค่าด้านอัตลักษณ์ หมายถึง ตราสัญลักษณ์และสีของตราสัญลักษณ์ที่มีความเป็นตัวตนที่มีเฉพาะของสโมสรฟุตบอลอาชีพ เพื่อที่จะให้ผู้คนจดจำได้ มองเห็นและรู้สึกถึงความแตกต่างเมื่อเปรียบเทียบกับสโมสรๆ ที่มีรูปแบบคล้ายกันหรือเหมือนกัน นำเสนอดังตารางที่ 4-9

ตารางที่ 4-9 ความคิดเห็นคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพด้านอัตลักษณ์ (N = 1,000)

รายการ	\bar{x}	SD	ระดับ ความคิดเห็น
ตราสโมสรและสีประจำสโมสรแสดงความเป็นสโมสรได้เป็นอย่างดี	4.39	.763	มาก
ชุดแข่งขันของสโมสรมีรูปแบบอยู่ในกระแสนิยม	4.35	.751	มาก
เพลงประจำสโมสรมีความหมายให้กำลังใจและสร้างพลังในการเชียร์	4.22	.865	มาก
เรื่องราวของสโมสรมีความเป็นมาที่ยาวนาน น่าสนใจ	4.17	.798	มาก
ของที่ระลึกของสโมสรมีความเป็นเอกลักษณ์สามารถนำมาใช้ในชีวิตประจำวันได้	4.13	.898	มาก

จากตารางที่ 4-9 แสดงให้เห็นว่า กลุ่มตัวอย่าง มีความคิดเห็นของคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพด้านอัตลักษณ์เรื่องตราสโมสรและสีประจำสโมสรแสดงความเป็นสโมสรได้เป็นอย่างดี เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.39 เห็นด้วยเรื่องชุดแข่งขันรองลงมา เพลงประจำสโมสร เรื่องราวสโมสรและของที่ระลึก เห็นด้วยตามลำดับ แสดงให้เห็นว่าแฟนคลับมีความเห็นด้วยกับองค์ประกอบคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพด้านอัตลักษณ์ โดยให้ความสำคัญกับตราและสีของสโมสรฟุตบอลอาชีพ

คุณค่าด้านภาพลักษณ์ความโดดเด่นเป็นที่รู้จัก หมายถึง ตัวแทนของสโมสร ได้แก่ นักฟุตบอล ผู้ฝึกสอน และผู้บริหารที่เป็นที่รู้จักของแฟนคลับ นำเสนอดังตารางที่ 4-10

ตารางที่ 4-10 ความคิดเห็นคุณค่าด้านภาพลักษณ์ความโดดเด่นเป็นที่รู้จัก (N = 1,000)

รายการ	\bar{x}	SD	ระดับความคิดเห็น
มีความศรัทธาในชื่อสโมสร	4.28	.836	มาก
รูปแบบการเชียร์ของสโมสรสามารถดึงดูดและเป็นที่น่าสนใจของผู้ชมในสนาม	4.26	.834	มาก
นักฟุตบอลของสโมสรมีบุคลิกน่าจดจำ	4.23	.874	มาก
ได้รับความสนุกสนานจากการชมการแข่งขันของสโมสร	4.24	.913	มาก
สโมสรมีการสร้างกิจกรรมที่ดี น่าสนใจต่างจากสโมสรอื่นที่คล้ายคลึงกัน	4.12	.899	มาก
นักฟุตบอลไม่หึง ไม่ถือตัว ให้ความเป็นกันเองกับแฟนคลับ	4.21	.879	มาก
แฟนคลับของสโมสรมีความต้องการเข้าร่วมเชียร์	4.22	.965	มาก

จากตารางที่ 4-10 แสดงให้เห็นว่า กลุ่มตัวอย่าง มีความคิดเห็นด้านภาพลักษณ์ความโดดเด่นเป็นที่รู้จักเรื่องนักฟุตบอลของสโมสรมีบุคลิกน่าจดจำ เห็นด้วยในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28 รูปแบบการเชียร์และนักฟุตบอลเป็นที่รู้จักรองลงมาตามลำดับ และเห็นด้วยว่านักฟุตบอลไม่ถือตัว มีความเป็นกันเองอีกด้วย แสดงให้เห็นว่าแฟนคลับมีความเห็นด้วยกับองค์ประกอบคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพด้านภาพลักษณ์ความโดดเด่นเป็นที่รู้จัก โดยให้ความสำคัญกับบุคลิกของ นักฟุตบอลและผู้ฝึกสอนในสโมสร

คุณค่าด้านความภักดีและความผูกพัน หมายถึง ความจงรักภักดีและความผูกพันของแฟนคลับที่มีต่อสโมสรฟุตบอลอาชีพ และมีความเหนียวแน่นต่อสโมสร ไม่ว่าสโมสรฟุตบอลอาชีพจะเกิดเรื่องราวในแง่ลบใดก็ตาม นำเสนอดังตารางที่ 4-11 นำเสนอดังตารางที่ 4-11

ตารางที่ 4-11 ความคิดเห็นคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพด้านความภักดีและความผูกพัน (N = 1,000)

รายการ	\bar{X}	SD	ระดับความคิดเห็น
เชื่อมั่นว่าสโมสรจะนำความรู้สึกเป็นสุขมาให้ในทุกกิจกรรม	4.27	.864	มาก
สโมสรจัดกิจกรรมได้รับความสนใจจากแฟนคลับเป็นอย่างดี	4.18	.862	มาก
เชิญชวนญาติมิตร คนรู้จักให้มาชมและเชียร์สโมสร	4.13	.859	มาก
ท่านจะสนับสนุนสโมสรนี้ต่อไป	4.28	.899	มาก
ท่านจะกล่าวถึงสโมสรนี้ในทางที่ดีเสมอ	4.28	.909	มาก
ท่านตัดสินใจเป็นแฟนสโมสรนี้ด้วยตัวของท่านเอง	4.31	.934	มาก

จากตารางที่ 4-11 แสดงให้เห็นว่า กลุ่มตัวอย่าง มีความคิดเห็นด้านความภักดีและความผูกพันเรื่องการตัดสินใจเป็นแฟนสโมสรนี้ด้วยตัวของแฟนคลับเอง เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.31 และเมื่อเป็นแฟนคลับแล้วจะกล่าวถึงสโมสรในทางที่ดี และเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ที่สโมสรจัดขึ้นด้วย แสดงให้เห็นว่าแฟนคลับมีความเห็นด้วยกับองค์ประกอบคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพด้านความภักดีและความผูกพัน โดยให้ความสำคัญกับการตัดสินใจเป็นแฟนคลับด้วยตนเอง เนื่องจากความผูกพันกับสโมสร

คุณค่าด้านการตระหนักรู้ หมายถึง การจดจำหรือระลึกได้ถึงสโมสรฟุตบอลอาชีพของแฟนคลับ เกิดความคุ้นเคย เป็นที่น่าไว้วางใจ นำเสนอดังตารางที่ 4-12

ตารางที่ 4-12 ความคิดเห็นคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพด้านการตระหนักรู้ (N = 1,000)

รายการ	\bar{x}	SD	ระดับความคิดเห็น
นักฟุตบอลของสโมสรเป็นที่รู้จักของแฟนคลับ	4.22	.923	มาก
ผู้บริหารสโมสรมีความใกล้ชิดกับแฟนคลับ	4.10	.858	มาก
แฟนคลับชื่นชมสโมสรมากขึ้นเมื่อสโมสรซื้อตัวนักฟุตบอลที่มีชื่อเสียง	4.16	.844	มาก
เมื่อเห็นสัญลักษณ์สโมสรนึกถึงสโมสรเป็นอันดับแรก	4.18	.904	มาก
เมื่อได้ยินสโลแกนสโมสรนึกถึงสโมสรขึ้นมาทันที	4.19	.939	มาก

จากตารางที่ 4-12 แสดงให้เห็นว่า กลุ่มตัวอย่าง มีความคิดเห็นด้านการตระหนักรู้เรื่อง นักฟุตบอลของสโมสรเป็นที่รู้จักของแฟนคลับ มีความเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 และนึกถึงสโลแกนสโมสรได้ทันที อีกทั้ง เมื่อเห็นสัญลักษณ์สโมสรสามารถจดจำได้เห็นด้วยระดับมากเช่นกัน แสดงให้เห็นว่าแฟนคลับมีความเห็นด้วยกับองค์ประกอบคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพด้านการตระหนักรู้ โดยให้ความสำคัญกับการจดจำชื่อนักฟุตบอล จากสมญานามที่ถูกเรียกขาน

คุณค่าด้านสินทรัพย์ หมายถึง มาตรฐาน (Standard) ของสนามแข่งขันสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ได้รับการรับรองจากสมาพันธ์ฟุตบอลแห่งเอเชีย นำเสนอดังตารางที่ 4-13

ตารางที่ 4-13 ความคิดเห็นคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพด้านสินทรัพย์ (N = 1,000)

รายการ	\bar{x}	SD	ระดับความคิดเห็น
สโมสรได้รับการรับรองจากสมาพันธ์ฟุตบอลแห่งเอเชีย	4.16	.882	มาก
สโมสรได้รับรางวัลสโมสรยอดเยี่ยมแห่งปี	4.08	.904	มาก
สโมสรได้รับสิทธิเข้าร่วมการแข่งขันในระดับสากล เช่น AFC แชมป์เปียนลีก	4.08	.982	มาก
นักกีฬาได้รับรางวัลนักเตะยอดเยี่ยมแห่งปี	4.07	.982	มาก
สโมสรมีมาตรฐานในการจัดการแข่งขันในฐานะเจ้าบ้าน	4.13	.929	มาก
ได้รับการออกใบอนุญาตเข้าร่วมการแข่งขันรายการต่าง ๆ ของ AFC	4.09	.979	มาก

จากตารางที่ 4-13 แสดงให้เห็นว่า กลุ่มตัวอย่าง มีความคิดเห็นด้านสินทรัพย์เรื่องสโมสรได้รับการรับรองจากสมาพันธ์ฟุตบอลแห่งเอเชีย มีความเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 และเห็นด้วยว่าสโมสรมีสนามแข่งขันที่ได้มาตรฐานการรับรองจากสมาพันธ์ฟุตบอลแห่งเอเชีย แสดงให้เห็นว่าแฟนคลับมีความเห็นด้วยกับองค์ประกอบคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพด้านสินทรัพย์ โดยให้ความสำคัญกับเรื่องมาตรฐานของสโมสร โดยเฉพาะสนามแข่งขันที่ได้รับการรับรองจากสมาพันธ์ฟุตบอลแห่งเอเชีย

คุณค่าด้านการรับรู้คุณภาพประสิทธิภาพ หมายถึง สินค้าและบริการของสโมสรฟุตบอลอาชีพว่าตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้ดีที่สุด รวมถึงความพึงพอใจในผลการแข่งขันในทุกรายการที่สโมสรเข้าร่วม นำเสนอดังตารางที่ 4-14

ตารางที่ 4-14 ความคิดเห็นคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพด้านการรับรู้คุณภาพประสิทธิภาพ
(N = 1,000)

รายการ	\bar{x}	SD	ระดับความคิดเห็น
ทีมได้มีผลงานที่ดีทุกรายการแข่งขันทั้งเหย้าและเยือน	4.14	.872	มาก
สโมสรมีระบบการจัดการที่ดี	4.19	.877	มาก
กลุ่มผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.13	.897	มาก
สนามแข่งขันมีความปลอดภัยและมีสิ่งอำนวยความสะดวกครบครัน	4.15	.914	มาก
ได้รับสิทธิประโยชน์มากมายจากการเป็นสมาชิกสโมสร	4.09	.951	มาก

จากตารางที่ 4-14 แสดงให้เห็นว่า กลุ่มตัวอย่าง มีความคิดเห็นด้านการรับรู้คุณภาพประสิทธิภาพเรื่องสโมสรมีระบบการจัดการที่ดี มีความเห็นด้วยในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 และเห็นด้วยเรื่องการได้รับสิทธิประโยชน์จากการเป็นสมาชิก และพึงพอใจที่สโมสรมีผลงานที่ดีทุกรายการแข่งขันทั้งเหย้าและเยือน แสดงให้เห็นว่าแฟนคลับมีความเห็นด้วยกับองค์ประกอบคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพด้านการรับรู้คุณภาพประสิทธิภาพ โดยเฉพาะเรื่องผลการแข่งขัน สิทธิประโยชน์ และด้านสินค้าและบริการของสโมสร

คุณค่าด้านการสื่อสารและเครือข่าย หมายถึง การประชาสัมพันธ์ข่าวสารของสโมสร และการสื่อสารทางการตลาดของสโมสรฟุตบอลอาชีพไปยังแฟนคลับ นำเสนอดังตารางที่ 4-15

ตารางที่ 4-15 ความคิดเห็นคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพด้านการสื่อสารและเครือข่าย (N = 1,000)

รายการ	\bar{x}	SD	ระดับความคิดเห็น
การประชาสัมพันธ์สโมสรครบทุกช่องทาง	4.21	.862	มาก
สมาชิกสโมสรได้รับข้อมูลข่าวสารรวมถึงสิทธิประโยชน์จากสโมสรอย่างครบถ้วน	4.14	.862	มาก
เว็บไซต์ของสโมสรได้รับความสนใจและร่วมทำกิจกรรมทางเว็บไซต์	4.19	.836	มาก
มีการแถลงข่าวของสโมสรในทุกกิจกรรมหลัก	4.08	.889	มาก
มีกิจกรรมพบปะระหว่างนักฟุตบอลและแฟนคลับอย่างสม่ำเสมอ	4.08	.929	มาก
สโมสรมีสื่อประชาสัมพันธ์ของสโมสรเอง	4.20	.898	มาก

จากตารางที่ 4-15 แสดงให้เห็นว่า กลุ่มตัวอย่าง มีความคิดเห็นด้านการสื่อสารและเครือข่าย เรื่องการประชาสัมพันธ์สโมสรครบทุกช่องทาง มีความเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 และเห็นด้วยเรื่องความพึงพอใจที่สโมสรมีสื่อประชาสัมพันธ์ของสโมสรเอง รวมถึงการได้รับข่าวสารต่าง ๆ ที่ครบถ้วนในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าแฟนคลับมีความเห็นด้วยกับองค์ประกอบคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพด้านการสื่อสารและเครือข่าย โดยให้ความสำคัญเรื่องการประชาสัมพันธ์ของสโมสร

ขั้นตอนที่ 2 ผลการศึกษาข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก

การวิจัยในส่วนนี้ได้ใช้การศึกษาข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) เป็นวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกมาอธิบายเสริมประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสภาพการปฏิบัติงานจริงของการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย

1. การบริหารทรัพยากรกายภาพ ด้านอัตลักษณ์ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสภาพการปฏิบัติงานจริงของการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพ สโมสรที่ประสบความสำเร็จ พบว่า ตราสโมสรแสดงถึงคุณค่าสโมสรในความเป็นตัวตนและที่มาของสโมสร โดยที่สัญลักษณ์สโมสรมีเรื่องราวความเป็นมาที่ชัดเจน ซึ่งทำให้ตราสโมสรเป็นจุดเด่นที่น่าสนใจ อีกทั้ง

การเกิดคุณค่าและมีความทันสมัย การกำเนิดของตราสโมสรเป็นแนวคิดของผู้บริหารที่ต้องการให้ สโมสรเป็นที่รู้จักของคนทั่วไป ต้องมีจุดเด่นที่ไม่เหมือนใคร มีความเป็นเฉพาะตัวของสโมสร ซึ่ง ต้องใช้นักออกแบบตราสินค้าที่เป็นมืออาชีพเพื่อความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะของสโมสร

ด้านการใช้สีในตราสัญลักษณ์สโมสรต้องมีความหมาย และสามารถใช้เป็นเอกลักษณ์ ของสโมสรกับชุดแข่งขัน สีสินค้าต่าง ๆ ของสโมสรได้เป็นอย่างดี

ดังนั้น สโมสรที่ประสบความสำเร็จในด้านการบริหาร มีวิธีการดำเนินการ คือ ต้องมี ความเป็นเอกลักษณ์ของตนเอง และ แสดงความเป็นตัวตนที่แตกต่างจากสโมสรอื่น ดังข้อความที่ กัตสธร ดังนี้

“ตราสัญลักษณ์ของสโมสรปัจจุบัน ได้รับรางวัล 1 ใน 10 ของแบรนด์ยอดเยี่ยมว่าเป็นแบ รนด์ยอดเยี่ยมของการส่งออก”

“สร้างอัตลักษณ์ มีแนวทางชัดเจนในการบริหารฟุตบอลมีภาพลักษณ์กับคน เข้าถึงได้ ความโดดเด่นขึ้นมา สร้างค่าเพื่อให้คำจำกัดความขึ้นมาเพื่อสร้างความแตกต่างกับคนอื่น”

“จึงเปลี่ยนโลโก้เป็นอันดับแรก มองว่าโลโก้ไม่มีความเป็นไทย และคิดว่าหากใช้ความ เป็นไทยมาก ต้องมีการคิดว่าจะมีความเหมาะสมหรือไม่และสามารถไปสู่ความเป็นอินเตอร์ได้ จึงต้อง เป็นทีมที่ในเอเชียต้องรู้จัก”

“คิดว่าต้องมีการตลาดเข้ามาเพื่อเผยแพร่ให้เป็นที่รู้จัก ทั้งในประเทศไทยและในเอเชีย ด้วย โดยการหาความเป็นเอกลักษณ์ของสโมสร”

การบริหารทรัพยากรกายภาพ คุณค่าด้านสินทรัพย์ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสภาพ การปฏิบัติจริงของการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพ สโมสรที่ประสบ ความสำเร็จ พบว่า สโมสรที่มีสนามแข่งขันเป็นของตนเอง และได้รับการรับรองมาตรฐานจาก สมาพันธ์ฟุตบอลแห่งเอเชียในระดับ เอ คลาส โดยจัดการระบบเข้า-ออกของแต่ละกลุ่มอย่างชัดเจน เพื่อให้เกิดความเป็นมืออาชีพ เช่น เส้นทาง เข้า-ออกของนักฟุตบอลที่ปลอดภัย ห้องทำงานของ ผู้สื่อข่าวที่มีสิ่งอำนวยความสะดวกอย่างครบครัน เป็นต้น

ส่วนรูปแบบลักษณะของสนามไม่มีลู่วิ่งกั้นระหว่างสนามและที่นั่งคนดู ที่นั่งชมการ แข่งขันมีความรู้สึกสบาย การบริการด้านที่จอดรถ ห้องน้ำ มีความสะอาด และเพียงพอต่อจำนวน แฟนคลับที่เข้ามาชม-เชียร์ นอกจากนี้ บริเวณรอบ ๆ สนามแข่งขันมีสถานที่พักผ่อนหย่อนใจให้กับ แฟนคลับที่มาถึงก่อนเวลาแข่งขัน

สำหรับกิจกรรมของผู้สนับสนุนที่ดำเนินอยู่รอบ ๆ สนาม มีรูปแบบที่สนุกสนาน ดึงดูดใจให้แฟนคลับได้เข้าร่วมอย่างทั่วถึง และมีการแจกของรางวัลต่าง ๆ อีกมากมาย ในระหว่างรอบการแข่งขัน โดยสิ่งสำคัญ คือ เน้นให้สนามแข่งขันเป็นแหล่งให้ความสนุกสนานแก่แฟนคลับ ในส่วนของการตกแต่งสนามต้องมีความสะอาดอยู่เสมอ มีความสวยงามและทันสมัย ซึ่งเป็นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ดังข้อความที่คัดสรร ดังนี้

“สนามสโมสรได้รับการรับรองในชั้นเกรดเอ ระบบความปลอดภัยทุกอย่างได้รับการยืนยันว่าได้รับมาตรฐาน”

“สนาม คุณค่าอยู่ที่การเป็นมืออาชีพ ปลอดภัย มีมาตรฐาน การเข้าออกการใช้ตั๋วสแกน ทุกบัตรมีที่นั่งไม่มีตั๋วยืน สนามสโมสรไม่ได้สร้างเพื่อเป็นอาชีพ แต่เราก็ทำให้เป็นมืออาชีพจากการปรับปรุงสนาม เช่นการเข้าออกของกลุ่มผู้ใช้สนาม 4 กลุ่ม ทุกกลุ่มมีเส้นทางของตนเองตามหน้าที่ความปลอดภัยตลอดเส้นทาง ในทุก ๆ หน้าที่ของตน มีสิ่งอำนวยความสะดวกครบ หน้าที่ชัดเจน เอากฎมารอบทำให้เกิดการบังคับทุกอย่างเกิดจากบทเรียนที่ผ่านมา”

“มาตรฐานการจัดการสนาม สนามไม่พร้อมแต่ก็ปรับเปลี่ยนแก้ไขให้ทำได้ตามมาตรฐาน โดยการให้ผู้ประเมินมาดูและออกแบบ ปรับแก้ไขก่อน AFC มาตรวจสอบ และสามารถผ่านเกณฑ์ และได้รับการรับรองมาตรฐาน”

“เรื่องภูมิทัศน์ ให้คนที่เข้ามาอยากมาซ้ำและชวนคนอื่นให้มาเพิ่มขึ้น สมัยใหม่คนมาล่วงหน้าก่อน 2 ชั่วโมง มีชุมชนและกิจกรรมให้คนทำ มีที่กิน มีที่ดู รวมถึงสปอนเซอร์มาจัดกิจกรรมด้วย”

“เน้นเรื่องบริการให้เกิดความสุข สิ่งอำนวยความสะดวกต้องมาก่อน ที่จอดรถ สะดวกสบาย ที่นั่งดี เจ้าหน้าที่บริการ ต้องเป็นผู้นำในการบริการ แฟนบอลที่มาดูมีคลาสมากกว่าทีมอื่น”

การบริหารทรัพยากรการเงิน คุณค่าด้านการรับรู้คุณภาพประสิทธิภาพ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสภาพการปฏิบัติงานจริงของการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพของทรัพยากรการเงิน ด้านการรับรู้คุณภาพประสิทธิภาพ สโมสรที่ประสบความสำเร็จ พบว่า สินค้าประเภทชุดแข่งขันเป็นสินค้าที่ขายดีที่สุด รองลงมาเป็นสินค้าประเภทที่สามารถใช้เป็นอุปกรณ์ในการเชียร์ได้ อาทิเช่น ผ้าพันคอ หมวก เป็นต้น สำหรับสินค้า

ชนิดอื่น ๆ ที่สามารถนำไปใช้ในชีวิตประจำวันได้รับความนิยม เช่นกัน โดยสโมสรที่ประสบความสำเร็จมีการจำหน่ายเสื้อได้มากถึงห้าแสนตัวในปีที่ผ่านมา เนื่องจากราคาเหมาะสม แฟนคลับสามารถซื้อได้ เนื่องจากสโมสรได้มีการผลิตสินค้าโดยเอง สามารถควบคุมต้นทุน รวมถึงคุณภาพของสินค้าได้ จึงทำให้สินค้ามีคุณภาพ ซึ่งเป็นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ของสโมสรเพื่อเพิ่มรายได้ให้กับสโมสรได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ การออกแบบสินค้ายังมีความทันสมัยทั้งรูปแบบและสีสันท่านสามารถนำไปใช้ในชีวิตประจำวันได้

นอกจากนี้ สโมสรที่ประสบความสำเร็จยังมีร้านขายสินค้าในห้างสรรพสินค้าชั้นนำของจังหวัด และขยายไปยังจังหวัดขนาดใหญ่ที่มีกำลังซื้อสูง วิธีการดังกล่าวเป็นกลยุทธ์ของสโมสรที่ทำให้สินค้าได้เข้าถึงแฟนคลับมากขึ้น อีกทั้งยังมีการร่วมมือกับผู้สนับสนุนสโมสรในการผลิตสินค้าที่มีตราสัญลักษณ์ของสโมสรออกมาขายสู่ตลาดอีกด้วย เช่น เคสโทรศัพท์ แบตเตอรี่

และสโมสรที่ประสบความสำเร็จยังมีเป้าหมายในการขยายกลุ่มลูกค้าที่เป็นนักสะสมโดยการร่วมมือกับแบรนด์สินค้าชื่อดังในการผลิตสินค้าที่เป็นตราสัญลักษณ์สโมสร ซึ่งได้รับความนิยมในกลุ่มเฉพาะได้อย่างดี เกิดกระแสการสะสมสินค้าที่มีตราสัญลักษณ์ของสโมสรฟุตบอล

ในด้านคุณค่าการรับรู้ประสิทธิภาพของผลการแข่งขัน สโมสรที่ประสบความสำเร็จมีเป้าหมายว่า ต้องได้รับชัยชนะทุกเกมการแข่งขัน เพื่อให้ผู้ชมมีความสุขและมีความสุขที่ได้เข้ามาชม-เชียร์ ซึ่งการได้รับชัยชนะเป็นการสร้างคุณค่าให้กับสโมสรในทุกมิติ และผลตอบแทนที่ได้จากผลการแข่งขันนำมาซึ่งการประสบความสำเร็จของสโมสร ดังข้อความที่คัดสรร ดังนี้

“เป็นเรื่องของผลการแข่งขันที่แฟนคลับให้คุณค่าต่อสโมสร ด้านการบริหารจัดการสโมสรเป็นสโมสรอาชีพทีมแรกของประเทศเป็นระบบอาชีพจริง ๆ มีด้านการตลาด เพื่อสร้างรายได้อย่างจริงจัง มีเจ้าหน้าที่ทำงานอย่างเต็มเวลาในทุกฝ่าย”

“สิทธิประโยชน์ของสโมสรที่ให้แฟนคลับ มีสิทธิพิเศษมากมาย”

“บทสรุป ผลงานเป็นสิ่งที่ตัดสินในทุกอย่าง การชนะทำให้เกิดความสุขกับทุกคน”

“รวมถึงผลงานก็ทำได้ดี ได้เล่น AFC เริ่มมีทีมประเทศอื่นไปเป็นที่รู้จักจังหวัดมากยิ่งขึ้น”

“ตัวสินค้า คือทีม ผลงานดีมากอยู่ในอันดับที่ดีตลอด”

“กระแสที่ใช้เงินมากไม่สามารถทำได้ ต้องบริหารให้สโมสรเดินได้ด้วยความมั่นคง โดยการรักษาสมดุลในทุก ๆ ด้านให้เหมาะสม”

“การทำให้สโมสรมีความยั่งยืน รายได้หลักจากการขายของที่ระลึกและสปอนเซอร์ และสปอนเซอร์ขึ้นอยู่กับผลงาน จึงเห็นสโมสรฟุตบอลในประเทศไทยล้มหายตายจากไปเยอะ เน้นนอนต้องรักษามาตรฐานตรงนั้นให้ได้”

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คุณค่าด้านภาพลักษณ์ความโดดเด่นเป็นที่รู้จัก

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสภาพการปฏิบัติจริงของการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพของทรัพยากรมนุษย์ ด้านภาพลักษณ์ความโดดเด่นเป็นที่รู้จัก สโมสรที่ประสบความสำเร็จ พบว่า สโมสรที่ประสบความสำเร็จต้องมีภาพรวมให้กับสโมสรและนักฟุตบอลมีการแสดงออกไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งสโมสรจะมีการเปลี่ยนภาพรวมของสโมสรทุกปี เพื่อเป็นเอกลักษณ์ของสโมสร และนักฟุตบอล ซึ่งนักฟุตบอลต้องมีระเบียบ วินัยในการเป็นนักฟุตบอลอาชีพ มีความศรัทธาและพร้อมที่จะทุ่มเทให้กับสโมสรอย่างแท้จริง

บุคลิกภาพของนักฟุตบอล มีลักษณะการเล่นฟุตบอลที่ทุ่มเทและเต็มที่ให้กับเกมการแข่งขัน นอกจากนี้ สิ่งสำคัญสำหรับนักฟุตบอล คือการเข้าถึงได้ง่าย และให้ความเป็นกันเองกับแฟนคลับ ในที่นี้ หากนักฟุตบอลเปรียบเสมือนนักแสดง การให้ความสุข ความสนุกสนานกับแฟนคลับทั้งในสนามและนอกสนาม เป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้คุณค่าของสโมสรมีมากขึ้น ดังนั้นนักฟุตบอลจะต้องมีบุคลิกภาพที่น่ามอง มีความเป็นนักกีฬาอาชีพ ทั้งเรื่องการแต่งตัวที่เหมาะสมและสะอาด รวมถึงนักฟุตบอล ประพฤติตนอยู่ในกฎ ระเบียบของสโมสร และสามารถเข้าใจระบบการเล่นฟุตบอลของสโมสรได้อีกด้วย

นอกจากนี้ สโมสรที่ประสบความสำเร็จ ยังมีนักฟุตบอลที่มีชื่อเสียงทั้งในระดับประเทศและระดับนานาชาติประเทศอยู่ในสโมสร เพื่อเป็นการสร้างชื่อเสียงให้กับสโมสรได้เป็นที่รู้จักไปทั่วโลก ส่งผลให้สโมสรมีแฟนคลับติดตามชม-เชียร์สโมสรมากยิ่งขึ้น เช่นเดียวกับ การมีนักฟุตบอลต่างชาติทั้งในเอเชียและยุโรปมาร่วมในทีม เป็นผลให้สโมสรเป็นที่รู้จักมากยิ่งขึ้นเช่นกัน

สำหรับ ด้านผู้ฝึกสอน สโมสรที่ประสบความสำเร็จ มีผู้ฝึกสอนที่มีชื่อเสียงทั้งในระดับประเทศและระดับนานาชาติ เพื่อทำให้สโมสรมีชื่อเสียงมากยิ่งขึ้น โดยผู้ฝึกสอนต้องมีบุคลิกและความสามารถของความเป็นมืออาชีพ สามารถควบคุมนักฟุตบอลให้อยู่ในกฎระเบียบได้ และผู้ฝึกสอนสามารถเข้าถึงได้ง่ายเช่นเดียวกับนักฟุตบอล และมีความเข้าใจระบบการเล่นของสโมสรได้เป็นอย่างดี

และด้านผู้บริหาร สโมสรที่ประสบความสำเร็จมีความเป็นมืออาชีพในการบริหาร ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่ก้าวไกล มีความรักในกีฬาฟุตบอล มีความเป็นกันเองกับทั้งแฟนคลับ นักฟุตบอล และเจ้าหน้าที่ในสโมสร ที่สำคัญผู้บริหาร ไม่ก้าวก่ายอำนาจหน้าที่ของผู้ฝึกสอน ดึงซื้อความที่คัดสรร ดังนี้

“ปัจจุบันนักฟุตบอลเหมือนเป็นสินค้าของสโมสร”

“การพัฒนาบุคลากรของทีมทั้งหมด ถ้าผลงานดีสปอนเซอร์จะวิ่งเข้าหาสโมสร ปริมาณเม็ดเงินน้อย ทุกอย่างขึ้นอยู่กับผลงาน พัฒนาเยาวชนให้แข็งแกร่งมาสู่ทีมชุดใหญ่”

“ต้องรู้จักยืมของสโมสรเพราะสโมสรเน้นเรื่องเยาวชนจึงเกิดความรักภักดีกับสโมสร อยู่มาเป็นสิบ ๆ ปีอยู่มากกว่าอยู่บ้าน มาจากการแสวงหา จนมาถึงวันนี้ สุดท้ายเกิดความผูกพัน จนไม่ไปไหน มีนักบอลแบบนี้มาก เป็นสายเลือด”

“ปีนี้นักฟุตบอลเป็นดารา จับนักฟุตบอลมาถ่ายรูป เข้าสู่สตูดิโอ ทำการโฆษณาทุกแบบ ทำให้คู่แข่งอาด โส และทีมสโมสรเปลี่ยนทุกปีเพื่อทำให้เกิดสโลแกนว่าเราจะไปทางไหน”

“ทำอย่างไรบอลถึงจะสนุก จะตื่นเต้น สเตเดียมเหมือนโรงละคร ทำอย่างไรให้ใครเป็นพระเอก”

“เป้าหมายต่อไปเพื่อเป็นที่รู้จักในอาเซียน การใช้ฟุตบอลในการส่งออกนำเข้านักเตะต่างประเทศ เช่น ธีรศิลป์ ฟาวเลอร์ เป็นต้น การทำให้ประเทศไทยเป็นที่รู้จัก”

“ซื้อนักเตะต่างชาติที่มีชื่อเสียงมาสู่ทีม จะมีแฟนคลับของนักเตะคนนั้นจากประเทศของเขาตามมาชมเพราะอยากรู้ว่าคนที่ตนชื่นชอบไปเล่นให้กับทีมไหน ประเทศไหน เป็นต้น”

“ภาพลักษณ์ของนักฟุตบอล ปัจจุบันนักฟุตบอลไม่ได้เตะบอลอย่างเดียว ต้องมีการจัดการกับตนเอง การดูแลสุขภาพของนักฟุตบอลคือสนใจนักฟุตบอลทั้งในและนอกสนาม วิธีการสร้างภาพลักษณ์ ทำให้นักฟุตบอลจับต้องได้ มีปฏิสัมพันธ์ มีเป็นเรียลตี้ สร้างกิจกรรมให้เข้าถึงและจับต้องได้”

“พยายามดึงนักเตะทีมชาติมาเล่นกับสโมสร เพื่อดึงสปอนเซอร์มาสนับสนุนทีมด้วย เช่นเดียวกับทีมต่าง ๆ ในต่างประเทศ ที่ดึงนักเตะที่มีชื่อเสียงเข้ามาร่วมทีม การที่มีนักเตะทีมชาติมาเล่นกับสโมสร ทำให้เห็นว่าทีมเรามีศักยภาพในการเล่น”

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คุณค่าด้านความภักดีและความผูกพัน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสภาพการปฏิบัติจริงของการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพของทรัพยากรมนุษย์ ด้านความภักดีและความผูกพัน สโมสรที่ประสบความสำเร็จ พบว่า สโมสรที่ประสบความสำเร็จเป็นสโมสรที่มีความเป็นท้องถิ่นนิยมเป็นฐานแฟนคลับ แฟนคลับมีความศรัทธาและความรักในจังหวัดบ้านเกิดเป็นสิ่งที่ยึดความภักดีและความผูกพัน

นอกจากนี้ การให้สิทธิพิเศษสำหรับแฟนคลับ เช่น การให้ซื้อบัตรชมเกมการแข่งขันก่อนบุคคลทั่วไป และสามารถซื้อบัตรเข้าชมการแข่งขันให้กับบุคคลอื่นได้ เป็นเหตุผลที่ทำให้แฟนคลับมีความรู้สึกถึงความเป็นบุคคลพิเศษของสโมสร ทำให้เกิดความภักดีและผูกพันกับสโมสร

การจัดกิจกรรมสำหรับแฟนคลับ สามารถเพิ่มความภักดีและความผูกพัน เช่น การพบปะกับแฟนคลับ เป็นต้น ดังเช่น สโมสรที่ประสบความสำเร็จมีกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติทุกครั้งหลังเกมการแข่งขันในฐานะทีมเหย้า คือ การไปรับประทานอาหารในตลาดโต้รุ่ง เพื่อให้แฟนคลับได้ใกล้ชิดกับนักฟุตบอล ทำให้นักฟุตบอลสามารถเข้าถึงได้ง่าย

อีกทั้ง การผลักดันนักฟุตบอลจากอะคาเดมี่ของสโมสรมาเข้าร่วมในทีมอาชีพ ทำให้เกิดความภักดีและความผูกพันกับสโมสร ในเรื่องระยะเวลาที่ฝึกซ้อมและการอยู่ร่วมกันของนักฟุตบอล

สโมสรที่ประสบความสำเร็จให้ความสำคัญเรื่องการให้บริการที่ดีต่อแฟนคลับ และต้องการให้ความสนุกสนานแก่แฟนคลับให้มากที่สุดเพื่อรักษาแฟนคลับให้เหนียวแน่น และดึงกลุ่มแฟนคลับใหม่เข้ามาเพิ่มขึ้น ดังข้อความที่คัดสรร ดังนี้

“รักในจังหวัด แต่ละปีใช้ผลงานของสโมสรเป็นตัวสร้างความผูกพันและความภักดี การทำฟุตบอลอาชีพอย่างจริงจังพัฒนาทุกระบบอย่างจริงจังเป็นเรื่องของฟุตบอลล้วน ๆ มี Style การเล่นที่สนุกและดูดี”

“ความผูกพันกับนักฟุตบอล ทีมต้องประสบความสำเร็จ เล่นเต็มที่ สร้างความประทับใจให้กับแฟนคลับ ผลงานก็มีส่วนสำคัญ แต่การเล่นทำให้เกิดความประทับใจต่อแฟนคลับเป็นสิ่งสำคัญ”

“อะคาเดมี่ ทำให้เกิดความรักความผูกพันกับสโมสรเป็นสิ่งที่ดีมาก”

“ให้แฟนคลับได้รับความสะดวกสบายและรู้สึกเป็นบุคคลสำคัญของสโมสร ตั๋วปีจะคุ้มค่ากว่าการซื้อตั๋วตามปกติ มีของให้ มีสิทธิในการเลือกที่นั่งที่ดีที่สุด เพื่อให้ความรู้สึกพิเศษ และสามารถซื้อตั๋วได้ก่อนคนอื่น มี Member day สมาชิกซื้อได้เลย และจะสามารถซื้อให้คนอื่นได้ด้วยเลย เหมือนเป็นคนสำคัญเหมือนอวดเบ่งกับเพื่อน ๆ ได้ จะรู้สึกดี”

“เป็นท้องถิ่น กระแสท้องถิ่นนิยม ไม่ใช่องค์กรต่าง ๆ คนเกิดที่นี้ทำงานที่นี้ มีบุญคุณกับถิ่นนี้ ทำให้ผูกพัน”

“การพบปะแฟนคลับมีกิจกรรมที่ร่วมกันตลอด ให้แฟนคลับมาเตะบอลในสนาม นักเตะเก่ามาร่วมกิจกรรม”

“ความภักดี เป็นความผูกพันกับท้องถิ่นเนื่องจากเป็นทีมฟุตบอลของท้องถิ่นของจังหวัด ชอบความเป็นตัวตนของตนเองและต้องประสบความสำเร็จด้วย”

“การดูแลแฟนบอลถ้าทำได้จะทำให้ทีมแข็งแกร่งขึ้น การดึงสปอนเซอร์ก็จะมาได้ และสามารถดึงแฟนบอลที่มาดูบอลไปเป็นแฟนบอลของสปอนเซอร์ด้วย”

การบริหารทรัพยากรเทคโนโลยีสารสนเทศ คุณค่าด้านการตระหนักรู้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสภาพการปฏิบัติจริงของการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพของทรัพยากรมนุษย์ ด้านด้านการตระหนักรู้ สโมสรที่ประสบความสำเร็จ พบว่า สโมสรมีวิธีการสื่อสารกับแฟนคลับให้เกิดการระลึกถึง โดยสโมสรที่ประสบความสำเร็จ มีกิจกรรม CSR ของสโมสร เช่น การเข้าร่วมกิจกรรมของท้องถิ่น หรือหน่วยงานที่ต้องการ รวมถึง การเข้าร่วมกิจกรรมที่ผู้สนับสนุนเป็นเจ้าของทำให้สโมสรเป็นที่รู้จักของประชาชน เช่น การเปิดคลินิกสอนฟุตบอลให้แก่เยาวชนในโรงเรียน หรือในชุมชน รวมถึงการไปร่วมกิจกรรมยังนานาประเทศทั้งในเอเชียและยุโรป ซึ่งสิ่งเหล่านี้ สโมสรที่ประสบความสำเร็จให้ความสำคัญเรื่องดังกล่าว และเข้าร่วมกิจกรรมอย่างสม่ำเสมอ

การตั้งฉายาให้กับสโมสรและนักฟุตบอลเป็นวิธีการที่ทำให้แฟนคลับจดจำสโมสรได้ ดังข้อความที่คัดสรร ดังนี้

“นักฟุตบอลจากอะคาเดมี่ทำให้เกิดความตระหนักรู้ของสโมสร สโมสรส่งเยาวชนไปแข่งขันในต่างประเทศ ซื้อเข้ามาเพื่อเติมเต็มสโมสร”

“ป้ายสโมสรมีแค่ในจังหวัดต้องออกไปสู่ต่างจังหวัด ออกนอกพื้นที่ของขอบเขตการประชาสัมพันธ์ งบประมาณเป็นอุปสรรค เพราะสโมสรมีงบประมาณจำกัด”

“ต้องควบคุมทุกอย่างให้แน่นในทุก ๆ เรื่อง มีฉายา เอามาจากการอ่านการ์ตูน การมีฉายาจะทำให้จดจำ คิดตาม มีการสื่อสารออกไปตามฉายาเพื่อการจดจำ”

“ล้อเลียน ทีมเราชอบเอานักเตะต่างชาติที่หมดสภาพมาเล่น เป็นกลยุทธ์ในการสร้างข่าว ไปสู่คนทั่วโลกในการดึงแฟนบอล ทุกปีสโมสรต้องมีนักเตะต่างชาติเข้ามาอย่างน้อย 1 คน”

การบริหารทรัพยากรเทคโนโลยีสารสนเทศ คุณค่าด้านสื่อสารและเครือข่าย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสภาพการปฏิบัติจริงของการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพของทรัพยากรมนุษย์ ด้านสื่อสารและเครือข่าย สโมสรที่ประสบความสำเร็จ พบว่า การประชาสัมพันธ์ของสโมสรที่ประสบความสำเร็จ มีการใช้สื่อทั้งโทรทัศน์ วิทยุ หนังสือพิมพ์ นิตยสาร ป้ายโฆษณา รถแห่ประชาสัมพันธ์ สื่อสังคมออนไลน์ เช่น เฟสบุ๊ก ทวิตเตอร์ เป็นต้น

สโมสรที่ประสบความสำเร็จ มีการจัดทำคลิปวิดีโอ เพื่อนำเสนอกิจกรรมการฝึกซ้อมของนักฟุตบอล ช่วงเวลาในเกมการแข่งขันที่สนุกสนาน รวมถึงกิจกรรมในการฝึกซ้อมของนักฟุตบอลในสโมสร เพื่อให้แฟนคลับได้ติดตามข่าวสารของสโมสรและนักฟุตบอลที่เป็นที่ชื่นชอบของตนเอง ในส่วนสโมสรที่ประสบความสำเร็จที่เป็นทีมจากต่างจังหวัด สามารถตีป้ายโฆษณาขนาดใหญ่ใจกลางจังหวัดขนาดใหญ่ เพื่อให้คนในจังหวัดขนาดใหญ่ได้รู้จักชื่อสโมสรฟุตบอล การทำนิตยสารสำหรับขายในวันที่มีเกมการแข่งขัน เพื่อแนะนำนักฟุตบอล ผู้ฝึกสอน เจ้าหน้าที่อื่น ๆ รวมถึงนำเสนอข่าวการฝึกซ้อมต่าง ๆ ของทีม เพื่อเป็นการกระตุ้นให้แฟนคลับได้เห็นถึงความมุ่งมั่น ทุ้มเทและตั้งใจของสโมสรในการแข่งขันเพื่อให้ได้รับชัยชนะ สื่อประชาสัมพันธ์ที่ได้ผลที่สุดและใช้งบประมาณน้อยที่สุดที่สโมสรที่ประสบความสำเร็จใช้ ได้แก่ สื่อสังคมออนไลน์ทุกรูปแบบ เนื่องจากปัจจุบันคนใช้ Smart phone อย่างแพร่หลาย สามารถใช้ได้ทุกที่ทุกเวลา จึงเป็นการเข้าถึงประชาชนได้มาก ดังข้อความที่คัดสรร ดังนี้

“ทางสโมสรมีสื่อประชาสัมพันธ์ครบทุกช่องทาง สโมสรสร้างสื่อประชาสัมพันธ์ด้วยตนเองเป็นสโมสรแรก ๆ เริ่มจากสื่อวิทยุ เว็บไซต์และเฟสบุ๊ก”

“การทำ Bill Board ทั้งจังหวัด”

“เน้นการสื่อสารออนไลน์ ครอบคลุมช่องทาง การพัฒนา คือ การทำให้ทันสมัยและเข้าสู่ทุกกลุ่ม”

“ด้านเทคโนโลยี ใช้โซเชียลเน็ตเวิร์ค ง่ายกว่าใช้สื่ออื่น ๆ ไม่มีความจำเป็น คนเลือกได้”

“ใช้ในเครือข่ายของบริษัท เป็นการลดค่าใช้จ่ายในการสื่อสาร ใช้โซเชียลมีเดียได้ผลดีที่สุด เน้นกิจกรรมในแฟนเพจให้มากที่สุด”

สรุปได้ว่า สภาพการปฏิบัติจริงของการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพ หากกล่าวถึงกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate strategy) จะเป็นการรับผิดชอบหลักของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจให้กับสโมสรไปยังเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งผู้บริหารระดับสูง หมายถึง เจ้าของสโมสรหรือประธานสโมสรฟุตบอลอาชีพ ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยมุ่งเน้นความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจ ฉะนั้น การบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพ จึงเป็นกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategy) ที่เป็นการรับผิดชอบหลักของผู้บริหารระดับหน่วยธุรกิจขององค์กร ซึ่งหมายถึง ผู้บริหารด้านการตลาด หรือผู้จัดการทั่วไปของสโมสรฟุตบอลอาชีพ ที่จะนำการบริหารเชิงกลยุทธ์เหล่านี้ไปใช้ในการบริหารสโมสรฟุตบอลอาชีพให้ประสบความสำเร็จต่อไป

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญการบริหารสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จ ผู้วิจัยได้ข้อสรุปกิจกรรมในการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย แบ่งตามทรัพยากรการบริหาร และองค์ประกอบคุณค่าสโมสรฟุตบอลจำนวน 54 กิจกรรม ดังนี้

การบริหารทรัพยากรกายภาพ คุณค่าด้านอัตลักษณ์ ประกอบด้วย 4 กิจกรรม ได้แก่

1. สื่อสารถึงความเป็นสโมสรผ่านตราสัญลักษณ์และสีของสโมสร
2. ส่งเสริมคุณค่าสโมสรผ่านลักษณะทางกายภาพของสโมสร
3. สร้างการรู้จักสโมสรผ่านสื่อสังคมออนไลน์
4. นำเสนออัตลักษณ์สโมสรให้ชัดเจน มีทิศทางเดียวกัน

การบริหารทรัพยากรกายภาพ คุณค่าด้านสินทรัพย์ ประกอบด้วย 9 กิจกรรม ได้แก่

1. จัดการระบบในสนามให้ได้มาตรฐานตามที่สมาพันธ์ฟุตบอลแห่งเอเชียกำหนด
2. กำหนดกลุ่มใช้บริการสนามให้ครอบคลุม
3. ส่งเสริมการใช้พื้นที่ในสนามแข่งขันให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่สโมสรและ

ผู้สนับสนุน

4. จัดที่นั่งชมให้เหมาะสม รู้สึกสบาย
5. ความสะดวกในการจอดรถและเข้าชม
6. ความสะอาดทั้งห้องน้ำและที่นั่งชม
7. เป็นจุดศูนย์กลางความสุขให้กับครอบครัว มีสวนสนุกสำหรับเด็ก มีร้านค้าชั้นนำ

ต่าง ๆ

8. รูปแบบบัตรเข้าชมที่สะดวกรวดเร็ว
9. การจัดสรรอุปกรณ์อำนวยความสะดวกกลุ่มผู้ใช้งานด้านต่าง ๆ
- การบริหารทรัพยากรการเงิน คุณค่าด้านการรับรู้คุณภาพประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 10

กิจกรรม ได้แก่

1. ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ ราคาต่ำ
2. ออกแบบสินค้าให้มีความทันสมัย ใช้ได้ในทุกโอกาส
3. ใช้ทรัพยากรในท้องถิ่นในการจัดทำสินค้าเพื่อลดต้นทุน
4. มองหากลุ่มเป้าหมายใหม่อยู่เสมอ
5. สถานที่จัดจำหน่ายสินค้าในแหล่งชุมชนและเมืองหลวง
6. นักฟุตบอลทุ่มเทและตั้งใจในทุกเกมการแข่งขัน
7. รูปแบบการเล่นฟุตบอลที่สนุกสนาน สร้างความเร้าใจให้ผู้ชม
8. พัฒนาการเล่นฟุตบอลให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วยเทคนิคและแท็คติกใหม่ ๆ
9. ปรับเปลี่ยนตำแหน่งผู้เล่นให้เหมาะสม ทดแทนกันได้
10. พัฒนาการฝึกซ้อมให้ได้มาตรฐาน

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คุณค่าด้านภาพลักษณ์ความโดดเด่นเป็นที่รู้จัก ประกอบด้วย

8 กิจกรรม ได้แก่

1. แสดงออกตามหัวข้อที่สโมสรตั้งขึ้นไปในทิศทางเดียวกัน
2. การรักษากฎ ระเบียบ และความมีวินัย
3. มีความเข้าใจรูปแบบการเล่นฟุตบอลของสโมสรและเป็นส่วนหนึ่งของรูปแบบนั้น
4. ชื่อนักฟุตบอลที่มีชื่อเสียงจากต่างประเทศ
5. ส่งเสริมให้นักฟุตบอลเป็นตัวแทนทีมชาติไทย
6. ควบคุมนักฟุตบอลให้เป็นมืออาชีพ
7. ผู้ฝึกสอนมาจากนานาประเทศที่มีความสามารถ
8. ผู้ฝึกสอนมาจากนักฟุตบอลทีมชาติไทยในอดีตที่สร้างชื่อเสียงให้กับประเทศและ

เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คุณค่าด้านความภักดีและความผูกพัน ประกอบด้วย 8 กิจกรรม ได้แก่

1. ส่งเสริมอาชีพให้เกิดขึ้นในจังหวัดด้วยกีฬาฟุตบอล
2. สร้างความรู้สึกรักเป็นตัวแทนจังหวัดบ้านเกิด
3. ส่งเสริมเยาวชนในท้องถิ่นที่มีความสามารถด้านกีฬาฟุตบอล
4. ส่งเสริมกิจกรรมพบปะสังสรรค์แฟนคลับกับนักฟุตบอล
5. พัฒนาการบริการของสโมสรให้เกิดความประทับใจ
6. กิจกรรมเตะฟุตบอลระหว่างนักฟุตบอลทุกรุ่นและแฟนคลับ
7. จัดงานเลี้ยงขอบคุณแฟนคลับเป็นประจำ
8. จัดสมนาคุณแก่แฟนคลับที่ซื้อบัตรรายปี ให้เป็นบุคคลสำคัญ

การบริหารทรัพยากรเทคโนโลยีสารสนเทศ คุณค่าด้านการตระหนักรู้ ประกอบด้วย 6 กิจกรรม ได้แก่

1. การเรียกขานนักฟุตบอลตามรูปแบบการเล่น
2. เลียนแบบสมญานามจากตัวแสดงที่มีชื่อเสียง
3. สื่อบุคคลนักฟุตบอล ผู้ฝึกสอน และผู้บริหาร
4. นักฟุตบอลอยู่กับสโมสรมายาวนาน
5. นักฟุตบอลมีชื่อเสียงระดับประเทศและนานาชาติ
6. มีนักฟุตบอลจากอะคาเดมี่ขึ้นมาเล่นในชุดใหญ่ให้ได้หลายคน

การบริหารทรัพยากรเทคโนโลยีสารสนเทศ คุณค่าด้านการสื่อสารและเครือข่าย ประกอบด้วย 9 กิจกรรม ได้แก่

1. มี Facebook Twitter และ Instagram ของสโมสร
2. ทำคลิปวิดีโอเกมการแข่งขัน และการฝึกซ้อม
3. ทำคลิปวิดีโอชีวิตประจำวันของนักฟุตบอลในสโมสร
4. มีนิตยสารรายเกมการแข่งขัน/ รายเดือน
5. ป้ายประชาสัมพันธ์ให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ทั้งในและจังหวัดใกล้เคียง
6. มีป้ายประชาสัมพันธ์ขนาดใหญ่ในกรุงเทพและจังหวัดใหญ่ ๆ
7. จัดทำเพลงให้สโมสร
8. ให้การสนับสนุนการผลิตภาพยนตร์/ โทรทัศน์/ โฆษณา/MVในการใช้สถานที่

สโมสร

9. ร่วมกิจกรรมกับผู้สนับสนุนในการดำเนินการกิจกรรมเพื่อสังคม

ซึ่งผู้วิจัยนำกิจกรรมที่สร้างขึ้นจากการสัมภาษณ์เชิงลึกไปตรวจสอบความคิดเห็นกับ ผู้เชี่ยวชาญที่ให้ข้อมูลทั้ง 17 คน พบว่า ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) และ ค่ามัธยฐาน (Median) ดังแสดงในตาราง 4-16

ตารางที่ 4-16 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนา คุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย

การบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย	ผลการวิเคราะห์	
	มัธยฐาน	พิสัยควอไทล์
1. สื่อสารถึงความเป็นสโมสรผ่านตราสัญลักษณ์และสีของสโมสร	5	0
2. ส่งเสริมคุณค่าสโมสรผ่านลักษณะทางกายภาพของสโมสร	5	0
3. สร้างการรู้จักสโมสรผ่านสื่อสังคมออนไลน์	5	0
4. นำเสนออัตลักษณ์สโมสรให้ชัดเจน มีทิศทางเดียวกัน	5	0
5. จัดการระบบในสนามให้ได้มาตรฐานตามที่สมาพันธ์ฟุตบอลแห่งเอเชียกำหนด	5	0
6. กำหนดกลุ่มใช้บริการสนามให้ครอบคลุม	5	0
7. ส่งเสริมการใช้พื้นที่ในสนามแข่งขันให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่สโมสรและผู้สนับสนุน	5	0.5
8. จัดที่นั่งชมให้เหมาะสม รู้สึกสบาย	5	0
9. ความสะดวกในการจอดรถและเข้าชม	5	0
10. ความสะอาดทั้งห้องน้ำและที่นั่งชม	5	0
11. เป็นจุดศูนย์กลางความสุขให้กับครอบครัว มีสวนสนุกสำหรับเด็ก มีร้านค้าชั้นนำต่าง ๆ	5	1
12. รูปแบบบัตรเข้าชมที่สะดวกรวดเร็ว	5	0
13. การจัดสรรอุปกรณ์อำนวยความสะดวกกลุ่มผู้ใช้งานด้านต่าง ๆ	5	0

ตารางที่ 4-16 (ต่อ)

การบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสร ฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย	ผลการวิเคราะห์	
	มัธยมฐาน	พิสัยควอไทล์
14. ผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ ราคาต่ำ	5	1
15. ออกแบบสินค้าให้มีความทันสมัย ใช้ได้ในทุกโอกาส	5	0
16. ใช้ทรัพยากรในท้องถิ่นในการจัดทำสินค้าเพื่อลดต้นทุน	5	0.5
17. มองหากลุ่มเป้าหมายใหม่อยู่เสมอ	5	0
18. สถานที่จัดจำหน่ายสินค้าในแหล่งชุมชนและเมืองหลวง	5	0
19. นักฟุตบอลทุ่มเทและตั้งใจในทุกเกมการแข่งขัน	5	0
20. รูปแบบการเล่นฟุตบอลที่สนุกสนาน สร้างความเร้าใจให้ผู้ชม	5	0
21. พัฒนาการเล่นฟุตบอลให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วยเทคนิคและแท็กติกใหม่ ๆ	5	0
22. ปรับเปลี่ยนตำแหน่งผู้เล่นให้เหมาะสมทดแทนกันได้	5	0
23. พัฒนาการฝึกซ้อมให้ได้มาตรฐาน	5	0
24. แสดงออกตามหัวข้อที่สโมสรตั้งขึ้นไปในทิศทางเดียวกัน	5	1
25. การรักษาคุณ ระเบียบ และความมีวินัย	5	0
26. มีความเข้าใจรูปแบบการเล่นฟุตบอลของสโมสรและเป็นส่วนหนึ่งของรูปแบบนั้น	5	0
27. ชื่อนักฟุตบอลที่มีชื่อเสียงจากต่างประเทศ	5	1

ตารางที่ 4-16 (ต่อ)

การบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสร ฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย	ผลการวิเคราะห์	
	มัธยมฐาน	พิสัยควอไทล์
28. ส่งเสริมให้นักฟุตบอลเป็นตัวแทนทีมชาติไทย	5	0
29. ควบคุมนักฟุตบอลให้เป็นมืออาชีพ	5	1
30. ผู้ฝึกสอนมาจากนานาประเทศที่มีความสามารถ	5	1
31. ผู้ฝึกสอนมาจากนักฟุตบอลทีมชาติไทยในอดีตที่สร้างชื่อเสียงให้กับประเทศและเป็นที่ยอมรับอย่างแพร่หลาย	5	0
32. ส่งเสริมอาชีพให้เกิดขึ้นในจังหวัดด้วยกีฬาฟุตบอล	5	0
33. สร้างความรู้สึกเป็นตัวแทนจังหวัดบ้านเกิด	5	0
34. ส่งเสริมเยาวชนในท้องถิ่นที่มีความสามารถด้านกีฬาฟุตบอล	5	0
35. ส่งเสริมกิจกรรมพบปะสังสรรค์แฟนคลับกับนักฟุตบอล	5	0.5
36. พัฒนาการบริการของสโมสรให้เกิดความประทับใจ	5	0
37. กิจกรรมเตะฟุตบอลระหว่างนักฟุตบอลทุกรุ่นและแฟนคลับ	5	1.5
38. จัดงานเลี้ยงขอบคุณแฟนคลับเป็นประจำ	5	1.5
39. จัดสมนาคุณแก่แฟนคลับที่ซื้อบัตรเข้าชมรายปี ให้เป็นบุคคลสำคัญ	5	0
40. การเรียกขานนักฟุตบอลตามรูปแบบการเล่น	5	0.5

ตารางที่ 4-16 (ต่อ)

การบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสร ฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย	ผลการวิเคราะห์	
	มัธยมฐาน	พิสัยควอไทล์
41. เลียนแบบสมญานามจากตัวแสดงที่มีชื่อเสียง	3	1.5
42. ล้อเลียนนักฟุตบอล ผู้ฝึกสอน และผู้บริหาร	3	1.5
43. นักฟุตบอลอยู่กับสโมสรมายาวนาน	5	0
44. นักฟุตบอลมีชื่อเสียงระดับประเทศและนานาชาติ	5	0
45. มีนักฟุตบอลจากอะคาเดมี่ขึ้นมาเล่นในชุดใหญ่ให้ได้หลายคน	5	0
46. มี Facebook Twitter และ Instagram ของสโมสร	5	0
47. ทำคลิปวิดีโอเกมการแข่งขัน และการฝึกซ้อม	5	0
48. ทำคลิปวิดีโอชีวิตประจำวันของนักฟุตบอลในสโมสร	5	1
49. มีนิตยสารรายเกมการแข่งขัน/ รายเดือน	5	0
50. ป้ายประชาสัมพันธ์ให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ทั้งในและจังหวัดใกล้เคียง	5	0
51. มีป้ายประชาสัมพันธ์ขนาดใหญ่ในกรุงเทพฯ และจังหวัดใหญ่ ๆ	5	1
52. จัดทำเพลงให้สโมสร	5	0.5
53. ให้การสนับสนุนการผลิตภาพยนตร์/โทรทัศน์/ โฆษณา/ MVในการใช้สถานที่สโมสร	5	0
54. ร่วมกิจกรรมกับผู้สนับสนุนในการดำเนินการกิจกรรมเพื่อสังคม	5	0

จากตารางที่ 4-16 แสดงให้เห็นว่า ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย พบว่า

การบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย โดยภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด หากพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความเหมาะสมมากที่สุด และมีความคิดเห็นสอดคล้องกันสูงมาก จำนวน 41 ข้อ มีความเหมาะสมมาก และมีความคิดเห็นสอดคล้องกันสูง จำนวน 11 ข้อ และมีความเหมาะสมปานกลาง และมีความคิดเห็นสอดคล้องกันสูง จำนวน 2 ข้อ ซึ่งผู้วิจัยตัดกิจกรรมทั้ง 2 ข้อ ทิ้งไป เนื่องจากมีค่าความเหมาะสมเท่ากับ 3

ตอนที่ 2 ตรวจสอบความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure interview)

สรุปผลข้อคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารเชิงกลยุทธ์สโมสรฟุตบอลอาชีพ การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย จำนวน 10 ท่าน ดังนี้

1. สโมสรบางกอกกล๊าส เอฟซี
2. สโมสรทีโอที
3. สโมสรสุพรรณบุรี เอฟซี
4. สโมสรแอร์ฟอร์ซ เซ็นทรัล เอฟซี
5. สโมสรเบงค็อก ยูไนเต็ด
6. สโมสรชัยนาท ฮอว์นบิล
7. สโมสรราชบุรี มิตรผล เอฟซี
8. สโมสรอาร์มี่ ยูไนเต็ด
9. สโมสรโอสถสภา สระบุรี
10. สโมสรศรีสะเกษ

สรุปข้อคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ได้ดังนี้

ความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้เสียต่อความเหมาะสมของกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากร นำเสนอดังตาราง ต่อไปนี้

ตารางที่ 4-17 การบริหารทรัพยากรสโมสรฟุตบอลอาชีพ

รายละเอียด	จำนวน	จำนวน	ความคิดเห็นของ	
	กลยุทธ์ก่อน การสัมภาษณ์	กลยุทธ์หลัง การสัมภาษณ์	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เหมาะสม	ไม่เหมาะสม
ทรัพยากรกายภาพ	5	5	เหมาะสม	-
ทรัพยากรการเงิน	3	3	เหมาะสม	-
ทรัพยากรมนุษย์	6	6	เหมาะสม	-
ทรัพยากรเทคโนโลยี สารสนเทศ	5	5	เหมาะสม	-

จากตารางที่ 4-17 แสดงว่า การบริหารทรัพยากรในสโมสรฟุตบอลอาชีพ มีความเห็นว่าการบริหารทรัพยากรกายภาพ ทรัพยากรการเงิน ทรัพยากรมนุษย์ และทรัพยากรเทคโนโลยีสารสนเทศ มีความเหมาะสมและนำไปปฏิบัติได้ทุกด้าน

ความเหมาะสมของการบริหารทรัพยากรกายภาพ นำเสนอดังตารางที่ 4-18

ตารางที่ 4-18 การบริหารทรัพยากรกายภาพ

รายละเอียดทรัพยากรกายภาพ	จำนวน	จำนวน	ความคิดเห็นของ	
	กลยุทธ์ก่อน การสัมภาษณ์	กลยุทธ์หลัง การสัมภาษณ์	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เหมาะสม	ไม่เหมาะสม
คุณค่าด้านอัตลักษณ์	2	2	เหมาะสม	-
คุณค่าด้านสินทรัพย์	3	3	เหมาะสม	-

จากตารางที่ 4-18 แสดงว่า การบริหารทรัพยากรกายภาพสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ตามองค์ประกอบคุณค่าด้านอัตลักษณ์และด้านสินทรัพย์สโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย มีความเหมาะสมและนำไปปฏิบัติได้ทุกด้าน

ความเหมาะสมของการบริหารทรัพยากรการเงิน นำเสนอดังตารางที่ 4-19

ตารางที่ 4-19 การบริหารทรัพยากรการเงิน

รายละเอียดทรัพยากรการเงิน	จำนวน	จำนวน	ความคิดเห็นของ	
	กลยุทธ์ก่อน การสัมภาษณ์	กลยุทธ์หลัง การสัมภาษณ์	ผู้ทรงคุณวุฒิ	
			เหมาะสม	ไม่เหมาะสม
คุณค่าด้านการรับรู้คุณภาพ ประสิทธิภาพ	3	3	เหมาะสม	-

จากตารางที่ 4-19 แสดงว่า การบริหารทรัพยากรการเงินสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ตามองค์ประกอบคุณค่าด้านการรับรู้คุณภาพประสิทธิภาพสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย มีความเหมาะสมและนำไปปฏิบัติได้

ความเหมาะสมของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ นำเสนอดังตารางที่ 4-20

ตารางที่ 4-20 การบริหารทรัพยากรมนุษย์

รายละเอียดทรัพยากรมนุษย์	จำนวน	จำนวน	ความคิดเห็นของ	
	กลยุทธ์ก่อน การสัมภาษณ์	กลยุทธ์หลัง การสัมภาษณ์	ผู้ทรงคุณวุฒิ	
			เหมาะสม	ไม่เหมาะสม
คุณค่าด้านภาพลักษณ์ความ โดดเด่นเป็นที่รู้จัก	3	3	เหมาะสม	-
คุณค่าด้านความภักดีและความ ผูกพัน	3	3	เหมาะสม	-

จากตารางที่ 4-20 แสดงว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์สโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ตามองค์ประกอบคุณค่าด้านภาพลักษณ์ความโดดเด่นเป็นที่รู้จักและด้านความภักดีและความผูกพันสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย มีความเหมาะสมและนำไปปฏิบัติได้ทุกด้าน

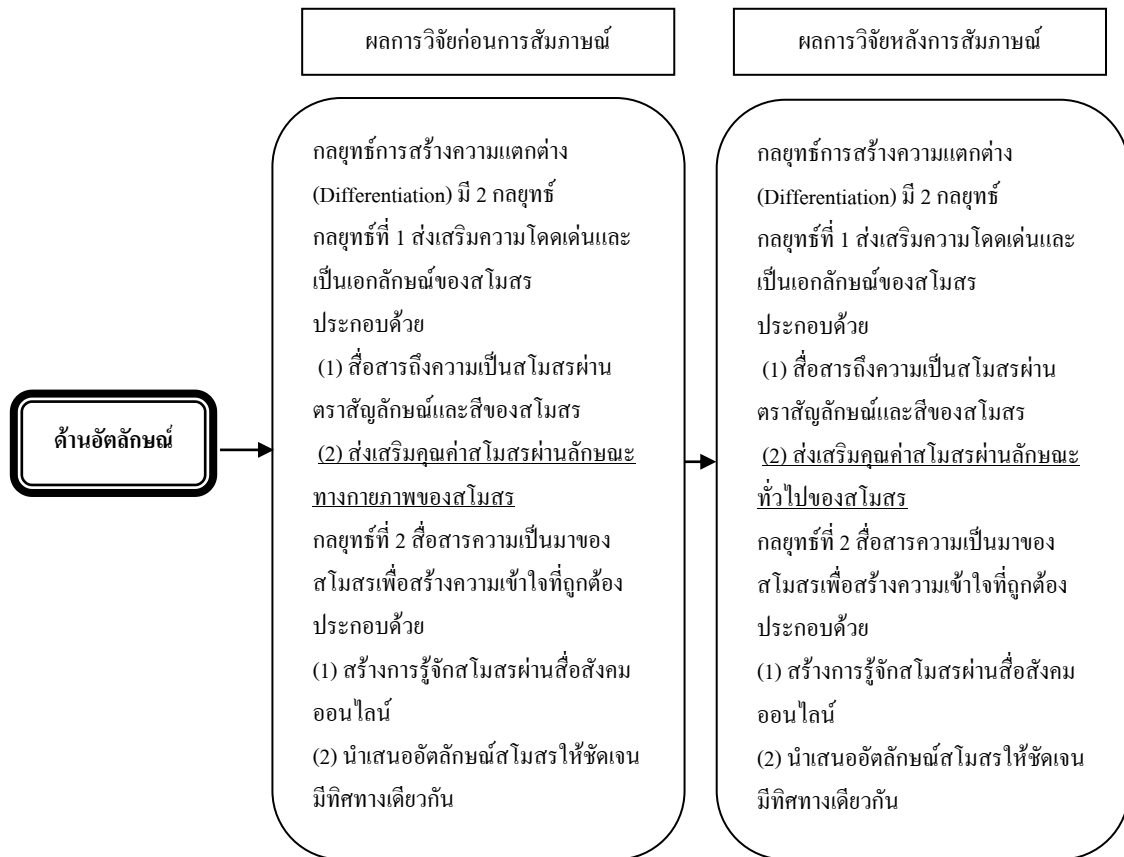
ความเหมาะสมของการบริหารทรัพยากรเทคโนโลยีสารสนเทศ นำเสนอดังตารางที่ 4-21

ตารางที่ 4-21 การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ

รายละเอียดทรัพยากร เทคโนโลยีสารสนเทศ	จำนวน	จำนวน	ความคิดเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิ	
	กลยุทธ์ก่อน การสัมภาษณ์	กลยุทธ์หลัง การสัมภาษณ์	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม
คุณค่าด้านการตระหนักรู้	2	2	เหมาะสม	-
คุณค่าด้านการสื่อสารและ เครือข่าย	3	3	เหมาะสม	-

จากตารางที่ 4-21 แสดงว่า การบริหารทรัพยากรเทคโนโลยีสารสนเทศสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ตามองค์ประกอบคุณค่าด้านการตระหนักรู้และด้านการสื่อสารและเครือข่าย สโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย มีความเหมาะสมและนำไปปฏิบัติได้ทุกด้าน

การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ผ่านความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้เสีย ด้านอัตลักษณ์ นำเสนอ
 ดังภาพที่ 4-1



ภาพที่ 4-1 การบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพการบริหารทรัพยากรกายภาพ คุณค่าด้านอัตลักษณ์ที่ผ่านการพิจารณาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

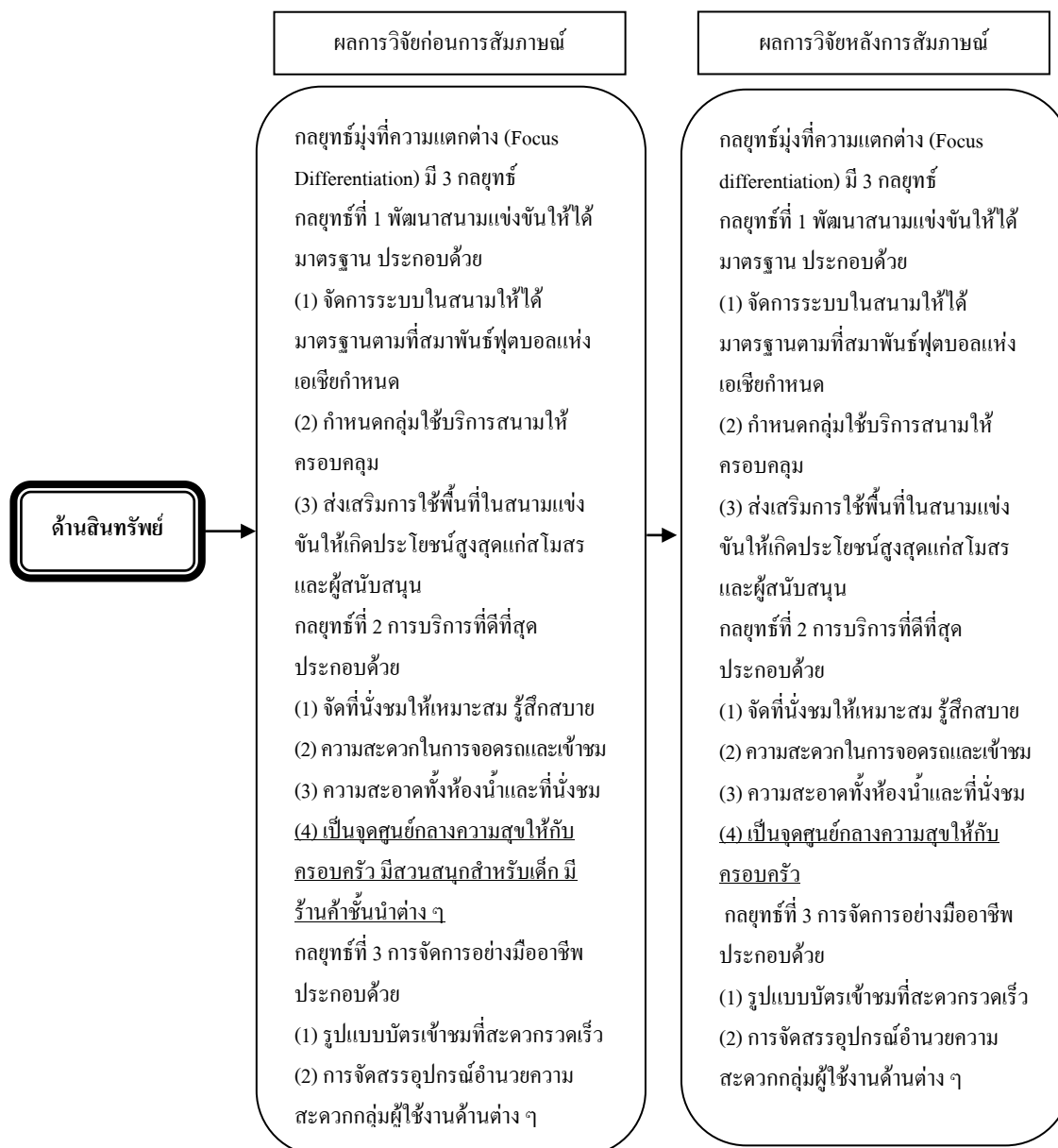
จากภาพที่ 4-1 แสดงให้เห็นว่า ผลการวิจัยการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพ คุณค่าด้านอัตลักษณ์ โดยผ่านการสัมภาษณ์ มีการแก้ไขข้อความ ด้านอัตลักษณ์ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมความโดดเด่นและเป็นเอกลักษณ์ของสโมสร ประกอบด้วย

(2) ส่งเสริมคุณค่าสโมสรผ่านลักษณะทางกายภาพของสโมสร เป็น ส่งเสริมคุณค่าสโมสรผ่านลักษณะทั่วไปของสโมสร

การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ผ่านความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้เสีย ด้านสินทรัพย์ นำเสนอ

ดังภาพที่ 4-2



ภาพที่ 4-2 การบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพการบริหารทรัพยากร
กายภาพ คุณค่าด้านสินทรัพย์ที่ผ่านการพิจารณาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จากภาพที่ 4-2 แสดงให้เห็นว่า ผลการวิจัยการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพ คุณค่าด้านสินทรัพย์ที่ผ่านการสัมภาษณ์ มีการแก้ไขข้อความด้านสินทรัพย์ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 2 การบริการที่ดีที่สุด ประกอบด้วย (4) เป็นจุดศูนย์กลางความสุขให้กับครอบครัว มีสวนสนุกสำหรับเด็ก มีร้านค้าชั้นนำต่าง ๆ เป็น เป็นจุดศูนย์กลางความสุขให้กับครอบครัว

การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ผ่านความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้เสีย ด้านการรับรู้คุณภาพ
ประสิทธิภาพ นำเสนอดังภาพที่ 4-3

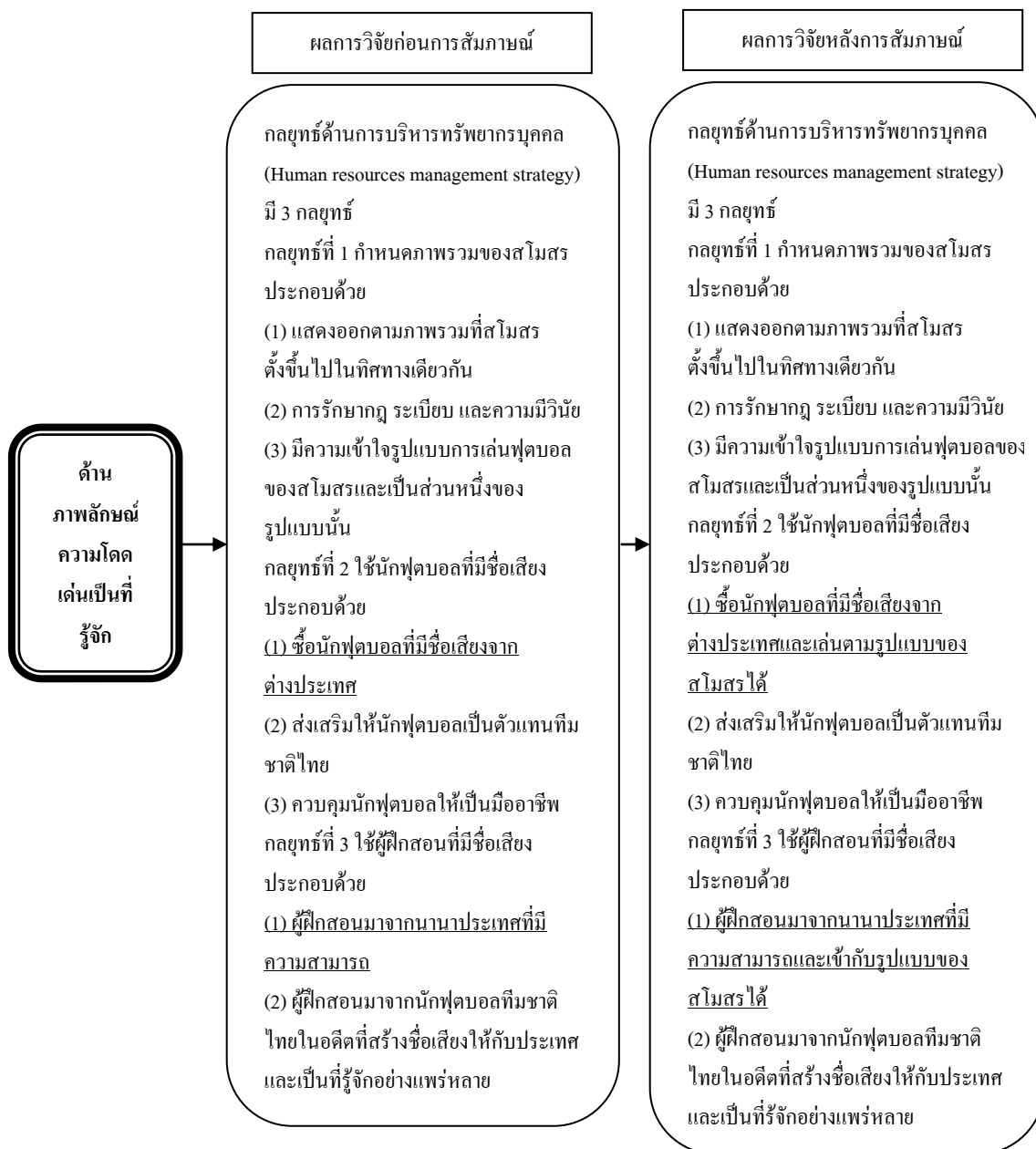


ภาพที่ 4-3 การบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพการบริหารทรัพยากรการเงิน คุณค่าด้านการรับรู้คุณภาพประสิทธิภาพที่ผ่านการพิจารณาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จากภาพที่ 4-3 แสดงให้เห็นว่า ผลการวิจัยการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพ คุณค่าด้านการรับรู้คุณภาพประสิทธิภาพโดยผ่านการสัมภาษณ์ มีการแก้ไขข้อบกพร่องด้านการรับรู้คุณภาพประสิทธิภาพดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาสินค้า/ บริการให้ได้มาตรฐาน ประกอบด้วย (1) ผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ ราคาต่ำ เป็น ผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ ราคาที่เหมาะสม

การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ผ่านความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้เสีย ด้านภาพลักษณ์ความโดดเด่นเป็นที่รู้จัก นำเสนอผังภาพที่ 4-4

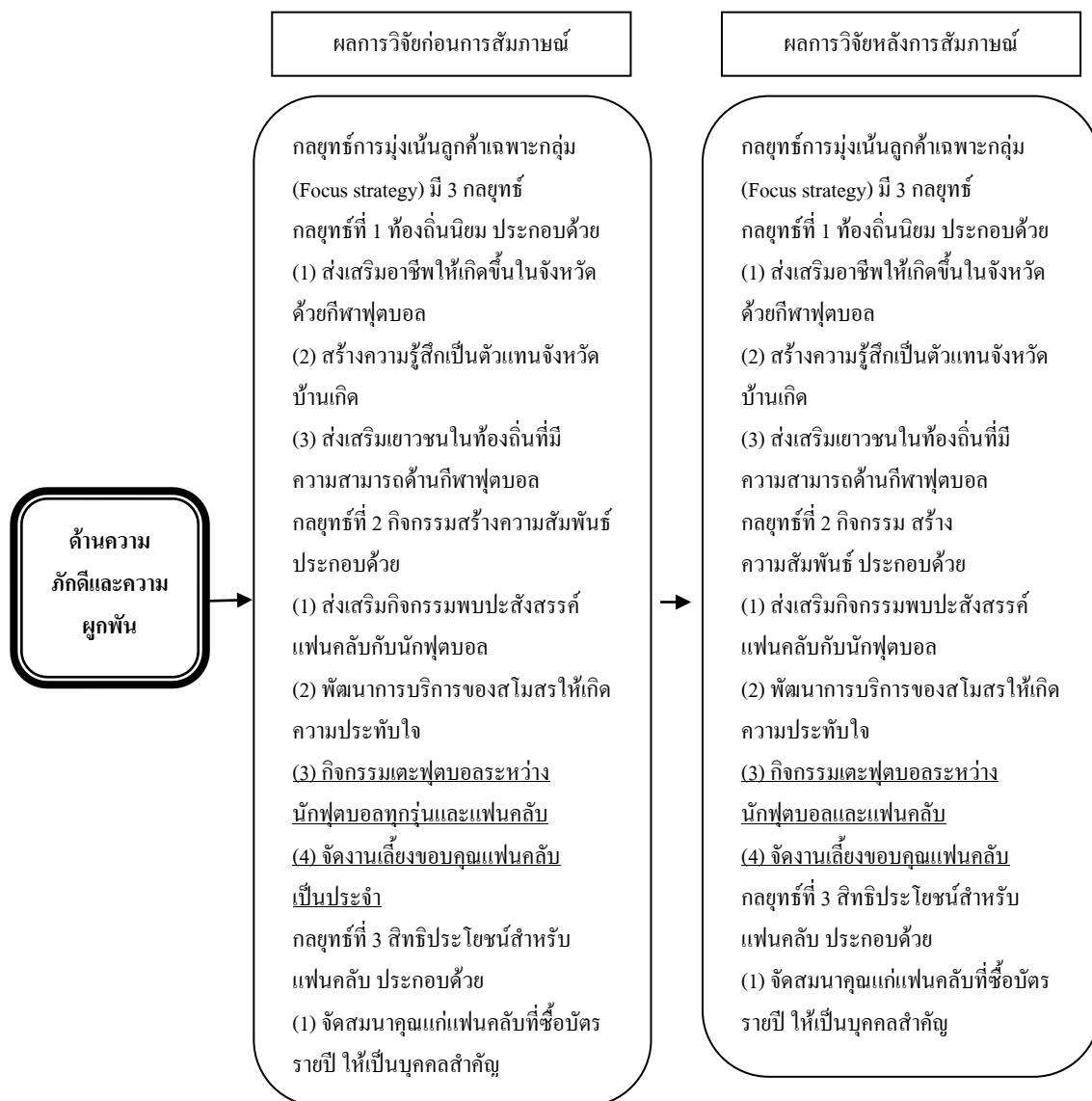


ภาพที่ 4-4 การบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพการบริหารทรัพยากรมนุษย์
คุณค่าด้านภาพลักษณ์ความโดดเด่นเป็นที่รู้จัก ที่ผ่านการพิจารณาของผู้มีส่วนได้
ส่วนเสีย

จากภาพที่ 4-4 แสดงให้เห็นว่า ผลการวิจัยการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสร
ฟุตบอลอาชีพ คุณค่าด้านภาพลักษณ์ความโดดเด่นเป็นที่รู้จัก โดยผ่านการสัมภาษณ์ มีการแก้ไข
ข้อความ ด้านภาพลักษณ์ความโดดเด่นเป็นที่รู้จัก ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 2 ใช้นักฟุตบอลที่มีชื่อเสียง ประกอบด้วย (1) ชื่อนักฟุตบอลที่มีชื่อเสียงจากต่างประเทศ เป็น ชื่อนักฟุตบอลที่มีชื่อเสียงจากต่างประเทศและเล่นตามรูปแบบของสโมสรได้ และกลยุทธ์ที่ 3 ใช้ผู้ฝึกสอนที่มีชื่อเสียง ประกอบด้วย (1) ผู้ฝึกสอนมาจากนานาประเทศที่มีความสามารถ เป็น ผู้ฝึกสอนมาจากนานาประเทศที่มีความสามารถและเข้ากับรูปแบบของสโมสรได้

การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ผ่านความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้เสีย ด้านความภาคภูมิใจและความผูกพัน นำเสนอด้งภาพที่ 4-5

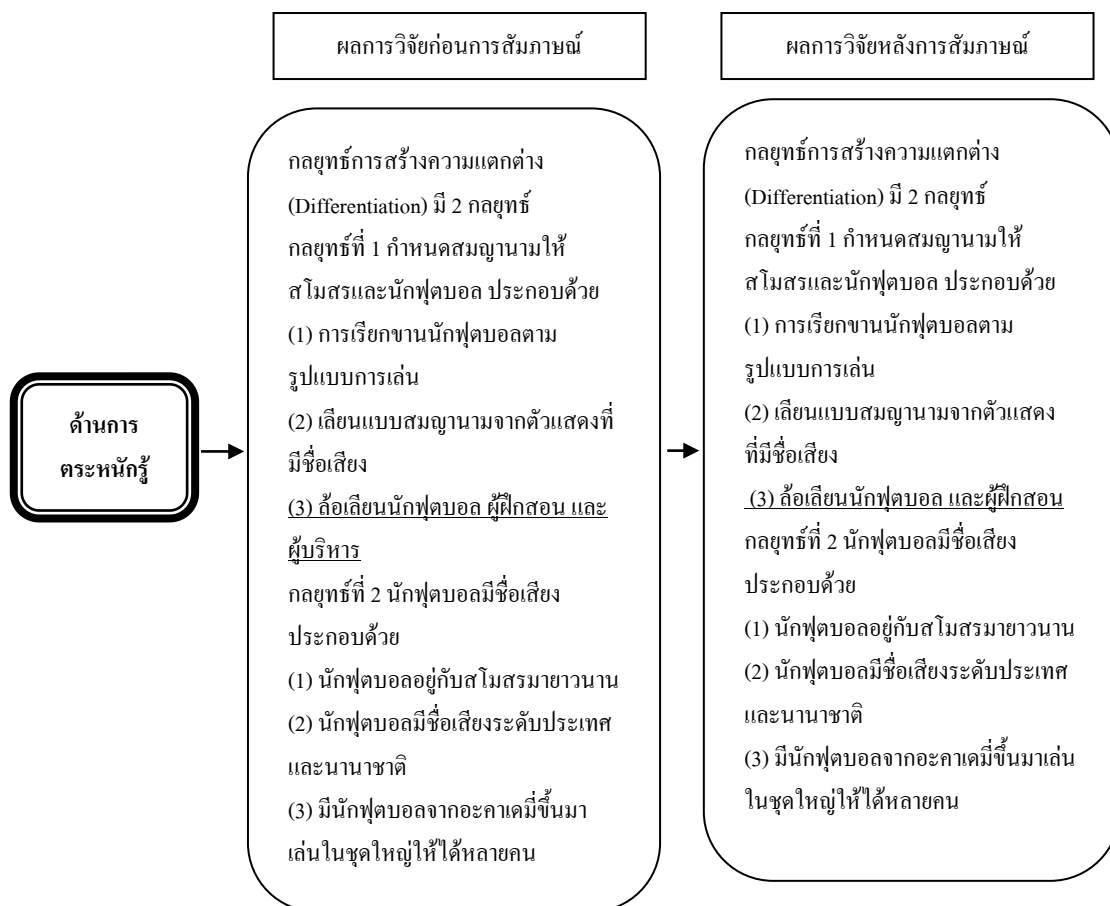


ภาพที่ 4-5 การบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพการบริหารทรัพยากรมนุษย์
คุณค่าด้านความภาคีและความผูกพัน ที่ผ่านการพิจารณาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จากภาพที่ 4-5 แสดงให้เห็นว่า ผลการวิจัยการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพ คุณค่าด้านความภาคีและความผูกพัน โดยผ่านการสัมภาษณ์ มีการแก้ไขข้อความด้านความภาคีและความผูกพัน ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 2 กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ ประกอบด้วย (3) กิจกรรมเตะฟุตบอลระหว่างนักฟุตบอลทุกรุ่นและแฟนคลับ เป็น กิจกรรมเตะฟุตบอลระหว่างนักฟุตบอลและแฟนคลับ และ (4) จัดงานเลี้ยงขอบคุณแฟนคลับเป็นประจำ เป็น จัดงานเลี้ยงขอบคุณแฟนคลับ

การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ผ่านความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้เสีย ด้านการตระหนักรู้ นำเสนอ
 ดังภาพที่ 46

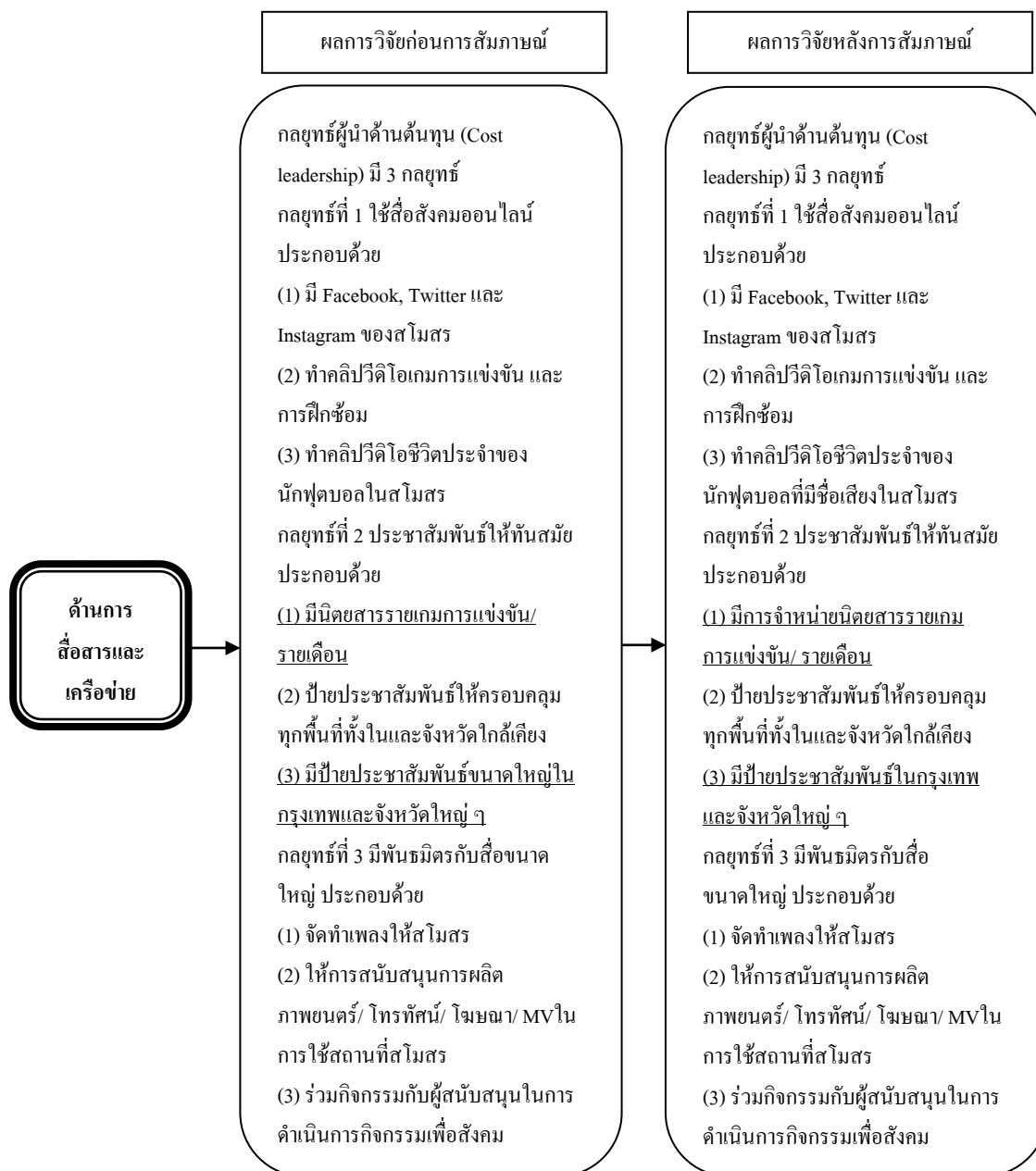


ภาพที่ 4-6 การบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพการบริหารทรัพยากร
 เทคโนโลยีสารสนเทศ คุณค่าการตระหนักรู้ ที่ผ่านการพิจารณาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จากภาพที่ 4-6 แสดงให้เห็นว่า ผลการวิจัยการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพ คุณค่าด้านการตระหนักรู้ โดยผ่านการสัมภาษณ์ มีการแก้ไขข้อความ ด้านการตระหนักรู้ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 กำหนดสมญานามให้สโมสรและนักฟุตบอล ประกอบด้วย (3) ล้อเลียนนักฟุตบอล ผู้ฝึกสอน และผู้บริหาร เป็น ล้อเลียนนักฟุตบอล และ ผู้ฝึกสอน สำหรับผู้บริหาร ไม่เหมาะสมในการตั้งสมญานามหรือล้อเลียน

การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ผ่านความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้เสีย ด้านการสื่อสารและ
เครือข่าย นำเสนอดังภาพที่ 4-7



ภาพที่ 4-7 การบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพการบริหารทรัพยากรเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการสื่อสารและเครือข่าย ที่ผ่านการพิจารณาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จากภาพที่ 4-7 แสดงให้เห็นว่า ผลการวิจัยการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพ คุณค่าด้านการสื่อสารและเครือข่าย โดยผ่านการสัมภาษณ์ มีการแก้ไขข้อความ ด้านการสื่อสารและเครือข่าย ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 2 ประชาสัมพันธ์ให้ทันสมัย ประกอบด้วย (1) มีนิตยสารรายการแข่งขัน/รายเดือน เป็น มีการจำหน่ายนิตยสารรายการแข่งขัน/รายเดือน และ (3) มีป้ายประชาสัมพันธ์ขนาดใหญ่ในกรุงเทพและจังหวัดใหญ่ ๆ เป็น มีป้ายประชาสัมพันธ์ในกรุงเทพและจังหวัดใหญ่ ๆ

บทที่ 5

สรุปผลและอภิปรายผล

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย และเพื่อตรวจสอบความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย โดยแบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย มีขั้นตอน ดังต่อไปนี้

การดำเนินการวิจัยมี 3 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย

การกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยด้วยการวิเคราะห์เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและการสังเคราะห์องค์ประกอบคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพ จากงานวิจัยจำนวน 25 รายการ ผู้วิจัยพิจารณาความถี่องค์ประกอบด้านคุณค่าตราสินค้าจากงานวิจัย ได้องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพรวม 7 องค์ประกอบ ได้แก่

1. คุณค่าด้านอัตลักษณ์
2. คุณค่าด้านภาพลักษณ์ความโดดเด่นเป็นที่รู้จัก
3. คุณค่าด้านความภักดีและความผูกพัน
4. คุณค่าด้านการตระหนักรู้
5. คุณค่าด้านสินทรัพย์
6. คุณค่าด้านการรับรู้คุณภาพประสิทธิภาพ
7. คุณค่าด้านการสื่อสารและเครือข่าย

ขั้นตอนที่ 2 ยืนยันองค์ประกอบคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพโดยการสำรวจความคิดเห็นของแฟนคลับสโมสรฟุตบอลที่มีต่อคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ แฟนคลับสโมสรฟุตบอลอาชีพเข้าร่วมการแข่งขันโตโยต้าไทยพรีเมียร์ลีก 2557 จำนวน 20 สโมสร รวมทั้งสิ้น 118,000 คน กลุ่มตัวอย่าง แฟนคลับในสโมสรฟุตบอลอาชีพไทยพรีเมียร์ลีกโดยมีขั้นตอนในการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างและการสุ่มตัวอย่าง ดังนี้ การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมคือ แฟนคลับจำนวน 1,000 คน การสุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage random sampling) (พิชิต ฤทธิ์จรูญ, 2549) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 ข้อมูล

ทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นของโค้ชประกอบคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย และส่วนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน โดยคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC มากกว่า .50 และปรับปรุงแก้ไขในบางข้อให้เหมาะสม จากนั้นนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับแฟนคลับสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน และหาค่าความเที่ยงของแบบสอบถามโดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค แบบสอบถามที่ไว้วัดตัวแปรแต่ละตัวมีค่าความเที่ยง (α) มีค่า .81-.89

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างโดยใช้แบบสอบถามทั้งหมด 1,000 ชุด จาก 20 สโมสร แบบสอบถามทั้งหมด 1,000 ชุด วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม SPSS สถิติที่ใช้ ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ได้ความคิดเห็นของโค้ชประกอบคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในด้านต่าง ๆ

ขั้นตอนที่ 3 ศึกษาการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice) เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลตามสภาพการปฏิบัติจริง (Real practice) ตามรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) กับผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงคุณภาพมาสร้างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ ร่วมกับผลการวิจัย เพื่อให้การตอบคำถามตามวัตถุประสงค์การวิจัย ให้มีความชัดเจนมากขึ้น โดยเลือกผู้บริหารด้านการตลาดและผู้จัดการทีมที่ดูแลด้านการตลาดของสโมสรที่มีผลงานเป็นที่ยอมรับ จาก 3 สโมสร จำนวน 10 คน, สโมสรฟุตบอลอาชีพที่อยู่ในระดับกลาง 1 สโมสร จำนวน 2 คน และสโมสรฟุตบอลที่ตกชั้นไปแข่งขันในระดับดิวิชั่น 1 2 สโมสร จำนวน 5 คน รวมผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งสิ้นจำนวน 17 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งมีโครงสร้าง

ตอนที่ 2 ตรวจสอบความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย

วิธีการดำเนินการวิจัยมี 1 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นตอนที่ 4 ตรวจสอบความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure interview)

การวิจัยขั้นตอนนี้เป็นการตรวจสอบความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง จากผู้มีส่วนได้เสีย จำนวน 10 คน โดยมีคุณสมบัติเป็น ผู้บริหารด้านการตลาดหรือผู้จัดการสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยที่เข้าร่วมการแข่งขันโตโยต้าไทยแลนด์พรีเมียร์ลีก

ปี พ.ศ. 2557 จำนวน 10 สโมสร ๆ ละ 1 คน รวมทั้งสิ้น 10 คน ที่ไม่ใช่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญในขั้นตอน การศึกษาการปฏิบัติที่เป็นเลิศในขั้นตอนที่ 3

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง พัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพ ในประเทศไทย สามารถสรุปผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ได้ดังนี้

1. รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย โดยแบ่งตามทรัพยากรการบริหารจัดการ มีผลดังนี้

1.1 ผลจากการสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณค่าตราสินค้าในบริบทต่าง ๆ เพื่อให้ได้องค์ประกอบคุณค่าตราสินค้าในบริบทของสโมสรฟุตบอลอาชีพ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และ สังเคราะห์คุณค่าตราสินค้าได้องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับกีฬาฟุตบอลทั้งสิ้น 7 องค์ประกอบ ได้แก่

1.1.1 ด้านอัตลักษณ์

1.1.2 ด้านภาพลักษณ์ความโดดเด่นเป็นที่รู้จัก

1.1.3 ด้านความภักดีและความผูกพัน

1.1.4 ด้านการตระหนักรู้

1.1.5 ด้านสินทรัพย์

1.1.6 ด้านการรับรู้คุณภาพประสิทธิภาพ

1.1.7 ด้านการสื่อสารและเครือข่าย

1.2 ผลการสำรวจความคิดเห็นขององค์ประกอบคุณค่า สโมสรฟุตบอลอาชีพของแฟนคลับ พบว่า 1. ด้านอัตลักษณ์ แฟนคลับเห็นด้วยเรื่องตราและสีประจำสโมสร มีน้ำหนักอยู่ในระดับ มาก 2. ด้านภาพลักษณ์ความโดดเด่นเป็นที่รู้จัก แฟนคลับเห็นด้วยเรื่องนักฟุตบอลของสโมสรมี บุคลิกน่าจดจำ มีน้ำหนักในระดับมาก 3. ด้านความภักดีและความผูกพันแฟนคลับเห็นด้วยเรื่องการ ตัดสินใจเป็นแฟนสโมสรนี้ด้วยตัวของแฟนคลับเอง มีน้ำหนักอยู่ในระดับมาก 4. ด้านการตระหนักรู้ แฟนคลับเห็นด้วยเรื่องนักฟุตบอลของสโมสรเป็นที่รู้จักของแฟนคลับ มีน้ำหนักอยู่ในระดับมาก 5. ด้านสินทรัพย์ แฟนคลับเห็นด้วยสโมสรได้รับการรับรองจากสมาพันธ์ฟุตบอลแห่งเอเชีย มี น้ำหนักอยู่ในระดับมาก 6. ด้านการรับรู้คุณภาพประสิทธิภาพ แฟนคลับเห็นด้วยเรื่องสโมสรมี ระบบการจัดการที่ดี มีน้ำหนักอยู่ในระดับมาก 7. ด้านการสื่อสารและเครือข่าย แฟนคลับเห็นด้วย เรื่องการประชาสัมพันธ์สโมสรครบทุกช่องทาง น้ำหนักอยู่ในระดับมาก

1.3 ผลการศึกษาข้อมูลตามสภาพการปฏิบัติจริง

1.3.1 การบริหารทรัพยากรกายภาพ องค์กรประกอบคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพ ได้แก่ด้านอัตลักษณ์ สโมสรที่ประสบความสำเร็จ พบว่า ตราและสีสโมสรแสดงความเป็นตัวตน และที่มาของสโมสร มีความเป็นจุดเด่นและทันสมัยไม่เหมือนใคร มีเพียงหนึ่งเดียว สำหรับ ความหมายของตราและสีประจำสโมสรต้องเป็นไปในทางที่ดี ทำให้เกิดความศรัทธาต่อสโมสร ซึ่ง ตราและสีของสโมสรต้องใช้เป็นสัญลักษณ์ของสโมสรในทุกบทบาท ไม่ว่าจะเป็นสินค้าสโมสร และกิจกรรมของสโมสร

1.3.2 การบริหารทรัพยากรกายภาพ องค์กรประกอบคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพ ได้แก่ด้านสินทรัพย์ สโมสรที่ประสบความสำเร็จ พบว่า สิ่งสำคัญที่สุดสำหรับสโมสรที่ประสบความสำเร็จ คือ การมีสนามแข่งขันเป็นของตัวเอง ไม่ต้องเช่าจากหน่วยงานอื่น จะเป็นการพัฒนา คุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพได้อย่างดี และการได้รับการรับรองมาตรฐานสนามแข่งขันจาก สมาพันธ์ฟุตบอลแห่งเอเชียให้อยู่ในระดับ เอ คลาส รวมถึงการให้ความสะดวกสบายแก่ผู้เข้าชม เป็นสิ่งสำคัญเช่นกัน สถานที่จอดรถ ห้องน้ำที่สะอาดและเพียงพอ ที่พักผ่อนก่อนเข้าชมการแข่งขัน และการจัดสนามให้สวยงามน่ามองและทันสมัย

1.3.3 การบริหารทรัพยากรการเงิน องค์กรประกอบคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพ ได้แก่ ด้านการรับรู้คุณภาพประสิทธิภาพ สโมสรที่ประสบความสำเร็จ พบว่า สินค้าประเภทชุด แข่งขันเป็นสินค้าที่ขายดีที่สุด รองลงมาเป็นสินค้าประเภทที่สามารถใช้เป็นอุปกรณ์ในการเชียร์ได้ และการผลิตสินค้าภายในท้องถิ่น สามารถควบคุมคุณภาพและราคาของสินค้าได้ด้วย การออกแบบ สินค้าของสโมสรต้องมีความทันสมัยทั้งรูปแบบและสีสันทัน สามารถใช้ได้ในชีวิตประจำวัน การรับรู้ คุณภาพด้านการแข่งขัน เป็นสิ่งสำคัญ นักฟุตบอลต้องทุ่มเท ตั้งใจ มุ่งมั่นในการแข่งขันเพื่อให้ได้มา ซึ่งชัยชนะ ผลงานที่ดีและการเล่นที่สนุกสนานของเกมการแข่งขันเป็นการพัฒนาคุณค่าสโมสร ฟุตบอลอาชีพให้เกิดรายได้ได้อย่างมากมาย

1.3.4 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ องค์กรประกอบคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพ ได้แก่ ด้านภาพลักษณ์ความโดดเด่นเป็นที่รู้จัก สโมสรที่ประสบความสำเร็จ พบว่า สโมสรต้องมีภาพรวม (Theme) ในแต่ละปีให้นักฟุตบอลเพื่อให้มีการปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกันและนักฟุตบอลต้องมี ระเบียบวินัยและมีศรัทธาในสโมสรเพื่อที่จะแสดงความสามารถอย่างเต็มที่ นอกจากนี้ นักฟุตบอล ต้องเข้าถึงได้ง่าย เปรียบเสมือนนักแสดงที่ต้องให้ความสุขกับผู้ชมได้ นักฟุตบอลต้องมีบุคลิกภาพ ที่ดี สะอาด เรียบร้อย สโมสรที่ประสบผลสำเร็จจะมีนักฟุตบอลที่มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักจากนานา ประเทศร่วมอยู่ในสโมสร และการที่สโมสรมีนักฟุตบอลที่เป็นตัวแทนทีมชาติไทย เป็นการพัฒนา คุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพอีกด้วย ดังนั้น สโมสรจึงส่งเสริมและสนับสนุนให้นักฟุตบอลของทีม

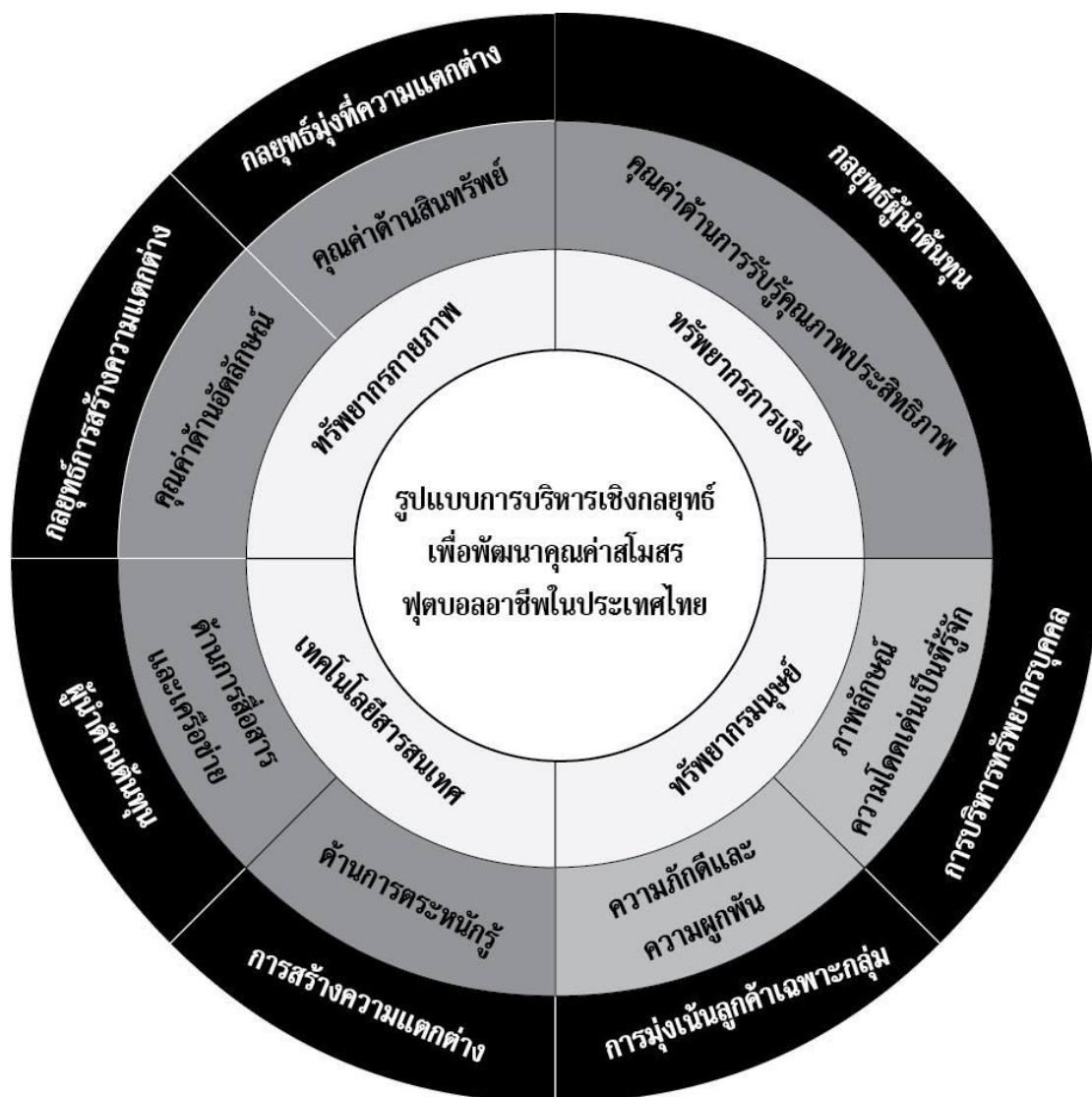
คนเป็นตัวแทนทีมชาติไทยให้ได้เป็นจำนวนมาก ภาพลักษณ์ความโดดเด่นเป็นที่รู้จักของสโมสรพบว่า ผู้ฝึกสอนเป็นคุณค่าสโมสรฟุตบอลที่มีความสำคัญเช่นเดียวกับนักฟุตบอล

1.3.5 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ องค์ประกอบคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพ ได้แก่ ด้านความภักดีและความผูกพัน สโมสรที่ประสบความสำเร็จ พบว่า สโมสรใช้ความเป็นท้องถิ่นนิยมเป็นฐาน ใช้ความรักในจังหวัด หรือองค์กรเป็นแรงศรัทธาให้เกิดความภักดีและความผูกพัน การให้สิทธิประโยชน์ต่อแฟนคลับในด้านต่าง ๆ ทำให้รู้สึกถึงความเป็นบุคคลพิเศษของสโมสรเกิดความภักดีและผูกพันกับสโมสร ต้องมีกิจกรรมพบปะแฟนคลับอย่างสม่ำเสมอ เป็นการสร้างความภักดีและความผูกพันแก่แฟนคลับ สโมสรที่นำนักฟุตบอลจากอะคาเดมี่มาเข้าร่วมทีม เป็นการสร้างความผูกพันจากเยาวชนสู่ทีมอาชีพ

1.3.6 การบริหารทรัพยากรเทคโนโลยีสารสนเทศ องค์ประกอบคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพ ได้แก่ ด้านการตระหนักรู้ สโมสรที่ประสบความสำเร็จ พบว่า วิธีการสื่อสารกับแฟนคลับ การรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของสโมสร รวมถึง การเข้าร่วมกิจกรรมที่ผู้สนับสนุนเป็นเจ้าของทำให้สโมสรเป็นที่รู้จักของประชาชน การเปิดคลินิกสอนฟุตบอลให้แก่เยาวชนในโรงเรียน ชุมชน รวมถึงการไปร่วมกิจกรรมยังนานาประเทศทั้งในเอเชียและยุโรป เป็นการพัฒนาคุณค่าในด้านการตระหนักรู้ให้กับสโมสร

1.3.7 การบริหารทรัพยากรเทคโนโลยีสารสนเทศ องค์ประกอบคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพ ได้แก่ ด้านสื่อสารและเครือข่าย สโมสรที่ประสบความสำเร็จ พบว่า สื่อสังคมออนไลน์เป็นการประชาสัมพันธ์ที่ได้รับความนิยมสูงสุดและใช้งบประมาณในการลงทุนน้อย

2. ตรวจสอบความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง พบว่า รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพที่นำไปปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม เป็นกลยุทธ์ระดับธุรกิจ 5 กลยุทธ์ ได้แก่ 1. กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) 2. กลยุทธ์มุ่งที่ความแตกต่าง (Focus differentiation) 3. กลยุทธ์ผู้นำต้นทุน (Cost leadership) 4. กลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human resources management strategy) และ 5. กลยุทธ์มุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Focus strategy) นำเสนอผังภาพที่ 5-1



ภาพที่ 5-1 รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย

อภิปรายผลการวิจัย

การอภิปรายผลการวิจัย ได้ดังนี้

1. การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย

องค์ประกอบคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพ เป็นองค์ประกอบที่สังเคราะห์ขึ้นจากงานวิจัยด้านคุณค่าตราสินค้า จำนวน 25 รายการ และครอบคลุมเหมาะสมกับบริบทฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยทั้งสิ้น 7 ด้าน โดยแฟนคลับได้ให้ความคิดเห็นต่อองค์ประกอบคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในแต่ละด้าน ดังนี้

1. ด้านอัตลักษณ์ คุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพ แฟนคลับมีความเห็นด้วยกับองค์ประกอบ คุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพด้านอัตลักษณ์ โดยให้ความสำคัญกับตราและสีของสโมสรฟุตบอลอาชีพ สอดคล้องกับแนวคิดของ Aaker (1996 a) อธิบายว่า อัตลักษณ์ตราสินค้าเปรียบได้ เช่นเดียวกับ อัตลักษณ์ส่วนบุคคลที่น่าเสนอทิศทาง ความชื่นชอบ จุดมุ่งหมายตราสินค้าเป็น ศูนย์กลางสำหรับ เป้าหมายกลยุทธ์การตลาด

2. ด้านภาพลักษณ์ความโดดเด่นเป็นที่รู้จัก คุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพ แฟนคลับมีความเห็นด้วยกับองค์ประกอบคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพด้านภาพลักษณ์ความโดดเด่นเป็นที่รู้จัก โดยให้ความสำคัญกับบุคลิกของนักฟุตบอลและผู้ฝึกสอนในสโมสร สอดคล้องกับ Keller (2003) กล่าวว่า ภาพลักษณ์ตราสินค้า มีบทบาทสำคัญในการสร้างคุณค่าตราสินค้า

3. ด้านความภักดีและความผูกพัน คุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพ แฟนคลับมีความเห็นด้วยกับองค์ประกอบคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพด้านความภักดีและความผูกพัน โดยให้ความสำคัญกับการตัดสินใจเป็นแฟนคลับด้วยตนเอง เนื่องจากความผูกพันกับสโมสร ซึ่งสอดคล้องกับ Aaker (1991) ว่าความภักดีต่อตราสินค้าแสดงให้เห็นถึงทัศนคติในแง่บวกที่มีต่อแบรนด์อื่นจะส่งผลให้เกิดการซื้อแบรนด์นั้นซ้ำอีกอย่างสม่ำเสมอ และเป็นผลจากการเรียนรู้ของผู้บริโภคว่าแบรนด์นั้นสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าและสร้างเกิดความพึงพอใจได้

4. ด้านการตระหนักรู้ คุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพ แฟนคลับมีความเห็นด้วยกับ องค์ประกอบคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพด้านการตระหนักรู้ โดยให้ความสำคัญกับการจดจำชื่อนักฟุตบอล จากสมญานามที่ถูกเรียกขาน สอดคล้องกับ Keller (2003) กล่าวว่าความแข็งแกร่งของตราสินค้า จะทำให้ผู้บริโภคสามารถระลึกถึงได้

5. ด้านสินทรัพย์คุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพแฟนคลับมีความเห็นด้วยกับองค์ประกอบ คุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพด้านสินทรัพย์ โดยให้ความสำคัญกับเรื่องมาตรฐานของสโมสร โดยเฉพาะสนามแข่งขันที่ได้รับการรับรองจากสมาพันธ์ฟุตบอลแห่งเอเชีย Aaker (1991) กล่าวว่า สินทรัพย์อื่น ๆ ของสินค้าเป็นการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงธุรกิจที่ช่วยให้สินค้าเป็นที่จดจำ

6. ด้านการรับรู้คุณภาพประสิทธิภาพ คุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพ แฟนคลับมีความเห็นด้วยกับองค์ประกอบคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพด้านการรับรู้คุณภาพประสิทธิภาพ โดยเฉพาะเรื่อง ผลการแข่งขัน สิทธิประโยชน์ และด้านสินค้าและบริการของสโมสร ดังเช่น Aaker (1996 a)

กล่าวว่า หนึ่งในองค์ประกอบของตราสินค้าคือ คุณภาพของสินค้า (Quality) สินค้าที่มีคุณภาพดี คือ การที่ผู้บริโภคเกิดการรับรู้ถึงคุณภาพที่ดีของสินค้าและบริการนั้น ซึ่งการที่ผู้บริโภคเกิดการรับรู้ถึงคุณภาพที่ดีของสินค้าแล้วนั้นจะทำให้เกิดเป็นสินค้าที่มีคุณค่าในใจของผู้บริโภคได้

7. ด้านการสื่อสารและเครือข่าย คุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพ แฟนคลับมีความเห็นด้วยกับองค์ประกอบคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพด้านการสื่อสารและเครือข่าย โดยให้ความสำคัญเรื่องการประชาสัมพันธ์ของสโมสร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Keller (2000) ที่ว่า ช่องทางในการสื่อสารหลัก ๆ ที่ใช้กันอย่างแพร่หลายในการวาง ตำแหน่งของตราสินค้า คือ โฆษณา, การตลาดตรง, โปรโมชันการขาย, สปอนเซอร์, การร่วมมือลงนาม, ประชาสัมพันธ์, อินเทอร์เน็ต และการใช้หลายช่องทางรวมกันในการสื่อสาร

สภาพการปฏิบัติจริงของการบริหารจัดการทรัพยากรของสโมสรฟุตบอลอาชีพ โดยจำแนกตามทรัพยากรสโมสร ดังต่อไปนี้

1. ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรกายภาพ (Physical resource) ด้านอัตลักษณ์ กลยุทธ์ระดับธุรกิจที่เหมาะสม ได้แก่ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) คือ การดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อธุรกิจให้คุณค่าและเอกลักษณ์ที่เหนือกว่าถึงลูกค้าโดยผลิตภัณฑ์ และการบริการที่มีคุณภาพ มีลักษณะเด่นแตกต่างจากคู่แข่ง (Allen & Meyer, 2008) และ Aaker (1990) ประมาจารย์ด้าน Brand ระดับโลก ได้นำเสนอกลยุทธ์เกี่ยวกับการสร้างแบรนด์ ว่าการสร้างความแตกต่างของแบรนด์ Brand differentiation ให้มีความต่างจากคู่แข่ง จำเป็นต้องมีการวางแผนเกี่ยวกับการออกแบบสินค้า วัสดุที่ใช้ผลิต คุณค่าที่เพิ่มขึ้น ความสะดวก รวดเร็วและประหยัด สิ่งสำคัญต้องทำให้สินค้ามี “ความเหนือกว่าในสายตาของลูกค้า” ธุรกิจจึงจะประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับ O'Connell, Hatch and Schultz (2002) ที่กล่าวว่า ความแตกต่างด้านสัญลักษณ์ ผู้ประกอบการหรือผู้นำสินค้าประเภทเซรามิก ต้องสร้างความแตกต่างของสินค้าด้วยตราหรือสัญลักษณ์ เนื่องจากตราสินค้าจะบ่งบอกคุณค่าของสินค้า ตราสินค้าของผลิตภัณฑ์จะช่วยชี้แนวทางในการวินิจฉัยสินค้าจากผู้บริโภค จะบ่งบอกบุคลิกภาพของผู้ซื้อ ดังนั้น ตราสินค้าจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริโภคสินค้าเซรามิกตัดสินใจซื้อ กลยุทธ์ย่อยในการบริหารจัดการคุณค่าด้านอัตลักษณ์ คือ

1. กลยุทธ์ส่งเสริมความโดดเด่นและเป็นเอกลักษณ์ของสโมสร ประกอบด้วย การดำเนินการ ดังนี้
 - สื่อสารถึงความเป็นสโมสรผ่านตราสัญลักษณ์และสีของสโมสร และส่งเสริมคุณค่าสโมสรผ่านลักษณะทั่วไปของสโมสร สอดคล้องกับกิตติพงษ์ กุล โสภิน และปริญ ลัทธิตามาศ (2555, หน้า 66) ได้ทำการศึกษา การรับรู้อัตลักษณ์ตราสินค้านิยมของสโมสรทีมฟุตบอลในประเทศไทย สรุปได้ว่า พฤติกรรมการรักดีของผู้ที่นิยมสโมสรทีมฟุตบอล ผู้ชมที่นิยมสโมสรทีมฟุตบอลมีพฤติกรรมรักดีในสโมสรทีมฟุตบอล การซื้อสินค้าและบริการโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เช่น เสื้อกีฬา อุปกรณ์

ให้กำลังใจซื้อผ้าพันคอ การถ่ายรูปกับนักกีฬา พวกกัญแจ หมวก กระเป๋า ถุงมือ เป็นต้น 2. กลยุทธ์สื่อสารความเป็นมาของสโมสรเพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง ประกอบด้วย การดำเนินการ ดังนี้ สร้างการรู้จักสโมสรผ่านสื่อสังคมออนไลน์ และการนำเสนออัตลักษณ์สโมสรให้ชัดเจน มีทิศทางเดียวกัน สำหรับการบริหารจัดการทรัพยากรกายภาพ (Physical resource) ด้านสินทรัพย์ กลยุทธ์ระดับธุรกิจที่เหมาะสมในการบริหาร ได้แก่ กลยุทธ์มุ่งที่ความแตกต่าง (Focus differentiation) เป็นกลยุทธ์ที่เน้นความแตกต่างแบบเฉพาะเจาะจง ทำให้ผลการดำเนินการอยู่ในระดับที่สูงกว่าและสามารถแสวงหาประโยชน์ได้มากกว่า โดยมีกลยุทธ์ย่อย คือ กลยุทธ์ที่ 1 กลยุทธ์พัฒนาสนามแข่งขันให้ได้มาตรฐาน ประกอบด้วย การดำเนินงานคือ จัดการระบบในสนามให้ได้มาตรฐานตามที่สมาพันธ์ฟุตบอลแห่งเอเชียกำหนด การกำหนดกลุ่มใช้บริการสนามให้ครอบคลุม และส่งเสริมการใช้พื้นที่ในสนามแข่งขันให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่สโมสรและผู้สนับสนุน เช่นที่ ชัชวาทย์ พุ่มสงวน (2556) กล่าวว่า สโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จมีความเห็นสอดคล้องกันว่า สโมสรให้ความสำคัญกับสนามที่ใช้ในการแข่งขันเพื่อให้สนามได้รับมาตรฐาน มีความพร้อมในด้านสถานที่ในการแข่งขัน อุปกรณ์ในการแข่งขัน สถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก เนื่องจากสโมสรฟุตบอลอาชีพต้องปฏิบัติตามข้อกำหนดที่ทางสมาพันธ์ฟุตบอลแห่งเอเชียกำหนดขึ้น กลยุทธ์ย่อยที่ 2 กลยุทธ์การบริการที่ดีที่สุด ประกอบด้วย การดำเนินการบริหาร ได้แก่ การจัดที่นั่งชมให้เหมาะสม รู้สึกสบาย มีความสะดวกในการจอดรถและเข้าชม ห้องน้ำและที่นั่งชมสะอาด และเป็นจุดศูนย์กลางความสุขให้กับครอบครัว กลยุทธ์ย่อยที่ 3 กลยุทธ์การจัดการอย่างมืออาชีพ ประกอบด้วย การดำเนินการ ได้แก่ ลักษณะรูปแบบบัตรเข้าชมมีความสะดวกรวดเร็ว และการจัดสรรอุปกรณ์อำนวยความสะดวกกลุ่มผู้ใช้งานด้านต่าง ๆ เช่น กลุ่มผู้สื่อข่าว มีอุปกรณ์คอมพิวเตอร์รับ-ส่งข่าวสารได้อย่างรวดเร็วและทันสมัย เป็นต้น

2. การบริหารจัดการทรัพยากรการเงิน (Financial resource) ด้านการรับรู้คุณภาพประสิทธิภาพ กลยุทธ์ระดับธุรกิจที่เหมาะสม ได้แก่ กลยุทธ์ผู้นำต้นทุน (Cost leadership) คือ การควบคุมต้นทุนทางการผลิตให้ต่ำ เพื่อให้ธุรกิจสามารถขายสินค้าหรือบริการได้ในราคาถูกกว่าคู่แข่ง กลยุทธ์นี้ธุรกิจจะทำการผลิตหรือจำหน่ายสินค้าที่เหมือนคู่แข่ง แต่ธุรกิจต้องสามารถหาวิธีลดต้นทุนทางการผลิตให้ได้ต่ำกว่าคู่แข่ง โดยการใช้เครื่องจักรแทนแรงงานคน โดยการผลิตสินค้าจำนวนมาก (Economy of scale) หรืออาจไปตั้งโรงงานในเขตที่มีค่าแรงงานต่ำ เพื่อให้ต้นทุนของผลิตภัณฑ์ต่ำกว่าคู่แข่ง ธุรกิจจะได้เปรียบคู่แข่ง เช่น เครื่องใช้ไฟฟ้าของจีนยี่ห้อไฮเออร์ที่มีต้นทุนต่ำและขายในราคาถูก หรือธุรกิจเสื้อผ้าก็จะใช้คอมพิวเตอร์และเครื่องจักรอัตโนมัติ (Automatic machine) มาช่วยในการผลิต เพื่อให้ได้ผลผลิตมากและต้นทุนต่ำลงในธุรกิจค้าปลีก จะเห็นได้ว่า ปัจจุบันนี้มี Discount store และ Super store ที่ใช้กลยุทธ์การลดต้นทุนต่ำ เพื่อ

สามารถขายสินค้าอุปโภคบริโภคได้ในราคาถูก แต่ลดบริการบางอย่าง เช่น ไม่มีบริการห่อของขวัญ ไม่มีถุงสำหรับใส่สินค้า มีพนักงานให้บริการน้อย และไม่ใช้งบโฆษณา เพื่อให้ต้นทุนทางการตลาดต่ำลง ทำให้ธุรกิจสามารถขายสินค้าได้ถูกกว่าธุรกิจค้าปลีกทั่วไป (Porter, 1991) สอดคล้องกับงานวิจัยของธนิศ ไตรรักษ์ (2554, หน้า 231) เรื่องปัจจัยทางการตลาดที่มีผลต่อพฤติกรรมการซื้อผลิตภัณฑ์แมนยูฯของผู้บริโภคในเขตกรุงเทพมหานคร ได้สรุปไว้ว่า ผู้บริโภคให้ความสำคัญด้านผลิตภัณฑ์ คือ คุณภาพและมาตรฐานของผลิตภัณฑ์สโมสรแมนเชสเตอร์ ยูไนเต็ด มีความสวยงามและความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ภายในร้านด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ผู้บริโภคส่วนใหญ่ให้ความสำคัญด้านสถานที่จำหน่ายสินค้าสามารถเข้าถึงได้ง่าย รูปแบบการจัดวางผลิตภัณฑ์สามารถดึงดูดใจผู้บริโภค โดยมีกลยุทธ์ย่อย ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1 กลยุทธ์พัฒนาสินค้า/บริการให้ได้มาตรฐาน ประกอบด้วยการดำเนินการ คือ การผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ ราคาเหมาะสม เช่น คำกล่าวของขวัญชัย บุญยัง (2553) สโมสรได้ทำการผลิตสินค้าตามความต้องการของกลุ่มแฟนบอลโดยไม่คำนึงถึงผลกำไร มีการออกแบบสินค้าให้มีความทันสมัย ใช้ได้ในทุกโอกาส มีการใช้ทรัพยากรในท้องถิ่นในการจัดทำสินค้าเพื่อลดต้นทุน ต้องมองหากลุ่มเป้าหมาย ใหม่ออยู่เสมอ และมีสถานที่จัดจำหน่ายสินค้าในแหล่งชุมชนและเมืองหลวง กลยุทธ์ที่ 2 กลยุทธ์ การเป็นผู้ชนะเลิศในเกมการแข่งขัน ประกอบด้วยการดำเนินการ คือ นักฟุตบอลมีความทุ่มเทและตั้งใจในทุกเกมการแข่งขัน ลักษณะ รูปแบบการเล่นฟุตบอลที่สนุกสนาน สร้างความเร้าใจให้ผู้ชม และการพัฒนาการเล่นฟุตบอลให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วยเทคนิคและแท็คติกใหม่ ๆ เช่นที่ สงวน จิระไกร โสธร (2555) อ้างถึงจากผลการแข่งขันที่ประทับใจ ทำให้มีแฟนบอลจากทั่วโลกคอยเชียร์ทั้งในสนามและตามสื่อต่าง ๆ ทำให้สโมสรแมนเชสเตอร์ ยูไนเต็ด มีแฟนบอลจากทั่วโลกถึงประมาณ 333 ล้านคน (สุรัชญา สว่างเนตร, 2553) และมีมูลค่าทรัพย์สินถึง 1,800 ล้านดอลลาร์สหรัฐ (จากการเปิดเผยของนิตยสารฟอร์บส์) หรือประมาณ 57,600 ล้านบาท (เอ. เอส. ทิว ผู้จัดการออนไลน์, 2554) กลยุทธ์ที่ 3 กลยุทธ์รักษามาตรฐานการเล่นให้สม่ำเสมอ ประกอบด้วยการดำเนินการ คือ การปรับเปลี่ยนตำแหน่งผู้เล่นให้เหมาะสม ทดแทนกันได้ และมีการพัฒนาการฝึกซ้อมให้ได้มาตรฐาน เช่นที่ สมคิด อเนกทวีผล (2552) กล่าวว่า การสร้างนักฟุตบอลแทนในตำแหน่งที่สำคัญ ตำแหน่งของนักเตะที่สูงอายุหรือกรณีนักฟุตบอลถูกซื้อตัว โดยการเตรียมนักฟุตบอลที่มีความสามารถจากทีมเยาวชน เพื่อมาสืบทอดตำแหน่งและเพื่อความแข็งแกร่งของทีม

3. การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human resource) ด้านภาพลักษณ์ความโดดเด่นเป็นที่รู้จัก กลยุทธ์ระดับธุรกิจที่เหมาะสม ได้แก่ กลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human resources management strategy) หากมองว่าคนเป็นทรัพยากรอย่างหนึ่งขององค์กร เน้นที่การบริหารจัดการที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรมีมูลค่าเพิ่มขึ้น มีศักยภาพและความสามารถสูงสำหรับ

การแข่งขันกับองค์กรอื่น คิดเสมือนว่าบุคลากรในองค์กรคือ ต้นทุน ที่สามารถจะทำกำไร ให้กับ องค์กรได้ หากองค์กรลงทุนในการพัฒนาคนได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม Guest (1999 cited in Armstrong and Kotler, 2006) โดยมีกลยุทธ์ย่อยดังนี้ กลยุทธ์ที่ 1 กลยุทธ์กำหนดภาพรวมของ สโมสร ประกอบด้วย การดำเนินการ คือ การแสดงออกตามภาพรวมที่สโมสรตั้งขึ้นไปในทิศทาง เดียวกัน มี การรักษากฎ ระเบียบ และ ความมีวินัยของนักฟุตบอล และนักฟุตบอลมีความเข้าใจ รูปแบบการเล่นฟุตบอลของสโมสรและสามารถเป็นส่วนหนึ่งของรูปแบบนั้นได้ กลยุทธ์ที่ 2 กลยุทธ์ใช้นักฟุตบอลที่มีชื่อเสียง ประกอบด้วย การดำเนินการ คือ การซื้อนักฟุตบอลที่มีชื่อเสียง จากต่างประเทศ รวมถึงการส่งเสริมและสนับสนุนให้นักฟุตบอลเป็นตัวแทนทีมชาติไทย และ การควบคุมนักฟุตบอลให้มีความเป็นมืออาชีพ สอดคล้องกับสัญญา วงศ์นาค (2553) กล่าวว่า การกำหนดค่าจ้างของนักฟุตบอลในแต่ละคนทางสโมสรดูจากทักษะความสามารถและชื่อเสียงของ นักฟุตบอล โดยระยะเวลาของสัญญาทางสโมสรคัดเลือกจากความประพฤตินในการซ้อม รวมถึง การแข่งขันของนักฟุตบอลใน แต่ละนัดที่มีความมุ่งมั่นต่อทีมมากน้อยเพียงใด กลยุทธ์ที่ 3 กลยุทธ์ ใช้ผู้ฝึกสอนที่มีชื่อเสียง ประกอบด้วย การดำเนินการ คือ การจ้างผู้ฝึกสอนมาจากนานาประเทศที่มี ความสามารถ และการจ้างผู้ฝึกสอนมาจากนักฟุตบอลทีมชาติไทยในอดีตที่สร้างชื่อเสียงให้กับ ประเทศและเป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย สำหรับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human resource) ในด้านความภักดีและความผูกพัน กลยุทธ์ระดับธุรกิจที่เหมาะสม ได้แก่ กลยุทธ์การมุ่งเน้นลูกค้า เฉพาะกลุ่ม (Focus strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการเจาะตลาดกับลูกค้าเฉพาะหรือผู้รับบริการในบาง กลุ่มที่มีความต้องการพิเศษ โดยมีกลยุทธ์ย่อย ดังนี้ กลยุทธ์ที่ 1 กลยุทธ์ท้องถิ่นนิยม ประกอบด้วย การดำเนินการ คือ การส่งเสริมอาชีพให้เกิดขึ้นในจังหวัดด้วยกีฬาฟุตบอล รวมถึงการสร้าง ความรู้สึกเป็นตัวแทนจังหวัดบ้านเกิด และการส่งเสริมสนับสนุนเยาวชนในท้องถิ่นที่มีความสามารถ ด้านกีฬาฟุตบอล กลยุทธ์ที่ 2 กลยุทธ์กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ ประกอบด้วย การดำเนินการ คือ การส่งเสริมกิจกรรมพบปะสังสรรค์แฟนคลับกับนักฟุตบอล การมุ่งพัฒนาการบริการของสโมสร ให้เกิดความประทับใจ จัดกิจกรรมเตะฟุตบอลระหว่างนักฟุตบอลและแฟนคลับ และการจัดงาน เลี้ยงขอบคุณแฟนคลับ กลยุทธ์ที่ 3 กลยุทธ์สิทธิประโยชน์สำหรับแฟนคลับ ประกอบด้วย การ ดำเนินการ คือ การจัดสินค้าและบริการสมนาคุณแก่แฟนคลับที่ซื้อบัตรรายปี ให้เป็นบุคคลสำคัญ

4. การบริหารจัดการทรัพยากรเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information resource) ด้านการ ตระหนักรู้ กลยุทธ์ระดับธุรกิจที่เหมาะสม ได้แก่ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) โดยมีกลยุทธ์ย่อย ดังนี้ กลยุทธ์ที่ 1 กลยุทธ์กำหนดสมญานามให้สโมสรและนักฟุตบอล ประกอบด้วย การดำเนินการ คือ การเรียกขานนักฟุตบอลตามรูปแบบการเล่น การเลียนแบบ สมญานามจาก ตัวแสดงที่มีชื่อเสียง และการล้อเลียนนักฟุตบอล ผู้ฝึกสอน และผู้บริหาร กลยุทธ์ที่ 2 กลยุทธ์ใช้

นักฟุตบอลมีชื่อเสียง ประกอบด้วย การดำเนินการ คือ การที่มีนักฟุตบอลอยู่กับสโมสรมายาวนาน ส่งเสริมสนับสนุนนักฟุตบอลมีชื่อเสียงระดับประเทศและนานาชาติ และมีนักฟุตบอลจากอะคาเดมี่ ขึ้นมาเล่นในชุดใหญ่ให้ได้หลายคน สำหรับการบริหารจัดการทรัพยากรเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information resource) ด้านคุณค่าด้านการสื่อสารและเครือข่าย กลยุทธ์ระดับธุรกิจที่เหมาะสม ได้แก่ กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (Cost leadership) แนวคิดของ Mckelvey and Grady (2008) อธิบายไว้ว่า การสนับสนุนช่องทางการสื่อสาร ไม่ว่าจะผ่านทางโทรทัศน์ วิทยุ สิ่งพิมพ์ ยังหมายความว่า รวมถึงช่องทางการสื่อสารที่อยู่ในสถานที่จัดการแข่งขัน ไม่ว่าจะเป็ยโฆษณาข้างสนาม บัตรเข้าชมการแข่งขัน ตลอดจนสื่อทาง ๆ ในสถานที่จัดการแข่งขัน เช่น จอ LED ที่ติดตั้งในสนามแข่งขัน สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ จะทำให้กลุ่มเป้าหมายเกิดการจดจำและเชื่อมโยงตราสินค้า ซึ่งสาเหตุที่ทำให้การสนับสนุนผ่านช่องทางการสื่อสาร (Media-channel sponsorship) มีอิทธิพลต่อการต่อการจดจำตราสินค้าที่ทำให้การสนับสนุนการแข่งขันฟุตบอลไทยแลนด์พรีเมียร์ลีก โดยมีกลยุทธ์ย่อย ดังนี้ กลยุทธ์ที่ 1 กลยุทธ์ใช้สื่อสังคมออนไลน์ ประกอบด้วย การดำเนินการ มี Facebook, Twitter และ Instagram ของสโมสร การจัดทำคลิปวิดีโอเกมการแข่งขัน และการฝึกซ้อม และการทำคลิปวิดีโอชีวิตประจำวันของนักฟุตบอลในสโมสร สอดคล้องกับอุเทน แก้วกัณหาเดชากุล (2554) ที่กล่าวว่า กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์สโมสรฟุตบอลอาชีพในการแข่งขันไทยพรีเมียร์ลีก ต้องใช้สื่อที่หลากหลาย และมีเหตุการณ์พิเศษเพื่อสร้างภาพลักษณ์และการจดจำของสโมสร กลยุทธ์ที่ 2 กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ให้ทันสมัย ประกอบด้วย การดำเนินการ คือ การมีนิตยสารรายเกมการแข่งขัน/ รายเดือน การมีป้ายประชาสัมพันธ์ให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ทั้งในและจังหวัดใกล้เคียง และการมีป้ายประชาสัมพันธ์ในกรุงเทพและจังหวัดใหญ่ ๆ สอดคล้องกับพิรศักดิ์ วัลย์รัตน์ (2553) ได้กล่าวว่า กฎเกณฑ์ด้านต่าง ๆ ที่สมาพันธ์ฟุตบอลแห่งเอเชียเข้าตรวจสอบไทยพรีเมียร์ลีก คือ ควรมีสิ่งตีพิมพ์ (ตัวอย่างเช่น หนังสือแนะนำโปรแกรม เป็นต้น) กลยุทธ์ที่ 3 กลยุทธ์มีพันธมิตรกับสื่อขนาดใหญ่ ประกอบด้วย การดำเนินการ คือ การจัดทำเพลงให้กับสโมสร การให้การสนับสนุนการผลิตภาพยนตร์/ โทรทัศน์/ โฆษณา/ MV ในการใช้สถานที่ของสโมสร และการเข้าร่วมกิจกรรมกับผู้สนับสนุนในการดำเนินการกิจกรรมเพื่อสังคม เช่นที่ สวงวน จีระไกร โสธร (2555) กล่าวว่า สโมสรในเขตภูธรใช้วิธีการสร้างเครือข่ายกับสถาบันการศึกษาทุกระดับในเขตที่ตั้ง มีการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมกับชุมชนในท้องถิ่น

2. ตรวจสอบความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย

รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพที่นำไปปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม มีการปรับแก้ไขกิจกรรมในการดำเนินการในสโมสร ได้แก่ ด้านอัตลักษณ์

ในกลยุทธ์ย่อยที่ 1 ส่งเสริมความโดดเด่นและเป็นเอกลักษณ์ของสโมสร กิจกรรมที่ 2 ส่งเสริมคุณค่าสโมสรผ่านลักษณะทางกายภาพของสโมสร แก๊ไขเป็น ส่งเสริมคุณค่าสโมสรผ่านลักษณะทั่วไปของสโมสร ด้านสินทรัพย์ กลยุทธ์ที่ 2 การบริการที่ดีที่สุด กิจกรรมที่ 4 เป็นจุดศูนย์กลางความสุขให้กับครอบครัว มีสวนสนุกสำหรับเด็ก มีร้านค้าชั้นนำต่าง ๆ แก๊ไขเป็น เป็นจุดศูนย์กลางความสุขให้กับครอบครัว ด้านการรับรู้คุณภาพประสิทธิภาพ กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาสินค้า/ บริการให้ได้มาตรฐาน กิจกรรมที่ 1 ผลิตสินค้าที่มีคุณภาพราคาต่ำ แก๊ไขเป็น ผลิตสินค้าที่มีคุณภาพราคาที่เหมาะสม ด้านภาพลักษณ์ความโดดเด่นเป็นที่รู้จัก กลยุทธ์ที่ 2 ใช้นักฟุตบอลที่มีชื่อเสียง กิจกรรมที่ 1 ใช้นักฟุตบอลที่มีชื่อเสียงจากต่างประเทศ เพิ่มเติมเป็น ใช้นักฟุตบอลที่มีชื่อเสียงจากต่างประเทศ และเล่นตามรูปแบบของสโมสรได้ กลยุทธ์ที่ 3 ใช้นักฟุตบอลที่มีชื่อเสียง กิจกรรมที่ 1 ใช้นักฟุตบอลจากนานาชาติที่มีความสามารถ เพิ่มเติมเป็น ใช้นักฟุตบอลจากนานาชาติที่มีความสามารถ และเข้ากับรูปแบบของสโมสรได้ ด้านความภักดีและความผูกพัน กลยุทธ์ที่ 2 กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ กิจกรรมที่ 3 กิจกรรมเตะฟุตบอลระหว่างนักฟุตบอลทุกระดับและแฟนคลับ แก๊ไขเป็น กิจกรรมเตะฟุตบอลระหว่างนักฟุตบอลและแฟนคลับ และกิจกรรมที่ 4 จัดเลี้ยงขอบคุณแฟนคลับเป็นประจำ แก๊ไขเป็น จัดเลี้ยงขอบคุณแฟนคลับ เพราะจำนวนการจัดเลี้ยงขึ้นอยู่กับสถานภาพทางการเงินของสโมสร ด้านการตระหนักรู้ กลยุทธ์ที่ 1 กำหนดสมญานามให้สโมสรและนักฟุตบอล กิจกรรมที่ 3 ล้อเลียนนักฟุตบอล ผู้ฝึกสอน และผู้บริหาร แก๊ไขเป็น ล้อเลียนนักฟุตบอลและผู้ฝึกสอน ส่วนผู้บริหารไม่ควรนำมาล้อเลียน ด้านการสื่อสารและเครือข่าย กลยุทธ์ที่ 2 ประชาสัมพันธ์ให้ทันสมัย กิจกรรมที่ 1 มีนิตยสารรายเกมการแข่งขัน/ รายเดือน แก๊ไขเป็น มีการจำหน่ายนิตยสารรายเกมการแข่งขัน/ รายเดือน กิจกรรมที่ 3 มีป้ายประชาสัมพันธ์ขนาดใหญ่ในกรุงเทพและจังหวัดใหญ่ ๆ แก๊ไขเป็น มีป้ายประชาสัมพันธ์ในกรุงเทพและจังหวัดใหญ่ ๆ

ข้อเสนอแนะในการวิจัย

ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ ดังนี้

1. นำองค์ประกอบคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยแต่ละด้านไปพัฒนาเพื่อให้เกิดคุณค่าได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
2. เพื่อให้เกิดการได้เปรียบทางการแข่งขันด้านธุรกิจกับสโมสรฟุตบอลอาชีพอื่น ๆ ทั่วโลก โดยการนำการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยไปขยายกลุ่มผู้บริโภคที่มีอย่างจำกัด ซึ่งจะเป็นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

3. นำแนวทางการบริหารกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยไปใช้เป็นเครื่องมือ ในการช่วยผู้บริหารสโมสรฟุตบอลอาชีพได้ตัดสินใจในการวางแผนการบริหารทรัพยากรให้ตอบสนองความต้องการของแฟนคลับได้อย่างดี

4. มีการบริหารทรัพยากรสโมสรฟุตบอลอาชีพต้องมีกลยุทธ์ในแต่ละด้านให้มีความแตกต่างกัน โดยให้ความสำคัญกับการสร้างความแตกต่างของสโมสรเพื่อเป็นตัวเลือกที่ดีให้กับกลุ่มลูกค้าเก่าและกลุ่มลูกค้าใหม่ และวิธีการเป็นผู้นำด้านต้นทุน เป็นการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันด้านธุรกิจของสโมสร

5. นำรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยไปเป็นแนวทางในการตัดสินใจวางแผนกลยุทธ์การบริหารของสโมสรฟุตบอลอาชีพเพื่อให้สโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยดำรงอยู่อย่างมั่นคงและยั่งยืน

6. นำกลยุทธ์การพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลไปใช้ในการพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ในกีฬาอาชีพประเภททีมอื่น ๆ เพื่อพัฒนาคุณค่ามากยิ่งขึ้นต่อไป

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการนำรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ไปศึกษากับสโมสรกีฬาอาชีพอื่น ๆ เพื่อเป็นการยืนยันความถูกต้องของรูปแบบที่พัฒนาขึ้น และนำมาพัฒนารูปแบบให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

2. ควรมีการศึกษาคุณค่าสโมสรฟุตบอลในด้านอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสโมสรฟุตบอลอาชีพ โดยเลือกตัวแปรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องตามแนวคิด และทฤษฎีต่าง ๆ เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการกีฬา และจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการบริหารของสโมสรฟุตบอลอาชีพต่อไป

บรรณานุกรม

- กรมพลศึกษา. (2547). *ตำนานฟุตบอลไทย*. กรุงเทพฯ: สยามมิตรการพิมพ์.
- กรมพลศึกษา. (2553). *น้กบริหารจัดการกีฬา*. กรุงเทพฯ: สยามมิตรการพิมพ์.
- กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2552). *แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2550-2554)*. กรุงเทพฯ: กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา.
- กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2553). *รายงานผลการปฏิบัติงานการจัดการแข่งขันกีฬาอาชีพ*. กรุงเทพฯ: กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2547). *การพัฒนาสังคมด้วยกีฬา*. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- กฤติญา แซงฮะ และสันติพงษ์ ปลั่งสุวรรณ. (2553). *ความต้องการและการได้รับการตอบสนองของแฟนคลับในด้านการให้บริการของสโมสรฟุตบอลชลบุรี เอฟซี*. วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การออกกำลังกายและการกีฬา, คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กฤษณะ ท้วมเพ็ง. (2548). *การศึกษาการจัดการแข่งขันฟุตบอลไทยลีก*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทางกรกีฬา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหิดล.
- กองพัฒนากีฬาอาชีพ การกีฬาแห่งประเทศไทย. (2552). *แบบรายงานตัวชี้วัด อัตรารบประมาณสนับสนุนกีฬาอาชีพประจำปี 2552*. กรุงเทพฯ: การกีฬาแห่งประเทศไทย.
- กองส่งเสริมพลศึกษา และสุขภาพ. (2546). *กีฬาสร้างคนคนสร้างชาติ*. กรุงเทพฯ: กรมพลศึกษา.
- กันยามาศ เวสารนันท์. (2554). *การรับรู้คุณค่าตราสินค้าปากกายนิบิลผ่านกิจกรรมทางการตลาดของผู้บริโภคในเขตกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชานิเทศศาสตร์การตลาด, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- การกีฬาแห่งประเทศไทย. (2540). *กีฬาฟุตบอลและการสอน*. กรุงเทพฯ: การกีฬาแห่งประเทศไทย.
- การกีฬาแห่งประเทศไทย. (2550). *รายงานผลการศึกษาดั่วงชี้การพัฒนากีฬาของไทย: สภาพการพัฒนากีฬาเพื่ออาชีพ*. กรุงเทพฯ: เอกพิมพ์ไท.
- การกีฬาแห่งประเทศไทย. (2554). *รายงานผลการจัดการแข่งขันฟุตบอลอาชีพ อย่างมืออาชีพ*. กรุงเทพฯ: การกีฬาแห่งประเทศไทย.
- กิ่งพร ทองใบ. (2543). *การบริหารการพนักงานสัมพันธ์ของรัฐ*. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการพนักงานสัมพันธ์และการบริหารค่าตอบแทน หน่วยที่ 15 (ฉบับปรับปรุง)*. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

- กิตติคุณ บุญเกตุ. (2556). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการซื้อผลิตภัณฑ์สโมสรรฟุตบอลบุรีรัมย์ ยูไนเต็ด ของ ผู้บริโภคในจังหวัดบุรีรัมย์*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาสถิติประยุกต์, คณะสถิติประยุกต์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- กิตติพงศ์ กุลโสภิน และปริญ ลักษิตามาศ. (2555). *การรับรู้อัตลักษณ์ตราสินค้านิยมของสโมสรร ฟุตบอลในประเทศไทย*. การค้นคว้าแบบอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการตลาด, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสยาม.
- ไกรสร วงศ์ประดิษฐ์. (2541). *การศึกษาปัญหาการจัดการแข่งขัน ฟุตบอลรายการไทยแลนด์ ยูนิเวอร์ซิตีส์ลีกครั้งที่ 1*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาพลศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- จรรยา โชคชนเศรษฐ์. (2552). *ผลกระทบที่เกิดจากพฤติกรรมการรับชมฟุตบอลต่างประเทศของวัยรุ่น*. การศึกษาค้นคว้าอิสระสังคมศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการวิจัยทางสังคม, คณะสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ขวัญชัย บุญยัง. (2553, พฤศจิกายน). การผลิตสินค้าฟุตบอล. *ฟุตบอลไทย สยามกีฬา*, 33(2), 13-20.
- คณะกรรมการการศึกษา. (2548). *การวิเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างสรรค์เศรษฐกิจไทย*. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- คมกฤษ ภาลัย. (2550). *แฟนพันธ์แท้ฟุตบอลไทย*. *เนชั่นออนไลน์*. เข้าถึงได้จาก www.nationtv.tv
- จักรพันธ์ อูพันธ์. (2557). *คุณค่าตราสินค้าและความต้องการในการใช้นาฬิกาแบรนด์เนม ที่ส่งผลต่อการตัดสินใจซื้อนาฬิกา G-SHOCK ของผู้บริโภคในเขตกรุงเทพมหานคร*. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- จุฑา ดิงศรัทย์. (2540). *การศึกษาตัวบ่งชี้การพัฒนากีฬาของไทย การพัฒนากีฬาเพื่อการอาชีพ*. กรุงเทพฯ: ฝ่ายงานวิจัยการกีฬาแห่งประเทศไทย.
- ฉัตรินยา ใจงาน. (2557). *การเปรียบเทียบคุณค่าตราสินค้าคาเฟ่เมซอน และแบล็ค แคนยอน คอฟฟี่*. วิทยานิพนธ์สังคมศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการตลาด, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ชนาภา หนูนาถ. (2554). *การวัดความผูกพันของลูกค้าในตราสินค้าบริการ*. วิทยานิพนธ์ นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชานิเทศศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชนินทร์ ชุนหพันธ์รักษ์. (2550). *การจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์ (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. นนทบุรี: สำนักพิมพ์สุโขทัยธรรมมาธิราช.

- ชมรมเชียร์ไทย พาวเวอร์. (2550). *The 10 year plan แผนฟื้นฟูฟุตบอลแห่งชาติ 2556-2565*.
ม.ป.ท.
- ชลคุณ เชิดชูศักดิ์สกุล. (2552). *การสื่อสารการตลาดเพื่อทีมกีฬาฟุตบอลศึกษาเฉพาะกรณีสโมสรเมืองทองฯ อยู่ในเค็ดและสโมสรชลบุรี เอฟซี*. วิทยานิพนธ์นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชานิเทศศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- ชัชวิทย์ พุ่มสงวน. (2556). *การศึกษาการบริหารจัดการสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการกีฬา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ชาย โปธิสิตา. (2550). *ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- ชื่นจิตต์ แจงเจนกิจ. (2545). *IMC & Marketing communication*. กรุงเทพฯ: ทิปปิ้ง พอยท์ เพรส.
- ชื่นชนก ศิริวัฒน์. (2555). *วัฒนธรรมฟุตบอลและการเมืองของท้องถิ่นนิยม: กรณีศึกษาสโมสรฟุตบอลชลบุรี*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการพัฒนาระหว่างประเทศ (นานาชาติ), บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชุตिकाญจน์ ศรีวิบูลย์. (2554). *การสร้างตราสินค้าของจังหวัดสมุทรสงคราม*. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยนวัตกรรมและการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- ฐาปนา ฉิมไพศาล. (2551). *การบริหารโครงการและการศึกษาความเป็นไปได้ (Project management and feasibility study)*. กรุงเทพฯ: ชีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- ฐิติพันธ์ พัฒนมงคล. (2554). *ไทยพรีเมียร์ลีก TPL*. ใน *สารคดีไทยพรีเมียร์ลีก* (หน้า 63-160). กรุงเทพฯ: ไทยพรีเมียร์ลีก.
- ณรงค์ จีวังกูร. (2546). *Brand building dynamic: สร้างแบรนด์*. กรุงเทพฯ: ทิปปิ้ง พอยท์ เพรส.
- ณัฐกาญจน์ สุวรรณธรรมา. (2557). *รูปแบบการสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการ ที่ส่งผลต่อการรับรู้คุณค่าตราสินค้า ระหว่างผลิตภัณฑ์เครื่องสำอางตราสินค้าไทยกับตราสินค้าต่างประเทศในระบบขายตรง*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรังสิต.
- ณัฐพงศ์ พลับทอง. (2555). *การวัดคุณค่าตราสินค้าและความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีผลต่อปัจจัยการตอบสนองทางการตลาดของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

- คณชัย บุญยะรัตนเวช. (2546). *Emotional branding: สร้างแบรนด์*. กรุงเทพฯ: ทิปปิ้ง พอยท์ เพรส.
- ดวงพร บุญกมลสวัสดิ์. (2549). *พฤติกรรมกรรมการชมฟุตบอลต่างประเทศผ่านสื่อโทรทัศน์ของแฟนบอลชาวไทย*. วิทยานิพนธ์นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการสื่อสารมวลชน, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เด่นชัย บุญบวรรัตนกุล. (2552). *ค่าตราสินค้าที่ผู้บริโภคมีต่อร้านสะดวกซื้อ ในเขตจังหวัดปทุมธานี*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทั่วไป, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์.
- ธนากร ภัทรพูนสิน. (2556). *อิทธิพลของความจงรักภักดีต่อตราสินค้าข่าวสารบรรจุง*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการประกอบการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ธนาพร เจียรกุล. (2557). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ความสำเร็จในการบริหารแบรนด์ของมหาวิทยาลัยไทย*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ธนิน ไตรรักษ์. (2554). *ปัจจัยทางการตลาดที่มีผลต่อพฤติกรรมซื้อผลิตภัณฑ์เมนูช้อปปิ้งของผู้บริโภคในเขตกรุงเทพมหานคร*. การศึกษาอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ธัญญลักษณ์ ลิ้มทองกุล. (2557). *การเปรียบเทียบการรับรู้คุณค่าตราสินค้าห้างสรรพสินค้าบิ๊กซีและห้างสรรพสินค้าเทสโก้โลตัส*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการตลาด, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ธัญญา วงศ์นาค. (2553, กันยายน). *บทสัมภาษณ์ การตลาดของสโมสรบีอีซี-เทโร ศาสน. สยามสปอร์ต*, 22(2), 32-39.
- ธิดิ พฤกษ์ชะอุ่ม. (2546). *การศึกษาวิเคราะห์การตลาดทางการกีฬาของสโมสรฟุตบอลแมนเชสเตอร์ยูไนเต็ด*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทางการกีฬา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ธีรพันธ์ โล่ทองคำ. (2545). *IMC in action สื่อสารการตลาดแบบครบวงจรเชิงปฏิบัติการ*. กรุงเทพฯ: ทิปปิ้ง พอยท์.
- นนชัย สานติบุตร. (2550). *การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาพลศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- นภคล ร่มโพธิ์. (2549). รายงานความก้าวหน้าการจัดทาดานานไทยพรีเมียร์ลีก. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- นภคล ร่มโพธิ์. (2556). ประเด็นด้านการบริหารการปฏิบัติการกับฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย. *วารสารบริหารธุรกิจ*, 36(139), 59-62.
- นภัสกร สักดานวงศ์. (2545). การวัดคุณค่าตราสินค้าในตลาดที่มุ่งสู่องค์กรธุรกิจ. วิทยานิพนธ์นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการโฆษณา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นัทธมน หมทอง. (2554). คุณค่าตราสินค้าที่มีผลต่อพฤติกรรมการซื้อโทรศัพท์มือถือไอโฟนของผู้บริโภคในกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการตลาด, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- นารา กิติเมธิกุล และปรางทิพย์ ยูวานนท์. (2556). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมซื้อสินค้าลิขสิทธิ์ในไทยพรีเมียร์ลีก. เข้าถึงได้จาก <http://gsbooks.gs.kku.ac.th/56/grc14/files/hdo2.pdf>
- นิธิโรจน์ อมรรชารีโรจน์. (2554). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกซื้อสินค้าของลูกค้าจากร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ของท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย. การศึกษาอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- บรรณวัฒน์ ด้วงมั่ง. (2556). การส่งเสริมการตลาดของสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย. *วารสารสมาคมการจัดการการกีฬาแห่งประเทศไทย*, 3(1), 11-24.
- บริษัทไทยพรีเมียร์ลีก จำกัด. (2557). ประวัติการแข่งขันไทยพรีเมียร์ลีก. เข้าถึงได้จาก <http://thaipremierleague.co.th>
- บริษัทไทยแลนด์พรีเมียร์ลีก. (2552). ระเบียบการแข่งขันฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีก. กรุงเทพฯ: ไทยแลนด์พรีเมียร์ลีก.
- บริษัทไทยแลนด์พรีเมียร์ลีก. (2553, 21 มกราคม). จุดเริ่มต้นฟุตบอลอาชีพเมืองไทย. *ไทยรัฐ*. หน้า 4.
- บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ. (2550). การจัดการเชิงยุทธศาสตร์ สำหรับ CEO: *Strategic management* (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญใจ ศรีสถิตยัณรากร. (2550). ระเบียบวิธีการวิจัย: แนวทางปฏิบัติสู่ความสำเร็จ. กรุงเทพฯ: ยูเอนด์ไอ อินเตอร์ มีเดีย.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2535). การวิจัยเบื้องต้น. กรุงเทพฯ: ชมรมเด็ก.
- บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ. (2541). สถิติเพื่อการวิจัย (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักท์.

- บุรณะศักดิ์ มาตรฐาน. (2009). *บริหารโซ่แห่งคุณภาพ (Value chain) อย่างไรให้เกิดผล. ใน Q way for quality* (หน้า 35-39). ม.ป.ท.
- ประดิษฐ์ จุมพลเสถียร. (2544). *การสื่อสารการตลาดเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: ซี เอ็ดดูเคชั่น.
- ประดิษฐ์ จุมพลเสถียร. (2547). *การสร้างแบรนด์และการสื่อสารการตลาด*. กรุงเทพฯ: แพค อินเตอร์ กรุ๊ป.
- ประยงค์ มีใจชื้อ. (2542). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ปรียวรรณ สุวรรณสุนย์. (2554). *การปฏิรูปกีฬาไทย*. กรุงเทพฯ: กลุ่มงานวิจัยและพัฒนา สำนักวิชาการ.
- ปัทมพร จิระบุญมา. (2555). *คุณค่าตราสินค้าที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อรถยนต์ "ฮอนด้า" ของผู้บริโภคในเขตกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการตลาด, โครงการบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตสำหรับผู้จัดการยุคใหม่, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ฝ่ายจัดการแข่งขันบริษัทไทย พรีเมียร์ลีก จำกัด. (2552). *โครงสร้างการจัดการแข่งขันฟุตบอลไทย พรีเมียร์ลีก 2552*. กรุงเทพฯ: สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย.
- ฝ่ายพัฒนาและส่งเสริมกีฬา. (2555). *ประวัติศาสตร์ฟุตบอลไทย*. กรุงเทพฯ: การกีฬาแห่งประเทศไทย.
- พงศ์ศิริ คำขันแก้ว. (2555). *ลูกค้าที่มีต่อความตั้งใจซื้อสินค้าเครื่องสำอางค์ร้านกาแฟท้องถิ่นตรามิ่งมิตร จังหวัดเชียงใหม่*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยพายัพ.
- พงษ์กัญญา โฉม โกศล. (2556). *กลยุทธ์การบริหารเพื่อความเป็นเลิศในงานวิจัยของคณะมนุษยศาสตร์ สถาบันอุดมศึกษาเอกชน*. *วารสารสุทธิปริทัศน์*, 27(83), 75-89.
- พฤทธิ แก้วพิบูลย์. (2555). *การจัดการตราสินค้าและชื่อเสียงของสโมสรฟุตบอลในไทยพรีเมียร์ลีก*. วิทยานิพนธ์นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชานิเทศศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พลากร มะโนรัตน์ และชงชัย เจริญทรัพย์มณี. (2554). *ความคิดเห็นของผู้ชมที่มีต่อการแข่งขันฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีก*. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์*, 5(1), 30-43.
- พิชิต ฤทธิจรูญ. (2549). *หลักการวัดและประเมินผลการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: แฮ็สออฟเคอร์มีสท์.
- พิรศักดิ์ วิไลรัตน์. (2553). *การบริหารธุรกิจกีฬา กฎเกณฑ์ด้านต่าง ๆ ที่สมาพันธ์ฟุตบอลแห่งเอเชีย* เข้าตรวจสอบลีกไทย. *ผู้จัดการออนไลน์*. เข้าถึงได้จาก <http://www.pantown.com/>

- พีระ ฟองดาวิรัตน์. (2551). *บทความพัฒนาฟุตบอลไทยลีก*. กรุงเทพฯ: การกีฬาแห่งประเทศไทย.
- ฟุตบอลกับการตลาด*. (2007). เข้าถึงได้จาก <http://bbznet.pukpik.com/scripts/view.php?user=cheerthai&board=5&id=490&c=1&order=numtopic>
- ฟุตบอลไทย*. (ม.ป.ป.). เข้าถึงได้จาก <https://www.siamsport.co.th/news>
- ภาณุพงศ์ เจริญกนกกุล. (2555). *ปัจจัยที่ส่งเสริมการสร้างคุณค่าตราสินค้าของการค้าขายผ่านเครือข่ายสังคม กรณีศึกษา เอ็น โซโก*. การค้นคว้าอิสระนิเทศศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชานิเทศศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- ภาสกร สุขเจริญ. (2555). *ประสิทธิผลของการให้การสนับสนุนทางการตลาดขององค์กรธุรกิจกับสโมสรฟุตบอลชลบุรี*. *วารสารวิชาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 20(34), 25-39.
- มินา อ่องบางน้อย. (2553). *คุณค่าตราสินค้า ความไว้วางใจ และความพึงพอใจ ที่มีผลต่อความภักดีต่อตราสินค้า CAT CDMA (แคท ซีดีเอ็มเอ)*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- รักพงษ์ แก้วแท้. (2551). *ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ทีม และนักกีฬาที่มีต่อการแข่งขัน ฟุตบอลไทยแลนด์พรีเมียร์ลีก 2008*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาพลศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- รักษ์พงษ์ ไชยพัฒน์. (2550). *การตลาด*. กรุงเทพฯ: ธุรกิจการตลาด.
- รักษ์พงษ์ ไชยพัฒน์. (ม.ป.ป.). *โครงการจัดทำข้อมูลองค์ความรู้, แมทริกซ์การเจริญเติบโต-ส่วนครองตลาด BCG (BCG Matrix)*. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม.
- รังสรรค์ ชนะพรพันธุ์. (2544, กันยายน). *ธุรกิจการตลาดกีฬา*. *Sports Marketing Business*, 11(2), 75-89.
- รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ. (2548). *การพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วรวิทย์ มะกุดี. (2552). *ไทยแลนด์พรีเมียร์ลีกกับมาตรฐานฟุตบอลอาชีพสู่สากล*. กรุงเทพฯ: สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- วรุตม์ โอนรัตน์วิบูล. (2553). *ปัจจัยการสื่อสารกับการก่อตัวและการธำรงรักษากลุ่มแฟนคลับของสโมสรฟุตบอลในไทยพรีเมียร์ลีก*. วิทยานิพนธ์นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชานิเทศศาสตร์พัฒนาการ, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วัฒนชัย ยะนินทร์. (2550, สิงหาคม). *พรีเมียร์ลีก ชล โวทะเลโลก!*. *Positioning*, 66(2), 45-52.

- วันทนา เมืองจันทร์ และเต็มจิต จันทกา. (2548). การจัดการความรู้ที่ฝังลึกในตัวตน.
วารสารสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, ฉบับที่ 22, 4.
- วิจิต เข้มบุญเรือง. (2552, พฤศจิกายน). กลยุทธ์การตลาดในฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีก. *Positioning Magazine*, ฉบับที่ 66, 68-79.
- วิทวัส ชัยปานิ. (2546). *สร้างแบรนด์*. กรุงเทพฯ: ทิปปิง พอยด์.
- ศรัณยูงพานิช. (2557). *การตลาดบริการของสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย*.
วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการกีฬา, บัณฑิตวิทยาลัย,
มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ศราวุธ คิชยวรรธนะ. (2555). *ตัวแบบการสื่อสารการตลาดเพื่อการตัดสินใจเป็นผู้สนับสนุนฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีก*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต, สาขาวิชาธุรกิจการกีฬา และการบันเทิง, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2545). *องค์การและการจัด ฉบับสมบูรณ์*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ด.
- ศุภชนิสร์ เต็มสงวนวงศ์. (2551). *การตลาดทางกีฬา*. เข้าถึงได้จาก
<http://www.vcharkarn.com/vblog/65204>
- สงวน จีระไกรโสธร. (2555). *การจัดการแนวใหม่สำหรับสโมสรฟุตบอลเพื่อประสบความสำเร็จ*.
วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทั่วไป, บัณฑิตวิทยาลัย,
มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สปอนเซอร์ ไทยพรีเมียร์ลีก. (2551, 1 กุมภาพันธ์). *ฟุตบอลไทย*. *สยามกีฬา*, 33(12), 3.
- สมคิด อเนกทวีผล. (2552). กลยุทธ์การตลาดในฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีก. *Positioning Magazine*,
7(2), 50-57.
- สมชาย หิรัญกิตติ. (2542). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ฉบับสมบูรณ์*. กรุงเทพฯ: ซีระและไซ เท็กซ์.
- สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์. (2551). *ฟุตบอลซึ่งช่วยพระราชทาน
คิงส์คัพ*. กรุงเทพฯ: สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์. (2552). *โครงสร้างการจัดการแข่งขัน
ฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีก 2552*. กรุงเทพฯ: สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย
ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์. (2553). *ประวัติฟุตบอลในประเทศไทย*. เข้าถึงได้จาก <http://www.fat.or.th>

- สมุทร ชำนาญ. (2546). *การพัฒนารูปแบบการบริหาร โรงเรียนที่บริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน*.
 ศูนย์นิพนธ์การศึกษาคุณูปภัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย,
 มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สโมสรฟุตบอลบางกอกกล๊าสเอฟซี. (2555). *Club info*. เข้าถึงได้จาก <http://www.Bangkokglassfc.com>
- สยามกีฬา. (2553). *รายงานสำรวจจำนวนแฟนคลับฟุตบอลไทยแลนด์พรีเมียร์ลีกปี พ.ศ. 2553*.
 กรุงเทพฯ: สยามสปอร์ตซินดิเคท.
- สักรินทร์ อยู่ผ่อง. (2556). *การศึกษารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานประกอบการ
 ขนาดเล็ก*. *วารสารวิชาการ คณะบริหารธุรกิจมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้า
 พระนครเหนือ*, 6(2), 13-25.
- สาคร สุขศรีวงศ์. (2550). *การจัดการ: จากมุมมองนักบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. กรุงเทพฯ: จี พี
 ไชเบอร์พริ้นท์.
- สำนักงานพัฒนาการกีฬาและนันทนาการ. (2549). *โครงการพัฒนากีฬาและนันทนาการประจำปี
 งบประมาณ พ.ศ. 2549*. กรุงเทพฯ: สำนักงานพัฒนาการกีฬาและนันทนาการ.
- สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. (2552). *กรณีศึกษา Best practice TQC winner*. เข้าถึงได้จาก
www.tqa.or.th
- สิทธิ รัตนราษฎร์. (2540). *การศึกษากีฬาฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตร
 มหบัณฑิต, สาขาวิชาพลศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สิทธิโชค แก้วขาว. (2555). *ความพึงพอใจต่อส่วนประสมทางการตลาดบริการที่มีอิทธิพลต่อการ
 ตัดสินใจเชียร์ฟุตบอลสโมสรฟุตบอลบางกอกกล๊าสเอฟซี*. สารนิพนธ์บริหารธุรกิจ
 มหบัณฑิต, สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสยาม.
- สิรินญา ม่วงเกษม. (2554). *ตราสินค้าระดับสากลและระดับท้องถิ่น กรณีศึกษาโทรศัพท์เคลื่อนที่
 โนเกีย ซัมซุง และไอ-โมบาย*. *RMUTT Global Business and Economics Review*, 6(1),
 20-38.
- สุพานี สฤษฏ์วานิช. (2546). *การบริหารเชิงกลยุทธ์แนวคิดและทฤษฎี*. กรุงเทพฯ:
 มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุภาพร พิศาลบุตร. (2547). *การวางแผนและการบริหารโครงการ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัย
 ราชภัฏสวนดุสิต.
- สุภาพัทร ดิลกไชยชาญวุฒิ. (2547). *ผลงานของการวางผลิตภัณฑ์ต่อผู้บริโภค: บทบาทของเบื้องต้น*.
วารสารนิเทศศาสตร์ คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 28(2), 31-47.

- สุรัชญา สว่างเนตร. (2553). *หมากเตะการตลาด Manchester United*. เข้าถึงได้จาก
<http://positioningmag.com/magazine/detail.aspx?id=88603>
- เสรี วงษ์มณฑา. (2540). *การสื่อสารการตลาดแบบครบเครื่อง*. กรุงเทพฯ: วิถีชีวิตพัฒนา.
- เสรี วงษ์มณฑา. (2547). *ครบเครื่องเรื่องการสื่อสารการตลาด*. กรุงเทพฯ: ชรรรมสาร.
- องอาจ ก่อสินค้า. (2552). *ผู้สนับสนุนการแข่งขันไทยพรีเมียร์ลีกปี 2552*. กรุงเทพฯ:
 ไทยพรีเมียร์ลีกสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย.
- อนิวัช แก้วจางง. (2552). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. สงขลา: ภาควิชาบริหารจัดการ
 คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- อรรถจน์ วิสุทธิดาวรวงศ์. (2548). *การวัดคุณค่าตราสินค้าโตโยต้า*. วิทยานิพนธ์วารสารศาสตร
 มหบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารสื่อมวลชน, บัณฑิตวิทยาลัย,
 มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อุเทน แก้วกันหาเดชากุล. (2554). *การศึกษากลยุทธ์การประชาสัมพันธ์สโมสรฟุตบอลอาชีพใน
 การแข่งขันไทยพรีเมียร์ลีก ปี 2554*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต,
 สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การกีฬา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เอ.เอส.ทีวี ผู้จัดการออนไลน์. (2554). *กีฬาต่างประเทศ*. เข้าถึงได้จาก
www.manager.co.th/Home/ViewNews.aspx?
- Aaker, D. A. (1990). Consumer evaluations of brand extensions. *Journal of Marketing*, 54, 27-41.
- Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of brand name*.
 New York: The Free.
- Aaker, D. A. (1996 a). *Building strong brands*. New York: The Free.
- Aaker, D. (1996 b). *Measuring brand equity across products and markets*. New York: The Free.
- Aaker, D. A., & Keller, K. L. (1990). Consumer evaluations of brand extensions. *Journal of
 Marketing*, 32(7), 123-132.
- Aamir, M. (2013). *Relationship among marketing activities, employees' knowledge &
 brand equity, and its' impact on the firms' performance*. Abbottabad: COMSATS
 Institute of Information Technology.
- Adam, E. E. et al. (1997). An international study of quality improvement approach and firm
 performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 17(9),
 212-235.

- Alegre, J., Lapedra, R., & Chiva, R. (2006). A measurement scale for product innovation performance. *European Journal of Innovation Management*, 9(4), 75-84.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (2008). The measurement and antecedents of affective, Continuance and normative commitment to the organization. *The Journal of occupational Psychology*, 5(63), 1-18.
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2006). *Marketing: An introduction* (5th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Asia football/soccer clubs ranking*. (n.d.). Retrieved from www.footballdata.com/ranking/asia
- Assael, H. (1998). *Consumer behavior and marketing action*. Ohio: South Western.
- Bain, G. S., & Clegg, H. A. (1968). Rules in industrial relations theory: A discussion. *British Journal of Industrial Relations*, 6(1), 66-78.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 49-60.
- Bennett, G., Cunningham, G., & Dees, W. (1999). Measuring the marketing communication activations of a professional tennis tournament. *Sport Marketing Quarterly*, 15(2), 12-32.
- Bernthal, M. J., & Graham, P. J. (2003). The effect of sport setting on fan attendance motivation: The case of minor league vs. collegiate baseball. *Journal of Sport Behavior*, 26(3), 223-240.
- Bharadwaj et al. (1999). IT Capabilities: Theoretical perspectives and empirical operationalization. In *Paper presented at 20th international conferences on information systems, Charlotte, NC*. n.p.
- B.R. Competitive balance in football*. (n.d.). Retrieved from <https://www.economist.com/blogs>
- Brenner, R. (1997). Entrepreneurship and business ventures in the new commonwealth. *Journal of Business Venturing*, 7(6), 431-439.
- Burnett, J., Meon, A., & Smart, D. T. (1990). Sport marketing: A new ball game with new rules. *Journal of Advertising Research*, 33(5), 21-35.
- Campion, M. A., Papper, E. M., & Medsker, G. J. (1996). Relations between work team characteristics and effectiveness: A replication and extension. *Personnel Psychology*, 49(2), 52-69.

- Carson, D. (1990). Marketing and small firms. *European Journal of Marketing*, 24(11), 220-235.
- Caves, R. E. (1980) Multinational enterprise and economic analysis. *The Canadian Journal of Economics/ Revue Canadienne d' Economique*, 16(4), 45-59.
- Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 92-107.
- Chen, P. (2004). *Business scale of professional football*. Bangkok: Mimeographed.
- Delaney, J., & Huselid, M. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance academy. *Management Journal*, 39(4), 245-258.
- Dess, G. G., & Lumpkin, G. T. (2005). The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *Academy of Management Executive*, 19(1), 37-49.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Eisner, A. B. (2007). *Strategic management: Creating competitive advantage*. New York: McGraw-Hill.
- Dolles, H., & Söderman, S. (2008). Developing international sport. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 10(1), 33-46.
- Dolles, H., & Söderman, S. (2010). Addressing ecology and sustainability in mega-sporting events: The 2006 football world cup in Germany. *Journal of Management and Organisation*, 16(4), 24-39.
- Dolles, H., & Söderman, S. (2012). Implementing a professional football league in Japan-challenges to research in international business. In *Erscheinungsort: TŌkyŌ*. Japan: Kudan Minami.
- Duncan, T. (2002). *IMC Using advertising and promotion to build brands*. New York: McGraw Hill.
- Fahy, J., & Smithee, A. (1999). Strategic marketing and the resource based view of the firm. *Academy of Marketing Science Review*, 10(1), 9-17.
- Fiorito, S., & Laforge, R. (1986). A marketing strategy analysis of small retailers. *American Journal of Small Business*, 10(4), 32-48.
- Fred, E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

- Hansen, M. H., Perry, L. T., & Reese, C. S. (2004). A Bayesian operationalization of the resource-based view. *Strategic Management Journal*, 25(13), 245-259.
- Henderson, D. M. (1979). Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative Science Quarterly*, No.35, 57-70.
- Ho, L. A. (2008). What affects organizational performance? the linking of learning and knowledge management. *Industrial Management & Data System*, 108(9), 82-97.
- Hughes, S., & Shank, M. (2005). Defining scandal in sports: Media and corporate sponsor perspectives. *Sport Marketing Quarterly*, 14(4), 16-30.
- James, J., & Ross, S. (2004). The motives of sports consumers: A comparison of major and minor league baseball. *International Journal of Sport. Management*, 3(3), 180-198.
- Johnson, B., & Christensen, L. (2004). *Educational research: Quantitative, qualitative, and mixed approaches* (2nd ed.). Boston: Pearson.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992, Jan-Feb). The balanced scorecard-measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 26(2), 89-103.
- Keller, K. L. (2000). The brand report card. *Harvard Business Review*, 78(1), 43-57.
- Keller, K. L. (2003). Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.
- Kotler, A. (2009). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Kotler, P. (1997). *Marketing management: Analysis, planning, implementation and control* (9th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Lind, P., Sepulveda, E., & Nunez, J. (2000). On the applicability of a computer model for business performance analysis in SMEs: A case study from Chile. *Information Technology for Development*, 9(1), 23-38.
- Lopez, S. P., Peon, M. M., & Ordas, V. J. (2005). Organizational learning as a determining factor in business performance. *The Learning Organization*, 12(3), 14-27.
- Mason, E. S. (1999). Price and production policies of large scale enterprise. *American Economic Review*, supplement 29, 21-35.

- McCosker, P. (2004). *Manchester United: The transformation of a football club into a global brand (ECCH Collection, case no 304-178-1)* Worcester: Worcester University College.
- McKelvey, S., & Grady, J. (2008). An exploration of corporate sport marketers' assessment of ambush marketing. In *Inaugural sport marketing association conference*. Florida: Gainesville.
- McMillan, J. H., & Schumacher, S. (1997). *Research in education*. New York: Addison-Wesley Educational.
- Meenaghan T. (1999). Ambush marketing-A threat to corporate sponsorship. *Sloan Management Review*, 38, 103-113.
- Mondy, R. W., Noe, R. M., & Premeaux, S. R. (1999). *Human resource management* (7th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Morisawa, T. (2002). Building performance measurement systems with the balanced scorecard approach. In *NRI Papers no.45*. Japan: Nomura Research Institute.
- O'Connell, N. C., Hatch, T. F., & Schultz, H. R. (2002). Exploring the potential use of seismic waves as a communication channel. *Amer. Zool.*, 41(5), 23-39.
- Penrose, A. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: John Wiley.
- Pine II, B. J. (2011). Memorable events are the most valuable experiences. *Harvard Business Review*. Retrieved from http://blogs.hbr.org/cs/2011/04/memorable_events_are_the_most.html
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12 (Special Issue), 145-157.
- Porter, M. E. (1998). *On competition*. MA: Harvard Business School Press.
- Rantanen, H., Kulmala, H. I., Longvist, A., & Kujansivu, P. (2007). Performance measurement systems in the finish public sector. *International Journal of Public Sector Management*, 20(5), 415-433.
- Robbins. S. P. (1988). *Management* (2nd ed.). New Jersey: Englewood Cliff.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. K. (2007). *Fundamentals of management* (9th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson-Prentice Hall.

- Robert, N. L., & David, K. (2004). *Sport management: Principles, applications, skill development*. South-Western: Emily S. Gross.
- Robinson, M. J. (2009). Fans vs. spectators: An analysis of those who attend intercollegiate football games. *Sport Marketing Quarterly*, 14(1), 43-53.
- Robinson, M., Trail, G., Dick, R., & Gillentine, A. (2009). Fans vs. spectators: An analysis of those who attend intercollegiate football games. *Sport Marketing Quarterly*, 14(1), 3-53.
- Schultz, D. E. (1993). *Integrated marketing communications: Maybe definition is in the point of view*. New York: McGraw Hill.
- Söderman, S., & Dolles, H. (2010). Sponsoring the Beijing Olympic Games-patterns of sponsor advertising, Asia Pacific. *Journal of Marketing and Logistics*, 22(1), 33-47.
- Spencer, D. D. (1979). *Computer dictionary* (2nd ed.). Florida: Camelot.
- Tangen, S. (2005). Professional practice demystifying productivity and performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54(1), 52-65.
- Tang, H. K., Wong, S. Y., & He, Z. L. (2007). Organizational innovation management: An organization-wide perspective. *Industrial Management & Data Systems*, 107(9), 1.
- Terziovski, M., & Samson, D. (1999). The link between total quality management practice and organizational performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 16(3), 61-74.
- Thompson, J. L. (2001). *Strategic management: Awareness and change* (4th ed.). London: Thomson.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (1997). *Managing innovation*. Chichester: Wiley.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986, Spring). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Journal of Management*, 11(4), 801-814.
- Wijewardena, H., Nanayakkara, G., & Zoysa, A. D. (2008). The owner/ manager's mentality and the financial performance of SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(1), 8-21.
- Woratschek, H., & Popp, B. (2010). *Branded communities as an alternative branding concept to brand communities: The case of a German football community, university of Bayreuth*. Retrieved from http://www.fwi.uni-bayreuth.de/de/download/WP_07-10.pdf

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบรายงานผลการพิจารณาจริยธรรมวิจัย



แบบรายงานผลการพิจารณาจริยธรรมการวิจัย
คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา มหาวิทยาลัยบูรพา

๑. ชื่อวิทยานิพนธ์

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์ (ภาษาไทย) พัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์ (ภาษาอังกฤษ) DEVELOPING A STRATEGIC MANAGEMENT MODEL TO IMPROVE BRAND EQUITY OF PROFESSIONAL FOOTBALL CLUBS IN THAILAND.

๒. ชื่อนิสิต นางสาวภาวิณี ชุ่มใจ

หลักสูตร หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา วิทยาศาสตร์การออกกำลังกายและการกีฬา

ภาคปกติ

ภาคพิเศษ

รหัสประจำตัว ๕๔๘๑๐๒๔๐ กลุ่มวิชา การบริหารและการจัดการการออกกำลังกายและการกีฬา

๓. หน่วยงานที่สังกัด : คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา มหาวิทยาลัยบูรพา

๔. ผลการพิจารณาของคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย:

คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัย คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา ได้พิจารณารายละเอียดวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าวข้างต้นแล้ว ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับ

- ๑) การเคารพในศักดิ์ศรี และสิทธิของมนุษย์ที่ใช้เป็นตัวอย่างการวิจัย
- ๒) วิธีการอย่างเหมาะสมในการได้รับความยินยอมจากกลุ่มตัวอย่างก่อนเข้าร่วมโครงการวิจัย
โครงการวิจัย (Informed consent) รวมทั้งการปกป้องสิทธิประโยชน์และรักษาความลับของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย
- ๓) การดำเนินการวิจัยอย่างเหมาะสม เพื่อไม่ก่อความเสียหายต่อสิ่งที่ศึกษาวิจัย ไม่ว่าจะป็นสิ่งที่มีชีวิต หรือไม่มีชีวิต

คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัย คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา มีมติเห็นชอบ ดังนี้

รับรองโครงการวิจัย

ไม่รับรอง

๕. วันที่ให้การรับรอง :๒๔.....เดือน ...มิถุนายน... พ.ศ. ...๒๕๕๘....

ลงนาม.....

(ดร.ศักดิ์ชาย พิทักษ์วงศ์)

ประธานคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัย

ภาคผนวก ข
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือวิจัย จำนวน 5 คน ประกอบด้วย

1. ดร.ชัย นิมากร นายกสมาคมการจัดการการกีฬาแห่งประเทศไทย (SMAT), นายกสมาคมการค้าเครื่องกีฬา (Sporting trade association), อาจารย์พิเศษ สาขาการบริหารธุรกิจกีฬา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
2. ดร. สมทบ จิตะฐาน ประธานบริษัท บริษัท กู๊ดวิว แอคเควอร์ไทซิ่ง จำกัด, วิทยากรพิเศษสาขา การบริหารธุรกิจกีฬาให้กับ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล การกีฬาแห่งประเทศไทย
3. ดร.จุฑา ดิงศภัทย์ อาจารย์ประจำคณะวิทยาศาสตร์การกีฬา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.แสงจันทร์ กันตะบุตร ผู้อำนวยการหลักสูตร MBA Entrepreneurial Management และอาจารย์สำนักวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง
5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรรณชลิ โนริยา ประธานหลักสูตรการจัดการทางการกีฬา ภาควิชาศึกษาศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

ภาคผนวก ค
หนังสือขอความอนุเคราะห์



ที่ ศธ ๖๖๑๖/๑๐๒๕๖

คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา
มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๒๘ กรกฎาคม ๒๕๕๘

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลประกอบการทำวิจัยเพื่อชุมชนนิพนธ์

เรียน ประธานสโมสรชลบุรีเอฟซี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัยเรื่อง “พัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย” จำนวน ๑ ชุด

ตามที่ นางสาวภาวนี ชุ่มใจ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การออกกำลังกายและการกีฬา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำชุมชนนิพนธ์ เรื่อง “พัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย” ในความควบคุมดูแลของ ดร. ศักดิ์ชาย พิทักษ์วงศ์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

ในการนี้ คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลประกอบการทำวิจัยเพื่อชุมชนนิพนธ์ของนิสิตในครั้งนี้โดยการสัมภาษณ์ตามแบบสัมภาษณ์ฯ ตามเอกสารสิ่งที่ส่งมาด้วยนี้ คณะฯ หวังเป็นอย่างยิ่งในความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและพิจารณาดำเนินการต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สันติพงษ์ ปลั่งสุวรรณ)

รองคณบดี รักษาการแทน

คณบดีคณะวิทยาศาสตร์การกีฬา

สำนักงานคณบดี ฝ่ายบัณฑิตศึกษาและการวิจัย

โทร: ๐-๓๘๑๐-๒๐๖๐, ๐-๓๘๓๙-๐๐๔๕

โทรสาร: ๐-๓๘๓๙-๐๐๔๕ ผู้วิจัย: ๐๙๘ ๖๑๔ ๔๕๑๕

ภาคผนวก ง

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

แบบสอบถามความคิดเห็นคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพต่อแฟนคลับ

แบบสอบถามงานวิจัย

เรื่อง “พัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย”

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นเพื่อสอบถามแฟนคลับในสโมสรฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีก มีวัตถุประสงค์เพื่อ **สอบถามความคิดเห็นด้านองค์ประกอบคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย**

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา วิทยาศาสตร์การออกกำลังกายและการกีฬา กลุ่มวิชาการบริหารจัดการการออกกำลังกายและการกีฬา มหาวิทยาลัยบูรพา **ผู้วิจัยขอความกรุณาจากท่านในการตอบแบบสอบถามทุกข้อด้วยตนเอง โดยให้ข้อมูลหรือแสดงความคิดเห็นที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด ข้อมูลที่ได้จะนำไปประกอบการศึกษาและจะใช้เพื่อประโยชน์ทางวิชาการเท่านั้น** ผู้วิจัยรับรองว่าจะไม่มีผลกระทบหรือก่อให้เกิดความเสียหายต่อตัวท่านแต่ประการใด **ข้อคำถามในแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ส่วน** คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นด้านองค์ประกอบคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

โปรดพิจารณาข้อคำถามต่อไปนี้แล้วเขียนเครื่องหมาย / ลงในช่องที่ตรงกับความจริง ความคิดเห็นหรือความรู้สึกของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว แบ่งระดับคำตอบเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง ระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ระดับมาก
- 3 หมายถึง ระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ระดับน้อย
- 1 หมายถึง ระดับน้อยที่สุด

นิยามศัพท์

องค์ประกอบคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพ หมายถึง ทศนคติของแฟนคลับที่มีต่อสโมสรฟุตบอลอาชีพในด้านต่าง ๆ ประกอบด้วย ด้านอัตลักษณ์ (Identities) ด้านภาพลักษณ์ความโดดเด่นเป็นที่รู้จัก (The famous image) ด้านความภักดีและความผูกพัน (The loyalty and the attachment) ด้านการตระหนักรู้ (Awareness) ด้านสินทรัพย์ (Asset) ด้านการรับรู้คุณภาพประสิทธิภาพ (The perception of effectiveness) และด้านการสื่อสารและเครือข่าย (The communication and network)

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย / ลงในช่องว่างที่ตรงกับข้อมูลส่วนตัวของท่าน

1. เพศ ชาย หญิง
2. สถานะ โสด สมรส
 หม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่
3. อายุ ต่ำกว่า/ เท่ากับ 25 ปี 26-35 ปี 36-45 ปี
 46-55 ปี มากกว่า 56 ปี
4. การศึกษาขั้นสูงสุด มัธยมต้น หรือต่ำกว่า มัธยมปลาย
ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก
5. อาชีพ นักธุรกิจ รับราชการ
 พนักงานบริษัท นักเรียน/นักศึกษา
 เกษียณอายุ ว่างาน
 อื่น ๆ (โปรดระบุ).....
6. รายได้ต่อบุคคล (ต่อเดือน) ต่ำกว่า/ เท่ากับ 5,000 บาท 5,001-10,000 บาท
 10,001-20,000 บาท 20,001-30,000 บาท
 30,001-40,000 บาท มากกว่า/ เท่ากับ 40,001 บาท
7. ท่านเป็นแฟนคลับสโมสรฟุตบอลใด
(ตอบได้เพียง 1 ข้อ เท่านั้น) เมืองทองฯ ยูไนเต็ด ชลบุรี เอฟซี
 บุรีรัมย์ ยูไนเต็ด สุพรรณบุรี
 บางกอกกล๊าส เอฟซี ราชบุรี มิตรผล
 โอสถสภา เอ็ม 150-สระบุรี บีอีซี เทโรศาสน
 ปตท ระยอง สมุทรสงคราม เอฟซี
 ทีโอที แคมป์ เอฟซี อินทรีเพื่อนตำรวจ

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> ราชนาวี ระยอง | <input type="checkbox"/> อารมี ยูไนเต็ด |
| <input type="checkbox"/> ศรีสะเกษ | <input type="checkbox"/> เชียงราย ยูไนเต็ด |
| <input type="checkbox"/> แบล็คค็อก ยูไนเต็ด | <input type="checkbox"/> สงขลา ยูไนเต็ด |
| <input type="checkbox"/> สิงห์ท่าเรือ | <input type="checkbox"/> ชัยนาท |

8. ท่านเป็นแฟนคลับสโมสรเป็นระยะเวลา

- | | |
|--|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> น้อยกว่า 1 ปี | <input type="checkbox"/> 1-2 ปี |
| <input type="checkbox"/> 3-4 ปี | <input type="checkbox"/> 5 ปี ขึ้นไป |

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นด้านองค์ประกอบคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย
คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย / ลงในช่องว่างที่ตรงกับข้อมูลส่วนตัวของท่าน

ข้อ	1. ด้านอัตลักษณ์ (Identities) ตราสัญลักษณ์และสีของตราสัญลักษณ์ที่มีความเป็นตัวตน ที่มีเฉพาะของสโมสรฟุตบอลอาชีพ	ระดับความคิดเห็น เห็นด้วยอย่างยิ่ง ปานกลาง น้อยที่สุด				
		←—————→				
1	ตราสโมสรและสีประจำสโมสรแสดงความเป็นสโมสรได้ เป็นอย่างดี	5	4	3	2	1
2	ชุดแข่งขันของสโมสรมีรูปแบบอยู่ในกระแสนิยม	5	4	3	2	1
3	เพลงประจำสโมสรมีความหมายให้กำลังใจและสร้างพลัง ในการเชียร์	5	4	3	2	1
4	เรื่องราวของสโมสรมีความเป็นมาที่ยาวนาน น่าสนใจ	5	4	3	2	1
5	ของที่ระลึกของสโมสรมีความเป็นเอกลักษณ์สามารถ นำมาใช้ในชีวิตประจำวันได้	5	4	3	2	1

ข้อ	2. ด้านภาพลักษณ์ความโดดเด่นเป็นที่รู้จัก (The famous image) ตัวแทนของสโมสร ได้แก่ นักฟุตบอล ผู้ฝึกสอน และ ผู้บริหารที่เป็นที่รู้จักของแฟนคลับ	ระดับความคิดเห็น เห็นด้วยอย่างยิ่ง ปานกลาง น้อยที่สุด 				
1	มีความศรัทธาในชื่อสโมสร	5	4	3	2	1
2	รูปแบบการเชียร์ของสโมสรสามารถดึงดูดและเป็นที่น่าสนใจของผู้ชมในสนาม	5	4	3	2	1
3	นักฟุตบอลของสโมสรมีบุคลิกน่าจดจำ	5	4	3	2	1
4	ได้รับความสนุกสนานจากการชมการแข่งขันของสโมสร	5	4	3	2	1
5	สโมสรมีการสร้างกิจกรรมที่ดี น่าสนใจต่างจากสโมสรอื่นที่คล้ายคลึงกัน	5	4	3	2	1
6	นักฟุตบอลไม่หยิ่ง ไม่ถือตัว ให้ความเป็นกันเองกับแฟนคลับ	5	4	3	2	1
7	แฟนคลับของสโมสรมีความต้องการเข้าร่วมเชียร์	5	4	3	2	1
ข้อ	3. ด้านความภักดีและความผูกพัน (The loyalty and the attachment) ความจงรักภักดีและความผูกพันของแฟนคลับที่มีต่อ สโมสรฟุตบอลอาชีพ และมีความเหนียวแน่นต่อสโมสร ไม่ว่าสโมสรฟุตบอลอาชีพจะเกิดเรื่องราวในแง่ลบใดก็ตาม	ระดับความคิดเห็น เห็นด้วยอย่างยิ่ง ปานกลาง น้อยที่สุด 				
1	เชื่อมั่นว่าสโมสรจะนำความรู้สึกเป็นสุขมาให้ในทุกกิจกรรม	5	4	3	2	1
2	สโมสรจัดกิจกรรมได้รับความสนใจจากแฟนคลับเป็นอย่างดี	5	4	3	2	1
3	เชิญชวนญาติมิตร คนรู้จักให้มาชมและเชียร์สโมสร	5	4	3	2	1
4	ท่านจะสนับสนุนสโมสรนี้ต่อไป	5	4	3	2	1
5	ท่านจะกล่าวถึงสโมสรนี้ในทางที่ดีเสมอ	5	4	3	2	1
6	ท่านตัดสินใจเป็นแฟนสโมสรนี้ด้วยตัวของท่านเอง	5	4	3	2	1

ข้อ	4. ด้านการตระหนักรู้ (Awareness) การจดจำหรือระลึกได้ถึงสโมสรฟุตบอลอาชีพของแฟนคลับ ซึ่งเป็นความคุ้นเคยและเป็นที่น่าไว้วางใจ	ระดับความคิดเห็น เห็นด้วยอย่างยิ่ง ปานกลาง น้อยที่สุด ←————→				
1	นักฟุตบอลของสโมสรเป็นที่รู้จักของแฟนคลับ	5	4	3	2	1
2	ผู้บริหารสโมสรมีความใกล้ชิดกับแฟนคลับ	5	4	3	2	1
3	แฟนคลับชื่นชอบสโมสรมากขึ้นเมื่อสโมสรซื้อตัวนักฟุตบอลที่มีชื่อเสียง	5	4	3	2	1
4	เมื่อเห็นสัญลักษณ์สโมสรนึกถึงสโมสรเป็นอันดับแรก	5	4	3	2	1
5	เมื่อได้ยินสโลแกนสโมสรนึกถึงสโมสรขึ้นมาทันที	5	4	3	2	1
ข้อ	5. ด้านสินทรัพย์ (Asset) มาตรฐาน (Standard) ของสนามแข่งขันสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ได้รับการรับรองตามเกณฑ์จากสมาพันธ์ฟุตบอลแห่งเอเชีย	ระดับความคิดเห็น เห็นด้วยอย่างยิ่ง ปานกลาง น้อยที่สุด ←————→				
1	สโมสรได้รับการรับรองจากสมาพันธ์ฟุตบอลแห่งเอเชีย	5	4	3	2	1
2	สโมสรได้รับรางวัลสโมสรยอดเยี่ยมแห่งปี	5	4	3	2	1
3	สโมสรได้รับสิทธิเข้าร่วมการแข่งขันในระดับสากล เช่น AFC แชมป์เปียนลีก	5	4	3	2	1
4	นักกีฬาได้รับรางวัลนักเตะยอดเยี่ยมแห่งปี	5	4	3	2	1
5	สโมสรมีมาตรฐานในการจัดการแข่งขันในฐานะเจ้าบ้าน	5	4	3	2	1
6	ได้รับการออกใบอนุญาตเข้าร่วมการแข่งขันรายการต่าง ๆ ของ AFC	5	4	3	2	1

ข้อ	6. ด้านการรับรู้คุณภาพประสิทธิภาพ (The perception of effectiveness) สิ้นค้าและบริการของสโมสรฟุตบอลอาชีพ ว่าตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้ดีที่สุด รวมถึงความพึงพอใจในผลการแข่งขันในทุกรายการที่สโมสรเข้าร่วม	ระดับความคิดเห็น เห็นด้วยอย่างยิ่ง ปานกลาง น้อยที่สุด ←—————→				
1	ทีมได้มีผลงานที่ดีที่สุดทุกรายการแข่งขันทั้งเหย้าและเยือน	5	4	3	2	1
2	สโมสรมีระบบการจัดการที่ดี	5	4	3	2	1
3	กลุ่มผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารจัดการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	5	4	3	2	1
4	สนามแข่งขันมีความปลอดภัยและมีสิ่งอำนวยความสะดวกครบครัน	5	4	3	2	1
5	ได้รับสิทธิประโยชน์มากมายจากการเป็นสมาชิกสโมสร	5	4	3	2	1
ข้อ	7. ด้านการสื่อสารและเครือข่าย (The communication and network) การประชาสัมพันธ์ข่าวสารของสโมสร และการสื่อสารทางการตลาดของสโมสรฟุตบอลอาชีพไปยังแฟนคลับ	ระดับความคิดเห็น เห็นด้วยอย่างยิ่ง ปานกลาง น้อยที่สุด ←—————→				
1	การประชาสัมพันธ์สโมสรครบทุกช่องทาง	5	4	3	2	1
2	สมาชิกสโมสรได้รับข้อมูลข่าวสารรวมถึงสิทธิประโยชน์จากสโมสรอย่างครบถ้วน	5	4	3	2	1
3	เว็บไซต์ของสโมสรได้รับความสนใจและร่วมทำกิจกรรมทางเว็บไซต์	5	4	3	2	1
4	มีการแถลงข่าวของสโมสรในทุกกิจกรรมหลัก	5	4	3	2	1
5	มีกิจกรรมพบปะระหว่างนักฟุตบอลและแฟนคลับอย่างสม่ำเสมอ	5	4	3	2	1
6	สโมสรมีสื่อประชาสัมพันธ์ของตัวเอง	5	4	3	2	1

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

ภาคผนวก จ

1. ค่าความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย
2. ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามความพึงพอใจ

ตารางภาคผนวก จ-1 ค่าความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ของแบบสอบถามความพึงพอใจ
คุณค่าตราสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย

รายการที่พิจารณา	คะแนนกรรมการผู้เชี่ยวชาญ (R)คนที่					ΣR	ค่า IOC
	1	2	3	4	5		
1. ตราสโมสรและสีประจำสโมสรแสดงความเป็นสโมสรได้เป็นอย่างดี	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
2. ชุดแข่งขันของสโมสรมีรูปแบบอยู่ในกระแสนิยม	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
3. เพลงประจำสโมสรมีความหมายให้กำลังใจและสร้างพลังในการเชียร์	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
4. เรื่องราวของสโมสรมีความเป็นมาที่ยาวนาน น่าสนใจ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
5. ของที่ระลึกของสโมสรมีความเป็นเอกลักษณ์สามารถนำมาใช้ในชีวิตประจำวันได้	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
6. มีความศรัทธาในชื่อสโมสร	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
7. รูปแบบการเชียร์ของสโมสรสามารถดึงดูดและเป็นที่น่าสนใจของผู้ชมในสนาม	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
8. นักฟุตบอลของสโมสรมีบุคลิกน่าจดจำ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
9. ได้รับความสนุกสนานจากการชมการแข่งขันของสโมสร	+1	+1	0	+1	+1	0.8	ใช้ได้
10. สโมสรมีการสร้างกิจกรรมที่ดี น่าสนใจต่างจากสโมสรอื่นที่คล้ายคลึงกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
11. นักฟุตบอลไม่หยิ่ง ไม่ถือตัว ให้ความสำคัญเป็นกันเองกับแฟนคลับ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
12. แฟนคลับของสโมสรมีความต้องการเข้าร่วมเชียร์	+1	+1	0	+1	+1	0.8	ใช้ได้

ตารางภาคผนวก จ-1 (ต่อ)

รายการที่พิจารณา	คะแนนกรรมการผู้เชี่ยวชาญ (R)คนที่					ΣR	ค่า IOC
	1	2	3	4	5		
13. เชื่อมั่นว่าสโมสรจะนำความรู้สึกเป็น สุขมาให้ในทุกกิจกรรม	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
14. สโมสรจัดกิจกรรมได้รับความสนใจ จากแฟนคลับเป็นอย่างดี	+1	+1	0	+1	+1	0.8	ใช้ได้
15. เชิญชวนญาติมิตร คนรู้จักให้มาชม และเชียร์สโมสร	+1	+1	-1	+1	+1	0.6	ใช้ได้
16. ท่านจะสนับสนุนสโมสรนี้ต่อไป	+1	+1	-1	+1	+1	0.6	ใช้ได้
17. ท่านจะกล่าวถึงสโมสรนี้ในทางที่ดี เสมอ	+1	+1	-1	+1	+1	0.6	ใช้ได้
18. ท่านตัดสินใจเป็นแฟนสโมสรนี้ด้วย ตัวของท่านเอง	+1	+1	-1	+1	+1	0.6	ใช้ได้
19. นักฟุตบอลของสโมสรเป็นที่รู้จัก	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
20. ประธานสโมสรมีความใกล้ชิดกับ แฟนคลับ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
21. ชื่นชอบสโมสรมากขึ้นเมื่อสโมสรซื้อ ตัวนักฟุตบอลที่มีชื่อเสียง	+1	+1	-1	+1	+1	0.6	ใช้ได้
22. เมื่อเห็นสัญลักษณ์สโมสรนี้ถึง สโมสรเป็นอันดับแรก	+1	0	0	+1	+1	0.6	ใช้ได้
23. เมื่อได้ยินสโลแกนสโมสรนี้ถึง สโมสรขึ้นมาทันที	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
24. เมื่อนึกถึงการแข่งขันฟุตบอลอาชีพจะ นึกถึงสโมสรนี้เป็นอันดับต้น ๆ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
25. สโมสรได้รับการรับรองจากสมาพันธ์ ฟุตบอลแห่งเอเชีย	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้

ตารางภาคผนวก จ-1 (ต่อ)

รายการที่พิจารณา	คะแนนกรรมการผู้เชี่ยวชาญ (R)คนที่					ΣR	ค่า IOC
	1	2	3	4	5		
26. สโมสรได้รับรางวัลสโมสรยอดเยี่ยม แห่งปี	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
27. สโมสรได้รับสิทธิเข้าร่วมการแข่งขัน ในระดับสากล เช่น AFC แชมป์เปียนลีก	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
28. ผู้ฝึกสอนสโมสรได้รับใบอนุญาตการ คุมทีมในระดับสากล	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
29. นักกีฬาได้รับรางวัลนักเตะยอดเยี่ยม แห่งปี	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
30. สโมสรมีมาตรฐานในการจัดการ แข่งขันในฐานะเจ้าบ้าน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
31. ได้รับการออกใบอนุญาตเข้าร่วมการ แข่งขันรายการต่าง ๆ ของ AFC	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
32. สินค้าและบริการของสโมสรมีคุณภาพ เหมาะสมกับราคาที่ตั้งไว้	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
33. ทีมได้มีผลงานที่ดีทุกรายการแข่งขัน ทั้งเหย้าและเยือน	+1	+1	0	+1	+1	0.8	ใช้ได้
34. สโมสรมีระบบการจัดการที่ดี	+1	+1	0	+1	+1	0.8	ใช้ได้
35. กลุ่มผู้บริหารมีความสามารถในการ บริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ	+1	0	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
36. สนามแข่งขันมีความปลอดภัยและมี สิ่งอำนวยความสะดวกสบายครบครัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
37. ได้รับสิทธิประโยชน์มากมายจากการ เป็นสมาชิกสโมสร	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
38. คุณภาพสินค้าและบริการมีมาตรฐานที่ ได้รับการรับรอง	+1	+1	0	+1	+1	0.8	ใช้ได้

ตารางภาคผนวก จ-1 (ต่อ)

รายการที่พิจารณา	คะแนนกรรมการผู้เชี่ยวชาญ (R)คนที่					ΣR	ค่า IOC
	1	2	3	4	5		
39. การประชาสัมพันธ์สโมสรครบทุกช่องทาง	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
40. สมาชิกสโมสรได้รับข้อมูลข่าวสารรวมถึงสิทธิประโยชน์จากสโมสรอย่างครบถ้วน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
41. เว็บไซต์ของสโมสรได้รับความสนใจและร่วมทำกิจกรรมทางเว็บไซต์	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
42. การประชาสัมพันธ์ของสโมสรทำให้เข้าชมการแข่งขันในสนามแข่งขัน	+1	+1	-1	+1	+1	0.6	ใช้ได้
43. มีการแถลงข่าวของสโมสรในทุกกิจกรรม	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
44. มีกิจกรรมพบปะระหว่างนักฟุตบอลและแฟนคลับอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
45. สโมสรมีสื่อประชาสัมพันธ์ของสโมสรเอง	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้

ตารางภาคผนวก จ-2 ค่าความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถามความพึงพอใจคุณค่าตราสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย

ข้อ	ค่าความเที่ยง	ข้อ	ค่าความเที่ยง
1	.644	24	.305
2	.577	25	.726
3	.822	26	.887
4	.674	27	.820
5	.543	28	.335
6	.629	29	.766
7	.770	30	.717
8	.646	31	.725
9	.533	32	.379
10	.616	33	.629
11	.547	34	.650
12	.721	35	.770
13	.586	36	.549
14	.485	37	.459
15	.580	38	.224
16	.563	39	.613
17	.611	40	.840
18	.407	41	.607
19	.629	42	.296
20	.632	43	.626
21	.526	44	.640
22	.429	45	.509
23	.575		

ภาคผนวก จ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย การสัมภาษณ์เชิงลึก



แบบสัมภาษณ์การวิจัย

เรื่อง “พัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย”

นิยามขององค์ประกอบคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพ หมายถึง ทักษะคติของแฟนคลับที่มีต่อสโมสรฟุตบอลอาชีพในด้านต่าง ๆ

1. จากการศึกษาเอกสารผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพทั้งหมดสรุปเป็นองค์ประกอบคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพ 7 ด้านดังต่อไปนี้

- (1) ด้านอัตลักษณ์
- (2) ด้านภาพลักษณ์ความโดดเด่นเป็นที่รู้จัก
- (3) ด้านความภักดีและความผูกพัน
- (4) ด้านการตระหนักรู้
- (5) ด้านสินทรัพย์
- (6) ด้านการรับรู้คุณภาพประสิทธิภาพ
- (7) ด้านการสื่อสารและเครือข่าย

1.1 ท่านเห็นว่าองค์ประกอบคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพมีความครอบคลุมประการใด

1.2 ท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับองค์ประกอบคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพอย่างไร

2. กลยุทธ์การบริหารเพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพ

2.1 วิธีการบริหารคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพใช้หลักการใดในการบริหารเพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสร

- ด้านอัตลักษณ์
- (1) ควรมึวิธีการบริหารทรัพยากรกายภาพด้านอัตลักษณ์อย่างไร
- (2) ควรมึวิธีการบริหารทรัพยากรการเงินด้านอัตลักษณ์อย่างไร
- (3) ควรมึวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านอัตลักษณ์อย่างไร

(4) ควรมีวิธีการบริหารทรัพยากรเทคโนโลยีด้านการรับรู้คุณภาพประสิทธิภาพ
อย่างไร

- ด้านการสื่อสารและเครือข่าย

(1) ควรมีวิธีการบริหารทรัพยากรกายภาพด้านการสื่อสารและเครือข่าย อย่างไร

(2) ควรมีวิธีการบริหารทรัพยากรการเงินด้านการสื่อสารและเครือข่าย อย่างไร

(3) ควรมีวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านการสื่อสารและเครือข่าย อย่างไร

(4) ควรมีวิธีการบริหารทรัพยากรเทคโนโลยีด้านการสื่อสารและเครือข่าย อย่างไร

2.2 วิธีการพัฒนากลยุทธ์ในการบริหารคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพที่สามารถแข่งขัน
ได้อย่างยั่งยืนท่านมีวิธีการอย่างไร

2.3 แนวทางการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในสโมสรให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน
ทางธุรกิจกับสโมสรฟุตบอลอาชีพอื่น ๆ ทั้งในประเทศและนานาชาติท่านมีความคิดเห็นอย่างไร

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านสละเวลาอันมีค่าในการให้สัมภาษณ์ในครั้งนี้

นางสาวภาวิณี ชุ่มใจ ผู้วิจัย

098-6144515 E-mail:pavineec_noi@hotmail.com

ภาคผนวก ข

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย เพื่อยืนยันรูปแบบ



แบบสอบถามความคิดเห็น

เพื่อยืนยัน “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย”

คำชี้แจง

งานวิจัยเรื่อง “พัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย” เป็นการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามกระบวนการการบริหารจัดการทรัพยากร 4 ด้าน ประกอบด้วย 1. การบริหารทรัพยากรกายภาพ 2. การบริหารทรัพยากรการเงิน 3. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และ 4. การบริหารทรัพยากรเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งเป็นรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่สโมสรฟุตบอลอาชีพสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย

รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยนี้ ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูล การวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive research) เป็นการวิจัยที่มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้บรรยายคุณลักษณะ หรือปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นตามสภาพการณ์ธรรมชาติของปรากฏการณ์นั้น ๆ ซึ่งในขั้นตอนนี้เป็นการยืนยันความเหมาะสมและความเป็นไปได้ตามความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลที่เป็นกลุ่มผู้ใช้ประโยชน์รูปแบบดังกล่าวเพื่อใช้ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีองค์ประกอบ ดังนี้

1. การบริหารทรัพยากรกายภาพ มี 5 กลยุทธ์ย่อย 13 กิจกรรม
2. การบริหารทรัพยากรการเงิน มี 3 กลยุทธ์ย่อย 10 กิจกรรม
3. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มี 6 กลยุทธ์ย่อย 15 กิจกรรม
4. การบริหารทรัพยากรเทคโนโลยีสารสนเทศ มี 5 กลยุทธ์ย่อย 15 กิจกรรม

ผู้วิจัยขอความกรุณาจากท่านในฐานะผู้ใช้ประโยชน์รูปแบบดังกล่าว พิจารณาให้ความคิดเห็นว่ากลยุทธ์หรือรายการในรูปแบบ มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการดำเนินการ มากน้อยเพียงใด โดยแสดงแบบสอบถามความคิดเห็นถึงความเหมาะสมและไม่เหมาะสมและพิจารณาร่วมกับรูปแบบอื่นๆที่แนบมาด้วย

ข้อมูลที่ได้จะนำไปใช้เป็นข้อเสนอแนะในการยืนยันความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยต่อไป ดังนั้น ผู้วิจัย

ใคร่ขอความกรุณาท่านได้โปรดตอบให้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดและขอขอบพระคุณอย่างสูง
มา ณ โอกาสนี้

(นางสาวภาวินี ชุ่มใจ)

นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การออกกำลังกายและการกีฬา มหาวิทยาลัยบูรพา

โทรศัพท์ 098-6144515 อีเมล pavineec_noi@hotmail.com

นิยามเชิงปฏิบัติการของการวิจัย

ทรัพยากรในการบริหาร หมายถึง การนำทรัพยากรกายภาพ (Physical) ได้แก่ คุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพ ด้านอัตลักษณ์ และด้านสินทรัพย์ ทรัพยากรการเงิน (Financial) ได้แก่ คุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพด้านการรับรู้คุณภาพประสิทธิภาพ ทรัพยากรบุคคล (Man) ได้แก่ คุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพด้านภาพลักษณ์ความโดดเด่นเป็นที่รู้จักและด้านความภักดีและความผูกพัน และทรัพยากรเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information) ได้แก่ คุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพด้านการตระหนักรู้ และด้านการสื่อสารและเครือข่าย ที่มีอยู่ในสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมถึงการสร้างความแตกต่างของสโมสรฟุตบอลแต่ละสโมสร

องค์ประกอบคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพ หมายถึง ทศนคติของกลุ่มผู้บริโภคที่มีต่อสโมสรฟุตบอลอาชีพในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ด้านอัตลักษณ์ หมายถึง ตราสัญลักษณ์และสีของตราสัญลักษณ์ที่มีความเป็นตัวตนที่มีเฉพาะของสโมสรฟุตบอลอาชีพ เพื่อที่จะให้ผู้คนจดจำได้ มองเห็นและรู้สึกถึงความแตกต่างเมื่อเปรียบเทียบกับสโมสรๆที่มีรูปแบบคล้ายกันหรือเหมือน ๆ กัน
2. ด้านภาพลักษณ์ความโดดเด่นเป็นที่รู้จัก หมายถึง ตัวแทนของสโมสร ได้แก่ นักฟุตบอล ผู้ฝึกสอน และผู้บริหารที่เป็นที่รู้จักของแฟนคลับ
3. ด้านความภักดีและความผูกพัน หมายถึง ความจงรักภักดีและความผูกพันของแฟนคลับที่มีต่อสโมสรฟุตบอลอาชีพ และมีความเหนียวแน่นต่อสโมสร ไม่ว่าสโมสรฟุตบอลอาชีพจะเกิดเรื่องราวในแง่มุมใดก็ตาม
4. ด้านการตระหนักรู้ หมายถึง การจดจำหรือระลึกได้ถึงสโมสรฟุตบอลอาชีพของแฟนคลับ เกิดความคุ้นเคย เป็นที่น่าไว้วางใจ
5. ด้านสินทรัพย์ หมายถึง มาตรฐาน (Standard) ของสนามแข่งขันสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ได้รับการรับรองจากสมาพันธ์ฟุตบอลแห่งเอเชีย
6. ด้านการรับรู้คุณภาพประสิทธิภาพ หมายถึง สินค้าและบริการของสโมสรฟุตบอลอาชีพว่าตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้ดีที่สุด รวมถึงความพึงพอใจในผลการแข่งขันในทุกรายการที่สโมสรเข้าร่วม
7. ด้านการสื่อสารและเครือข่าย หมายถึง การประชาสัมพันธ์ข่าวสารของสโมสร และการสื่อสารทางการตลาดของสโมสรฟุตบอลอาชีพไปยังแฟนคลับ

โครงสร้างแบบสอบถาม ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการดำเนินการ

รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () ที่อยู่หน้าข้อความที่ตรงกับท่านมากที่สุด

1. เพศ () ชาย () หญิง

2. อายุการทำงาน..... ปี

3. วุฒิทางการศึกษา

()ปริญญาตรี ()ปริญญาโท ()ปริญญาเอก ()อื่น ๆ โปรดระบุ.....

4. ตำแหน่งหน้าที่ของท่าน

() ผู้บริหาร/ผู้บริหารด้านการตลาดสโมสรฟุตบอลอาชีพ

() ผู้จัดการทั่วไปสโมสรฟุตบอลอาชีพ

() อื่น ๆ โปรดระบุ.....

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการดำเนินการรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย

คำชี้แจง โปรดอ่านและพิจารณาข้อความต่อไปนี้และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องท่านเห็นด้วยมากที่สุด โดยใช้เกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

เหมาะสม หมายถึง ข้อความนั้นมีความเหมาะสมในการปฏิบัติ

ไม่เหมาะสม หมายถึง ข้อความนั้นไม่มีความเหมาะสมในการปฏิบัติ

รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสร ฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย	ความคิดเห็น		ข้อเสนอแนะ
	เหมาะสม	ไม่ เหมาะสม	
1. การบริหารจัดการทรัพยากรกายภาพ (Physical resource) ควรมีการดำเนินการ ดังนี้			
คุณค่าด้านอัตลักษณ์สโมสรฟุตบอลอาชีพ			
กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) มี 2 กลยุทธ์			
กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมความโดดเด่นและเป็นเอกลักษณ์ของ สโมสร ประกอบด้วย (1) สื่อสารถึงความเป็นสโมสรผ่านตราสัญลักษณ์และสี ของสโมสร (2) ส่งเสริมคุณค่าสโมสรผ่านลักษณะทางกายภาพของ สโมสร			
กลยุทธ์ที่ 2 สื่อสารความเป็นมาของสโมสรเพื่อสร้าง ความเข้าใจที่ถูกต้อง ประกอบด้วย (1) สร้างการรู้จักสโมสรผ่านสื่อสังคมออนไลน์ (2) นำเสนออัตลักษณ์สโมสรให้ชัดเจน มีทิศทางเดียวกัน			
คุณค่าด้านสินทรัพย์สโมสรฟุตบอลอาชีพ			
กลยุทธ์มุ่งที่ความแตกต่าง (Focus differentiation) มี 3 กลยุทธ์			
กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาสนามแข่งขันให้ได้มาตรฐาน ประกอบด้วย (1) จัดการระบบในสนามให้ได้มาตรฐานตามที่สมาพันธ์ ฟุตบอลแห่งเอเชียกำหนด (2) กำหนดกลุ่มใช้บริการสนามให้ครอบคลุม (3) ส่งเสริมการใช้พื้นที่ในสนามแข่งขันให้เกิดประโยชน์ สูงสุดแก่สโมสรและผู้สนับสนุน			
กลยุทธ์ที่ 2 การบริการที่ดีที่สุด ประกอบด้วย (1) จัดที่นั่งชมให้เหมาะสม รู้สึกสบาย (2) ความสะดวกในการจอดรถและเข้าชม (3) ความสะอาดทั้งห้องน้ำและที่นั่งชม (4) เป็นจุดศูนย์กลางความสุขให้กับครอบครัว มี			

รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย	ความคิดเห็น		ข้อเสนอแนะ
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	
สวนสนุกสำหรับเด็ก มีร้านค้าชั้นนำต่าง ๆ			
กลยุทธ์ที่ 3 การจัดการอย่างมืออาชีพ ประกอบด้วย (1) รูปแบบบัตรเข้าชมที่สะดวกรวดเร็ว (2) การจัดสรรอุปกรณ์อำนวยความสะดวกกลุ่มผู้ใช้งานด้านต่าง ๆ			
2. การบริหารจัดการทรัพยากรการเงิน (Financial resource) ควรมีการดำเนินการ ดังนี้			
คุณค่าด้านการรับรู้คุณภาพประสิทธิภาพ สโมสรฟุตบอลอาชีพ			
กลยุทธ์ผู้นำต้นทุน (Cost leadership) มี 3 กลยุทธ์			
กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาสินค้า/ บริการให้ได้มาตรฐาน ประกอบด้วย (1) ผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ ราคาต่ำ (2) ออกแบบสินค้าให้มีความทันสมัย ใช้ได้ในทุกโอกาส (3) ใช้ทรัพยากรในท้องถิ่นในการจัดทำสินค้าเพื่อลดต้นทุน (4) มองหากลุ่มเป้าหมายใหม่อยู่เสมอ (5) สถานที่จัดจำหน่ายสินค้าในแหล่งชุมชนและเมืองหลวง			
กลยุทธ์ที่ 2 เป็นผู้ชนะในเกมการแข่งขัน ประกอบด้วย (1) นักฟุตบอลทุ่มเทและตั้งใจในทุกเกมการแข่งขัน (2) รูปแบบการเล่นฟุตบอลที่สนุกสนาน สร้างความเร้าใจให้ผู้ชม (3) พัฒนาการเล่นฟุตบอลให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วยเทคนิคและแท็คติกใหม่ ๆ			
กลยุทธ์ที่ 3 รักษามาตรฐานการเล่นให้สม่ำเสมอ ประกอบด้วย (1) ปรับเปลี่ยนตำแหน่งผู้เล่นให้เหมาะสม ทดแทนกันได้ (2) พัฒนาการฝึกซ้อมให้ได้มาตรฐาน			

รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย	ความคิดเห็น		ข้อเสนอแนะ
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	
3. การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human resource) ควรมีการดำเนินการ ดังนี้			
คุณค่าด้านภาพลักษณ์ความโดดเด่นเป็นที่รู้จัก สโมสรฟุตบอลอาชีพ			
กลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human resources management strategy) มี 3 กลยุทธ์			
กลยุทธ์ที่ 1 กำหนดภาพรวมของสโมสร ประกอบด้วย (1) แสดงออกตามภาพรวมที่สโมสรตั้งขึ้นไปในทิศทางเดียวกัน (2) การรักษากฎ ระเบียบ และความมีวินัย (3) มีความเข้าใจรูปแบบการเล่นฟุตบอลของสโมสรและเป็นส่วนหนึ่งของรูปแบบนั้น			
กลยุทธ์ที่ 2 ใช้นักเตะฟุตบอลที่มีชื่อเสียง ประกอบด้วย (1) ชื่อนักฟุตบอลที่มีชื่อเสียงจากต่างประเทศ (2) ส่งเสริมให้นักฟุตบอลเป็นตัวแทนทีมชาติไทย (3) ควบคุมนักเตะบอลให้เป็นมืออาชีพ			
กลยุทธ์ที่ 3 ใช้ผู้ฝึกสอนที่มีชื่อเสียง ประกอบด้วย (1) ผู้ฝึกสอนมาจากนานาประเทศที่มีความสามารถ (2) ผู้ฝึกสอนมาจากนักฟุตบอลทีมชาติไทยในอดีตที่สร้างชื่อเสียงให้กับประเทศและเป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย			
คุณค่าด้านความภักดีและความผูกพัน สโมสรฟุตบอลอาชีพ			
กลยุทธ์การมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Focus strategy) มี 3 กลยุทธ์			
กลยุทธ์ที่ 1 ท้องถิ่นนิยม ประกอบด้วย (1) ส่งเสริมอาชีพให้เกิดขึ้นในจังหวัดด้วยกีฬาฟุตบอล (2) สร้างความรู้สึกเป็นตัวแทนจังหวัดบ้านเกิด (3) ส่งเสริมเยาวชนในท้องถิ่นที่มีความสามารถด้านกีฬาฟุตบอล			
กลยุทธ์ที่ 2 กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ ประกอบด้วย (1) ส่งเสริมกิจกรรมพบปะสังสรรค์แฟนคลับกับนักฟุตบอล			

รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย	ความคิดเห็น		ข้อเสนอแนะ
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	
(2) พัฒนาการบริการของสโมสรให้เกิดความประทับใจ (3) กิจกรรมเตะฟุตบอลระหว่างนักฟุตบอลทุกรุ่นและแฟนคลับ (4) จัดงานเลี้ยงขอบคุณแฟนคลับเป็นประจำ			
กลยุทธ์ที่ 3 สิทธิประโยชน์สำหรับแฟนคลับประกอบด้วย (1) จัดสมนาคุณแก่แฟนคลับที่ซื้อบัตรเข้าชมรายปี ให้เป็นบุคคลสำคัญ			
4. การบริหารจัดการทรัพยากรเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information resource) ควรมีการดำเนินการดังนี้			
คุณค่าด้านการตระหนักรู้ สโมสรฟุตบอลอาชีพ			
กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) มี 2 กลยุทธ์			
กลยุทธ์ที่ 1 กำหนดสมญานามให้สโมสรและนักฟุตบอลประกอบด้วย (1) การเรียกขานนักฟุตบอลตามรูปแบบการเล่น (2) เลียนแบบสมญานามจากตัวแสดงที่มีชื่อเสียง (3) ล้อเลียนนักฟุตบอล ผู้ฝึกสอน และผู้บริหาร			
กลยุทธ์ที่ 2 นักฟุตบอลมีชื่อเสียง ประกอบด้วย (1) นักฟุตบอลอยู่กับสโมสรมาช้านาน (2) นักฟุตบอลมีชื่อเสียงระดับประเทศและนานาชาติ (3) มีนักฟุตบอลจากอะคาเดมี่ขึ้นมาเล่นในชุดใหญ่ให้ได้หลายคน			
คุณค่าด้านการสื่อสารและเครือข่าย สโมสรฟุตบอลอาชีพ			
กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (Cost leadership) มี 3 กลยุทธ์			
กลยุทธ์ที่ 1 ใช้สื่อสังคมออนไลน์ ประกอบด้วย (1) มี Facebook, Twitter และ Instagram ของสโมสร (2) ทำคลิปวิดีโอเกมการแข่งขัน และการฝึกซ้อม			

รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสร ฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย	ความคิดเห็น		ข้อเสนอแนะ
	เหมาะสม	ไม่ เหมาะสม	
(3) ทำคลิปวีดิโอชีวิตประจำวันของนักฟุตบอลในสโมสร			
กลยุทธ์ที่ 2 ประชาสัมพันธ์ให้ทันสมัย ประกอบด้วย (1) มีนิตยสารรายเกมการแข่งขัน/ รายเดือน (2) ป้ายประชาสัมพันธ์ให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ทั้งในและ จังหวัดใกล้เคียง (3) มีป้ายประชาสัมพันธ์ขนาดใหญ่ในกรุงเทพและ จังหวัดใหญ่ ๆ			
กลยุทธ์ที่ 3 มีพันธมิตรกับสื่อขนาดใหญ่ ประกอบด้วย (1) จัดทำเพลงให้สโมสร (2) ให้การสนับสนุนการผลิตภาพยนตร์/ โทรทัศน์/ โฆษณา/ MVในการใช้สถานที่สโมสร (3) ร่วมกิจกรรมกับผู้สนับสนุนในการดำเนินการ กิจกรรมเพื่อสังคม			

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณอย่างสูงที่กรุณาสละเวลาเพื่อตอบแบบสอบถาม

ภาคผนวก ข

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสภาพการปฏิบัติจริง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสภาพการปฏิบัติจริงของการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย

สโมสรที่ประสบความสำเร็จ	สโมสรที่ไม่ประสบผลสำเร็จ
การบริหารทรัพยากรกายภาพ ด้านอัตลักษณ์	
<p>จากการผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสภาพการปฏิบัติจริงการบริหารทรัพยากรกายภาพด้านอัตลักษณ์ ต้องมีความเป็นเอกลักษณ์ของสโมสร แสดงความเป็นตัวตนที่แตกต่างจากสโมสรอื่น</p> <p>“ตราสัญลักษณ์ของสโมสรปัจจุบันได้รับรางวัล 1 ใน 10 ของแบรนด์ช้อย่งว่าเป็นแบรนด์ยอดเยี่ยมของการส่งออก”</p> <p>“ปีที่ผ่านมามีไปลอกเลียนแบบคนอื่นมา ปีนี้เป็นต้นแบบของสโมสรเองทั้งเหมาะสมตัวหนังสือไม่มีสื่อ สัญลักษณ์ที่เป็นกีฬาฟุตบอล ให้ชัดเจนว่าเป็นสโมสรฟุตบอลเหมาะสมแต่ยังไม่ชัดเจน สีเป็นเอกลักษณ์ของสโมสร”</p> <p>“ถ้าเปลี่ยนต้องกล้าเปลี่ยนเป็นปีแรกที่มีตัวอักษรคนตนเองทั้งไทยและอังกฤษ ในปี 2013 ครบรอบ 10 ปี”</p> <p>“การเปลี่ยนแปลงตราสัญลักษณ์ครั้งใหม่ และเห็นว่ามันเก่าแล้วสมควรเปลี่ยนแปลง ลบประวัติศาสตร์แล้ว แต่ไม่เป็นไรเปลี่ยนเพื่อก้าวไปข้างหน้า”</p>	<p>จากการผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสภาพการปฏิบัติจริงการบริหารทรัพยากรกายภาพด้านอัตลักษณ์ ออกแบบตามความชอบของเจ้าของสโมสร ไม่มีความทันสมัย ลอกเลียนมาจากแหล่งอื่น</p> <p>“เจ้าของทีมรักฟุตบอลมาก โลกก็จึงให้เกียรติในการตั้งชื่อ เป็นแนวคิดของผู้บริหาร มีความคิดว่าสีแดงเป็นสีแห่งนักสู้ สีแห่งความสำเร็จ เช่น ทีมดังในต่างประเทศ หลายทีมใช้สีแดงเป็นสัญลักษณ์ มีการเพิ่มชื่อเข้ามาหลังจากการเปลี่ยนผู้สนับสนุน จึงเดิมเข้าไปผู้เป็นสปอนเซอร์หลัก ฉายา คนคู่กันชื่อคู่กันตา”</p> <p>“คิดว่าต้องมีการตลาดเข้ามาเพื่อเผยแพร่ให้เป็นที่รู้จัก ทั้งในประเทศไทยและในเอเชียด้วยการหาความเป็นเอกลักษณ์ของสโมสร”</p> <p>“เอาตราจังหวัดมาเป็นตราสโมสร และเพิ่มลูกฟุตบอลเข้าไป”</p> <p>“คิดเอาเองแบบเก่า ๆ ว่าควรเป็นรูปอะไร ออกแบบไปตามความคิดของเจ้าของสโมสร”</p> <p>“ประธานสโมสรเป็นว่าควรเป็นรูปนี้ เลยออกมาเป็นแบบนี้ ต้องตามใจเขา”</p>

สโมสรที่ประสบความสำเร็จ	สโมสรที่ไม่ประสบผลสำเร็จ
<p>“จ้างบริษัทมา โดยคุยรายละเอียดเพื่อให้ ออกแบบโลโก้ออกมา จนสุดท้ายได้โลโก้ที่ ต้องการ เอาแบบมาทำตัวอักษรด้วย ปรับปรุง อีกจนได้ทั้งโลโก้และตัวอักษร”</p> <p>“โลโก้มาจากจังหวัด ซึ่งเกิดจากการที่ต้องการ ให้คนรู้จักจังหวัด เป็นอันดับต้น ๆ ของ ประเทศ”</p> <p>“สร้างอัตลักษณ์ มีแนวทางชัดเจนในการ บริหาร ฟุตบอลมีภาพลักษณ์กับคน เข้าถึง ได้ ความโดดเด่นขึ้นมา สร้างคำเพื่อให้คำจำกัด ความขึ้นมาเพื่อสร้างความแตกต่างกับคนอื่น”</p> <p>“จึงเปลี่ยนโลโก้เป็นอันดับแรก มองว่าโลโก้ ไม่มีความเป็นไทย และคิดว่าหากใช้ความเป็น ไทยมาก ต้องมีการคิดว่าจะมีความเหมาะสม หรือไม่และสามารถไปสู่ความเป็นอินเตอร์ได้ จึงต้องเป็นทีมที่ในเอเชียต้องรู้จัก”</p> <p>“แนวคิดในการคิดโลโก้ มาจากจังหวัด เดิม เป็นมนุษย์ไฟฟ้า ต่อมาเป็นประสาทสายฟ้าดู ดีกว่าตามแนวคิดของผู้บริหาร”</p>	
การบริหารทรัพยากรกายภาพ คุณค่าด้านสินทรัพย์	
<p>จากการผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสภาพการ ปฏิบัติจริงการบริหารทรัพยากรกายภาพด้าน สินทรัพย์ สนามแข่งขันได้รับการรับรองจาก สมาพันธ์ฟุตบอลแห่งเอเชีย มีความ สะดวกสบายในการเข้าชม</p>	<p>จากการผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสภาพการ ปฏิบัติจริงการบริหารทรัพยากรกายภาพด้าน สินทรัพย์ สนามแข่งขันไม่ได้รับการรับรอง จากสมาพันธ์ฟุตบอลแห่งเอเชีย มีขนาดเล็ก เป็นสนามที่มีลู่วิ่งกั้นระหว่างสนามและที่นั่งชม</p>

สโมสรที่ประสบความสำเร็จ	สโมสรที่ไม่ประสบผลสำเร็จ
<p>“ปรับปรุงสนามใหม่ดีขึ้นแล้ว แต่ต้องปรับปรุงให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ”</p> <p>“ต้องปรับปรุงให้มีโครงสร้างใหญ่กว่านี้ แล้วปรับระบบให้ชัดเจนในเรื่องการบริหาร”</p> <p>“สถานที่ยังไม่เป็นของเราเอง ต้องเสียเงินเหยียมนิยน์ ปรับปรุงไม่ได้”</p> <p>“สนามสโมสรได้รับการรับรองในชั้นเกรดเอ ระบบความปลอดภัยทุกอย่างได้รับการยืนยันว่าได้รับมาตรฐาน”</p> <p>“สนาม คุณค่าอยู่ที่การเป็นมืออาชีพ ปลอดภัย มีมาตรฐาน การเข้าออกการใช้ตั๋วสแกน ทุกบัตรมีที่นั่ง ไม่มีตั๋วยืน สนามสโมสรไม่ได้สร้างเพื่อเป็นอาชีพ แต่เราก็ทำให้เป็นมืออาชีพจากการปรับปรุงสนาม เช่น การเข้าออกของกลุ่ม 4 กลุ่มทุกกลุ่มมีเส้นทางของตนเองตามหน้าที่ ความปลอดภัยตลอดเส้นทางในทุก ๆ หน้าที่ของคนที่ มีสิ่งอำนวยความสะดวกครบ หน้าที่ชัดเจน เอกอภุมารอบให้เกิดการบังคับทุกอย่างเกิดจากบทเรียนที่ผ่านมา”</p> <p>“มาตรฐานการจัดการสนาม สนามไม่พร้อมแต่ก็ปรับเปลี่ยนแก้ไขให้ทำได้ตามมาตรฐาน โดยการให้ผู้ประเมินมาดูและออกแบบ ปรับแก้ไขก่อน AFC มาตรวจสอบ และสามารถผ่านเกณฑ์และได้รับการรับรองมาตรฐาน”</p>	<p>“สนามแข่งขันใช้สนามกีฬาของจังหวัด จะขอซ่อมแต่ละทีมีปัญหา มาก จึงไปซ่อมที่สนามฟุตบอลโรงเรียน”</p> <p>“สนามมีกิจกรรมของจังหวัดเป็นจำนวนมาก ทำให้การใช้สนามฝึกซ้อมมีปัญหา”</p> <p>“เป็นสนามของเทศบาล การจัดการแข่งขันจึงไม่สามารถปรับปรุงให้ได้มาตรฐานของสมาพันธ์ฟุตบอลแห่งเอเชียได้”</p> <p>“การปรับปรุงสนามงบประมาณไม่เพียงพอ”</p> <p>“บริเวณรอบ ๆ สนามไม่มีชุมชนอยู่ เนื่องจากสนามอยู่ไกลออกไป”</p>

สโมสรรที่ประสบความสำเร็จ	สโมสรรที่ไม่ประสบผลสำเร็จ
<p>“ปัญหาของสโมสรรคือสนาม เพราะสนามเล็ก ทำให้รับคนดูเข้าชมไม่พอ ขาดรายได้ ถ้าสนามใหญ่กว่านี้จะได้เงินเพิ่ม ซึ่งมันจะได้รับสิ่งดี ๆ ตามมา ขายของ สปอนเซอร์ก็พอใจ แต่ขณะนี้สนามเล็กไม่เพียงพอต่อการรองรับ”</p> <p>“เรื่องภูมิทัศน์ ให้คนที่เข้ามาอยากมาซ้ำและชวนคนอื่นให้มาเพิ่มขึ้น สมัยใหม่คนมาล่วงหน้าก่อน 2 ชั่วโมง มีชุมชนและกิจกรรมให้คนทำ มีที่กิน มีที่ดู รวมถึงสปอนเซอร์มาจัดกิจกรรมด้วย”</p> <p>“การลงทุนกับสนามเป็นการลงทุนเพื่อให้เกิดกำไร สนามมีหน้าที่ในการจัดงานอยู่แล้ว ตั้งแต่งงานแต่งงาน กิจกรรมใหญ่ ๆ เพราะมีอีกบริษัทเป็นผู้ถือหุ้นไม่ใช่ของสโมสรร”</p> <p>“การมีสนามที่ดีที่สวยงามของสโมสรรเป็นจุดขายให้กับสโมสรรเป็นจุดถ่ายรูป เช็คอิน มีสนามแข่งรถ มีโรงแรม มีสนามยิงปืนเพิ่มขึ้นมา ทำให้คนอยากมาเยี่ยมชมเป็นจำนวนมากขึ้น มี Adventure park ทำให้เป็น Destination สร้างขึ้นมาเพื่อสร้างจังหวัด สโมสรรเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้คนรู้จักจังหวัด”</p> <p>“การสร้างความสนุกสนานให้คนทุกเพศทุกวัย สนามสโมสรรไม่มีลู่วิ่ง เพื่อให้คนที่เข้ามาดูฟุตบอลเกิดความเพลิดเพลินสนุกสนาน ให้การบริหารที่ดีเกิด Top class ขึ้นมา คนมีความพึงพอใจมากที่สุด”</p>	

สโมสรที่ประสบความสำเร็จ	สโมสรที่ไม่ประสบผลสำเร็จ
<p>“สนามได้รับการประเมินเป็น เอ คลาส โดย AFC ที่สามารถแข่งขันระดับนานาชาติได้ เป็นเจ้าภาพจัดการแข่งขันรายการใหญ่ ๆ ต่าง”</p> <p>“ระบบการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เอกชนมาเช่าจัดคอนเสิร์ต เพราะสนามเป็นสนามที่มีสิ่งอำนวยความสะดวก และหารายได้จากสนามอีกทางหนึ่ง ต้องมีการปรับปรุงไปเรื่อย ๆ ให้ทันสมัยมากขึ้นเพื่อให้เป็นสถานที่สำคัญ มีการเปลี่ยนแปลงไปเรื่อย ๆ”</p> <p>“เน้นเรื่องการบริการให้เกิดความสุข สิ่งอำนวยความสะดวกต้องมาก่อน ที่จอดรถสะดวกสบาย ที่นั่งดี เจ้าหน้าที่บริการ ต้องเป็นผู้นำในการบริการ แฟนบอลที่มาดูมีคลาสมากกว่าทีมอื่น”</p>	
การบริหารทรัพยากรการเงิน คุณค่าด้านการรับรู้คุณภาพประสิทธิภาพ	
<p>จากการผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสภาพการปฏิบัติจริงการบริหารทรัพยากรการเงิน คุณค่าด้านการรับรู้คุณภาพประสิทธิภาพ ผลการแข่งขันมีความสำคัญต่อคุณค่าด้านอื่น ๆ ของสโมสร รวมถึงสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ</p> <p>“เป็นเรื่องของผลการแข่งขันที่แฟนคลับให้คุณค่าต่อสโมสร ด้านการบริหารจัดการ สโมสรเป็นสโมสรอาชีพทีมแรกของประเทศ เป็นระบบอาชีพจริง ๆ มีด้านการตลาด เพื่อสร้างรายได้อย่างจริงจัง มีเจ้าหน้าที่ทำงานอย่างเต็มเวลาในทุกฝ่าย”</p>	<p>จากการผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสภาพการปฏิบัติจริงการบริหารทรัพยากรการเงิน คุณค่าด้านการรับรู้คุณภาพประสิทธิภาพ ผลการแข่งขันไม่ดีตามความคาดหวังของแฟนคลับ ไม่มีแหล่งทรัพยากรในการผลิตสินค้า</p> <p>“เสื้อสโมสรมีราคาสูงเนื่องจากใช้แบรนด์ที่มีชื่อเสียง”</p> <p>“สินค้าของสโมสรต้นทุนในการผลิตสูง ไม่มีแหล่งที่ราคาถูก จึงมีไม่หลากหลาย”</p>

สโมสรที่ประสบความสำเร็จ	สโมสรที่ไม่ประสบผลสำเร็จ
<p>“สิทธิประโยชน์ของสโมสรที่ให้แฟนคลับ มีสิทธิพิเศษมากมาย”</p> <p>“การผลิตสินค้าเริ่มผลิตเองรวมถึงไนกี้ที่เป็นสปอนเซอร์ในปัจจุบัน สโมสรผลิตของที่ระลึกเอง ราคาถูกกว่าไนกี้จึงได้รับความนิยมเนื่องจากราคาถูกกว่า”</p> <p>“ฝ่ายสินค้ามีผลิตภัณฑ์มาเสนอผู้บริหารจึงจะสามารถนำมาวางขาย สโมสรมีสินค้าครอบคลุมทุกอย่าง มีหมด ซองใส่กันน้ำ มีเพิ่มเรื่อย ๆ”</p> <p>“บทสรุป ผลงานเป็นสิ่งที่ตัดสินใจในทุกอย่าง การชนะทำให้เกิดความสุขกับทุกคน”</p> <p>“การบริการต้องปรับปรุง มีแคในจังหวัด ยังไม่มีในจังหวัดอื่น”</p> <p>“ให้สะดวกสบายมากขึ้น น่าจะมีร้านค้าในห้างหรือในจังหวัดใหญ่ ๆ”</p> <p>“มีการจับมือกับแบรนด์ดัง ๆ เช่น คิตตี้ 500 ตัว เฉพาะ เป็นรูปฉลามใส่หมวก คุ่มทุน คิดอยู่ว่าจะทำต่อ”</p> <p>“รวมถึงผลงานก็ทำได้ดี ได้เล่น AFC เริ่มมีทีมประเทศอื่นไปเป็นที่รู้จักจังหวัดมากยิ่งขึ้น”</p>	<p>“สินค้า เป็นที่น่าพอใจ คิดว่าครอบคลุมทุกชนิดสินค้าที่เกี่ยวข้องกับการเชียร์แล้ว”</p> <p>“สินค้ามีไม่กี่แบบ เพราะไม่สามารถออกแบบให้มีความแตกต่างได้”</p> <p>“ผลการแข่งขันไม่แน่นอน”</p> <p>“การเล่นของนักฟุตบอลไม่ทุ่มเทและไม่สามารถเข้ากับระบบของทีมได้”</p> <p>“มีปัญหาเรื่องการสื่อสารกับนักฟุตบอลต่างชาติ ทำให้ไม่สามารถทำทีมชนะได้”</p>

สโมสรที่ประสบความสำเร็จ	สโมสรที่ไม่ประสบผลสำเร็จ
<p>“ตัวสินค้า คือทีม ผลงานดีมากอยู่ในอันดับที่ดีตลอด”</p> <p>“กระแสที่ใช้เงินมากไม่สามารถทำได้ ต้องบริหารให้สโมสรเดินได้ด้วยความมั่นคง โดยการรักษาสมดุลในทุก ๆ ด้านให้เหมาะสม”</p> <p>“การสร้างรายได้ของสโมสรจุดประสงค์หลักคือการหารายได้จากนักเตะ ซึ่งสโมสรลงทุนไปจำนวนมาก พยายามสร้างนักเตะที่มีคุณภาพส่งไปยังต่างประเทศ ยุโรป เอเชีย และในประเทศ เพื่อเพิ่มรายได้ ประมาณ 3-4 ปี น่าจะเห็นผลชัดเจน”</p> <p>“ความสะดวกสบายของการมาใช้บริการ มีความสุข พร้อมทั้งจะจ่ายเงินซื้อความสุขให้กับตนเอง มีแนวคิดขึ้นมาเพื่อทำให้ฟุตบอลเป็นจุดศูนย์กลางความสุขของครอบครัว”</p> <p>“การทำให้สโมสรมีความยั่งยืน รายได้หลักจากการขายของที่ระลึกและสปอนเซอร์ และสปอนเซอร์ขึ้นอยู่กับผลงาน จึงเห็นสโมสรฟุตบอลในประเทศไทยล้มหายตายจากไปเยอะแน่นอนต้องรักษามาตรฐานตรงนั้นให้ได้”</p> <p>“กลุ่มลูกค้ามันก็มีเท่านั้น การสร้างกลุ่มลูกค้าใหม่อาจทำได้ แต่ฟุตบอลเราไม่สามารถสร้างกลุ่มลูกค้าใหม่ทุกวันได้หรือเป็นเรื่องของการรักษามาตรฐานให้อยู่”</p>	

สโมสรที่ประสบความสำเร็จ	สโมสรที่ไม่ประสบผลสำเร็จ
<p>“ฟุตบอลเหมือนสล็อต อยากชนะต้องไล่เหรียญเยอะ ๆ แต่ไม่มีรับรองว่าคุณจะชนะ แต่อะไรคือทำให้เกิดความยั่งยืนมากที่สุด”</p> <p>“การประสบความสำเร็จของสโมสรแน่นอนขึ้นอยู่กับเงินลงทุนที่สโมสรลงทุนไป สโมสรไม่ได้เกิดจากทีมโนเนม แต่เกิดจากเจ้าของที่มีเงินลงทุน กล้าลงทุน และปัจจุบันสามารถอยู่ได้ด้วยตนเองไม่ต้องการเงินลงทุนแล้ว ซึ่งคือการวางแผนเพื่ออนาคต เพื่อให้เกิดการลงทุนผู้บริหารลงทุนในระยะยาวเพื่อสร้างความยั่งยืน”</p> <p>“เสื้อสโมสรไม่ใช่แบรนด์ตั้งแต่ทีแรกเพื่อลดต้นทุน เพื่อที่แฟนสามารถซื้อได้ และสามารถควบคุมคุณภาพอย่างที่ต้องการได้ รูปแบบทุกอย่าง ดี มาจากแนวคิดผู้บริหาร ซึ่งแนวคิดเป็นสิ่งที่ง่ายมาก สโมสรเป็นสีน้ำเงินหมายถึงพระมหากษัตริย์ ความเป็นชาติไทย คนในจังหวัดจงรักภักดี เสื้อฟุตบอลสโมสรจึงไม่มีลิขสิทธิ์ สามารถไปไล่ได้ทุกที่ไล่ได้ทุกวัน และราคาถูกสามารถซื้อได้”</p> <p>“ไม่มีใครหรือกชอบเชียร์ทีมที่ไม่ชนะ เป้าหมายคือทำให้ทีมให้เก่ง เล่นบอลให้สนุกสนาน ชนะบ่อย ๆ เป็นแชมป์เยอะ ๆ เดี่ยวคนก็มาซื้อเสื้อเราเยอะ ๆ เอง สโมสรเป็นเบอร์หนึ่งเอเชียมาสี่ปี สามารถข่มทุกทีมได้หมด”</p>	

สโมสรที่ประสบความสำเร็จ	สโมสรที่ไม่ประสบผลสำเร็จ
<p>“สินค้า เป็นที่น่าพอใจ หลัก ๆ เป็นสินค้าที่แฟนบอลสามารถนำไปใช้เป็นอุปกรณ์การเชียร์ได้ เช่นผ้าพันคอ มีหนังสือ นิตยสาร รายเดือน รายเกมการแข่งขัน ของที่ใช้ในชีวิตประจำวันได้จริง เสื้อยืด หมวก เกี่ยวกับการแต่งตัว จะเพิ่มสินค้าสำหรับผู้หญิงให้มากขึ้น น่าจะเป็นเสื้อผ้า เสื้อยืด เสื้อ โปโล การออกแบบสโมสรทำเอง แกรนด์สปอร์ต ทำเฉพาะเสื้อแข่ง แต่สินค้าใหม่ ๆ จะเป็นตามธีมราคาเหมาะสมกับสินค้า”</p> <p>“สินค้าของสโมสรครอบคลุมเหมาะสมมาตรฐาน โอเคแล้ว”</p>	
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คุณค่าด้านภาพลักษณ์ความโดดเด่นเป็นที่รู้จัก	
<p>จากการผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสภาพการปฏิบัติจริง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คุณค่าด้านภาพลักษณ์ความโดดเด่นเป็นที่รู้จัก นักฟุตบอลมีบุคลิกภาพที่ดี มีความเป็นมืออาชีพ</p> <p>“นักฟุตบอลการปรับภาพของนักฟุตบอล ในแต่ละปีสโมสรมีการกำหนดธีมของสโมสรอยู่แล้ว”</p> <p>“ปัจจุบันนักฟุตบอลเหมือนเป็นสินค้าของสโมสรเดินหน้าทำชน เป็นธีมของปี 2015”</p> <p>“เริ่มตั้งแต่การถ่ายภาพประชาสัมพันธ์ ทุกอย่างจะออกมาแบบนั้นทั้งหมด มีกิจกรรมของนักฟุตบอลและแฟนคลับ มีทั้งไปกับผู้สนับสนุนและไปเองจากสโมสร รวมถึงการขอความอนุเคราะห์จากภาครัฐและเอกชน”</p>	<p>จากการผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสภาพการปฏิบัติจริง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คุณค่าด้านภาพลักษณ์ความโดดเด่นเป็นที่รู้จัก นักฟุตบอลไม่มีระเบียบวินัย มีการผลัดเปลี่ยนนักฟุตบอลบ่อย</p> <p>“พยายามดึงนักเตะทีมชาติมาเล่นกับสโมสร แต่สโมสรไม่มีงบประมาณในการจ้างนักฟุตบอลทีมชาติ”</p> <p>“ดูแต่เรื่องพฤติกรรมในสังคมออนไลน์ของนักฟุตบอล มีกฎระเบียบขึ้นมา ห้ามใช้สังคมออนไลน์โทรศัพท์ ก่อนการแข่งขัน”</p>

สโมสรที่ประสบความสำเร็จ	สโมสรที่ไม่ประสบผลสำเร็จ
<p>“การถ่ายโฆษณาของนักฟุตบอล รายได้ทุกอย่างสโมสรให้นักฟุตบอลทั้งหมด ไม่มีการหัก สโมสรมีความแตกต่างกับสโมสรอื่นคือความเป็นครอบครัว”</p> <p>“การพัฒนาบุคลากรของทีมทั้งหมด ถ้าผลงานดี สปอนเซอร์จะวิ่งเข้าหาสโมสร ปริมาณเม็ดเงินน้อย ทุกอย่างขึ้นอยู่กับผลงาน พัฒนาเยาวชนให้แข็งแกร่งมาสู่ทีมชุดใหญ่”</p> <p>“จุดเด่นคือ ผู้บริหารระดับสูงให้อำนาจในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายทำได้เต็มที่ไม่มีผูกติดกับผู้บริหารอย่างเดียว คิดและทำได้เลย เป็นผลดีผู้บริหารจะสนับสนุน”</p> <p>“การควบคุมนักฟุตบอลเป็นมืออาชีพ บุคลิกภาพของนักฟุตบอล ต้องวางตัวให้ดี การปฏิบัติตัวของนักฟุตบอล มีกฎเกณฑ์ของสโมสร การใช้ชีวิตทั้งในสนามและนอกสนาม”</p> <p>“ตัวนักฟุตบอลต้องมีคุณภาพ มีความจงรักภักดีต่อสโมสร เป็นสุภาพบุรุษทั้งในและนอกสนาม นักฟุตบอลของสโมสรยังไม่ชัดเจนในความจงรักภักดี คุณภาพก็ยังไม่ชัดเจน และสิ่งต่อมาคือวินัยที่ต้องมีการพัฒนาการให้เกียรติต่อตัวเอง ต่อทีมฟุตบอล ต่อคนดู กรรมการ และผู้ที่เกี่ยวข้อง เป้าหมายจะเป็นสิ่งที่จะช่วยพัฒนาทางด้านจิตใจของนักฟุตบอล และ</p>	<p>“สินค้าการรับรู้ประสิทธิภาพ สโมสรมองว่าคนต้องการใช้อะไรขึ้นอยู่กับสถานที่ เลือกคุณภาพเสื้อ แบบเสื้อ และแฟนคลับซื้อได้ เชื่อว่ามีคุณภาพของแบรนด์ไทย สินค้าหลัก ๆ คือเสื้อคือการหารายได้หลัก ๆ แต่แบบยังมีน้อย สีสันทันยังไม่สะดวก”</p> <p>“นักฟุตบอลยังไม่มีความเป็นมืออาชีพ เพราะรายได้ยังไม่เพียงพอต่อการดำรงชีพ”</p> <p>“ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของนักฟุตบอลมีน้อย”</p> <p>“เพื่ออนาคตของนักฟุตบอลต้องปล่อยให้เขาไปเล่นกับทีมที่แข็งแกร่งกว่า”</p>

สโมสรที่ประสบความสำเร็จ	สโมสรที่ไม่ประสบผลสำเร็จ
<p>ความทะเยอทะยานของนักฟุตบอลต้องทำให้พัฒนามากยิ่งขึ้น กิจกรรมนักฟุตบอลต่อสังคมยังไม่เพียงพอต้องส่งเสริมมากกว่านี้เพื่อสร้างรุ่นต่อ ๆ ไปขึ้นมาทดแทน ควรทำทุก ๆ อาทิตย์หรือให้มากขึ้นกว่าปัจจุบัน”</p> <p>“มีนักเตะที่ดี ถือเป็นสินค้าที่ดี ฟุตบอลเป็นการจัดโชว์ นักเตะเป็นพระเอก จัดโชว์ต้องดูอินเตอร์ ถ้าโชว์ดีคนจะเข้ามา เป็นภูธรแต่มี style จุดขายของสโมสรคือทำฟุตบอลจริงจัง”</p> <p>“ต้องรู้จุดยืนของสโมสรเพราะสโมสรเน้นเรื่องเยาวชนจึงเกิดความรักภักดีกับสโมสร อยู่มาเป็นสิบ ๆ ปีอยู่มากกว่าอยู่บ้าน มาจากการแสวงหา จนมาถึงวันนี้ สุดท้ายเกิดความผูกพัน จนไม่ไปไหน มีนักบอลแบบนี้มาก เป็นสายเลือด”</p> <p>“มีโค้ชที่มีความสามารถซึ่งเป็นจุดเด่นของสโมสร”</p> <p>“การบริหารก็ขึ้นกับประสบการณ์ของผู้บริหารด้วย เพราะการคลุกคลีกับสโมสรมาเป็นเวลานานเป็นสิ่งที่ทำให้ทีมประสบความสำเร็จ ทุกอย่างต้องพอเหมาะพอควร”</p> <p>“โดยการทำสินค้าของเราให้ดีเป็นอินเตอร์ มีนักเตะของเราจากอคาเดมี่ และยังมีนักเตะที่มีชื่อเสียงด้วย เคยซื้อนักเตะดัง ๆ มาแล้วเพื่อจะ</p>	

สโมสรที่ประสบความสำเร็จ	สโมสรที่ไม่ประสบผลสำเร็จ
<p>“ได้เป็นที่รู้จัก สร้างสินค้าให้มีความแข็งแกร่ง สร้างทีมที่เอ็นเตอร์เทนคนดู ให้คนดูจดจำทั้งในกรรมการแข่งขัน ตัวโค้ช ต้องมีความเป็นมืออาชีพ ครอบคลุมทุก ๆ ตำแหน่ง จ้างต่างชาติ มาทำด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา หมอนวด จัดให้มีระบบระเบียบ”</p> <p>“ป็นนักฟุตบอลเป็นดารา จับนักฟุตบอลมาถ่ายรูป เข้าสตูดิโอ ทำการโฆษณาทุกแบบ ทำให้ดูสะอาด ใส และซิมสโมสรเปลี่ยนทุกปีเพื่อทำให้เกิดสโลแกนว่าเราจะไปทางไหน”</p> <p>“ทำอย่างไรบอลถึงจะสนุก จะตื่นเต้น สเตเดียมเหมือนโรงละคร ทำอย่างไรให้ใครเป็นพระเอก”</p> <p>“เป้าหมายต่อไปเพื่อเป็นที่รู้จักในอาเซียน การใช้ฟุตบอลในการส่งออกนำเข้านักเตะต่างประเทศ เช่น ร็อบบี้ ฟาวเลอร์ เป็นต้น การทำให้ประเทศไทยเป็นที่รู้จัก”</p> <p>“ฟุตบอลไทยการเติบโตมีชื่อเสียงขึ้นมาไม่ใช่ใช้ในรูปแบบของบริษัทแต่ขึ้นมาในรูปแบบของผู้มีอิทธิพล และถ้าวันหนึ่งที่มีอิทธิพลไม่ทำแล้วฟุตบอลจะยั่งยืนหรืออยู่อย่างไร เพราะคนทำธุรกิจต้องการการมีกำไร ต้องมีการขยายตัว และเป็นธุรกิจเต็มรูปแบบ สามารถสร้างรายได้ด้วยตัวของมันเอง”</p>	

สโมสรที่ประสบความสำเร็จ	สโมสรที่ไม่ประสบผลสำเร็จ
<p>“ภาพลักษณ์ของนักฟุตบอล ปัจจุบันนักฟุตบอลไม่ได้เตะบอลอย่างเดียว ต้องมีการจัดการกับตนเอง การดูชีวิตของนักฟุตบอล คือ สนใจนักฟุตบอลทั้งในและนอกสนาม วิธีการสร้างภาพลักษณ์ ทำให้นักฟุตบอลจับต้องได้ มีปฏิสัมพันธ์ มีเป็นเรียลตี้ สร้างกิจกรรมให้เข้าถึงและจับต้องได้ หลังเกมเป็นธรรมเนียมต้องไปทานข้าวที่ตลาดเพื่อเจอแฟนในทุก ๆ แมตช์”</p> <p>“นักฟุตบอล ผู้บริหารเป็นคนคอยเลือกเสื้อผ้า การแต่งกาย ดูแลนักกีฬาเสื้อผ้ามีแบรนด์ของสโมสร ทำเสื้อผ้าชุดสำรองให้กับนักกีฬา แฟนชั้นต่าง ๆ มีสีสัน นักฟุตบอลต้องเนียบ ต้องดูดี สะอาด ไม้ไว้หนวดไว้เครา ขึ้นอยู่กับวินัยของนักฟุตบอลที่ต้องดูดี ทำให้ภาพลักษณ์ติดตัวนักฟุตบอลเป็นตัวแทนของสโมสร”</p> <p>“ซึ่งนักเตะต่างชาติที่มีชื่อเสียงมาสู่ทีม จะมีแฟนคลับของนักเตะคนนั้นจากประเทศของเขาตามมาชมเพราะอยากรู้ว่าคนที่ตนชื่นชอบไปเล่นให้กับทีมไหน ประเทศไหน เป็นต้น”</p> <p>“นักฟุตบอลตัวดัง ๆ มาจากต่างประเทศเวลาไปประเทศนั้น ๆ ก็จะมีแฟนคลับของประเทศนั้น ๆ ตามไปชมและเชียร์”</p>	
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คุณค่าด้านความภักดีและความผูกพัน	
จากการผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสภาพการปฏิบัติจริงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คุณค่า	จากการผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสภาพการปฏิบัติจริงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คุณค่า

สโมสรที่ประสบความสำเร็จ	สโมสรที่ไม่ประสบผลสำเร็จ
<p>ด้านความภักดีและความผูกพัน ความสัมพันธ์ที่ดีของสโมสรและแฟนคลับ</p> <p>“รักในจังหวัด แต่ละปีใช้ผลงานของสโมสรเป็นตัวสร้างความผูกพันและความภักดี การทำฟุตบอลอาชีพอย่างจริงจังพัฒนาทุกระบบอย่างจริงจังเป็นเรื่องของฟุตบอลล้วน ๆ มี Style การเล่นที่สนุกและคูลัน”</p> <p>“ความผูกพันกับนักฟุตบอล ทีมต้องประสบความสำเร็จ เล่นเต็มที่ สร้างความประทับใจให้กับแฟนคลับ ผลงานก็มีส่วนสำคัญ แต่การเล่นให้เกิดความประทับใจต่อแฟนคลับเป็นสิ่งสำคัญ”</p> <p>“อะคาเดมี่ ทำให้เกิดความรักความผูกพันกับสโมสรเป็นสิ่งที่ดีมาก”</p> <p>“Aim product การเล่นที่ตื่นตาตื่นใจ ระยะเวลาหายไปจากสโมสร การเล่นที่สนุกเร้าใจของทีมทำให้เกิดความภักดีและความผูกพัน การสร้างแรงจูงใจให้นักฟุตบอล จุดยืนของสโมสร แฟนคลับต้องรู้ มีการพบปะสังสรรค์ให้มากขึ้น การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างนักฟุตบอลและแฟนคลับ ต่างประเทศมีงานเลี้ยงบ่อย”</p> <p>“ให้แฟนคลับได้รับความสะดวกสบายและรู้สึกเป็นบุคคลสำคัญของสโมสร ตัวปีจะคุ้มค่า</p>	<p>ด้านความภักดีและความผูกพัน ชุมชนรอบข้างเป็นชุมชนเมือง</p> <p>“เป็นทีมที่อยู่ในเมือง ส่วนแบ่งของแฟนคลับมีจำนวนมาก จึงทำให้แฟนคลับมีเพียงกลุ่มเดียวรอบ ๆ สโมสร”</p> <p>“การให้ความสำคัญกับทีมยังไม่เพียงพอ แฟนคลับติดตามไม่สม่ำเสมอ”</p> <p>“การเดินทางไปเชียร์ในสนามอื่น ๆ เป็นไปได้ยาก แฟนคลับไม่สามารถตามไปได้ทุกที่”</p> <p>“การสมัครสมาชิกของแฟนคลับยังไม่ได้รับความนิยม แฟนคลับจะมาซื้อบัตรหน้าสนามแข่งเป็นส่วนใหญ่”</p>

สโมสรที่ประสบความสำเร็จ	สโมสรที่ไม่ประสบผลสำเร็จ
<p>กว่าการซื้อตั๋วตามปกติ มีของให้ มีสิทธิในการเลือกที่นั่งที่ดีที่สุด เพื่อให้ความรู้สึกพิเศษ และสามารถซื้อตั๋วได้ก่อนคนอื่น มี Member day สมาชิกซื้อได้เลย และจะสามารถซื้อให้คนอื่นได้ด้วยเลย เหมือนเป็นคนสำคัญเหมือนอวดเบ่งกับเพื่อน ๆ ได้ จะรู้สึกดี”</p> <p>“เป็นท้องถิ่น กระแสท้องถิ่นนิยม ไม่ใช่องค์กรต่าง ๆ คนเกิดที่นี่ทำงานที่นี่ มีบุญคุณกับถิ่นนี้ ทำให้ผูกพัน”</p> <p>“เน้นความสำเร็จจากการสร้างเยาวชน และให้เยาวชนไปหาประสบการณ์จากสโมสรอื่นในต่างประเทศ”</p> <p>“ความภาคภูมิใจจากผลงานที่ผ่านมา ดังนั้นผลงานจึงมีผลที่ทำให้เกิดความภาคภูมิใจของคนดู ทีมฟุตบอลอยู่ได้ด้วยผลงาน ความภาคภูมิใจขึ้นจากการชิมชัมมาจากเด็กซึ่งสโมสรยังไม่มีเกิดขึ้น สโมสรอยู่ในเกรดซี ในการลงทุน แต่ผลงานอยู่เกรดเอ”</p> <p>“มีกองเชียร์ที่มีความภาคภูมิใจสูง ตามไปเชียร์อย่างมากมายมีความภาคภูมิใจสูงมาก มาจากความเป็นท้องถิ่นนิยมเป็นความได้เปรียบ”</p> <p>“การพบปะแฟนคลับมีกิจกรรมที่ร่วมกันตลอด ให้แฟนคลับมาเตะบอลในสนาม นักเตะเก่ามาร่วมกิจกรรม”</p>	

สโมสรที่ประสบความสำเร็จ	สโมสรที่ไม่ประสบผลสำเร็จ
<p>“ความภาคภูมิใจ เป็นความผูกพันกับท้องถิ่น เนื่องจากเป็นทีมฟุตบอลของท้องถิ่นของจังหวัด ชอบความเป็นตัวตนของตนเองและต้องประสบความสำเร็จด้วย”</p> <p>“ความภาคภูมิใจสูงมาก เป็นจังหวัดที่ไม่มีอะไรเลย มีสถานที่ท่องเที่ยวบ้าง แต่ไม่มีคนรู้จัก จากคนที่ไม่มีอะไรเลยและมีสิ่งที่มีค่ามากจึงต้องช่วยกันรักษา นอกจากผู้ที่ชื่นชอบฟุตบอลแล้ว เห็นว่าฟุตบอลนำพาเศรษฐกิจของจังหวัดให้เจริญขึ้น”</p> <p>“พยายามดึงมาเป็นแฟนบอล ดังนั้น จึงต้องพยายามบริการเขาให้มาก ๆ เพื่อให้เขาได้รับความพึงพอใจมากที่สุด เรื่องการบริการเป็นเรื่องที่สำคัญมากที่สุดสโมสรพยายามทำขึ้นมา”</p> <p>“การดูแลแฟนบอลถ้าทำได้จะทำให้ทีมแข็งแกร่งขึ้น การดึงสปอนเซอร์ก็จะมาได้ และสามารถดึงแฟนบอลที่มาดูบอลไปเป็นแฟนบอลของสปอนเซอร์ด้วย”</p> <p>“แกนนำ เราจะให้นโยบายตลอด ไม่ตะโกนด่าคำหยาบคาย ทะเลาะวิวาท ค่ากรรมการแน่นอนเราสามารถกันได้ 100% แต่ส่วนใหญ่ได้รับการปลุกฝังโดยวิธีทำ คือ เราปลุกฝังผ่านแกนนำและค่อยต่อ ยอดลงไป ฉะนั้น จะกลายเป็นวัฒนธรรมการเชียร์”</p>	

สโมสรที่ประสบความสำเร็จ	สโมสรที่ไม่ประสบผลสำเร็จ
การบริหารทรัพยากรเทคโนโลยีสารสนเทศ คุณค่าด้านการตระหนักรู้	
<p>จากการผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสภาพการปฏิบัติจริงการบริหารทรัพยากรเทคโนโลยีสารสนเทศ คุณค่าด้านการตระหนักรู้ การเป็นที่จดจำของสโมสรได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ</p> <p>“นักฟุตบอลจากอะคาเดมี่ทำให้เกิดความตระหนักรู้ของสโมสร สโมสรส่งเยาวชนไปแข่งขันในต่างประเทศ ซื่อเข้ามาเพื่อเติมเต็มสโมสร”</p> <p>“มีฝ่ายมีเดียดำเนินการแล้ว แต่ถ้าไม่ติดตามจริงมันแค่ในจังหวัด ไม่เหมือนทีมอื่นที่ไปไกลกว่ามาก ซื่อ ป้ายสโมสรมีแค่ในจังหวัด ต้องออกไปสู่ต่างจังหวัด ออกนอกพื้นที่ของขอบเขตการประสัมพันธ์ งบประมาณเป็นอุปสรรค เพราะสโมสรมีงบประมาณจำกัด”</p> <p>“ต้องควบคุมทุกอย่างให้แน่นในทุก ๆ เรื่อง มีฉายา เอามาจากการอ่านการ์ตูน การมีฉายาจะทำให้จดจำ ติดตาม มีการสื่อสารออกไปตามฉายาเพื่อการจดจำ”</p> <p>“สโมสรให้อิสระในการบริหารจัดการในแต่ละฝ่ายอย่างเต็มที่ ไม่มีการก้าวก่ายหน้าที่ หรือแทรกแซงแต่ละฝ่าย ซึ่งเป็นจุดหนึ่งที่ทำให้สโมสรประสบความสำเร็จ”</p>	<p>จากการผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสภาพการปฏิบัติจริงการบริหารทรัพยากรเทคโนโลยีสารสนเทศ คุณค่าด้านการตระหนักรู้ มีการเปลี่ยนเจ้าของ ผู้บริหาร ผู้ฝึกสอน และนักฟุตบอลบ่อยครั้งในหนึ่งฤดูกาล</p> <p>“การเปลี่ยนตัวเจ้าของสโมสรทำให้การจดจำของแฟนคลับได้ไม่ดีเท่าที่ควร”</p> <p>“นักเตะและโค้ชอยู่กับสโมสรไม่นาน”</p>

สโมสรที่ประสบความสำเร็จ	สโมสรที่ไม่ประสบผลสำเร็จ
<p>“ความเป็นทีมฟุตบอลมืออาชีพ การเป็นแชมป์ 3 สมัย บรรยากาศการเข้ามาดู และนักฟุตบอลที่มีชื่อเสียงมากในทีม”</p> <p>“ลือเลี่ยน ทีมเราชอบเอานักเตะต่างชาติที่หมดสภาพมาเล่น เป็นกลยุทธ์ในการสร้างข่าวไปสู่คนทั่วโลกในการดึงแฟนบอล ทุกปีสโมสรต้องมีนักเตะต่างชาติเข้ามาอย่างน้อย 1 คน”</p>	
การบริหารทรัพยากรเทคโนโลยีสารสนเทศ คุณค่าด้านสื่อสารและเครือข่าย	
<p>จากการผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสภาพการปฏิบัติจริงการบริหารทรัพยากรเทคโนโลยีสารสนเทศ คุณค่าด้านสื่อสารและเครือข่าย การประชาสัมพันธ์ที่ดี ที่มีครบทุกช่องทาง การใช้สื่อสังคมออนไลน์ของสโมสร</p> <p>“ทางสโมสรมีสื่อประชาสัมพันธ์ครบทุกช่องทาง สโมสรสร้างสื่อประชาสัมพันธ์ด้วยตนเองเป็นสโมสรแรก ๆ เริ่มจากสื่อวิทยุ เว็บไซต์และเฟสบุ๊ก อดีตจ้างผู้อื่นทำการตอบข้อความหรือลงข่าวสารข้อมูลไม่ตรงกับความต้องการของสโมสร สุดท้ายสโมสรจึงได้นำเว็บไซต์กลับมาทำเอง ทั้งเฟสบุ๊ก สร้างขึ้นมาใหม่จาก 2010-ปัจจุบัน โดยไม่เคยซื้อไลค์ เป็นแฟนคลับจริง ๆ ปลายปี 2014 เริ่มผลิตสินค้าเอง ขายเองนอกจากของ FBT 2013 เช่นสัญญา กับแกรมมี่เริ่มมีงาน VDO รับเจ้าหน้าที่มาทำด้านนี้ ต่อมาทำกับแกรมมี่เริ่มไม่ได้ผล จึงนำมาทำเอง ลง YouTube โดยมีการอัพทุกวัน วันละคลิป คลิปสั้น ๆ ไปทำกิจกรรมทั้งใน</p>	<p>จากการผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสภาพการปฏิบัติจริงการบริหารทรัพยากรเทคโนโลยีสารสนเทศ คุณค่าด้านสื่อสารและเครือข่าย ความทันสมัยของสื่อ มีความล้ำหลังมาก</p> <p>“สื่อประชาสัมพันธ์มีเฉพาะในพื้นที่”</p> <p>“การสื่อสารกับแฟนคลับเป็นอย่างล้าช้า เนื่องจากเจ้าหน้าที่ไม่มีความชำนาญ หรือหากมีความสามารถแต่ไม่ใช่คนในท้องถิ่นจึงไม่สามารถประสานงานกันได้”</p> <p>“เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ไม่เพียงพอ ต้องจ้าง Outsource มาทำ”</p> <p>“แนวคิดการประชาสัมพันธ์ยังไม่ทันสมัย”</p>

สโมสรรที่ประสบความสำเร็จ	สโมสรรที่ไม่ประสบผลสำเร็จ
<p>ประเทศและต่างประเทศ นำสื่อกลับมาทำด้วย สโมสรร งบประมาณมีไม่มากแต่สามารถใช้ได้อย่างเต็มที่”</p> <p>“การประชาสัมพันธ์ของสโมสรร ด้านนี้เห็นว่า ดีแล้ว มีป้ายประชาสัมพันธ์ดีมาก”</p> <p>“สื่อประชาสัมพันธ์ครบทุกช่องทาง มีสื่อ ประสัมพันธ์ของสโมสรรเอง”</p> <p>“การทำ Bill board ทั้งจังหวัด”</p> <p>“เน้นการสื่อสารออนไลน์ ครบทุกช่องทาง การพัฒนาคือการทำให้ทันสมัยและเข้าสู่ทุก กลุ่ม”</p> <p>“โดยเริ่มจากรากหญ้า วิ่งไปหาร้าน คอนโด ไปปลิว รถแท็กซี่ เพื่อให้คนเข้ามาดูเริ่มสื่อสาร และเริ่มตั้งชื่อ สโลแกน และสโมสรรมีสโลแกน ที่โดดเด่นทุกปี”</p> <p>“สื่อ มีเคเบิล สโมสรรทีวี วิทยูมีเดียในเครือ สยามฟุตบอล การอยู่ในเครือสยามสปอร์ตมี ครบ แต่อยู่ที่จะใช้ให้เป็น ใช้อย่างไร ใช้เพื่อ การพัฒนาสโมสรร ต้องเข้าใจจุดมุ่งหมาย เป้าหมาย เพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับสโมสรรและ สปอร์ตันเซอร์ การสื่อสารระหว่างสโมสรรและ แฟนคลับ การนำเสนอที่น่าสนใจ”</p>	

สโมสรที่ประสบความสำเร็จ	สโมสรที่ไม่ประสบผลสำเร็จ
<p>“ด้านเทคโนโลยี ใช้โซเชียลเน็ตเวิร์ค ง่ายกว่าใช้สื่ออื่น ๆ ไม่มีความจำเป็น คนเลือกได้”</p> <p>“เป็นสโมสรแรกที่ขึ้นจอ Hello Bangkok เมื่อห้าปีที่แล้ว”</p> <p>“ใช้กิจกรรมผ่านเฟซบุ๊ก ได้รับการตอบรับที่ดี และสามารถดึงแฟนคลับใหม่ ๆ เข้ามาเพิ่ม การทำ CSR เป็นการประชาสัมพันธ์ที่ดี เน้นรอบสโมสร”</p> <p>“ใช้ในเครือข่ายของบริษัท เป็นการลดค่าใช้จ่ายในการสื่อสาร ใช้โซเชียลมีเดีย ได้ผลดีที่สุด เน้นกิจกรรมในแฟนเพจให้มากที่สุด”</p> <p>“สื่ออื่นเน้นแฟนบอลต่างชาติด้วยจึงมีการจ้างผู้สื่อข่าวต่างชาติเป็นชาวอังกฤษ มาทำเว็บไซต์ภาษาอังกฤษทำ Google plus Twitter ให้ติดต่อเขาโดยตรง ได้รับการตอบรับที่ดี มีชาวมาลเที่มาติดต่อเพื่อเข้ามาดูฟุตบอล 3 ปี หลังมา นี้ มีแฟนบอลฟุตบอลเข้ามาดูทีมเรามา มาเล อินโด สิงคโปร์ เวียดนาม มาเลเป็นแฟนพันธ์แท้เลย มาเป้าหมายมาดูบอลเมืองทองอย่างเดียวไม่ได้ไปเที่ยวที่อื่นเลย เป็นเพราะชื่อของของสโมสร รู้จักเพราะคู่มือชาติไทยเล่น และรู้ว่าคนนี้เล่นทีมนี้ จึงติดตามมาดู พอมาดูชอบในบรรยากาศของเรา นักฟุตบอลเป็นจุดสำคัญในการดึงดูคแฟนบอล คุณสตีฟ</p>	

สโมสรรที่ประสบความสำเร็จ	สโมสรรที่ไม่ประสบผลสำเร็จ
<p>นักข่าว เป็นคนทำ ญี่ปุ่นมีแฟนบอลที่มากบอลพร้อมกับทำทริปท่องเที่ยวไปด้วย นักข่าวมี 3 ปี แล้ว แฟนคลับต่างชาติเป็นกลุ่มที่มีกำลังซื้อสูง สามารถติดต่อกับโรงเรียนนานาชาติได้ สามารถดึงคนมาดูฟุตบอลได้ดี”</p> <p>“การประชาสัมพันธ์ตัวนักฟุตบอลนักฟุตบอลทำเองด้วยตัวของนักฟุตบอลเอง สโมสรรเป็นการประชาสัมพันธ์ของข่าวมากกว่าเรื่องส่วนตัว”</p>	