มุมมองและทัศนคติต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์กีฬาอีสปอร์ตของประเทศไทย

Perspectives and Attitudes Toward Strategic Management of E-sports in Thailand

นธายุ วันทยะกุล[1*]

Nathayu Wantayakul[1*]

[1*] หลักสูตรบริหารธุรกิจ, วิทยาลัยนวัตกรรมและการจัดการ, มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, กรุงเทพมหานคร, ประเทศไทย

[1*] Business Administration, College of Innovation and Management, Suan Sunandha Rajabhat University, Bangkok, Thailand

Received: April 21, 2025 Revised: July 7, 2025 Accepted: September 3, 2025

บทคัดย่อ

กีฬาอีสปอร์ต (E-Sport) เป็นปรากฏการณ์ใหม่ในสังคมไทยที่เติบโตอย่างรวดเร็วท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและสื่อออนไลน์ ซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรมและวิถีชีวิตของผู้คน อุตสาหกรรมเกมกลายเป็นตลาดที่ได้รับความสนใจจากภาครัฐและเอกชนในการพัฒนาและส่งเสริมการแข่งขันทั้งในระดับประเทศและสากล การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์การจัดการเชิงกลยุทธ์ของกีฬาอีสปอร์ตในประเทศไทย ในประเด็นความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติของผู้นำองค์กรกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ของกีฬาอีสปอร์ตในประเทศไทย และการนำเสนอมุมมองและแนวคิดเกี่ยวข้องกับกีฬาอีสปอร์ตในประเทศไทย ต่อการพัฒนารูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยภายในทั้ง 7 ประการ ของแนวคิด 7s McKinsey โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องจำนวน 10 คน และการวิจัยเชิงปริมาณจากกลุ่มตัวอย่าง 400 คน ด้วยแบบสอบถามออนไลน์ ภายใต้กรอบแนวคิด 7s McKinsey ซึ่งประกอบด้วย กลยุทธ์ โครงสร้าง รูปแบบ ระบบ บุคคล ทักษะ และค่านิยมร่วม วิเคราะห์ข้อมูลโดยข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยการนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์มาถอดความแบบคำต่อคำ และวิเคราะห์เนื้อหาตามประเด็นที่กำหนด ส่วนข้อมูลเชิงปริมาณ ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน รวมถึงสถิติเพียร์สัน ผลการวิจัยเชิงคุณภาพชี้ให้เห็นว่าภาครัฐและภาคเอกชนยังขาดความพร้อมในเชิงนโยบายและมาตรการรองรับผลกระทบของอีสปอร์ต ขณะที่เยาวชนมีแนวโน้มเข้ามามีบทบาทในการขับเคลื่อนวงการมากขึ้น โดยต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วน นอกจากนี้ ควรพัฒนากฎหมายและนโยบายที่สนับสนุนการแข่งขันในระดับนานาชาติ ผลการวิจัยเชิงปริมาณพบว่า อายุและประสบการณ์ในอีสปอร์ตมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำและเป็นไปในทิศทางตรงกันข้ามกับการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ข้อเสนอแนะสำคัญคือการพัฒนากลยุทธ์ด้านกฎหมายและนโยบายเพื่อส่งเสริมศักยภาพของอุตสาหกรรมเกมและยกระดับการแข่งขันของไทยในเวทีโลก

คำสำคัญ: กีฬาอีสปอร์ต การจัดการเชิงกลยุทธ์ มุมมอง วิดีโอและเกมส์ออนไลน์ 7s McKinsey

* Corresponding author. Tel.: 094-879-8994

Email address: nathayu.wa@ssru.ac.th

DOI: 10.14456/lartsj.2026.19

Abstract

E-sports is a rapidly growing phenomenon in Thai society, emerging amidst technological advancements and the expanding influence of digital media. These changes have significantly impacted people's behaviors and lifestyles. The gaming industry has evolved into a promising market that has attracted interest from both the public and private sectors, aiming to develop and promote competitions at national and international levels. This study aims to analyze strategic management in Thailand's E-sports industry using a mixed-methods approach, focusing on the relationship between organizational leaders' attitudes and strategic management practices. It also proposes a strategic management model based on leaders' perspectives and the McKinsey 7S framework, emphasizing internal factors that support effective E-sports development. The qualitative research component involved in-depth interviews with ten executives and relevant stakeholders, while the quantitative research collected data from 400 respondents through an online survey. The study was framed using McKinsey's 7S Model, which included strategy, structure, style, systems, staff, skills, and shared values. The qualitative data were analyzed through verbatim transcription of in-depth interviews, followed by thematic analysis based on predetermined categories. For the quantitative data, descriptive statistics were employed, including frequency, percentage, mean, and standard deviation. Including, Pearson product moment correlation coefficient. Findings from the qualitative analysis indicated that both the government and private sectors lack preparedness in policies and measures to address the impacts of E-sports. However, young people are playing an increasingly significant role in driving the industry forward, necessitating collaboration across all sectors. Additionally, legal frameworks and policies should be further developed to support international-level competition. Quantitative results revealed a statistically significant negative correlation between age, E-sports experience, and strategic foresight. The key recommendation is to enhance legal and policy strategies to strengthen the gaming industry's potential and elevate Thailand's competitiveness in the global E-sports arena.

Keywords: E-sports, strategic management, attitudes, video games, McKinsey's 7S Model

บทนำ

อีสปอร์ต (E-Sport) ย่อมาจาก Electronic Sport เป็นกีฬาอิเลคโทรนิคส์ที่ได้รับความนิยมทั่วโลก ใช้คอมพิวเตอร์ฮาร์ดแวร์ชนิดต่าง ๆ เป็นสนามแข่งขันและใช้โลกของไซเบอร์เป็นโลกแห่งการแข่งขัน หรือเรียกว่า สนามกีฬาดิจิตอล ซึ่งเป็นชนิดกีฬาที่ต้องใช้แผนการเล่น ทักษะและการฝึกซ้อมอย่างทุ่มเทของนักกีฬาไม่ต่างจากนักกีฬาประเภทอื่น ๆ [1] (Wikipedia, 2564) ในระดับนานาชาติ วงการอีสปอร์ตมีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว สะท้อนให้เห็นจากจำนวนผู้เล่นที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง เงินรางวัลที่สูงขึ้น และการออกแบบเกมใหม่ ๆ เพื่อรองรับการแข่งขันโดยเฉพาะ สำหรับบริบทของประเทศไทย การพัฒนาอีสปอร์ตเริ่มต้นจากการเล่นเกมภายในครัวเรือนและการแข่งขันเล็ก ๆ เพื่อความสนุกสนาน ต่อมาในช่วงต้นทศวรรษ 2000 การเข้าถึงอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง และการพัฒนาเกมระบบออนไลน์แบบผู้เล่นหลายคน (Multiplayer Online Games) ส่งผลให้เกิดการรวมกลุ่มของผู้เล่นในร้านอินเทอร์เน็ตคาเฟ่ ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการจัดการแข่งขันในระดับท้องถิ่นและพัฒนาสู่การแข่งขันระดับประเทศ [2] (สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล และ IMC Institute, 2020)

สถานการณ์อีสปอร์ตในประเทศไทยเริ่มต้นราวปี พ.ศ.2548 โดยบริษัทเอกชน ได้ทำการจัดการแข่งขันเล่มเกมชิงเงินรางวัลขึ้นมา และได้มีการก่อตั้งสมาคมไทยอีสปอร์ตขึ้นครั้งแรกในปี พ.ศ.2556 แต่ขณะนั้นยังไม่ได้รับการยอมรับจากสังคมอย่างเป็นทางการ เนื่องจากยังไม่มีกฎหมายรองรับ แต่กลับได้รับความนิยมและได้รับความสนใจอย่างแพร่หลาย ทำให้มีคนในวงการเกมนี้เป็นจำนวนมากและทำให้แนวโน้มของตลาดเกมเติบโตไปอย่างรวดเร็ว เมื่อวันที่ 17 ตุลาคม พ.ศ. 2560 นางกอบกาญจน์ วัฒนวรางกูร รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาในขณะนั้น ได้อนุมัติให้อีสปอร์ตเป็นชนิดกีฬาที่สามารถจดทะเบียนจัดตั้งสมาคมกีฬาได้ตามพระราชบัญญัติการกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2558 จากนั้นวันที่ 15 ธันวาคม พ.ศ. 2560 ได้รับการอนุมัติให้เป็นสมาคมกีฬาภายใต้การกีฬาแห่งประเทศไทยและเปลี่ยนชื่อสมาคมใหม่เป็น “สมาคมกีฬาอีสปอร์ตแห่งประเทศไทย Thailand E-Sports Federation : TESF” มีนายสันติ โหลทอง เป็นนายกสมาคมกีฬาอีสปอร์ตแห่งประเทศไทย กีฬา E-Sports กำลังได้รับความนิยมสูงขึ้นในปัจจุบัน เพราะเป็นกีฬาที่ไม่มีข้อจำกัดเรื่องเพศ วัย ความแข็งแกร่งเข้ามาเกี่ยวข้อง แต่ใช้ทักษะความสามารถทางด้านสมองมากกว่า (TGP League, 2560) โดยพบว่า ในปี พ.ศ. 2564 มีจำนวนผู้เล่นเกมในประเทศไทยทุกแพลทฟอร์มราว 27 ล้านคน [3] (มติชนออนไลน์, 2564)

คำว่ากีฬาอีสปอร์ตเป็นที่รู้จักในสังคมอย่างเป็นทางการท่ามกลางข้อกังขาของหลายฝ่าย โดยเฉพาะประเด็นความหมายของกีฬา [4] (กาญจนาถ อุดมสุข, 2564) ทำให้เกิดการต่างขั้วทางความคิดของกลุ่มทั้งภาคนโยบาย ประชาสังคม ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชนที่มีทั้งเห็นด้วยพร้อมสนับสนุน และอีกมุมมองที่คอยเฝ้าระวังปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในเรื่องการติดเกม จากแนวโน้มอุตสาหกรรมเกมและอีสปอร์ต ซึ่งเป็นตลาดใหม่และเป็นที่น่าสนใจเป็นอย่างมากของนักลงทุนและกลุ่มประชาชนทั่วไปโดยเฉพาะเด็กและเยาวชน อีกทั้งปัจจุบัน การจัดการเชิงกลยุทธ์ในวงการกีฬาอีสปอร์ตของประเทศไทยยังไม่มีรูปแบบการบริหารจัดการที่ชัดเจนและเป็นระบบมากนัก โดยหลายองค์กรยังขาดแนวทางการพัฒนาอย่างยั่งยืน และการบูรณาการระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคการศึกษาได้อย่างเต็มที่ ส่งผลให้โอกาสในการพัฒนาศักยภาพของนักกีฬา โครงสร้างการแข่งขัน และการสร้างรายได้จากอุตสาหกรรมนี้ยังมีข้อจำกัด นอกจากนี้ ยังพบปัญหาการขาดความเข้าใจในบทบาทของผู้นำองค์กรและการใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบริบทเฉพาะของอีสปอร์ตไทย ดังนั้นเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในอีสปอร์ตให้ตรงกับความต้องการและพัฒนาอุตสาหกรรม กีฬาอีสปอร์ตในประเทศไทยให้เติบโตแบบมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงมีความต้องการนำเสนอข้อมูลที่จะก่อให้เกิดข้อเสนอแนะหรือแนวทางในการบริหารจัดการกลยุทธ์ รวมถึงเป็นช่องทางในการพัฒนาอุตสาหกรรมเกมของประเทศไทยต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติของผู้นำองค์กรกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ของกีฬาอีสปอร์ตในประเทศไทย
2. เพื่อนำเสนอมุมมองและแนวคิดเกี่ยวข้องกับกีฬาอีสปอร์ต (E-Sport) ในประเทศไทย ต่อการพัฒนารูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยภายในทั้ง 7 ประการ ของแนวคิด7s McKinsey

หลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

อีสปอร์ต (E-Sport) หรือที่เรียกเต็ม ๆ ว่า Electronic Sport คือการแข่งขันเกมที่เป็นการแข่งขันแบบจริงจังมีกฎ กติกา เหมือนกับการแข่งขันกีฬาโดยทั่วไป ซึ่งนับได้ว่าการกำเนิดของ อีสปอร์ต เป็นเหตุการณ์ที่ชี้ให้เห็นถึงสัญญาณของการเปลี่ยนแปลงยุคสมัย จากยุคอุตสาหกรรมไปสู่ยุคของสังคมที่มีพื้นฐานอยู่บนเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร ซึ่งสามารถตีความคำว่า อีสปอร์ต คือ ขอบเขตของกิจกรรมกีฬาที่ผู้คนได้พัฒนาและฝึกฝนทักษะทั้งร่างกายและจิตใจ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร [5] (ภควัต เจริญลาภ, 2560) หากกล่าวถึงขอบเขตของเกมที่อยู่ในขอบข่ายของคำว่า อีสปอร์ต จะมีประเภทของเกมที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายในการแข่งขันอีสปอร์ตอยู่ไม่กี่ประเภท

เช่น Real-time Strategy หรือ RTS, Multiplayer online battle arena หรือ MOBA, First-person shooters หรือ Fps และ Fighting game โดยเกมแนว MOBA ได้รับความนิยมสูงที่สุด ในทั้งจำนวนของผู้เข้าร่วม และผู้รับชม

ความหมายคำว่า อีสปอร์ต หมายถึง การแข่งขันรูปแบบหนึ่งที่ใช้วีดิโอเกมในการแข่งขัน โดยทั่วไปแล้วเกมที่สามารถนำมาจัดแข่งขันในรูปแบบอีสปอร์ตส่วนใหญ่ จะเป็นเกมที่สามารถเล่นพร้อมกันได้หลายผู้เล่น (Multiplayer Video game) สำหรับประเภทเกมที่มักมีการจัดการแข่งขันมีเกมประเภทมุมมองบุคคลที่หนึ่ง (First-person shooter) และเกมประเภทโมบา (MOBA) ซึ่งย่อมาจาก Multiplayer Online Battle Arena เป็นเกมที่มีลักษณะที่ผู้เล่นแต่ละคนจะควบคุมตัวละครในเกม [6] (Hamari et al., 2016)

การแข่งขันครั้งแรกในประวัติศาสตร์ที่เรียกว่าเป็นอีสปอร์ตนั้น เกิดขึ้นเมื่อวันที่ 19 ตุลาคม 1972 ที่มหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ต โดยเป็นการแข่งขันเกม Spacewar ที่เชิญนักศึกษาเข้าร่วมการแข่งขัน ภายใต้ชื่องานว่า Intergalactic spacewar olympics โดยรางวัลสูงสุดคือ สมาชิกหนึ่งปีนิตยสาร Rolling Stone โดยทีมแรกที่ก่อตั้งขึ้นมาอย่างเป็นทางการ ในปี ค.ศ. 1983 คือทีม U.S. National Video Game Team มีสมาชิก 5 คน โดยมีหน่วยงานชื่อว่า Twin Galaxies เป็นผู้สนับสนุน ทั้งนี้ เกมที่เป็นจุดเริ่มต้นของอีสปอร์ต คือ StarCraft เกิดขึ้น เมื่อปี 1998 นิยมเล่นมากในประเทศเกาหลีใต้ มีการจัดการแข่งขันทุก ๆ ปี (แต่ในปัจจุบันก็มีน้อยแล้ว) ทำให้เกมนี้เป็นเกมที่มีการแข่งขันสูงมากในช่วงแรกเกาหลีใต้ได้แชมป์อยู่บ่อยครั้ง จึงเป็นอีกหนึ่งประเทศที่วงการอีสปอร์ตก้าวกระโดดอย่างรวดเร็ว มีระบบระเบียบการจัดการแข่งขันที่เป็นมาตรฐานที่สุด โดยในปี 2003 เกม Defense of the Ancients (Dota) ได้ออกสู่สายตาโลกเป็นครั้งแรก โดยพัฒนามาจาก custom map หนึ่งในเกม Warcraft 3 เป็นเกมแนว Moba มีผู้เล่นฝั่งละ 5 คน โดยจะต้องทำลาย Ancient ฝั่งตรงข้ามได้ถึงจะชนะ ถือว่าเป็นเกมที่ต้องใช้ทักษะและความสามัคคีภายในทีมสูง Dota ได้พัฒนามาเรื่อย ๆ จนมี Dota 2 ซึ่งปัจจุบันมีการแข่งขันเยอะมาก เพราะมีผู้เล่นเยอะและเงินรางวัลในแต่ละรายการสูงด้วย ในปี 2014 มีการจัดแข่ง The International 4 ซึ่งเงินรางวัลมากถึง 10 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ทำให้วงการอีสปอร์ตได้รับความสนใจมากจากทั้งสื่อ หน่วยงานรัฐและเอกชนต่าง ๆ [7] (นวรัตน์ ดุเหว่า, 2561)

เมื่ออีสปอร์ตเติบโตมากขึ้น มีเกมอีกมากเกิดขึ้นตามมา เช่น League of Legend, Hero of Newerth, Point Blank, Special Force, Overwatch, Ragnarok, FiFa เป็นต้น เกม HoN LoL จะดังมากที่สุดในไทย มีผู้เล่นมาก และยังมี MOBA บนมือถือเกิดขึ้นมาอีกหลายเกม ซึ่งได้มีการจัดการแข่งขันอย่างจริงจังแล้วก็คือเกม Realm of Valor ของค่ายการีน่า ซึ่งปัจจุบันก็มีผู้คนจำนวนมากให้ความสนใจและมีผู้เล่นที่เยอะมาก เพราะเล่นง่ายและสะดวกสบาย [7] (นวรัตน์ ดุเหว่า, 2561)

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาประกอบในการศึกษาวิจัย โดยใช้แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategic management) ประกอบด้วย การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) การคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning) ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership) ภายใต้ปัจจัยภายในทั้ง 7 ประการของแนวคิด 7s McKinsey ได้แก่ กลยุทธ์ โครงสร้าง รูปแบบ ระบบ บุคคล ทักษะ และค่านิยมร่วม โดยครอบคลุมกลยุทธ์ส่วนประสมการตลาด (7P’s) ทั้ง 7 องค์ประกอบ คือ ผลิตภัณฑ์ (Product) สถานที่/ช่องทางการจำหน่าย (Place) ราคา (Price) การส่งเสริมการตลาด (Promotion) บุคคล (People) ลักษณะทางกายภาพ (Physical Evident) และกระบวนการ (Process) ว่าปัจจัยเหล่านี้ส่งผลหรือมีความสัมพันธ์อย่างไรต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์กีฬาอีสปอร์ตในประเทศไทย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ (mixed-methods research) โดยมีรายละเอียดของระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

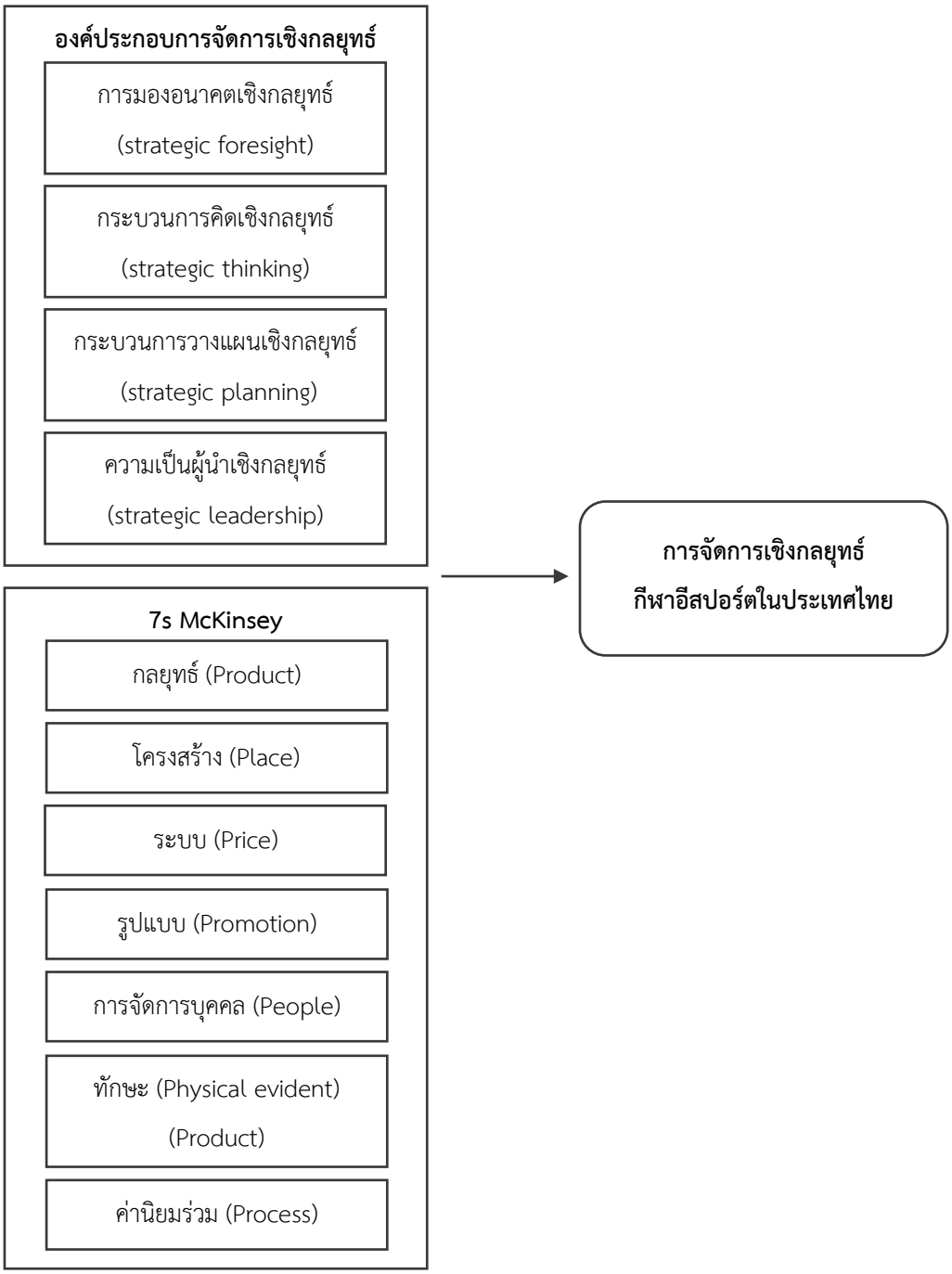
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง การวิจัยเชิงคุณภาพใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยใช้การเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (purposive sampling) จำนวน 10 คน ทั้งนี้กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยมีเกณฑ์คัดเข้า คือ 1) เป็นผู้บริหารในตำแหน่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับอีสปอร์ตโดยตรง 2) มีความเต็มใจในการให้ข้อมูลโดยสามารถสื่อสารด้วยการพูดและการฟังได้ และการวิจัยเชิงปริมาณ คือ กลุ่มผู้บริหารในตำแหน่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องหรือมีประสบการณ์ในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์กีฬาอีสปอร์ตทั้งหน่วยงานรัฐบาล (เช่น การกีฬาแห่งประเทศไทย กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา กระทรวงวัฒนธรรม กระทรวงการพัฒนาความมั่นคงของมนุษย์ กระทรวงศึกษาธิการ สถาบันการศึกษาที่มีหลักสูตรและการเรียนการสอนที่เกี่ยวข้อง) เอกชน (เช่น การีน่าออนไลน์ (ประเทศไทยจำกัด) บริษัท นีโอลูชั่น อีสปอร์ต จำกัด) และภาคประชาสังคม (เช่น มูลนิธิอินเตอร์เน็ตร่วมพัฒนาไทย มูลนิธิเพื่อผู้บริโภค สำนักงานพัฒนานโยบายสุขภาพระหว่างประเทศ (IHPP)) โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sample) ตามความสะดวกและความเหมาะสมของผู้วิจัยและผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้แบบสอบถาม จำนวน 400 คน

เครื่องมือในการเก็บข้อมูล แนวคำถามสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ และแบบสอบถาม (Questionnaire) สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ แบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์กีฬาอีสปอร์ตในประเทศไทย ผ่านทางระบบออนไลน์ โดยพัฒนาแบบสอบถามมาจากการสังเคราะห์ข้อมูลจากขั้นตอนการศึกษาเชิงคุณภาพและจากการปรับปรุงรายการแบบสอบถามมาจากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากงานวิจัยที่คล้ายคลึงกัน ประกอบด้วย แบบสอบถามเกี่ยวเนื่องกับข้อมูลพื้นฐานหรือข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม แบบตรวจสอบรายการ (check list) และเติมข้อมูล รวมถึงแบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์และส่วนประสมทางการตลาดกีฬาอีสปอร์ตในประเทศไทย จะมีลักษณะข้อคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด โดยจะประกอบไปด้วยคำถามที่เป็นทั้งทางบวกและทางลบ

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล การสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มผู้บริหารในตำแหน่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกีฬาอีสปอร์ตโดยตรงทั้งในส่วนของหน่วยงานรัฐบาล เอกชน ภาคประชาสังคมและประชาชน โดยการสัมภาษณ์ในมุมมองของการจัดการเชิงกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยภายในทั้ง 7 ประการ ของแนวคิด 7s McKinsey และการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณผ่านแบบสอบถามในกลุ่มผู้บริหารในตำแหน่งต่าง ๆ หรือมีประสบการณ์ในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์กีฬาอีสปอร์ตโดยทางตรงและทางอ้อม ทั้งในหน่วยงานรัฐบาล เอกชน และภาคประชาสังคม ที่มีความยินดีในการตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูล ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยการนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์มาถอดความแบบคำต่อคำ (Verbatim Transcription) และวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ตามประเด็นที่กำหนด และข้อมูลเชิงปริมาณ ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ จำนวน (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) รวมถึงสถิติเพียร์สันในการทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปร 2 ตัว ที่เป็นอิสระต่อกัน เพื่อหาความสัมพันธ์ของทัศนคติของผู้นำองค์กรกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ของกีฬาอีสปอร์ตในประเทศไทย

ขอบเขตด้านเนื้อหา การศึกษาเป็นการรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามในกลุ่มผู้บริหารในตำแหน่งต่าง ๆ หรือมีประสบการณ์ในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์กีฬาอีสปอร์ตโดยทางตรงและทางอ้อม ทั้งในหน่วยงานรัฐบาล เอกชน และภาคประชาสังคม



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย

ผลการวิจัย

ข้อมูลวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติของผู้นำองค์กรกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ของกีฬาอีสปอร์ตในประเทศไทย กับลักษณะทางประชากรของกลุ่มตัวอย่าง ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติของผู้นำองค์กรกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ของกีฬาอีสปอร์ตในประเทศไทย ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ภายใต้ปัจจัยภายในทั้ง 7 ประการของแนวคิด 7s McKinsey

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับระดับความทัศนคติของผู้นำองค์กร	ระดับความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ของกีฬาอีสปอร์ตในประเทศไทย							
	การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์		การคิดเชิงกลยุทธ์		การวางแผนเชิงกลยุทธ์		ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์	
	P	Sig	P	Sig	P	Sig	P	Sig
อายุ	-.127*	.011	-.181**	.000	.027	.586	.027	.586
ประสบการณ์ในวงการกีฬาอีสปอร์ต (ปี)	-.162**	.001	.149**	.003	-.037	.464	-.037	.464
ตำแหน่ง	.077	.124	.011	.819	.091	.068	.091	.068
หน่วยงานที่สังกัด/สถานที่ทำงาน	-.027	.588	.093	.064	.083	.097	.083	.097

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed). (P = Pearson Correlation)

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

จากตาราง พบว่า มีปัจจัยด้านอายุและประสบการณ์ในวงการกีฬาอีสปอร์ตที่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติของผู้นำองค์กรกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ของกีฬาอีสปอร์ตในประเทศไทย คือ อายุมีความความสัมพันธ์ในระดับน้อย และเป็นไปในทิศทางตรงกันข้าม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 กับการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson Correlation (r)) เท่ากับ -.127 และมีความความสัมพันธ์ในระดับน้อย และเป็นไปในทิศทางตรงกันข้าม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 กับการคิดเชิงกลยุทธ์ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson Correlation (r)) เท่ากับ -.181 และในส่วนของประสบการณ์ในวงการกีฬาอีสปอร์ต (ปี) ความความสัมพันธ์ในระดับน้อย และเป็นไปในทิศทางตรงกันข้าม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 กับการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ส หสัมพันธ์ (Pearson Correlation (r)) เท่ากับ -.162 และมีความความสัมพันธ์ในระดับน้อย และเป็นไปในทิศทางตรงกันข้าม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 กับการคิดเชิงกลยุทธ์ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson Correlation (r)) เท่ากับ -.149

ในส่วนของผลการวิจัยเชิงคุณภาพ ทิศทางในอนาคตของการจัดการเชิงกลยุทธ์กีฬาอีสปอร์ตในประเทศไทยในแง่สังคม การจัดกิจกรรมอีสปอร์ต ส่งเสริมการแข่งขันเล่นวิดีโอเกมนั้น พบว่า ทางฝั่งรัฐบาลไทย และธุรกิจไทยภาคเอกชนยังไม่ได้มีความพร้อมมากนักในเชิงของมาตรการรับมือและผลกระทบต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นจากการส่งเสริมอุตสาหกรรมนี้ ทั้งที่เป็นอุตสาหกรรมที่อาจให้ผลกระทบภายนอกเชิงลบ (negative externalities) เกิดขึ้นได้มาก และยังมีประเด็นทางกฎหมายอีกมากมายที่ยังเป็นช่องโหว่ของกฎหมายในแต่ละประเทศที่ยังไม่ได้มีการวางกรอบคำนึงถึง เช่น การกำหนดอายุผู้เข้าร่วมเล่นแข่งขันที่เหมาะสม มาตรฐานกลางในการแข่งขัน ตัดสิน และตรวจสอบ การพนันที่เด็กและเยาวชนเข้าถึง กรอบความร่วมมือของสปอนเซอร์และเจ้าของลีก อัตราค่าจ้าง ค่าแรง ค่าตอบแทนนักกีฬา ระบบเอเจนซี่ ตัวแทนธุรกิจของทีมผู้เล่น มาตรการปกป้องและคุ้มครองเด็กและเยาวชนจากสื่อออนไลน์ ทั้งนี้ ในส่วนของเด็กและเยาวชน มีการนำเสนอมุมมองว่าควรสร้างความร่วมมือในทุกภาคส่วน ทุกระบบ เพื่อช่วยผลักดันให้นักกีฬาอีสปอร์ตเป็น role model หรือต้นแบบที่ดีให้กับสังคม กล่าวคือ เป็นนักกีฬาที่มีความสามารถควบคู่กับมีความประพฤติที่ดี โดยส่งเสริมให้ผู้สนับสนุนให้สปอนเซอร์กับสตรีมเมอร์ที่พูดเพราะและมีความประพฤติดีมากกว่า ให้โอกาสกับผู้ที่คิดดี ปฏิบัติตนดีเป็นหลัก นอกจากนี้ ประเด็นที่ควรทำความเข้าใจต่อสังคมและผู้บริโภคคือ ความต้องการเกี่ยวกับรูปแบบของกีฬาอีสปอร์ตว่าควรมีลักษณะเป็นอย่างไรเพื่อทำการขับเคลื่อนไปภายใต้ความต้องการของสังคม มุ่งเน้นในเชิงมูลค่าทางสังคม และในเชิงมูลค่าในการขยับขยายฐานผู้เล่นให้มีมาตรฐานสูงขึ้น

> “เราต้องร่วมมือกัน ประสานเสียงกันทั้งระบบ คือเราไม่ควรจะปล่อยให้นักกีฬาที่มีความสามารถแต่ความประพฤติไม่ดีได้มีโอกาส ไม่ใช่ฆ่าเค้านะครับ เราต้องบังคับให้เค้ากลับไปกลับตัวกลับใจ เพื่อที่ว่าเค้าจะได้เป็นโรลโมเดลเป็นต้นแบบให้กับคนในสังคมนะครับ มันก็จะทำให้ปัญหาต่าง ๆ มันลดน้อยลง ไม่ใช่ว่า โอ้โห ไอ้นี่มันดังขาดมันไม่ได้ก็ดี แต่ความประพฤติเค้าไม่ได้เรื่องเลย แชทเกมส์ก็หยาบคายนะครับ...แต่พวกเรายังเห็นคุณงามความดีของเค้าว่าเค้าดัง ดูแค่ยอดซัพสไคร้ ดูแค่ยอดฟอลโลเวอร์อย่างเดียว ไม่ดูแก่นแท้ของจิตใจเค้าอันนี้ผมก็คิดว่าเป็นประเด็นที่ควรจะเอามาพิจารณา...สตรีมเมอร์คนไหนพูดหยาบ คนดูเยอะ สตรีมเมอร์คนไหนพูดเพราะ คนดูน้อย ก็ต้องวิงวอนสปอนเซอร์ชิฟว่า ถ้าสปอร์นเซอร์เข้าคนที่พูดเพราะ ควรจะให้เยอะกว่าไหม ให้โอกาส เราก็ตั้งเงื่อนไขบีบเค้า” (ผู้บริหาร)

ในเชิงธุรกิจ เศรษฐกิจ ควรมองในเรื่องการให้อิสระต่อองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรที่ทำเพื่อประชาชน โดยการออกข้อกำหนดหรือแนวทางในการปฏิบัติให้ถูกต้อง ภายใต้การให้อิสระในเรื่องของลิขสิทธิ์เพื่อความสะดวกในการดำเนินการและจำเป็นต้องสร้างคนรุ่นใหม่เพื่อเข้ามาสานต่อและช่วยกันพัฒนาวงการนี้ซึ่งเป็นการสร้างเศรษฐกิจไปในตัว ประกอบกับควรพัฒนาระบบการเก็บข้อมูลสถิติจำนวนบุคลากรที่ทำงานในสายอาชีพกีฬาอีสปอร์ตและจำนวนความต้องการของแรงงานในตลาดที่ต้องการคนที่มีความสามารถด้านนี้ เพื่อทำการผลักดันส่งเสริมในเรื่องของอาชีพอย่างเหมาะสมต่อไป

> “องค์กรไม่แสวงหาผลกำไรเวลาเค้าขยับสิ่งนี้ เวลาเข้าทำสิ่งนี้เค้าทำเพื่อมหาชน เค้าทำเพื่อประชาชน ชีเกมส์ เอเชี่ยนเกมส์ กีฬาแห่งชาติ กีฬาเยาวชนแห่งชาติ กีฬามหาวิทยาลัย กีฬานักเรียน มันนอนโพรฟิต ต่อให้มีสปอนเซอร์เข้ามาเถอะ แต่มันก็มาช่วยลดมาช่วย management มาช่วยทำให้เกิดการดำเนินงานให้ราบรื่นถูกไหม เพราะฉะนั้นค่ายเกมส์ควรจะละเว้นลิขสิทธิ์ทั้งปวง ต้องปล่อยให้ทำฟรีโดยอิสระ พูดง่าย ๆ ว่าอยากทำอะไรก็ทำ คุณแค่ออกไกด์บุคมาเล่มนึงว่า non-profit ต้องทำแบบนี้ อนุญาตให้ทำทันทีไม่ต้องขออนุญาต ถ้าคุณเป็น non-profit คุณทำได้เลย มันควรเป็นแบบนั้นทั้งโลก แต่ตอนนี้มันยังมีการมองว่ามันคือผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นครับ เพราะฉะนั้นค่ายเกมส์หลายค่ายจึงยังมีเงื่อนไข” (ผู้บริหาร)

> “ต้องสร้างคนรุ่นใหม่ขึ้นมา สร้างเด็กใหม่ คือ เอาขึ้นมาจนแข็งแรงปุ๊บเด็กพวกนี้ก็จะแข็งแกร่งขึ้น ๆ ตลาดมันต้องฟู หันไปทางไหนก็มีแต่คนเก่ง มีแต่คนทำงานได้ ๆ ไอ่นี้ก็ทำ ๆ ไอ้นี่ก็ทำเป็น” (ผู้บริหาร)

> “เป็นการสร้างกลุ่มอาชีพใหม่ สร้าง เรียกว่าเป็นคล้าย ๆ ว่าเป็นสัมมาอาชีพเลยก็ว่าได้ในโลกใบนี้...ผมก็เลยจะมองว่ามันก็เป็น eco-system ใหญ่ที่ทำให้หลาย ๆ ส่วนหลาย ๆ ส่วนงานมีการสร้างรายได้เพิ่มมากขึ้น” (ภาคเอกชน)

แง่มุมของระบบการศึกษา ซึ่งมีการนำเสนอมุมมองที่ว่า ประเทศไทยมีการรับรองให้อีสปอร์ตเป็นกีฬาประเภทหนึ่ง ดังนั้น จึงควรมีระบบการเรียนการสอนเรื่องการบริหารจัดการกีฬาอีสปอร์ตในสถานศึกษา

ในส่วนของสถาบันครอบครัว ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าจะต้องมีการสร้างความเข้าใจต่อกีฬาสปอร์ต (E-Sport) ถึงความเป็นมาเป็นไป ข้อดี ข้อเสีย แนวทางในการป้องกันหรือส่งเสริมบุตรหลานของตนที่สนใจในกีฬาชนิดนี้ โดยเฉพาะในการดูแลเด็กไม่ให้กลายเป็นเด็กติดเกมเช่นที่เป็นประเด็นในสังคมปัจจุบัน

> “ในส่วนของครอบครัวที่จะต้องทำความเข้าใจแล้วว่าเด็กที่เค้าเข้ามาเป็นนักกีฬาเค้าเข้ามาเพื่อสร้างอาชีพจริง ๆ หรือเปล่าหรือมันจะเป็นแค่ช่องทางนึงที่เป็นแค่ทางเลือกให้เค้าไปก่อน ผมมองว่าสถาบันครอบครัวก็ต้องมามองตรงนี้ด้วย” (ภาคเอกชน)

> “ภาคประชาชนก็ควรจะเรียนรู้และเข้าใจทั้งในส่วนของครอบครัวในส่วนของลูกหรือว่าการแบ่งเวลาว่าเด็กเล่นเกมส์กับนักกีฬามันแตกต่างกันนะมันอะไรกันนะ ต่างคนก็ต่างผลักดันและเข้าใจในส่วนของบทบาทของตัวเองให้ดี” (ภาคเอกชน)

นโยบายของภาครัฐในการส่งเสริมกีฬาอีสปอร์ต มุมมองของผู้บริหารต่อการสนับสนุนของรัฐบาลที่มีต่อกีฬาอีสปอร์ตนั้น ส่วนหนึ่งเห็นว่าควรมีการสนับสนุนทั้งในเรื่องของงบประมาณ และการสร้างองค์กรอิสระขึ้นมาเพื่อสามารถ

บริหารจัดการและดูแลองค์กรของตนเองได้ สามารถให้องค์กรหรือหน่วยงานที่สนใจเข้ามาร่วมพัฒนาวงการอีสปอร์ตโดยใช้ผลงานเป็นเครื่องชี้วัด โดยเน้นพัฒนารูปแบบโครงสร้างขององค์กรเพื่อรองรับการเติบโตในเชิงธุรกิจ และการแบ่งผลประโยชน์ให้กับภาครัฐเพื่อให้มีเม็ดเงินหมุนเวียนและเป็นทุนในการพัฒนาต่อไป สนับสนุนให้คิดการใหญ่ โดยยกตัวอย่างของประเทศเกาหลีที่ที่สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการสร้างโมเดลทางธุรกิจ นอกจากนี้ ควรมีการพัฒนาผู้สร้างเกมภายในประเทศหรือบริษัทผลิตเกมให้โตขึ้นเสียก่อน จากนั้นจึงพัฒนาผู้เล่น ทั้งนี้ควรมองทั้ง 3 ส่วนที่เกี่ยวข้องร้อยโยงกัน เสมือนการปลูกผัก 3 กระถาง คือ ค่ายเกม ผู้เล่น และผู้จัดหรือออร์แกไนเซอร์

> “ถ้าเป็นเปรียบเทียบเราปลูกผักอยู่ 3 กระชัง 3 กระถาง กระถางแรกเป็นบริษัทเกม กระถางที่สองเป็นออแกนไนซ์ กระถางที่สามเป็นตัวเพย์เยอร์ เป็นผู้ที่สร้างรายได้จากการเล่นเกมส์ กระถางที่สามของเราแออัดยัดทะนานเลยครับ เราอัดกันแน่นอยู่ตรงนี้ ซึ่งมันก็เลยทำให้อัตราการเติบโตของกระถางใบนี้มันแย่งกันโต ถ้าเปรียบเทียบเป็นผักเราคือไม้ล้มลุก มันแย่งกันอยู่ครับประชากรเดียวกัน จะไปเติบโตข้างนอกมันก็ต้องไปแข่งกับข้างนอกอีก กำแพงภาษาก็เป็นอุปสรรคอย่างหนึ่ง สถานการณ์อีสปอร์ตของประเทศไทยจึงยังเป็นสถานการณ์ที่ต้องบอกก่อนเลยว่ายังเป็นพื้นที่ที่มีโอกาสแต่ยังไม่ได้... ผมพยายามจะบอกว่า ยังไม่สามารถมีใครตีมันแตก มันจะเป็นแหล่งขุมทรัพย์ที่ซ่อนอยู่ในนี้ มันยังเป็นลายแทงที่ยังไม่มีคนไปจนสุดปลายทางได้” (ผู้บริหาร)
>
> “ในส่วนของประเทศไทยเองผมมองว่ายังไม่มีศักยภาพในเรื่องของการผลิตตัวเกมส์หรือสื่อดิจิตอลพวกนี้สักเท่าไหร่ทำให้เราค่อนข้างเสียเปรียบพวกต่างชาตินิดนึงเพราะว่าไม่ว่าเราจะทำเกมส์ทำอะไรซ่ะส่วนใหญ่ข้อเสียก็คือเม็ดเงินมันอาจจะไหลออกไปเยอะมากกว่าการที่จะเป็นรายรับเข้ามาเยอะกว่าเพราะว่าเรายังไม่มีเกณฑ์ที่เป็น publisher เองที่สามารถสร้างมูลค่าได้สักเท่าไหร่” (ภาคเอกชน)
>
> “แผนกลยุทธ์ในประเทศ ผมว่าประเทศไทยยังขาดผู้นำ ยังขาดคนกำหนดทิศทางที่จะทำให้ไปในทิศทางเดียวกันกับของภาครัฐ ผมมองว่าอย่างนั้น เพราะว่าถ้าผลักดันไปภาคเอกชนน่าจะต้องใช้เม็ดเงินมหาศาล แล้วก็น่าจะเป็นการจ่ายก่อนสร้างซ่ะด้วยผมมองว่าอย่างนั้น เพราะฉะนั้นก็ ถ้ามีภาครัฐเข้ามาสนับสนุนจริง ๆ ชัดเจน แล้วก็ทั่วถึงทั้งกลุ่มที่เป็นทั้งนักกีฬา” (อาจารย์มหาวิทยาลัย)

หากมองในภาพรวมขององค์กรความร่วมมือที่จะเข้ามาร่วมกำกับดูแลและผลักดันกีฬาอีสปอร์ตนั้น ควรได้รับความร่วมมือจากหลายกระทรวงที่จะเข้ามาเกี่ยวข้องโดยการบูรณาการความร่วมมือระหว่างกันภายใต้ทิศทางเดียวกันจะก่อให้เกิดผลสำเร็จมากกว่า ทั้งนี้ อาจมีองค์กรอิสระที่ได้รับอำนาจหรือได้รับมอบหมายให้เป็นแกนกลางรับผิดชอบเรื่องนี้โดยตรง

> “อย่างเช่นกระทรวงดิจิตอลจะเข้ามาควบคุมเรื่องเวลาในการเล่มเกมส์ก็ได้ส่วนนึง กระทรวงศึกษาธิการก็อาจจะเข้ามาในส่วนของเวลาที่เข้ามาในโรงเรียนอาจจะต้องงดเว้นเรื่องมือถือหรือว่าการเล่นเกมส์ภายในเวลาเรียนอะไรแบบนี้มันก็จะชัดเจนขึ้น พอเป็นนักกีฬาแล้วอายุก็ต้องถึงด้วย...อาจจะต้องมีในเรื่องของ การศึกษาคงต้องเป็นในเรื่องของวาระการประชุมมากกว่า หรือไม่งั้นถ้าจัดโดยภาครัฐหรือกระทรวงสักกระทรวงนึง อาจจะเป็นกระทรวงดิจิตอล กระทรวงกีฬาอย่างนี้ ผมว่าเค้าน่าที่จะเกี่ยวข้องนะครับ แล้วก็กระทรวงพวกเด็กและเยาวชนอาจจะต้องจัดที่มีวาระแยกกันแล้วมีวาระใหญ่ที่มารวมกันมาคุยกันบ้างนะครับ” (ภาคเอกชน)
>
> “กระทรวงดิจิตอลก็น่าจะได้ในเรื่องของฝั่งที่เป็นเทคนิค ในเรื่องของการสร้างระบบอะไรขึ้นมาสักอย่างนึงให้ประชาชนเข้ามาลงทะเบียนมาดูแล ในฝั่งของสมาคมกีฬาก็ได้นักกีฬามาใช้งาน มาสร้างงานสร้างอาชีพมาสร้างแบรนด์แอมบัสเดอร์ให้กับคนรุ่นใหม่ ๆ นะครับ ในด้านการศึกษาก็อาจจะได้ในส่วนของเด็กที่เป็นภาพลักษณ์ให้กับสถาบัน การแบ่งเวลาที่ดีอะไรต่าง ๆ แล้วก็มาแข่งอยู่ภายใต้ลีคจ์เดียวกัน แบ่งภาคซึ่งกันและกัน ตรงนี้ผมว่ามันไม่น่าจะยากอะไรเลย” (ภาคเอกชน)

“ตอนนี้มันถูกประกาศโดยราชกิจจานุเบกษาแล้วว่ามันเป็นกีฬา เพราะฉะนั้นแต่ละหน่วยงานแต่ละองค์กรเค้าก็จะต้องเริ่มสร้างตรงนี้ ซึ่งมันก็ไม่ใช่เรื่องของการกีฬาแห่งประเทศไทยอย่างเดียว มันก็จะต้องรวมไปถึงฝ่ายที่เป็นการศึกษาแล้วก็พวกเดลต้า พวกกระทรวงเทคโนโลยีพวกนี้เข้ามาเกี่ยวด้วย เพราะที่ผมบอกแล้วว่าถ้าเป็นหน่วยงานภาครัฐเค้าพยายามที่จะเข้ามา แต่อย่างที่ผมบอกก็คือ มันต้องมาแบบในเชิงร่วมงานกัน ไม่ใช่ว่าต่างคนต่างสร้าง” (อาจารย์มหาวิทยาลัย)

“อีสปอร์ตเกี่ยวข้องกับหลายฝ่าย มันเป็นกีฬาก็ได้เป็นความบันเทิงก็ได้ ความบันเทิงก็ไปกระทรวงท่องเที่ยว เกี่ยวกับสภาวะเด็กก็ไปกระทรวงสาธารณะสุข เกี่ยวกับทางด้านการศึกษาใช้อีสปอร์ตในการเรียนรู้ในการปฏิบัติในการบำบัดต่าง ๆ ก็ไปกระทรวงศึกษาธิการ การค้าขายก็มีครับอีสปอร์ตกระทรวงอุตสาหกรรมก็ได้ กระทรวงพาณิชย์ก็ได้ ถ้าเป็นในเรื่องของการพัฒนาซอฟแวร์ ฮาร์ดแวร์ต่างๆ ก็อาจจะเป็นกระทรวงดิจิตอลอะไรต่าง ๆ ซึ่งในเมืองไทยเรายังขาด” (อาจารย์มหาวิทยาลัย)

ในส่วนของผลเสียที่เกิดจากการเล่นเกมที่ควรกำจัดหรือป้องกันให้เกิดขึ้นน้อยลงนั้น พบว่าเกิดปัญหาขึ้นจริงต่อเด็กที่เล่น กล่าวคือ ทำให้เกิดวุฒิภาวะทางอารมณ์แปรปรวนหรือมีความก้าวร้าว การควบคุมเวลาในการเล่นซึ่งสามารถส่งผลบั่นทอนภาวะการเรียนหรือการทำงาน รวมถึงส่งผลกระทบต่อดุลยพินิจในการตัดสินใจหรือความคิดสร้างสรรค์ ความจดจ่อหรือการมีสมาธิ ทั้งนี้ยังสามารถส่งผลเสียต่อสุขภาพ เศรษฐกิจ หน้าที่การงาน ซึ่งทั้งหมดสามารถเป็นจุดเริ่มของปมปัญหาใหญ่ที่อาจตามมา แต่ทั้งนี้ หากมองในมุมกลับกัน ความท้าทายหนึ่งของผู้บริหารคือการทำให้ข้อเสียที่พัฒนาไปสู่ข้อดีได้นั่นเอง ดังนั้น นโยบายของภาครัฐอาจต้องสร้างมาตรการควบคุมเนื้อหาของเกมให้มีความเหมาะสม ภายใต้การพิจารณาเรื่องผู้ได้รับประโยชน์ที่แท้จริงประกอบ

“ฉะนั้นข้อเสียของการเล่นเกมส์นอกจากการทำเกิดวุฒิภาวะทางอารมณ์แปรปรวนหรือมีความก้าวร้าว ผมยืนยันว่ามีจริง มีแน่ ๆ ข้อเสีย ข้อสองคือถ้าเกิดเล่นไม่บันยะบันยังนะครับ เอาเป็นว่าไม่ต้องเล่นถึงขนาดป่วยนะยกตัวอย่าง ๆ ตัวผมเอง วันไหนถ้าผมเล่นเกมส์มากเกินไปผมเขียนงานไม่ออก มันตื้อ คือเราใช้ เราเผาผลาญแคลอรี่เราใช้ประจุไฟฟ้าในสมองเราไปเกือบเต็มเหนี่ยวแล้ว เพราะฉะนั้นผมก็เลยคิดว่าการเล่นเกมส์เยอะมันทำให้บั่นทอนภาวะการทำงานเอาเรื่องอยู่...แล้วมากไปกว่านั้นผมว่ามีผลกระทบต่อสุขภาพแน่นอน เพราะอย่างตัวเราเองเรายังมึน ทั้ง ๆ ที่เราเล่นแบบไม่ได้เล่นมากมายนัก เพราะฉะนั้นเด็กพอเล่นมึน ๆ มาก ๆ ผมเชื่อว่าไม่มีใครสาระภาพหรอกครับว่า แม่ครับ ผมปวดหัวจากการเล่นเกมส์มากเลยครับ ผมรู้สึกไม่ดีเลยครับขอกอดหน่อย ถ้าเด็กคนนี้ไปบอกแม่ พรุ่งนี้เด็กคนนี้อดเล่นเกมส์ชัวร์ เพราะฉะนั้นเด็กก็จะไม่บอก มาคู่กันเลยครับ ส่งเสริมให้เกิดการโกหก กับทำให้สุขภาพเสีย ใช่ไหมครับ แล้วก็ทำให้งานการเสียไปด้วย” (ผู้บริหาร)

“คอนเท้นท์มันมีให้เล่นตั้งเยอะไม่เห็นต้องไปชูดติ้งเลย ทั้งเกมส์เมอร์ก็จะเข้าใจนะครับ พ่อแม่ลูกก็จะแฮปปี้ ทั้งฝ่ายที่เค้าต่อต้านเกมส์เค้าก็จะเริ่มเห็นใจเรา เผลอ ๆ อาจจะได้ตังค์จากเค้าด้วยนะเป็นเล่นไป โดยเฉพาะสถานศึกษาไม่ใช่สมาคม นี่แหละครับ ก็คือคิดว่าเราจะต้องคำนึงถึงเรื่องคอนเท้นนะครับ ซึ่งมันก็จะไปสอดคล้องกับวัย อายุ ว่าจะให้เป็นแบบไหน...ขณะเดียวกันสิ่งที่จะต้องดูก็คือจะต้องมาคำนวณให้ออกว่า แล้วสุดท้ายใครเป็นผู้ได้ผลประโยชน์กันแน่ ผู้เล่น หรือผู้ดำเนินงานอย่างเรา หรือผู้ซัพพอร์ต ทีมซัพพอร์ตซึ่งเป็นสถานศึกษาหรือเป็นค่ายเกมส์ หรืออาจจะไม่ใช่ทั้งหมด อาจจะเป็นโอเปอร์เรเตอร์ รวยเงียบ ๆ อยู่คนเดียว” (ผู้บริหาร)

แนวทางการพัฒนาโครงสร้างองค์กร ทรัพยากรองค์กร และการบริหารจัดการบุคคล หากพิจารณาถึงการวางแผนและโครงสร้างองค์กรในกีฬาอีสปอร์ต สิ่งที่ต้องผลักดันเพิ่มเติม คือ ฝ่ายกฎหมายที่มีศักยภาพอย่างเพียงพอ เพื่อประโยชน์ในการแข่งขันทั้งในระดับประเทศและระดับสากลไม่ให้เกิดความเสียเปรียบหรือช่องทางที่จะสร้างความเสียหาย

> “อย่างแรกในเชิงกลยุทธ์มันต้องวางไม่ให้เกิดการโกง เพราะฉะนั้น ข้อกฎหมายมีความสำคัญนะครับ เช่น โกงไปก็ไม่มีใครลงโทษ...เราก็ต้องป้องกันไม่ให้เกิดทริคต่าง ๆ ที่มันได้เปรียบเสียเปรียบนะครับ เราก็บล็อคมันซะนะครับ ไม่ให้เกิดช่องทางตรงนั้นนะครับ” (ผู้บริหาร)

นอกจากนี้ สิ่งที่ต้องให้ความสำคัญอย่างมาก คือ การสร้างความเชื่อมั่นให้กับวงการกีฬาอีสปอร์ตในประเทศไทย ซึ่งได้รับการยอมรับให้เป็นกีฬามีกฎหมายรับรองอย่างถูกต้อง ประกอบกับเร่งการสร้างผู้ฝึกสอนก่อนการสร้างนักกีฬา ควบคู่ไปกับการสร้างเครือข่ายให้เกิดสมาคมอีสปอร์ตประจำจังหวัดหรือการสร้างสนามกลางประจำแต่ละภาค หรือจังหวัดใหญ่ ๆ หรือคัดเลือกจากจังหวัดที่สามารถเป็นพันธมิตรที่เข้มแข็งได้ และจัดสรรงบประมาณจากภาครัฐเข้ามาสนับสนุนการขับเคลื่อนเพิ่มมากขึ้น

> “สร้างโค้ชแล้วโค้ชมันจะเก่งเท่านักกีฬาหรอ คิดแบบนี้ แต่ขณะเดียวกันถ้าสร้างนักกีฬาแล้วนักกีฬาไม่มีระเบียบแล้วคนคุมทำไง ก็สร้างมลพิษขึ้นมาในสังคมขึ้นมาอีกหรอ ใช่ไหมครับ เราก็เลยเลือกที่จะสร้างโค้ชเข้ามาก่อน เราเลยเลือกที่จะอบรมคุณครู...แต่อย่าลืมว่า 600 ท่านนี้นะครับ พอกลับคืนเข้าสู่สถานศึกษาแล้วเ นี่ยครู 1 คน/ลูกศิษย์/ปีการศึกษา ผมว่าอย่างน้อยต้องมี 100 คน 1 ต่อ 100 ใช่ไหมครับ จาก 600 คนก็เป็นกี่เท่าไหร่แล้วครับ ผมว่า 6 แสน 6 หมื่น 6 แสนก็คูณกันไปนะครับใส่ศูนย์ตามหลังไปก็ 6 หมื่นคน มันก็ทำให้เราประหยัดงบประมาณไปได้อีกมากมายก่ายกอง อันนี้ก็ทำให้เราเคลื่อนที่ได้อย่างมีพลัง” (ผู้บริหาร)

> “เราก็ต้องมากำหนดว่าแต่ละภาคของประเทศไทยมันควรจะมีสนามกลางป่ะ สนามกีฬากลางภาคเหนือ ภาคใต้ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เลียบชายฝั่งทะเล สายสุพรรรณ กาญจนบุรีและกรุงเทพจะมีสนามกีฬากลางมันก็ต้องมี 6 สนามทั่วประเทศใช่ไหมครับ โดยตั้งศูนย์กลางให้มัน ไม่จำเป็นต้องไปเชียงใหม่ ไม่จำเป็นต้องไปอุดรฯหรอก มันควรจะเป็นที่ว่าโอเคอยู่ในโซนที่ทุกจังหวัดเดินทางไปถึงสนามกลางในระยะเวลาที่เฉลี่ยเท่า ๆ กันนะครับ อันนี้ถ้าเกิดเป็นในเชิงกลยุทธ์มันต้องมาคิดแผนงานตรงนี้ เรื่องสนามบินก็มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างเช่นว่าเราไปเลือกจังหวัดที่ไม่มีสนามบินอย่างนี้ มันเป็นสปอร์ตซิตี้ก็จริงแต่ไม่มีสนามบินจะลำบาก ” (ผู้บริหาร)

ยิ่งไปกว่านั้น ในเรื่องของทรัพยากร การพัฒนาและการคัดเลือกบุคลากรที่จะเข้ามาทำงานด้านกีฬาอีสปอร์ตก็มีความสำคัญอย่างยิ่ง ซึ่งนอกจากข้อจำกัดเรื่องงบประมาณกับการจ้างงานบุคลากรแล้วการดึงคนนอกเข้ามาทำงานเป็นคนในจากการสร้างเครือข่ายความร่วมมือก็เป็นอีกแนวทางในการเพิ่มจำนวนบุคลากรในด้านนี้ และในการคัดเลือกบุคลากรนั้นควรคัดเลือกจากผู้มีใจที่อยากให้วงการกีฬาอีสปอร์ตไทยแข็งแรง ฉะนั้นการคัดเลือกบุคลากรจะต้องเลือกบุคลากรจากบุคลิกนิสัย จะเลือกต้องเลือกบุคลากรจากคนที่เข้าใจในบริบทในบทบาทของตนเองว่าต้องวางตัวเช่นไร จะต้องก้าวเข้าสู่บทบาทหน้าที่ของตนเองให้เหมาะสม ซึ่งในระดับของผู้บริหารจะดูจากความเป็นระเบียบ ความตั้งใจในการทำงาน และเรื่องที่สำคัญมากคือ ความซื่อสัตย์ อีกทั้งในมุมของผู้บริหารนั้นนอกจากต้องมีความซื่อสัตย์แล้ว ยังต้องมีทักษะอ่านคนให้เป็น ใช้คนให้เป็น ยึดในกฎระเบียบ และให้โอกาส ภายใต้ค่านิยมขององค์กรที่ควรเน้นเรื่องของ ความจริงใจ เต็มที่กับการให้ และการสอน การมอบทุกสิ่งให้กับสังคม โดยมีระบบการตรวจสอบก่อนการดำเนินงานเสมอ

> “ความต้องการของเราคือ เราต้องการให้คนที่เดินเข้ามาหาเราจะต้องมีความรู้สึกอยากจะช่วยเหลือวงการอีสปอร์ต ต่อให้ไม่อยากช่วยนายกไม่อยากช่วยสมาคมแต่ต้องมีความรู้สึกอยากช่วยวงการ เพราะผมเองผมทำสิ่งนี้เพราะผมอยากช่วยผลักดันอีสปอร์ต” (ผู้บริหาร)

> “แทบไม่เคยเจอโอกาสที่จะสัมภาษณ์ใครหรือว่าเจอใครที่พร้อมเลยมีประสบการณ์ที่จะทำ ส่วนใหญ่แล้ว 90-95 เปอร์เซ็นต์ จะเป็นคนที่อยากทำแล้วก็ชอบ เริ่มจาก passion ข้อดีคือเราจะได้เด็กที่ค่อนข้างสดใหม่แล้วก็รู้สึกสนุกกับงาน...ข้อดีคือเราก็จะได้ลูกจ้างที่ค่อนข้างมี passion มีการทำงานที่เต็มที่แล้วก็มุทะลุ

อะไรอย่างนี้ครับ แต่ก็ข้อเสียหรือจุดอ่อนก็คือขาดการบริหารจัดการที่ดีเพราะเด็กจะไม่มีแนวทางในการทำงานมาก่อนและอาจจะขาดรุ่นพี่ที่ดีด้วยเพราะว่ากลุ่มที่มีประสบการณ์มันก็ยังน้อยอยู่" (อาจารย์มหาวิทยาลัย)

ในส่วนของเครื่องชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับกีฬาอีสปอร์ตนั้นวิธีหนึ่งอาจวัดได้จากจำนวนเหรียญรางวัลที่ได้จากการเข้าร่วมการแข่งขัน และปริมาณข่าวในเชิงลบที่ลดลง รวมถึงพฤติกรรมของคนในสังคมที่มีต่อกีฬาอีสปอร์ต จำนวนยอดคนดู

"ก็คงเป็นเรื่องของยอดคนดู ก็ปฏิเสธไม่ได้ว่าเรื่องของกลยุทธ์ ปัจจัยความสำเร็จ ถ้าคนดูเยอะ ยังไงก็สำเร็จสุดท้ายเป็นเรื่องของนักกีฬาที่เป็นที่สามารถสร้าง royalty ในทัวว์นาเม้นท์นั้น ๆ ได้ ผมก็ถือว่ามีมูลค่าเหมือนกันแล้วก็สร้างความสำเร็จให้กับทั้งองค์กร ตัวลีคจ์ก็ดี ตัวทีมก็ดีเหมือนกัน 2 อย่างนี้เป็นปัจจัยที่สำคัญมาก ๆ" (ภาคเอกชน)

"อย่างแรกเลยจะดูคอมพลีทเชอร์ ดูคนให้บริการเกม...อันที่สองคือดูยอดคนเล่น...อันที่สามดูเรื่องของจำนวนทัวร์นาเมนต์" (อาจารย์มหาวิทยาลัย)

การอภิปรายผล

จากผลการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์กีฬาอีสปอร์ตในประเทศไทยชี้ให้เห็นว่า การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) การคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning) และความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership) ภายใต้แนวคิด 7s McKinsey ได้รับการยอมรับในระดับสูง ซึ่งสะท้อนถึงแนวทางการบริหารที่ครอบคลุมปัจจัยภายในทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ กลยุทธ์ โครงสร้าง รูปแบบ ระบบ บุคคล ทักษะ และค่านิยมร่วม

การวิจัยนี้สอดคล้องกับการศึกษาที่พบว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์มีผลต่อผลตอบแทนของธุรกิจโรงแรม [8] (ณิชากร นิดคง, 2560) และรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสโมสรฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีกมีองค์ประกอบหลักที่คล้ายคลึงกัน [9] (ปภาวรินท์ ดีอีเม้ง, 2559) อย่างไรก็ตาม ข้อค้นพบของเราขัดแย้งกับการศึกษาซึ่งระบุว่าผู้บริหารไทยส่วนใหญ่ยังไม่ได้ให้ความสำคัญกับการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงและการวางกลยุทธ์ [10] (สรุศักดิ์ ร้อยกรอง, 2563)

เมื่อพิจารณาแต่ละด้านของการจัดการเชิงกลยุทธ์ พบว่า **การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์** ได้รับการยอมรับสูงสุดในเรื่องการปรับปรุงกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ แต่ยังขาดการสร้างระบบพี่เลี้ยงที่มีประสิทธิภาพ **การคิดเชิงกลยุทธ์** มีการพัฒนาองค์ความรู้ด้านอีสปอร์ตให้เหมาะกับบริบทไทย แต่ยังขาดหลักสูตรที่เป็นระบบในภาคการศึกษา การ**วางแผนเชิงกลยุทธ์** มีการออกแบบรูปแบบการแข่งขันที่สร้างสรรค์ แต่ขาดระบบประเมินผลกระทบหลังการแข่งขัน และ**เป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์** มีการจัดตั้งคณะทำงานระดับจังหวัดเพื่อขับเคลื่อนนโยบาย แต่ยังขาดการพัฒนาทักษะเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นหรือทัศนคติในการจัดการเชิงกลยุทธ์กีฬาอีสปอร์ตในประเทศไทย ปัจจัยด้านลักษณะทางประชากรของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม พบว่า มีปัจจัยด้านอายุและประสบการณ์ในวงการกีฬาอีสปอร์ตที่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติของผู้นำองค์กรกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ของกีฬาอีสปอร์ตในประเทศไทย คือ อายุมีความความสัมพันธ์ในระดับน้อย และเป็นไปในทิศทางตรงกันข้าม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 กับการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ และมีความความสัมพันธ์ในระดับน้อย และเป็นไปในทิศทางตรงกันข้าม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 กับการคิดเชิงกลยุทธ์ และในส่วนของประสบการณ์ในวงการกีฬาอีสปอร์ต (ปี) ความความสัมพันธ์ในระดับน้อย และเป็นไปในทิศทางตรงกันข้าม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 กับการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ และมีความความสัมพันธ์ในระดับน้อย และเป็นไปในทิศทางตรงกันข้าม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 กับการคิดเชิงกลยุทธ์ สอดคล้องกับการที่ผู้นำรุ่นเก่าเลือกใช้กลยุทธ์เดิมเพราะรู้สึกปลอดภัยมากกว่า ตามแนวคิด Status Quo Bias อธิบายว่าผู้คนมักมีแนวโน้ม

รักษาสภาพเดิมมากกว่าการเปลี่ยนแปลง แม้เห็นว่าอาจได้ประโยชน์ [11] (Godefroid et al., 2022) การศึกษาแสดงให้เห็นว่า การมีคุณสมบัติด้านนี้สัมพันธ์กับประสิทธิภาพด้านนวัตกรรมที่ดีขึ้นในองค์กร เมื่อผู้นำสามารถสลับบทบาทได้ตามสถานการณ์ ผลลัพธ์ชี้ว่า ผู้นำที่อายุน้อยกว่าอาจมีโมเดลพฤติกรรมนี้มากกว่าและสะท้อนมุมมองทางกลยุทธ์ที่เปิดกว้าง สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารแบบ ambidextrous ชี้ว่า ผู้นำต้องสามารถสลับและผสมผสานระหว่าง exploration (การค้นหา/นวัตกรรม) และ exploitation (การปรับปรุง/ใช้ประโยชน์จากสิ่งที่มี) ได้อย่างเหมาะสม [12] (Zhang, S., & Suntrayuth, S., 2024)

ทั้งนี้ การจัดการเชิงกลยุทธ์ของกีฬาอีสปอร์ตในประเทศไทยมีความครอบคลุมทุกมิติในระดับสูง อย่างไรก็ตามยังมีจุดที่สามารถพัฒนาเพิ่มเติม เช่น การพัฒนาโครงสร้างสนับสนุน การจัดทำหลักสูตรด้านอีสปอร์ต และการเสริมสร้างทักษะดิจิทัลให้แก่บุคลากร เพื่อให้การบริหารจัดการกีฬาอีสปอร์ตมีประสิทธิภาพและสามารถแข่งขันได้ในระดับสากล

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้พบว่า แม้อุตสาหกรรมอีสปอร์ตในประเทศไทยจะมีศักยภาพในการเติบโต แต่ยังขาดความพร้อมในด้านมาตรการรับมือและกรอบกฎหมายที่ชัดเจน นโยบายภาครัฐยังไม่สามารถสนับสนุนอุตสาหกรรมได้อย่างเต็มที่ อีกทั้งยังพบว่าการพัฒนากีฬาอีสปอร์ตในไทยควรดำเนินการผ่านความร่วมมือจากหลายภาคส่วน ทั้งรัฐบาล เอกชน และองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร รวมถึงการส่งเสริมให้นักกีฬาอีสปอร์ตเป็นต้นแบบที่ดีต่อสังคม และการพัฒนากลไกเชิงธุรกิจและเศรษฐกิจโดยการสนับสนุนผู้พัฒนาเกมภายในประเทศก่อนที่จะมุ่งเน้นไปที่ผู้เล่น ทั้งนี้ การพัฒนาอุตสาหกรรมอีสปอร์ตในประเทศไทยควรมุ่งเน้นการบูรณาการความร่วมมือระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ การพัฒนากฎหมายและนโยบายที่เอื้อต่อการเติบโตของอุตสาหกรรม ตลอดจนการเสริมสร้างความเข้าใจต่อสังคมเกี่ยวกับอีสปอร์ต เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์จากอุตสาหกรรมนี้ได้อย่างเต็มที่และยั่งยืน

โดยมีข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย โดยแบ่งออกตามการจัดการเชิงกลยุทธ์ทั้ง 4 ด้าน ภายใต้ปัจจัยภายในทั้ง 7 ประการของแนวคิด 7s McKinsey ได้แก่ กลยุทธ์ โครงสร้าง รูปแบบ ระบบ บุคคล ทักษะ และค่านิยมร่วม ดังนี้

1. การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) ควรรักษามาตรฐานในการทบทวนและปรับปรุงกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ พร้อมส่งเสริมระบบพี่เลี้ยงและการติดตามผลเพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน

2. การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) ควรรักษาการพัฒนาองค์ความรู้ด้านอีสปอร์ตให้เหมาะสมกับบริบทของประเทศ และเร่งพัฒนาหลักสูตรอีสปอร์ตเข้าสู่ระบบการศึกษาให้ทั่วถึงและเป็นรูปธรรม

3. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) ควรสนับสนุนระบบการแข่งขันกีฬาอีสปอร์ตให้ทันสมัยและสอดคล้องกับมาตรฐานสากล พร้อมพัฒนารูปแบบการประเมินผลกระทบหลังการแข่งขันเพื่อปรับปรุงและต่อยอดการจัดกิจกรรม

4. ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) ควรส่งเสริมโครงสร้างเครือข่ายระดับจังหวัดเพื่อขับเคลื่อนนโยบายอีสปอร์ตให้ทั่วถึง และพัฒนาทักษะเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรเพื่อเพิ่มศักยภาพในการจัดการกีฬาอีสปอร์ต

เอกสารอ้างอิง

[1] Wikipedia. (2564). *อีสปอร์ต.* https://th.wikipedia.org/wiki/อีสปอร์ต

[2] สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล, และ IMC Institute. (2563). *รายงานภาวะการลงทุนรายไตรมาส: แนวโน้มอุตสาหกรรมเกมไทย*. https://www.depa.or.th/storage/app/media/file/depa-Investment-Quarterly_Gaming-Industry.pdf

[3] มติชนออนไลน์. (2564, 21 ธันวาคม). *อีสปอร์ตไทย สู่สากล สร้างอาชีพ-ไม่ใช่เด็กติดเกม.* https://www.matichon.co.th/economy/news_3096338

[4] กาญจนาถ อุดมสุข. (2564). *การสื่อสารเพื่อพัฒนาการเล่นกีฬาอีสปอร์ตในประเทศไทย.* วารสารนิเทศศาสตร์ธุรกิจบัณฑิตย์, 15 (1), 128-160.

[5] ภควัต เจริญลาภ. (2560). *ศึกษาคุณค่าและมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ของกีฬาอีสปอร์ต*. [ปริญญานิเทศศาสตร์มหาบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

[6] Hamari, J., Shernoff, D. J., Rowe, E., Coller, B., Asbell-Clarke, J., & Edwards, T. (2016).Challenging games help students learn: An empirical study on engagement, flow and immersion in game-based learning. *Computers in human behavior, 54*, 170-179.

[7] นวรัตน์ ดุเหว่า. (2561). *ศูนย์ส่งเสริมกีฬาอีสปอร์ต กรุงเทพมหานครฯ*. [ปริญญาสถาปัตยกรรมศาสตรมหาบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยพะเยา.

[8] ณิชากร นิดคง. (2560). *การจัดการเชิงกลยุทธ์และผลตอบแทนจากการลงทุนของธุรกิจโรงแรมในพื้นที่จังหวัดสงขลา.* [ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต] มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.

[9] ปภาวรินท์ ดีอีเม้ง. (2559). *รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ในการสร้างรายได้ของสโมสรฟุตบอลไทยพรีเมียลีก*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยบูรพา.

[10] สุรศักดิ์ ร้อยกรอง. (2563). *การศึกษาทักษะการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารไทย*. [ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยมหิดล.

[11] Godefroid, M.-E., Plattfaut, R., & Niehaves, B. (2022). *How to measure the status quo bias? A review of current literature*. Management Review Quarterly.

[12] Zhang S, Suntrayuth S. The Synergy of Ambidextrous Leadership, Agility, and Entrepreneurial Orientation to Achieve Sustainable AI Product Innovation. *Sustainability*. 2024; 16(10):4248. https://doi.org/10.3390/su16104248