

# แผนพัฒนาธุรกิจแพลตฟอร์มนัดหมายสำหรับเช่าสนามฟุตบอลออนไลน์ "SquadX"



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2560

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดลฯ

สารนิพนธ์

เรื่อง

แผนพัฒนาธุรกิจแพลตฟอร์มนัดหมายสำหรับเช่าสนามฟุตบอลออนไลน์ “SquadX”

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 29 กันยายน พ.ศ. 2561



.....  
ฉันทิต เพ็ชรคล้าย

ผู้วิจัย

.....  
กิตติชัย ราชมหา,

Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ พลิสารุ่งเรือง,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....  
ดวงพร อากาศศิลป์,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ

มหาวิทยาลัยมหิดล

.....  
ชาคริต พิษญากร,

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษาแผนธุรกิจเรื่องแพลตฟอร์มนัดหมายสำหรับเข้าสนามฟุตบอลออนไลน์ ได้รับความช่วยเหลือและคำปรึกษาจาก อาจารย์กิตติชัย ราชมหา ซึ่งเป็นหัวหน้าสาขาการจัดการธุรกิจอาหาร และสาขาผู้ประกอบการและนวัตกรรม วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล และ ดร.สุเทพ นุ่มสาย ซึ่งเป็นอาจารย์ประจำ วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ซึ่งได้ให้คำปรึกษา แนะนำ และชี้แนวทางที่ถูกต้อง ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความละเอียดถี่ถ้วน และเอาใจใส่ด้วยดีเสมอมา ก่อนการนำเสนอโครงการจัดทำแผนธุรกิจ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้ประกอบการและนวัตกรรม วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ผู้จัดทำรู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

สุดท้ายนี้หวังว่าผลของการวิจัยครั้งนี้จะมีประโยชน์ต่อการนำไปใช้ในการออกแบบและวางแผนธุรกิจเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ต่อไป

ฉันทิทิศ เพ็ชรคล้าย

แผนธุรกิจแพลตฟอร์มนัดหมายสำหรับเช่าสนามฟุตบอลออนไลน์ “SquadX”

BUSINESS PLAN ONLINE PLATFORM FOR FOOTBALL FIELD RENTAL “SquadX”

ฉันทิต เพ็ชรคล้าย 5950260

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: กิตติชัย ราชมหา, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศา รุ่งเรือง, Ph.D., ชาคริต พิษญากร, Ph.D.

#### บทคัดย่อ

การใช้บริการสนามฟุตบอลให้เช่าเป็นกิจกรรมที่ได้รับความนิยมอย่างมากสำหรับประชากรไทย แต่อย่างไรก็ตาม โดยทั่วไปแล้วการใช้บริการหนึ่งครั้งจะใช้จำนวนผู้เล่นจำนวนมาก ดังนั้นผู้ใช้บริการจำนวนมากจึงประสบปัญหาในการนัดเพื่อนให้ครบจำนวนเพื่อเช่าสนามฟุตบอล ส่งผลให้ผู้ใช้บริการจำเป็นต้องยกเลิกบริการในครั้งนั้น และยังส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการสนามฟุตบอลเพราะทำให้จำนวนลูกค้าน้อยกว่าที่ควรจะเป็น จึงไม่สามารถสร้างรายได้อย่างมีประสิทธิภาพได้ จึงเป็นที่มาของแนวความคิดธุรกิจแพลตฟอร์มนัดหมายออนไลน์สำหรับผู้ใช้บริการเช่าสนามฟุตบอลภายใต้ชื่อ “SquadX” ในรูปแบบแอปพลิเคชันบนโทรศัพท์มือถือโดยมีจุดมุ่งหมายในการแก้ไขปัญหาให้กับผู้ใช้บริการ และผู้ประกอบการสนามฟุตบอล

แผนธุรกิจฉบับนี้จึงประกอบไปด้วยแผนการตลาด การดำเนินงาน โครงสร้างองค์กร การจัดทรัพยากรสิ่งทางปัญญา และ แผนการเงิน ซึ่งบริษัทฯ ใช้เงินลงทุนที่เกิดจากการรวมหุ้น 1,500,000 บาท สามารถสร้างมูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV) เท่ากับ 10,882,787 บาท อัตราผลตอบแทนภายใน (IRR) 277.4% มีระยะเวลาคืนทุน (PB) ประมาณ 1 ปี 4 เดือน และมีระยะเวลาคืนทุนแบบคิดลด (DPB) 1 ปี 5 เดือน ซึ่งหมายถึงธุรกิจมีความคุ้มค่าต่อการลงทุน

คำสำคัญ : แผนธุรกิจ/แพลตฟอร์มนัดหมายสำหรับเช่าสนามฟุตบอล

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญรูปภาพ	ฉ
สารบัญตาราง	ช
<b>บทที่ 1</b> <b>บทนำ</b>	<b>1</b>
1.1 การวิเคราะห์แนวโน้มบริบทโลกในอนาคต (MEGA TREND)	1
1.2 ความเป็นมาและความสำคัญของโครงการพัฒนาแผนธุรกิจ	4
1.3 การวิเคราะห์อุตสาหกรรม (PESTEL ANALYSIS)	8
1.4 การวิเคราะห์โซ่คุณค่า (VALUE CHAIN)	11
1.5 การวิเคราะห์สถานการณ์(SWOT ANALYSIS)	15
1.6 สมมติฐานที่เกี่ยวข้องในฐานะผู้ประกอบการธุรกิจ	16
1.7 วิสัยทัศน์ เป้าหมายในการทำธุรกิจ / ภารกิจ /	17
1.8 ตัวแบบธุรกิจขึ้นแนวคิด BUSINESS MODEL CANVAS	19
1.9 สมมติฐานในการพัฒนาตัวแบบธุรกิจขึ้นแนวคิด	24
<b>บทที่ 2</b> <b>ข้อมูลการศึกษาวิจัยและวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภค และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง</b>	<b>26</b>
2.1 สมมติฐานการศึกษาวิจัย	26
2.2 สรุปผลดำเนินการขออนุญาตด้านจริยธรรมการวิจัย (MU-IRB)	29
2.3 สรุปผลการศึกษาวิจัย	30
<b>บทที่ 3</b> <b>แผนการตลาด</b>	<b>43</b>
3.1 บทวิเคราะห์และระบุ STP (SEGMENTING, TARGETING, POSITIONING)	43

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า	
3.2	บทวิเคราะห์ภาวะการแข่งขันและคู่แข่ง	45
3.3	บทวิเคราะห์และระบุแผนกลยุทธ์จำแนกตามส่วนประสมทางการตลาด	48
3.4	แผนดำเนินการกลยุทธ์การตลาดจำแนกตามกรอบเวลาและทรัพยากร	52
<b>บทที่ 4</b>	<b>แผนกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม และการจัดการทรัพยากรสารสนเทศ</b>	<b>55</b>
4.1	บทวิเคราะห์การพัฒนาเทคโนโลยีสำหรับผลิตภัณฑ์หรือบริการ	55
4.2	บทวิเคราะห์คุณลักษณะความเป็นนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์หรือบริการ	56
4.3	แผนกลยุทธ์ด้านการจัดการปกป้องด้านทรัพยากรสารสนเทศ	59
4.4	แผนดำเนินการด้านการจัดการทรัพยากรสารสนเทศตามกรอบเวลาและทรัพยากร	60
<b>บทที่ 5</b>	<b>แผนบริการจัดการทีมและองค์กร</b>	<b>62</b>
5.1	บทวิเคราะห์และระบุประเภททรัพยากรด้านทีมและองค์กรที่จำเป็น	62
5.2	บทวิเคราะห์และระบุแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรที่เกี่ยวข้อง	65
5.3	โครงสร้างองค์กรและสถานะบุคลากรและบทบาทหน้าที่	67
5.4	แผนดำเนินการกลยุทธ์ด้านการจัดการทีมและองค์กรตามกรอบเวลา	69
<b>บทที่ 6</b>	<b>แผนบริหารจัดการผลิตหรือการบริการ</b>	<b>71</b>
6.1	บทวิเคราะห์และระบุประเภททรัพยากรเป็นเพื่อจัดการผลิตหรือบริการหลัก	71
6.2	บทวิเคราะห์และระบุแผนกลยุทธ์ด้านการผลิตหรือบริการ	73
6.3	แผนดำเนินการกลยุทธ์การจัดการผลิตหรือบริการจำแนกตามกรอบเวลา	75
<b>บทที่ 7</b>	<b>แผนการเงินและการวิเคราะห์ความคุ้มค่าโครงการลงทุน</b>	<b>77</b>
7.1	สมมติฐานเพื่อการจัดทำแผนการเงินและการวิเคราะห์ความคุ้มค่าการลงทุน	77

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
7.2 แผนการเงินในกรอบระยะเวลา 5 ปี	85
7.3 แผนการวิเคราะห์การเงิน โดยอัตราส่วนการเงิน จำแนกรายปี ตามกรอบเวลา 5 ปี	90
7.4 ผลการวิเคราะห์ความคุ้มค่าการลงทุน โครงการระยะเวลา 5 ปี	93
<b>บทที่ 8</b>	<b>98</b>
<b>แผนบริหารจัดการความเสี่ยง</b>	<b>98</b>
8.1 บทวิเคราะห์และระบุประเภทความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	98
8.2 บทวิเคราะห์และระบุทางเลือกเพื่อปรับปรุงแก้ไขกรณีเผชิญความเสี่ยง	101
8.3 ข้อจำกัดทางธุรกิจ	105
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>107</b>
<b>ภาคผนวก</b>	<b>109</b>
ภาคผนวก ก แบบสอบถามการค้นคว้าอิสระ	110
ภาคผนวก ข แบบสอบถามการสัมภาษณ์เชิงลึก	116
ภาคผนวก ค ข้อมูลเชิงลึกจากผู้ให้สัมภาษณ์รายบุคคล	118
ภาคผนวก ง การคำนวณผลตอบแทนทางการเงิน	122
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	<b>127</b>

## สารบัญรูปรภาพ

ภาพ		หน้า
1.1	แสดงจำนวนผู้ใช้อินเทอร์เน็ตและโทรศัพท์มือถือในประเทศไทย พ.ศ. 2561	4
1.2	แสดงตัวอย่างเหตุการณ์ในการนัดหมายเพื่อใช้บริการสนามฟุตบอล	6
1.3	แสดงขั้นตอนใหม่สำหรับการนัดหมายแบบทีมด้วยแพลตฟอร์มออนไลน์	7
1.4	แสดงขั้นตอนใหม่สำหรับการนัดหมายรายบุคคลด้วยแพลตฟอร์มออนไลน์	8
1.5	แสดงห่วงโซ่คุณค่าของอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์	13
2.1	แสดงกลุ่มอายุของผู้ใช้บริการสนามฟุตบอล	30
2.2	แสดงระดับวุฒิการศึกษาของผู้ใช้บริการสนามฟุตบอล	31
2.3	แสดงกลุ่มอาชีพของผู้ใช้บริการสนามฟุตบอล	31
2.4	แสดงถิ่นที่อยู่ของกลุ่มผู้ใช้บริการสนามฟุตบอล	32
2.5	แสดงความถี่ในการใช้บริการสนามฟุตบอลในหนึ่งเดือน	33
2.6	แสดงวันที่ผู้ใช้บริการเลือกใช้บริการสนามฟุตบอล	33
2.7	แสดงช่วงเวลาที่ผู้ใช้บริการเลือกใช้บริการสนามฟุตบอล	34
2.8	แสดงเวลาที่ผู้ใช้บริการเดินทางไปสนามฟุตบอล	34
2.9	แสดงช่องทางที่ผู้ใช้บริการใช้ในการจองสนามฟุตบอล	35
2.10	แสดงเหตุผลที่ผู้ใช้บริการเลือกใช้สนามฟุตบอลปัจจุบัน	35
2.11	แสดงจำนวนผู้ใช้บริการที่ประสบปัญหาในการนัดเพื่อนใช้บริการสนามฟุตบอล	36
2.12	แสดงช่องทางจองสนามที่ผู้ใช้บริการต้องการเพิ่มเติม	37
2.13	แสดงจำนวนผู้ใช้บริการที่ยินดีร่วมทีมกับบุคคลที่ไม่รู้จัก	37
2.14	แสดงจำนวนผู้ใช้บริการที่ยินดีแชร์สนามและแข่งขันกับทีมที่ไม่รู้จัก	38
2.15	แสดงจำนวนผู้ใช้บริการที่ยินดีใช้บริการแพลตฟอร์มออนไลน์	39
2.16	แสดงจำนวนผู้ใช้บริการที่ยินดีชำระค่าบริการก่อนรับบริการ	39
3.1	แสดง Perceptual Map ของธุรกิจ SquadX และคู่แข่ง	45
3.2	แสดงตัวอย่างหน้าจอใช้งานของแอปพลิเคชัน Kickdudes	46
3.3	แสดงหน้าเว็บไซต์สำหรับการจองสนามฟุตบอลของ Hotum	47
3.4	แสดงหน้าเว็บไซต์สำหรับการจองสนามฟุตบอลของ Hotum (2)	47



## สารบัญรูปภาพ (ต่อ)

ภาพ		หน้า
3.3	แสดงหน้าเว็บไซต์สำหรับการจองสนามฟุตบอลของ Hotum	47
3.4	แสดงหน้าเว็บไซต์สำหรับการจองสนามฟุตบอลของ Hotum (2)	47
3.5	แสดงโครงสร้างรวมของผลิตภัณฑ์	49
3.6	แสดงแผนดำเนินกลยุทธ์การตลาดจำแนกตามกรอบเวลาและทรัพยากร	54
4.1	แสดงแบบประเมินประเภทนวัตกรรมแห่งคุณค่า	57
4.2	แสดงเครื่องหมายทางการค้าของบริษัทสควอทเอ็กซ์จำกัด	60
4.3	แสดงกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรสินทางปัญญาตามกรอบเวลา	61
5.1	แสดงโครงสร้างบริษัทช่วงที่เป็นบริษัทตั้งใหม่ (Startup Stage)	68
5.2	แสดงโครงสร้างบริษัทช่วงเริ่มต้น (Early Stage)	69
จ.1	แสดงผลการสอบจากศูนย์ส่งเสริมจริยธรรมการวิจัยในคน	125
จ.2	แสดงประกาศนียบัตรจากศูนย์ส่งเสริมจริยธรรมการวิจัยในคน	126
จ.3	แสดงหลักฐานการโอนเงินการตรวจสอบจริยธรรมการวิจัย	126
จ.4	แสดงผลการพิจารณาจากสถาบันวิจัยประชากรและสังคม	127

## สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1.1	แสดงการเปรียบเทียบลักษณะการบริโภคของกลุ่มคนเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และวาย	2
1.2	แสดงจำนวนสนามฟุตบอลในแต่ละภาคของประเทศไทย	5
1.3	แสดงการวิเคราะห์ SWOT ของธุรกิจ	15
1.4	แสดงตัวแบบธุรกิจขั้นแนวคิด (Business Model Canvas) ของธุรกิจ “SquadX”	19
1.5	แสดงสมมติฐานในการพัฒนาตัวแบบธุรกิจขั้นแนวคิด	25
2.1	แสดงการสรุปขั้นตอนการทำวิจัยการตลาดและพฤติกรรมผู้บริโภคเข้าสนามฟุตบอล	29
2.2	แสดงวิธีแก้ปัญหาของผู้ใช้บริการจากปัญหาในการนัดเพื่อน	36
2.3	แสดงเหตุผลที่ผู้ใช้บริการไม่ต้องการร่วมทีมกับบุคคลที่ไม่รู้จัก	38
2.4	แสดงเหตุผลที่ผู้ใช้บริการไม่ต้องการแข่งขันกับทีมที่ไม่รู้จัก	38
2.5	แสดงเหตุผลที่ผู้ใช้บริการไม่ยินดีชำระค่าบริการก่อนรับบริการ	40
2.6	แสดงประสบการณ์ของผู้ใช้บริการในการใช้ช่องทางชำระเงิน	40
2.7	แสดงโปรโมชันที่ผู้ใช้บริการต้องการจากสนามฟุตบอล	40
3.1	แสดงการเปรียบเทียบระหว่างแอปพลิเคชัน SquadX และคู่แข่ง	48
3.2	แสดงเงื่อนไขที่เจ้าของสนามระบุในเว็บไซต์	50
5.1	แสดงทีมผู้ก่อตั้งและผู้บริหาร	62
5.2	แสดงการเปรียบเทียบวิธีการจัดหาทรัพยากรสำนักงาน	63
5.3	แสดงแผนดำเนินการกลยุทธ์การจัดการทีมและองค์กรตามกรอบเวลา	70
6.1	แสดงแผนดำเนินการกลยุทธ์การจัดการผลิตหรือบริการตามกรอบเวลา	76
7.1	แสดงสมมติฐานการเงินของธุรกิจ	78
7.2	แสดงแหล่งที่มาของเงินทุนสำหรับธุรกิจ	82
7.3	แสดงการจัดสรรการใช้เงินทุนสำหรับธุรกิจ	82
7.4	แสดงการประมาณการรายได้ของธุรกิจในกรอบเวลา 5 ปี	83
7.5	แสดงต้นทุนการให้บริการของธุรกิจในกรอบเวลา 5 ปี	84
7.6	แสดงค่าใช้จ่ายสำนักงานสำหรับธุรกิจในกรอบเวลา 5 ปี	84
7.7	แสดงค่าใช้จ่ายการตลาดของธุรกิจในกรอบเวลา 5 ปี	85

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
7.7	แสดงค่าใช้จ่ายการตลาดของธุรกิจในรอบเวลา 5 ปี	85
7.8	แสดงค่าใช้จ่ายดำเนินงานของธุรกิจในรอบเวลา 5 ปี	85
7.9	แสดงค่าเสื่อมราคาในรอบเวลา 5 ปี	86
7.10	แสดงงบกำไรขาดทุนในรอบเวลา 5 ปี	87
7.11	แสดงงบแสดงฐานะการเงินของธุรกิจในระยะเวลา 5 ปี	88
7.12	แสดงงบกระแสเงินสดของธุรกิจในรอบเวลา 5 ปี	89
7.13	แสดงอัตราส่วนการเงินของธุรกิจในรอบเวลา 5 ปี	91
7.14	แสดงผลวิเคราะห์ความคุ้มค่าการลงทุนในรอบเวลา 5 ปี	94
7.15	แสดงผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจในรอบเวลา 5 ปี	96
7.16	แสดงผลตอบแทนของธุรกิจเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงยอดขาย	97
8.1	แสดงการสรุปแผนจัดการความเสี่ยงของธุรกิจ	109
ก.1	แสดงข้อมูลเชิงลึกจากผู้ประกอบการสนามฟุตบอลต่างจังหวัด	119
ก.2	แสดงข้อมูลเชิงลึกจากผู้ประกอบการสนามฟุตบอลในกรุงเทพมหานคร	121
ง.1	แสดงการคำนวณต้นทุนรวมจากส่วนของเจ้าของ	123
ง.2	แสดงการคำนวณต้นทุนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก	123
ง.3	แสดงงบกระแสเงินสดสุทธิรวมของโครงการ	124
ง.5	แสดงการคำนวณระยะคืนทุนแบบคิดลดจากโครงการ	124
ง.4	แสดงการคำนวณระยะคืนทุนจากโครงการ	124

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 การวิเคราะห์แนวโน้มบริบทโลกในอนาคต (Mega Trend)

ปัจจุบัน โลกได้เปลี่ยนแปลงไปเร็วอันเป็นผลเนื่องมาจากเทคโนโลยีที่มีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา บทความต่าง ๆ พยายามวิเคราะห์บริบทโลกในอนาคตหรือ Mega trend ไว้หลาย ๆ แนวโน้ม ซึ่ง Mega trend มีความสำคัญในแง่ของเศรษฐกิจโดยรวม โดยเฉพาะการหาโอกาสจากผู้ประกอบการและนักลงทุน ดังนั้นผู้ที่สามารถเตรียมความพร้อมและใช้ประโยชน์จากโอกาสจากการวิเคราะห์บริบทโลกในอนาคต จึงมีแนวโน้มจะประสบความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ

บริบทโลกอนาคต (Mega trend) หลัก ๆ ที่สำคัญและน่าสนใจ ประกอบไปด้วย 2 ปัจจัยหลักดังนี้

##### 1.1.1 ความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualization)

จากบทความของธนาคารแห่งประเทศไทยใน “ประเด็นชวนคิด: 6 Mega trends กับเศรษฐกิจไทย” ในปี ค.ศ. 2016 ซึ่งหนึ่งในหก Megatrend ที่สำคัญระบุไว้ว่า พฤติกรรมของคนในแต่ละยุคส่งผลต่อการเติบโตของเศรษฐกิจที่ต่างกัน ซึ่งการเปลี่ยนแปลงของเจนเนอร์เรชันเอ็กซ์ หรือคนที่มีอายุระหว่าง 36-55 ปี จะมีบทบาทน้อยลง เมื่อเทียบกับกลุ่มคนจากเจนเนอร์เรชันวาย หรือคนที่มีอายุระหว่าง 20-35 ปี ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงด้านแรงงานและการบริโภคจะส่งผลต่อธุรกิจอย่างไร เป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญ จากตารางที่ 1.1 เป็นการเปรียบเทียบการบริโภคระหว่างกลุ่มบุคคลสองรุ่น ดังนี้

ตารางที่ 1.1 แสดงการเปรียบเทียบลักษณะการบริโภคของกลุ่มคนเจนเนอร์ชันเอ็กซ์และวาย

ลักษณะการบริโภคของ Baby Boom, Gen X	ลักษณะการบริโภคของ Gen Y
มีความต้องการซื้อสินค้าเป็นของตัวเอง เช่น รถยนต์	นิยมการแบ่งปันการใช้ทรัพยากร (Sharing Economy) เช่น ใช้บริการ UBER แทนการซื้อรถยนต์ เป็นต้น ทำให้ผู้บริโภคมีความต้องการซื้อสินค้าบางอย่างเป็นของตัวเองน้อยลง ธุรกิจบางประเภทมีความเป็นไปได้ในการลงทุนน้อยลง
ให้ความสำคัญกับการทำงานมากกว่าสุขภาพ	มีความใส่ใจสุขภาพ (Health and Wellness) มากขึ้น ทำให้มีความต้องการซื้อสินค้าและบริการเพื่อสุขภาพมีมากขึ้น เช่น การเข้าสนามเล่นกีฬาฟุตบอลและแบดมินตัน ก็ต่างพบได้มากขึ้น นอกจากนี้คน Gen Y ไม่เน้นการทำงานหนักจนทำลายสุขภาพและครอบครัว
แต่งงานเร็ว มีทัศนคติว่าความีครอบครัวและมีลูก	แต่งงานช้า มีลูกน้อย มีทัศนคติว่าความเป็นโสดไม่เป็นเรื่องเสียหาย สามารถใช้ชีวิต มีเวลาทำกิจกรรมที่ตนเองชอบได้ เช่น การออกกำลังกาย
ซื้อสินค้าหรือบริการตามกระแส	ซื้อสินค้าหรือบริการที่มีเอกลักษณ์ ตอบโจทย์ความต้องการของการใช้ชีวิต เช่น สินค้าที่มีลักษณะเฉพาะ (Limited Edition) หรือบริการที่ให้ความสะดวกประหยัดเวลา เป็นต้น

ที่มา: ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2559

### 1.1.2 อินเทอร์เน็ตและอุตสาหกรรมดิจิทัล (Internet and Digitization)

เทคโนโลยีใหม่ๆ เกิดขึ้นมากมายในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา เช่น Internet of things, Robot, Artificial Intelligence, Drones, Blockchain, Virtual Reality, 3D Printing และ Electric Vehicle ซึ่งเทคโนโลยีเหล่านี้มีบทบาทมากขึ้นและพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ผู้ประกอบการที่เห็นโอกาสจะมีความได้เปรียบในการสร้างความสามารถในการแข่งขันในอนาคตได้ก่อนคู่แข่ง

ส่วนคลื่นลูกใหม่ที่หลีกเลี่ยงไม่ได้อย่าง Digitization ก็กำลังเกิดการปะทุ จนทำให้เกิด Digital Disruption นางสาววิคตอเรีย ฟอสเตอร์ ได้กล่าวถึงประเด็นนี้ในงานสัมมนา “DTAC presents Trend Watching Global Trend Seminar 2016” ไว้ว่าถึงเวลาที่ผู้ประกอบการควรหันมามอง “ความต้องการของผู้บริโภค” มากกว่าที่จะมองผ่านมุมมอง “ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี” ซึ่งจะทำให้ผู้ประกอบการมองเห็นโอกาสที่หลากหลายมากขึ้นจากเทคโนโลยีที่มีอยู่แล้วเช่น แอปพลิเคชัน Waze ที่จะแนะนำเส้นทางและแจ้งสภาพการจราจรแบบ Real-time เป็นต้น

ส่วนเทคโนโลยีขั้นพื้นฐานอย่างอินเทอร์เน็ต จากภาพที่ 1.1 แสดงให้เห็นว่า ในปีพ.ศ. 2561 ประเทศไทยมีประชากร 69.1 ล้านคน และมีผู้ใช้อินเทอร์เน็ตสูงถึง 57 ล้านคน แสดงให้เห็นถึงความนิยมในการใช้อินเทอร์เน็ตของประชากรไทย นอกจากนี้ข้อมูลบทความของธนาคารแห่งประเทศไทย พบว่า คนไทยมีอัตราการใช้อินเทอร์เน็ต ต่อหัวมากกว่าค่าเฉลี่ยโลกและกลุ่มประเทศเอเชียแปซิฟิก และใช้เวลาอินเทอร์เน็ตบนโทรศัพท์มือถือมากที่สุดในโลกเฉลี่ย 4 ชั่วโมงต่อวัน ดังนั้นช่องทางอินเทอร์เน็ตจึงมีความสำคัญอย่างมากในการโปรโมทสินค้าและบริการ อีกทั้งยังเป็นช่องทางที่น่าสนใจในการสร้างธุรกิจบริการผ่านเว็บไซต์หรือแอปพลิเคชันบนมือถือ เพื่อตอบรับกระแสการบริโภคของคนไทยที่มากขึ้น



ภาพที่ 1.1 แสดงจำนวนผู้ใช้อินเทอร์เน็ตและโทรศัพท์มือถือในประเทศไทยใน พ.ศ. 2561

ที่มา: Marketingoops, 2018

## 1.2 ความเป็นมาและความสำคัญของโครงการพัฒนาแผนธุรกิจ

เนื่องจากทุกวันนี้กระแสรักสุขภาพยังคงกระตุ้นเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง จากข้อมูลของสำนักงานสถิติแห่งชาติ การสำรวจพฤติกรรมการออกกำลังกายของประชากรใน พ.ศ. 2558 พบว่าประชากรไทยออกกำลังกายถึง 13.8 ล้านคน และกีฬาที่ได้รับความนิยมมากที่สุดคือกีฬาฟุตบอล กอปรกับข้อมูลที่แสดงให้เห็นว่าความนิยมในกีฬาฟุตบอลยังคงพุ่งแรงต่อเนื่องซึ่งมีผลกระทบมาจากความสำเร็จของทีมฟุตบอลในกีฬาระดับชาติ และความนิยมที่เพิ่มขึ้นเป็นเท่าตัวของไทยแลนด์พรีเมียร์ลีก(ลีกฟุตบอลจากประเทศไทย) (Thansettakij, 2559)ความนิยมตรงนี้ทำให้คนไทยสนใจเล่นกีฬาฟุตบอลกันมากขึ้น จากเมื่อก่อนที่คิดว่าอาชีพนักฟุตบอลเป็นอาชีพที่ไม่มั่นคงแต่ปัจจุบันกลับเป็นอาชีพที่สร้างรายได้ นอกจากนี้ธุรกิจการเปิดให้เช่าบริการสนามฟุตบอลรายชั่วโมงก็เริ่มมีแนวโน้มมากขึ้น สะท้อนให้เห็นถึงอุปทานที่มาตอบรับอุปสงค์ที่เป็นก้อนใหญ่จากสังคมไทย

เมื่อลองสำรวจจำนวนธุรกิจให้เช่าบริการสนามฟุตบอลแล้ว พบว่ามีค่อนข้างมาก ซึ่งแบ่งได้ตามภาคต่าง ๆ ได้ดังตารางที่ 1.2

ตารางที่ 1.2 แสดงจำนวนสนามฟุตบอลในแต่ละภาคของประเทศไทย

ภาค	จำนวนสนาม
ภาคเหนือ	24
ภาคอีสาน	73
ภาคกลาง	110
ภาคตะวันออก	20
ภาคตะวันตก	18
ภาคใต้	43
ทั้งหมด	288

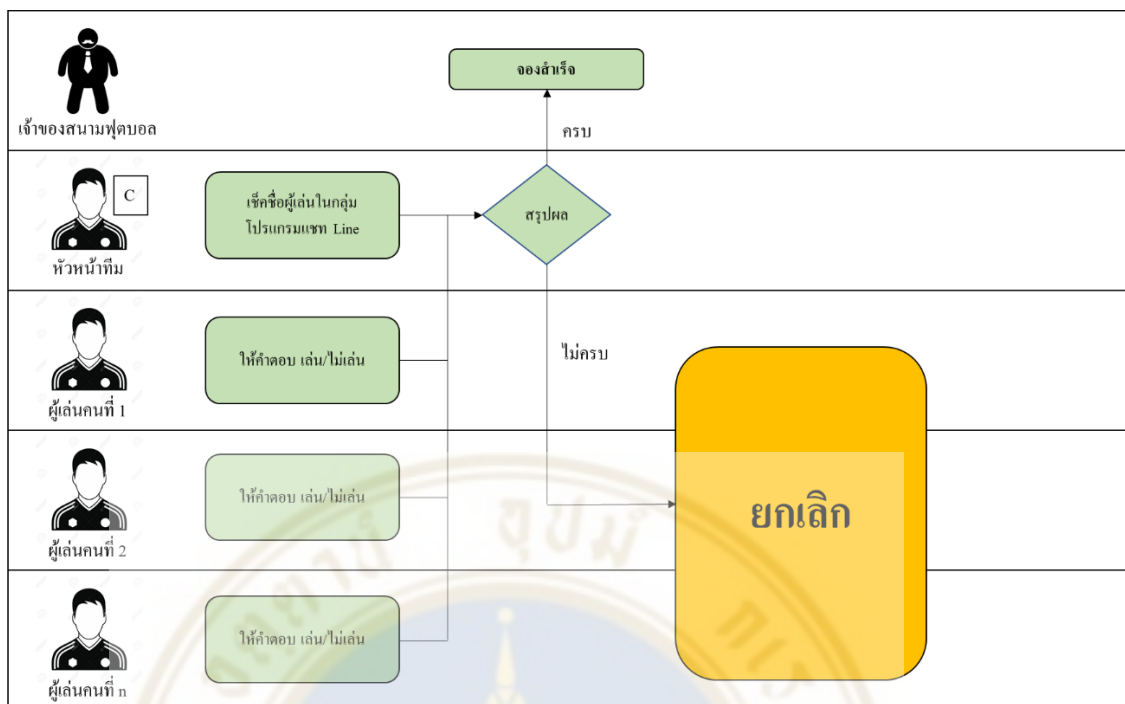
ที่มา : Google map, 2560

พบว่าจำนวนสนามทั้งหมดในประเทศไทยมีประมาณ 288 สนามเปิดให้บริการ โดยภาคกลางรวมถึงกรุงเทพมหานครมีจำนวนสนามมากที่สุดถึง 110 สนาม อย่างไรก็ตาม ส่วนนี้เป็นข้อมูลที่ได้มาจาก Google map ซึ่งยังไม่สะท้อนถึงคุณภาพสนามและสถานะปัจจุบัน

ในส่วนของจำนวนผู้เล่นฟุตบอลทั้งหมดในประเทศไทยนั้น ปัจจุบันยังไม่มีข้อมูลเชิงสถิติสนับสนุนขนาดตัวเลขที่แน่ชัด ดังนั้นผู้จัดทำจึงขอประเมินจากการตั้งสมมติฐานที่สมเหตุสมผล ผู้จัดทำตั้งสมมติฐานให้จำนวนผู้เล่นประจำของแต่ละสนามอยู่ที่ประมาณ 300 ราย ทำให้จำนวนผู้เล่นฟุตบอลในประเทศไทยโดยประมาณอยู่ที่ 86,400 ราย

ในการเล่นแต่ละครั้ง ความยากลำบากของผู้ใช้บริการเช่าสนามฟุตบอลคือจำเป็นต้องชักชวนเพื่อนหรือบุคคลที่รู้จักที่มีเวลาว่างพร้อมกันในบริเวณใกล้เคียงอย่างน้อย 15 ถึง 20 คน ซึ่งเป็นเรื่องยากเพราะผู้ใช้บริการที่อยู่ในวัยทำงานหาเวลาว่างที่ตรงกันได้ยาก ทุกคนต่างมีภาระเป็นของตนเอง ดังนั้นในวันนั้นถ้าหากผู้เล่นไม่สามารถจัดการได้ จะส่งผลให้ต้องยกเลิกการบริการในวันนั้น แล้วจึงกลับมาชักชวนอีกครั้งในการเล่นครั้งถัดไป





ภาพที่ 1.2 แสดงตัวอย่างของเหตุการณ์ในการนัดหมายเพื่อใช้บริการสนามฟุตบอล

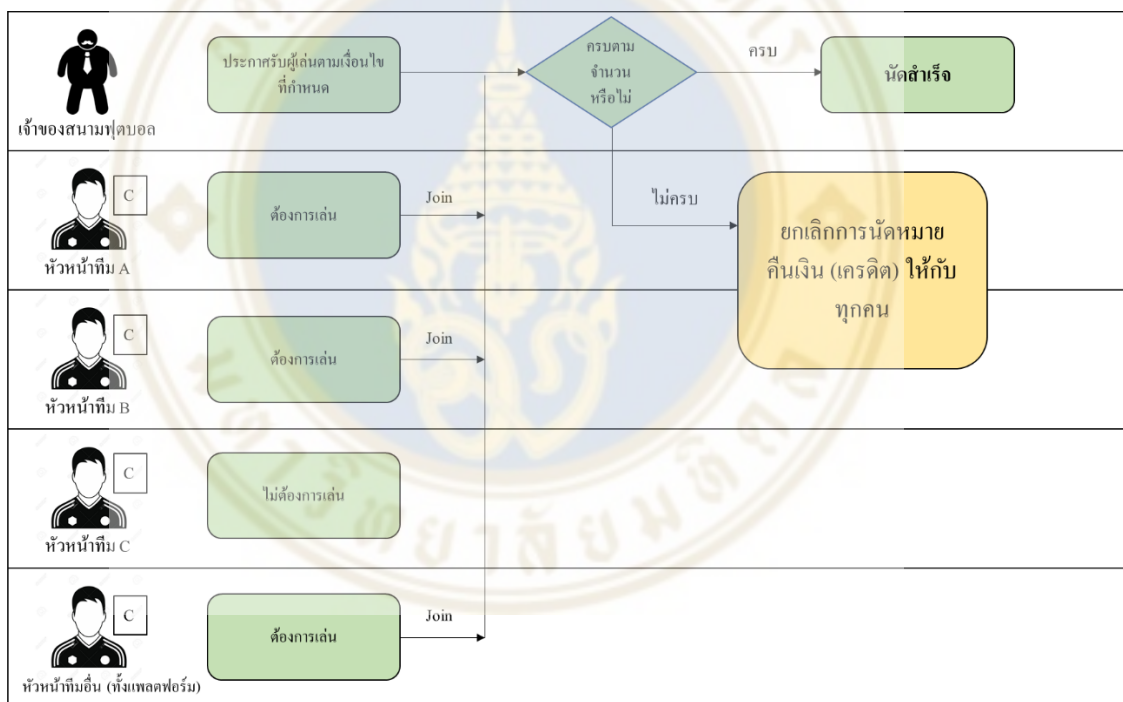
ภาพที่ 1.2 แสดงตัวอย่างของเหตุการณ์ในการนัดหมายเพื่อใช้บริการ โดยเริ่มต้นจากการถามสมาชิกทุกคนในกลุ่มผ่านทางโปรแกรมแชท Line ว่า ในวันที่นัดหมาย มีใครต้องการร่วมเล่นในวันนั้นบ้าง หลังจากที่สมาชิกในกลุ่มให้คำตอบครบทุกคน หัวหน้ากลุ่มก็จะทำการนับจำนวนเพื่อเช็คจำนวนตามที่ต้องการหรือไม่ ถ้าครบก็สามารถโทรจองสนามและใช้บริการได้ตามปกติ แต่ถ้าไม่ครบ ส่วนใหญ่แล้วจะยกเลิกการเตะในอาทิตย์นั้น

ผู้เล่นจึงพบกับความผิดหวังที่ไม่สามารถออกกำลังกายในอาทิตย์นั้นได้ ซึ่งถ้าเหตุการณ์แบบนี้เกิดขึ้นบ่อยครั้งทำให้จำนวนผู้เล่นฟุตบอลลดลง การใช้บริการเช่าสนามฟุตบอลจึงไม่เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ถึงแม้เจ้าของสนามฟุตบอลมีสนามว่าง แต่ไม่มีผู้เล่นที่มาพอ จึงเกิดความสูญเสียไป ไม่สามารถทำกำไรได้สูงสุด ดังนั้นสิ่งเหล่านี้จึงเป็นประเด็นที่น่าสนใจในการศึกษาพฤติกรรมของผู้เล่นในการใช้บริการเช่าสนามฟุตบอลเพื่อนำผลลัพธ์ไปเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาให้กับผู้เล่นและเจ้าของสนามฟุตบอลได้

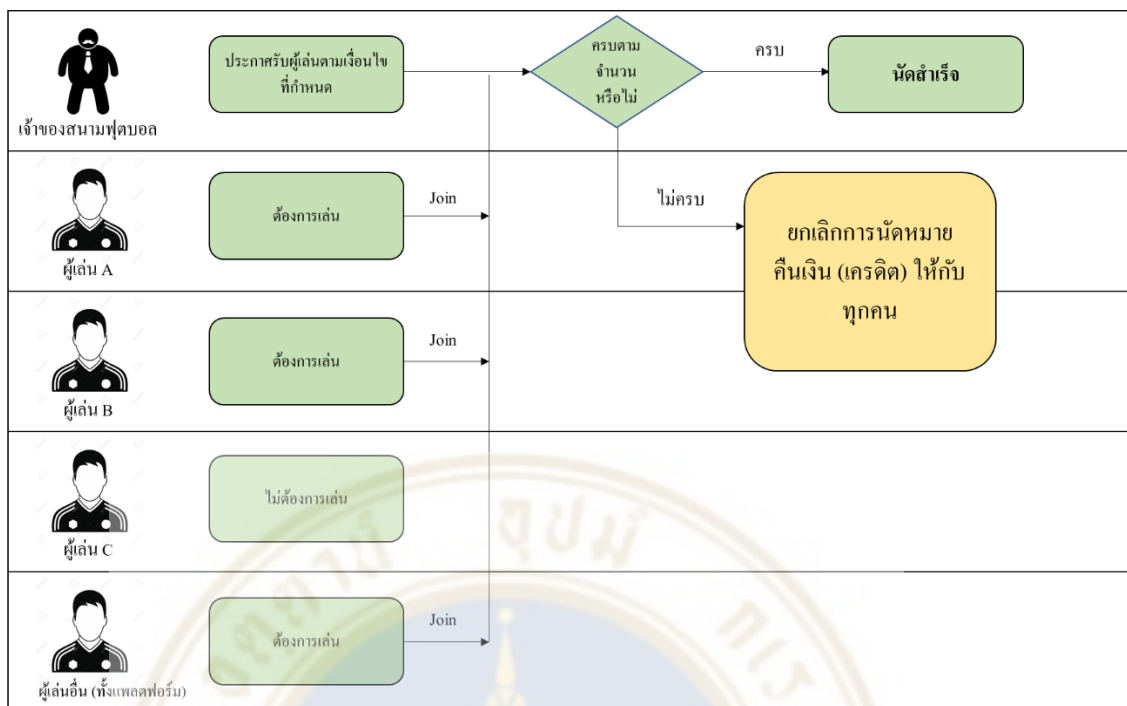
ผู้จัดทำจึงมีแนวความคิดในการสร้างแพลตฟอร์มออนไลน์สำหรับผู้ให้บริการ มีจุดมุ่งหมายในการช่วยผู้ให้บริการสามารถหาผู้เล่นที่สนใจร่วมแชร์สนามฟุตบอลให้เข้าร่วมกันได้ และแก้ปัญหาให้กับเจ้าของสนามในเรื่องการเพิ่มประสิทธิภาพในการจองสนามฟุตบอลของลูกค้า แพลตฟอร์มออนไลน์จะทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการแก้ไขปัญหาเหล่านี้ นอกจากนี้ยังนำเสนอฟังก์ชันการทำงานอื่น ๆ ที่ผู้เล่นและเจ้าของสนามต้องการได้ ส่วนเป้าหมายระยะยาวนั้น ผู้วิจัยมอง

ถึงโอกาสในการสร้างเครือข่ายขนาดใหญ่ หรือ Community ของผู้เล่นฟุตบอลขนาดใหญ่ในระดับประเทศ หลังจากนั้นจึงมองไปถึงการพัฒนาและขยายไปบริเวณตลาดต่างประเทศที่มีรูปแบบที่มีลักษณะเดียวกันต่อไป

โดยวิธีเบื้องต้นในการแก้ไขปัญหาจะเริ่มจาก เจ้าของสนามเป็นผู้ป่าวประกาศลงแพลตฟอร์ม ระบุวัน เวลา สถานที่ที่ว่าง จำนวนทีมหรือผู้เล่น และราคา เพื่อเชิญชวนให้ผู้ใช้ที่อยู่ในแพลตฟอร์มสามารถรับรู้ได้ หลังจากนั้นผู้ใช้บริการสามารถตัดสินใจได้ทันทีว่าต้องการเข้าร่วมหรือไม่ ถ้าต้องการเข้าร่วม ให้กดปุ่มตอบรับ รออนจนกระทั่งครบจำนวนที่ต้องการ เป็นอันเสร็จสิ้นการนัดหมาย แต่ถ้าไม่ครบจำนวนที่ต้องการ ก็สามารถยกเลิกได้ทันที ภาพที่ 1.3 และ 1.4 เป็นการแสดงขั้นตอนการนัดหมายเพื่อใช้บริการสนามฟุตบอลแบบใหม่ โดยภาพที่ 1.3 เป็นการนัดหมายแบบทีม และภาพที่ 1.4 เป็นการนัดหมายรายบุคคล



ภาพที่ 1.3 แสดงขั้นตอนใหม่สำหรับการนัดหมายแบบทีมด้วยแพลตฟอร์มออนไลน์



ภาพที่ 1.4 แสดงขั้นตอนใหม่สำหรับการนัดหมายรายบุคคลด้วยแพลตฟอร์ม

เนื่องจากปัญหาที่กล่าวมาข้างต้นยังคงเป็นเพียงสมมติฐาน ดังนั้นจึงควรมีการทำวิจัยเพื่อพิสูจน์ความจริงในสมมติฐานเหล่านี้ ปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้เล่นและเจ้าของสนามเป็นจริงหรือไม่ มีผู้ประสบปัญหามากน้อยเพียงใด และพวกเขาต้องการอะไรเพื่อแก้ไขปัญหานี้ ผลลัพธ์ที่ได้จะเป็นตัวบ่งชี้ความเป็นไปได้ทางธุรกิจ รวมไปถึงวิธีการพัฒนาแพลตฟอร์มในการให้บริการในอนาคต

### 1.3 การวิเคราะห์อุตสาหกรรม (PESTEL Analysis)

การวิเคราะห์อุตสาหกรรม PESTEL คือเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์กลยุทธ์และสิ่งแวดล้อมภายนอกของอุตสาหกรรมหรือธุรกิจ PESTEL ประกอบไปด้วยปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายนอก 6 ปัจจัย ซึ่งในกรณีนี้จะกล่าวถึงการส่งผลกระทบต่อธุรกิจในประเทศไทยจากปัจจัยภายนอกเหล่านี้ ได้แก่

#### 1.3.1 ปัจจัยด้านการเมือง (Political Factor)

ตั้งแต่ พ.ศ. 2557 ถึงปัจจุบัน หลังจาก พลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชาขึ้นรับตำแหน่งนายกรัฐมนตรีของประเทศไทย การเมืองในประเทศค่อนข้างมีความมั่นคงมากขึ้น ไม่มีการแสดง

ความขัดแย้งที่ส่งผลเสียหายโดยรวมต่อประเทศ เมื่อเทียบกับหลายปีก่อนหน้านั้น ทำให้ประเทศไทยมีความมั่นคงทางการเมืองยิ่งขึ้น รัฐบาลสามารถดำเนินนโยบายตามแผนที่วางไว้ในระยะยาวได้ง่ายขึ้น นอกจากนี้ยังมีนโยบายที่สนับสนุน ผู้ประกอบการ และสนับสนุนนวัตกรรมใหม่ ๆ เช่น นักลงทุนได้รับสิทธิประโยชน์จาก BOI และการผลักดัน SME และ Startup ด้วยการเตรียมแหล่งเงินทุนให้เข้าถึงได้ง่ายขึ้น (สำนักงานส่งเสริมการลงทุน, 2561) เป็นต้น

จากปัจจุบันที่รัฐบาลพยายามสนับสนุนนโยบายไทยแลนด์ 4.0 และกระตุ้นให้เกิดการสร้างนวัตกรรมจากผู้ประกอบการ มีการลงทุนจำนวนมากในบริษัทตั้งใหม่ (Startup) ที่มีความสามารถ พร้อมสนับสนุนเงินทุนเพื่อให้ Start up นำไปพัฒนาสินค้าและบริการที่ดีขึ้น อีกทั้งยังได้รับการสนับสนุนแหล่งการเรียนรู้ หรือการแชร์ความรู้จากผู้มีประสบการณ์ เช่น การจัดงาน Digital Thailand Bigbang ที่กำลังจะจัดอย่างต่อเนื่องในปีพ.ศ. 2560 และ 2561 ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าสิ่งแวดล้อมด้านเทคโนโลยีของประเทศค่อนข้างเติบโตไปข้างหน้า

### 1.3.2 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic factor)

ในครึ่งปีแรกของ พ.ศ. 2561 เศรษฐกิจไทยโตกว่าที่คาดการณ์ไว้ ซึ่งโตที่ 4.3 เปอร์เซ็นต์ เป็นอัตราที่สูงสุดในรอบ 5 ปี สะท้อนถึงแนวโน้มการเติบโตที่แข็งแกร่งขึ้นของเศรษฐกิจไทย ซึ่งแรงส่งสำคัญมาจากการส่งออกสินค้าและการท่องเที่ยว ส่งผลให้อุปสงค์ของภาคเอกชนเริ่มฟื้นตัว ตามด้วยการบริโภคและการลงทุนในประเทศมากขึ้น (Brandbuffet, 2561) เป็นการชี้ให้เห็นว่าแนวโน้มในช่วงครึ่งปีหลังจะเศรษฐกิจจะกลับเข้าสู่ทิศทางที่ดีขึ้น

ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจและธุรกิจ ธนาคารไทยพาณิชย์ หรือ อีไอซี ได้แนะนำธุรกิจให้ทำความเข้าใจรูปแบบเศรษฐกิจและธุรกิจใหม่จากกรณีการเติบโตของผู้บริโภคยุคดิจิทัล ตลาดผู้บริโภคยุคดิจิทัลกำลังเติบโตอย่างรวดเร็วในประเทศไทย รวมถึงในกลุ่มประเทศอาเซียนซึ่งมีฐานผู้บริโภคกว่า 3,000 ล้านคน (มติชน, 2560) จึงเป็นฐานที่มีศักยภาพที่จะสร้างโอกาสและมูลค่าให้แก่ธุรกิจได้อย่างมหาศาล นอกจากนี้อีไอซียังประเมินว่าโมเดลธุรกิจที่ให้ความสำคัญกับผู้บริโภคเป็นศูนย์กลาง และตอบสนองความต้องการตรงจุดแก่ผู้บริโภคจะมีความสำคัญต่อการเติบโตของธุรกิจในระยะต่อไป

### 1.3.3 ปัจจัยด้านสังคม (Social factor)

การบริโภคของสังคมไทยปัจจุบันมักเปลี่ยนแปลงไปตามช่วงเวลา เทรนด์หรือกระแสของสังคมมักดำรงอยู่ในช่วงเวลาสั้น ๆ ไม่สามารถยืนระยะได้ในระยะยาว ในช่วง 5 ปีหลังสุดนั้น เห็นได้ว่าเทรนด์ของฟุตบอลไทยค่อนข้างมาแรงจากกระแสฟุตบอลทีมชาติไทยที่ผ่านเข้ารอบสอง

ของฟุตบอลโลกในปี พ.ศ. 2560 อีกทั้งนักกีฬาฟุตบอลได้รับเงินค่าจ้างที่สูงขึ้น สโมสรฟุตบอลในประเทศไทยมีมูลค่ามากขึ้น ทำให้เกิดความคิดที่เปลี่ยนแปลงของผู้ชายไทย จากเมื่อก่อนที่มองภาพอาชีพนักฟุตบอลไม่สามารถทำรายได้ได้สูง แต่ปัจจุบันอาชีพนี้ทำรายได้ได้มากขึ้น ทำให้ผู้ชายไทยหันกลับมาเล่นฟุตบอลอย่างจริงจังมากขึ้น

#### 1.3.4 ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technology factor)

ปัจจุบัน เทคโนโลยีมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว จนกล่าวได้ว่าถ้าหากธุรกิจไม่สามารถพัฒนาเทคโนโลยีของตนเองให้ควบคู่กับความก้าวหน้าของเทคโนโลยีในปัจจุบันให้ทันได้นั้น ธุรกิจนั้นจะสูญเสียความสามารถในการแข่งขันและล้มเหลวในที่สุด ดังนั้นเทคโนโลยีจึงมีความสำคัญ ในช่วง พ.ศ. 2561 เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตและโทรศัพท์มือถือ เป็นเทคโนโลยีที่พัฒนาไปได้ไกล จากภาพที่ 1.1 แสดงให้เห็นถึงจำนวนผู้ใช้โทรศัพท์มือถือและอินเทอร์เน็ตในประเทศไทยที่มีสูงกว่าร้อยละ 80 เพราะฉะนั้นการใช้เครื่องมือเหล่านี้เป็นช่องทางหลักในการประกอบธุรกิจจึงเป็นสิ่งที่มีโอกาสประสบความสำเร็จ

#### 1.3.5 ปัจจัยด้านธรรมชาติ (Environmental factor)

สิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติเช่นสภาวะอากาศส่งผลโดยตรงกับธุรกิจการค้าและบริการ บางประเภท ยกตัวอย่างเช่นการบริการให้เช่าสนามฟุตบอลจะประสบปัญหาการให้บริการในช่วงฤดูฝน เป็นต้น ดังนั้น ปัจจัยที่จึงเป็นปัจจัยที่ควบคุมได้ยาก ถ้าหากพิจารณาสภาพอากาศตามฤดูกาลของประเทศไทยแล้ว ฤดูฝนจะมีช่วงเวลายาวนานถึง 6 เดือน ตั้งแต่เดือนพฤษภาคมถึงเดือนตุลาคม เป็นเรื่องสำคัญที่ผู้ประกอบการควรคิดหากลยุทธ์ในการรับมือยอดขายที่อาจจะซบเซาในช่วงเวลาเหล่านี้

#### 1.3.6 ปัจจัยด้านกฎหมาย (Legal factor)

จากเว็บไซต์ Techsauce กล่าวถึงรายละเอียดวิสัยทัศน์ของนายกรัฐมนตรีที่มีมติในที่ประชุมคณะกรรมการพัฒนาระบบนวัตกรรมแห่งชาติ ครั้งที่ 2/2599 เพื่อสนับสนุนในส่วนต่าง ๆ ตั้งแต่การศึกษา การแก้กฎหมาย การลงทุน และ Ecosystem ได้ใจความหลักดังนี้

-มีการสนับสนุนการจัดทำ Startup Visa

-จากเดิมที่บริษัท จำกัด ไม่สามารถให้หุ้นในรูปแบบ (ESOP) ได้ ตอนนี้จะปรับกฎหมายธุรกิจเพื่อเป็นการส่งเสริม Startup ในจุดนี้ เพื่อสร้างให้บริษัทขนาดเล็ก มีความน่าดึงดูดในการทำงานมากขึ้น และแข่งขันกับธุรกิจขนาดใหญ่ได้

- ยกเว้นภาษีเงินได้นิติบุคคลสำหรับ Startup เป็นเวลา 5 ปี
- สร้างระบบเรตติ้งและการค้าประกันสินค้าทางเทคโนโลยี
- ยกเว้นภาษีประเภท Capital Gains และ Dividend Taxes สำหรับกิจการร่วมลงทุน (VC)
- พัฒนาระบบ Equity Crowdfunding
- จัดตั้งกองทุนร่วมลงทุนสำหรับ Startup

กล่าวได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ผลักดันบริษัทตั้งใหม่ในประเทศไทยให้มีโอกาสแข่งขันกับต่างชาติและมีโอกาสเติบโตได้ง่ายขึ้น (Techsauce, 2559)

จากการวิเคราะห์อุตสาหกรรม PESTEL จะสังเกตได้ว่าปัจจัยภายนอกหลาย ๆ ด้านสนับสนุนธุรกิจเทคโนโลยีแพลตฟอร์มเข้าสนามฟุตบอลออนไลน์และบริษัทตั้งใหม่เป็นอย่างดี ถึงแม้จะมีปัจจัยเรื่องสภาพอากาศที่ยากต่อการควบคุม ดังนั้นการพัฒนาสินค้าและบริการควรคำนึงถึงปัจจัยข้อนี้ และทบทวนถึงกลยุทธ์การออกแบบผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมที่สุดในกรณีที่เกิดความไม่แน่นอนทางสภาพอากาศ

#### 1.4 การวิเคราะห์โซ่คุณค่า (Value Chain)

ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ตามคำนิยามของ Porter (1985) คือ กลุ่มกิจกรรมที่องค์กรกระทำเพื่อสร้างสินค้าและบริการ โดยประกอบไปด้วยกิจกรรมหลัก (Primary Activities) ได้แก่ Inbound Logistic, Operation, Outbound Logistic, Marketing & Sales, Customer Service และ กิจกรรมสนับสนุน (Supporting Activities) คือกิจกรรมที่คอยสนับสนุนกิจกรรมหลัก ได้แก่ firm infrastructure, human resource management, technology development และ procurement แต่อย่างไรก็ตามแนวคิดของไมเคิล พอร์เตอร์นั้นเหมาะกับประเภทของสินค้าและบริการที่จับต้องได้ ไม่เหมาะกับอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ ซึ่งมีห่วงโซ่คุณค่าในการสร้างที่ต่างออกไป

โทมัส ลี ผู้ก่อตั้ง Throput จึงได้ออกแบบห่วงโซ่คุณค่าที่เหมาะสมกับอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ โดยกิจกรรมสนับสนุนยังคงเหมือนกับห่วงโซ่คุณค่าของพอร์เตอร์ แต่ได้มีการเปลี่ยนแปลงในกิจกรรมหลักในห่วงโซ่คุณค่า ซึ่งจะประกอบไปด้วย Research, Product Management, Development และ Release สามารถสรุปใจความหลักได้ดังนี้

#### 1.4.1 Research

คือการค้นหาเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่สามารถแทนที่เทคโนโลยีปัจจุบัน หรือแม้แต่การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการเขียนโปรแกรม การใช้ภาษาใหม่ ๆ หรือการใช้ algorithm ใหม่ ๆ ที่ทำให้เร็วกว่าเดิม ใช้ง่ายกว่าเดิม เป็นต้น พิจารณาจากแพลตฟอร์มปัจจุบันที่นิยมใช้ผ่านโทรศัพท์มือถือ ผู้ประกอบการจำเป็นต้องศึกษาค้นคว้าถึงเทคโนโลยีที่อาจจะเข้ามาทดแทนแพลตฟอร์มบนมือถือ เพื่อปรับปรุงสินค้าและบริการให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา

#### 1.4.2 Product Management

คือกระบวนการจัดการสินค้าและบริการภายในองค์กร ซึ่งมีหน้าที่สำคัญในการสร้างปฏิสัมพันธ์กับ lead user เพื่อให้เข้าใจ feedback และประสบการณ์การใช้ของผู้ใช้ นอกจากนี้ยังต้องเข้าใจถึงตลาดของผู้ใช้ ว่าผู้ใช้ต้องการสินค้าหน้าตาอย่างไร เทคโนโลยีที่ได้รับคำแนะนำจากทีมวิจัยมีผลกับธุรกิจมากน้อยเพียงใด สุดท้ายแล้ว ฝ่ายนี้จะเป็นส่วนสำคัญในการกำหนดรายละเอียดของสินค้าและบริการ รวมไปถึงคุณภาพฟังก์ชันที่ควรจะมี และส่งต่อไปให้กับทีมพัฒนา

#### 1.4.3 Development

คือการสร้างซอฟต์แวร์ตามที่ทีม Product Management กำหนด ซึ่งเป็น Requirement และเป็นแนวทางในการเขียนโปรแกรม ถ้าเปรียบเทียบกับธุรกิจสินค้าที่จับต้องได้ Development เปรียบเสมือนการผลิตสินค้าตาม order มีหน้าที่หลักในการพัฒนาซอฟต์แวร์ให้มีคุณภาพ ทำงานเป็นขั้นเป็นตอนภายใต้กรอบเวลา และสามารถส่งงานในเวลาที่กำหนด

#### 1.4.4 Release

คือการปล่อยซอฟต์แวร์ในช่องทางที่ลูกค้าสามารถเข้าถึงได้ เช่น การปล่อยแอปพลิเคชันลงบน Play Store และ App Store เพื่อให้ผู้ใช้สมาร์ทโฟนสามารถดาวน์โหลดผ่านช่องทางเหล่านี้ได้ สิ่งสำคัญที่ต้องวางแผนคือ วันกำหนดปล่อยซอฟต์แวร์ รอบการปล่อยของซอฟต์แวร์ รวมไปถึงการทำงานร่วมกับหน่วยงานบริการช่วยเหลือลูกค้า เพื่อเป็นการช่วยเหลือในกรณีที่ลูกค้าเข้ามาร้องเรียนหรือมี feedback เยอะ



ภาพที่ 1.5 แสดงห่วงโซ่คุณค่าของอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์

ที่มา: Thomas Lee, 2558

จากกิจกรรมหลักในกระบวนการห่วงโซ่คุณค่าแสดงให้เห็นว่าเป็นกิจกรรมที่บริษัทฯ ควรให้ความสำคัญ ดังนั้นการสร้างสมรรถนะหลัก (Core Competency) จะเป็นการสร้างจุดแข็งให้กับธุรกิจ และทำให้ธุรกิจมีความสามารถในการแข่งขันได้ ดังนั้นสมรรถนะหลักสำหรับสำหรับบริษัทสตาร์ทอัพ จำกัด คือการมีผู้ก่อตั้งที่ดำรงตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายเทคโนโลยี (Chief Technology Officer) ซึ่งมีประสบการณ์โดยตรงกับการพัฒนาแอปพลิเคชัน มีความเชี่ยวชาญในเรื่องของกระบวนการพัฒนารวมถึงการบริหารจัดการทีมในการผลิตผลิตภัณฑ์ประเภทเทคโนโลยี นอกจากนี้ในช่วงเริ่มต้นบริษัทฯ พยายามผลักดันสมรรถนะหลักจุดนี้เพิ่มขึ้นด้วยการจ้างนักพัฒนาผ่านการรับเหมาจากภายนอก (Outsource) ซึ่งเป็นการเน้นย้ำจุดแข็งของบริษัทให้มีความสามารถในการแข่งขันที่เพิ่มขึ้น

ส่วนกิจกรรมสนับสนุนนั้น โทมัส ลี ยังใช้กิจกรรมเดียวกันกับห่วงโซ่คุณค่าของไมเคิล พอร์ตเตอร์ ดังแสดงในภาพที่ 1.5 ซึ่งประกอบไปด้วย

#### 5.4.1 Firm Infrastructure

เป็นกิจกรรมที่จัดการเรื่องโครงสร้างพื้นฐานองค์กรเช่น การจัดการบัญชี การเงิน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่บริษัทฯ จำเป็นต้องบันทึกให้มีความถูกต้องและแม่นยำ เพื่อป้องกันเงินรั่วไหลออกจากองค์กรจากการฉ้อโกง อีกทั้งยังสามารถพิจารณาแต่ละรายการเพื่อนำไปวิเคราะห์สถานการณ์บริษัทและกำหนดกลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการได้



#### 1.4.6 Human Resource Management

เนื่องจากบริษัทฯ เป็นบริษัทตั้งใหม่ (Startup) ดังนั้นในช่วงเริ่มต้นบริษัทฯ ไม่มีการจ้างพนักงานมากนัก บริษัทฯ จึงบริหารทรัพยากรบุคคลด้วยความเรียบง่าย เป็นการพูดคุยอย่างเป็นกันเองกับพนักงาน สร้างความสัมพันธ์ที่เหมือนกับครอบครัวเล็ก ๆ ที่อบอุ่นให้กับพนักงาน ซึ่งค่อนข้างต่างกับบริษัทมหาชนทั่วไป ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าบริษัทฯ ให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลด้วยการเอาใจใส่และสร้างความสัมพันธ์ที่แนบแน่นกับพนักงานทุกคน

#### 1.4.7 Technology Development

บริษัทฯ สควอทเอ็กซ์เป็นบริษัทในอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ และดำเนินธุรกิจโดยมีเทคโนโลยีเป็นพื้นฐาน ดังนั้นเรื่องของเทคโนโลยีส่วนใหญ่จึงอยู่ในกิจกรรมหลักอยู่แล้ว ซึ่งเป็นการเน้นในเรื่องของการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือแอปพลิเคชัน รวมไปถึงการเสาะหาเทคโนโลยีใหม่เพิ่มเติมที่บริษัทฯ สามารถนำมาพัฒนาและประยุกต์ใช้กับรูปแบบของธุรกิจในปัจจุบันได้

#### 1.4.8 Procurement

กระบวนการจัดจ้างของบริษัทฯ เป็นกิจกรรมสนับสนุนเพื่อให้บริษัทมีทรัพยากรและทรัพยากรสำหรับดำเนินงาน แต่อย่างไรก็ตาม บริษัทสควอทเอ็กซ์จำกัดเป็นบริษัทตั้งใหม่ จึงไม่มีการจัดซื้อบ่อยครั้ง ส่วนใหญ่จะเป็นการจ่ายค่าดำเนินงานทั่วไปมากกว่า การจัดซื้อจึงเป็นกิจกรรมที่ไม่โดดเด่นนักในช่วงเริ่มต้น แต่หลังจากที่บริษัทต้องการขยายการเติบโต กิจกรรมการจัดซื้อจึงมีบทบาทมากขึ้น

## 1.5 การวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT Analysis)

ตารางที่ 1.3 แสดงการวิเคราะห์ SWOT ของธุรกิจ

ปัจจัยภายใน (Internal Factors)	
จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• สร้างคุณค่าใหม่ให้กับลูกค้าซึ่งเป็นกระบวนการแก้ไขปัญหามาแบบแรกในประเทศไทย</li> <li>• มีทรัพยากรบุคคลที่มีประสบการณ์ในการจัดการและพัฒนาผลิตภัณฑ์โดยเฉพาะแอปพลิเคชันบนมือถือ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• เงินทุนมีจำนวนจำกัด</li> <li>• ประสบการณ์ในการทำธุรกิจน้อย</li> </ul>
ปัจจัยภายนอก (External Factors)	
โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• กระแสฟุตบอลไทยที่เป็นที่นิยมมากขึ้นทำให้ผู้คนสนใจเล่นกีฬาฟุตบอลและใช้บริการสนามฟุตบอลมากขึ้น</li> <li>• รัฐบาลสนับสนุนบริษัทตั้งใหม่มากขึ้นและลงทุนพัฒนาในระบบนิเวศน์สำหรับบริษัทตั้งใหม่มากขึ้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ปัจจัยทางสภาพอากาศที่ไม่สามารถควบคุมได้ ส่งผลโดยตรงกับสนามฟุตบอล โดยเฉพาะฤดูฝน</li> </ul>

จากการวิเคราะห์ทั้งปัจจัยภายในและภายนอกของธุรกิจในตารางที่ 1.3 แสดงถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและความเสี่ยงของการทำธุรกิจประเภทนี้ ดังนั้นบทวิเคราะห์เหล่านี้จะนำไปสู่การสร้างกลยุทธ์ในธุรกิจต่อไป

## 1.6 สมมติฐานที่เกี่ยวข้องในฐานะผู้ประกอบการธุรกิจ

ธุรกิจนี้จะเริ่มต้นด้วยการจดทะเบียนเป็นบริษัทจำกัด ซึ่งขั้นตอนการจดทะเบียนของบริษัทจำกัดในประเทศไทยตามที่กรมพัฒนาธุรกิจการค้า (DBD) ได้ระบุไว้ ประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

### 1.6.1 การจองชื่อบริษัทจำกัด

บริษัทเตรียมตัวจองชื่อบริษัทในนาม สควอทเอ็กซ์จำกัด และมีชื่อสำรองเป็น โกลสควอทจำกัด และ เมกสควอทจำกัด ตามลำดับ กระบวนการจองทำผ่านเว็บไซต์ของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า ซึ่งสามารถจองชื่อได้สามชื่อในกรณีที่มีชื่อบริษัท ผลการจองชื่อบริษัทจะทราบภายใน 30 นาที ถึง 1 ชั่วโมงหลังจากส่งรายการ

### 1.6.2 การจดทะเบียนหนังสือบริคณห์สนธิ

กรมพัฒนาธุรกิจการค้าระบุไว้ว่าการจดทะเบียนหนังสือบริคณห์สนธิต้องจดภายใน 30 วัน หลังจากการจองชื่อบริษัทสำเร็จ และสิ่งที่บริษัทต้องระบุในการจดมีดังนี้

ชื่อบริษัท	: บริษัทสควอทเอ็กซ์จำกัด
ที่ตั้งสำนักงาน	: บริษัทตั้งอยู่ที่ 3/125 ซอยอารีย์ 2 แขวงสามเสนใน เขตพญาไทฯ กรุงเทพมหานคร 10400
วัตถุประสงค์	: เพื่อสร้างธุรกิจให้บริการหาเพื่อนเล่นกีฬาฟุตบอล
ทุนจดทะเบียน	: ทุนจดทะเบียนทั้งหมด 1,500,000 บาท แบ่งเป็น 150,000 หุ้น หุ้นละ 10 บาท
ข้อมูลผู้ก่อตั้ง	: ผู้ก่อตั้ง 3 ราย ประกอบไปด้วย

1. นายฉันททิต เพ็ชรคล้าย ดำรงตำแหน่ง Chief Executive Officer
2. นายสาครเสก แสงแก้ว ดำรงตำแหน่ง Chief Technology Officer
3. นายสรวิษณุ พรนิธิจิรากุล ดำรงตำแหน่ง Chief Operation Officer

พยาน	1. นางสาวศุภวรรณ แสงประเสริฐกุล
	2. นายปรัชญา พลเพชร

### 1.6.3 การจดทะเบียนจัดตั้งบริษัท

หลังจากทำการจดทะเบียนหนังสือบริคณห์สนธิแล้ว จะเป็นขั้นตอนการจดทะเบียนจัดตั้งบริษัทจำกัดซึ่งเป็นขั้นตอนสุดท้ายในการจดทะเบียน ซึ่งขั้นตอนหลักในการจดทะเบียนมีดังนี้

1.6.3.1 ออกหนังสือประชุมบริษัทหลังจากมีการจองซื้อหุ้นครบถ้วนเพื่อดำเนินข้อตกลงภายในบริษัท และจำเป็นต้องออกหนังสือล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 7 วัน

1.6.3.2 ประชุมบริษัท และแต่งตั้งคณะกรรมการบริษัท

1.6.3.3 ดำเนินการชำระค่าหุ้น ไม่น้อยกว่า 25% ของหุ้นที่จอง

1.6.3.4 ยื่นจดทะเบียนจัดตั้งบริษัท และยื่นภายใน 3 เดือนหลังเสร็จสิ้นการประชุม

## 1.7 วิสัยทัศน์ / ภารกิจ / เป้าหมายในการทำธุรกิจ

### 1.7.1 วิสัยทัศน์

1.7.1.1 เป็นแพลตฟอร์มอันดับหนึ่งในประเทศไทยสำหรับการนัดหมายและเช่าสนามฟุตบอล

1.7.1.2 เป็นบริษัทตั้งใหม่ที่โตเร็วอย่างก้าวกระโดดในประเทศ และพร้อมขยายการเติบโตไปต่างประเทศในอนาคต

### 1.7.2 ภารกิจ

1.7.2.1 สร้างแพลตฟอร์มผ่านแอปพลิเคชันที่มีจำนวนผู้ใช้งานมากกว่า 80% ของผู้ใช้บริการเป็นประจำ

1.7.2.2 สร้าง Community ขนาดใหญ่สำหรับนักกีฬาฟุตบอล ให้ทุก ๆ คนสามารถแบ่งปันข้อมูลต่าง ๆ และสร้างเครือข่ายระหว่างกันได้

### 1.7.3 วัตถุประสงค์

1.7.3.1 เพื่อแก้ไขปัญหาในการนัดหมายสำหรับผู้ใช้บริการสนามฟุตบอล และเพิ่มประสิทธิภาพการสร้างรายได้ให้กับผู้ประกอบการสนามฟุตบอล



## 1.8 ตัวแบบธุรกิจขั้นแนวคิด Business Model Canvas

ตารางที่ 1.4 แสดงตัวแบบธุรกิจขั้นแนวคิด (Business Model Canvas) ของธุรกิจ "SquadX"

<u>Key Partner</u>	<u>Key Activities</u>	<u>Value Proposition</u>	<u>Customer Relationship</u>	<u>Customer Segments</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• เจ้าของสนามฟุตบอลทั่วประเทศ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการ</li> <li>• การดูแลแก้ไขผลิตภัณฑ์และบริการ</li> <li>• การตลาดและการบริการลูกค้า</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• เพิ่มโอกาสในการประสบความสำเร็จในการนัดหมายมากขึ้น (Opportunities)</li> <li>• สร้างมิตรภาพด้วยการเป็นส่วนหนึ่งของเครือข่ายของนักฟุตบอลขนาดใหญ่ (Community)</li> <li>• มีอิสระในการเลือกใช้บริการมากขึ้น สามารถเตะฟุตบอลได้ทุกที่ทุกเวลา (Independence)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การตลาดออฟไลน์ เช่น ป้ายโฆษณาที่สนามฟุตบอล เป็นต้น</li> <li>• การตลาดออนไลน์ เช่น Facebook, Google Ads เป็นต้น</li> <li>• ศูนย์บริการข้อมูลลูกค้า ผ่านโทรศัพท์ และ Social Network</li> </ul>	<p>เป็นธุรกิจ B2C โดยมีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายสองกลุ่มคือ</p> <p><b>1. กลุ่มเป้าหมายหลัก</b></p> <p>กลุ่มที่ใช้บริการเช่าสนามฟุตบอลเป็นประจำ แต่หาเพื่อนเตะฟุตบอลยาก เพราะเวลาว่างไม่ตรงกัน เช่น ชายวัยทำงานอายุ 22-40 ปี</p> <p><b>2. กลุ่มเป้าหมายรอง</b></p> <p>กลุ่มที่สามารถนัดหมายกันได้ แต่ต้องการความท้าทายมากขึ้น ด้วยการแข่งขันกับผู้ที่ไม่รู้จัก</p>
<p><u>Cost Structure</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• เงินลงทุนแรกในสินทรัพย์ถาวร: คอมพิวเตอร์, โทรศัพท์มือถือ</li> </ul> <p>เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการดำเนินงาน : ค่าจ้างพนักงาน, ค่าเช่าสำนักงาน, ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน</p>			<p><u>Revenue Stream</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ค่าคอมมิชชั่น 15% เพิ่มจากการเช่าสนามหนึ่งครั้ง</li> <li>• ค่าโฆษณา</li> </ul>	

เพื่อให้เข้าใจต้นแบบธุรกิจขั้นแนวคิดของ “SquadX” ในภาพรวมมากขึ้น จึงวิเคราะห์ในแต่ละหัวข้ออย่างละเอียด ดังนี้

### 1.8.1 กลุ่มลูกค้า (Customer Segments)

เป็นธุรกิจประเภท B2C (Business-to-customer) หนึ่งร้อยเปอร์เซ็นต์ เพราะบริการที่เกิดขึ้นส่งตรงถึงผู้ซื้อโดยตรง และผู้ซื้อนั้นก็เป็นผู้ใช้งานเองซึ่งเรียกได้ว่าเป็นผู้บริโภค (Consumer) สำหรับแอปพลิเคชัน SquadX จะตอบรับลูกค้าสองกลุ่ม ซึ่งแบ่งเป็น ลูกค้าหลัก (Primary customer) และ ลูกค้ารอง (Secondary customer) ลูกค้าทั้งสองกลุ่มนี้แบ่งตาม Segmentation ตามประชากรศาสตร์ (Demographic) ได้ดังนี้

1.8.1.1 กลุ่มลูกค้าหลัก (Primary Customer): กลุ่มนี้จะเป็นประชาชนเพศชาย ซึ่งอยู่ในวัยทำงานนั่นคือ 22-40 ปี เพราะบุคคลกลุ่มนี้เมื่อเข้าสู่วัยทำงานแล้วจะมีเวลาว่างน้อยลง และมีเวลาว่างไม่ตรงกันจึงไม่สามารถชักชวนเพื่อนหรือคนรู้จักจำนวนมากถึง 15 ถึง 20 คนได้ ดังนั้นแอปพลิเคชันจึงเหมาะกับลูกค้ากลุ่มนี้ที่สุด

1.8.1.2 กลุ่มลูกค้ารอง (Secondary Customer): กลุ่มนี้จะเป็นประชาชนเพศชาย ซึ่งอยู่ในวัยเรียน เช่น นักศึกษามหาวิทยาลัย ซึ่งในความเป็นจริงแล้วพวกเขาอาจจะสามารถชักชวนเพื่อนได้ 15 ถึง 20 คน แต่การเล่นกีฬากับบุคคลเดิมในทุก ๆ ครั้งนั้น ไม่เกิดความท้าทาย สิ่งที่เขาต้องการคือรวมตัวกันเพื่อแข่งขันกับทีมอื่น ๆ ที่พวกเขาไม่รู้จัก

### 1.8.2 คุณค่าต่อลูกค้า (Value Proposition)

1.8.2.1 มีโอกาสออกกำลังกายมากขึ้น (Opportunities): ทุก ๆ ครั้งที่ผู้ใช้บริการประสบกับความล้มเหลวในการนัดกลุ่มเพื่อนเพื่อเตะฟุตบอล ผู้เล่นมักจะยกเลิกการเตะฟุตบอลในครั้งนั้น ทำให้โอกาสออกกำลังกายวันนั้นหรือสัปดาห์นั้นลดลง การที่รูปแบบธุรกิจเพิ่มประสิทธิภาพในการนัดมากขึ้น เพิ่มโอกาสให้กับผู้เล่นในการนัดผู้ที่ไม่รู้จักเพื่อแข่งค่าสนามมีมากขึ้น ส่งผลให้โอกาสออกกำลังกายของผู้เล่นมากขึ้นไปด้วย

1.8.2.2 สร้างเครือข่ายชุมชนสำหรับคนเล่นกีฬาฟุตบอล (Community): จากการให้บริการนัดหมายเตะฟุตบอลกับคนอื่น หรือ คนที่ไม่รู้จัก ทำให้การเตะฟุตบอลแต่ละครั้งนั้นสร้างมิตรภาพที่สามารถพัฒนากลายเป็นเพื่อนได้ ผู้ใช้บริการสามารถเพิ่มรายชื่อเพื่อนในแอปพลิเคชันเพื่อเชิญชวนกันไปเตะในครั้งถัดไปได้ สิ่งนี้ทำให้เกิดเครือข่ายขนาดใหญ่ขึ้นเรื่อย ๆ สำหรับนักกีฬาฟุตบอลเมื่อเทียบกับการเข้าสนามเตะในอดีต

1.8.2.4 มีอิสระ เตะได้ทุกที่ ทุกเวลา (Independence): จากเดิมลูกค้าต้องนัดเพื่อนให้มีจำนวนมากพอ เวลาว่างวันเดียวกัน เวลาเดียวกัน สถานที่เดียวกัน จึงจะสามารถเข้าสนามเตะได้ แสดงให้เห็นว่าผู้เล่นคนใดคนหนึ่งแคว้มีความรู้สึกต้องการเตะฟุตบอลอย่างเดียวนั้นไม่ได้ ทุกอย่างขึ้นอยู่กับผู้เล่นคนอื่น ๆ ด้วย แต่แอปพลิเคชันสควอทเอ็กซ์จะช่วยให้ลูกค้าสามารถใช้บริการวันใด เวลาใด หรือสถานที่ใดก็ได้ เพราะสามารถใช้บริการร่วมกับคนที่ไม่รู้จักได้ เพราะฉะนั้น การบริการนี้จึงสร้างความสะดวกให้กับลูกค้า เมื่อมีความต้องการเตะก็สามารถใช้บริการตามเวลา และสถานที่ ๆ สะดวกได้ทันที ไม่ขึ้นอยู่กับเพื่อนที่รู้จักเท่านั้น

### 1.8.3 ช่องทางจัดจำหน่าย (Channels)

1.8.3.1 Website: สำหรับผู้เป็นเจ้าของสนามฟุตบอลนั้น บริษัทจะสร้างเว็บไซต์ขึ้นมาเป็นศูนย์กลางในการสร้างเกมการแข่งขัน หน้าทีของเจ้าของสนามคือ เข้าไปในเว็บไซต์ และ log in ด้วยรหัสของตนเองซึ่งทางบริษัทจะเตรียมให้ แต่ละสนามจะมีเพียงหนึ่งบัญชีผู้ใช้นั้น เมื่อ log in แล้ว พวกเขาจะต้องระบุวัน เวลา จำนวนผู้เล่น และราคาเล่น ให้พร้อม และเปิดสถานะพร้อมรับนักเตะ จึงเป็นการเสร็จสมบูรณ์ของการสร้างเกมการแข่งขัน

1.8.3.2 Mobile Application: อย่างที่ทราบกันว่าโทรศัพท์มือถือเป็นเทคโนโลยีที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย ดังนั้น ผู้ใช้บริการสามารถใช้บริการแอปพลิเคชันได้ไม่ยากเพียงแค่ดาวน์โหลดผ่าน App Store หรือ Play Store เมื่อผู้ใช้บริการต้องการที่จะเข้าร่วมเกมการแข่งขัน ผู้ใช้บริการเพียง log in และหาสนามที่ ระบุ วัน เวลา สถานที่ ๆ ผู้ใช้บริการสะดวก และเลือกตอบรับการเข้าร่วม เพียงแค่นี้ก็เป็นการยืนยันการเข้าร่วมกับทางสนามได้ เมื่อจำนวนนักกีฬาฟุตบอลครบ ก็ถือว่าการนัดหมายนี้เสร็จสมบูรณ์แล้ว

### 1.8.4 ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships)

1.8.4.1 การตลาดออฟไลน์ (Offline Marketing): บริษัทฯ ประเมินว่าสนามฟุตบอลให้เช่าเป็นสถานที่ ๆ ดีที่สุดในการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการทำการตลาดออฟไลน์จะเริ่มที่สนามฟุตบอลนั่นเอง โดยจะเริ่มที่ป้ายประกาศในบริเวณที่ผู้เล่นสามารถเห็นได้ง่าย สื่อสารให้ผู้เล่นเข้าใจว่าแอปพลิเคชันสควอทเอ็กซ์คืออะไร และจะช่วยแก้ไขปัญหาให้ผู้บริการได้อย่างไร นอกจากนี้สื่ออื่น ๆ ที่สำคัญเช่น คลื่นวิทยุกีฬา การจัดอีเวนท์สำหรับแฟนฟุตบอลแต่ละสโมสร ก็เป็นอีกหนึ่งช่องทางในการสื่อสารของสควอทเอ็กซ์อีกด้วย

1.8.4.2 การตลาดออนไลน์ (Online Marketing): ช่องทางการตลาดออนไลน์เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการทำการตลาดปัจจุบัน เพราะ เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตที่ใช้กันอย่าง



แพร่หลาย และราคาต่ำกว่าเมื่อเทียบกับออฟไลน์ กลยุทธ์ที่ใช้จะเป็นการผลิตบทความ (Content) ผ่าน Social Media อย่าง Facebook หรือ Instagram เป็นต้น นอกจากนี้ ยังมุ่งเน้นไปที่ Influencer ที่มีผลต่อการบริโภคของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เช่น เพจฟุตบอลชื่อดังใน Facebook เป็นต้น รวมไปถึงการทำให้ชื่อบริษัทติดอันดับเป็นตัวเลือกแรกของเว็บไซต์ค้นหาอย่าง Google และ การสร้างช่อง Youtube เพื่อผลิตบทความ (Content) ที่ตอบสนองกับกลุ่มผู้บริโภคได้ เป็นต้น

1.8.4.3 ศูนย์บริการลูกค้า: รูปแบบธุรกิจใหม่อย่างสควอทเอ็กซ์ เมื่อปล่อยผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดแล้ว แน่ใจว่าจะต้องมีการร้องเรียนมากมายจากลูกค้าหลังจากปล่อยผลิตภัณฑ์ ดังนั้นบริษัทจึงจัดเตรียมศูนย์บริการลูกค้าผ่านโทรศัพท์ และ Social Network เพื่อรับข้อร้องเรียนและแก้ไขปัญหาให้ลูกค้าอย่างรวดเร็ว

### 1.8.5 พันธมิตรธุรกิจ (Key Partners)

1.8.5.1 เจ้าของสนามฟุตบอล: บริษัทฯ มองว่าเจ้าของสนามฟุตบอลเป็นพันธมิตรหลักที่บริษัทฯ ขาดไม่ได้ เพราะรูปแบบธุรกิจนี้จำเป็นต้องได้รับความยินยอมเห็นดีเห็นชอบจากเจ้าของสนามด้วย จากเดิมที่ผู้เล่นมีโอกาสยกเลิกการเล่นเมื่อประสบความล้มเหลวในการนัดแต่ละครั้ง สิ่งนี้ส่งผลกระทบต่อจำนวนลูกค้าของสนามทางอ้อม ทำให้จำนวนลูกค้าของสนามน้อยลง ดังนั้นสิ่งที่บริษัทเสนอให้เจ้าของสนามคือการนัดที่มีประสิทธิภาพเพื่อเพิ่มจำนวนลูกค้าจากปัจจุบัน กลุ่มลูกค้าเป้าหมายหลักที่ประสบปัญหาอยู่ จะสามารถกลับมาเป็นลูกค้าให้กับเจ้าของสนามอีกครั้งหนึ่งได้

### 1.8.6 กิจกรรมที่สำคัญ (Key Activities)

1.8.6.1 การออกแบบและพัฒนาแพลตฟอร์ม (Platform Design & Development) : เนื่องจากธุรกิจสควอทเอ็กซ์เป็นธุรกิจบริการ ดังนั้นจึงไม่มีการผลิตสินค้า แต่จะเป็นการพัฒนาแพลตฟอร์มขึ้นมาผ่านเว็บไซต์และแอปพลิเคชันบนมือถือเท่านั้น ดังนั้นกิจกรรมหลักที่สำคัญคือการออกแบบแพลตฟอร์มเหล่านี้ รูปแบบแอปพลิเคชันมีหน้าตาอย่างไร มีฟังก์ชันอย่างไร และทำงานอย่างไร ซึ่งเป็นหน้าที่หลักของนักพัฒนาในการรับผิดชอบกิจกรรมเหล่านี้

1.8.6.2 การดูแลแพลตฟอร์ม (Platform Support & Administration): เมื่อมีการออกแบบและพัฒนาแพลตฟอร์มแล้ว ก็ต้องมีการดูแลแพลตฟอร์มให้ทำงานอย่างราบรื่น สิ่งสำคัญคือแพลตฟอร์มนี้จะต้องสร้างปัญหาให้ลูกค้าน้อยที่สุด เพราะเมื่อลูกค้าใช้แล้วพบปัญหา ลูกค้าอาจจะไม่เชื่อใจในแพลตฟอร์มและกลับไปใช้บริการแบบเดิมก็ไม่ได้ เพราะฉะนั้นทีมงานควรมีความพร้อมอยู่ตลอดเวลา แก้ไขทันทีเมื่อได้รับการร้องเรียน

1.8.6.3 การตลาด (Marketing & Sales): หมายถึงกิจกรรมทุก ๆ อย่างที่เกี่ยวข้องกับการตลาด เริ่มตั้งแต่การทดสอบตลาดด้วยแอปพลิเคชันทดลอง การศึกษาความเป็นไปได้ของตลาด การสร้างการรับรู้และจดจำแบรนด์ การเจาะตลาด และการเร่งการเติบโต เป็นต้น

### 1.8.7 ทรัพยากรที่สำคัญ (Key Resources)

1.8.7.1 สำนักงาน: เนื่องจากแนวคิดธุรกิจสควอตอเท็กซ์เป็นบริษัทตั้งใหม่ที่มียังงบประมาณลงทุนจำกัด ดังนั้นในช่วงเริ่มต้น บริษัทวางแผนที่จะให้บริการ Co-working Space เพื่อเป็นการประหยัดค่าใช้จ่าย หลังจากที่มีรายได้เข้ามาและเพียงพอค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานแล้ว บริษัทวางแผนเช่าพื้นที่สำนักงานขนาดเล็ก เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและรักษาความเป็นส่วนตัวมากขึ้น

1.8.7.2 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ: ทรัพยากรสินทรัพย์ที่จำเป็นคืออุปกรณ์คอมพิวเตอร์ ส่วนระบบเครือข่ายและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศอื่น ๆ นั้น จะให้บริการเป็นการเช่าอุปกรณ์หรือใช้ระบบคลาวด์ เพราะมีความสะดวก ประหยัด และง่ายต่อการซ่อมบำรุงมากกว่า ซึ่งในปัจจุบันธุรกิจประเภทไอทีหันมาใช้ระบบนี้กันมากขึ้นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

1.8.7.3 พนักงาน: สิ่งที่สำคัญสำหรับบริษัทที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีคือพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญด้านนั้น ๆ ดังนั้นบริษัทจึงต้องการนักพัฒนาที่มีความสามารถเข้ามาช่วยงานผู้ร่วมก่อตั้งให้ได้มากที่สุด นอกจากนี้พนักงานสนับสนุนมีความจำเป็นเช่นกัน ทั้งด้านการตลาดและการบัญชี

1.8.7.4 เงินทุน: เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับทุก ๆ ช่วงของสินค้าและบริการ เริ่มแรกบริษัทต้องมีทุนในการจัดหาทรัพยากรที่สำคัญ เมื่อมีลูกค้าเพิ่มมากขึ้นและต้องการขยายบริษัทเพื่อรองรับจำนวนลูกค้า ก็จำเป็นต้องใช้ทุนอีกเช่นกัน ดังนั้นทุนจึงมีส่วนสำคัญต่อทุก ๆ ช่วงของการพัฒนาธุรกิจ

### 1.8.8 โครงสร้างรายได้ (Revenue Structure)

1.8.8.1 Transaction fee: คิดรายได้เพิ่มเติมจากราคาที่เจ้าของสนามตั้งไว้ โดยกำหนดราคาเริ่มต้นอยู่ที่ร้อยละ 15 ซึ่งเป็นราคาที่คาดการณ์ไว้ว่าเป็นราคาที่ผู้เล่นและเจ้าของสนามยอมรับทั้งคู่ โดยอาจจะมีการเปลี่ยนแปลงภายหลังถ้าหากพิจารณาแล้วว่าเป็นราคาที่ไม่เกิดความเป็นธรรมต่อทั้งสองฝ่าย โดยยกตัวอย่างกระบวนการการสร้างรายได้ เช่น เจ้าของสนามตั้งราคาการใช้บริการหนึ่งครั้งไว้ที่ 2,000 บาท จำนวน 20 คน ซึ่งราคาของผู้ใช้บริการแต่ละคนคิดเป็น 100 บาท แต่ในแอปพลิเคชัน SquadX จะคิดอัตราเพิ่มอีก 15 เปอร์เซ็นต์ เป็นเงิน 115 บาท เป็นราคา

ที่ผู้ให้บริการชำระ เมื่อแต่ละคนตอบรับและชำระเงินเสร็จสิ้น จึงเป็นการเสร็จสิ้นการนัดหมาย บริษัทรับเงินจากผู้ให้บริการมาทั้งหมด 2,300 บาท และโอนค่าบริการให้กับเจ้าของสนามเป็นจำนวนเงิน 2,000 บาท จึงได้กำไรส่วนต่างคิดเป็นเงิน 300 บาท

1.8.8.2 ค่าโฆษณา (Advertising) : หลังจาก SquadX สร้างเครือข่ายชุมชนที่ใหญ่มากพอ บริษัทฯจะมีอำนาจในการต่อรองมากขึ้น บริษัทอื่น ๆ อาจจะแนวโน้มสนใจเข้ามาโฆษณาในพื้นที่แอปพลิเคชัน เช่น บริษัทรองเท้าฟุตบอลชื่อดัง อย่าง Nike Adidas Puma หรือสถานีโทรทัศน์ถ่ายทอดฟุตบอลอย่าง Truevision หรือ BeinSport เป็นต้น โดยเบื้องต้นตั้งราคาไว้ที่ 3,000 บาทต่อหนึ่งจุดต่อเดือน ซึ่งเป็นราคาต่ำสุดที่อ้างอิงจากเว็บไซต์ Appmodish หลังจากที่มียกกลุ่มผู้ใช้งานขนาดใหญ่แล้ว อาจจะปรับราคาให้สูงขึ้นตามความต้องการของตลาด

### 1.8.9 โครงสร้างค่าใช้จ่าย (Cost Structure)

1.8.9.1 เงินลงทุนเริ่มแรกในสินทรัพย์ถาวร : ทรัพยากรสำคัญที่ต้องลงทุนในช่วงเริ่มต้นมีเพียงเครื่องคอมพิวเตอร์สำหรับพัฒนาผลิตภัณฑ์ และโทรศัพท์มือถือ สำหรับทดสอบและติดต่อลูกค้า ทั้งนี้บริษัทฯลงทุนในสินทรัพย์ถาวรน้อยเพื่อเป็นการลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น และเน้นใช้เงินทุนกับค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานเป็นหลัก

1.8.9.2 เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการดำเนินงาน : เงินลงทุนหลัก ๆ ที่ต้องใช้ในการดำเนินงานอย่าง ค่าเช่าสำนักงาน ค่าจ้างพนักงาน เป็นต้น

## 1.9 สมมติฐานในการพัฒนาตัวแบบธุรกิจขั้นแนวคิด (Business Model Canvas)

ในการพัฒนาตัวแบบธุรกิจขั้นแนวคิดของธุรกิจสควอตเอ็กซ์ จำเป็นต้องกำหนดสมมติฐานจากแหล่งอ้างอิงที่เชื่อถือได้ เพื่อใช้ประกอบในการพิจารณาตัวแบบธุรกิจที่ดีที่สุด โดยสมมติฐานและแหล่งค้นหาสามารถสรุปในตารางที่ 1.5 ดังนี้

ตารางที่ 1.5 แสดงสมมติฐานในการพัฒนาตัวแบบธุรกิจขั้นแนวคิด "SquadX"

ข้อ	สมมติฐาน	แหล่งค้นหา
1	คุณค่าต่อผู้บริโภค	<ul style="list-style-type: none"> <li>• สอบถามและสัมภาษณ์จากกลุ่มลูกค้าเป้าหมายตัวอย่าง</li> <li>• ค้นหาจากอินเทอร์เน็ต (Google)</li> <li>• ค้นหาจากกลุ่มใน Social Network (Facebook)</li> </ul>
2	โครงสร้างรายได้	ศึกษากรณีตัวอย่างจากโครงสร้างรายได้ของ Airbnb
3	โครงสร้างเงินทุนที่จำเป็น	ศึกษาจากอินเทอร์เน็ต (Google)
4	พันธมิตร	<ul style="list-style-type: none"> <li>• สัมภาษณ์เจ้าของสนาม</li> <li>• ค้นหาจากอินเทอร์เน็ต (Google)</li> </ul>
5	กิจกรรมหลักในธุรกิจ	ค้นหาจากอินเทอร์เน็ต (Google)

## บทที่ 2

### ข้อมูลการศึกษาวิจัยและวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภค และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

จากสมมติฐานในบทที่ 1 ที่มีการกล่าวอ้างว่าแพลตฟอร์มออนไลน์สำหรับนักฟุตบอลนั้นเป็นสิ่งที่ลูกค้าต้องการ มีความจำเป็นที่ต้องได้รับการพิสูจน์ถึงสมมติฐานนี้ ซึ่งเครื่องมือที่ใช้ในการพิสูจน์ที่ดีที่สุดเครื่องมือหนึ่ง คือ การทำวิจัย

ดังนั้นจึงมีการจัดทำวิจัยภายใต้หัวข้อ “การตลาดและพฤติกรรมการเล่นกีฬาฟุตบอล” เพื่อให้เข้าใจถึงสิ่งที่ผู้บริโภคหรือผู้ที่เล่นกีฬาฟุตบอลต้องการ และปัญหาของกลุ่มลูกค้าเหล่านี้มีอะไรบ้าง รวมไปถึงการค้นหาความต้องการที่ยังไม่มีใครสามารถตอบสนองได้ (Unmet needs) การวิจัยสามารถสรุปใจความหลัก ๆ ได้ดังนี้

#### 2.1 สมมติฐานการศึกษาวิจัย

##### 2.1.1 วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1.1.1 ศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภคของผู้ใช้บริการเล่นกีฬาฟุตบอล

2.1.1.2 ศึกษาทัศนคติผู้บริโภคและพันธมิตรต่อการใช้บริการเล่นกีฬาฟุตบอลปัจจุบัน

##### 2.1.2 กลุ่มเป้าหมายและขนาดตัวอย่าง

2.1.2.1 กลุ่มเป้าหมายหรือประชากร (Population) สำหรับการวิจัยแบ่งเป็นสองกลุ่มคือ

-ผู้เล่นที่ใช้บริการเล่นกีฬาฟุตบอลอย่างน้อยเดือนละหนึ่งครั้ง ซึ่งไม่ทราบจำนวน เป็นประชากรในการวิจัยเชิงปริมาณ

-เจ้าของสนามกีฬาในประเทศไทย ซึ่งไม่ทราบจำนวน ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ

2.1.2.2 กลุ่มตัวอย่างจากแบบสอบถามเป็นการเลือกตัวอย่างจากกลุ่มประชากรที่มีการใช้บริการสนามฟุตบอลอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง ซึ่งกรณีนี้เป็นการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างในกรณีไม่ทราบขนาดของประชากร ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้กำหนดขนาดตัวอย่างโดยอาศัยการกำหนดโดยอ้างอิงหลักการคำนวณของ Cochran (1963) โดยผู้วิจัยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ขนาดกลุ่มตัวอย่างอยู่ที่ 200 คน โดยอาศัยการสุ่มตัวอย่างแบบอาศัยความน่าจะเป็น (Probability Sampling) ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) ทั้งนี้ได้ทำการกระจายแบบสอบถามผ่านช่องทางออนไลน์และสุ่มเก็บข้อมูลที่สนามฟุตบอลโดยตรง และนำข้อมูลทั้งหมดที่ได้ไปวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่อใช้อธิบายข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ในกรณีไม่ทราบขนาดของประชากร โดยผู้วิจัยใช้ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 โดยใช้สูตรดังต่อไปนี้

$$n = \frac{z^2(1-p)p}{e^2}$$

โดย

n แทนจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการ

p แทนสัดส่วนของประชากรที่ผู้วิจัยต้องการจะสุ่ม ในที่นี้กำหนดไว้เป็นสัดส่วน 0.85

z แทนความมั่นใจที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งในที่นี้กำหนดให้ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 มีค่าเท่ากับ 1.96 (มั่นใจ 95%)

e แทนสัดส่วนความคลาดเคลื่อนที่ยอมให้เกิดขึ้นได้

กลุ่มตัวอย่างจากการวิจัยโดยการสัมภาษณ์จะเป็นการเลือกตัวอย่างโดยเลือกตัวอย่างโดยไม่ใช้ทฤษฎีความน่าจะเป็น (Non-Probability Sampling) ซึ่งเป็นการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อให้ได้รับข้อมูลเบื้องต้นของผู้ให้สัมภาษณ์ตามที่กำหนดได้ ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่เลือกเป็นเจ้าของสนามฟุตบอลจำนวน 2 ราย แบ่งเป็นเจ้าของสนามทั้งในกรุงเทพมหานคร และต่างจังหวัด (จังหวัดอุบลราชธานี)

### 2.1.3 ประเภทงานวิจัย

2.1.3.1 การวิจัยเชิงปริมาณ เป็นเครื่องมือที่ใช้ค้นหาความรู้และจริง โดยใช้ข้อมูลเชิงตัวเลข

2.1.3.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นเครื่องมือที่ใช้ค้นหาข้อมูลเชิงลึก รวมไปถึงถึงความต้องการที่ยังไม่มีใครสามารถตอบสนองได้ (Unmet needs)

#### 2.1.4 วิธีการเก็บข้อมูล

2.1.4.1 แบบสอบถาม (Questionnaire) สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ โดยพิจารณากลุ่มประชากรที่มีแนวโน้มใช้บริการสนามฟุตบอลให้เข้าอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง ซึ่งเก็บเป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 200 ราย วิธีการเก็บแบบสอบถามมีสองวิธีคือ วิธีแรกเป็นการใช้เครื่องมือออนไลน์ช่วยในการกระจายแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่าง วิธีที่สองคือการเก็บจากการสุ่มเลือกกลุ่มตัวอย่างที่สนามฟุตบอล

2.1.4.2 การสัมภาษณ์ (Interview) สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้วิธีนัดสัมภาษณ์ผ่านช่องทางออนไลน์ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก ไปศึกษาการพัฒนาผลิตภัณฑ์

#### 2.1.5 วิธีประมวลผลการวิจัย

2.1.5.1 วิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ

2.1.5.2 วิเคราะห์ด้วยการสรุปอุปนัย (Analytic Induction) สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ

#### 2.1.6 ระยะเวลาดำเนินการวิจัย

การวิจัยใช้เวลาสามเดือน ตั้งแต่ เดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2561 ถึงเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2561

จากข้อมูลข้างต้น สามารถสรุปการวิจัยภายใต้หัวข้อการศึกษาพฤติกรรมการใช้บริการเช่าสนามฟุตบอลของผู้ใช้บริการเช่าสนามฟุตบอล ได้ดังตารางที่ 2.1 ดังนี้

ตารางที่ 2.1 แสดงการสรุปขั้นตอนการทำวิจัยการตลาดและพฤติกรรมผู้บริโภค

วัตถุประสงค์	การเก็บข้อมูลวิจัย			การวิเคราะห์ข้อมูล
	กลุ่มประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	วิธีการวิจัย	
ศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภคของ ผู้ใช้บริการเช่าสนามฟุตบอล	กลุ่มที่ใช้บริการเช่าสนามฟุตบอลอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง	จำนวน 200 ราย อ้างอิงจาก Cochran (1963) โดยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบอาศัยความน่าจะเป็น (Probability Sampling) ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling)	1. ใช้เครื่องมือแบบสอบถามออนไลน์ 2. สุ่มตัวอย่างจากสำรวจที่สนามฟุตบอลให้เข้าโดยตรง	วิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic)
ศึกษาทัศนคติผู้บริโภคต่อการใช้บริการสนามฟุตบอล	เจ้าของธุรกิจสนามฟุตบอลให้เช่าในประเทศไทย	จำนวน 2 ราย คือ เจ้าของธุรกิจสนามฟุตบอลให้เช่าในกรุงเทพมหานคร และ ต่างจังหวัด	สัมภาษณ์ผ่านช่องทางออนไลน์	วิเคราะห์ด้วยการสรุปอุปนัย (Analytic Induction)

## 2.2 สรุปผลดำเนินการขออนุญาตด้านจริยธรรมการวิจัย (MU-IRB)

ในวันที่ 15 พฤษภาคม พ.ศ. 2561 คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยได้ออกเอกสารรับรองการวิจัย หรือ COA (Certificate of Ethical Approval) เพื่อเป็นการรับรองว่าการวิจัยภายใต้หัวข้อ “การตลาดและพฤติกรรมผู้บริโภคเช่าสนามฟุตบอล” ได้ผ่านขั้นตอนตรวจสอบทางจริยธรรมแล้ว และได้รับการอนุมัติเป็นที่เรียบร้อยแล้ว รายละเอียดตามเอกสารแนบดังแสดงในภาคผนวก จ



## 2.3 สรุปผลการศึกษาวิจัย

ในการสำรวจและการวิจัยทางการตลาด ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมของผู้บริโภคของผู้ใช้บริการสนามฟุตบอลให้เช่า และปัจจัยทางการตลาดที่มีผลต่อการเช่าสนามฟุตบอล ซึ่งทำการเก็บข้อมูลผ่านการทำแบบ (Questionnaire) และการสัมภาษณ์เจ้าของสนาม เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการสำรวจมาใช้ในการวางแผนการตลาด โดยผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์และนำเสนอผลการศึกษารูปแบบตารางประกอบคำอธิบาย โดยเรียงลำดับหัวข้อแบ่งผลวิเคราะห์ออกเป็นส่วนตัวต่าง ๆ และนำเสนอผลการศึกษาดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

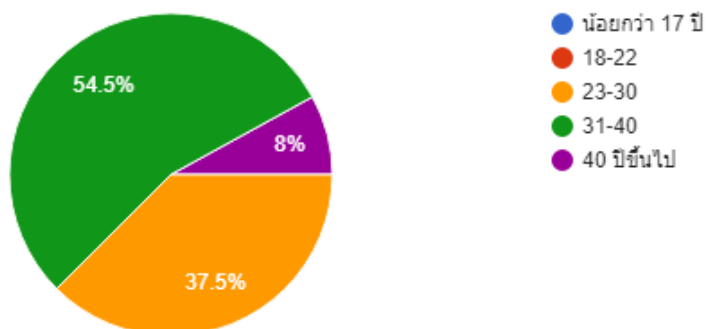
ส่วนที่ 2 พฤติกรรมการเลือกใช้บริการสนามฟุตบอลและส่วนประสมทางการตลาดในการใช้บริการปัจจุบัน

ส่วนที่ 3ทัศนคติต่อการใช้บริการสนามฟุตบอลปัจจุบัน

ส่วนที่ 4 ข้อมูลจากเจ้าของสนามฟุตบอล

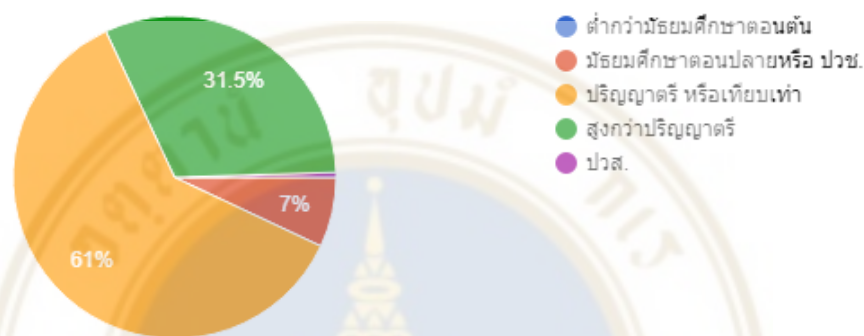
### 2.3.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นกลุ่มผู้ชายที่ให้บริการเช่าสนามฟุตบอลอย่างน้อย ครั้งต่อเดือน ได้แก่ อายุ การศึกษาสูงสุด อาชีพ และ 1 ที่อยู่ ผลจากการสำรวจข้อมูลลักษณะประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า ผู้ใช้ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง ปี ซึ่งมี 40-31 ส่วนกลุ่มใหญ่อีกกลุ่มหนึ่งคือผู้ที่มีอายุระหว่าง 5.54 จำนวนเกินครึ่งของแบบสำรวจ คิดเป็นร้อยละเท่านั้น 8 ปีขึ้นไปเป็นกลุ่มน้อย มีเพียงร้อยละ 40 ส่วนกลุ่มผู้ใช้ที่มีอายุ 5.37 คิดเป็นร้อยละ 30-23 ปี อาจยังไม่ได้รับการสำรวจหรือตอบแบบสอบถาม ข้อมูลทั้งหมด 23 ส่วนผู้ใช้ที่มีอายุน้อยกว่า แสดงในภาพที่ 2.1



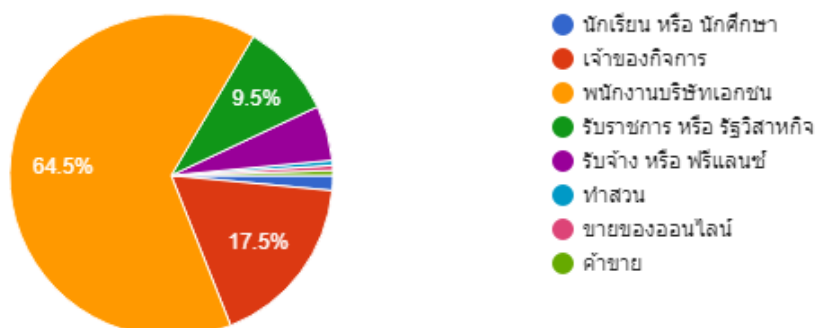
ภาพที่ 2.1 แสดงกลุ่มอายุของผู้ใช้บริการสนามฟุตบอล

วุฒิการศึกษาของผู้ใช้บริการส่วนใหญ่จบการศึกษาปริญญาตรี หรือ เทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 31 มีสัดส่วนเป็นสองเท่าของผู้ใช้บริการที่จบสูงกว่าปริญญาตรี ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 61 ซึ่งมีสัดส่วนน้อยที่สุด ดังแสดงในภาพ 7 ผู้ใช้ที่จบต่ำกว่าปริญญาตรี มีเพียงแค่ร้อยละ 2.2 จึงสามารถสรุปได้ว่าผู้ใช้ส่วนใหญ่ของสนามฟุตบอลให้เข้านั้นจบการศึกษาระดับปริญญาตรีเป็นอย่างต่ำ



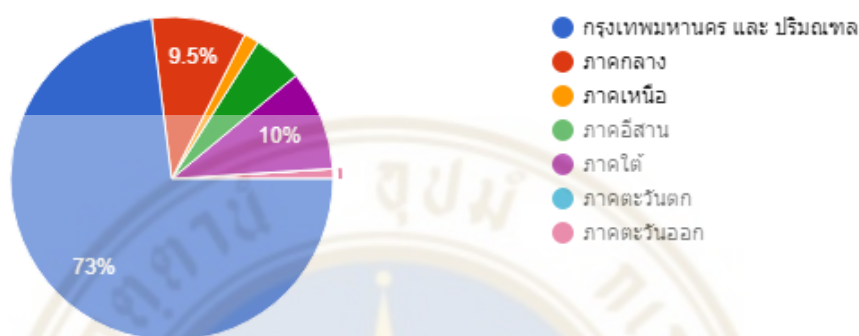
ภาพที่ 2.2 แสดงระดับวุฒิการศึกษาของผู้ใช้บริการสนามฟุตบอล

ส่วนการประกอบอาชีพนั้น จากผลแบบสำรวจปรากฏว่า ส่วนใหญ่ผู้ใช้ทำงานเป็นพนักงานในบริษัทเอกชน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 64.5 ซึ่งมากกว่าครึ่งของกลุ่มตัวอย่าง ส่วนกลุ่มที่ใช้บริการมากเป็นอันดับสองคือ ผู้ประกอบการ คิดเป็นร้อยละ 17.5 และอันดับสามคืออาชีพรับราชการหรือรัฐวิสาหกิจ คิดเป็นร้อยละ 9.5 ส่วนอาชีพอื่น ๆ มีบ้างเล็กน้อย เช่น รับจ้าง ฟรีแลนซ์ ค้าขาย นักศึกษา เป็นต้น ดังแสดงในภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 แสดงกลุ่มอาชีพของผู้ใช้บริการสนามฟุตบอล

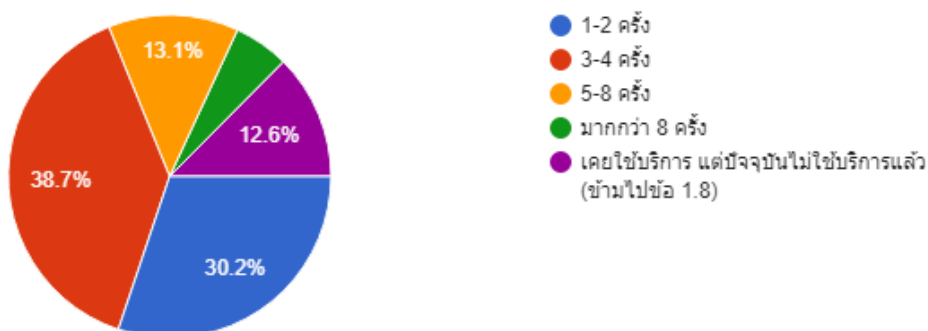
ส่วนสุดท้ายของข้อมูลทั่วไป คือถิ่นที่อยู่อาศัย ซึ่งผู้ให้บริการส่วนใหญ่อาศัยในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 73 ส่วนภาคใต้และภาคกลางคิดเป็นร้อยละ 10 และ 9.5 ตามลำดับ ส่วนภาคอื่น ๆ นั้น มีน้อยกว่าร้อยละ 5 ดังแสดงในภาพที่ 2.4 แต่อย่างไรก็ตาม เนื่องจากการสุ่มกลุ่มตัวอย่างเกิดจากการเปิดให้ทำแบบสอบถามออนไลน์และเข้าไปหาผู้ทำแบบสอบถามที่สนามฟุตบอลโดยตรง ดังนั้นข้อมูลถิ่นที่อยู่อาศัยส่วนใหญ่จึงอยู่ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล



ภาพที่ 2.4 แสดงถิ่นที่อยู่ของกลุ่มผู้ให้บริการสนามฟุตบอล

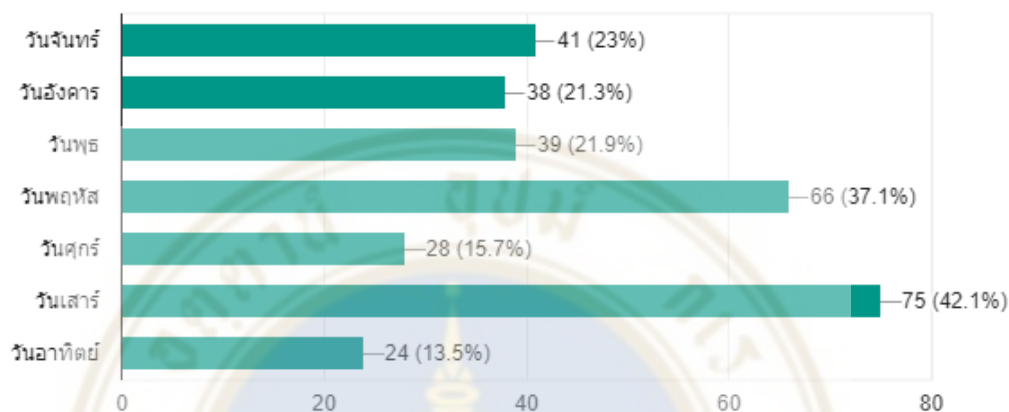
### 2.3.2 พฤติกรรมการเลือกใช้บริการสนามฟุตบอลและส่วนประสมทางการตลาดในการใช้บริการปัจจุบัน

ภาพที่ 2.5 แสดงสำหรับความถี่ในการใช้บริการ มากกว่าหนึ่งในสามใช้บริการเกือบทุกอาทิตย์ คิดเป็นร้อยละ 38.7 ส่วนอีกกลุ่มมีการใช้บริการเดือนละ 1-2 ครั้ง คิดเป็นร้อยละ 30.2 ส่วนกลุ่มที่ใช้บ่อยโดยใช้บริการสองครั้งต่อหนึ่งอาทิตย์ คิดเป็นร้อยละ 13.1 ส่วนที่เหลือร้อยละ 12.6 คือกลุ่มที่เคยใช้บริการแต่ปัจจุบันไม่ได้ใช้บริการแล้ว ซึ่งแต่ละคนให้เหตุผลต่าง ๆ เช่น ไม่มีเพื่อนใช้บริการด้วย มีครอบครัวแล้ว มีอาการบาดเจ็บ เป็นต้น



ภาพที่ 2.5 แสดงความถี่ในการใช้บริการสนามฟุตบอลในหนึ่งเดือน

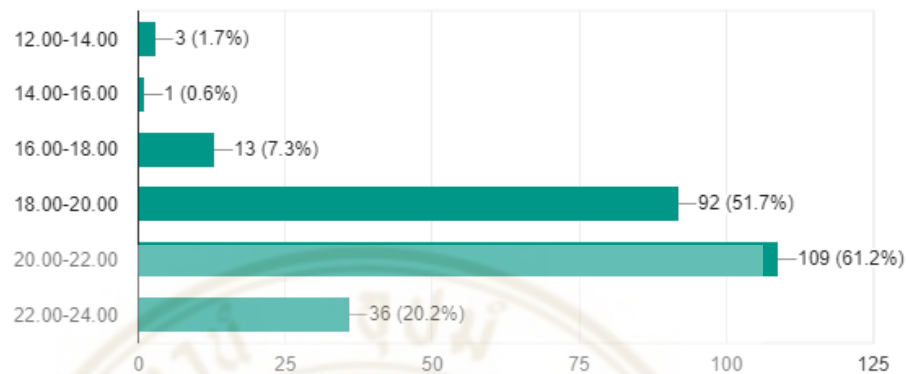
ส่วนวันที่ใช้บริการส่วนใหญ่เป็นวันหยุดสุดสัปดาห์ ซึ่งเป็นวันเสาร์ร้อยละ 42.1 และวันอาทิตย์ร้อยละ 13.5 ส่วนวันจันทร์ถึงพุธมีการใช้บริการปานกลางอยู่ที่ร้อยละ 21-23 โดยเฉพาะแต่วันพฤหัสบดีผู้ใช้บริการมากถึงร้อยละ 37.1 ส่วนวันศุกร์มีผู้ใช้บริการน้อยที่สุดในวันทำงาน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 15.7 แสดงในภาพที่ 2.6 ซึ่งอาจจะมีเหตุผลจากการเป็นวันทำงานวันสุดท้ายของสัปดาห์ กลุ่มผู้ใช้บริการอาจจะคิดรู้อย่างอื่น เช่น สัมผัสกับเพื่อน ทานข้าวกับครอบครัว เป็นต้น



ภาพที่ 2.6 แสดงวันที่ผู้ใช้บริการเลือกใช้บริการสนามฟุตบอล

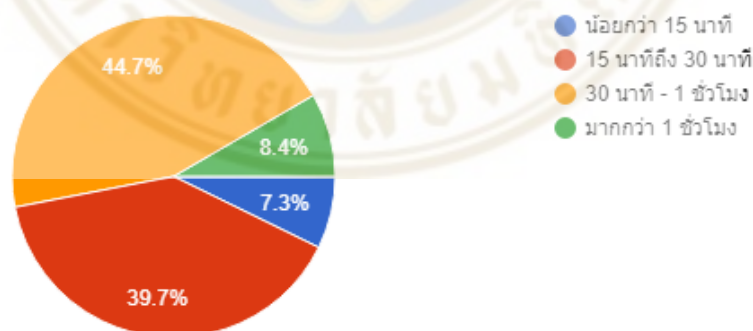
ภาพที่ 2.7 แสดงถึงเวลาใช้บริการของผู้เล่น ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นการใช้บริการหลังเวลาทำงาน ซึ่งแบ่งเป็นช่วง 18.00 น. ถึง 20.00 น. ร้อยละ 51.7 และช่วง 20.00 น. ถึง 22.00 น. มีการใช้บริการมากที่สุดถึงร้อยละ 61.2 และหลังจาก 22.00 น. ยังมีผู้ใช้บริการถึงร้อยละ 20.2 ส่วนช่วงก่อน 18.00 น. มีการใช้บริการน้อยมาก จากการสังเกต เป็นเพราะลูกค้าส่วนใหญ่อยู่ในช่วงวัยทำงาน ซึ่งสามารถใช้บริการหลังเวลาเลิกงานเท่านั้น ทำให้ช่วงกลางวันมีการใช้บริการน้อย นอกจากนี้ อาจ

เป็นเพราะผู้ใช้บริการหลีกเลี่ยงความร้อนในช่วงกลางวัน จึงเลือกใช้บริการช่วงเย็นและค่ำเพื่ออากาศที่เย็นสบายกว่า



ภาพที่ 2.7 แสดงช่วงเวลาที่ใช้บริการเลือกใช้บริการสนามฟุตบอล

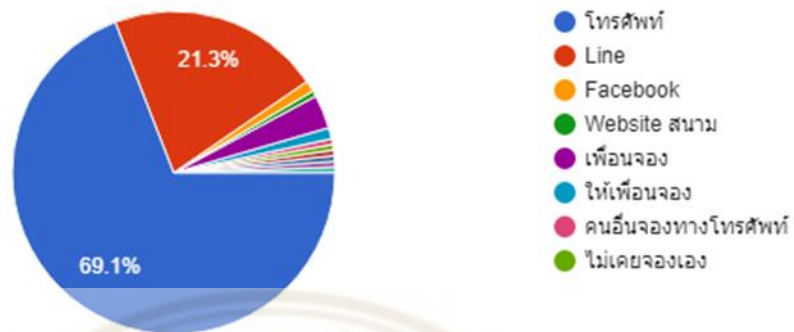
ต่อมาการใช้เวลาเดินทางไปสนามฟุตบอล ซึ่งส่วนใหญ่ใช้เวลาพอสมควร ใช้เวลาไป 30 นาทีถึง 1 ชั่วโมง คิดเป็นร้อยละ 44.7 ส่วนผู้ที่ใช้เวลาเพียง 15-30 นาที คิดเป็นร้อยละ 39.7 และผู้ที่ใช้เวลามากกว่า 1 ชั่วโมงมีเพียงร้อยละ 8.4 ซึ่งใกล้เคียงกับผู้ที่ใช้น้อยกว่า 15 นาที คิดเป็นร้อยละ 7.3 ดังแสดงในภาพที่ 2.8 สรุปได้ว่า ผู้ใช้ไม่ได้ใช้บริการสนามที่อยู่ใกล้เท่านั้น มีปัจจัยอื่นที่ทำให้ผู้ใช้บริการเลือกสนามที่อยู่ไกลจากที่พัก



ภาพที่ 2.8 แสดงเวลาที่ผู้ใช้บริการเดินทางไปสนามฟุตบอล

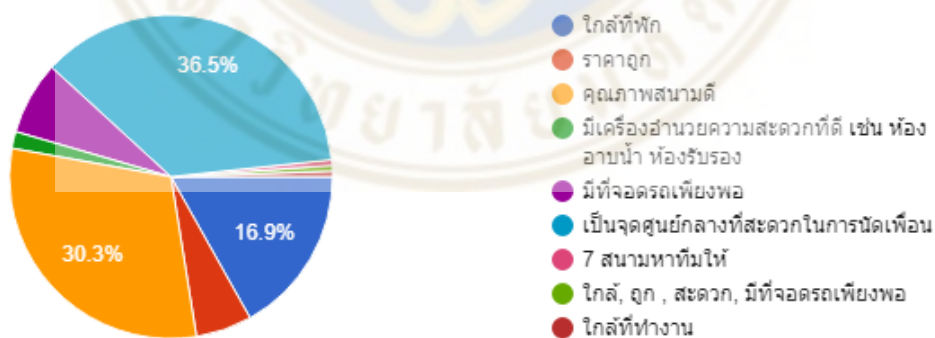
ภาพที่ 2.9 แสดงถึงช่องทางในการจองสนามฟุตบอลปัจจุบัน ซึ่งคนส่วนใหญ่ยังใช้วิธีการโทรศัพท์ที่จองกับสนามโดยตรง คิดเป็นร้อยละ 69.1 ส่วนอีกช่องทางหนึ่งที่เป็นที่นิยมคือโปรแกรมแชท Line คิดเป็นร้อยละ 21.3 ส่วนคนอีกจำนวนหนึ่งไม่ได้ทำการจองสนามเอง แต่ให้

เพื่อนที่เป็นคนนัดทำการจองให้ แสดงให้เห็นว่าผู้ที่ทำการจองสนามส่วนใหญ่ยังทำการโทรจองสนามอยู่ และยังใช้เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตเข้ามาช่วยในการจองสนามอีกด้วย



ภาพที่ 2.9 แสดงช่องทางที่ผู้ใช้บริการใช้ในการจองสนามฟุตบอล

ปัจจัยสำคัญที่ผู้ใช้บริการเลือกใช้สนามแต่ละที่นั้น ผู้เล่นมากกว่าหนึ่งในสามพิจารณาจากความสะอาดของสถานที่ ซึ่งเป็นสถานที่ ๆ เหมาะสมและเป็นจุดศูนย์กลางในการนัด คิดเป็นร้อยละ 36.5 ปัจจัยสำคัญรองลงมาคือคุณภาพสนาม คิดเป็นร้อยละ 30.3 ส่วนอีกร้อยละ 16.9 นั้นพิจารณาสถานที่ ๆ ใกล้ที่พักของตนเอง ส่วนปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลเช่นกัน แต่ไม่ถึงร้อยละ 10 เช่น ราคาถูก มีเครื่องอำนวยความสะดวกที่ดี มีที่จอดรถเพียงพอ สนามมีบริการหาทีมให้เล่น และใกล้ที่ทำงาน เป็นต้น สามารถแสดงในภาพที่ 2.10 ดังนี้

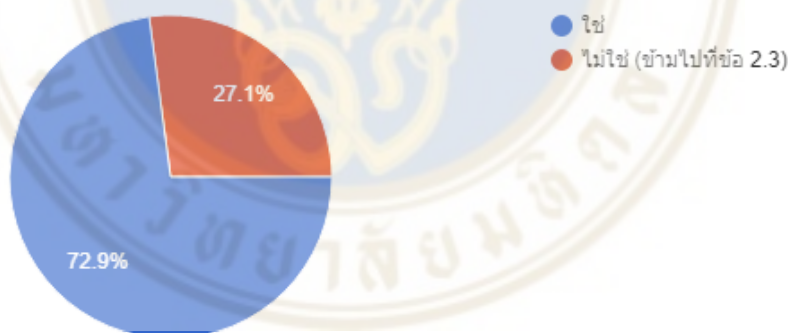


ภาพที่ 2.10 แสดงเหตุผลที่ผู้ใช้บริการเลือกใช้สนามฟุตบอลปัจจุบัน

### 2.3.3 ทศนคติต่อกระบวนการให้บริการสนามฟุตบอลปัจจุบันและแนวทางการปรับปรุง

ในส่วนนี้จะเป็นการสอบถามถึงทัศนคติ ซึ่งจะนำไปสู่ข้อมูลที่เป็นปัญหาที่ให้บริการพบเจอในปัจจุบัน ตลอดจนนำปัญหานั้น มาเสนอทางแก้ไข เพื่อสอบถามให้แน่ใจว่าลูกค้ามีความต้องการหรือไม่ ลูกค้ามีความเห็นอย่างไรต่อสิ่งที่แบบสอบถามเสนอ ซึ่งมีผลลัพธ์ดังนี้

ภาพที่ 2.11 แสดงให้เห็นว่าร้อยละ 72.9 ของผู้ให้บริการ ประสบปัญหาในการหาเพื่อนร่วมทีมใช้บริการสนามฟุตบอล ไม่สามารถหาจำนวนผู้เล่นขั้นต่ำสำหรับการใช้บริการได้ (2-3 ทีม) โดยร้อยละ 54.8 ของผู้ที่ประสบปัญหาต้องยกเลิกการให้บริการในครั้งนั้น ส่วนร้อยละ 31.7 แก้ไขโดยการยืมผู้เล่นจากสนามตนเองหรือสนามใกล้เคียง การแก้ไขปัญหาอีกวิธีหนึ่งคือใช้บริการสนามที่ประกาศหาทีมร่วมเล่น คิดเป็นร้อยละ 11.9 และส่วนน้อยที่เลือกประกาศลงใน Social Network ซึ่งมีเพียงร้อยละ 1.6 ดังแสดงในตารางที่ 2.2 ซึ่งสรุปได้ว่าผู้ใช้เกินครึ่งได้ยกเลิกการเล่นครั้งนั้นไป และการยืมผู้เล่นก็เป็นทางแก้ไขปัญหาที่ดีที่สุดในปัจจุบัน ส่วนการบริการของสนามฟุตบอลที่ช่วยประกาศหาทีมให้ นั้นยังมีน้อยเพราะ โดยปกติแล้ว ทางสนามฟุตบอลจะไม่มีบริการเรื่องนี้ ดังนั้นการบริการนี้จึงเป็นการบริการพิเศษจากสนามนั้น ๆ ไป

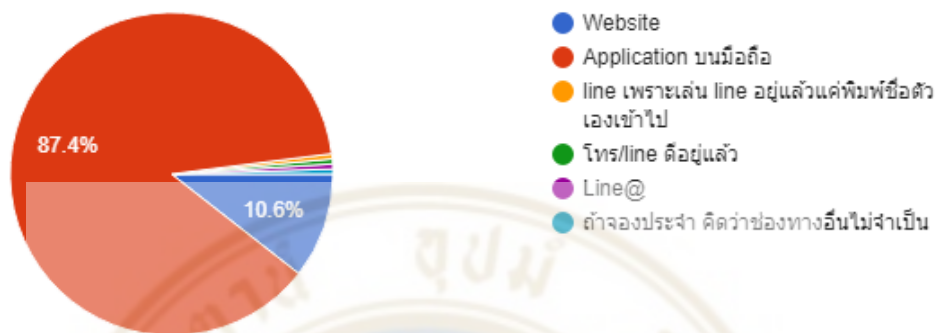


ภาพที่ 2.11 แสดงจำนวนผู้ให้บริการที่ประสบปัญหาในการนัดเพื่อนใช้บริการสนามฟุตบอล

ตารางที่ 2.2 แสดงวิธีแก้ปัญหาของผู้ให้บริการจากปัญหาในการนัดเพื่อน

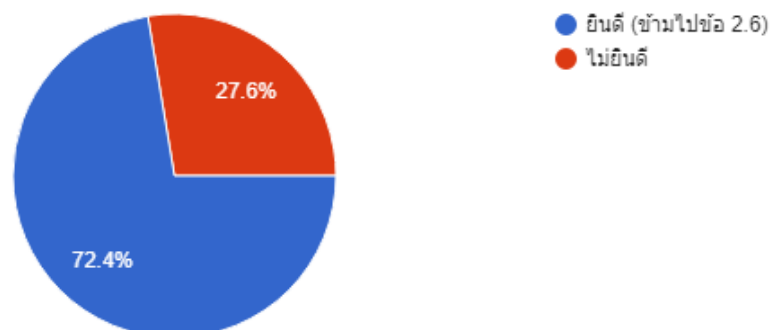
วิธีแก้ปัญหา	ร้อยละ
ยกเลิก	54.8%
ยืมผู้เล่น	31.7%
สนามประกาศหาทีมให้	11.9%
ประกาศหาใน Social Network	1.6%

ส่วนช่องทางการจองสนามที่ผู้เล่นอยากให้มีเพิ่มขึ้นมาคือการจองผ่านแอปพลิเคชันบนโทรศัพท์มือถือ คิดเป็นร้อยละ 87.4 มีเพียงร้อยละ 10.6 เท่านั้น ที่อยากให้เพิ่มช่องทางผ่านทางเว็บไซต์ ส่วนช่องทางอื่น ๆ อย่างการโทรจองหรือการใช้โปรแกรมแชท Line นั้น ไม่เป็นที่ต้องการมากนัก ซึ่งไม่เกินร้อยละ 5 ดังที่แสดงในภาพที่ 2.12



ภาพที่ 2.12 แสดงช่องทางจองสนามที่ผู้ใช้บริการต้องการเพิ่มเติม

ต่อมาในภาพที่ 2.13 แบบสอบถามได้ถามเกี่ยวกับการเล่นร่วมกับบุคคลที่ไม่รู้จัก เพื่อหาความจริงว่าผู้ใช้บริการยินดีที่จะร่วมทีมกับบุคคลที่ไม่รู้จักหรือไม่ ซึ่งผลลัพธ์ปรากฏว่า ร้อยละ 72.4 ยินดีที่จะเล่นร่วมกับบุคคลที่ไม่รู้จัก ส่วนที่เหลือนั้นไม่ยินดีร่วมทีม โดยเหตุผลหลักคือรู้สึกกดดันเมื่อร่วมทีมกับบุคคลที่ไม่รู้จัก มีความรู้สึกว่าความสามารถตัวเองอยู่ในระดับต่ำกว่าเพื่อนร่วมทีม จึงเกิดความไม่มั่นใจในการเล่น เหตุผลนี้คิดเป็นร้อยละ 59.4 ส่วนเหตุผลรองมาคือการเล่นกับบุคคลที่ไม่รู้จัก อาจจะทำให้เกิดการเล่นที่ไม่เข้าใจกันเหมือนเล่นกับเพื่อน ทำให้การเล่นไม่มีประสิทธิภาพ คิดเป็นร้อยละ 32.9 โดยเหตุผลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องมีน้อยกว่าร้อยละ 10 ดังแสดงในตารางที่ 2.3



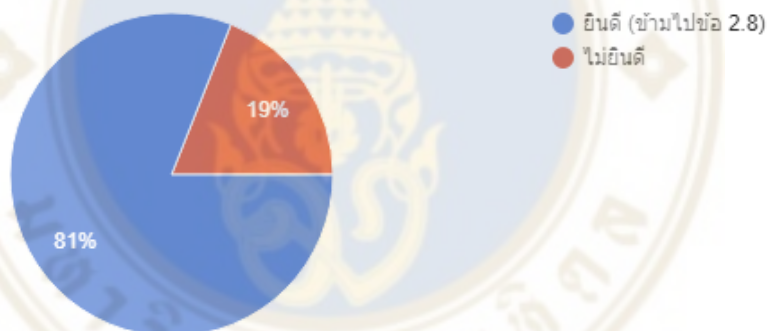
ภาพที่ 2.13 แสดงจำนวนผู้ใช้บริการที่ยินดีร่วมทีมกับบุคคลที่ไม่รู้จัก



ตารางที่ 2.3 แสดงเหตุผลที่ผู้ใช้บริการ ไม่ต้องการร่วมทีมกับบุคคลที่ไม่รู้จัก

เหตุผลที่ไม่ต้องการร่วมทีมกับบุคคลที่ไม่รู้จัก	ร้อยละ
รู้สึกกดดันเมื่อต้องเล่นร่วมกับคนที่ไม่รู้จัก	59.4%
เล่นไม่เข้าหากัน	32.9%
อื่น ๆ	7.7%

ในทางกลับกัน ผู้เล่นที่มีทีมอยู่แล้วมีความยินดีที่จะร่วมแชร์ค่าสนามกับบุคคลที่ไม่รู้จักหรือทีมอื่น เพื่อให้สามารถใช้บริการได้ โดยคิดเป็นร้อยละ 81 ดังแสดงในภาพที่ 2.14 ซึ่งอีกร้อยละ 19 นั้นไม่ยินดีที่จะแข่งขันกับบุคคลที่ไม่รู้จัก โดยร้อยละ 37.5 ให้เหตุผลว่าไม่สนุกสนานเหมือนกับการเล่นกับเพื่อน ส่วนร้อยละ 35 มีความกังวลเกี่ยวกับการเล่นที่รุนแรงเพราะเป็นบุคคลที่ไม่รู้จัก อีกร้อยละ 18.8 เกรงว่าบุคคลที่ไม่รู้จักจะไม่มีน้ำใจนักกีฬา และส่วนน้อยที่กังวลว่าความสามารถของทีมตนเองและคู่แข่งอยู่คนละระดับ โดยข้อมูลทั้งหมดแสดงในตารางที่ 2.4

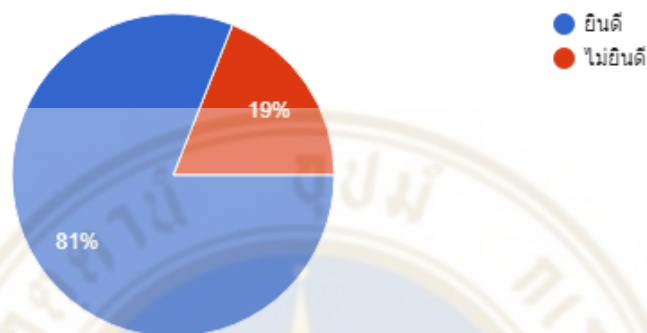


ภาพที่ 2.14 แสดงจำนวนผู้ใช้บริการที่ยินดีแชร์สนามและแข่งขันกับทีมที่ไม่รู้จัก

ตารางที่ 2.4 แสดงเหตุผลที่ผู้ใช้บริการ ไม่ต้องการแข่งขันกับทีมที่ไม่รู้จัก

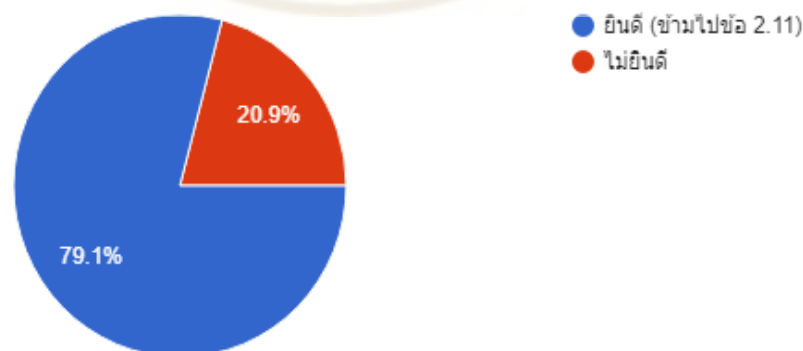
เหตุผลที่ไม่ต้องการแข่งขันกับบุคคลที่ไม่รู้จัก	ร้อยละ
เล่นรุนแรง	35.0%
ไม่มีน้ำใจนักกีฬา	18.8%
ไม่สนุกสนานเหมือนกับการเล่นกับเพื่อน	37.5%
ความสามารถอยู่คนละระดับ	8.8%

ต่อมาแบบสอบถามจึงเสนอทางแก้ไขปัญหาจากสนามฟุตบอลโดยให้มีระบบจัดทีมฟุตบอลอัตโนมัติ (Friendly Match) ในเวลาที่ผู้ใช้บริการสะดวก ซึ่งในภาพที่ 2.15 แสดงผลลัพธ์คือ ร้อยละ 81 ยินดีที่จะใช้บริการนี้ ส่วนอีกร้อยละ 19 ไม่ยินดีที่จะใช้บริการ อันเนื่องมาจากเหตุผลข้างต้นที่กล่าวไปก่อนหน้านี้



ภาพที่ 2.15 แสดงจำนวนผู้ใช้บริการที่ยินดีใช้บริการแพลตฟอร์มออนไลน์

สำหรับกระบวนการชำระเงินนั้น ภาพที่ 2.16 แสดงให้เห็นว่า ผู้ใช้บริการมากกว่า 3 ใน 4 ยินดีที่จะชำระค่าบริการก่อนเริ่มเล่น ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 79.1 ส่วนที่เหลือไม่ยินดีชำระค่าบริการ โดยเหตุผลหลักมาจากสองปัจจัยแสดงในตารางที่ 10 ปัจจัยแรกคือระยะเวลาการเล่นที่ไม่แน่นอน ต้องการให้ยืดหยุ่นได้ คิดเป็นร้อยละ 38.5 ซึ่งเท่ากับปัจจัยที่สองคือ จำนวนคนที่ไม่แน่นอน ไม่ทราบว่าจะผู้เล่นจะมากี่คน ทำให้การแชร์ค่าสนามไม่สามารถกำหนดได้จนกว่าจะถึงเวลาเล่นจริง ส่วนปัจจัยรองลงมาเป็นเรื่องของน้ำดื่มที่ไม่แน่นอน เพราะส่วนใหญ่แล้วแต่ละคนบริโภคน้ำดื่มไม่เท่ากัน ทำให้ค่าบริการสนามนั้นผันเปลี่ยนไปตามจำนวนน้ำดื่ม ซึ่งคิดเป็นจำนวนถึงร้อยละ 19.2



ภาพที่ 2.16 แสดงจำนวนผู้ใช้บริการที่ยินดีชำระค่าบริการก่อนรับบริการ

ตารางที่ 2.5 แสดงเหตุผลที่ผู้ให้บริการไม่ยินดีชำระค่าบริการก่อนรับบริการ

เหตุผลที่ไม่ยินดีชำระค่าสนามก่อนใช้บริการ	ร้อยละ
ระยะเวลาการเล่นไม่แน่นอน	38.5%
จำนวนคนไม่แน่นอน	38.5%
ค่าน้ำดื่มที่ไม่แน่นอน	19.2%
อื่น ๆ	3.8%

ลำดับต่อไปเป็นแบบสอบถามเรื่องประสบการณ์ในการใช้บริการช่องทางการชำระเงินที่นอกเหนือจากเงินสด ตารางที่ 2.6 แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 47 มีประสบการณ์ในการใช้บริการ Internet Banking จากธนาคารพาณิชย์ ส่วนร้อยละ 40 มีประสบการณ์ในการใช้บัตรเครดิตหรือเดบิต มีส่วนน้อยเท่านั้นที่มีประสบการณ์การใช้บริการเทคโนโลยี E-Wallet และ Payment Gateway คิดเป็นร้อยละ 9.1 และ 3.7 ตามลำดับ

ตารางที่ 2.6 แสดงประสบการณ์ของผู้ใช้บริการในการใช้ช่องทางชำระเงิน

ประสบการณ์การใช้ช่องทางชำระเงิน	ร้อยละ
บัตรเครดิต หรือ บัตรเดบิต	40.2%
Internet Banking	47.0%
E-wallet (เช่น True, DTAC)	9.1%
Payment Gateway (เช่น Paypal OMISE)	3.7%

สุดท้าย โปรโมชันที่ผู้ให้บริการต้องการจากสนามนั้นส่วนใหญ่ต้องการให้อยู่รูปการลด แลก แจก แถม โดยต้องการส่วนลดในรูปแบบสมาชิกคิดเป็นร้อยละ 43.1 ซึ่งมากที่สุด รองมาคือ การแถมจำนวนชั่วโมงจากการใช้บริการ 10 ครั้ง คิดเป็นร้อยละ 36.9 แสดงในตารางที่ 2.7

ตารางที่ 2.7 แสดงโปรโมชันที่ผู้ให้บริการต้องการจากสนามฟุตบอล

โปรโมชันที่ต้องการ	ร้อยละ
เตะ 10 ครั้งฟรี 1 ครั้ง	36.9%
ส่วนลดสำหรับสมาชิก	43.1%
เตะ 3 ครั้งฟรีน้ำเปล่า 1 แพ็ค	20.0%

โดยสรุปแล้ว จากผลการวิจัยเชิงปริมาณด้วยการสุ่มตัวอย่าง 200 ราย สามารถสรุปได้ว่า ประเภทของกลุ่มตัวอย่างนั้นส่วนใหญ่อยู่ในวัยทำงาน คือช่วง 22 ถึง 40 ปีโดยส่วนใหญ่มีอาชีพเป็นพนักงานในองค์กรใหญ่ เช่น บริษัทเอกชน รัฐบาลหรือรัฐวิสาหกิจ และอาศัยอยู่ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล กลุ่มตัวอย่างประเภทนี้จะเป็นกลุ่มตัวอย่างหลักสำหรับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

พฤติกรรมการใช้บริการในปัจจุบันนั้น ผู้ใช้บริการจำนวนมากที่ใช้บริการอย่างน้อยสัปดาห์ละหนึ่งครั้ง และอีกส่วนใช้บริการอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง โดยมีการใช้บริการทุกวันถึงแม้เป็นวันทำงาน ผู้ใช้บริการเลือกใช้บริการหลังเวลาทำงานเป็นส่วนใหญ่ ทั้งนี้เพราะเป็นเวลาที่ตรงกันและหลีกเลี่ยงอากาศร้อนในเวลากลางวัน ส่วนช่องทางการจองสนามนั้น ส่วนใหญ่ผู้ให้บริการยังใช้โทรศัพท์สำหรับการจองสนาม นอกจากนี้ผู้ให้บริการส่วนใหญ่ยังใช้เวลาเดินทางอย่างน้อยครึ่งชั่วโมง หมายความว่าปัจจัยเรื่องสถานที่ใกล้สนามนั้นอาจจะไม่ใช่ปัจจัยเดียวในการเลือกสนาม แต่เป็นเรื่องการเลือกสนามที่เป็นจุดศูนย์กลางในการนัดสำหรับทุกคนด้วย

สำหรับทัศนคติต่อการบริการในปัจจุบัน จัดทำขึ้นเพื่อยืนยันว่าผู้ให้บริการมีปัญหาจริง และมีความต้องการในการใช้แอปพลิเคชันในการแก้ปัญหาจริง จากผลลัพท์ในข้อ 2.3.3 ผู้ใช้บริการจำนวนมากประสบปัญหาในการนัดเพื่อนร่วมทีมเพื่อใช้บริการสนามฟุตบอล และกว่าครึ่งของผู้ที่ประสบปัญหานั้นยกเลิกการใช้บริการในครั้งนั้น ส่งผลกระทบให้เจ้าของสนามมีผู้ให้บริการน้อยกว่าที่ควร ดังนั้นผู้ให้บริการส่วนใหญ่ให้การตอบรับที่ดี ถ้าหากธุรกิจได้นำเสนอทางเลือกโดยมีระบบจับทีมหรือจับคู่แข่งขันอัตโนมัติในรูปแบบแอปพลิเคชันบนมือถือ แต่อย่างไรก็ตามสิ่งที่ผู้ให้บริการกังวลคือความกดดันในการเล่นกับบุคคลที่ไม่รู้จัก และการเล่นรุนแรงจากคู่แข่งที่ไม่รู้จัก ดังนั้นความกังวลเหล่านี้จึงเป็นอุปสรรคหนึ่งสำหรับการสร้างระบบนี้ นอกจากนี้ผู้ให้บริการส่วนใหญ่ไม่มีปัญหาในการชำระค่าบริการก่อนได้รับบริการ และพวกเขามีประสบการณ์ในการใช้ระบบชำระเงินออนไลน์อย่าง Internet Banking และบัตรเครดิต ดังนั้นการใช้ช่องทางชำระเงินออนไลน์ในแอปพลิเคชันนั้น จึงมีความเป็นไปได้

### 2.3.4 ข้อมูลเชิงลึกจากผู้ให้สัมภาษณ์

ผลการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการสนามฟุตบอลให้เข้า สามารถสรุปได้ดังนี้

ผู้ประกอบการเจ้าของสนามฟุตบอลในกรุงเทพมหานครและต่างจังหวัด (อุบลราชธานี) นั้น ไม่มีความแตกต่างกันมากนัก โดยลูกค้าส่วนใหญ่จะเข้ามาใช้บริการหลังเวลาเลิกงานจนถึงช่วงดึก ซึ่งกลุ่มลูกค้าจะเป็นกลุ่มเพื่อนที่รู้จักกันอยู่แล้วและโทรเข้ามาจองโดยตรง มีผู้เล่นเยอะบ้าง น้อยบ้าง ขึ้นอยู่กับการนัดหมาย สิ่งที่ต่างกันเล็กน้อยคือ ราคาค่าบริการที่สนามใน

กรุงเทพมหานครนั้นสูงกว่าราคาค่าใช้บริการที่ต่างจังหวัด (อุบลราชธานี) นอกจากนี้ผู้ประกอบการสนใจบริการแพลตฟอร์มออนไลน์สำหรับนัดหมายแต่กังวลเรื่องการทะเลาะวิวาทจากสองทีมที่ไม่รู้จักกัน ถ้าหากสามารถแก้ไขเรื่องนี้ได้ ก็จะเป็นสิ่งที่น่าสนใจและน่าทดลองใช้

บทสรุปข้างต้นเป็นบทสรุปจากบทสนทนาจากการสัมภาษณ์ของผู้ให้สัมภาษณ์โดยรวม รายละเอียดข้อมูลการสัมภาษณ์แต่ละบุคคลนั้นสามารถพิจารณาได้ที่ภาคผนวก ค



## บทที่ 3

### แผนการตลาด

#### 3.1 บทวิเคราะห์และระบุ STP (Segmenting, Targeting, Positioning)

สควอทเอ็กซ์เป็นธุรกิจบริการแบบใหม่ที่ยังไม่เป็นที่รู้จักของตลาด ถึงแม้การให้บริการเช่าสนามฟุตบอลจะมีอัตราการแข่งขันที่สูง แต่การให้บริการหาบุคคลที่ไม่รู้จักเพื่อเช่าสนามฟุตบอลของบริษัทยังเป็นคุณค่าที่ผู้บริโภคมีความต้องการ ผู้เล่นไม่จำเป็นต้องเสียเวลานัดหมายเพื่อนทั้ง 15 ถึง 20 คนด้วยตนเอง การบริการแบบนี้จึงมีความสะดวก รวดเร็วกว่า และมีโอกาสประสบความสำเร็จในการนัดหมายสูงกว่าการจองสนามแบบเดิมในปัจจุบัน กอปรกับเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตและสมาร์ตโฟนที่ทำให้การบริการนี้เข้าถึงง่ายยิ่งขึ้น จึงสามารถคาดการณ์ได้ถึงกลุ่มลูกค้าที่จะใช้บริการในอนาคต

อย่างไรก็ตาม ปัญหาการหาเพื่อนร่วมเช่าสนามไม่ได้เกิดขึ้นกับลูกค้าทุกราย บางคนมีกลุ่มเพื่อนสนิทที่มากพอจะนัดไปออกกำลังกายด้วยกันทุกอาทิตย์ กลุ่มนี้มีแนวโน้มจะใช้บริการแบบเดิมหรือแบบปัจจุบันเพราะมีค่าใช้จ่ายที่น้อยกว่าอีกทั้งยังได้เล่นกับกลุ่มเพื่อนสนิทเท่านั้น ดังนั้นการแบ่งส่วนแบ่งทางการตลาดและระบุกลุ่มลูกค้าเป้าหมายจึงมีความสำคัญ หลังจากวิเคราะห์แล้ว สามารถสรุปได้ดังนี้

##### 3.1.1 การแบ่งส่วนการตลาด (Segmentation)

การแบ่งส่วนการตลาดของลูกค้าธุรกิจสควอทเอ็กซ์ จะแบ่งกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ซึ่งลูกค้าเป้าหมายคือผู้ที่มีความต้องการเช่าสนามฟุตบอล ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มเซกเมนต์ อธิบายได้ดังนี้

3.1.1.1 แบ่งตามพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Segmentation) แบ่งเป็นกลุ่มโดยใช้ความถี่ในการใช้บริการสนามฟุตบอล ซึ่งมีตั้งแต่ใช้น้อยไปจนถึงใช้บ่อย

3.1.1.2 แบ่งตามประชากรศาสตร์ (Demographic Segmentation) แบ่งออกเป็นกลุ่ม ๆ โดยใช้ เพศ อายุ อาชีพ รายได้ เป็นตัวกำหนด

### 3.1.2 การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย (Targeting)

กำหนดกลุ่มเป้าหมายจากสองกลุ่มจากการแบ่งส่วนการตลาดในหัวข้อ 3.1.1 โดยวิเคราะห์ตามโอกาสที่ลูกค้าจะมีปัญหาหรือมีความต้องการจะใช้การบริการแพลตฟอร์มเข้าสนามฟุตบอลออนไลน์

3.1.2.1 กลุ่มลูกค้าเป้าหมายหลัก (Primary Target) เป็นกลุ่มที่ใช้บริการเข้าสนามฟุตบอลรูปแบบเดิมอย่างน้อยเดือนละหนึ่งครั้ง ตามการแบ่งแบบพฤติกรรมศาสตร์ แสดงให้เห็นถึงความต้องการที่จะเล่นฟุตบอลอย่างสม่ำเสมอ และอยู่ในกลุ่มอายุตั้งแต่ 22-40 ปี วัยทำงาน เพราะหลังจากเริ่มทำงานแล้ว การนัดหมายทำกิจกรรมใด สามารถทำได้ยาก เพราะมีเวลาว่างน้อยลง

3.1.2.2 เป็นกลุ่มลูกค้าเป้าหมายรอง (Secondary Target) เป็นกลุ่มนักศึกษามหาวิทยาลัย ซึ่งจะเป็นลูกค้าที่สามารถหาเพื่อนมาแชร์ค่าสนามได้เอง เพราะมีเวลาเรียนและเวลาว่างร่วมกัน แต่อย่างไรก็ตาม สาเหตุที่กลุ่มลูกค้ากลุ่มนี้มีความสนใจในบริการ คือพวกเขาต้องการความท้าทายในการเล่นมากขึ้น ไม่ต้องการแข่งขันกับคู่แข่งเดิม ๆ ตลอดทุกอาทิตย์ ดังนั้นกลุ่มนี้จึงมีโอกาสในการใช้บริการ SquadX เช่นกัน

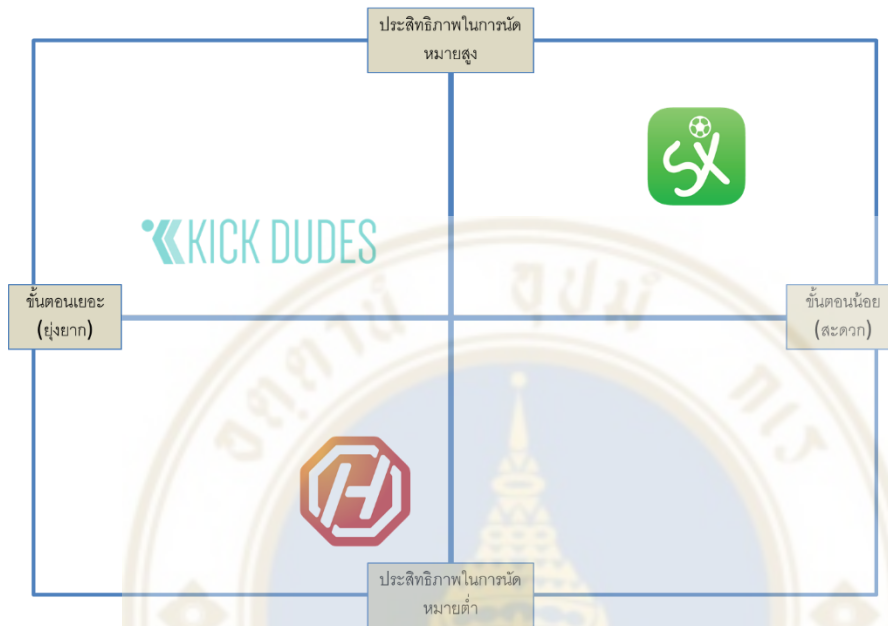
### 3.1.3 การวางตำแหน่งการตลาด (Positioning)

สควอตเอกซ์เป็นแพลตฟอร์มออนไลน์ที่นำเสนอทางเลือกใหม่ให้กับลูกค้าที่เป็นผู้บริการเข้าสนามฟุตบอล ถึงแม้จะเป็นบริการใหม่ แต่อย่างไรก็ตามบริษัทฯได้ประเมินคู่แข่งที่ให้นำเสนอการบริการที่ใกล้เคียงกัน คือแอปพลิเคชัน “Kickdudes” โดยให้บริการแพลตฟอร์มนัดผู้เล่นไปใช้บริการสนามฟุตบอลผ่านแอปพลิเคชัน หลักการทำงานอย่างง่ายคือเปรียบเสมือนเว็บบอร์ดที่เผยแพร่ สถานที่บริการ เวลาคัด และจำนวนคนที่ต้องการ ซึ่งมีการวางแอปพลิเคชันบน Play Store และ App Store ตั้งแต่ พ.ศ. 2557 ซึ่งปัจจุบันยังไม่มีผู้ให้บริการเท่าที่ควร สิ่งที่แตกต่างกันระหว่าง SquadX และ Kickdudes คือ Feature ของการใช้ ซึ่งรูปแบบการเล่นหนึ่งเกมของ SquadX จะถูกกำหนดมาจากเจ้าของสนามเป็นผู้ระบุสนามและนัดหมายผู้เล่นทั้งหมด ส่วน Kickdudes จะให้ผู้เล่นหนึ่งคนเป็นผู้จองสนามและนัดหมายผู้เล่นทั้งหมด ทั้งนี้เพราะ SquadX มองเห็นว่าการให้ผู้เล่นหนึ่งคนเป็นผู้จองสนามและนัดหมายนั้น เป็นภาระของผู้เล่นคนนั้น ซึ่งมีความเป็นไปได้ที่ผู้เล่นคนนี้จะไม่เสียสละเป็นคนจองสนามและนัดหมาย ซึ่งส่งผลให้ไม่สามารถสร้างเกมขึ้นมาได้ ดังนั้นการนัดหมายจึงไม่มีประสิทธิภาพมากพอที่จะทำให้เกมเกิดขึ้นได้

ส่วนคู่แข่งทางอ้อมที่สำคัญคือ อีกรายหนึ่งคือ Hotum ซึ่งเป็นเว็บไซต์ที่มีจุดมุ่งหมายในการให้บริการจองสถานที่ออกกำลังกายทุกชนิด เช่น ฟุตบอล แบดมินตัน บาสเกตบอล เป็นต้น แต่อย่างไรก็ตาม Hotum ไม่มีฟังก์ชันในการนัดหมายเพื่อน หรือ นัดหมายบุคคลที่ไม่รู้จักเข้ามาแชร์

ดังนั้น Hotum จึงอาจจะไม่ใช่ทางเลือกสำหรับกลุ่มลูกค้านักฟุตบอลที่ประสบปัญหาในการนัดหมายในการเข้าสนามฟุตบอล

เมื่อนำคู่แข่งทั้งสองรายมาเปรียบเทียบใน Perceptual Map จากการวิเคราะห์ข้างต้นสามารถระบุตำแหน่งของคู่แข่งได้ตามภาพที่ 3.1 ดังนี้



ภาพที่ 3.1 แสดง Perceptual Map ของธุรกิจ SquadX และคู่แข่ง

### 3.2 บทวิเคราะห์ภาวะการแข่งขันและคู่แข่ง (Competitor and Competition Analysis)

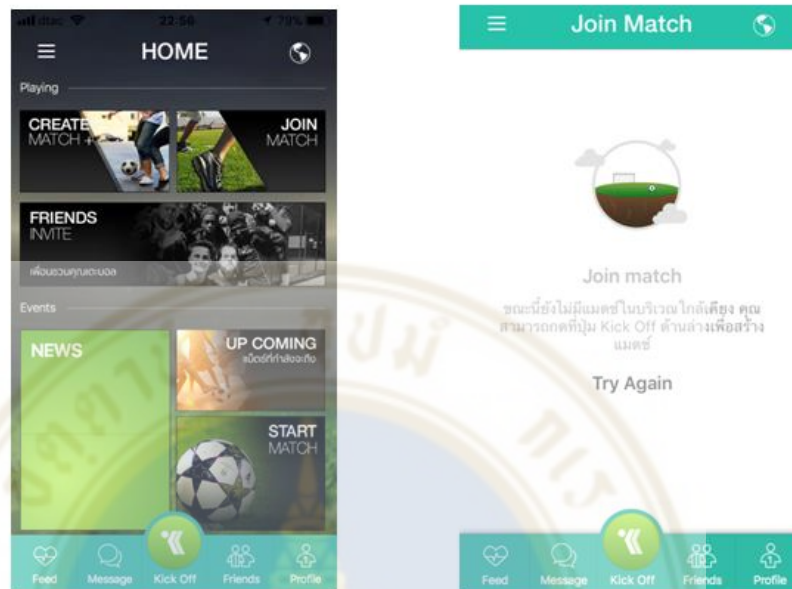
จากที่กล่าวในหัวข้อ 3.1.3 แนวคิดการทำแพลตฟอร์มหาเพื่อนเข้าสนามฟุตบอลสำหรับนักกีฬาฟุตบอลมีขึ้นก่อนหน้า SquadX มาบ้างแล้ว มีบางรายที่ใช้หลักความคิดเดียวกันทำแอปพลิเคชันและปล่อยให้ผลิตภัณฑ์เรียบร้อยแล้ว ส่วนบางรายจัดทำเป็นเว็บไซต์ ขอยกตัวอย่างสองแพลตฟอร์มที่เป็นคู่แข่งอย่างละเอียด ได้แก่

#### 3.2.1 KickDudes

เป็นแอปพลิเคชันเพื่อค้นหาเพื่อนเข้ามาร่วมเล่นกีฬาฟุตบอลเช่นเดียวกัน จัดตั้งโดยบริษัทซอฟต์แวร์ขนาดเล็ก มีพนักงานประมาณ 10-20 คน โดยหลักการทำงานของแอปพลิเคชันคือ นักกีฬาฟุตบอลจะสามารถตั้งห้องสนทนาขึ้นมา เปรียบได้กับกระทู้ที่สามารถระบุวัน เวลา และสถานที่ได้ โดยที่ผู้เล่นที่เป็นหัวหน้าทีมมีหน้าที่รับผิดชอบในการจองสนามผ่านแอปพลิเคชันหรือโทรศัพท์เท่านั้น ซึ่งแตกต่างกับ SquadX ตรงที่ SquadX จะให้ทางเจ้าของสนามเป็นผู้ตั้งห้องเพื่อหา



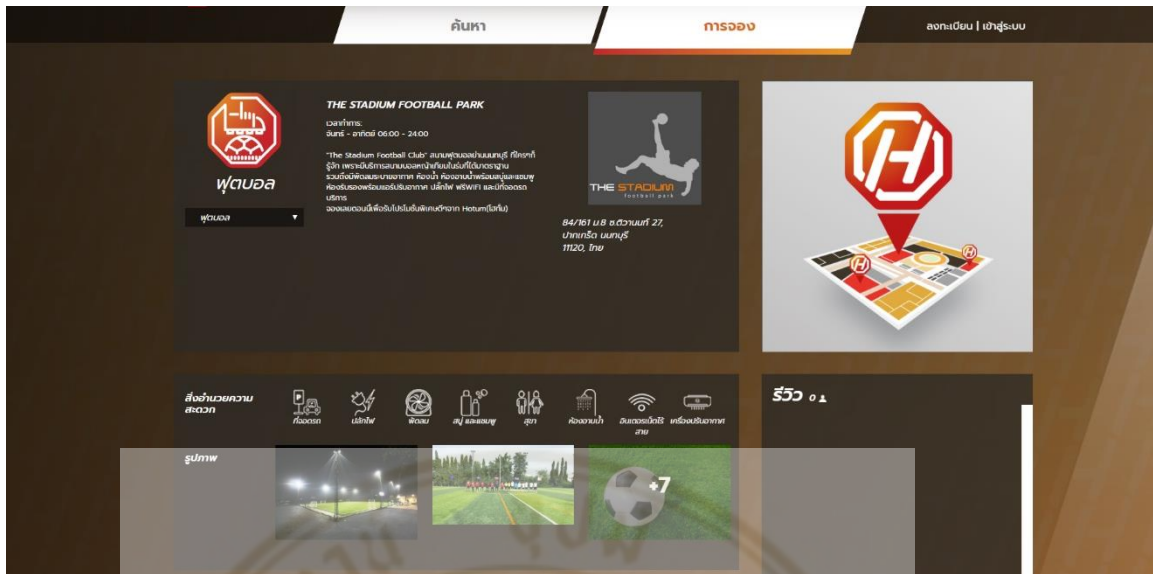
ผู้ให้บริการ อย่างไรก็ตาม Kickdudes ได้ทำการปล่อยผลิตภัณฑ์สู่ตลาดแล้วเป็นระยะเวลา 3 ปีแต่ยังไม่มีย่านกีฬาฟุตบอลเข้ามาสร้างห้องมากเท่าที่ควร



ภาพที่ 3.2 แสดงตัวอย่างหน้าจอใช้งานของแอปพลิเคชัน Kickdudes

### 3.2.2 Hotum

เป็นเว็บไซต์ที่มีจุดมุ่งหมายในการเป็นแพลตฟอร์มกลางในการจองสนามกีฬาทุกประเภท จึงไม่มีระบบในการนัดหมายเพื่อนหรือบุคคลที่ไม่รู้จักเข้ามาแชร์การออกกำลังกายและค่าสนามร่วมกัน ลูกค้าที่เหมาะสมกับเว็บไซต์นี้จะเป็นกลุ่มที่สามารถนัดหมายเพื่อนไปเล่นกีฬาได้ไม่ประสบปัญหาการขาดเพื่อนเล่นกีฬา จึงเป็นอีกทางเลือกหนึ่งของลูกค้าซึ่งจะเป็นคนละกลุ่มเป้าหมายกับ SquadX



ภาพที่ 3.3 แสดงหน้าเว็บไซต์สำหรับการจองสนามฟุตบอลของ Hotum



ภาพที่ 3.4 แสดงหน้าเว็บไซต์สำหรับการจองสนามฟุตบอลของ Hotum(2)

หลังจากพิจารณาข้อแตกต่างระหว่าง SquadX, KickDudes และ Hotum แล้ว สรุปในตารางที่ 3.1 เปรียบเทียบได้ดังนี้

ตารางที่ 3.1 แสดงการเปรียบเทียบระหว่างแอปพลิเคชัน SquadX และคู่แข่ง

คุณสมบัติ	SquadX	KickDudes	Hotum
ระบบของสนามฟุตบอล	มี	มี	มี
ระบบนัดหมายบุคคลไม่รู้จักเพื่อแชร์สนามฟุตบอล	มี	มี	ไม่มี
บุคคลนัดหมาย	เจ้าของสนาม	ผู้เล่น	ไม่มี
รูปแบบผลิตภัณฑ์	แอปพลิเคชัน	แอปพลิเคชัน	เว็บไซต์
จำนวนขั้นตอนในการนัดหมาย	2	4	ไม่มี

จากตารางเปรียบเทียบคู่แข่งจะเห็นว่าสิ่งที่ SquadX ได้เปรียบ KickDudes จะเป็นเรื่องการสร้างฟังก์ชันร่วมกันระหว่างเจ้าของสนามฟุตบอลและผู้ใช้บริการหรือผู้เล่น ทำให้นักกีฬาฟุตบอลไม่มีความจำเป็นต้องทำการนัดหมายเอง ผู้เล่นมีหน้าที่หาเวลาว่างที่ตนเองสะดวกเท่านั้น และเลือกสนามที่เหมาะสม หลังจากนั้นก็ตอบตกลงเข้าร่วมเล่นจึงสามารถเล่นได้ทันที สาเหตุที่เป็นเช่นนี้เพื่อลดความเสี่ยงในการจองสนามเองแล้วไม่มีนักกีฬาคนอื่นเข้าร่วมเล่น ก็จะเป็นภาระของผู้จองที่ต้องติดต่อไปยังสนามเพื่อยกเลิกการจอง

ส่วน Hotum นั้น เดิมทีไม่ได้มีจุดมุ่งหมายในการนัดหมายนักกีฬาให้เข้าร่วมเล่นกัน ซึ่งไม่สามารถตอบโจทย์ลูกค้าที่ประสบปัญหาในการนัดหมายได้ แต่อย่างไรก็ตาม Hotum อาจจะเป็นคู่แข่งทางตรงในอนาคตได้ ถ้าหาก Hotum เพิ่มฟังก์ชันการนัดหมายที่มีประสิทธิภาพเพิ่มเข้ามา

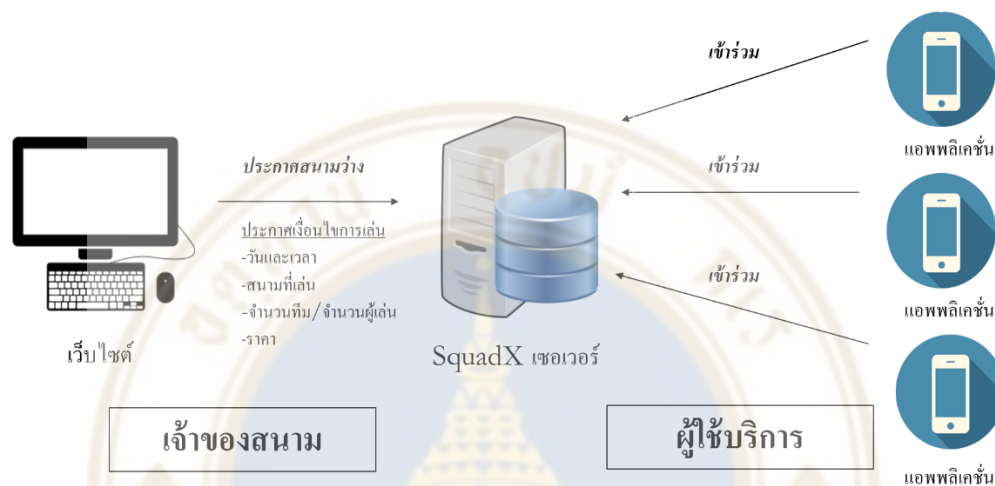
### 3.3 บทวิเคราะห์และระบุแผนกลยุทธ์จำแนกตามส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix)

การทำการตลาดที่ดีนั้นควรเลือกส่วนประสมทางการตลาดที่มีประสิทธิภาพ นั่นคือเหมาะสมกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ดังนั้น SquadX จึงยึดถือกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเป็นหลักคือกลุ่ม

ผู้ใช้บริการสนามฟุตบอลเป็นประจำตั้งแต่อายุ 22-40 ปี ดังนั้น SquadX จึงมีวิเคราะห์ส่วนประสมทางการตลาดได้ดังนี้

### 3.3.1 สินค้า (Product)

สินค้าได้รับการพัฒนาให้อยู่ในรูปของแอปพลิเคชันบนมือถือสำหรับผู้ใช้บริการ และเว็บไซต์สำหรับเจ้าของสนาม โครงสร้างภาพรวมของผลิตภัณฑ์แสดงในภาพที่ 3.5 ดังนี้



ภาพที่ 3.5 แสดงโครงสร้างรวมของผลิตภัณฑ์

ก่อนเริ่มใช้บริการ ผู้ใช้บริการจำเป็นต้องมีเครดิตในเกมจากการชำระเงินผ่านการโอนเงินในระบบ Internet Banking เช่น ผู้ใช้บริการต้องการเพิ่มเครดิตกับบัญชีตนเองในแอปพลิเคชันจำนวน 100 เครดิต ดังนั้นผู้เล่นจึงทำการชำระเงินผ่านระบบ Internet Banking จำนวน 100 บาท จึงได้รับเครดิต 100 เครดิต หลังจากนั้นจึงสามารถนำเครดิตไปใช้บริการกับสนามที่ประกาศว่างได้

ขั้นตอนแรกของการใช้บริการแพลตฟอร์มคือ เจ้าของสนามฟุตบอลประกาศสนามว่างพร้อมเงื่อนไขการเล่น เพื่อให้ผู้เล่นทุกคนในแพลตฟอร์มได้รับรู้พร้อมกัน โดยเงื่อนไขการเล่นที่เจ้าของสนามระบุในเว็บไซต์แสดงในตารางที่ 3.2 และข้อมูลเหล่านี้จะถูกดึงเข้าสู่เครื่องเซิร์ฟเวอร์สกอตเอ็กซ์

ตารางที่ 3.2 แสดงเงื่อนไขที่เจ้าของสนามระบุในเว็บไซต์

หัวข้อ	ความหมาย	ตัวอย่าง
สถานที่	เลขที่สนามที่เปิดให้บริการ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• สนามที่ 1</li> <li>• สนาม C</li> </ul>
วันและเวลา	วันที่และเวลาที่นัดให้บริการ	18.00-20.00 น. วันที่ 30/08/61
ราคา	ราคาค่าบริการรายบุคคล	100 บาท (ลูกค้าเห็นราคาที่เพิ่มอีก 15%)
จำนวนผู้เล่น	จำนวนผู้เล่นทั้งหมดต่อหนึ่งเกม	20 คน
กฎระเบียบการแข่งขัน	กฎระเบียบที่ตั้งขึ้นเพื่อให้ทุกคนเข้าใจตรงกัน	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ใช้เวลาเกมละสิบนาที</li> <li>• ผู้ชนะได้สิทธิ์เล่นต่อ แต่ในกรณีที่ผลเสมอ จะไม่สามารถเล่นต่อได้ทั้งสองทีม</li> <li>• ผู้ชนะไม่สามารถเล่นติดต่อกันเกินสามเกม</li> </ul>

หลังจากเครื่องเซิร์ฟเวอร์ได้รับข้อมูลแล้ว จะส่งต่อข้อมูลไปยังแอปพลิเคชันบนมือถือของผู้ใช้บริการ ซึ่งผู้ให้บริการสามารถเห็นข้อมูลเหล่านี้จาก ๆ สนามฟุตบอลหลายแห่งพร้อมกัน ผู้ใช้บริการสามารถเลือกเงื่อนไขที่สะดวกในการใช้บริการ และสามารถกดเข้าร่วมได้ทันทีในขั้นตอนเดียว นอกจากนี้ฟังก์ชันเพิ่มเติมในแอปพลิเคชันของผู้ให้บริการประกอบไปด้วย

3.3.1.1 Geolocation: เป็นข้อมูลที่ลิงก์ข้อมูลแผนที่ของสนามไปยังแอปพลิเคชันประเภทนำทาง (navigator application) เช่น Google map

3.3.1.2 Chat: เป็นระบบห้องสนทนาภายในแอปพลิเคชันที่สามารถสนทนากันได้ระหว่างผู้ให้บริการ และสามารถชักชวนให้ร่วมเล่นเกมที่ต้องการได้

3.3.1.3 Online Payment: มีช่องทางการชำระเงินผ่านการธนาคารอิเล็กทรอนิกส์หรือ Internet Banking ซึ่งหลักการคือ ผู้ใช้บริการสามารถโอนเงินสดผ่านระบบ

ธนาคารอิเล็กทรอนิกส์ หลังจากนั้นผู้ให้บริการจะได้รับเครดิตภายในแอปพลิเคชันทำหน้าที่คล้ายเงินจำลอง เพื่อไปใช้บริการสนามที่เปิดให้บริการในแอปพลิเคชัน

3.3.1.4 Weather: ช่องทางที่จะบอกสภาพอากาศภายในแอปพลิเคชัน มีประโยชน์ในการพยากรณ์ เพื่อพิจารณาว่าวันนั้นเหมาะสมที่จะใช้บริการหรือไม่

### 3.3.2 ราคา (Price)

SquadX ใช้กลยุทธ์ราคาล้ำคลึงกับ Airbnb ซึ่งเป็นการคิดราคาเพิ่มจากราคาที่เจ้าของสนามตั้งไว้ ซึ่ง SquadX ตั้งไว้ที่ 15 เปอร์เซ็นต์จากราคาที่ตั้ง ซึ่งราคานั้นเจ้าของสนามสามารถตั้งราคาตามที่ตนเองต้องการได้ โดยจะสูงหรือต่ำนั้นขึ้นอยู่กับกลยุทธ์การแข่งขันกับเจ้าของสนามรายอื่น ดังนั้นราคาสนามจึงคาดว่าเป็นไปตามกลไกตลาด ยกตัวอย่างเช่น เจ้าของสนามสร้างเกมแข่งขันขึ้นมาหนึ่งเกม รับผู้เล่นจำนวน 20 คน ค่าใช้จ่ายคนละ 100 บาท ดังนั้นราคาการเล่นเกมนั้นทั้งหมดจะเป็น 2,000 บาท ซึ่ง SquadX จะคิดราคาเพิ่มจากราคาที่ตั้งไว้ 15% ซึ่งคิดเป็นเงิน 2,300 บาท ดังนั้นผู้เล่นจะเสียเงินจริงในการเล่นครั้งนี้นั้นละ 115 บาท ส่วนราคาของแอปพลิเคชันบน App Store หรือ Play Store นั้น บริษัทไม่คิดค่าบริการ

### 3.3.3 สถานที่ (Place)

ธุรกิจ SquadX อยู่ในอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ ซึ่งไม่มีร้านขายสินค้าโดยตรง แต่จะเป็นแพลตฟอร์มกลางที่เปิดโอกาสให้ผู้ใช้สามารถดาวน์โหลดซอฟต์แวร์ได้ ดังนั้นช่องทางการจำหน่ายของผลิตภัณฑ์คือ App Store สำหรับ IOS และ Play Store สำหรับ Android

### 3.3.4 โปรโมชั่น (Promotion)

การทำโปรโมชั่นของ SquadX แบ่งเป็น 2 รูปแบบหลัก ๆ คือ

3.3.4.1 การทำโปรโมชั่นออนไลน์ หรือการใช้การตลาดแบบดิจิทัลเข้ามาช่วยในการทำการตลาด หลังจากได้ศึกษาเทรนด์การใช้การตลาดแบบดิจิทัลในช่วง 1-5 ปีข้างหน้า พบว่าการสร้างบทความ (Content) ยังคงมีความสำคัญอยู่ และควรสร้างบทความในแพลตฟอร์มออนไลน์ทุก ๆ แพลตฟอร์ม เช่น การสร้างเพจ SquadX บนเฟซบุ๊ก การสร้างบัญชีผู้ใช้บน Twitter การสร้างบัญชีผู้ใช้บน Instagram หรือการสร้างช่องวิดีโอบน Youtube ทั้งหมดนี้มีจุดประสงค์เดียวกันคือการสร้างบทความที่กลุ่มลูกค้าเป้าหมายต้องการ Traffic และ Customer Engagement บนช่องทางสื่อสารของบริษัท

นอกจากนี้การทำ SEO (Search Engine Optimization) ก็ยังมีความสำคัญ การสร้างเว็บไซต์ที่สามารถขึ้นเป็นอันดับต้น ๆ ในเว็บไซต์ค้นหาอย่าง Google มีความหมายกับลูกค้าค่อนข้างมาก มีงานวิจัยรองรับว่าสถิติการใช้บริการ Google เป็น Search Engine ของคนไทย นั้นอยู่ที่ 96.07% (Thaweesak Koanantakool, 2554) นอกจากนี้เว็บไซต์ Similarweb ได้จัดอันดับเว็บไซต์ยอดนิยมของคนไทย ได้ระบุว่าเว็บไซต์ Google เป็นเว็บไซต์ที่เป็นที่นิยมที่สุด เหนือกว่า Facebook และ Youtube (Marketingoops, 2561) ดังนั้นการทำ SEO จึงเป็นอีกช่องทางที่สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.3.4.2 การทำโปรโมชั่นออฟไลน์ ถึงแม้ว่าในช่วงทศวรรษหลังการทำ การตลาดออนไลน์จะมีประสิทธิภาพมาก แต่การทำโปรโมชั่นออฟไลน์ก็ยังมีผลสำคัญเช่นกัน ถึงแม้กลุ่มลูกค้าเป้าหมายใช้เวลาบนอินเทอร์เน็ตเยอะแต่การใช้ชีวิตนอกเหนือจากอินเทอร์เน็ตก็ควร พิจารณาเช่นกัน สิ่งที่ต้องทำคือการสร้างโฆษณาสร้างการรับรู้ที่ลูกค้าสามารถเห็นได้ในแต่ละวัน ยกตัวอย่างแผนการทำโปรโมชั่นออฟไลน์ของ SquadX เช่น

- การติดป้ายโฆษณาที่บริเวณสนามฟุตบอลนั้น ๆ เพราะกลุ่มลูกค้า เป้าหมายนั้นอยู่ที่สนามฟุตบอลให้เขาทั้งหมด ดังนั้นวิธีนี้เป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพที่สุดในการเข้าถึง กลุ่มลูกค้าในราคาถูก

- การโฆษณาผ่านคลื่นวิทยุกีฬาฟุตบอล (99.0 FM ในกรุงเทพมหานคร) ซึ่งมีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายจำนวนมากที่นอกจากเล่นกีฬาฟุตบอลแล้ว ยังฟังผลการแข่งขันกีฬาจากทาง วิทยุคลื่นกีฬาฟุตบอล เป็นการเพิ่มช่องทางการเข้าถึงลูกค้าอีกช่องทางหนึ่ง

- การจัดกิจกรรมเปิดตัว (Grand Opening) โดยจัดอีเวนต์แข่งขันฟุตบอล หนึ่งวันเต็มโดยไม่คิดค่าบริการ เป็นอีเวนต์พิเศษสำหรับแฟนคลับสโมสรฟุตบอลต่าง ๆ เช่น แฟน คลับแมนเชสเตอร์ยูไนเต็ด แฟนคลับลิเวอร์พูล แฟนคลับเชลซี เป็นต้น เพราะกลุ่มแฟนคลับเหล่านี้มี ความสัมพันธ์ใน Social Network เป็นวงกว้าง โดยมีฐานกลุ่มแฟนคลับแต่ละสโมสรนั้นไม่ต่ำกว่า 100,000 คน ทำให้แบรนด์ที่จัดนั้นเป็นที่จดจำ จึงเกิดเป็น โอกาสที่แฟนคลับจะเข้ามาใช้บริการ ภายหลังได้

### 3.4 แผนดำเนินการกลยุทธ์การตลาดจำแนกตามกรอบเวลาและทรัพยากร

เนื่องจาก SquadX เป็น Startup ที่เกิดจากการร่วมลงทุนของผู้ร่วมก่อตั้งจำนวนน้อย จึง มีกรอบเวลาและทรัพยากรอย่างจำกัด การวางแผนกลยุทธ์การตลาดจึงจำเป็นต้องวางแผนตามสมมติฐาน ดังนี้

3.4.1 กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์นั้นใช้เวลาหกเดือน ตั้งแต่เดือนมกราคม พ.ศ. 2562 ถึง มิถุนายน พ.ศ. 2562 และปล่อยผลิตภัณฑ์หลังจากนั้นบน App Store และ Play Store

3.4.2 ผู้ก่อตั้งสามารถระดมทุนมากพอสำหรับกิจกรรมทางการตลาดซึ่งขนาดของเงินทุนจะกล่าวในบทที่ 7 เรื่องการวิเคราะห์การเงิน

3.4.3 ในช่วงเริ่มต้น ผู้ก่อตั้งรับหน้าที่ในการจัดการกิจกรรมทางการตลาดทั้งหมด เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการจ้างพนักงานการตลาด

หลังจากกำหนดสมมติฐานแล้ว SquadX ได้วางแผนกลยุทธ์การตลาดดังภาพที่ 3.6 ดังนี้





ลำดับ	ประเภท	กิจกรรมการตลาด	ระยะเวลา (ปี)	งบประมาณ (บาทต่อปี)	พ.ศ.				
					2562	2563	2564	2565	2566
1	ออนไลน์	การตลาดบน Social Network	5	36,500 (เพิ่มเติมภายหลัง)	←				→
2		SEO (Search Engine Optimisation)	4	30,000 (เพิ่มเติมภายหลัง)		←	→		→
3		Youtube Channel	4	10,000		←	→		→
4	ออฟไลน์	การโฆษณาบริเวณสนามฟุตบอล	3	20,000 (เพิ่มเติมภายหลัง)	←		→		
5		การโฆษณาผ่านคลื่นวิทยุกีฬา	3	81,000 (เพิ่มเติมภายหลัง)			←	→	
6		การจัดกิจกรรมการแข่งขันทัวร์นาเมนต์สำหรับแฟนฟุตบอล	5	35,600 (เพิ่มเติมภายหลัง)	←				→

ภาพที่ 3.6 แสดงแผนดำเนินกลยุทธ์การตลาดจำแนกตามกรอบเวลาและทรัพยากร

## บทที่ 4

### แผนกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม และการจัดการทรัพยากรด้านปัญญา

#### 4.1 บทวิเคราะห์การพัฒนาเทคโนโลยีสำหรับผลิตภัณฑ์หรือบริการหรือกระบวนการ

##### 4.1.1 ประเภทของเทคโนโลยี

แอปพลิเคชันสควอทเอ็กซ์เป็นการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) เข้ามาช่วยแก้ปัญหาให้กับผู้ใช้บริการเข้าสนามฟุตบอล โดยเน้นการพัฒนาซอฟต์แวร์บนเว็บไซต์และสมาร์ตโฟนเป็นหลัก เป็นการสื่อสารระหว่างเจ้าของสนามและผู้เล่นผ่านแพลตฟอร์มโดยใช้อินเทอร์เน็ตเป็นตัวช่วยในการติดต่อสื่อสาร รวมไปถึงการพัฒนาอย่างก้าวกระโดดของโทรศัพท์มือถือช่วงทศวรรษหลังสุดจนเป็นอุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับมนุษย์ ตลอดจนสร้างระบบนิเวศของการพัฒนาซอฟต์แวร์ที่เปิดโอกาสให้นักพัฒนาเข้ามาร่วมสร้างประโยชน์และมูลค่าให้กับสังคม เช่น Github เป็นต้น ดังนั้นสิ่งสำคัญที่เป็นหัวใจในการขับเคลื่อนธุรกิจคือ การพัฒนาของเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตและโทรศัพท์มือถือนั่นเอง

##### 4.1.2 คุณลักษณะของเทคโนโลยี

###### 4.1.2.1 อินเทอร์เน็ต

ตามคำนิยาม อินเทอร์เน็ตหมายถึง เครือข่ายคอมพิวเตอร์ที่มีขนาดใหญ่ มีการเชื่อมต่อระหว่างเครือข่ายหลาย ๆ เครือข่ายทั่วโลกโดยใช้ภาษาที่ใช้สื่อสารระหว่างคอมพิวเตอร์ที่เรียกว่า โพรโทคอล (Protocol) ทำให้ผู้ใช้สามารถสื่อสารกันได้หลายทาง เช่น อีเมลล์ เว็บบอร์ด เป็นต้น ชุดโพรโทคอลที่ระบุการสื่อสารมาตรฐานระหว่างคอมพิวเตอร์และรายละเอียดข้อตกลงต่าง ๆ ในอินเทอร์เน็ตที่ใช้กันอย่างแพร่หลายคือ TCP/IP (Transmission Control Protocol/ Internet Protocol) โดยเครื่องคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในการสื่อสารจะมีเลข IP ระบุเป็นหมายเลขเครื่องเพื่อใช้ในการสื่อสารกับเลข IP ของอีกเครื่องหนึ่ง การทำงานของอินเทอร์เน็ตแบบ TCP/IP นี้กล่าวได้ว่าเป็นการพัฒนาอินเทอร์เน็ตยุคที่ 1

ย้อนกลับไปในอดีต ในช่วงประมาณ ค.ศ. 2000 มีการคาดการณ์ว่าพัฒนาของอินเทอร์เน็ตนั้นจะทำให้เกิดเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จนกระทั่งผู้คนต่างพากันลงทุนเพื่อ

อนาคตจนทำให้เกิดเศรษฐกิจฟองสบู่ในยุคคอทคอม แต่อย่างไรก็ตามอินเทอร์เน็ตไม่ได้พัฒนา รวดเร็วอย่างที่คาด จึงเกิดฟองสบู่แตกทำให้เกิดภาวะเศรษฐกิจถดถอย แต่อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ อินเทอร์เน็ตไม่ได้มีการพัฒนาที่รวดเร็ว แต่ก็มีการพัฒนาอยู่เรื่อย ๆ จนกระทั่งอินเทอร์เน็ตเข้ามา มี บทบาทสำคัญในหลาย ๆ อุตสาหกรรม เช่น อุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ อุตสาหกรรมเพลง เป็นต้น ทำให้ หลาย ๆ องค์กรหันมาพิจารณาผลกระทบของอินเทอร์เน็ตต่อธุรกิจกันมากขึ้น ซึ่งปัจจุบัน อินเทอร์เน็ตในยุคที่ 1 หรือ TCP/IP มีแนวโน้มถึงจุดอิ่มตัวแล้ว ซึ่งมีการคาดการณ์ว่าอีก 5-10 ปี ข้างหน้าจะเป็นการพัฒนาอินเทอร์เน็ตในยุคที่ 2 หรือเรียกว่า Blockchain

ในปัจจุบัน Blockchain ยังคงเป็นแนวคิดของเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตที่จะ เกิดขึ้นในอนาคต ดังนั้นบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์หรือบริษัทที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี สารสนเทศจำเป็นต้องหันมาพิจารณา Blockchain กันมากขึ้นเพื่อป้องกันการทำลายล้างทาง เทคโนโลยีที่อาจเกิดขึ้น

#### 4.1.2.1 โทรศัพท์มือถือหรือสมาร์ทโฟน

ทุกวันนี้ปฏิเสธไม่ได้ว่าสมาร์ทโฟนเป็นเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่าง รวดเร็วในช่วงสิบปีหลังสุด ผู้คนต่างใช้สมาร์ทโฟนในชีวิตประจำวัน เช่น การติดต่อสื่อสาร การทำ ธุรกิจ การใช้เพื่อความบันเทิง เป็นต้นคุณลักษณะที่สำคัญของสมาร์ทโฟนที่สำคัญสามารถสรุป ได้ดังนี้ (Davis, 2561)

- สื่อสารผ่าน Wireless, 2G, 3G, 4G
- หน้าจอคมชัด
- เชื่อมต่อกับเซนเซอร์ เช่น GPS, เซนเซอร์ตรวจวัดความเร่ง
- ถ่ายรูปและวีดีโอคมชัด

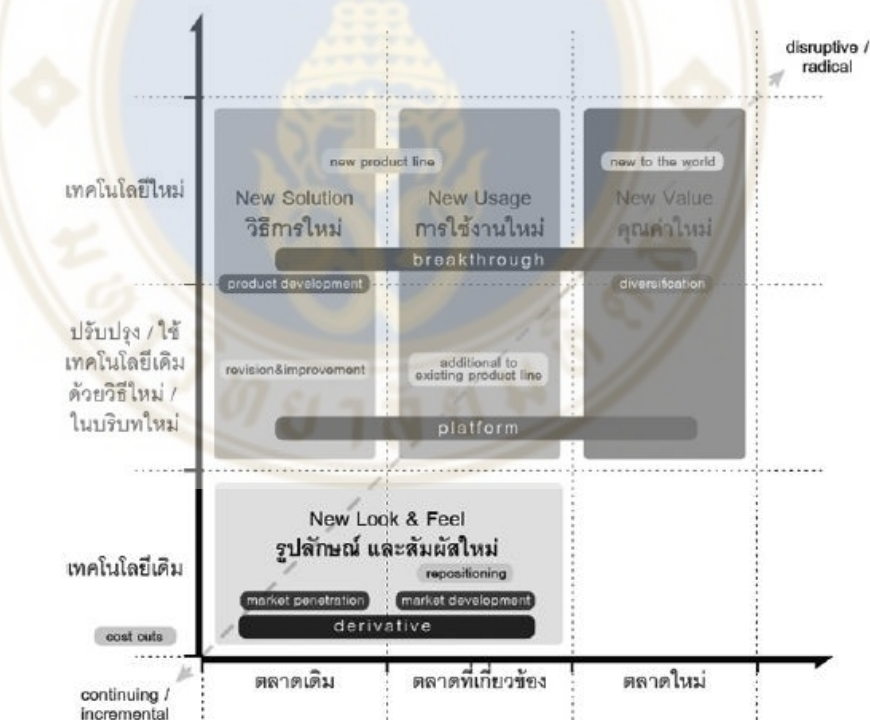
#### 4.1.3 ความเป็นไปได้ของเทคโนโลยีในการนำมาปรับใช้จริง

ปัจจุบันสามารถเห็นการใช้ซอฟต์แวร์บนสมาร์ทโฟนได้อย่างแพร่หลาย ตัวอย่างที่เห็น ได้ชัดเจนคือกลุ่ม Startup ที่พัฒนาแอปพลิเคชันบนสมาร์ทโฟนโดยใช้อินเทอร์เน็ตเป็นพื้นฐานของ การสื่อสาร เช่น Airbnb, Fixzy, Flowaccount เป็นต้น ดังนั้นเทคโนโลยีที่นำมาใช้จึงพิสูจน์ได้ว่า สามารถปรับนำมาใช้กับธุรกิจ “SquadX” ได้จริง

## 4.2 บทวิเคราะห์คุณลักษณะความเป็นนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์หรือบริการหรือกระบวนการ

### 4.2.1 ระดับความใหม่ของนวัตกรรม

การวัดความใหม่ของนวัตกรรมนั้นสามารถพิจารณาได้หลายแง่มุม จากบทความ “กลยุทธ์การวางแผนผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมแห่งคุณค่า” เรียบเรียงโดย ดร. ไพรมา อิศรเสนา ณ อยุธยา นั้น แบ่งความใหม่ออกเป็นสองทิศทาง พิจารณาได้จากรูปภาพที่ 4.1 ซึ่งทิศทางแรกคือความใหม่ของเทคโนโลยี ถึงแม้การพัฒนาแอปพลิเคชันบนสมาร์ทโฟนเป็นเทคโนโลยีที่ใช้กันอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน แต่การนำมาใช้ในอุตสาหกรรมสนามฟุตบอลให้เช่นนั้น กล่าวได้ว่าเป็นเทคโนโลยีที่ใหม่ในอุตสาหกรรมนี้ ส่วนทิศทางที่สองคือ ความใหม่ของตลาด ซึ่งเป้าหมายระยะยาวของ SquadX นั้น ไม่เพียงแต่พิจารณาตลาดเดิม แต่จะเข้าถึงตลาดที่เกี่ยวข้องเช่นกัน เช่นกลุ่มลูกค้า Expat หรือนักท่องเที่ยว เป็นต้น



ภาพที่ 4.1 แสดงแบบประเมินประเภทนวัตกรรมแห่งคุณค่า

ที่มา: ไพรมา อิศรเสนา ณ อยุธยา (2559)

หากพิจารณาจากภาพที่ 4.1 นั้น แอปพลิเคชัน SquadX จัดอยู่ในหมวดหมู่ New usage หรือการใช้งานใหม่สำหรับลูกค้า เป็นการมุ่งเน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่สามารถตอบสนองการใช้งานในด้านใหม่ที่ผลิตภัณฑ์เดิมไม่เคยทำได้มาก่อน และเป็นการพัฒนาเพื่อทำให้ลูกค้ารับความสะดวกสบายสามารถตอบสนองความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง (Unmet needs) ซึ่งสอดคล้องกับผู้เล่นที่ยังไม่สามารถแก้ไขปัญหาเรื่องการหาเพื่อนมาร่วมแชร์สนามฟุตบอลได้

นอกจากนี้ยังกล่าวได้ว่าบริษัทฯ ได้สร้างนวัตกรรมใหม่ขึ้นมาในระดับโมเดลธุรกิจ (Business Model) ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับธุรกิจการสร้างสนามฟุตบอลให้เช่าแบบดั้งเดิม นั้น รูปแบบโมเดลธุรกิจนั้นต่างกันชัดเจน ธุรกิจแบบดั้งเดิมจะเป็นการคิดโครงสร้างรายได้ และค่าใช้จ่าย แบบตรงไปตรงมา ส่วนในกรณีของสควอทเอ็กซ์นั้นจะสร้างโครงสร้างรายได้จากการบริการนัดหมาย ซึ่งเป็นกระบวนการใหม่ ดังนั้นในอนาคตสควอทเอ็กซ์มีโอกาสเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจูงสนามทั้งหมดในประเทศไทยได้โดยใช้นวัตกรรมจากโมเดลธุรกิจใหม่นั้นเอง

#### 4.2.2 ประเภทของของนวัตกรรม

ถึงแม้ว่าการเขียนแอปพลิเคชันจะไม่ใช้เทคโนโลยีที่เกิดขึ้นใหม่ในโลก แต่การใช้แอปพลิเคชันเข้ามาแก้ไขปัญหาในอุตสาหกรรมสนามฟุตบอลให้เขานั้นเป็นเรื่องที่ใหม่ จึงกล่าวได้ว่าเทคโนโลยีนี้เป็นสิ่งใหม่ที่ให้คุณค่าให้กับผู้ใช้โดยตรง ซึ่งเป็นสิ่งที่การจูงสนามแบบเดิมนั้นไม่สามารถทำได้ ถ้าหากแอปพลิเคชัน SquadX ได้รับการตอบรับที่ดีจากผู้ใช้ และมุ่งเน้นพัฒนาแก้ไขผลิตภัณฑ์ตลอดเวลา เพื่อให้ผลิตภัณฑ์สามารถตอบโจทย์ผู้ใช้กลุ่มนี้ได้มีประสิทธิภาพที่สุด นวัตกรรมนี้สามารถเป็นนวัตกรรมแบบก้าวกระโดด (radical innovation) ซึ่งในท้ายที่สุดจะเป็นการทำให้เกิดการทำลายล้าง (Disruption) กระบวนการจูงสนามแบบเดิมในอุตสาหกรรมสนามฟุตบอลให้เข้าได้เช่นกัน

#### 4.2.3 แนวทางการต่อยอดการใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์และสังคม

การพัฒนาแอปพลิเคชัน SquadX จะส่งผลโดยตรงต่อกลุ่มผู้เล่นฟุตบอล และกลุ่มเจ้าของสนามฟุตบอล ในด้านเศรษฐกิจแอปพลิเคชันสควอทเอ็กซ์จะช่วยกระตุ้นการใช้จ่ายจากผู้บริโภคมากขึ้น ทำให้เงินสดหมุนเวียนในระบบเศรษฐกิจมากขึ้น เกิดประโยชน์กับทั้งสองกลุ่มอย่างชัดเจน นอกจากนี้ยังสามารถขยายไปในต่างประเทศที่มีโมเดลเช่าสนามฟุตบอลแบบเดียวกันได้ โดยไม่จำเป็นต้องพัฒนาผลิตภัณฑ์ตัวใหม่ ในด้านสังคม บริษัทฯมีเป้าหมายในการสร้างกลุ่มสังคม (Community) ของผู้ที่รักการเล่นฟุตบอล ซึ่งทุกคนสามารถแชร์ความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร หรือ

เทคนิคการเล่นกีฬาฟุตบอลได้ยกระดับความสามารถของฟุตบอลไทยให้เพิ่มขึ้นเพื่อให้มีศักยภาพในการแข่งขันในระดับโลกมากขึ้น

#### 4.3 แผนกลยุทธ์ด้านการจัดการปกป้องและการหาประโยชน์ด้านทรัพย์สินทางปัญญา

ในส่วนของการจัดการทรัพย์สินทางปัญญานั้น เนื่องจากบริษัทสควอทเอ็กซ์จำกัดเป็นบริษัทดำเนินการในอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ ผลิตภัณฑ์หลักของบริษัทคือซอฟต์แวร์จากนักพัฒนาดังนั้นบริษัทวางกลยุทธ์ทางการจัดการทรัพย์สินทางปัญญา ดังนี้

##### 4.3.1 ลิขสิทธิ์

ปัจจุบันกฎหมายในเรื่องสิทธิบัตรซอฟต์แวร์นั้นมีการถกเถียงกันเป็นอย่างมาก แต่ละประเทศร่างกฎหมายสิทธิบัตรซอฟต์แวร์ไว้ต่างกัน ส่วนประเทศไทยนั้น ในบทความของสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล (DEPA) ได้ระบุว่า “สำนักงานสิทธิบัตรในประเทศไทย ( Thai Patent Office) ได้ยอมรับคำขอที่เป็นการประดิษฐ์เกี่ยวกับซอฟต์แวร์ (Software-Related Invention) คือเป็นอุปกรณ์หรือเครื่องจักรที่มีซอฟต์แวร์เป็นตัวควบคุมแต่จะไม่ยอมรับการประดิษฐ์ที่เป็นซอฟต์แวร์คอมพิวเตอร์ที่ถูกบันทึกลงบนตัวกลางและการประดิษฐ์มีเพียงแหล่งรหัสต้นกำเนิด (Source Code) ซอฟต์แวร์ ที่อยู่ในรูปแบบหรือขั้นตอนวิธี หรือ อัลกอริทึม (Algorithm) ที่ไปควบคุมการทำงานของอุปกรณ์หรือเครื่องคอมพิวเตอร์อาจขอรับความคุ้มครองได้ หากขั้นตอนวิธี หรือ อัลกอริทึม (Algorithm) ทำให้เกิดผลทางเทคนิค (Technical Effect)” ดังนั้นการที่แอปพลิเคชัน SquadX ถูกสร้างขึ้นด้วยรหัสต้นกำเนิด (Source Code) เข้ามาสร้างซอฟต์แวร์บันทึกลงบนสมาร์ตโฟนและเว็บไซต์นั้นไม่สามารถจดสิทธิบัตรซอฟต์แวร์ได้

แต่อย่างไรก็ตามการเขียนหรือสร้างรหัสต้นกำเนิด (Source Code) และรูปร่างหน้าตาของแอปพลิเคชันนั้นไม่จำเป็นต้องจดแจ้งลิขสิทธิ์ เพราะลิขสิทธิ์นั้นได้สิทธิคุ้มครองผู้สร้างสรรค์ทันทีหลังจากที่สร้างสรรค์เสร็จสิ้น ดังนั้นบริษัทฯจึงระบุนการโอนลิขสิทธิ์ให้เป็นของบริษัทในสัญญาจ้างของพนักงาน เพื่อรักษาสิทธิความเป็นเจ้าของให้บริษัท และป้องกันความเสี่ยงที่พนักงานหรือผู้พัฒนานำผลงานไปใช้ประโยชน์ทางอื่นได้

### 4.3.2 เครื่องหมายการค้าและชื่อทางการค้า

นอกจากรหัสต้นกำเนิด (Source Code) แล้ว สิ่งที่สำคัญที่บ่งบอกความเป็นแบรนด์ของบริษัทฯคือเครื่องหมายทางการค้าและชื่อทางการค้า โดยเครื่องหมายทางการค้าของบริษัทฯมีลักษณะเป็นตัวอักษร S และ X ดังแสดงในภาพที่ 4.2 ซึ่งจะใช้สัญลักษณ์เดียวกันสำหรับไอคอนบนแอปพลิเคชันบนมือถือ ดังนั้นสัญลักษณ์ควรได้รับสิทธิความคุ้มครอง ซึ่งทำได้โดยการจดทะเบียนเครื่องหมายการค้า นอกจากนี้ชื่อบริษัทเองก็สำคัญเช่นกัน เพื่อเป็นการป้องกันไม่ให้ผู้อื่นสามารถใช้ชื่อสควอทเอ็กซ์เพื่ออ้างถึงหรือโยงความสัมพันธ์มาที่ธุรกิจสควอทเอ็กซ์ต้นฉบับได้



ภาพที่ 4.2 แสดงเครื่องหมายทางการค้าของบริษัทสควอทเอ็กซ์จำกัด

## 4.4 แผนดำเนินการด้านการจัดการทรัพย์สินทางปัญญาตามกรอบเวลาและทรัพยากร

### 4.4.1 ลิขสิทธิ์ซอฟต์แวร์

คุ้มครองทันทีหลังจากสร้างแอปพลิเคชัน

### 4.4.2 เครื่องหมายการค้าและชื่อทางการค้า

ขั้นตอนการจดทะเบียนใช้เวลาอย่างต่ำ 6 เดือน รวมไปถึงการพิจารณาเครื่องหมายการค้าและชื่อทางการค้าปัจจุบันต้องไม่ซ้ำกับสิ่งที่เคยมีมาก่อนจึงใช้เวลาพิจารณานาน ดังนั้นการจดทะเบียนเครื่องหมายการค้าและชื่อทางการค้าควรจะจดก่อนปล่อยผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดอย่างน้อย 6 เดือน ซึ่งตามแผนดำเนินงานตัวแอปพลิเคชันจะถูกปล่อยให้ดาวน์โหลดช่วงปลายเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2562 ดังนั้นเครื่องหมายการค้าและชื่อทางการค้าควรจดทะเบียนในเดือนพฤษภาคม หรือ มิถุนายน พ.ศ. 2562 เท่านั้น ดังนั้นแผนการจดทะเบียนสามารถพิจารณาได้ในภาพที่ 4.3 ดังนี้

ประเภท	ขั้นตอน	ระยะเวลา (วัน)	พ.ศ. 2562								
			ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	
สัญญา	ระบุลิขสิทธิ์ในสัญญาจ้างพนักงาน	7							▼		
	จัดจ้างพนักงาน	7							▼		
	เซ็นต์สัญญาจ้างพนักงาน	7							▼		
เครื่องหมายความการค้า	เสร็จสิ้นการสร้างเครื่องหมายการค้า	1	▼								
	จัดเตรียมและยื่นคำขอจดทะเบียน	1	▼								
	ตรวจสอบและพิจารณาคำขอจดทะเบียน	150	←						→		
	ชำระค่าธรรมเนียมจดทะเบียน	15							↔		
	เสร็จสิ้นการจดทะเบียน	1							▼		

ภาพที่ 4.3 แสดงกลยุทธ์การจัดการทรัพย์สินทางปัญญาตามกรอบเวลา



## บทที่ 5

### แผนบริหารจัดการทีมและองค์กร

บริษัทสควอทเอ็กซ์จำกัดประกอบไปด้วยผู้ก่อตั้ง 3 ราย และผู้ก่อตั้งทั้งหมดดำรงตำแหน่งในระดับกรรมการบริหาร แสดงในตารางที่ 5.1 ดังนี้

ตารางที่ 5.1 แสดงทีมผู้ก่อตั้งและผู้บริหาร

ชื่อ-นามสกุล		ตำแหน่ง	ความเชี่ยวชาญ/ประสบการณ์
1	นายฉันททีท เพ็ชรคล้าย	ประธานกรรมการบริหาร (CEO)	วิศวกรฯ โครงการ บริษัท โตโยต้ามอเตอร์ประเทศไทย ระยะเวลา 4 ปี
2	นายสาครเสก แสงแก้ว	รองกรรมการผู้จัดการ ด้านการพัฒนาเทคโนโลยี (CTO)	Full-Stack Developer ที่บริษัท Omnivert Silicon Valley ระยะเวลา 3 ปี
3	นายสรวิชัย พรนิธิจิรากุล	รองกรรมการผู้จัดการ ด้านปฏิบัติการ (COO)	-วิศวกรราคาของบริษัท Denso Thailand ระยะเวลา 1 ปี -วิศวกรจัดซื้อที่บริษัท SCG ระยะเวลา 3 ปี

### 5.1 บทวิเคราะห์และระบุประเภททรัพยากรด้านทีมและองค์กรที่จำเป็นเพื่อสนับสนุนธุรกิจ

เนื่องจากบริษัทสควอทเอ็กซ์จำกัดเป็นบริษัทที่อยู่ในช่วงของการเป็นบริษัทตั้งใหม่ (Startup) จึงจำเป็นต้องแบ่งวางแผนจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อรับมือกับสภาพคล่องและการเติบโตในอนาคต ดังนั้นในช่วงสองปีแรกหลังจากก่อตั้งบริษัท บริษัทจึงจำเป็นต้องลดต้นทุนที่ไม่จำเป็นออก โดยมีสมมติฐานในการเติบโตอย่างที่คาดการณ์ภายในสองปี หลังจากนั้นจะลงทุนมากขึ้นในด้านทรัพยากรเพื่อสนับสนุนธุรกิจเมื่อธุรกิจเติบโตในช่วงเริ่มต้น (Early Stage)

ทางด้านทรัพยากรบุคคลในช่วงเป็นบริษัทตั้งใหม่ (Startup) บริษัทจะเน้นการจ้างบุคลากรภายนอก (Outsource) สำหรับงานเฉพาะทางจำนวนหนึ่งตามความเหมาะสม ในส่วนของงานทั่วไป ผู้ก่อตั้งรับหน้าที่รับผิดชอบเพื่อลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น หลังจากที่บริษัทเข้าสู่ช่วงเติบโตขั้นต้น (Early Stage) จะจ้างบุคลากรภายนอกสำหรับแผนกบัญชีเท่านั้น และจ้างพนักงานประจำที่ฝ่ายการตลาดและฝ่ายผลิตเพื่อสร้างความมั่นคงในระยะยาว

ทางด้านทรัพยากรสำนักงานในช่วงเป็นบริษัทตั้งใหม่ (Startup) เมื่อพิจารณาตามตารางที่ 5.2 แสดงการเปรียบเทียบวิธีการจัดหาทรัพยากรสำนักงาน จะเห็นได้ว่า สำหรับการเช่าพื้นที่ทำงานร่วมกันหรือ Co-working space จะสามารถลดต้นทุนได้มากที่สุดทำให้เหมาะกับใช้เป็นทรัพยากรสำหรับบริษัทตั้งใหม่ สามารถปรับยืดหยุ่นได้ตามจำนวนสมาชิก และสถานที่สะดวกต่อการสัญจร เมื่อเปรียบเทียบกับเช่าหรือการซื้อสำนักงานแล้วจึงเป็นทางเลือกที่ดีกว่า แต่หลังจากบริษัทเข้าสู่ช่วงเติบโตขั้นต้น (Early Stage) บริษัทจะมีพนักงานมากขึ้น ต้องการความมั่นคงมากขึ้น ความเป็นส่วนตัวหรือความลับบริษัทมีความสำคัญมากขึ้น การเช่าและซื้อสำนักงานจึงเป็นทางเลือกที่ดีกว่า แต่เมื่อพิจารณาค่าใช้จ่ายแล้ว การเช่าสำนักงานจะลดต้นทุนและความเสี่ยงได้มากกว่าสำหรับบริษัทตั้งใหม่ ดังนั้นในช่วงเติบโตขั้นต้น บริษัทจึงเลือกเช่าสำนักงานเป็นทรัพยากรสำนักงาน

ตารางที่ 5.2 แสดงการเปรียบเทียบวิธีการจัดหาทรัพยากรสำนักงาน

เกณฑ์ (Criteria)	ประเภทการจัดตั้งสำนักงาน		
	Co-working Space	เช่าสำนักงาน	ซื้อสำนักงาน
ความจุ	ยืดหยุ่นตามจำนวนสมาชิก	6-10 คน	6-10 คน
ราคา (บาทต่อปี)	7,200 (6 คน)	360,000	5,000,000
การเดินทาง	สะดวก	สะดวก	ไม่สะดวก
บรรยากาศ	ผ่อนคลาย	ทางการ	ทางการ
ความเป็นส่วนตัว	น้อย	มาก	มาก

### 5.1.1 ช่วงที่เป็นบริษัทตั้งใหม่ (Startup) ในช่วงพ.ศ. 2562-2563

#### แผนกการจัดการทั่วไป

#### ฝ่ายที่ 1 : การจัดการทั่วไป (การบัญชี การตลาด)

ทรัพยากรบุคคล : ผู้ก่อตั้งเป็นผู้รับผิดชอบ

- ทรัพยากรสำนักงาน :
1. บริการ Co-working space สำหรับสมาชิก 2 คน ที่ AIS Design Center ณ ศูนย์การค้าเอ็มโพเรียม
  2. โทรศัพท์สำนักงานและค่าโทรศัพท์
  3. อุปกรณ์สำนักงานเบ็ดเตล็ด คืออุปกรณ์สำนักงานที่ใช้แล้วหมดไป เช่น กระดาษ เม็ก กรรไกร คัตเตอร์ เป็นต้น
  4. รถยนต์ สำหรับติดต่องานนอกสถานที่

### 5.1.2 ช่วงเติบโตขั้นต้น (Early Stage) ในปีพ.ศ. 2564-2566

#### แผนกจัดการทั่วไป

##### ฝ่ายที่ 1 : บัญชี

- ทรัพยากรบุคคล : จ้างเหมาบริการภายนอก 1 อัตรา
- ทรัพยากรสำนักงาน : เฟอร์นิเจอร์ภายในสำนักงาน เช่น โต๊ะ เก้าอี้ จำนวน 1 ชุด

##### ฝ่ายที่ 2 : การตลาดและลูกค้าสัมพันธ์

- ทรัพยากรบุคคล : จ้างพนักงานประจำ 2 อัตรา ได้แก่ พนักงานตลาด อาวุโส และ เจ้าหน้าที่การตลาดออนไลน์
- ทรัพยากรสำนักงาน : 1. เครื่องคอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊ก 2 เครื่อง  
2. เฟอร์นิเจอร์ภายในสำนักงาน เช่น โต๊ะ เก้าอี้ จำนวน ชุด

2

##### ฝ่ายที่ 3 : การจัดการทั่วไป (การจัดการกลยุทธ์ ทรัพยากรบุคคล และการเงิน)

- ทรัพยากรบุคคล : ผู้ก่อตั้งเป็นผู้รับผิดชอบ
- ทรัพยากรสำนักงาน : 1.เช่าสำนักงานในจังหวัดกรุงเทพมหานคร  
2. ค่าไฟ ค่าน้ำ ค่าอินเทอร์เน็ต และค่าโทรศัพท์  
3. เฟอร์นิเจอร์สำนักงานเช่น โต๊ะ เก้าอี้ จำนวน 2 ชุด  
4. อุปกรณ์สำนักงานอิเล็กทรอนิกส์และอุปกรณ์ไฟฟ้า เช่น ปริ้นเตอร์ เครื่องปรับอากาศ พัดลม โพรเจกเตอร์ เป็นต้น  
5. อุปกรณ์สำนักงานเบ็ดเตล็ด คืออุปกรณ์สำนักงานที่ใช้แล้วหมดไป เช่น กระดาษ เม็ก กรรไกร คัตเตอร์ เป็นต้น  
6. รถยนต์ สำหรับติดต่องานนอกสถานที่

## 5.2 บทวิเคราะห์และระบุแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรที่เกี่ยวข้อง

### 5.2.1 ช่วงที่เป็นบริษัทตั้งใหม่ (Startup) ในปีพ.ศ. 2562-2563

#### แผนกการจัดการทั่วไป

#### ฝ่ายที่ 1 : การจัดการทั่วไป (การบัญชี การตลาด)

ทรัพยากรบุคคล : ผู้ก่อตั้งตำแหน่ง CEO และ COO จะเป็นผู้ดูแลทั้งหมด ในช่วงเริ่มต้น เพื่อลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น และเพิ่มโอกาสในการอยู่รอดของธุรกิจ

ทรัพยากรสำนักงาน :

1. สมัครใช้บริการ Co-working space เพื่อลดค่าใช้จ่ายช่วงเริ่มต้น สถานที่สำหรับใช้บริการคือ AIS Design Center ตั้งอยู่ที่ศูนย์การค้าเอ็มโพเรียม ซึ่งค่าบริการอยู่ที่ 1,200 บาทต่อปี สำหรับหนึ่งคน
2. จัดซื้อเครื่องโทรศัพท์มือถือ Iphone6
3. อุปกรณ์สำนักงานเบ็ดเตล็ด เช่น กระดาษ เครื่องเขียน แมกซ์ กรรไกร เป็นต้น อุปกรณ์เหล่านี้จะใช้ร่วมกันทั้งฝ่ายการจัดการทั่วไป และฝ่ายผลิต ซึ่งตั้งงบประมาณไว้ 10,000 บาทต่อปี โดยมีสมมติฐานให้ใช้แล้วหมดไปภายในปีนั้น

### 5.2.2 ช่วงเติบโตขั้นต้น (Early Stage) ในปีพ.ศ. 2564-2566

#### แผนกจัดการทั่วไป

#### ฝ่ายที่ 1 : บัญชี

ทรัพยากรบุคคล : ใช้บริการจ้างรับเหมาจากภายนอก (outsourse) เพื่อหาบุคลากรที่มีความถนัดเฉพาะ โดยตั้งงบประมาณสำหรับเงินค่าจ้างเดือนละ 14,000 บาท

ทรัพยากรสำนักงาน : เฟอร์นิเจอร์ที่จำเป็นเพิ่มเติม เช่น โต๊ะ เก้าอี้ จำนวนหนึ่งชุด โดยตั้งงบประมาณไว้ที่ 15,000 บาทต่อหนึ่งชุด

## ฝ่ายที่ 2 : ฝ่ายการตลาด

ทรัพยากรบุคคล : จ้างพนักงานประจำ 2 อัตรา ได้แก่ พนักงานการตลาด  
อาวุโส และเจ้าหน้าที่การตลาดออนไลน์ ซึ่งทำการจัดหา  
ทรัพยากรผ่านช่องทาง Social Network เช่น Facebook  
และ Instagram เป็นต้น การจ้างพนักงานในแต่ละตำแหน่ง  
ให้อัตราเงินเดือนดังนี้

พนักงานการตลาดอาวุโส 35,000 บาท

เจ้าหน้าที่การตลาดออนไลน์ 20,000 บาท

ทรัพยากรสำนักงาน : 1. จัดซื้อเครื่องคอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊กจำนวน 2 เครื่อง  
ตามร้านจำหน่ายอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ทั่วไป โดยตั้ง  
งบประมาณไว้ที่ 40,000 บาท  
2. เฟอร์นิเจอร์ที่จำเป็นเพิ่มเติม เช่น โต๊ะ เก้าอี้ จำนวน 2 ชุด  
โดยตั้งงบประมาณไว้ที่ 15,000 บาทต่อหนึ่งชุด ซึ่งเป็นเงิน  
ทั้งหมด 30,000 บาท

## ฝ่ายที่ 3 : การจัดการทั่วไป (การจัดการกลยุทธ์ ทรัพยากรบุคคล และการเงิน)

ทรัพยากรบุคคล : ผู้ก่อตั้งตำแหน่ง CEO และ COO จะเป็นผู้ดูแลทั้งหมด

ทรัพยากรสำนักงาน : 1. เช่าสำนักงานในจังหวัดกรุงเทพมหานครพื้นที่ 20x20  
ตรม. โดยตั้งงบประมาณไว้ที่ 360,000 บาทต่อปี  
2. เฟอร์นิเจอร์ที่จำเป็นเพิ่มเติม เช่น โต๊ะ เก้าอี้ จำนวน 2  
ชุด โดยตั้งงบประมาณไว้ที่ 15,000 บาทต่อหนึ่งชุด ซึ่งเป็น  
เงินทั้งหมด 30,000 บาท

โดย

3. อุปกรณ์สำนักงานอิเล็กทรอนิกส์และอุปกรณ์ไฟฟ้า  
ตั้งงบประมาณไว้ที่ 49,000 บาท

4. อุปกรณ์สำนักงานเบ็ดเตล็ด เช่น เครื่องเขียน กระดาษ  
เป็นต้น โดยตั้งงบประมาณในปีพ.ศ.2562 ถึง 2563 เป็นเงิน  
ปีละ 10,000 บาท และปีต่อไปเป็นเงินปีละ 20,000 บาท  
ตามลำดับ

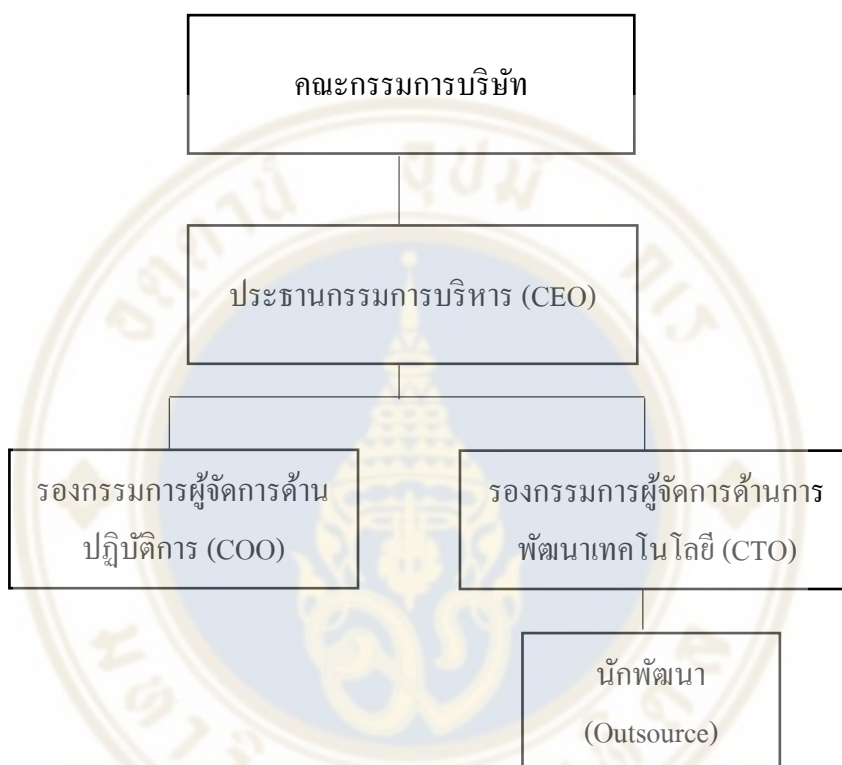
และค่า

5. ค่าน้ำ ค่าไฟ ตั้งงบประมาณไว้ 48,000 บาทต่อปี  
อินเทอร์เน็ตตั้งงบประมาณไว้ 14,400 บาทต่อปี

## 5.3 โครงสร้างองค์กรและสถานะบุคลากรและบทบาทหน้าที่

### 5.3.1 ช่วงที่เป็นบริษัทตั้งใหม่ (Startup) ในปีพ.ศ. 2562-2563

ในช่วงเริ่มต้นเป็นช่วงที่บริษัทมีทรัพยากรทางด้านเงินทุนจำกัด ดังนั้นบริษัทจึงเลือกจ้างเฉพาะในแผนกกิจกรรมหลักเท่านั้น ในส่วนที่ไม่เป็นกิจกรรมส่งเสริม ผู้ก่อตั้งจะเป็นผู้รับผิดชอบทั้งหมด ดังนั้นแผนผังองค์กรในช่วงเริ่มต้นจึงสามารถเขียนได้ดังภาพที่ 5.1

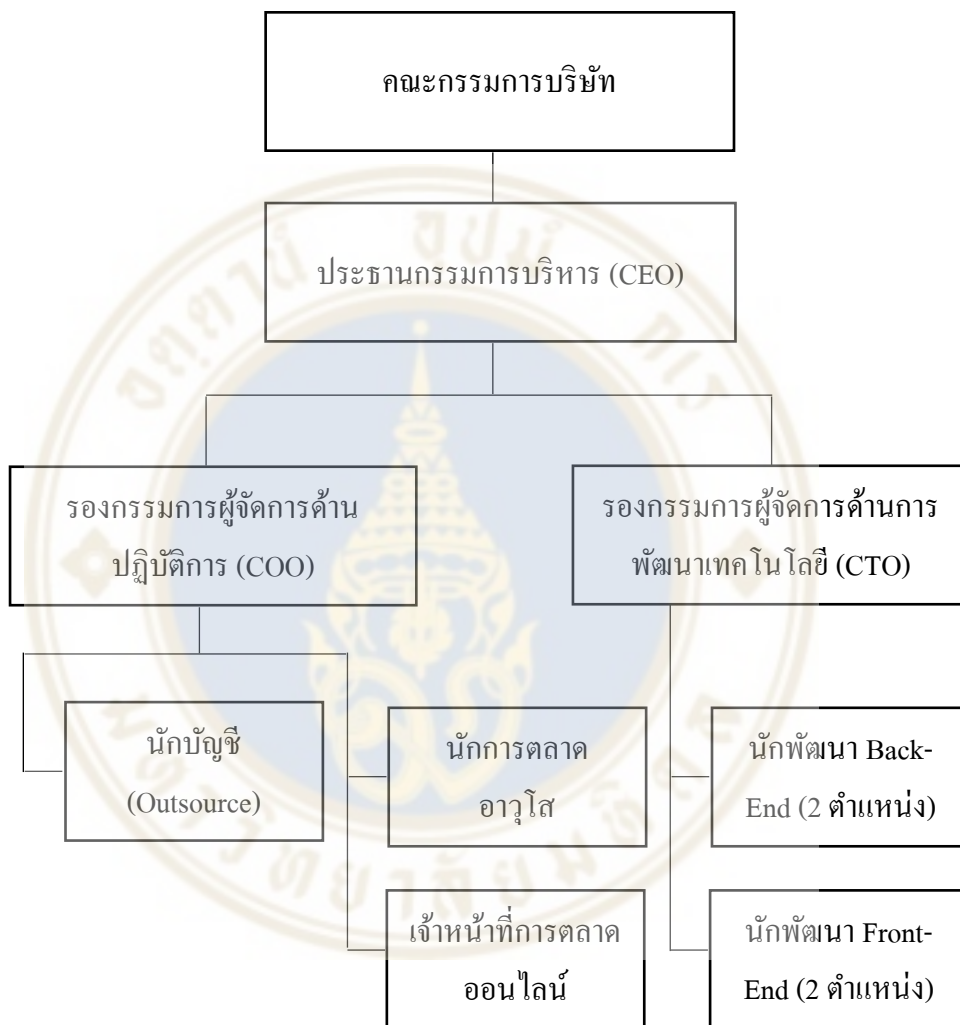


ภาพที่ 5.1 แสดงโครงสร้างบริษัทช่วงที่เป็นบริษัทตั้งใหม่ (Startup Stage)

ทั้งนี้ หน้าที่การพัฒนาผลิตภัณฑ์นั้น ฝ่ายผลิตรับหน้าที่ดูแลรับผิดชอบโดยตรง โดยมีผู้รับผิดชอบหลักคือรองกรรมการผู้จัดการด้านการพัฒนาเทคโนโลยี ดูแลโครงการการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ตรงตามความต้องการ และเสร็จในเวลาที่กำหนด ส่วนรองกรรมการผู้จัดการด้านปฏิบัติการมีหน้าที่ดูแลในเรื่องการดำเนินงานทั่วไป เช่น การตลาด การบัญชี เป็นต้น ส่วนประธานกรรมการบริหาร นั้นมีหน้าที่หลักในการดูแลภาพรวมของบริษัท วางกลยุทธ์ และสนับสนุนทั้งการดำเนินงานทั่วไปและการผลิต

### 5.3.2 ช่วงเริ่มต้น (Early Stage) ในปี พ.ศ. 2564-2566

หลังจากเริ่มมีรายได้จากช่วงบริษัทตั้งใหม่แล้ว บริษัทจะเริ่มลงทุนเพื่อหาทรัพยากรบุคคลในบริษัทมากขึ้น จากเดิมที่ใช้บริการบุคคลภายนอก เปลี่ยนมาจ้างพนักงานประจำเพื่อสร้างความมั่นคงในระยะยาว แผนผังองค์กรในช่วง Early Stage จึงเขียนได้ดังภาพที่ 5.2



ภาพที่ 5.2 แสดงโครงสร้างบริษัทช่วงเริ่มต้น (Early Stage)

หลังจากที่บริษัทผ่านช่วงการเป็นบริษัทตั้งใหม่ (Startup Stage) แล้ว ผู้บริหารได้แบ่งหน้าที่การทำงานให้กับพนักงานใหม่ โดยหน้าที่ของรองกรรมการผู้จัดการด้านการพัฒนาเทคโนโลยีจะดูแลการพัฒนาผลิตภัณฑ์ทั้งหมด มองถึงภาพรวมในการสร้างผลิตภัณฑ์ โดยมีนักพัฒนา 4 คนเข้ามาช่วยในการพัฒนา ส่วนรองกรรมการผู้จัดการด้านปฏิบัติการยังคงดูแลในส่วนของการบัญชี และการตลาด เช่นเดิม แต่มีพนักงานเข้ามาช่วย 3 ตำแหน่ง ประกอบด้วย นักบัญชี นักการตลาดอาวุโส และนักการตลาดออนไลน์ ในส่วนของประธานกรรมการบริหารมีหน้าที่ในการดูแลสถานะของ

บริษัท ให้บริษัทมีความมั่นคง สร้างกลยุทธ์ที่ทำให้บริษัทสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายได้ ตลอดจนสนับสนุนการทำงานของแผนการจัดการทั่วไป และการพัฒนาผลิตภัณฑ์เช่นกัน

#### 5.4 แผนดำเนินการกลยุทธ์ด้านการจัดการทีมและองค์กรตามกรอบเวลา

จากที่กล่าวมาข้างต้น ในระยะเวลา 5 ปี บริษัทฯมีการจัดสรรทรัพยากรและวางกลยุทธ์ตามงบประมาณที่จัดเตรียม สามารถพิจารณาได้ตามตารางที่ 5.3 ดังนี้

ตารางที่ 5.3 แสดงแผนดำเนินการกลยุทธ์การจัดการทีมและองค์กรตามกรอบเวลา

รายการทรัพยากรฝ่ายสนับสนุน	ปี พ.ศ.				
	2562	2563	2564	2565	2566
<b>1. การจัดการทั่วไป</b>					
1.1 จำนวนพนักงาน (คน)	2	2	2	2	2
1.2 ค่าจ้างพนักงาน (บาทต่อปี)	288,000	288,000	960,000	960,000	960,000
1.3 ค่าไฟ และ ค่าน้ำ	-	-	48,000	48,000	48,000
1.4 ค่าอินเทอร์เน็ต	-	-	14,400	14,400	14,400
1.5 ค่าโทรศัพท์	12,000	12,000	24,000	24,000	24,000
1.6 โทรศัพท์สำนักงาน	10,500	-	-	-	-
1.7 ค่าบริการเช่าพื้นที่สำนักงานร่วม (Coworking space)	2,400	2,400	-	-	-
1.8 ค่าเช่าสำนักงาน	-	-	360,000	360,000	360,000
1.9 เฟอร์นิเจอร์สำนักงาน	-	-	30,000	-	-
1.10 อุปกรณ์สำนักงานอิเล็กทรอนิกส์	-	-	49,000	-	-
1.11 อุปกรณ์สำนักงานเบ็ดเตล็ด	10,000	10,000	20,000	20,000	20,000
1.12 ค่าประกันสังคม	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000
1.13 เช่ารถยนต์	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
1.14 ค่าตรวจสอบบัญชี	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000
1.15 ค่าประกันพนักงาน	8,352	8,352	8,352	8,352	8,352
<b>ค่าใช้จ่ายทรัพยากรรวมฝ่ายการจัดการทั่วไป (บาทต่อปี)</b>	<b>388,252</b>	<b>377,752</b>	<b>1,570,752</b>	<b>1,491,752</b>	<b>1,491,752</b>
<b>2. การตลาด</b>					
2.1 จำนวนพนักงาน (คน)	-	-	2	2	2



ตารางที่ 5.3 (ต่อ) แสดงแผนดำเนินการกลยุทธ์การจัดการทีมและองค์กรตามกรอบเวลา

รายการทรัพยากรฝ่ายสนับสนุน	ปี พ.ศ.				
	2562	2563	2564	2565	2566
2.2 ค่าจ้างพนักงาน (บาทต่อปี)	-	-	660,000	693,000	727,650
2.3 ค่าบริการเช่าพื้นที่สำนักงานร่วม (Coworking space)	-	-	-	-	-
2.4 เฟอร์นิเจอร์สำนักงาน	-	-	30,000	-	-
2.5 อุปกรณ์สำนักงานอิเล็กทรอนิกส์	-	-	40,000	-	-
2.6 ค่าประกันสังคม	-	-	18,000	18,000	18,000
2.7 ค่าประกันพนักงาน	-	-	8,352	8,352	8,352
ค่าใช้จ่ายทรัพยากรรวมฝ่ายการตลาด (บาทต่อปี)	-	-	756,352	719,352	754,002
<b>3. กิจกรรมจ้างเหมาบริการสนับสนุนภายนอก (Outsource)</b>					
3.1 จำนวนพนักงาน (คน)	-	-	1	1	1
3.2 ค่าจ้างพนักงาน (บาทต่อปี)	-	-	168,000	176,400	185,220
3.3 เฟอร์นิเจอร์สำนักงาน	-	-	15,000	-	-
3.4 อุปกรณ์สำนักงานอิเล็กทรอนิกส์	-	-	-	-	-
3.5 ค่าบริการเช่าพื้นที่สำนักงานร่วม (Coworking space)	-	-	-	-	-
ค่าใช้จ่ายทรัพยากรรวมจากการจ้างบริการ ภายนอก	-	-	183,000	176,400	185,220
<b>ค่าใช้จ่ายทั้งหมด</b>	<b>388,252</b>	<b>377,752</b>	<b>2,510,104</b>	<b>2,387,504</b>	<b>2,430,974</b>

## บทที่ 6

### แผนบริหารจัดการด้านการผลิตหรือบริการหลัก

#### 6.1 บทวิเคราะห์และระบุประเภททรัพยากรที่เกี่ยวข้องและจำเป็นเพื่อจัดการผลิตหรือบริการหลัก

จากที่ได้กล่าวในบทที่ เรื่องสถานะของบริษัทใน 5 5 ปีข้างหน้า นั้น จะแบ่งออกเป็นสองช่วง โดยสองปีแรกนั้นบริษัทจะอยู่ในช่วงของบริษัทตั้งใหม่ (Startup stage) โดยมีงบประมาณที่จำกัด หลังจากเริ่มมีรายได้เพียงพอต่อค่าใช้จ่ายการดำเนินการในแต่ละวันแล้ว บริษัทจะเข้าสู่ช่วงเติบโตขั้นต้น (Early Stage) ซึ่งจะเน้นการสร้างความมั่นคงในระยะยาวมากขึ้น รวมไปถึงวิธีการเติบโตของบริษัทตั้งใหม่

บริษัทสควอทเอ็กซ์ จำกัด เป็นบริษัทตั้งใหม่ที่เน้นการพัฒนาเทคโนโลยีเป็นหลัก โดยเฉพาะระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งผลิตภัณฑ์หลักจะอยู่ในรูปของแอปพลิเคชันบนมือถือและเว็บไซต์ ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือซอฟต์แวร์ เป็นรูปแบบการผลิตของบริษัทนั่นเอง

ทางด้านทรัพยากรบุคคลในช่วงเป็นบริษัทตั้งใหม่ (Startup) บริษัทใช้บริการจ้างบุคลากรภายนอก (Outsource) เพื่อลดความเสี่ยงสำหรับบริษัทตั้งใหม่จากงบประมาณที่จำกัด ผู้ก่อตั้งรับหน้าที่รับผิดชอบบางส่วนเพื่อลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น หลังจากบริษัทเข้าสู่ช่วงเติบโตขั้นต้น (Early Stage) จะเปลี่ยนกลยุทธ์เป็นการจ้างบุคลากรประจำเพื่อวางรากฐานที่มั่นคงสำหรับการเติบโตในอนาคต

##### 6.1.1 ช่วงที่เป็นบริษัทตั้งใหม่ (Startup Stage) ในปีพ.ศ. 2562-2563

ทรัพยากรบุคคล	จ้างเหมาบริการภายนอก 1 อัตรา ได้แก่
	1. นักพัฒนา (Developer)
	โดยทักษะทางเทคนิคที่จำเป็นได้แก่ HTML CSS
	Javascript และการใช้ Framework สำหรับการพัฒนา
ทรัพยากรการผลิต :	1. บริการ Co-working space สำหรับสมาชิก 2 คน ที่ AIS Design Center ซึ่งประกอบไปด้วยพนักงานบริการ

จากภายนอก 1 คน และสำหรับ CTO (Chief Technology Officer)

2. เครื่องคอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊กจำนวน 1 เครื่อง ยี่ห้อ Apple รุ่น Macbook Pro สำหรับการทดลองประมวลผลในระบบปฏิบัติการ IOS
3. การใช้บริการเช่าเซิร์ฟเวอร์บนระบบคลาวด์ (Cloud) ประเภท BPaas (Business Process-as-a-Service)
4. ช่องทางดาวน์โหลดแอปพลิเคชันอย่าง App Store และ Play Store
5. โดเมนสำหรับเว็บไซต์

#### 6.1.2 ช่วงเติบโตขั้นต้น (Early Stage) ในปีพ.ศ. 2564-2566

- ทรัพยากรบุคคล :
- จ้างพนักงานประจำ 4 อัตรา ได้แก่
    1. นักพัฒนาระบบหน้าบ้าน 2 อัตรา (Front-end Developer)  
ทักษะทางเทคนิคที่จำเป็น ได้แก่ HTML CSS Javascript และการใช้ Framework สำหรับการพัฒนา
    2. นักพัฒนาระบบหลังบ้าน 2 อัตรา (Back-end Developer)  
ทักษะทางเทคนิคที่จำเป็น ได้แก่ Javascript JQuery Node.JS SQL และอื่น ๆ
- ทรัพยากรการผลิต :
1. เช่าสำนักงานในจังหวัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งใช้ร่วมกับแผนกสนับสนุน
  2. เซิร์ฟเวอร์ภายในสำนักงาน เช่น โดเมน ใ้เช่า จำนวน 5 ชุด
  3. เครื่องคอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊กสำหรับพัฒนาผลิตภัณฑ์ จำนวน 4 เครื่อง
  4. การใช้บริการเช่าเซิร์ฟเวอร์บนระบบคลาวด์ (Cloud) ประเภท BPaas (Business Process-as-a-Service)

5. ช่องทางดาวน์โหลดแอปพลิเคชันอย่าง App Store และ Play Store

6. โดเมนสำหรับหน้าเว็บไซต์

## 6.2 บทวิเคราะห์และระบุแผนกลยุทธ์ด้านการผลิตหรือบริการ

### 6.2.1 ช่วงที่เป็นบริษัทตั้งใหม่ (Startup) ในปีพ.ศ. 2562-2563

ทรัพยากรบุคคล : ใช้บริการจ้างเหมาจากภายนอก เพื่อหาบุคลากรที่มีความถนัดเฉพาะทางสำหรับการพัฒนาระบบ ผ่านเว็บไซต์ Blognone.com โดยมีระยะเวลาสัญญาการจ้างงาน 1 ปี ด้วยอัตราเงินเดือน 40,000 บาท

ทรัพยากรการผลิต :

1. สมัครใช้บริการ Co-working space จำนวน 2 คน เพื่อลดค่าใช้จ่ายช่วงเริ่มต้น สถานที่สำหรับใช้บริการคือ AIS Design Center ซึ่งค่าใช้บริการอยู่ที่ 1,200 บาท ต่อปีต่อคน
2. จัดซื้อเครื่องคอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊กตามร้านจำหน่ายอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ทั่วไป ประกอบด้วย
  - 2.1 Macbook Pro จำนวน 1 เครื่อง ราคา 47,900 บาท
3. การใช้บริการเช่าเซิร์ฟเวอร์บนระบบคลาวด์ (Cloud) จากเว็บไซต์ Porar.com ซึ่งกำหนดสเปคของระบบคลาวด์ไว้ดังนี้

3.1 หน่วยประมวลผล (CPU): 4 core

3.2 หน่วยความจำ (RAM): 8 GB

3.3 พื้นที่ฮาร์ดดิสก์ (HDD): 50 GB

3.4 อัตราการถ่ายโอนข้อมูลต่อเดือน: 200/400 GB

4. ช่องทางดาวน์โหลดแอปพลิเคชันสำหรับสองระบบปฏิบัติการ

4.1 ระบบ IOS ค่าใช้จ่ายเป็นเงิน 3,230 บาทต่อปี

4.2 ระบบ Android ค่าใช้จ่ายเป็นเงิน 966 บาท ตลอดชีพ

5. โดเมนสำหรับหน้าเว็บไซต์ ภายได้ชื่อ www.squadx.co โดยใช้บริการเว็บ โฮสติ้งแบบส่วนตัว (Private Hosting) จากบริษัท z.com ซึ่งจะมีค่าใช้จ่ายเป็นเงิน 19,200 บาทต่อปี

### 6.2.2 ช่วงเติบโตขั้นต้น (Early Stage) ในปีพ.ศ. 2563-2565

- ทรัพยากรบุคคล : ใช้บริการผ่านเว็บไซต์ Blognone.com เพื่อจ้างพนักงานประจำ 4 อัตรา ได้แก่
1. นักพัฒนาระบบหน้าบ้าน (Front-end Developer) 2 อัตรา โดยมีอัตราเงินเดือนที่ 40,000 บาทต่อคน
  2. นักพัฒนาระบบหลังบ้าน (Back-end Developer) 2 อัตรา โดยมีอัตราเงินเดือนที่ 40,000 บาทต่อคน
- ทรัพยากรการผลิต :
1. ใช้ทรัพยากรสำนักงานร่วมกับแผนกสนับสนุน
  2. เฟอ์นิเจอร์สำนักงาน เช่น โต๊ะ เก้าอี้ จำนวน 5 ชุด ชุดละ 15,000 บาท
  3. การใช้บริการเช่าเซิร์ฟเวอร์บนระบบคลาวด์ (Cloud) จากเว็บไซต์ Porar.com ซึ่งกำหนดสเปคของระบบคลาวด์ไว้ดังนี้
    - 3.1 หน่วยประมวลผล (CPU): 4 core
    - 3.2 หน่วยความจำ (RAM): 16 GB
    - 3.3 พื้นที่ฮาร์ดดิสก์ (HDD): 100 GB
    - 3.4 อัตราการถ่ายข้อมูลต่อเดือน: 200/400 GB
  4. ช่องทางดาวน์โหลดแอปพลิเคชันสำหรับสองระบบปฏิบัติการ
    - 4.1 ระบบ IOS ค่าใช้จ่ายเป็นเงิน 3,230 บาทต่อปี
    - 4.2 ระบบ Android ไม่เสียค่าใช้จ่าย เนื่องจากชำระในปีแรกแล้ว
  5. โดเมนสำหรับหน้าเว็บไซต์ ภายได้ชื่อ www.squadx.co โดยใช้บริการเว็บ โฮสติ้งแบบส่วนตัว (Private Hosting) จากบริษัท z.com และเพิ่มประสิทธิภาพคอมพิวเตอร์เพื่อ

รองรับจำนวนผู้ใช้ที่เพิ่มขึ้นจำนวนมาก ซึ่งคิดเป็นเงิน 66,000 บาทต่อปี

6. เครื่องคอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊กทั่วไป จำนวน 2 เครื่อง สั่งซื้อจากร้านจำหน่ายอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ทั่วไป โดยตั้งงบประมาณไว้ที่เครื่องละ 20,000 บาท

### 6.3 แผนดำเนินการกลยุทธ์การจัดการผลิตหรือบริการจำแนกตามกรอบเวลาและทรัพยากร

จากที่กล่าวมาข้างต้น ในระยะเวลา 5 ปี บริษัทฯมีการจัดสรรทรัพยากรและวางแผนกลยุทธ์สำหรับแผนการผลิตและพัฒนาผลิตภัณฑ์ตามงบประมาณที่จัดเตรียม สามารถพิจารณาได้ตามตารางที่ 6.1 ดังนี้

ตารางที่ 6.1 แสดงแผนดำเนินการกลยุทธ์การจัดการผลิตหรือบริการตามกรอบเวลา

รายการทรัพยากรฝ่ายผลิต	ปีที่				
	1	2	3	4	5
<b>1. การผลิต</b>					
1.1 จำนวนพนักงาน (คน)	1	1	5	5	5
1.2 ค่าจ้างพนักงาน (บาทต่อปี)	144,000	144,000	2,400,000	2,520,000	2,646,000
1.3 ค่าบริการเช่าพื้นที่สำนักงานร่วม (Coworking space)	1,200	1,200	-	-	-
1.4 คอมพิวเตอร์พัฒนาผลิตภัณฑ์	47,900	-	80,000	-	-
1.5 เฟอร์นิเจอร์สำนักงาน	-	-	75,000	-	-
1.6 ค่าบริการเช่า Cloud Server	59,100	59,100	99,600	99,600	99,600
1.7 ค่าบริการ App Store และ Play Store	4,196	3,230	3,230	3,230	3,230
1.8 ค่าบริการเว็บไซต์	19,200	19,200	66,000	66,000	66,000
1.9 ค่าประกันสังคม	9,000	9,000	45,000	45,000	45,000
1.10 ค่าประกันพนักงาน	4,176	4,176	20,880	20,880	20,880
<b>ค่าใช้จ่ายทรัพยากรรวมจากแผนการผลิต</b>	<b>288,772</b>	<b>239,906</b>	<b>2,789,710</b>	<b>2,754,710</b>	<b>2,880,710</b>

ตารางที่ 6.1 (ต่อ) แสดงแผนดำเนินการกลยุทธ์การจัดการผลิตหรือบริการตามกรอบเวลา

รายการทรัพยากรฝ่ายผลิต	ปีที่				
	1	2	3	4	5
<b>2. กิจกรรมจ้างเหมาบริการสนับสนุนภายนอก (Outsource)</b>					
2.1 จำนวนพนักงาน (คน)	1	1	-	-	-
2.2 ค่าจ้างพนักงาน (บาทต่อปี)	420,000	441,000	-	-	-
2.3 ค่าบริการเช่าพื้นที่สำนักงานร่วม (Coworking space)	2,400	2,400	-	-	-
<b>ค่าใช้จ่ายทรัพยากรรวมจากการจ้างบริการภายนอก</b>	<b>422,400</b>	<b>443,400</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>ค่าใช้จ่ายทั้งหมด</b>	<b>711,172</b>	<b>683,306</b>	<b>2,789,710</b>	<b>2,754,710</b>	<b>2,880,710</b>

## บทที่ 7

### แผนการเงินและการวิเคราะห์ความคุ้มค่าโครงการลงทุน

#### 7.1 สมมติฐานเพื่อการจัดทำแผนการเงินและการวิเคราะห์ความคุ้มค่าการลงทุน

เนื่องจากการวิเคราะห์การเงินและความคุ้มค่าโครงการลงทุนจำเป็นต้องพิจารณาตัวแปรจำนวนมาก ดังนั้นในบทนี้จึงตั้งสมมติฐานการเงินในตารางที่ 7.1 ดังนี้

ตารางที่ 7.1 แสดงสมมติฐานการเงินของธุรกิจ

ลำดับ	หัวข้อ	สมมติฐานการเงิน
1	แหล่งที่มาของเงินทุน	1.1 การทำธุรกรรมที่เกิน 10,000 บาททุกครั้งจะต้องได้รับการอนุมัติด้วยการลงนามอย่างน้อย 2 คนจากคณะกรรมการบริษัท
2	การจัดสรรการใช้เงินลงทุน	2.1 การใช้เงินลงทุนอ้างอิงตามกลยุทธ์ในบทที่ 5 และบทที่ 6
		2.2 การเตรียมเงินสำรองเพื่อค่าใช้จ่ายก่อนดำเนินงานอ้างอิงตามกลยุทธ์ในบทที่ 4
3	การประมาณการรายได้	3.1 ผู้ใช้ในปีแรกคิดเป็น 2% ของขนาดตลาดในประเทศไทย ในปีที่ 2 คาดการณ์ว่าจะเติบโตอีก 5% ของขนาดตลาด ในปีที่ 3 จะเติบโตอีก 10% ตามกลยุทธ์การตลาด และหลังจากนั้นในปีที่ 4 และ 5 จะเติบโตอย่างคงที่ที่ 5% ของขนาดตลาด
		3.2 กำหนดให้เดิมผู้เล่นทุกคนชำระค่าใช้จ่าย 100 บาทต่อการเล่นหนึ่งครั้ง
		3.3 กำหนดให้ 1 เดือนมี 4 อาทิตย์
		3.4 รายได้จากการโฆษณาเกิดจากการเปิดช่องทางโฆษณา 3 จุด คิดเป็นจุดละ 3,000 บาทต่อเดือน



ตารางที่ 7.1 (ต่อ) แสดงสมมติฐานการเงินของธุรกิจ

ลำดับ	หัวข้อ	สมมติฐานการเงิน
4	ต้นทุนการให้บริการ	4.1 เงินเดือนพนักงานประกอบไปด้วยค่าจ้าง CTO และพนักงานพัฒนาผลิตภัณฑ์เท่านั้น
		4.2 ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ในการพัฒนาแอปพลิเคชันคือค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นสนับสนุนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์เท่านั้น เช่น ค่าใช้บริการเช่า Co-working Space จากแผนกพัฒนาผลิตภัณฑ์ ค่าเช่า Cloud เซิร์ฟเวอร์ ค่าเช่าเว็บไซต์ ค่าบริการบน App Store และ Play Store
		4.3 ค่าเสื่อมราคาอุปกรณ์การพัฒนาแอปพลิเคชันคิดจากอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ในแผนกพัฒนาผลิตภัณฑ์เท่านั้น
5	ค่าใช้จ่ายกิจกรรมการตลาด	5.1 อ้างอิงตามกลยุทธ์ในบทที่ 3
6	ค่าเสื่อมราคา	6.1 สำหรับอุปกรณ์ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์คิดค่าเสื่อมราคาภายใน 3 ปี โดยคิดค่าเสื่อมแบบเส้นตรง
		6.2 สำหรับเฟอร์นิเจอร์สำนักงานคิดค่าเสื่อมราคาภายใน 5 ปี โดยคิดค่าเสื่อมแบบเส้นตรง
		6.3 ไม่มีนโยบายค่าซาก
7	ค่าใช้จ่ายการผลิต	7.1 ค่าใช้จ่ายการผลิตอ้างอิงกับกลยุทธ์ในบทที่ 6
		7.2 ในสองปีแรก ค่าจ้างแบ่งเป็นสองส่วน คือ สำหรับ CTO เดือนละ 12,000 บาท และ ค่าจ้างพนักงานรับเหมาจากภายนอกคิดเป็นเดือนละ 35,000 บาทต่อเดือน
		7.3 อัตราขึ้นเงินเดือนของพนักงานคิดเป็น 5% ต่อปี

ตารางที่ 7.1 (ต่อ) แสดงสมมติฐานการเงินของธุรกิจ

ลำดับ	หัวข้อ	สมมติฐานการเงิน
7	ค่าใช้จ่ายการผลิต	7.4 ค่าบริการ App Store คิดเป็น 3,230 บาทต่อปี และ Play Store คิดเป็น 966 บาทตลอดชีพ
		7.5 บริษัทเพิ่มคุณภาพการให้บริการของเว็บไซต์ในปีที่สาม และรองรับจำนวนผู้ใช้ที่โตขึ้น
		7.6 ค่าประกันสังคมของพนักงานหนึ่งคนคิดเป็น 750 บาทต่อเดือน
		7.7 ค่าประกันพนักงานหนึ่งคนคิดเป็น 4176 บาทต่อเดือน
8	ค่าใช้จ่ายสำนักงาน	8.1 ค่าใช้จ่ายสำนักงานอ้างอิงตามกลยุทธ์ในบทที่ 5
		8.2 สองปีแรกค่าใช้จ่ายอุปกรณ์สำนักงานเบ็ดเตล็ดคิดเป็น 10,000 บาทต่อปี ปีถัดไปคิดเป็น 20,000 บาทต่อปี
		8.3 ค่าจ้างพนักงานแผนกการจัดการทั่วไปคิดเป็นคนละ 12,000 บาทต่อเดือนในสองปีแรก ส่วนตั้งแต่ปีที่สามคิดเป็น 40,000 บาทต่อเดือน
		8.3 ค่าจ้างพนักงานแผนกการตลาดทั้งหมด 55000 บาทต่อเดือน (35,000 บาท และ 20,000 บาท)
		8.4 ค่าเช่าสำนักงานคิดเป็น 30,000 บาทต่อเดือน ตั้งแต่ปีที่สามเป็นต้นไป
9	ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน	9.1 ค่าจ้างพนักงานคิดจากพนักงานทั้งหมดที่ไม่เกี่ยวข้องกับแผนกพัฒนาผลิตภัณฑ์

ตารางที่ 7.1 (ต่อ) แสดงสมมติฐานการเงินของธุรกิจ

ลำดับ	หัวข้อ	สมมติฐานการเงิน
10	งบกำไรขาดทุน	10.1 บริษัทได้รับรายได้จากลูกค้าเป็นเงินสดในแต่ละปี 100% แต่สมมติให้ลูกค้าใช้บริการในปีนั้นเพียง 80% ส่วน 20% จะใช้บริการในปีถัดไป จึงเกิดเป็นรายได้รับล่วงหน้า 20%
		10.2 ค่าใช้จ่ายในการขายอ้างอิงจากกิจกรรมทางการตลาด
		10.3 ค่าใช้จ่ายในการบริหารอ้างอิงจากค่าใช้จ่ายดำเนินงาน
		10.4 อัตราภาษีเงินได้นิติบุคคลตามประกาศของกรมสรรพากรคิดตามอัตรากำไรคือร้อยละ 15 และ 20
		10.5 บริษัทจ่ายเงินปันผล 50% ในกรณีที่บริษัทมีกำไรสุทธิหลังจากหักขาดทุนสะสมแล้ว
11	เงินทุนหมุนเวียน	11.1 ไม่มีเปลี่ยนแปลงระหว่างการลงทุนในช่วง 5 ปี
12	ค่าความผันผวนของตลาด (B)	12.1 มีค่าเท่ากับ 1 เนื่องจากไม่มีการกู้จากสถาบันการเงิน
13	อัตราผลตอบแทนของผู้ถือหุ้น	13.1 ร้อยละ 10.0
14	ต้นทุนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก	14.1 ร้อยละ 10.03

จากสมมติฐานทางการเงินข้างต้น สามารถวิเคราะห์และคำนวณรายการบัญชีในรอบระยะเวลา 5 ปี ได้อย่างแม่นยำมากขึ้น ซึ่งรายการบัญชีเหล่านี้ประกอบด้วย

### 7.1.1 แหล่งที่มาของเงินทุน

แหล่งที่มาของเงินทุนของบริษัทสควอทเอ็กซ์จำกัด เกิดจากการการลงทุนของผู้ก่อตั้งทั้งหมด บริษัทจึงไม่มีหนี้และดอกเบี้ยที่เกิดจากการกู้ยืม ส่วนการลงทุนของผู้ก่อตั้งแสดงในตารางที่

7.2

ตารางที่ 7.2 แสดงแหล่งที่มาของเงินทุนสำหรับธุรกิจ

ลำดับ	ผู้ร่วมทุน	จำนวนหุ้น	สัดส่วน	เงินลงทุน
1	นายฉันทิต เพ็ชรคล้าย	50,000	33.33%	500,000
2	นายสรวิษฐ์ พรนิธิจิรากุล	50,000	33.33%	500,000
3	นายสาครศ แสงแก้ว	50,000	33.33%	500,000
รวม		150,000	100.00%	1,500,000

### 7.1.2 การจัดสรรการใช้เงินลงทุน

การจัดสรรเงินทุนแบ่งเป็น 3 กลุ่มหลัก คือ เงินลงทุนในสินทรัพย์ถาวร ค่าใช้จ่ายก่อนการดำเนินงาน และเงินทุนหมุนเวียน สำหรับบริษัทสควอทเอ็กซ์จำกัด เป็นการจัดตั้งบริษัทในรูปแบบบริษัทก่อตั้งใหม่ (Startup) ดังนั้น การจัดสรรเงินทุนในส่วนของสินทรัพย์ถาวรจะน้อยมาก เพื่อลดต้นทุนที่ไม่จำเป็น ดังนั้นทุนส่วนใหญ่จะอยู่ในรูปของเงินทุนหมุนเวียน ดังแสดงในตารางที่

7.3

ตารางที่ 7.3 แสดงการจัดสรรการใช้เงินลงทุนสำหรับธุรกิจ

รายการ	มูลค่า
<b>1. เงินลงทุนในสินทรัพย์ถาวร</b>	
1.1 คอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊กสำหรับพัฒนาสินค้า	47,900
1.2 เครื่องโทรศัพท์สำนักงาน	10,500
<b>2. เงินสำรองเพื่อค่าใช้จ่ายก่อนการดำเนินงาน</b>	
2.1 จดทะเบียนบริษัท	8,250
2.2 จดทะเบียนเครื่องหมายการค้า	1,600
<b>3. เงินทุนหมุนเวียน</b>	1,431,750
<b>รวมมูลค่าการลงทุน</b>	<b>1,500,000</b>

### 7.1.3 การประมาณการรายได้

จากสมมติฐานการเงินในตารางที่ 7.1 บริษัทสควอทเอ็กซ์จำกัดประเมินรายได้ในกรอบระยะเวลา 5 ปี ซึ่งแสดงในตารางที่ 7.4 ดังนี้

ตารางที่ 7.4 แสดงการประมาณการรายได้ของธุรกิจในรอบเวลา 5 ปี

รายการ	ปี พ.ศ.				
	2562	2563	2564	2565	2566
จำนวนผู้ใช้ในประเทศไทย(คน)	1,728	4,320	12,960	17,280	21,600
ค่าธรรมเนียมต่อคน (บาท)	15	15	15	15	15
รายได้ต่ออาทิตย์	25,920	64,800	194,400	259,200	324,000
รายได้ต่อเดือน	103,680	259,200	777,600	1,036,800	1,296,000
รายได้ต่อปี	622,080	3,110,400	9,331,200	12,441,600	15,552,000
<b>แหล่งที่มาของรายได้</b>					
1. ค่าธรรมเนียมจากการให้บริการต่อปี	622,080	3,110,400	9,331,200	12,441,600	15,552,000
2. ค่าโฆษณา	0	0	36,000	36,000	36,000
<b>รายได้รวม</b>	<b>622,080</b>	<b>3,110,400</b>	<b>9,367,200</b>	<b>12,477,600</b>	<b>15,588,000</b>

### 7.1.4 ต้นทุนการให้บริการ

ต้นทุนการให้บริการของบริษัทสควอทเอ็กซ์จำกัด เกิดจากค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ทั้งหมด ได้แก่ เงินเดือนพนักงาน ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ค่าเสื่อมราคาของอุปกรณ์พัฒนา ผลิตภัณฑ์ เป็นต้น ต้นทุนการให้บริการแสดงในตารางที่ 7.5 ดังนี้

ตารางที่ 7.5 แสดงต้นทุนการให้บริการของรัฐกิจในระยะเวลา 5 ปี

รายการ	ปี พ.ศ.				
	2562	2563	2564	2565	2566
เงินเดือนพนักงาน	564,000	585,000	2,400,000	2,520,000	2,646,000
ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ในการพัฒนา แอปพลิเคชัน	86,096	85,130	168,830	168,830	168,830
ค่าเสื่อมราคาอุปกรณ์และการพัฒนา แอปพลิเคชัน	15,967	15,967	42,633	26,667	26,667
<b>รวมต้นทุนในการให้บริการ</b>	<b>666,063</b>	<b>686,097</b>	<b>2,611,463</b>	<b>2,715,497</b>	<b>2,841,497</b>

#### 7.1.5 ค่าใช้จ่ายสำนักงาน

ค่าใช้จ่ายสำนักเกิดจากรายการที่ใช้จ่ายสำหรับสินทรัพย์หมุนเวียน ดังแสดงในตารางที่

7.6

ตารางที่ 7.6 แสดงค่าใช้จ่ายสำนักงานสำหรับรัฐกิจในระยะเวลา 5 ปี

รายการ	ปี พ.ศ.				
	2562	2563	2564	2565	2566
ค่าใช้จ่ายก่อนการดำเนินการ	9,850	-	-	-	-
ค่าเช่าสำนักงาน	-	-	360,000	360,000	360,000
ค่าไฟ และ ค่าน้ำ	-	-	48,000	48,000	48,000
ค่าอินเทอร์เน็ต	-	-	14,400	14,400	14,400
ค่าโทรศัพท์	12,000	12,000	24,000	24,000	24,000
ค่าเช่ารถยนต์	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
ค่าบริการเช่า Co-working Space	2,400	2,400	-	-	-
ค่าวัสดุสำนักงานใช้ไป	10,000	10,000	20,000	20,000	20,000
<b>รวม</b>	<b>37,250</b>	<b>27,400</b>	<b>469,400</b>	<b>469,400</b>	<b>469,400</b>

#### 7.1.6 ค่าใช้จ่ายการตลาด

ค่าใช้จ่ายการตลาดอ้างอิงจากกิจกรรมการตลาดในบทที่ 3 แสดงในตารางที่ 7.7 ดังนี้

ตารางที่ 7.7 แสดงค่าใช้จ่ายการตลาดของธุรกิจในรอบเวลา 5 ปี

รายการ	ปี พ.ศ.				
	2562	2563	2564	2565	2566
ค่าใช้จ่ายการตลาดผ่าน Social Network	36,500	36,500	91,250	91,250	91,250
การทำ SEO (Search Engine Optimisation)	-	30,000	30,000	70,000	70,000
การทำ Youtube Channel	-	10,000	10,000	10,000	10,000
การตีพิมพ์ประชาสัมพันธ์ตามสนามฟุตบอล	20,000	20,000	40,000	-	-
การโฆษณาผ่านคลื่นวิทยุกีฬา	-	-	81,600	81,600	81,600
การจัดกิจกรรม Grand Opening ผ่านการแข่งขันทัวร์นาเมนต์	35,600	35,600	35,600	35,600	35,600
รวม	92,100	132,100	288,450	288,450	288,450

7.1.7 ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน

ค่าใช้จ่ายดำเนินงานของบริษัทสควอทเอ็กซ์จำกัด เกิดจากรายการค่าใช้จ่ายทั่วไปในการดำเนินงานรวมถึงค่าใช้จ่ายสำนักงานในตารางที่ 7.6 แต่ค่าใช้จ่ายดำเนินงานนี้ไม่รวมกิจกรรมที่เกิดจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์และกิจกรรมการตลาด ค่าใช้จ่ายดำเนินงานแสดงในตารางที่ 7.8 ดังนี้

ตารางที่ 7.8 แสดงค่าใช้จ่ายดำเนินงานของธุรกิจในรอบเวลา 5 ปี

รายการ	ปี พ.ศ.				
	2562	2563	2564	2565	2566
ค่าจ้างพนักงาน	288,000	288,000	1,788,000	1,829,400	1,872,870
เงินค่าประกันสังคม	27,000	27,000	81,000	81,000	81,000
ค่าตรวจสอบบัญชี	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000
ค่าใช้จ่ายสำนักงาน	37,250	27,400	469,400	469,400	469,400
ค่าประกันพนักงาน	12,528	12,528	37,584	37,584	37,584
รวมค่าใช้จ่ายดำเนินงาน	400,778	390,928	2,411,984	2,453,384	2,496,854

### 7.1.8 ค่าเสื่อมราคา

อ้างอิงจากสมมติฐานทางการเงินในตารางที่ 7.1 ดังนั้นรายการที่จำเป็นต้องแสดงในค่าเสื่อมราคาสามารถแสดงในตารางที่ 7.9 ได้ดังนี้

ตารางที่ 7.9 แสดงค่าเสื่อมราคาในกรอบเวลา 5 ปี

รายการ	พ.ศ.				
	2562	2563	2564	2565	2566
เครื่องคอมพิวเตอร์สำหรับพัฒนาผลิตภัณฑ์	15,967	15,967	42,633	26,667	26,667
เฟอร์นิเจอร์สำนักงาน	-	-	30,000	30,000	30,000
อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์สำนักงาน	-	-	29,667	29,667	29,667
เครื่องโทรศัพท์สำนักงาน	3,500	3,500	3,500	-	-
<b>ค่าเสื่อมราคา</b>	<b>19,467</b>	<b>19,467</b>	<b>105,800</b>	<b>86,333</b>	<b>86,333</b>
<b>ค่าเสื่อมราคาสะสม</b>	<b>19,467</b>	<b>38,933</b>	<b>144,733</b>	<b>231,067</b>	<b>317,400</b>

### 7.2 แผนการเงินในกรอบระยะเวลา 5 ปี

แผนการเงินประกอบไปด้วย แผนการเงินประเภทงบกระแสเงินสด แผนการเงินประเภทงบกำไรขาดทุน แผนการเงินประเภทงบแสดงฐานะการเงิน



7.2.1 แผนการเงินประเภทงบกำไรขาดทุน  
 ตารางที่ 7.10 แสดงงบกำไรขาดทุนในกรอบเวลา 5 ปี

รายการ	ปี พ.ศ.				
	2562	2563	2564	2565	2566
<b>รายได้</b>					
รายได้จากการบริการ	497,664	2,488,320	7,464,960	9,953,280	12,441,600
รายได้จากพื้นที่โฆษณา	-	-	36,000	36,000	36,000
หัก - ต้นทุนบริการและการขาย	(666,063)	(686,097)	(2,611,463)	(2,715,497)	(2,841,497)
<b>กำไรขั้นต้น</b>	<b>(168,399)</b>	<b>1,802,223</b>	<b>4,889,497</b>	<b>7,273,783</b>	<b>9,636,103</b>
หัก - ค่าใช้จ่ายในการขาย	(92,100)	(132,100)	(288,450)	(288,450)	(288,450)
หัก - ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	(400,778)	(390,928)	(2,411,984)	(2,453,384)	(2,496,854)
หัก - ค่าเสื่อมราคาส่วนการบริการ และการขาย	(3,500)	(3,500)	(63,167)	(59,667)	(59,667)
<b>กำไรจากการดำเนินการ</b>	<b>(664,777)</b>	<b>1,275,695</b>	<b>2,125,896</b>	<b>4,472,283</b>	<b>6,791,133</b>
หัก - ดอกเบี้ยจ่าย	-	-	-	-	-
<b>กำไรก่อนหักภาษีเงินได้นิติบุคคล</b>	<b>(664,777)</b>	<b>1,275,695</b>	<b>2,125,896</b>	<b>4,472,283</b>	<b>6,791,133</b>
หัก - ภาษีเงินได้นิติบุคคล	-	(255,139)	(318,884)	(894,457)	(1,358,227)
<b>กำไรสุทธิ</b>	<b>(664,777)</b>	<b>1,020,556</b>	<b>1,807,012</b>	<b>3,577,826</b>	<b>5,432,906</b>
หัก - ขาดทุนสะสม	-	(664,777)	-	-	-
หัก - เงินปันผลจ่าย	-	(177,890)	(903,506)	(1,788,913)	(2,716,453)
<b>กำไรหลังหักขาดทุนสะสมและปัน ผลจ่าย</b>	<b>(664,777)</b>	<b>177,890</b>	<b>903,506</b>	<b>1,788,913</b>	<b>2,716,453</b>
<b>กำไรสะสม</b>	<b>(664,777)</b>	<b>177,890</b>	<b>1,081,396</b>	<b>2,870,309</b>	<b>5,586,762</b>

## 7.2.2 แผนการเงินประเภทงบแสดงฐานะการเงิน

ตารางที่ 7.11 แสดงงบแสดงฐานะการเงินของธุรกิจในระยะเวลา 5 ปี

รายการ	ปี พ.ศ.				
	2562	2563	2564	2565	2566
<b>สินทรัพย์</b>					
<b>สินทรัพย์หมุนเวียน</b>					
เงินสด	910,856	2,270,653	4,329,535	7,324,525	12,117,968
ลูกหนี้การค้า	-	-	-	-	-
<b>รวมสินทรัพย์หมุนเวียน</b>	910,856	2,270,653	4,329,535	7,324,525	12,117,968
<b>สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน</b>					
สินทรัพย์ถาวร	58,400	58,400	377,400	377,400	377,400
ค่าเสื่อมราคาสะสมเครื่องจักร และอุปกรณ์	(19,467)	(38,933)	(144,733)	(231,067)	(317,400)
ค่าใช้จ่ายก่อนดำเนินงาน	9,850	9,850	9,850	9,850	9,850
<b>รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน</b>	48,783	29,317	242,517	156,183	69,850
<b>รวมสินทรัพย์</b>	959,639	2,299,970	4,572,052	7,480,709	12,187,818
<b>หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น</b>					
<b>หนี้สินหมุนเวียน</b>					
เงินกู้ระยะสั้น	-	-	-	-	-
เจ้าหนี้การค้า (รายได้รับ ล่วงหน้า)	124,416	622,080	1,990,656	3,110,400	5,101,056
<b>รวมหนี้สินหมุนเวียน</b>	124,416	622,080	1,990,656	3,110,400	5,101,056
<b>หนี้สินไม่หมุนเวียน</b>					
เงินกู้ระยะยาว	-	-	-	-	-
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	-	-	-	-	-
<b>รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน</b>	-	-	-	-	-
<b>รวมหนี้สิน</b>	124,416	622,080	1,990,656	3,110,400	5,101,056
ทุนหุ้นสามัญ	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000

ตารางที่ 7.11 (ต่อ) แสดงงบแสดงฐานะการเงินของธุรกิจในช่วงเวลา 5 ปี

รายการ	ปี พ.ศ.				
	2562	2563	2564	2565	2566
กำไรสะสม	(664,777)	177,890	1,081,396	2,870,309	5,586,762
รวมส่วนของผู้ถือหุ้น	835,223	1,677,890	2,581,396	4,370,309	7,086,762
รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น	959,639	2,299,970	4,572,052	7,480,709	12,187,818

### 7.2.3 แผนการเงินประเภทงบกระแสเงินสด

ตารางที่ 7.12 แสดงงบกระแสเงินสดของธุรกิจในรอบเวลา 5 ปี

รายการ	ปี พ.ศ.				
	2562	2563	2564	2565	2566
กำไรสุทธิ	(664,777)	1,020,556	1,807,012	3,577,826	5,432,906
ค่าเสื่อมราคาจากอุปกรณ์พัฒนาผลิตภัณฑ์	15,967	15,967	42,633	26,667	26,667
ค่าเสื่อมราคาส่วนการบริหารและการขาย	3,500	3,500	63,167	59,667	59,667
เจ้าหนี้การค้า (รายได้รับล่วงหน้า)	124,416	497,664	1,368,576	1,119,744	1,990,656
ลูกหนี้การค้า	-	-	-	-	-
ดอกเบี้ยจ่าย	-	-	-	-	-
ภาษีนิติบุคคล	-	-	-	-	-
กระแสเงินสดจากการดำเนินงานรวม	(520,894)	1,537,687	3,281,388	4,783,903	7,509,895
กระแสเงินสดจากการลงทุน					
เงินลงทุนในสินทรัพย์ถาวร	(58,400)	-	(319,000)	-	-
เงินลงทุนก่อนการดำเนินงาน	(9,850)	-	-	-	-
กระแสเงินสดจากการลงทุนรวม	(68,250)	-	(319,000)	-	-

ตารางที่ 7.12 (ต่อ) แสดงงบกระแสเงินสดของธุรกิจในรอบเวลา 5 ปี

รายการ	ปี พ.ศ.				
	2562	2563	2564	2565	2566
<b>กระแสเงินสดจากการจัดหาเงิน</b>					
เงินสดจากการกู้ยืมธนาคาร	-	-	-	-	-
เงินสดรับจากการออกหุ้นทุน	1,500,000	-	-	-	-
เงินสดจ่ายปันผล	-	(177,890)	(903,506)	(1,788,913)	(2,716,453)
<b>กระแสเงินสดจากการจัดหา</b>					
<b>เงินรวม</b>	<b>1,500,000</b>	<b>(177,890)</b>	<b>(903,506)</b>	<b>(1,788,913)</b>	<b>(2,716,453)</b>
<b>กระแสเงินสดสุทธิ</b>	<b>910,856</b>	<b>1,359,797</b>	<b>2,058,882</b>	<b>2,994,990</b>	<b>4,793,442</b>
บวก กระแสเงินสดต้นงวด	-	910,856	2,270,653	4,329,535	7,324,525
<b>กระแสเงินสดสุทธิปลายงวด</b>	<b>910,856</b>	<b>2,270,653</b>	<b>4,329,535</b>	<b>7,324,525</b>	<b>12,117,968</b>

### 7.3 แผนการวิเคราะห์การเงินโดยอัตราส่วนการเงิน จำแนกรายปี ตามกรอบเวลา 5 ปี

จากข้อมูลในงบการเงินในหัวข้อที่ 7.2 บริษัทสามารถใช้ข้อมูลในการหาความสัมพันธ์ และแสดงถึงศักยภาพทางการเงินได้ใน 4 ด้าน คือ สภาพคล่องทางการเงิน โครงสร้างทางการเงิน ความสามารถในการทำกำไร และประสิทธิภาพการทำงาน โดยเปรียบเทียบข้อมูลตามกรอบระยะเวลา 5 ปี เพื่อเปรียบเทียบกับอัตราส่วนมาตรฐานในอุตสาหกรรม เพื่อพิจารณาถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของบริษัท นอกจากนี้ยังสามารถบอกถึงแนวโน้มในอนาคตเพื่อให้บริษัทสามารถเตรียมกลยุทธ์ในการรับมือกับสภาพการเงินที่เปลี่ยนแปลงไปได้ อัตราส่วนทั้งหมดแสดงในตารางที่ 7.13 ดังนี้

ตารางที่ 7.13 แสดงอัตราส่วนการเงินของธุรกิจในรอบเวลา 5 ปี

ประเภทอัตราส่วนทางการเงิน	อัตราส่วนทางการเงิน	หน่วย	พ.ศ.				
			2562	2563	2564	2565	2566
สภาพคล่องทางการเงิน (Liquidity)	อัตราส่วนหมุนเวียนเร็ว (Quick Ratio)	เท่า	7.32	3.65	2.17	2.35	2.38
	อัตราส่วนเงินสด (Cash Ratio)	เท่า	7.32	3.65	2.17	2.35	2.38
โครงสร้างทางการเงิน (Leverage)	อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (Debt/Equity Ratio)	เท่า	0.15	0.37	0.77	0.71	0.72
	ความสามารถในการจ่ายดอกเบี้ย (Interest Coverage)	เท่า	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
ความสามารถในการทำกำไร (Profitability)	อัตรากำไรสุทธิ (Net Profit Margin)	เปอร์เซ็นต์	-133.58	41.01	24.09	35.82	43.54
	อัตรากำไรจากการดำเนินงาน (EBIT Margin)	เปอร์เซ็นต์	-133.58	51.27	28.34	44.77	54.43
	อัตรากำไรขั้นต้น (Gross Profit Margin)	เปอร์เซ็นต์	-33.84	72.43	65.18	72.82	77.23
ประสิทธิภาพการทำงาน (Efficiency)	อัตราหมุนเวียนของสินทรัพย์รวม (Total Asset Turnover)	เท่า	0.52	1.08	1.64	1.34	1.02

### 7.3.1 สภาพคล่องทางการเงิน

7.3.1.1 อัตราส่วนทุนหมุนเวียนเร็ว (Quick Ratio) อัตราส่วนทุนหมุนเวียนของบริษัทตั้งแต่ปีที่ 1 ถึงปีที่ 5 มีค่ามากกว่า 1 หมายถึง สินทรัพย์หมุนเวียนในบริษัทที่สามารถแปลงเป็นเงินสดได้ภายในระยะเวลา 1 ปี มีค่ามากกว่าหนี้สินหมุนเวียนของบริษัท ยิ่งบริษัทมีอัตราส่วนทุนหมุนเวียนเร็วมากเท่าไร หมายถึงบริษัทมีสภาพคล่องมากขึ้นตามอัตราส่วน สำหรับบริษัทสควอทเอ็กซ์มีอัตราส่วนทุนหมุนเวียนเร็วในปีแรกประมาณ 7 เท่า หมายถึงบริษัทมีสภาพคล่องที่สูงมากเพราะบริษัทเก็บสินทรัพย์ในรูปของเงินสดสูง หลังจากนั้นอัตราส่วนลดลงในปีถัด ๆ ไป เนื่องจากเงินสดเปลี่ยนไปอยู่ในรูปของค่าใช้จ่ายและสินทรัพย์ถาวรมากขึ้น แต่อย่างไรก็ตามอัตราส่วนในปีที่ 5 คือ 2.38 ซึ่งยังแสดงถึงสภาพคล่องที่ดีถึงแม้เงินสดจะเปลี่ยนไปอยู่ในรูปสินทรัพย์อื่น ๆ

7.3.1.2 อัตราส่วนเงินสด (Cash Ratio) จากตารางที่ 7.13 แสดงให้เห็นว่าอัตราส่วนทุนหมุนเวียนเร็วและอัตราส่วนเงินสดมีค่าเท่ากัน เนื่องจากสินทรัพย์หมุนเวียนของบริษัทจัดเก็บในรูปเงินสดทั้งหมด ไม่มีสินค้าคงคลังตามโครงสร้างรูปแบบธุรกิจ จึงสรุปได้ว่าบริษัทมีสภาพคล่องสูงอย่างที่กล่าวไปในหัวข้อ 7.3.1.1

### 7.3.2 โครงสร้างทางการเงิน

7.3.2.1 อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (Debt/Equity Ratio) อัตราส่วนหนี้สินต่อทุนของบริษัทในปีที่ 1 เท่ากับ 0.15 ซึ่งค่อนข้างต่ำ เพราะบริษัทไม่ได้ทำการกู้เงินลงทุน หนี้สินที่บริษัทรายการเดียวของบริษัทคือรายได้รับล่วงหน้า เมื่อเทียบกับส่วนของผู้ถือหุ้นแล้วค่อนข้างต่างกันชัดเจน หลังจากนั้นอัตราส่วนเพิ่มขึ้นในปีที่ 3 และคงตัวจนถึงปีที่ 5 เนื่องจากสมมติฐานทางการเงินในตารางที่ 19 ซึ่งหนี้สินจากรายได้รับล่วงหน้าเริ่มเพิ่มมากขึ้นทำให้อัตราส่วนเพิ่มขึ้นนั่นเอง

7.3.2.2 ความสามารถในการจ่ายดอกเบี้ย (Interest Coverage) เนื่องจากบริษัทไม่ได้กู้เงินลงทุนจากสถาบันธนาคารสำหรับเงินลงทุน ดังนั้นบริษัทจึงไม่มีภาระดอกเบี้ย ทำให้อัตราส่วนความสามารถในการจ่ายดอกเบี้ยไม่สามารถประเมินได้

### 7.3.3 ความสามารถในการทำกำไร

7.3.3.1 อัตรากำไรสุทธิ (Net Profit Margin) จากการคำนวณอัตรกำไรสุทธิในตารางที่ 7.13 เห็นว่าในปีแรก มีค่าเท่ากับ -133.58 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งหมายความว่าจากยอดขาย 100 บาท ในปีแรกบริษัทมีกำไรสุทธิติดลบ 133.58 บาท หลังจากนั้นในปีที่สองจะเห็นว่าอัตรกำไร

สุทธิเป็นบวก มีค่าสูงถึง 41.01 เปอร์เซ็นต์ แสดงถึงความสามารถในการทำกำไรที่สูง ส่วนในปีที่สาม นั้นอัตราส่วนลดลงจากปีที่สองเกือบครึ่งหนึ่ง เนื่องจากบริษัทลงทุนขยายธุรกิจมากขึ้น ทั้งการเช่าสำนักงาน การเพิ่มจำนวนพนักงาน ทำให้อัตราส่วนลดลง แต่อย่างไรก็ตามในปีที่สี่และห้า อัตราส่วนมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นตามการคาดการณ์จำนวนผู้ใช้ที่เพิ่มมากขึ้น

7.3.3.2 อัตรากำไรจากการดำเนินงาน (EBIT Margin) มีแนวโน้มสอดคล้องกับอัตรากำไรสุทธิ เนื่องจากบริษัทไม่มีภาระดอกเบี้ย ดังนั้นสิ่งที่ต่างกันคือภาระทางภาษี ในปีแรกนั้นบริษัทยังไม่สามารถทำอะไรได้ จึงมีอัตราส่วนเท่ากับอัตรากำไรสุทธิ ส่วนปีอื่น ๆ นั้นมีภาษีที่ต้องชำระ ทำให้อัตราส่วนมีค่าต่างจากอัตรากำไรสุทธิ

7.3.3.3 อัตรากำไรขั้นต้น (Gross Profit Margin) มีแนวโน้มสอดคล้องกับอัตรากำไรสุทธิ จากที่แสดงในปีแรกมีค่าเท่ากับ -33.84 เปอร์เซ็นต์ หมายถึง ยอดขาย 100 บาท มีกำไรขั้นต้นคิดลบ 33.84 บาท หลังจากนั้นจึงเพิ่มขึ้นเป็นบวกในปีที่สอง และลดลงในปีที่สามจากการขยายธุรกิจ และเติบโตขึ้นเรื่อย ๆ ในปีที่ 4 และ ปีที่ 5 คิดเป็น 72.82 เปอร์เซ็นต์ และ 77.23 เปอร์เซ็นต์ ตามลำดับ

#### 7.3.4 ความสามารถในการทำกำไร

7.3.4.1 อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์รวม (Total Asset Turnover) จากการคำนวณอัตราส่วนการหมุนเวียนของสินทรัพย์รวมพบว่า ในปีแรกอัตราส่วนมีค่าไม่ถึง 1 เพราะยังมีรายได้ไม่มากนัก ส่วนในปีถัดไปจะมีค่ามากกว่า 1 เพราะมีรายได้เพิ่มขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์รวมทุกปีจะมีค่าไม่เกิน 2 เท่า เพราะกำไรที่ได้แต่ละปี จะถูกแบ่งไว้ครึ่งหนึ่งเพื่อจัดเก็บสำหรับปีถัด ๆ ไป และเก็บเงินสดนั้นไว้เพื่อใช้จ่ายหมุนเวียนและขยายธุรกิจที่มีแนวโน้มเติบโตในอนาคต

### 7.4 ผลการวิเคราะห์ความคุ้มค่าการลงทุนโครงการระยะเวลา ปี 5

ผลการตอบแทนการลงทุนสำหรับบริษัทสกอทเอ็กซ์จะเปรียบเทียบกับเงินลงทุนกับผลตอบแทนที่จะได้รับจากการลงทุน ซึ่งรายการผลตอบแทนแสดงในตารางที่ 7.14 ดังนี้

ตารางที่ 7.14 แสดงผลวิเคราะห์ความคุ้มค่าการลงทุนในกรอบเวลา 5 ปี

รายการ	ความหมาย	มูลค่าที่คำนวณได้
ต้นทุนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก (Weight Average Cost of Capital : WACC)	ค่าเฉลี่ยของต้นทุนหลักหักภาษีของแหล่ง เงินทุนต่าง ๆ ของบริษัท	10.03%
มูลค่าปัจจุบัน (Net Present Value :NPV)	ผลรวมมูลค่าปัจจุบันจากกระแสเงินสดสุทธิ ตลอดอายุโครงการ	10,882,787 บาท
อัตราผลตอบแทนภายใน (Internal Rate of Return : IRR)	อัตราผลตอบแทนของโครงการ	277.40%
ระยะเวลาคืนทุน (Payback Period)	ระยะเวลาของการลงทุนที่กระแสเงินสดรับ สุทธิจากโครงการเท่ากับกระแสเงินสดจ่าย สุทธิพอดี	1.38 ปี
ระยะเวลาคืนทุนแบบคิด ลด (Discounted Payback Period)	ระยะเวลาของการลงทุนที่กระแสเงินสดรับ สุทธิจากโครงการเท่ากับกระแสเงินสดจ่าย สุทธิพอดี โดยคิดให้เป็นมูลค่าปัจจุบัน	1.42 ปี

#### 7.1.4 มูลค่าปัจจุบันสุทธิของโครงการ (Net Present Value : NPV)

สำหรับการวิเคราะห์ผลตอบแทนทางการเงินนั้น บริษัทจะพิจารณาจากมูลค่าปัจจุบันสุทธิของกระแสเงินสดสำหรับกิจการ ซึ่งมีมูลค่าเป็นบวก โดยมีมูลค่าเท่ากับ 10,882,787 บาท โดยการคิดมูลค่าปัจจุบันใช้วิธีอัตราคิดลด (Discount Rate) จากต้นทุนการเงินถ่วงเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของกิจการ WACC (Weighted Average Cost of Capital) โดยใช้สูตรการคำนวณดังนี้

$$\begin{aligned}
 \text{WACC} &= w_d k_d (1-T) + w_e k_e \\
 &= 0 + (1.0)(10.03\%) \\
 &= 10.03\%
 \end{aligned}$$

โดย

$$w_d = \text{สัดส่วนของหนี้สิน}$$

$$k_d = \text{อัตราผลตอบแทนที่เจ้าหนี้ต้องการ หรืออัตราดอกเบี้ยเงินกู้}$$



$$\begin{aligned}
 T &= \text{อัตราภาษีเงินได้นิติบุคคล 20\%} \\
 w_c &= \text{สัดส่วนของส่วนของผู้ถือหุ้น} \\
 k_c &= \text{อัตราผลตอบแทนของส่วนของผู้ถือหุ้น (Cost of Equity)}
 \end{aligned}$$

ดังนั้น ต้นทุนการเงินถ่วงเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักมีค่าเท่ากับร้อยละ 10.03 ทั้งนี้ได้มีการคำนวณอัตราผลตอบแทนของส่วนของผู้ถือหุ้นด้วยวิธี CAPM (Capital Asset Pricing Model) แสดงในภาคผนวก ง โดย Risk free rate อ้างอิงจากอัตราผลตอบแทนเฉลี่ยของพันธบัตรรัฐบาลอายุ 5 ปี ส่วน Market rate of return อ้างอิงจาก Market cap ในตลาดหุ้น ย้อนหลัง 3 ปี และกำหนดให้ค่าเบต้า (Beta) เท่ากับ จากสมการของฮามาดะ 1 (Hamada's Equation) ซึ่งคำนวณได้ดังนี้

$$\begin{aligned}
 B(L) &= B(U)[1 + (1-T)(D/E)] \\
 &= 1[1+0] \\
 &= 1
 \end{aligned}$$

และ

$$\begin{aligned}
 k_c &= R_f + (R_m - R_f)B \\
 &= 2.19\% + (10.03\% - 2.19\%)(1) \\
 &= 10.03\%
 \end{aligned}$$

จากการคำนวณข้างต้นแสดงให้เห็นว่า มูลค่าปัจจุบันสุทธิของโครงการนั้นมีมูลค่าสูงในกรอบระยะเวลาปี และอาจจะมีแนวโน้มสูงขึ้นอีก จึงแสดงให้เห็นถึงความคุ้มค่าของการลงทุน

#### 7.4.2 อัตราผลตอบแทนของโครงการ (Internal Rate of Return : IRR)

สำหรับการวิเคราะห์ผลตอบแทนของโครงการ (IRR) บริษัทสควอทเอ็กซ์ จำกัด จะนำข้อมูล Free Cash Flow ที่ประมาณการได้มาคำนวณหาอัตราผลตอบแทนของโครงการ โดยใช้สมมติฐานเดียวกับการคำนวณมูลค่าปัจจุบันสุทธิของโครงการ (NPV) ซึ่งผลลัพธ์ของ IRR เท่ากับ 277.4% ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าบริษัทมีการลงทุนในสินทรัพย์ถาวรน้อยมากเมื่อเทียบกับกระแสเงินสดที่บริษัทได้รับ แสดงให้เห็นถึงความคุ้มค่าของการลงทุน

#### 7.4.3 ระยะเวลาคืนทุน (Payback Period)

สำหรับการพิจารณาระยะเวลาคืนทุน (Payback Period) จากกระแสเงินสดสุทธิ เป็นสิ่งที่ยืนยันว่าบริษัทใช้เวลาเท่าใดในการเปลี่ยนสินทรัพย์ที่ลงทุน เป็นผลตอบแทนที่เท่ากัน พบว่าบริษัทจะใช้เวลาคืนทุนประมาณ 1.38 ปี หรือ 1 ปี 4 เดือน แสดงให้เห็นว่าบริษัทใช้เวลาไม่นานสำหรับระยะเวลาคืนทุน จึงเป็นการลงทุนที่น่าสนใจ

#### 7.4.4 ระยะเวลาคืนทุนแบบคิดลด (Discounted Payback Period)

สำหรับการพิจารณาระยะเวลาคืนทุนแบบคิดลด (Discounted Payback Period) เป็นการคิดระยะเวลาคืนทุนโดยคำนึงถึงมูลค่าของเงินตามระยะเวลา ซึ่งทำให้การคำนวณระยะเวลาคืนทุนมีความน่าเชื่อถือยิ่งขึ้น เมื่อบริษัทฯ คำนวณระยะเวลาคืนทุนแบบคิดลดแล้ว พบว่าจะใช้เวลาคืนทุน 1.42 ปี หรือประมาณ 1 ปี 5 เดือน ซึ่งแตกต่างจากการคิดระยะเวลาคืนทุนปกติ 1 เดือน แสดงให้เห็นว่าบริษัทฯ ใช้เวลาไม่นานสำหรับระยะเวลาคืนทุนแบบคิดลด จึงเป็นการลงทุนที่น่าสนใจ นอกจากการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของการลงทุนแล้ว การพิจารณาผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงของโครงการ (Scenario Analysis) ก็เป็นสิ่งสำคัญที่ไม่ควรมองข้าม เป็นการคาดการณ์ถึงผลลัพธ์ในกรณีที่การดำเนินโครงการไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้ โดยจะศึกษาถึงผลกระทบต่อผลกำไรอย่างไรบ้าง ซึ่งจะแบ่งออกเป็น กรณีดังนี้ 3

กรณีที่ 1 ขอดขายปกติเป็นไปตามที่บริษัทคาดการณ์ไว้

กรณีที่ 2 ขอดขายเพิ่มขึ้น 20% เนื่องจากผลิตภัณฑ์ได้รับการตอบรับที่ดีจากลูกค้า จนเกิดการบอกต่อทำให้เริ่มรู้จักเป็นวงกว้าง และมีจำนวนผู้ใช้งานเพิ่มขึ้นอย่างก้าวกระโดด

กรณีที่ 3 ขอดขายลดลง 20% เนื่องจากผลิตภัณฑ์อาจจะไม่ได้รับการตอบรับที่ดีจากลูกค้าเท่าที่ควร หรือขนาดตลาดมีขนาดเล็กกว่าที่ประเมินไว้ ทำให้จำนวนผู้ใช้น้อยกว่าที่คาดการณ์ไว้

บริษัทฯ จึงได้ทำการวิเคราะห์ผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงโครงการและผลตอบแทนเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงขอดขายว่าเป็นอย่างไรในแต่ละกรณี ดังแสดงในตารางที่ 7.15 และ 7.16 ดังนี้

ตารางที่ 7.15 แสดงผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจในรอบเวลา 5 ปี

การเปลี่ยนแปลงของโครงการ	ปี พ.ศ.				
	2562	2563	2564	2565	2566
ขอดขายปกติ	497,664	2,488,320	7,464,960	9,953,280	12,441,600
ขอดขายเพิ่มขึ้น 20%	597,197	2,985,984	8,957,952	11,943,936	14,929,920
ขอดขายลดลง 20%	398,131	1,990,656	5,971,968	7,962,624	9,953,280

ตารางที่ 7.16 แสดงผลตอบแทนของธุรกิจเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงยอดขาย

รายการ	ยอดขายปกติ	ยอดขายเพิ่มขึ้น 20%	ยอดขายลดลง 20%
มูลค่าปัจจุบัน (Net Present Value : NPV)	10,882,787	14,439,824	7,274,571
อัตราผลตอบแทนภายใน (Internal Rate of Return : IRR)	277%	363%	193%

จากตารางที่ 7.15 และ 7.16 ที่แสดงถึงการวิเคราะห์ผลตอบแทนในกรณีที่ยอดขายไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ พบว่า ผลตอบแทนด้านมูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV) และอัตราผลตอบแทนภายใน (IRR) ทั้ง 3 กรณี อยู่ในช่วงที่แสดงถึงความคุ้มค่าต่อการลงทุน ดังนั้นผลิตภัณฑ์ใหม่ที่บริษัทฯ วางกลยุทธ์ไว้แล้วนั้นมีความเสี่ยงน้อย จึงเป็นธุรกิจที่น่าสนใจ

จะเห็นได้ว่า ธุรกิจแพลตฟอร์มสนามฟุตบอลออนไลน์เป็นธุรกิจที่น่าสนใจเมื่อพิจารณาจากบทวิเคราะห์การเงินและการลงทุน กอปรกับการสำรวจและวิจัยตลาดพบว่าธุรกิจสามารถเติบโตได้ และสามารถขยายต่อในวงกว้าง ถึงแม้กรณีที่ยอดขายไม่เป็นไปตามเป้าหมายถึงร้อยละ 20 บริษัทฯ ยังสามารถทำกำไรจากธุรกิจนี้ได้ นั่นหมายความว่าธุรกิจมีโอกาสที่ดีที่จะสร้างความมั่นคงในอนาคตได้

## บทที่ 8

### แผนบริหารจัดการความเสี่ยง

การศึกษาแผนบริหารจัดการความเสี่ยง แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ บทวิเคราะห์และระบุประเภทความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง บทวิเคราะห์และระบุทางเลือกเพื่อปรับปรุงแก้ไขกรณีเผชิญความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง และข้อจำกัดของแผนธุรกิจ

#### 8.1 บทวิเคราะห์และระบุประเภทความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง

ในการดำเนินธุรกิจใดนั้น สามารถมีการเกิดเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา อาจเนื่องมาจาก เหตุการณ์ทั้งภายนอกและภายในบริษัทเอง ซึ่งอาจจะทำให้การดำเนินธุรกิจไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ได้วางไว้เกิดผลกระทบต่อดังกล่าวได้ ดังนั้นเพื่อให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างราบรื่นบริษัทควรมีแผนการจัดการความเสี่ยงและแนวทางการรองรับความเสี่ยงไว้เพื่อปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ต่างๆที่จะเกิดขึ้น โดยบริษัทได้มีการประเมินความเสี่ยงและได้สรุปประเด็นความเสี่ยงของบริษัท โดยสามารถจำแนกความเสี่ยงออกเป็นหัวข้อหลักๆ ดังนี้

##### 8.1.1 ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)

###### 8.1.1.1 การขาดแคลนบุคลากร

เนื่องจากผลิตภัณฑ์หลักของธุรกิจคือการพัฒนาแพลตฟอร์มออนไลน์ สำหรับการเช่าสนามฟุตบอล ดังนั้นบุคลากรที่มีความสามารถและทักษะในการเขียนโปรแกรมคอมพิวเตอร์จึงมีความสำคัญต่อบริษัท ปัจจุบันในตลาดแรงงานของประเทศไทย นักเขียนโปรแกรมเป็นอาชีพที่ขาดแคลนอย่างมาก ดังนั้นการจ้างพนักงานเหล่านี้จึงเป็นเรื่องยาก และมีความเสี่ยงที่จะขาดแคลนบุคลากร ซึ่งจะส่งผลกระทบโดยตรงต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ซึ่งเป็นกระบวนการหลักในห่วงโซ่อุปทาน ดังนั้นบริษัทฯจึงให้ความสำคัญและเตรียมพร้อมที่จะรับมือกับความเสี่ยงนี้

แนวทางในการจัดการความเสี่ยงคือ ในช่วงสองปีแรก บริษัทฯจ้างบุคลากรรับเหมาจากภายนอกหนึ่งอัตรา โดยทำสัญญาจ้างเป็นปีต่อปี เพื่อให้พนักงานอยู่กับบริษัทอย่างน้อยหนึ่งปีซึ่งบริษัทฯมั่นใจว่าจะสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ได้ทันในระยะเวลาอันสั้น หลังจากนี้

พัฒนาผลิตภัณฑ์เสร็จแล้ว ผู้ร่วมก่อตั้งในตำแหน่งรองกรรมการผู้บริหารฝ่ายพัฒนาเทคโนโลยี (CTO) จะทำความเข้าใจข้อมูลทั้งหมด จนสามารถนำไปพัฒนาต่อได้ เมื่อครบปีแล้ว ในกรณีที่บริษัทฯ มีอัตราการเติบโตที่ดี มีรายได้เป็นไปตามที่คาดการณ์ กอปรกับความต้องการต่อสัญญาของนักเขียนโปรแกรม บริษัทฯ จะต่อสัญญาด้วยอัตราเงินเดือนที่เพิ่มขึ้น เพื่อให้ นักเขียนโปรแกรมได้พัฒนาผลิตภัณฑ์ต่อไป ซึ่งเป็นผลดีกับบริษัทมากกว่าการที่บริษัทต้องไปจ้างพนักงานใหม่ และจำเป็นต้องอบรมและส่งมอบงานใหม่ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความเร็วในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของบริษัท

ในช่วงปีที่ผ่านมาถึงปีที่ห้า บริษัทเปลี่ยนกลยุทธ์จากการจ้างรับเหมาจากภายนอกเป็นการจ้างพนักงานประจำอีกสามอัตรารวมเป็นสี่อัตรา เพื่อให้เหมาะสมกับธุรกิจที่โตขึ้น จำเป็นต้องพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างรวดเร็วและมีคุณภาพมากขึ้น อย่างไรก็ตามในกรณีที่เกิดเหตุการณ์ที่ไม่ได้คาดการณ์ขึ้น เช่น การลาออก ลาป่วย(จากอุบัติเหตุ) เป็นต้น เกิดขึ้น บริษัทได้เตรียมแผนสำรองโดยการกลับไปจ้างพนักงานรับเหมาจากภายนอกในระยะสั้น เพื่อป้องกันความล่าช้าในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ นำไปสู่ความสามารถที่จะแข่งขันกับคู่แข่งได้

#### 8.1.1.2 ทรัพย์สินทางปัญญา

ทรัพย์สินทางปัญญาเป็นอีกสิ่งหนึ่งที่บริษัทควรให้ความสำคัญเนื่องจากเป็นบริษัทแรกที่ให้บริการแพลตฟอร์มเช่าสนามฟุตบอลออนไลน์ โดยมีกระบวนการแก้ไขที่ไม่เหมือนคู่แข่ง ดังนั้นการปกป้องสิทธิจึงมีความสำคัญเช่นกัน จากที่กล่าวไว้ในบทที่สี่เรื่องลิขสิทธิ์ซอฟต์แวร์บุถึงความเป็นเจ้าของลิขสิทธิ์โดยทันทีหลังจากที่เจ้าของได้สร้างขึ้น ดังนั้นในกรณีนี้หลังจากพัฒนาโปรแกรมขึ้นมาแล้ว ข้อมูลโปรแกรม (Source Code) จะตกเป็นของพนักงานที่พัฒนา ดังนั้นบริษัทฯ จึงต้องป้องกันเพื่อให้ข้อมูลโปรแกรมนั้นเป็นของบริษัทโดยชอบธรรม

แนวทางการจัดการความเสี่ยงคือ การร่างสัญญาจ้างงานอย่างชัดเจนสำหรับพนักงานทุกคน เพื่อให้ลิขสิทธิ์ที่พนักงานสร้างขึ้นได้ตกเป็นของบริษัทโดยชอบธรรม บริษัทสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ตามกฎหมาย และป้องกันข้อมูลรั่วไหลสู่ภายนอก ดังนั้นการร่างสัญญาจ้างจึงมีความสำคัญในเรื่องของการป้องกันความเสี่ยงจากการละเมิดลิขสิทธิ์

#### 8.1.1.3 คุณภาพผลิตภัณฑ์

นิยามของคุณภาพที่ดีของสินค้าในรูปแบบแอปพลิเคชันนั้นหมายถึงการใช้แอปพลิเคชันได้อย่างไม่ติดขัด ผู้ใช้สามารถเข้าใช้ทุกฟังก์ชันของแอปพลิเคชันได้อย่างไม่มีปัญหา ถ้าหากผู้ใช้พบปัญหาแล้ว ไม่ได้รับการแก้ไข อาจส่งผลกระทบต่อยอดขายอันโหดและจำนวนผู้ใช้ได้ ซึ่งเป็นการส่งผลกระทบต่อธุรกิจโดยตรง ดังนั้นการควบคุมคุณภาพผลิตภัณฑ์จึงเป็นเรื่องสำคัญ

ปัญหาเรื่องคุณภาพของแอปพลิเคชันนั้นส่วนใหญ่เกิดขึ้นเมื่อมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ มีการอัปเดตข้อมูลใหม่เพื่อปรับเปลี่ยนรุ่นของแอปพลิเคชัน ดังนั้นแนวทางในการจัดการความเสี่ยงแบ่งเป็นสองช่วงคือ ช่วงก่อนปล่อยผลิตภัณฑ์ใหม่ และช่วงหลังปล่อยผลิตภัณฑ์ใหม่

ช่วงก่อนปล่อยผลิตภัณฑ์ใหม่ บริษัทฯมีแนวทางที่จะวางแผนตรวจสอบระบบอย่างละเอียด โดยการเตรียมใบตรวจสอบ (Check Sheet) ที่ครอบคลุมกระบวนการทดสอบทั้งหมด เพื่อให้มั่นใจว่าทุก ๆ กระบวนการได้ถูกทดสอบก่อนปล่อยผลิตภัณฑ์ ไม่ลืมการทดสอบหน้าไคหน้าหนึ่งจนเป็นเหตุทำให้แอปพลิเคชันมีปัญหา

ช่วงหลังปล่อยผลิตภัณฑ์ใหม่ บริษัทฯมีแนวทางที่จะรับฟังปัญหาจากลูกค้า 24 ชั่วโมง เป็นเวลาหนึ่งอาทิตย์หลังจากปล่อยผลิตภัณฑ์ ทั้งนี้เพื่อให้ นักพัฒนาได้ทราบปัญหาอย่างรวดเร็ว และดำเนินการแก้ไขให้ลูกค้าอย่างรวดเร็วที่สุด เพื่อให้ผู้ใช้ทราบว่า บริษัทฯ มีความจริงใจและใส่ใจกับปัญหาของผู้ใช้อย่างแท้จริง

#### 8.1.1.4 การบริการจากเจ้าของสนาม

ความเสี่ยงหนึ่งธุรกิจประเภทแพลตฟอร์มที่ไม่มีสินทรัพย์เป็นของตนเองคือคุณภาพการบริการจากพันธมิตร (Partner) ซึ่งสำหรับ โมเดลธุรกิจนี้คือบริการจากสนามนั่นเอง ถึงแม้บริษัทจะให้บริการดี แต่การบริการจากสนามก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ลูกค้าไม่ไว้วางใจ ซึ่งส่งผลกระทบต่อยอดการบริการและจำนวนผู้ใช้ ตัวอย่างปัญหาจากการให้บริการจากเจ้าของสนาม เช่น การยกเลิกการเล่น โดยไม่แจ้งล่วงหน้า หรือการเลื่อนเวลาการเล่น โดยไม่แจ้งล่วงหน้า การคิดราคาสนามเกินจริง เป็นต้น ดังนั้นบริษัทจำเป็นต้องควบคุมคุณภาพการบริการจากเจ้าของสนามเช่นกัน

แนวทางการจัดการความเสี่ยงคือ ร่างสัญญาที่ละเอียดที่สุดกับเจ้าของสนามฟุตบอล และมีการทบทวนและปรับปรุงสัญญาบ่อยครั้ง เพื่อแก้ไขสัญญาให้มีความยุติธรรมกับลูกค้ามากที่สุด โดยอ้างอิงจากรีวิวเรื่องร้องเรียนจากผู้ใช้บริการ ถึงแม้การร่างสัญญาครั้งแรกจะไม่ละเอียด แต่การนำคำร้องเรียนของลูกค้ามาพิจารณาบ่อยครั้งจะทำให้สัญญาละเอียดมากขึ้น เป็นแนวทางป้องกันปัญหาเรื่องคุณภาพจากเจ้าของสนาม

### 8.1.2 ความเสี่ยงด้านการตลาด (Market Risk)

#### 8.1.2.1 จำนวนผู้ใช้ต่ำกว่าเป้าที่วางไว้

เนื่องจากรายได้หลักของบริษัทฯมาจากค่าธรรมเนียมจากการบริการเป็นหลัก ซึ่งค่าธรรมเนียมจากการบริการจะเกิดขึ้นต่อเมื่อมีผู้ใช้บริการผ่านแอปพลิเคชัน ดังนั้นตัวแปร

สำคัญของรายได้คือจำนวนผู้ใช้นั้นเอง ในสมมติฐานทางการเงินบทที่ ได้คาดการณ์จำนวนผู้ใช้ให้ 5 เด็บ โดปีละ 7% จากขนาดของตลาดทั้งหมด ซึ่งยังมีความเสี่ยงในเรื่องของการเติบโตที่ไม่เป็นตามที่คาดการณ์ไว้ จึงทำให้รายได้อาจจะไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้เช่นกัน ส่งผลต่อสภาพคล่องต่อบริษัท

แนวทางการจัดการความเสี่ยงด้านจำนวนผู้ใช้ บริษัทฯ เน้นไปที่การสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการ (IMC) มีการโฆษณาผ่านช่องทางสนามฟุตบอลโดยตรง รวมไปถึงการทำการตลาดออนไลน์ เพื่อให้กลุ่มลูกค้าเป้าหมายรู้จักแบรนด์มากขึ้น ซึ่งอาจทำให้ลูกค้าลองใช้บริการมากขึ้น นอกจากนี้บริษัทวางแผนปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้ตอบโจทย์ลูกค้าอยู่เสมอ โดยนำข้อมูลตอบกลับของลูกค้ามาพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้เกิดความสมบูรณ์ที่สุด ซึ่งเป็นการป้องกันความเสี่ยงในกรณีที่จำนวนผู้ใช้ไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้

#### 8.1.2.2 การเข้ามาของกลุ่มแข่งรายใหม่

เนื่องจากกฎหมายในเรื่องทรัพย์สินทางปัญญาไม่ได้ปกป้องสิทธิของแนวความคิดธุรกิจ ดังนั้นแนวความคิดธุรกิจแพลตฟอร์มออนไลน์จึงสามารถสร้างขึ้นใหม่ได้ไม่ยาก ถ้าหากรูปแบบหน้าตาแอปพลิเคชันไม่เหมือนกัน กลุ่มก็สามารถนำไปพัฒนาต่อได้โดยไม่ผิดลิขสิทธิ์ซอฟต์แวร์ตามที่กล่าวไว้ในบทที่ 3 ดังนั้นบริษัทจึงควรเตรียมแผนรับมือกับคู่แข่งรายใหม่ที่สามารถเกิดขึ้นได้ทุกเวลา

แนวทางการจัดการความเสี่ยงของกลุ่มแข่งรายใหม่ คือ บริษัทควรเน้นการเติบโตที่รวดเร็ว และพยายามสร้างกลุ่มผู้ใช้ให้รวดเร็วและมากที่สุด เพื่อป้องกันไม่ให้คู่แข่งสามารถสร้างฐานผู้ใช้ได้ง่าย ถ้าหากลูกค้าเลือกใช้บริการแอปพลิเคชันใดแล้ว ลูกค้าจะมีการทำการตลาดในช่วงแรกจึงเป็นสิ่งสำคัญ กิจกรรมการตลาดในช่วงปีที่หนึ่งและสองของบริษัท จึงเป็นการเน้นสร้างจำนวนผู้ใช้ให้มากที่สุดนั่นเอง

#### 8.1.3 ความเสี่ยงด้านการเงิน

เนื่องจากบริษัทสควอทเอ็กซ์จำกัด เป็นบริษัทตั้งใหม่ (Startup) เป็นกิจการขนาดเล็กที่มีเงินทุนจำกัด เป็นการระดมทุนผ่านหุ้นส่วนโดยไม่มีการกู้จากสถาบันการเงิน ดังนั้นอาจเกิดความเสี่ยงจากสภาพคล่องหากในกรณีที่รายได้น้อยกว่าที่คาดการณ์ไว้ หรือรายจ่ายมากกว่าที่คาดการณ์ไว้ การเตรียมรับมือกับความเสี่ยงด้านการเงินจุดนี้จึงเป็นสิ่งสำคัญ

แนวทางการจัดการความเสี่ยงในด้านการเงินคือ การลงทุนในสินทรัพย์ถาวรน้อย และเน้นเก็บสินทรัพย์ในรูปของเงินสด เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ นอกจากนี้บริษัทวางแผนจ้างพนักงานเพื่อตรวจสอบบัญชีทุก ๆ เดือน เพื่อวิเคราะห์รายได้และค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นอยู่เสมอและ

มีการวาง แผนการจัดทำงบประมาณกระแสเงินสดล่วงหน้าเพื่อประมาณการรายได้ตามช่วงเวลา รวมถึงการประเมินผลทางบัญชีอย่างต่อเนื่อง

#### 8.1.4 ความเสี่ยงด้านกฎหมาย

บริษัทสควอทเอ็กซ์จำกัด เป็นบริษัทตั้งใหม่ (Startup) ดำเนินธุรกิจภายใต้กฎหมายและนโยบายของรัฐ ซึ่งมีกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของบริษัท อาทิเช่น กฎหมายภาษี กฎหมายแรงงาน กฎหมายการแข่งขันทางการค้า เป็นต้น ดังนั้นบริษัทฯ จึงจำเป็นต้องติดตามการเปลี่ยนแปลงของข้อกำหนดและกฎหมายภายในประเทศอย่างใกล้ชิดเพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการทำงานของบริษัทให้สอดคล้องกับกฎหมายที่ประกาศใช้ให้เป็นปัจจุบันที่สุด

แนวทางการจัดการความเสี่ยงคือ ติดตามแนวโน้มการออกกฎหมายใหม่ การประกาศใช้ การเปลี่ยนแปลงและการยกเลิกกฎหมายต่างๆภายในประเทศ เพื่อให้ทางบริษัทมีข้อมูลที่ต้องจัดเจนนำไปกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม รวมถึงการกำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตามกฎหมาย และข้อกำหนดต่างๆอย่างเคร่งครัด

## 8.2 บทวิเคราะห์และระบุทางเลือกเพื่อปรับปรุงแก้ไขกรณีเผชิญความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง

บริษัทได้วิเคราะห์และระบุทางเลือกเพื่อปรับปรุงแก้ไขกรณีเผชิญความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องโดยวิเคราะห์ผลกระทบ แนวทางแก้ไข และระยะเวลาในการจัดการดังนี้

### 8.2.1 ระยะสั้น (1-3 ปี)

#### 8.2.1.1 จำนวนผู้ใช้ต่ำกว่าเป้าที่วางไว้

ในช่วงเริ่มต้น บริษัทฯให้ความสำคัญกับการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพที่สุดในการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ซึ่งการตีตประกาศที่สนามฟุตบอลให้เข้าเป็นช่องทางโฆษณาที่มีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายอยู่เกือบ 100 เปอร์เซนต์ ใบประกาศควรสื่อสารให้ลูกค้าเข้าใจถึงประโยชน์ของแอปพลิเคชัน การใช้แอปพลิเคชันจะสามารถแก้ปัญหาให้ลูกค้าได้อย่างไร ขั้นตอนการใช้เป็นอย่างไร จนนำไปสู่การกระตุ้นความสนใจของลูกค้า จึงสร้างโอกาสให้ลูกค้าทดลองใช้งานมากยิ่งขึ้น โดยการตีตประกาศนี้ใช้ระยะเวลาในสามปีแรกเท่านั้น เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ลูกค้ารู้จักแบรนด์เป็นวงกว้าง จึงเป็นการเตรียมรับมือความเสี่ยงระยะสั้น

#### 8.2.1.1 ความเสี่ยงด้านกฎหมาย



จากที่กล่าวข้างต้น บริษัทฯวางแนวทางในการติดตามกฎหมายใหม่ทุกเดือน โดยมอบหมายให้เป็นหน้าที่ของพนักงานหนึ่งคนในการทำหน้าที่ติดตาม นอกจากนี้สิ่งที่สำคัญคือ บริษัทฯจำเป็นต้องจัดประชุมเพื่อติดตามข้อมูลใหม่เหล่านี้เป็นประจำทุกเดือน เพื่อให้พนักงานทุกคนเข้าใจถึงกฎหมาย และจัดบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรทุกครั้งเพื่อให้พนักงานใหม่สามารถศึกษาได้ทันที หลังจากสามปีแรก บริษัทฯมีแนวโน้มเติบโตขึ้นและมีทุนมากพอที่จะจ้างที่ปรึกษาด้านกฎหมายเพื่อเป็นทางเลือกในกรณีที่ต้องการความรู้กฎหมายอย่างจริงจัง

## 8.2.2 ระยะเวลา (1-5 ปี)

### 8.2.2.1 การขาดแคลนบุคลากร

กลยุทธ์ที่บริษัทฯเลือกใช้ในช่วงเริ่มต้นกิจการคือการจ้างพนักงานรับเหมาจากภายนอก โดยทำการเซ็นสัญญาระยะเวลาทำงานอย่างชัดเจน ดังนั้นในช่วงเริ่มต้นสามารถมั่นใจได้ในระดับหนึ่งว่าพนักงานที่รับเหมาจากภายนอกมานั้นจะทำงานจนครบระยะเวลาที่กำหนด ส่วนหลังจากปีที่สาม บริษัทฯเปลี่ยนกลยุทธ์มาเป็นการจ้างพนักงานประจำทั้งหมดในตำแหน่งนักพัฒนาโปรแกรม ดังนั้นบริษัทฯจึงเตรียมเงินสดสำรองที่หักจากการปันผลแล้วสำหรับจ้างพนักงานรับเหมาจากภายนอกเพิ่มเติมในกรณีที่มีเหตุการณ์ไม่คาดคิดเกิดขึ้นกับพนักงานประจำ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ของบริษัท กลยุทธ์นี้เป็นวิธีการลดความเสี่ยงจากการขาดแคลนบุคลากรเพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่อธุรกิจโดยรวมของบริษัทฯ

### 8.2.2.2 ทรัพย์สินทางปัญญา

ในเรื่องของลิขสิทธิ์ซอฟต์แวร์ที่สิทธิ์ตกเป็นของผู้สร้างทันทีหลังจากที่ได้สร้างผลงานเสร็จสิ้น บริษัทฯได้ร่างสัญญาจ้างกับพนักงานเพื่อปกป้องสิทธิ์ครั้งนี้ โดยบริษัทมีสิทธิความเป็นเจ้าของแต่เพียงผู้เดียว พนักงานไม่สามารถคัดลอก เลียนแบบ เผยแพร่ หรือนำไปใช้ประโยชน์ในกรณีอื่นได้ หากพนักงานคนใดละเมิดสัญญา จะถูกฟ้องตามกฎหมาย ดังนั้นการร่างสัญญาที่ละเอียดและชัดเจนจึงเป็นสิ่งสำคัญในการป้องกันความเสี่ยงเรื่องทรัพย์สินทางปัญญา

### 8.2.2.3 คุณภาพผลิตภัณฑ์

บริษัทฯมีแผนการสร้างระบบขึ้นมาเพื่อตรวจสอบคุณภาพทุกครั้งก่อนปล่อยผลิตภัณฑ์ตามช่องทางจัดจำหน่าย โดยใช้เอกสารควบคุม (Check Sheet) ระบุขั้นตอนการทดสอบอย่างละเอียด พร้อมเซ็นต์เป็นลายมือชื่อผู้ทดสอบเพื่อสร้างความมั่นใจว่าการทดสอบทุกอย่างที่อยู่ในเอกสารควบคุมได้ถูกทดสอบแล้วก่อนปล่อยผลิตภัณฑ์

หลังจากปล่อยผลิตภัณฑ์ไปแล้ว บริษัทฯจะแบ่งพนักงานทำงานเป็นสองช่วงเวลา เพื่อให้พนักงานสามารถรับฟังและตอบรับปัญหาของผู้ใช้ได้ทันที เมื่อพบเจอปัญหา

แล้ว เรื่องจะถูกส่งต่อให้นักพัฒนาโปรแกรมแก้ไขโดยเร็ว เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาให้กับผู้ใช้ อีก เป็นการป้องกันไม่ให้ผู้ใช้ยกเลิกการใช้แอปพลิเคชัน และยังเป็นการแสดงความจริงใจของบริษัทฯ ในการใส่ใจถึงปัญหาของผู้ใช้ ทำให้ผู้ใช้รู้สึกได้รับการบริการที่ดี และยินดีจะใช้บริการหากปัญหาที่พบได้รับการแก้ไขแล้ว

#### 8.2.2.4 ความเสี่ยงด้านการบริการจากเจ้าของสนาม

จากที่กล่าวข้างต้น ปัญหาการบริการในแพลตฟอร์มอาจเกิดจากลูกค้าของบริษัทฯ หรือเจ้าของสนามได้ ดังนั้นบริษัทฯ จึงลดความเสี่ยงด้วยการร่างสัญญาฉบับเจ้าของสนามที่ชัดเจนและปรับปรุงอยู่เสมอ โดยนำข้อร้องเรียนของลูกค้ามาพิจารณาทุก ๆ อาทิตย์เพื่อตรวจสอบหาความจริง และนำไปปรับปรุงแก้ไขในสัญญา ซึ่งกระบวนการนี้จะทำให้สัญญามีความละเอียดและชัดเจนขึ้นตามระยะเวลา แต่อย่างไรก็ตาม การปรับปรุงสัญญาทุกครั้งต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้ร่วมก่อตั้งและเจ้าของสนามเช่นกัน จึงจะสามารถลดความเสี่ยงนี้ได้

#### 8.2.2.5 การเข้ามาของกลุ่มแข่งรายใหม่

อ้างอิงจากกิจกรรมทางการตลาดในบทที่ 3 ซึ่งประกอบไปด้วยการทำตลาดออนไลน์ ทั้งการสร้างเพจบน Social Network เช่น Facebook Instagram Youtube เป็นต้น นอกจากนี้บริษัทฯ ยังใช้บริการสร้างเว็บไซต์ให้อยู่ในอันดับต้น ๆ ของเว็บไซต์ค้นหาอย่าง Google เพื่อให้ลูกค้าสามารถรับรู้แบรนด์และเข้าถึงได้ง่าย นอกจากนี้ช่องทางออฟไลน์อย่างการตีประกาศที่สนามฟุตบอลให้เช่า และการโฆษณาผ่านคลื่นวิทยุ ก็เป็นอีกช่องทางหนึ่งในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย รวมไปถึงการจัดอีเวนต์ (Event) ซึ่งเป็นกิจกรรมการตลาดสำหรับการแข่งขันฟุตบอลจากแฟน ๆ สโมสรฟุตบอลแต่ละทีม เช่น แมนเชสเตอร์ยูไนเต็ด ลิเวอร์พูล อาร์เซนอล เป็นต้น เพื่อขยายแบรนด์ให้รู้จักเป็นวงกว้าง เพิ่มโอกาสสร้างฐานผู้ใช้ให้เติบโตอย่างรวดเร็ว เป็นการกีดกันการเข้ามาของกลุ่มแข่งรายใหม่ได้ดีที่สุด

#### 8.2.2.6 ความเสี่ยงด้านการเงิน

บริษัทฯ มีลดความเสี่ยงด้านการเงินด้วยการเพิ่มสภาพคล่องในช่วงเป็นบริษัทตั้งใหม่ให้มากขึ้น โดยการลงทุนในสินทรัพย์ถาวรน้อยที่สุด และเก็บสินทรัพย์ในรูปของเงินสดมากที่สุด เพื่อให้เกิดสภาพคล่องในการใช้จ่ายค่าใช้จ่ายต่าง ๆ นอกจากนี้บริษัทฯ ยังลดความเสี่ยงเรื่องความสามารถในการจ่ายดอกเบี้ย โดยบริษัทไม่กู้เงินลงทุนจากสถาบันการเงิน แต่เป็นการระดมทุนจากหุ้นส่วนทั้งหมด ทำให้ไม่เกิดภาระอื่น ๆ นอกเหนือจากการดำเนินงาน ทำให้บริษัทมีอิสระในการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ในสถานการณ์ที่จำเป็น

จากความเสี่ยงที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปเป็นแผนการจัดการความเสี่ยงดังแสดงในตารางที่ 8.1 ดังนี้

ตารางที่ 8.1 แสดงการสรุปแผนจัดการความเสี่ยงของธุรกิจ

ความเสี่ยง	แผนการจัดการความเสี่ยง		แนวทางการแก้ไข
	ระยะสั้น	ระยะยาว	
<b>ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)</b>			
การขาดแคลนบุคลากร		√	เตรียมเงินทุนหมุนเวียนสำหรับการจ้างพนักงานรับเหมาจากภายนอก
การละเมิดทรัพย์สินทางปัญญา		√	ระบุความเป็นเจ้าของลิขสิทธิ์อย่างละเอียดในสัญญาจ้างงาน
คุณภาพผลิตภัณฑ์		√	ปรับปรุงเอกสารควบคุมการทดสอบ (Check Sheet) สม่่าเสมอ เพื่อเป็นขั้นตอนตรวจสอบขั้นสุดท้ายก่อนปล่อยผลิตภัณฑ์สู่ตลาด
การบริการจากเจ้าของสนาม		√	วางแผนการปรับปรุงสัญญากับเจ้าของสนามอยู่เสมอ เพื่อความเป็นธรรมกับเจ้าของสนามและผู้ใช้งาน
<b>ความเสี่ยงด้านการตลาด (Market Risk)</b>			
จำนวนผู้ซื้อต่ำกว่าเป้าที่วางไว้	√		เน้นการสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการเพื่อเพิ่มการรับรู้ของแบรนด์ (Brand Awareness)
การเข้ามาของกลุ่มแข่งรายใหม่		√	เร่งการเติบโตเพื่อสร้างฐานจำนวนผู้ใช้ผ่านกิจกรรมการตลาดออฟไลน์และออนไลน์

### ตารางที่ 8.1 (ต่อ) แสดงการสรุปแผนจัดการความเสี่ยงของธุรกิจ

ความเสี่ยง	แผนการจัดการความเสี่ยง		แนวทางแก้ไข
	ระยะสั้น	ระยะยาว	
<b>ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)</b>			
ขาดสภาพคล่องทางการเงิน		√	ลงทุนในสินทรัพย์ถาวรน้อยที่สุด และเก็บสินทรัพย์ในรูปเงินสดจำนวนมาก
<b>ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบและข้อบังคับ (Law and Regulation Risk)</b>			
กฎระเบียบและข้อบังคับ	√		ศึกษา บันทึก และสื่อสารกฎหมาย และข้อกำหนดที่ปรับปรุงใหม่ทุกเดือน

### 8.3 ข้อจำกัดของแผนธุรกิจ

จากการทำวิจัยและการทำแผนธุรกิจบริการแพลตฟอร์มเข้าสนามฟุตบอลออนไลน์สควอทเอ็กซ์ พบข้อจำกัดดังต่อไปนี้

1.3.8 แผนธุรกิจที่จัดทำขึ้นในครั้งเป็นการนำข้อมูลจากการเก็บแบบสอบถามจำนวน 200 คน มีความเชื่อมั่น 95% และทำการสุ่มตัวอย่างแบบอาศัยความน่าจะเป็น (Probability Sampling) โดยวิธีสุ่มตัวอย่างแบบสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ดังนั้นข้อมูลที่ได้จึงอาจมีการคลาดเคลื่อนในการประกอบการจัดทำแผนธุรกิจ

8.3.2 การทำวิจัยเชิงคุณภาพนั้น เป็นการสุ่มตัวอย่างโดยไม่อาศัยความน่าจะเป็น (Non-probability Sampling) ซึ่งเป็นการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ดังนั้นข้อมูลที่ได้จึงอาจมีการคลาดเคลื่อนในการประกอบการจัดทำแผนธุรกิจ

8.3.3 ต้นทุนในการวิเคราะห์การผลิตเป็นเพียงการคาดการณ์เบื้องต้น ดังนั้นการคิดราคาค่าธรรมเนียมอาจมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างโครงสร้างรายได้และรายจ่ายที่เหมาะสม

8.3.4 ปัจจุบัน ไม่มีข้อมูลวิจัยที่แสดงถึงจำนวนผู้ใช้บริการสนามฟุตบอลให้เข้าทั้งประเทศ ดังนั้นขนาดตลาดของผู้ใช้จึงเป็นการคาดการณ์เท่านั้น อาจมีความคลาดเคลื่อนในการประกอบการจัดทำแผนธุรกิจ

8.3.5 ในสถานการณ์จริงการดำเนินงานอาจไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ อาจมีปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกเข้ามากระทบ ดังนั้นแผนธุรกิจที่เขียนขึ้นในครั้งนี้อาจต้องมีการวางแผนที่มีความยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

8.3.6 ชื่อบริษัทและเครื่องหมายการค้า “SquadX” สร้างขึ้นเพื่อการศึกษาแผนธุรกิจแพลตฟอร์มเข้าสนามฟุตบอลออนไลน์ ซึ่งอาจมีเงื่อนไขที่ไม่ตรงตามข้อกำหนดการจดทะเบียนเครื่องหมายการค้าที่ถูกต้องตามหลักการของกรมทรัพย์สินทางปัญญา กระทรวงพาณิชย์ และการจดทะเบียนบริษัทของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า

8.3.7 สมมติฐานทางการเงินต่างๆ เป็นการอ้างอิงจากข้อมูลราคาอุตสาหกรรมในปัจจุบัน ซึ่งราคาดังกล่าวอาจมีความคลาดเคลื่อนและส่งผลกระทบต่อความแม่นยำของบทวิเคราะห์การเงินการลงทุน

## บรรณานุกรม

- กรมการพัฒนารัฐวิสาหกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์. (เมษายน 2561). *การจดทะเบียนจัดตั้งบริษัทจำกัด*. เข้าถึงได้จาก กรมการพัฒนารัฐวิสาหกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์:  
[http://www.dbd.go.th/download/downloads/03\\_boj/intro\\_step\\_bj\\_establish\\_1.pdf](http://www.dbd.go.th/download/downloads/03_boj/intro_step_bj_establish_1.pdf)
- กรมสรรพากร. (2561). *อัตราภาษีและการคำนวณภาษี*. เข้าถึงได้จาก ภาษีเงินได้นิติบุคคล:  
<http://www.rd.go.th/publish/841.0.html>
- ผศ. ดร. ไพรมา อิศรเสนา ณ อยุธยา. (2560). *กลยุทธ์การวางแผนผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมแห่งคุณค่า*. CUTip.
- สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน. (2560). *สิทธิประโยชน์ BOI เพื่อ SME ไทย*. เรียกใช้เมื่อ 5 มีนาคม 2561 จาก [www.boi.go.th](http://www.boi.go.th)
- สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล. (2561). *DEPA One Stop Service Center - Content Knowledge*. เรียกใช้เมื่อ 14 เมษายน 2561 จาก <http://ossc.depa.or.th/knowledge/content?kdid=178>
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2554). *พฤติกรรมการเล่นกีฬาหรือออกกำลังกายของประชากรและสุขภาพจิต ปี 2554*. เข้าถึงได้จาก สำนักงานสถิติแห่งชาติ:  
<http://service.nso.go.th/nso/web/survey/surpop2-4-2.html>
- Brand Buffet. (2561). *ผลครั้งแรก "เศรษฐกิจไทยโตดีและทั่วถึง" EIC ขยับ GDP โต 4.3% พร้อมสัญญาณบวก-ลบ กระแทบครึ่งปีหลัง | Brand Buffet*. เรียกใช้เมื่อ 10 กรกฎาคม 2561 จาก <https://www.brandbuffet.in.th/2018/07/eic-forecast-growth-of-2nd-half-thai-economic/>
- Cochran, W.G. (1963). *Sampling Techniques*. Wiley. New York.
- Kotler P., Armstrong G., Eizaguirre A., & Garcia-Feijoo M. (2018). *Marketing mix: Selected chapters from: Principles of Marketing, seventeenth edition, Philip Kotler and Gary Armstrong*. Harlow, England: Pearson.
- Kotler, P. (1997). *Marketing management: analysis, planning, implementation and control* (พิมพ์ครั้งที่ 9). New Jersey: A Simon & Schuster Company.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Lynch, R. (2011). *Corporate strategy*. México: Pearson Educación.
- Marketingoops. (2561). *เจาะลึกพฤติกรรมการใช้อินเทอร์เน็ตของคนไทย ม.ค. 2018 แบบละเอียด*  
ฉบับ. เรียกใช้เมื่อ 15 เมษายน 2561 จาก  
<https://www.marketingoops.com/reports/behaviors/thailand-digital-in-2018/>
- Michael E. Porter. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York.
- Techsauce. (2561) *เผยวิสัยทัศน์นายกรัฐมนตรีกับการสนับสนุน Startup Thailand อย่างเป็นทางการ*. เรียกใช้เมื่อ 20 มิถุนายน 2561 จาก <https://techsauce.co/news/government-announcement-startup-thailand-new-economic-warrior-new/>
- Thomas Lee. (2015) *Value Chain for Software Product Delivery*. เรียกใช้เมื่อ 14 มีนาคม 2561 จาก <https://www.linkedin.com/pulse/value-chain-software-product-delivery-thomas-lee>





**ภาคผนวก ก**  
**แบบสอบถามการค้นคว้าอิสระ**  
**พฤติกรรมของผู้บริโภคของผู้ใช้บริการสนามฟุตบอลให้เช่า และปัจจัยทางการตลาดที่มี**  
**ผลต่อการเช่าสนามฟุตบอล**

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาวิจัย เรื่องการศึกษาพฤติกรรมและส่วน  
 ประสมทางการตลาดที่เหมาะสมสำหรับผู้ให้บริการเช่าสนามฟุตบอลในประเทศไทยซึ่งมี  
 วัตถุประสงค์หลักเพื่อศึกษาพฤติกรรมและปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดที่มีผลต่อการตัดสินใจใช้  
 บริการสนามฟุตบอลแต่ละแห่ง เพื่อนำไปค้นหาความเป็นไปได้ในการสร้างโอกาสทางธุรกิจใหม่  
 โดยการเพิ่มคุณค่าให้กับกระบวนการในปัจจุบัน

ข้อมูลที่ได้รับจะถูกนำไปปรับใช้สนับสนุนการทำแผนธุรกิจของการศึกษาในระดับ  
 ปริญญาโท สาขาภาวะผู้ประกอบการและนวัตกรรม วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลผู้ศึกษา  
 ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านในการให้ข้อมูลประกอบการศึกษา เช่น ความเป็นไปได้ทางธุรกิจและ  
 แนวทางการพัฒนาแบบจำลองธุรกิจดังกล่าว โดยโปรดตอบแบบสอบถามตามข้อเท็จจริงทั้งนี้ผู้  
 ศึกษาจะเก็บข้อมูลดังกล่าวเป็นความลับและใช้เพื่อการศึกษาเท่านั้น และขอขอบพระคุณทุกท่านเป็น  
 อย่างยิ่งในการให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถามครั้งนี้ซึ่งหลังจากการทำการศึกษา จะมีการทำลาย  
 เอกสารฉบับนี้ทิ้ง โดยใช้เครื่องทำลายเอกสาร โดยแบบสอบถามจะแบ่งออกเป็น 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 พฤติกรรมการเลือกใช้บริการสนามฟุตบอลและส่วนประสมทางการตลาดในการใช้บริการ  
 ในปัจจุบัน

ส่วนที่ 2 ทักษะคิดต่อการใช้บริการสนามฟุตบอลปัจจุบัน

ส่วนที่ 3 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง: กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ หน้าหัวข้อที่ตรงกับข้อเท็จจริงของท่าน

**ส่วนที่ 1 พฤติกรรมการเลือกใช้บริการสนามฟุตบอลและส่วนประสมทางการตลาดในการใช้บริการในปัจจุบัน**

**1.1 ท่านใช้บริการสนามฟุตบอลบ่อยเท่าไรใน 1 เดือน**

- ไม่ค่อยได้ใช้บริการ
- 1-2 ครั้ง
- 3-4 ครั้ง
- 5-8 ครั้ง
- มากกว่า 8 ครั้ง

**1.2 ปกติ ท่านเตะฟุตบอลวันใดในสัปดาห์**

- วันจันทร์
- วันอังคาร
- วันพุธ
- วันพฤหัสบดี
- วันศุกร์
- วันเสาร์
- วันอาทิตย์

**1.3 ปกติ ท่านเตะฟุตบอลช่วงเวลาใด**

- 12.00-14.00
- 14.00-16.00
- 16.00-18.00
- 18.00-20.00
- 20.00-22.00
- 22.00-24.00

**1.4 ปกติ ท่านใช้เวลาเดินทางไปสนามฟุตบอลนานเท่าใด**

- น้อยกว่า 15 นาที
- 15 นาทีถึง 30 นาที
- 30 นาที - 1 ชั่วโมง

- มากกว่า 1 ชั่วโมง

#### 1.5 ปกติ ท่านเสียค่าใช้จ่ายในการเล่นเท่าไรต่อหนึ่งครั้ง

- 50 บาทหรือน้อยกว่า
- 51-100 บาท
- 101-150 บาท
- 151-200 บาท

#### 1.6 ปกติ ท่านจองสนามผ่านช่องทางใด

- โทรศัพท์
- Line
- Facebook
- อื่น ๆ โปรดระบุ .....

#### 1.7 สนามฟุตบอลที่ใช้บริการประจำ ท่านเลือกใช้บริการเพราะสาเหตุใด

- ใกล้ที่พัก
- ราคาถูก
- คุณภาพสนามดี
- มีเครื่องอำนวยความสะดวกที่ดี
- มีที่จอดรถเพียงพอ
- ตำแหน่งสนามสะดวกต่อผู้เล่นทุกคน

### ส่วนที่ 2 ทักษะติดต่อการใช้บริการสนามฟุตบอลปัจจุบัน

#### 2.1 ท่านเคยมีปัญหาในการหาเพื่อนมาร่วมกันเตะฟุตบอลหรือไม่ (เช่น จำนวนผู้เล่นไม่ครบ 2-3 ทีม)

- ใช่ และท่านแก้ปัญหาได้อย่างไร .....
- ไม่ใช่ (ถ้าตอบไม่ใช่ จบบแบบสอบถาม)

#### 2.2 ท่านต้องการให้มีช่องทางเพิ่มเติมในการจองสนามเพิ่มเติมหรือไม่ ถ้าใช่ อยากให้เป็นอย่างใด

- ใช่
- Website
- Mobile Application
- อื่น ๆ โปรดระบุ .....
- ไม่ใช่

2.3 ท่านยินดีร่วมทีมกับผู้อื่นที่ไม่รู้จักหรือไม่ ในกรณีที่ท่านไม่สามารถรวมทีมมาเล่นได้

- ยินดี  ไม่ยินดี เพราะ

.....

2.4 ท่านยินดีแข่งขันกับทีมที่ไม่รู้จักหรือไม่ เพื่อแชร์ค่าสนาม

- ยินดี  ไม่ยินดี เพราะ

.....

2.5 ท่านคิดว่ามีปัญหาใดบ้าง ในการร่วมทีมหรือแข่งกับทีมที่ไม่รู้จัก (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- เล่นแรง  
 รู้สึกกดดันในการเล่น  
 เล่นไม่เข้าหากัน  
 ไม่ส่งบอลให้ตนเอง  
 เล่นไม่เก่ง  
 ไม่มีน้ำใจนักกีฬา  
 อื่น ๆ โปรดระบุ .....

2.6 ถ้าแต่ละสนามฟุตบอลมีระบบจัดทีมฟุตบอลอัตโนมัติ เพื่อให้ท่านได้เล่นหรือแข่งกับทีมที่ไม่รู้จัก (friendly match) ในเวลาที่ท่านต้องการ ท่านยินดีใช้บริการหรือไม่

- ยินดี  ไม่ยินดี เพราะ

.....

2.7 ท่านยินดีชำระค่าสนามก่อนเริ่มเล่นหรือไม่

- ยินดี  
 เฉย ๆ  
 ไม่ยินดี เพราะ .....

2.8 ท่านมีประสบการณ์ในการใช้บริการชำระเงินช่องทางใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- บัตรเครดิต หรือ บัตรเดบิต  
 Internet Banking  
 E-wallet (เช่น True, Dtac, AIS)  
 Payment Gateway (เช่น Paypal, Omise, 2C2P)

2.9 ท่านอยากให้มีโปรโมชันใดบ้างในการบริการสนามฟุตบอล

- เตะ 10 ครั้ง ฟรี 1 ครั้ง  
 ส่วนลดสำหรับสมาชิก

- เตะ 3 ครั้ง ฟรึน้ำเปล่า 1 แผล
- อื่น ๆ โปรดระบุ .....

### **ส่วนที่ 3 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม**

#### **3.1 ท่านอายุเท่าไร**

- น้อยกว่า 17 ปี
- 18-22
- 23-30
- 31-40
- 40 ปีขึ้นไป

#### **3.2 ท่านมีวุฒิการศึกษาระดับใด**

- ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนต้น
- มัธยมศึกษาตอนปลายหรือ ปวช.
- ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า
- สูงกว่าปริญญาตรี

#### **3.3 ปัจจุบัน ท่านประกอบอาชีพอะไร**

- นักเรียน หรือ นักศึกษา
- เจ้าของกิจการ
- พนักงานบริษัทเอกชน
- รัฐบาลหรือ รัฐวิสาหกิจ
- รับจ้าง หรือ ฟรีแลนซ์
- อื่น ๆ โปรดระบุ .....

### 3.4 ปัจจุบันท่านอาศัยอยู่ส่วนใด

- กรุงเทพมหานคร และ ปริมณฑล
- ภาคกลาง
- ภาคเหนือ
- ภาคอีสาน
- ภาคใต้
- ภาคตะวันตก
- ภาคตะวันออก

ขอขอบพระคุณเวลาอันมีค่าในการตอบแบบสอบถามนี้  
ผู้วิจัย



**ภาคผนวก ข**  
**แบบสอบถามการสัมภาษณ์เชิงลึก**  
**พฤติกรรมของผู้บริโภคของผู้ใช้บริการสนามฟุตบอลให้เช่า และปัจจัยทางการตลาดที่มี**  
**ผลต่อการเช่าสนามฟุตบอล**

คำถามซึ่งนำการสัมภาษณ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาวิจัย เรื่องการศึกษาพฤติกรรม และส่วนประสมทางการตลาดที่เหมาะสมสำหรับผู้ให้บริการเช่าสนามฟุตบอลในประเทศไทยซึ่งมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อศึกษาพฤติกรรมและปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดที่มีผลต่อการตัดสินใจใช้บริการสนามฟุตบอลแต่ละแห่ง รวมไปถึงข้อมูลเบื้องต้นของเจ้าของกิจการสนามฟุตบอล เพื่อนำไปค้นหาความเป็นไปได้ในการสร้างโอกาสทางธุรกิจใหม่โดยการเพิ่มคุณค่าให้กับกระบวนการในปัจจุบัน

ข้อมูลที่ได้รับจะถูกนำไปปรับใช้สนับสนุนการทำแผนธุรกิจของการศึกษาในระดับปริญญาโท สาขาภาวะผู้ประกอบการและนวัตกรรม วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างยิ่งในการให้ความร่วมมือในการสัมภาษณ์ครั้งนี้ กา

กลุ่มตัวอย่างของการสัมภาษณ์แบ่งออกเป็นสองกลุ่มหลัก โดยมีคำถามสำหรับการวิจัย ดังนี้

**1. คำถามวิจัยสำหรับผู้ประกอบการ (2 ราย)**

1.1 ความเป็นมาของสนามฟุตบอลที่เปิดให้บริการเป็นอย่างไร

1.2 แนวโน้มการใช้บริการของลูกค้าเป็นอย่างไร ส่วนใหญ่ลูกค้าต้องการบริการอะไร

และสิ่งใดที่ลูกค้าให้ความสำคัญมากที่สุด

1.3 ระบบการจองสนามฟุตบอลปัจจุบันเป็นอย่างไร มีปัญหาอะไรบ้าง

1.4 รูปแบบการบริหารจัดการภายในธุรกิจเป็นอย่างไร ใช้ระบบใดเข้ามาช่วยบ้าง มีปัญหาอะไรบ้าง

1.5 ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานส่วนใหญ่เกิดจากอะไร

1.6 กลยุทธ์ใดบ้างที่ใช้ในการแข่งขันในธุรกิจนี้

1.7 ความคิดเห็นต่อการสร้างแพลตฟอร์มออนไลน์เพื่อให้ผู้เล่นแต่ละคนสามารถเข้าร่วมใช้บริการ เป็นอย่างไร

**2. คำถามวิจัยสำหรับผู้ให้บริการสนามฟุตบอล (4 ราย)**

2.1 ประวัติส่วนตัวของลูกค้า เช่น อายุ การศึกษา รายได้ ที่อยู่อาศัย เป็นต้น

2.2 พฤติกรรมในการใช้บริการ เช่น

- ความถี่ในการใช้บริการเป็นอย่างไร

- การเลือกสนามที่ใช้บริการ

- การเลือกเวลาที่ใช้บริการ

- ขั้นตอนตั้งแต่การเริ่มนัดเพื่อน ไปจนถึงการจองสนาม

- ปัญหาที่พบเจอบ่อยครั้งในการจองสนาม

- ผลกระทบจากปัญหาในการจองสนาม

2.3 ความคิดเห็นต่อการสร้างแพลตฟอร์มออนไลน์เพื่อให้ผู้เล่นสามารถแชร์สนามร่วมกับคนที่ไม่รู้จักรั เป็นอย่างไร

2.4 ท่านต้องการสิ่งใดเพิ่มเติมจากการบริการเช่าสนามฟุตบอลปัจจุบัน





### ภาคผนวก ก

#### ข้อมูลเชิงลึกจากผู้ให้สัมภาษณ์รายบุคคล

จากงานวิจัยที่กล่าวมาในบทที่ 2 ได้แบ่งวิธีการวิจัยออกเป็นสองวิธี คือ การเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม และการสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งกลุ่มตัวอย่างของการสัมภาษณ์นั้นแบ่งออกเป็นสองกลุ่มคือ กลุ่มผู้ใช้บริการ และกลุ่มเจ้าของสนามฟุตบอล โดยคำถามวิจัยอ้างอิงจากภาคผนวก ข และข้อมูลเชิงลึกที่รายบุคคลแสดงในตารางในภาคผนวก ก ดังนี้

#### ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1: ผู้ประกอบการสนามฟุตบอลจากต่างจังหวัด

##### ตารางที่ ค.1 แสดงข้อมูลเชิงลึกจากผู้ประกอบการสนามฟุตบอลจากต่างจังหวัด

คำถามที่	ข้อมูลเชิงลึก
1.1	เป็นธุรกิจที่เปิดร่วมกับเพื่อน ซึ่งมีผู้ร่วมหุ้น 8 ราย สาเหตุที่ตัดสินใจร่วมหุ้นนั้น เพราะเห็นว่าเป็นธุรกิจที่น่าสนใจ และคู่แข่งแค่ 1 รายในจังหวัดนั้น(อุบลราชธานี) แต่ปัจจุบันมีคู่แข่งจำนวนมาก ลูกค้าเลือกใช้บริการตามสถานที่ ๆ สะดวก
1.2	ลูกค้าส่วนใหญ่ใช้บริการหลังเลิกงานตั้งแต่ 18.00 น. ถึง 23.00 น. ในวันทำงานปกติ ส่วนวันเสาร์ลูกค้าจะน้อยกว่าวันปกติ สิ่งที่ลูกค้าให้ความสำคัญน่าจะเป็นตำแหน่งสถานที่ ๆ สะดวกในการนัด หรือใกล้บ้าน ถ้าอยู่ย่านอื่น ๆ ลูกค้าก็จะใช้บริการที่อื่น
1.3	ปัจจุบันส่วนใหญ่จะเป็นทางโทรศัพท์ มีช่องทางโปรแกรมแชท Line และ Facebook บ้าง แต่ช่วงหลังปิดไปแล้ว เปิดให้ช่องทางโทรศัพท์เท่านั้น เพราะช่องทางมากขึ้น ความวุ่นวายมากขึ้น เมื่อลูกค้าจองเข้ามา ก็ใช้โปรแกรม MS Excel บันทึกการจองเพื่อจัดระบบ

ตารางที่ ค.1 (ต่อ) แสดงข้อมูลเชิงลึกจากผู้ประกอบการสนามฟุตบอลจากต่างจังหวัด

คำถาม ที่	ข้อมูลเชิงลึก
1.4	เราเป็นสนามฟุตบอลเล็ก ๆ จึงมีเพียงผู้จัดการ 1 คน และลูกจ้าง 1 คน ไม่จำเป็นต้องใช้ระบบอะไรจัดมาก เพราะไม่ยุ่งวุ่นวาย
1.5	ส่วนใหญ่มาจากค่าเช่าสถานที่ ส่วนค่าจ้างนั้นไม่เยอะ เพราะตนเองเป็นผู้จัดการอยู่แล้ว เสียค่าใช้จ่ายแค่ค่าจ้างพนักงานเพิ่มแค่คนเดียว
1.6	ใช้โปรโมชันในการแถมน้ำ เช่น เล่นครบ 2 ชม ฟรีน้ำ 1 แพ็ค เพื่อให้ลูกค้าใช้บริการนานขึ้น
1.7	น่าสนใจ แต่กังวลเรื่องการทะเลาะวิวาทในสนาม เพราะเมื่อคนแปลกหน้าเล่นด้วยกันแล้ว ไม่รู้นิสัยใจคอกัน ต่างคนต่างไม่ยอมแพ้ ทำให้เกิดการเล่นที่รุนแรง และนำไปสู่การทะเลาะวิวาท

## ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2: ผู้ประกอบการสนามฟุตบอลจากกรุงเทพมหานคร

### ตารางที่ ค.2 แสดงข้อมูลเชิงลึกจากผู้ประกอบการสนามฟุตบอลในกรุงเทพมหานคร

คำถามที่	ข้อมูลเชิงลึก
1.1	เป็นหุ้นส่วนกับเพื่อน 3 คน เนื่องจากตนเองมีที่ดินที่มีขนาดพอสมควร แต่ไม่ได้อยู่ใกล้กับถนนใหญ่ จึงทำธุรกิจอื่นยาก ดังนั้นเลยคิดทำสนามฟุตบอลขึ้นมา เพราะลูกค้าทุกคนส่วนใหญ่ใช้รถอยู่แล้ว จึงไม่น่าจะมีปัญหาที่จะขับเข้าไปในซอย
1.2	ส่วนใหญ่ใช้บริการช่วงเย็นจนถึงดึกในวันทำงาน และช่วงวันหยุดสุดสัปดาห์ คิดว่าลูกค้าน่าจะให้ความสำคัญเรื่องคุณภาพสนาม เพราะคุณภาพสนามที่ไม่ดี อาจทำให้ลูกค้าบาดเจ็บได้ ทางสนามจึงเน้นการดูแลคุณภาพสนามให้ดีอยู่เสมอ
1.3	ใช้ช่องทางการจองสนามผ่านโทรศัพท์ โปรแกรมแชท Line และ Facebook โดยส่วนมากจะเป็นทางโทรศัพท์และโปรแกรมแชท Line ส่วนทาง Facebook นั้นน้อย บางครั้งมีการจองแล้วแต่ เจ้าตัวไม่มาใช้บริการ จึงต้องใช้มาตรการบันทึกเบอร์โทรศัพท์นั้นเป็นแบลกลิสต์
1.4	ใช้ MS Excel ในการบันทึกทั้งหมด ทั้งการจองสนาม งานบัญชี การเข้างานของพนักงาน เพราะไม่เสียค่าใช้จ่าย
1.5	ค่าปรับปรุงดูแลสนาม และค่าจ้างพนักงาน มีความใกล้เคียงกัน และไม่เสียค่าเช่าที่เพราะที่ดินตรงนั้นเป็นที่ดินส่วนตัว

ตารางที่ ค.2 (ต่อ) แสดงข้อมูลเชิงลึกจากผู้ประกอบการสนามฟุตบอลในกรุงเทพมหานคร

คำถาม ที่	ข้อมูลเชิงลึก
1.6	พยายามคิดโปร โมชั่นในช่วงกลางวัน เพราะในช่วงกลางวันไม่ค่อยมีลูกค้า เนื่องจากอากาศร้อน จึงพยายามเสนอค่าบริการช่วงกลางวันในอัตราที่ถูกลงกว่าช่วงเย็นและช่วงค่ำ
1.7	น่าสนใจ เพราะหลังจากที่เคยได้คุยกับลูกค้าแล้ว ลูกค้าส่วนใหญ่มีปัญหาประมาณนี้เกือบทุกกลุ่ม จึงน่าจะเป็นทางออกให้กับลูกค้า และตนเองจะได้กำไรเพิ่มขึ้นถ้าสามารถหาคณะมาเล่นสนามที่ว่างในวันนั้นได้



**ภาคผนวก ง**  
**การคำนวณผลตอบแทนทางการเงิน**

**ตารางที่ ง.1** แสดงการคำนวณต้นทุนรวมจากส่วนของเจ้าของ

หัวข้อ	สมมติฐาน
ผลตอบแทนของตลาด (Market rate of return)	10.03%
ผลตอบแทนจากการลงทุนที่ปราศจากความเสี่ยง (risk-free rate)	2.19%
เบต้า (Beta)	1
<b>ต้นทุนรวมจากส่วนของเจ้าของ (Net cost of equity)</b>	<b>10.0%</b>

**ตารางที่ ง.2** แสดงการคำนวณต้นทุนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก

หัวข้อ	อัตราภาษี	ต้นทุน จาก หนี้สิน	ต้นทุนจาก ส่วนของ เจ้าของ	ต้นทุนเฉลี่ย ถ่วงน้ำหนัก (WACC)
ต้นทุนจากหนี้สิน		0.0%		
อัตราภาษี	20%	0.8		
ต้นทุนรวมจากหนี้สิน		<b>0.0%</b>		
ต้นทุนรวมจากส่วนของเจ้าของ			<b>10.0%</b>	
สัดส่วนของต้นทุน		0.00	1.00	
<b>ต้นทุนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก (WACC)</b>				<b>10.03%</b>

**ตารางที่ ๓.3** แสดงการกระแสเงินสดรวมของโครงการ

Timeline:	พ.ศ.					
	2562 (6 เดือนแรก)	2562 (6 เดือนหลัง)	2564	2565	2566	2567
เงินลงทุนเริ่มแรกในสินทรัพย์ถาวร	(58,400)			(319,000)		
กระแสเงินสดจากการดำเนินงานสุทธิ (จากงบกระแสเงินสด)		(520,894)	1,537,687	3,281,388	4,783,903	7,509,895
กระแสเงินสดสุทธิรวมของโครงการฯ	(58,400)	(520,894)	1,537,687	2,962,388	4,783,903	7,509,895

**ตารางที่ ๓.4** แสดงการคำนวณระยะคืนทุนจากโครงการ

รายการ	พ.ศ.					
	2562 (6 เดือนแรก)	2562 (6 เดือนหลัง)	2564	2565	2566	2567
กระแสเงินสดสุทธิรวมของโครงการฯ	(58,400)	(520,894)	1,537,687	2,962,388	4,783,903	7,509,895
กระแสเงินสดสุทธิรวมสะสมของโครงการฯ	(58,400)	(579,294)	958,393	3,920,781	8,704,684	16,272,979
ระยะคืนทุน (Payback Period)	1.38					

**ตารางที่ ๓.5** แสดงการคำนวณระยะคืนทุนแบบคิดลดจากโครงการ

รายการ	พ.ศ.					
	2562 (6 เดือนแรก)	2562 (6 เดือนหลัง)	2564	2565	2566	2567
กระแสเงินสดสุทธิรวมของโครงการฯ	(58,400)	(520,894)	1,537,687	2,962,388	4,783,903	7,509,895
มูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดสุทธิรวมของโครงการฯ	(58,400)	(473,411)	1,270,123	2,223,866	3,263,908	4,656,701
กระแสเงินสดสุทธิรวมสะสมของโครงการฯ	(58,400)	(531,811)	738,312	6,882,958	6,226,086	10,941,187
ระยะคืนทุนแบบคิดลด (Discounted Payback Period)	1.42					

## ภาคผนวก จ

### ผลการอนุมัติจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย

จากผลการประชุมของคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย สถาบันวิจัยประชากรและสังคม ประจำเดือนเมษายน 2561 คณะกรรมการได้อนุมัติหัวข้อวิจัย และส่งเอกสารรับรองจริยธรรม ในวันที่ 28 พฤษภาคม 2561 โดยแสดงหลักฐานได้ในภาพที่ จ.1 ถึง จ.4 ตามลำดับ

**COLLABORATIVE INSTITUTIONAL TRAINING INITIATIVE (CITI PROGRAM)**  
**COMPLETION REPORT - PART 1 OF 2**  
**COURSEWORK REQUIREMENTS\***

\* NOTE: Scores on this Requirements Report reflect quiz completions at the time all requirements for the course were met. See list below for details. See separate Transcript Report for more recent quiz scores, including those on optional (supplemental) course elements.

- Name: Chuntit Phetkhai (ID: 7083552)
- Institution Affiliation: Mahidol University (ID: 3292)
- Institution Email: chuntit.p@gmail.com
- Institution Unit: College of Management Mahidol University
- Phone: 6682 485 0077

- Curriculum Group: Human Subjects Research
- Course Learner Group: Student Social, Behavioral & Humanity Research
- Stage: Stage 1 - Basic Stage

- Record ID: 26627103
- Completion Date: 29-Mar-2018
- Expiration Date: 28-Mar-2022
- Minimum Passing: 80
- Reported Score\*: 96

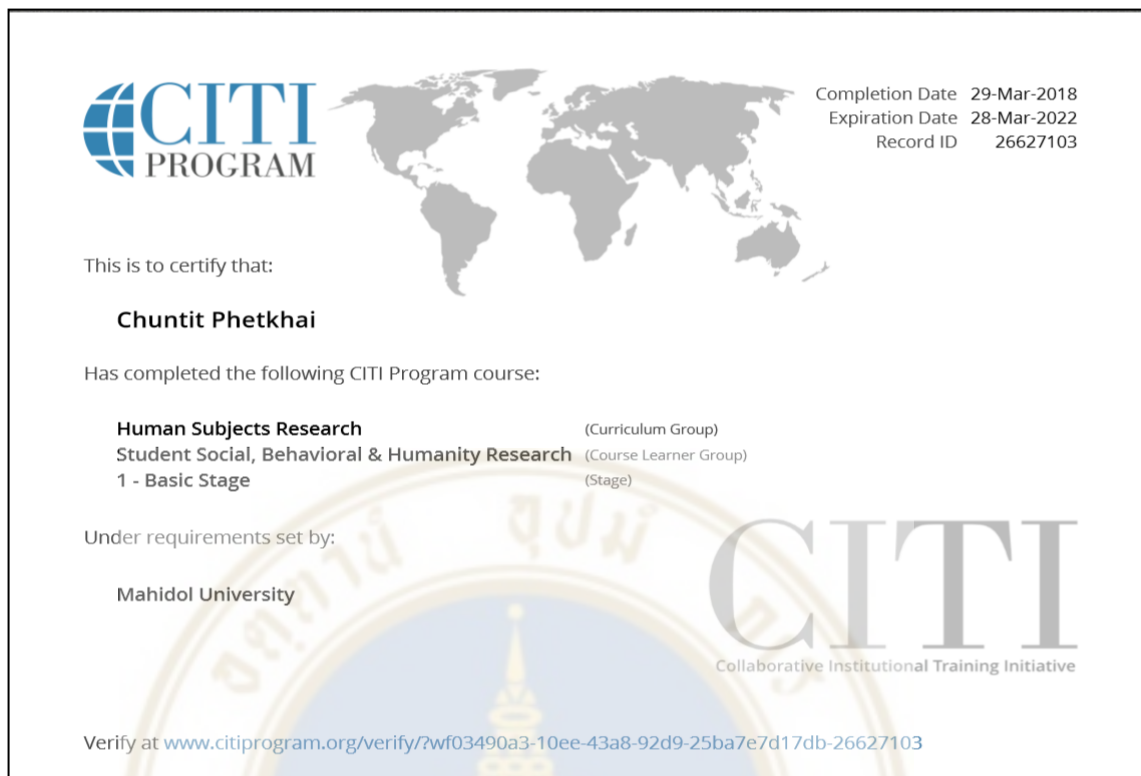
REQUIRED AND ELECTIVE MODULES ONLY	DATE COMPLETED	SCORE
History and Ethical Principles - SBE (ID: 490)	29-Mar-2018	5/5 (100%)
Informed Consent - SBE (ID: 504)	29-Mar-2018	5/5 (100%)
Privacy and Confidentiality - SBE (ID: 505)	29-Mar-2018	5/5 (100%)
Unanticipated Problems and Reporting Requirements in Social and Behavioral Research (ID: 14928)	29-Mar-2018	5/5 (100%)
Assessing Risk - SBE (ID: 503)	29-Mar-2018	4/5 (80%)

For this Report to be valid, the learner identified above must have had a valid affiliation with the CITI Program subscribing institution identified above or have been a paid Independent Learner.

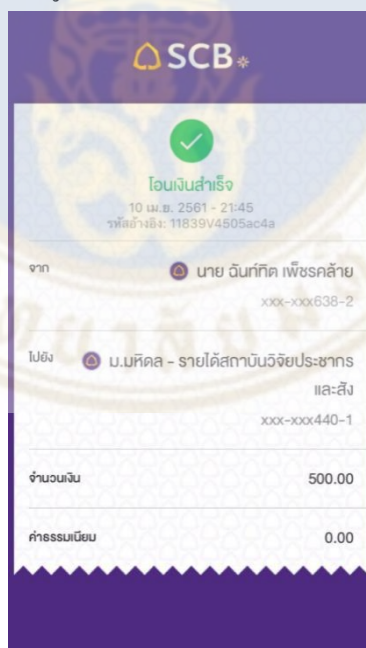
Verify at: [www.citiprogram.org/verify/?kfbcc75348-6a3c-4f96-ba96-cb83f06dbf97-26627103](http://www.citiprogram.org/verify/?kfbcc75348-6a3c-4f96-ba96-cb83f06dbf97-26627103)

Collaborative Institutional Training Initiative (CITI Program)  
 Email: [support@citiprogram.org](mailto:support@citiprogram.org)  
 Phone: 888-529-5929  
 Web: <https://www.citiprogram.org>

ภาพที่ จ.1 แสดงผลการสอบจากศูนย์ส่งเสริมจริยธรรมการวิจัยในคน



ภาพที่ จ.2 แสดงประกาศนียบัตรจากศูนย์ส่งเสริมจริยธรรมการวิจัยในคน



ภาพที่ จ.3 แสดงหลักฐานการโอนเงินการตรวจสอบจริยธรรมการวิจัย





IPSR-Institutional Review Board (IPSR-IRB)

Established 1985

COA. No. 2018/04-143

### Certificate of Ethical Approval

Title of Project: *Marketing and Customer Behaviour of Football Field Rental*

Duration of Project: *8 months (January - August 2018)*

Principal Investigator (PI): *Mr. Chuntit Phetkhai*

PI's Institutional Affiliation: *College of Management, Mahidol University*

Approval includes:

- 1) *Submission form*
- 2) *Research proposal*
- 3) *Questionnaire*
- 4) *Participant information sheet*
- 5) *Informed consent document*

IPSR-Institutional Review Board (IPSR-IRB) met on 26<sup>th</sup> April 2018 and decided to issue the COA to the above project.

Signature

(Professor Emeritus Pramote Prasartkul)  
Chairman, IPSR-IRB

Valid from May 15, 2018 to May 14, 2019

Remarks

- 1) Upon the completion of this project, the PI should inform the IPSR-IRB of such progress.
- 2) The PI is obliged to notify any modification of the research project to the IPSR-IRB.

IORG Number: IORG0002101; FWA Number: FWA00002882; IRB Number: IRB0001007

Office of the IPSR- IRB, Institute for Population and Social Research, Mahidol University, Phuttamonthon 4 Rd.,  
Salaya, Phuttamonthon district, Nakhon Pathom 73170. Tel (662) 441-0201-4 ext. 223

ภาพที่ จ.4 แสดงผลการพิจารณาจากสถาบันวิจัยประชากรและสังคม