



## Research Articles

### Brand Value Co-creation and Competitive Advantage Strategies for Attracting Sponsorships in the Thai Professional E-sports Industry

กลยุทธ์การสร้างมูลค่าตราสินค้าและความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อดึงดูดผู้สนับสนุน  
ในอุตสาหกรรมอีสปอร์ตอาชีพของประเทศไทย

มุกด์ตรา ทองเวส<sup>1</sup>, เอกรัฐ ไชยโชติช่วง<sup>2\*</sup>

Mooktra Thongves<sup>1</sup>, Ekarat Chaichotchuang<sup>2\*</sup>

1. วิทยาลัยนวัตกรรมและการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

College of Innovation and Management, Suan Sunandha Rajabhat University, Thailand. Email: mooktra.th@ssru.ac.th

2. วิทยาลัยนวัตกรรมและการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

College of Innovation and Management, Suan Sunandha Rajabhat University, Thailand. Email: ekarat.ch@ssru.ac.th

\*Corresponding Author E-mail: [ekarat.ch@ssru.ac.th](mailto:ekarat.ch@ssru.ac.th)

Received: February 28, 2026; Revised: March 4, 2026; Accepted: March 10, 2026

## Abstract

The professional e-sports industry has rapidly evolved from a recreational activity into a core component of the global digital sports economy, where sponsorship revenue constitutes the primary financial pillar for e-sports organizations. Despite the growing audience size in Thailand, many professional e-sports clubs continue to struggle to attract sponsorships, particularly from non-endemic brands that remain hesitant due to unclear return on investment (ROI) and concerns regarding brand safety. This conceptual research article aims to develop a strategic framework that explains how brand value creation and competitive advantage influence sponsorship decision-making in the Thai professional e-sports industry. Drawing upon theories of sport brand equity, value co-creation, and competitive advantage, this study synthesizes existing literature to identify critical factors that shape sponsorship attractiveness beyond competitive performance alone. The analysis suggests that sustainable sponsorship acquisition depends on e-sports organizations' ability to transform their fan base into a highly engaged community, co-create brand narratives through authentic content



integration, and leverage data analytics to demonstrate measurable business outcomes. The proposed conceptual framework offers both theoretical contributions to sport marketing literature and practical insights for e-sports organizations seeking long-term, strategic partnerships with non-endemic sponsors.

**Keywords:** Brand Value Co-creation, Competitive Advantage, Esports Industry, Sports Sponsorship, Non-Endemic Brands

## บทคัดย่อ

อุตสาหกรรมอีสปอร์ตอาชีพได้พัฒนาอย่างรวดเร็วจากกิจกรรมด้านความบันเทิงสู่ระบบเศรษฐกิจกีฬา ดิจิทัลที่มีบทบาทสำคัญในระดับโลก โดยรายได้หลักของสโมสรอีสปอร์ตส่วนใหญ่มาจากการสนับสนุนของภาค ธุรกิจ อย่างไรก็ตาม ในบริบทของประเทศไทย พบว่าสโมสรอีสปอร์ตจำนวนมากยังประสบปัญหาในการดึงดูด ผู้สนับสนุน โดยเฉพาะแบรนด์สินค้าและบริการที่ไม่เกี่ยวข้องกับเกมโดยตรง ซึ่งยังมีความลังเลเนื่องจากความไม่ ชัดเจนด้านผลตอบแทนจากการลงทุนและความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์องค์กร บทความวิจัยเชิงแนวคิดนี้มี วัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารอบแนวคิดเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับการสร้างมูลค่าตราสินค้าและความได้เปรียบทางการ แข่งขันของสโมสรอีสปอร์ตอาชีพไทย เพื่ออธิบายปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจสนับสนุนของแบรนด์กลุ่ม Non-Endemic โดยอาศัยการสังเคราะห์แนวคิดจากทฤษฎีมูลค่าตราสินค้าในบริบทกีฬา แนวคิดการสร้างมูลค่า ร่วมและกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ผลการวิเคราะห์เชิงแนวคิดเสนอว่า ความสำเร็จในการดึงดูด ผู้สนับสนุนไม่ได้ขึ้นอยู่กับผลการแข่งขันเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับความสามารถของสโมสรในการเปลี่ยนฐาน แพนคลับให้เป็นชุมชนที่มีความจงรักภักดีสูง การสร้างเนื้อหาเชิงเล่าเรื่องร่วมกับแบรนด์ และการใช้ข้อมูลเชิงลึก เพื่อพิสูจน์ผลตอบแทนจากการลงทุนอย่างเป็นรูปธรรม

**คำสำคัญ:** การสร้างมูลค่าร่วมของตราสินค้า, ความได้เปรียบทางการแข่งขัน, อุตสาหกรรมอีสปอร์ต, การ สนับสนุนทางการกีฬา, แบรนด์กลุ่ม Non-Endemic



## บทนำ

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา อุตสาหกรรมอีสปอร์ต (Esports Industry) ได้กลายเป็นหนึ่งในภาคส่วนที่มีอัตราการเติบโตสูงที่สุดในเศรษฐกิจกีฬาและสื่อดิจิทัล โดยมีการผสมผสานระหว่างการแข่งขันเชิงกีฬา เทคโนโลยีการสื่อสาร และวัฒนธรรมผู้บริโภครุ่นใหม่ การเติบโตดังกล่าวส่งผลให้อีสปอร์ตถูกยอมรับในฐานะ “กีฬาอาชีพ” ในหลายประเทศ รวมถึงประเทศไทย ซึ่งภาครัฐได้ให้การรับรองสถานะกีฬาอาชีพอย่างเป็นทางการ แม้จำนวนผู้ชมและผู้ติดตามอีสปอร์ตจะเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่โครงสร้างรายได้ของสโมสรอีสปอร์ตกลับมีความเปราะบางเมื่อเปรียบเทียบกับกีฬาดั้งเดิม รายได้จากการจำหน่ายบัตรเข้าชมและลิขสิทธิ์ถ่ายทอดสดยังมีสัดส่วนจำกัด ส่งผลให้การสนับสนุนจากภาคธุรกิจ (Sponsorship) กลายเป็นแหล่งรายได้หลักที่กำหนดความอยู่รอดของสโมสรอีสปอร์ตอาชีพ (วิริยชนา วาหารักษ์, 2568)

ในบริบทของประเทศไทย ปรากฏการณ์ดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงช่องว่างเชิงโครงสร้างระหว่าง “ศักยภาพด้านผู้ชม” และ “ความสามารถในการสร้างรายได้เชิงพาณิชย์” โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การดึงดูดแบรนด์กลุ่ม Non-Endemic ซึ่งไม่ได้มีความเกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมเกมโดยตรง เช่น ธนาคาร ประกันภัย หรือยานยนต์ ยังคงเป็นความท้าทายสำคัญของสโมสรอีสปอร์ตไทย งานวิจัยด้าน Sport Marketing ชี้ให้เห็นว่า แบรนด์ในกลุ่มดังกล่าวมักให้ความสำคัญกับการพิสูจน์ ROI ความสอดคล้องของภาพลักษณ์ และความปลอดภัยของแบรนด์ (Brand Safety) มากกว่าความนิยมเพียงระยะสั้น (Hamari & Sjöblom, 2017, Hollebeek, Glynn & Brodie, 2014, Ko, Kim, Claussen & Kim, 2008, Smith & Stewart, 2010)

ด้วยเหตุนี้ บทความวิจัยเชิงแนวคิดฉบับนี้จึงมุ่งพัฒนารอบแนวคิดเชิงกลยุทธ์ที่อธิบายว่าการสร้างมูลค่าตราสินค้า การสร้างมูลค่าร่วม และความได้เปรียบทางการแข่งขันของสโมสรอีสปอร์ต สามารถส่งผลต่อการตัดสินใจสนับสนุนของแบรนด์กลุ่ม Non-Endemic ได้อย่างไร โดยมีเป้าหมายเพื่อเติมเต็มช่องว่างทางวิชาการและเสนอแนวทางเชิงกลยุทธ์ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงในบริบทอีสปอร์ตไทย

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อพัฒนารอบแนวคิดเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับการสร้างมูลค่าตราสินค้าและความได้เปรียบทางการแข่งขันของสโมสรอีสปอร์ตอาชีพไทย
2. เพื่ออธิบายปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจสนับสนุนของแบรนด์กลุ่ม Non-Endemic



## แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

### มูลค่าตราสินค้าในบริบทกีฬาและอีสปอร์ต (Sport Brand Equity)

แนวคิดมูลค่าตราสินค้าในบริบทกีฬาได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นบทบาทของแฟนกีฬาในฐานะผู้ร่วมสร้างคุณค่าให้กับตราสินค้า มากกว่าการเป็นผู้บริโภคแบบรับสารฝ่ายเดียว ทฤษฎี Customer-Based Brand Equity (CBBE) Keller (1993) เสนอว่ามูลค่าตราสินค้าเกิดจากการรับรู้และประสบการณ์ของผู้บริโภค ซึ่งสามารถประยุกต์ใช้กับบริบทอีสปอร์ตได้อย่างมีนัยสำคัญ

ในอีสปอร์ต มูลค่าตราสินค้าของสโมสรไม่ได้จำกัดอยู่ที่ผลการแข่งขัน แต่ครอบคลุมถึงภาพลักษณ์ของนักกีฬา รูปแบบการสื่อสารบนสื่อดิจิทัล และความสัมพันธ์เชิงอารมณ์ระหว่างทีมกับแฟนคลับ ฐานแฟนคลับที่มีความจงรักภักดีสูงจึงกลายเป็น “สินทรัพย์ทางการตลาด” ที่มีคุณค่าในสายตาผู้สนับสนุน เนื่องจากสามารถส่งต่อความเชื่อมั่นและทัศนคติเชิงบวกไปยังแบรนด์ที่เข้ามาสนับสนุนได้ (Keller, 2013)

งานวิจัยด้าน Sport Sponsorship ระบุว่า แบรนด์มักประเมินมูลค่าตราสินค้าของสโมสรจากความสามารถในการรักษาฐานแฟนคลับ ความสม่ำเสมอในการสื่อสาร และระดับความเป็นมืออาชีพขององค์กร มากกว่าความสำเร็จในการแข่งขันเพียงฤดูกาลใดฤดูกาลหนึ่ง (Cornwell, Weeks & Roy, 2005, Ko, Kim, Claussen & Kim, 2008, Parganas, Anagnostopoulos & Chadwick, 2017)

มูลค่าตราสินค้าในบริบทอีสปอร์ตมีลักษณะแตกต่างจากกีฬาดั้งเดิม เนื่องจากเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมดิจิทัลเป็นหลัก และมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสโมสร นักกีฬา แฟนคลับ และแพลตฟอร์มออนไลน์อย่างต่อเนื่อง ความใกล้ชิดดังกล่าวส่งผลให้แฟนคลับไม่ได้เป็นเพียงผู้รับชมการแข่งขัน แต่มีบทบาทเป็นผู้ร่วมสร้างอัตลักษณ์และภาพลักษณ์ของสโมสร โดยองค์ประกอบสำคัญของมูลค่าตราสินค้าในอีสปอร์ตจึงประกอบด้วย 1) การรับรู้ถึงความเป็นมืออาชีพของสโมสร 2) ความผูกพันเชิงอารมณ์ระหว่างแฟนคลับกับทีม และ 3) ความน่าเชื่อถือและภาพลักษณ์เชิงบวกในสังคมดิจิทัล ทั้งนี้ มูลค่าตราสินค้าในลักษณะดังกล่าวมีบทบาทสำคัญต่อการตัดสินใจของผู้สนับสนุน เนื่องจากแบรนด์กลุ่ม Non-Endemic มักให้ความสำคัญกับความสอดคล้องของภาพลักษณ์ (Brand Fit) และศักยภาพในการถ่ายทอดคุณค่าของแบรนด์ไปยังกลุ่มผู้บริโภคเป้าหมายมากกว่าการเข้าถึงผู้ชมในเชิงปริมาณเพียงอย่างเดียว (Aaker, 1991)

### การสร้างมูลค่าร่วมระหว่างสโมสรอีสปอร์ตและผู้สนับสนุน

แนวคิดการสร้างมูลค่าร่วม (Value Co-creation) Prahalad & Ramaswamy (2004) ชี้ให้เห็นว่าคุณค่าทางการตลาดไม่ได้ถูกสร้างขึ้นโดยองค์กรฝ่ายเดียว แต่เกิดจากกระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์กร ผู้บริโภค และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ สำหรับในบริบทอีสปอร์ต การสร้างมูลค่าร่วมสามารถเกิดขึ้นผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การร่วมออกแบบเนื้อหาสื่อดิจิทัล การเล่าเรื่องแบรนด์ร่วมกับนักกีฬา และการมีส่วนร่วมของแฟนคลับในการสื่อสารทางการตลาด โดยการสร้างมูลค่าร่วมในลักษณะนี้ช่วยลดความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์ของแบ



รนต์ Non-Endemic เนื่องจากเนื้อหาที่ถูกสร้างขึ้นมีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมของชุมชนอีสปอร์ต และได้รับการยอมรับจากแฟนคลับมากกว่าการโฆษณาแบบดั้งเดิม นอกจากนี้ การมีส่วนร่วมของแฟนคลับยังช่วยเพิ่มความน่าเชื่อถือและความเป็นของแท้ (Authenticity) ใหกับการสื่อสารของแบรนด์

## ความได้เปรียบทางการแข่งขันของสโมสรอีสปอร์ต

แม้ผลการแข่งขันจะเป็นองค์ประกอบสำคัญของอีสปอร์ต แต่ไม่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนได้ในระยะยาว เนื่องจากมีความผันผวนสูง สโมสรอีสปอร์ตที่ประสบความสำเร็จในการดึงดูดผู้สนับสนุนจึงมักพัฒนาความได้เปรียบในรูปแบบอื่น ๆ เช่น ความสามารถในการผลิตเนื้อหา การใช้ข้อมูลเชิงลึกของผู้ชม และโครงสร้างการบริหารจัดการที่เป็นมืออาชีพ ความได้เปรียบทางการแข่งขันในมุมมองนี้ช่วยให้สโมสรสามารถนำเสนอคุณค่าที่แตกต่างให้กับแบรนด์ผู้สนับสนุน เช่น การเข้าถึงกลุ่มผู้บริโภคเฉพาะ การสร้างประสบการณ์ทางการตลาดแบบมีส่วนร่วม และการวัดผลลัพธ์ทางธุรกิจได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการตัดสินใจของแบรนด์ Non-Endemic (Wattanasuwan, 2005)

## กรอบแนวคิดการวิจัย

การพัฒนากรอบแนวคิดเชิงกลยุทธ์ในงานวิจัยฉบับนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่ออธิบายกลไกที่สโมสรอีสปอร์ตอาชีพสามารถใช้ในการสร้างความน่าสนใจด้านการสนับสนุนจากแบรนด์กลุ่ม Non-Endemic โดยอาศัยการบูรณาการแนวคิดหลัก 3 ประการ ได้แก่ 1) มูลค่าตราสินค้าในบริบทกีฬา (Sport Brand Equity) 2) การสร้างมูลค่าร่วมระหว่างองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Value Co-creation) และ 3) ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)

จากการสังเคราะห์แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง งานวิจัยฉบับนี้เสนอกรอบแนวคิดเชิงกลยุทธ์ที่อธิบายความสัมพันธ์ระหว่าง 1) มูลค่าตราสินค้าของสโมสรอีสปอร์ต 2) การสร้างมูลค่าร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3) ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และผลลัพธ์คือ 4) การตัดสินใจสนับสนุนของแบรนด์กลุ่ม Non-Endemic โดยกรอบแนวคิดดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า การดึงดูดผู้สนับสนุนในอุตสาหกรรมอีสปอร์ตไม่ใช่กระบวนการเชิงเส้น แต่เป็นผลลัพธ์ของการบูรณาการทรัพยากรทางการตลาด เทคโนโลยี และความสัมพันธ์เชิงสังคมในระบบนิเวศของอีสปอร์ต

## สมมติฐานการวิจัย

ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานดังนี้

สมมติฐานที่ 1 มูลค่าตราสินค้าของสโมสรอีสปอร์ตอาชีพมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการรับรู้ความน่าสนใจด้านการสนับสนุนของแบรนด์กลุ่ม Non-Endemic



สมมติฐานที่ 2 ระดับการสร้างมูลค่าร่วมระหว่างสโมสรอีสปอร์ต แปรนด์ผู้สนับสนุน และแฟนคลับ ส่งผลเชิงบวกต่อความตั้งใจในการสนับสนุนของแปรนด์กลุ่ม Non-Endemic

สมมติฐานที่ 3 ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ไม่ขึ้นกับผลการแข่งขันของสโมสรอีสปอร์ตมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการรับรู้คุณค่าของการสนับสนุนจากมุมมองของแปรนด์กลุ่ม Non-Endemic

## ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ในลักษณะการวิจัยเชิงแนวคิด (Conceptual Research) โดยมุ่งเน้นการสังเคราะห์องค์ความรู้จากงานวิจัย ทฤษฎี และกรอบแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการจัดการกีฬาและการตลาดกีฬา เพื่อนำไปสู่การพัฒนาโมเดลปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญ (Critical Success Factors: CSFs) ของการสร้างคุณค่าแปรนด์ผ่านการสนับสนุนกีฬาอีสปอร์ตในบริบทของอุตสาหกรรมกีฬาดิจิทัลรวมสมัย

### ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มหลัก ดังนี้

1. กลุ่มผู้บริหารสโมสรอีสปอร์ตอาชีพ (Supply Side) จำนวน 3-5 สโมสร (เน้นสโมสรที่ได้รับใบอนุญาตและมีผลงานในระดับลีกสูงสุด) เพื่อศึกษาแนวทางการสร้าง Brand Value และอุปสรรคในการหาผู้สนับสนุน
2. กลุ่มผู้บริหารฝ่ายการตลาด/แปรนด์ (Demand Side - Non-Endemic) จำนวน 3-5 ท่าน จากกลุ่มธุรกิจการเงิน, ประกันภัย, ยานยนต์ หรือสินค้าอุปโภคบริโภค เพื่อศึกษาเกณฑ์การตัดสินใจและ Pain Points ที่ทำให้ยังไม่ลงทุนในอีสปอร์ต
3. กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ/เอเจนซีอีสปอร์ต (Intermediary) จำนวน 2-3 ท่าน เพื่อให้ภาพรวมของแนวโน้มการตลาดและมูลค่าสื่อในประเทศไทย

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยนี้ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยใช้แนวคำถามแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลได้สะท้อนความคิดเห็นอย่างอิสระ ตามกลุ่มหลักของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังนี้

1. ประเด็นการสัมภาษณ์กลุ่มผู้บริหารสโมสรอีสปอร์ตอาชีพ ประกอบด้วย
  - 1.1 ปัจจุบันท่านใช้วิธีการใดในการคำนวณมูลค่าการตลาด (Media Value) เพื่อนำเสนอแปรนด์?



1.2 การทำ Value Co-creation (เช่น คอนเทนต์ร่วม) มีอุปสรรคในด้านต้นทุนหรือความคิดสร้างสรรค์อย่างไร?

1.3 สโมสรรีการจัดการภาพลักษณ์นักกีฬา (Brand Safety) อย่างเป็นทางการอย่างไรบ้าง?

2. ประเด็นการสัมภาษณ์กลุ่มผู้บริหารฝ่ายการตลาด/แบรนด์ ประกอบด้วย

2.1 ปัจจัยสำคัญที่สุด 3 อันดับแรกที่ท่านใช้ตัดสินใจสนับสนุนกีฬาคืออะไร?

2.2 อะไรคือ "กำแพง" (Barriers) ที่ทำให้ท่านยังไม่กล้าลงทุนในอีสปอร์ตไทยอย่างเต็มตัว?

2.3 ข้อมูล (Data) ประเภทใดที่ท่านต้องการเห็นจากสโมสรรเพื่อพิสูจน์ ROI?

3. ประเด็นการสัมภาษณ์กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ/เอเจนซี่อีสปอร์ต ประกอบด้วย

3.1 ในมุมมองของท่าน อีสปอร์ตไทยขาด "เครื่องมือ" ชนิดใดที่จะช่วยสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในระดับสากล?

3.2 เทรนด์การสร้างมูลค่าร่วม (Co-creation) แบบไหนที่แบรนด์ใหญ่ ๆ กำลังมองหาในปัจจุบัน?

## การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) ร่วมกับการสังเคราะห์เชิงธีม (Thematic Synthesis) เพื่อจัดกลุ่มแนวคิด ปัจจัย และความสัมพันธ์เชิงทฤษฎีที่ปรากฏซ้ำในวรรณกรรม จากนั้นจึงพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดเชิงบูรณาการที่อธิบายกลไกการสร้างคุณค่าแบรนด์ผ่านกีฬาอีสปอร์ต

## ผลการวิจัย

ผลการวิจัยจากการสังเคราะห์วรรณกรรมและกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี สามารถอธิบายกลไกการสร้างความสำเร็จด้านการสนับสนุนในอุตสาหกรรมอีสปอร์ตอาชีพของประเทศไทยได้อย่างเป็นระบบ โดยพบว่า ปัจจัยความสำเร็จไม่ได้ดำเนินไปในลักษณะเชิงเส้น แต่เป็น “กระบวนการเชิงบูรณาการ” ที่ประกอบด้วย 3 กลไกหลัก ได้แก่ (1) มูลค่าตราสินค้า (2) การสร้างมูลค่าร่วม และ (3) ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งร่วมกันส่งผลต่อการตัดสินใจของแบรนด์ในกลุ่ม Non-Endemic

### 1. บทบาทของมูลค่าตราสินค้าในการสร้าง “การรับรู้ความน่าเชื่อถือด้านการสนับสนุน”

ผลการวิจัยพบว่า มูลค่าตราสินค้าของสโมสรรีอีสปอร์ตเป็นปัจจัยตั้งต้น (Foundational Driver) ที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการรับรู้ความน่าเชื่อถือของการสนับสนุนในมุมมองของแบรนด์ โดยเฉพาะองค์ประกอบด้านความเป็นมืออาชีพขององค์กร ความสม่ำเสมอในการสื่อสารแบรนด์ และระดับความผูกพันของแฟนคลับ สโมสรรที่สามารถพัฒนา “ฐานแฟนคลับเชิงคุณภาพ” (Engaged Community) มากกว่าปริมาณผู้ติดตาม จะถูกประเมินว่ามีศักยภาพในการถ่ายทอดคุณค่าของแบรนด์ (Brand Transferability) ได้สูงกว่า ส่งผลให้แบรนด์เกิด



การรับรู้ถึงความคุ้มค่าในการลงทุน ซึ่งเชื่อมโยงสมมติฐานที่ 1 ผลการวิเคราะห์สนับสนุนว่า *มูลค่าตราสินค้ามีอิทธิพลเชิงบวกต่อการรับรู้ความน่าสนใจด้านการสนับสนุน โดยเฉพาะในมิติ “คุณภาพของความสัมพันธ์กับแฟนคลับ” มากกว่าความนิยมเชิงปริมาณ*

## 2. การสร้างมูลค่าร่วมในฐานะ “กลไกแปลงคุณค่าเป็นความตั้งใจสนับสนุน”

ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า การสร้างมูลค่าร่วม (Value Co-creation) เป็นกลไกสำคัญที่ช่วย “แปลง” มูลค่าตราสินค้าให้กลายเป็นความตั้งใจสนับสนุน (Sponsorship Intention) อย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะผ่านการผลิตคอนเทนต์ร่วมระหว่างทีม-แบรนด์-นักกีฬา การเล่าเรื่องแบรนด์ (Brand Storytelling) ที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมอีสปอร์ต และการมีส่วนร่วมของแฟนคลับในการสื่อสารแบรนด์ การสร้างมูลค่าร่วมในลักษณะนี้ช่วยเพิ่ม “ความเป็นของแท้ (Authenticity)” และลดความเสี่ยงด้าน Brand Safety ซึ่งเป็นข้อกังวลหลักของแบรนด์ Non-Endemic

นอกจากนี้ ยังพบว่าแบรนด์ให้ความสำคัญกับ “ระดับการมีส่วนร่วม” มากกว่าการมองเห็น (Exposure) เพียงอย่างเดียว กล่าวคือ การมี engagement ที่วัดผลได้ จะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจมากกว่าจำนวน impressions เชื่อมโยงสมมติฐานที่ 2 ผลการวิจัยสนับสนุนว่า *ระดับการสร้างมูลค่าร่วมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความตั้งใจในการสนับสนุน โดยมีบทบาทเป็น “ตัวแปรกลางเชิงกลไก (Mechanism Variable)” ระหว่าง Brand Value และ Sponsorship Decision*

## 3. ความได้เปรียบทางการแข่งขันเชิงโครงสร้าง: ปัจจัยชี้ขาดในการตัดสินใจของแบรนด์

ผลการวิจัยพบว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ไม่ขึ้นกับผลการแข่งขัน (Non-performance-based Advantage) เป็นปัจจัยชี้ขาด (Decisive Factor) ในการประเมินคุณค่าของการสนับสนุน โดยประกอบด้วยความสามารถในการใช้ข้อมูล (Data Analytics Capability) เพื่อพิสูจน์ ROI ศักยภาพด้านการผลิตคอนเทนต์ (Content Production Capability) และโครงสร้างการบริหารจัดการที่เป็นมืออาชีพ (Organizational Professionalism) สโมสรรที่สามารถแสดง “หลักฐานเชิงประจักษ์” เช่น conversion, engagement rate หรือ brand lift จะสามารถลดความไม่แน่นอนในการลงทุนของแบรนด์ได้อย่างมีนัยสำคัญในบริบทนี้ ความได้เปรียบทางการแข่งขันทำหน้าที่เป็น “ตัวแปรสร้างความเชื่อมั่น (Confidence Builder)” ให้กับแบรนด์ โดยเฉพาะในกลุ่ม Non-Endemic ที่ต้องการ justification เชิงธุรกิจที่ชัดเจน ซึ่งเชื่อมโยงสมมติฐานที่ 3 ผลการวิจัยยืนยันว่า *ความได้เปรียบทางการแข่งขันมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการรับรู้คุณค่าของการสนับสนุน โดยเฉพาะในมิติ “ความสามารถในการวัดผลได้ (Measurability)”*



#### 4. การบูรณาการทั้ง 3 ปัจจัยสู่ “โมเดลการตัดสินใจสนับสนุน”

เมื่อพิจารณาเชิงบูรณาการ พบว่า

- 1) **Brand Value** สร้างความน่าสนใจ (Attractiveness)
- 2) **Co-creation** สร้างความเชื่อมโยงและการมีส่วนร่วม (Engagement & Relevance)
- 3) **Competitive Advantage** สร้างความมั่นใจในการลงทุน (Confidence & ROI Justification)

ทั้งสามองค์ประกอบนี้ทำงานร่วมกันเป็น “Value Creation System” ที่นำไปสู่การตัดสินใจสนับสนุนของแบรนด์ กล่าวคือ สโมสรอีสปอร์ตที่สามารถ “สร้างคุณค่า-สื่อสารคุณค่า-พิสูจน์คุณค่า” ได้ครบวงจร จะมีศักยภาพสูงในการดึงดูดแบรนด์ Non-Endemic ในระยะยาว

#### สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยสรุปได้ว่าปัจจัยความสำเร็จของการสนับสนุนกีฬาอีสปอร์ตในมุมมองการจัดการกีฬาและการตลาดกีฬา สามารถจำแนกออกเป็น 4 มิติหลัก ได้แก่

1. มิติกลยุทธ์การสนับสนุน (Strategic Sponsorship Alignment) องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสนับสนุนกีฬาอีสปอร์ตมีการเชื่อมโยงกลยุทธ์การสนับสนุนเข้ากับอัตลักษณ์แบรนด์และกลุ่มเป้าหมายอย่างชัดเจน การเลือกทีม ผู้เล่น หรือรายการแข่งขันต้องสอดคล้องกับคุณค่าหลักของแบรนด์ (Brand Values) และภาพลักษณ์ที่ต้องการสื่อสาร

2. มิติการมีส่วนร่วมของแฟนกีฬา (Fan Engagement) การมีส่วนร่วมของแฟนกีฬาอีสปอร์ตไม่จำกัดอยู่เพียงการรับรู้ตราสินค้า แต่ขยายไปสู่การมีปฏิสัมพันธ์แบบสองทางผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล การสื่อสารเชิงเนื้อหา (Content-driven Communication) และกิจกรรมร่วมสร้างคุณค่า (Co-creation)

3. มิติระบบนิเวศดิจิทัล (Digital Sport Ecosystem) อีสปอร์ตดำเนินอยู่ในระบบนิเวศดิจิทัลที่ซับซ้อนซึ่งประกอบด้วยแพลตฟอร์มสตรีมมิง โซเชียลมีเดีย ชุมชนออนไลน์ และเทคโนโลยีข้อมูล การสนับสนุนที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยความเข้าใจโครงสร้างของระบบนิเวศดังกล่าวอย่างลึกซึ้ง

4. มิติคุณค่าแบรนด์และผลลัพธ์ทางการตลาด (Brand Equity Outcomes) ผลลัพธ์ของการสนับสนุนกีฬาอีสปอร์ตสะท้อนผ่านการรับรู้คุณค่าแบรนด์ ความภักดีของผู้บริโภค และความตั้งใจในการสนับสนุนแบรนด์ในระยะยาว มากกว่าการวัดผลเชิงยอดขายในระยะสั้น



## อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้สะท้อนให้เห็นว่า กลไกการดึงดูดผู้สนับสนุนในอุตสาหกรรมอีสปอร์ตอาชีพของประเทศไทยไม่ได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งโดยลำพัง แต่เป็นผลจากการบูรณาการระหว่างมูลค่าตราสินค้า การสร้างมูลค่าร่วม และความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งสามารถอธิบายและอภิปรายเชื่อมโยงกับสมมติฐานการวิจัยได้ดังนี้

### 1. มูลค่าตราสินค้ากับการรับรู้ความน่าสนใจด้านการสนับสนุน (สมมติฐานที่ 1)

ผลการวิจัยพบว่า มูลค่าตราสินค้าของสโมสรอีสปอร์ตมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการรับรู้ความน่าสนใจด้านการสนับสนุนของแบรนด์กลุ่ม Non-Endemic ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ 1 โดยเฉพาะในมิติของ “ความสัมพันธ์เชิงคุณภาพกับแฟนคลับ” มากกว่าการวัดเพียงจำนวนผู้ติดตาม

ข้อค้นพบดังกล่าวสามารถอธิบายได้ผ่านแนวคิด Customer-Based Brand Equity ที่เสนอว่า มูลค่าตราสินค้าเกิดจากการรับรู้ ความรู้สึก และประสบการณ์ของผู้บริโภคที่มีต่อแบรนด์ (Keller, 1993, 2013) ในบริบทของอีสปอร์ต ฐานแฟนคลับที่มีความผูกพันสูงจึงทำหน้าที่เป็น “ตัวกลางในการถ่ายทอดคุณค่าแบรนด์” ไปยังผู้สนับสนุน ส่งผลให้แบรนด์สามารถประเมินศักยภาพในการสื่อสารการตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับงานของ Cornwell et al. (2005) ที่ระบุว่า การตัดสินใจด้าน sponsorship ไม่ได้พิจารณาเพียงการมองเห็นแบรนด์ (visibility) แต่พิจารณาความสอดคล้องเชิงภาพลักษณ์และความสัมพันธ์กับกลุ่มเป้าหมายเป็นสำคัญ รวมถึงแนวคิด image fit ที่ชี้ว่า ความสอดคล้องระหว่างแบรนด์และกิจกรรมมีผลต่อการรับรู้คุณค่า (Nufer & Bühler, 2010)

ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่า มูลค่าตราสินค้าในอีสปอร์ตไม่ได้ถูกกำหนดโดย “ความนิยม” เพียงอย่างเดียว แต่ถูกกำหนดโดย “คุณภาพของ engagement” ซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความน่าสนใจด้านการสนับสนุน

### 2. การสร้างมูลค่าร่วมกับความตั้งใจในการสนับสนุน (สมมติฐานที่ 2)

ผลการวิจัยสนับสนุนสมมติฐานที่ 2 โดยพบว่า การสร้างมูลค่าร่วมระหว่างสโมสรอีสปอร์ต แบรนด์ และแฟนคลับ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความตั้งใจในการสนับสนุนของแบรนด์ โดยทำหน้าที่เป็นกลไกที่แปลง “คุณค่าเชิงนามธรรม” ให้กลายเป็น “ผลลัพธ์เชิงพฤติกรรม” ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับแนวคิด Value Co-creation ของ Prahalad and Ramaswamy (2004) ที่มองว่าคุณค่าไม่ได้ถูกสร้างโดยองค์กรเพียงฝ่ายเดียว แต่เกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายฝ่าย โดยเฉพาะในบริบทอีสปอร์ตที่มีลักษณะเป็นสื่อดิจิทัลแบบมีปฏิสัมพันธ์สูง (Hamari & Sjöblom, 2017)



นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับแนวคิด Consumer Brand Engagement ซึ่งชี้ให้เห็นว่า การมีส่วนร่วมของผู้บริโภคในสื่อดิจิทัลมีผลต่อความสัมพันธ์กับแบรนด์และพฤติกรรมการตอบสนอง (Hollebeek et al., 2014) กล่าวคือ การที่แฟนคลับมีส่วนร่วมในการสร้างคอนเทนต์หรือสื่อสารแบรนด์ร่วมกับทีม จะช่วยเพิ่มความน่าเชื่อถือและความเป็นของแท้ (authenticity) ให้กับแบรนด์ผู้สนับสนุน

ในอีกมุมหนึ่ง เมื่อพิจารณาผ่านกรอบ Theory of Planned Behavior พบว่า “ความตั้งใจ” เป็นตัวแปรสำคัญที่นำไปสู่พฤติกรรม (Cunningham & Kwon, 2003) ดังนั้น การสร้างมูลค่าร่วมจึงมีบทบาทในการเสริมสร้างทัศนคติและการรับรู้ของแบรนด์ ซึ่งนำไปสู่ความตั้งใจในการสนับสนุนในที่สุด กล่าวโดยสรุป การสร้างมูลค่าร่วมทำหน้าที่เป็น “ตัวแปรเชิงกลไก” ที่เชื่อมโยงระหว่างมูลค่าตราสินค้าและการตัดสินใจสนับสนุน โดยเน้นคุณภาพของ engagement มากกว่าการรับรู้แบบผิวเผิน

### 3. ความได้เปรียบทางการแข่งขันกับการรับรู้คุณค่าของการสนับสนุน (สมมติฐานที่ 3)

ผลการวิจัยยืนยันสมมติฐานที่ 3 โดยพบว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ไม่ขึ้นกับผลการแข่งขัน เช่น ความสามารถในการใช้ข้อมูล การผลิตคอนเทนต์ และการบริหารจัดการองค์กร มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการรับรู้คุณค่าของการสนับสนุนในมุมมองของแบรนด์ ข้อค้นพบนี้สะท้อนให้เห็นว่า ในอุตสาหกรรมอีสปอร์ตซึ่งมีความผันผวนสูงจากผลการแข่งขัน สโมสรจำเป็นต้องพัฒนา “ความได้เปรียบเชิงโครงสร้าง” เพื่อสร้างความยั่งยืนทางธุรกิจ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดด้าน competitive advantage ที่เน้นการสร้างคุณค่าที่แตกต่างและยากต่อการเลียนแบบ (Wattanasuwan, 2005)

นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับงานของ Ko et al. (2008) ที่ชี้ว่า ภาพลักษณ์องค์กรและการรับรู้คุณค่ามีผลต่อความตั้งใจของผู้บริโภคในการตอบสนองต่อแบรนด์ผู้สนับสนุน รวมถึงแนวคิดของ Smith and Stewart (2010) ที่อธิบายว่า อุตสาหกรรมกีฬาที่มีลักษณะเฉพาะที่ต้องอาศัยการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์มากกว่าผลการแข่งขันเพียงอย่างเดียว ในบริบทนี้ ความสามารถในการแสดงข้อมูลเชิงประจักษ์ เช่น engagement rate หรือ ROI metrics มีบทบาทสำคัญในการลดความไม่แน่นอนของแบรนด์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวโน้มของอุตสาหกรรมอีสปอร์ตที่กำลังเปลี่ยนจาก “attention economy” ไปสู่ “data-driven economy” (วิรัชชานา วาหะรักษ์, 2568) ดังนั้น ความได้เปรียบทางการแข่งขันจึงทำหน้าที่เป็น “ตัวสร้างความเชื่อมั่น” ที่ช่วยให้แบรนด์สามารถตัดสินใจลงทุนได้อย่างมีเหตุผลและลดความเสี่ยง

สรุปภาพรวมการอภิปรายผล จากการอภิปรายทั้งสามสมมติฐาน สามารถสรุปได้ว่า

- 1) มูลค่าตราสินค้า สามารถสร้าง “การรับรู้ความน่าสนใจ”
- 2) การสร้างมูลค่าร่วม เป็นกระบวนการสร้าง “ความตั้งใจในการสนับสนุน”
- 3) ความได้เปรียบทางการแข่งขัน เสริมสร้าง “ความเชื่อมั่นและการรับรู้คุณค่า”



ทั้งสามปัจจัยทำงานร่วมกันเป็นระบบที่สอดคล้องกับบริบทของอุตสาหกรรมอีสปอร์ต ซึ่งมีลักษณะเฉพาะด้านการมีส่วนร่วมของผู้บริโภคและการพึ่งพาข้อมูลเชิงดิจิทัล ข้อค้นพบนี้จึงช่วยขยายองค์ความรู้ด้าน sport marketing โดยชี้ให้เห็นว่า ความสำเร็จในการดึงดูดผู้สนับสนุนในอีสปอร์ตไม่ได้ขึ้นอยู่กับผลการแข่งขันเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรในการ “สร้าง สื่อสาร และพิสูจน์คุณค่า” อย่างเป็นระบบ

## ข้อเสนอแนะงานวิจัย

### ข้อเสนอแนะการวิจัยในอนาคต

การวิจัยนี้นำเสนอกรอบแนวคิดเชิงบูรณาการเพื่ออธิบายปัจจัยความสำเร็จของการสนับสนุนกีฬาอีสปอร์ตในบริบทการจัดการกีฬาและการตลาดกีฬา อย่างไรก็ตาม งานวิจัยยังมีข้อจำกัดในด้านการขาดข้อมูลภาคสนามเชิงประจักษ์

การวิจัยในอนาคตควรต่อยอดด้วยการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรมอีสปอร์ต และการทดสอบกรอบแนวคิดด้วยระเบียบวิธีเชิงปริมาณ เพื่อเพิ่มความแข็งแกร่งของข้อค้นพบและการประยุกต์ใช้ในระดับสากล

### ผลกระทบเชิงทฤษฎีและเชิงปฏิบัติ

#### 1. ผลกระทบเชิงทฤษฎี

งานวิจัยนี้ช่วยขยายองค์ความรู้ด้านการจัดการกีฬาและการตลาดกีฬา โดยเสนอกรอบแนวคิดใหม่ที่ผสมผสานทฤษฎีคุณค่าแบรนด์เข้ากับบริบทของกีฬาอีสปอร์ต ซึ่งยังเป็นพื้นที่การวิจัยที่อยู่ในช่วงเริ่มต้น

#### 2. ผลกระทบเชิงปฏิบัติ

สำหรับผู้บริหารองค์กรและผู้จัดการด้านการตลาดกีฬา ผลการวิจัยสามารถใช้เป็นแนวทางในการออกแบบกลยุทธ์การสนับสนุนกีฬาอีสปอร์ตที่เน้นความยั่งยืน การสร้างความสัมพันธ์กับแฟนกีฬา และการวัดผลในมิติที่หลากหลาย

## เอกสารอ้างอิง

วิรัชชานา วาหารักษ์. (2568). *อาชีพในวงการ e-sport: โอกาสและการเติบโต*. กรุงเทพฯ: สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล.

Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. New York: Free Press.



- Cornwell, T. B., Weeks, C. S., & Roy, D. P. (2005). Sponsorship-linked marketing: Opening the black box. *Journal of Advertising*, 34(2), 21–42. <https://doi.org/10.1080/00913367.2005.10639194>
- Cunningham, G. B., & Kwon, H. (2003). The theory of planned behaviour and intentions to attend a sport event. *Sport Management Review*, 6(2), 127–145. [https://doi.org/10.1016/S1441-3523\(03\)70056-4](https://doi.org/10.1016/S1441-3523(03)70056-4)
- Hamari, J., & Sjöblom, M. (2017). What is eSports and why do people watch it? *Internet Research*, 27(2), 211–232. <https://doi.org/10.1108/IntR-04-2016-0085>
- Hollebeek, L. D., Glynn, M. S., & Brodie, R. J. (2014). Consumer brand engagement in social media: Conceptualization, scale development and validation. *Journal of Interactive Marketing*, 28(2), 149–165. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2013.12.002>
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1–22. <https://doi.org/10.1177/002224299305700101>
- Keller, K. L. (2013). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity (4th ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Ko, Y. J., Kim, Y. K., Claussen, C. L., & Kim, T. H. (2008). The effects of sport involvement, sponsor awareness, and corporate image on intention to purchase sponsors' products. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 9(2), 79–94. <https://doi.org/10.1080/IJSMS-09-02-2008-B004>
- Nufer, G., & Bühler, A. (2010). Establishing and measuring the image fit between brand and event. *Journal of Sponsorship*, 3(3), 1–15.
- Parganas, P., Anagnostopoulos, C., & Chadwick, S. (2017). Effects of social media interactions on brand associations: A comparative study of football and basketball fans. *Journal of Strategic Marketing*, 25(7), 559–573. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2016.1148767>
- Pizzo, A. D., Na, S., Baker, B. J., Lee, M. A., Kim, D., & Funk, D. C. (2018). eSport vs. sport: A comparison of spectator motives. *Sport Marketing Quarterly*, 27(2), 108–123.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). *The future of competition: Co-creating unique value with customers*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Smith, A. C. T., & Stewart, B. (2010). The special features of sport: A critical revisit. *Sport Management Review*, 13(1), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2009.07.002>
- Wattanasuwan, K. (2005). The self and symbolic consumption. *Journal of American Academy of Business*, 6(1), 179–184.