

อิทธิพลเชิงสาเหตุของการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อขอบเขตความสามารถทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและที่พักจังหวัดน่าน

ศรวิสัย สมสวัสดิ์*, กฤษดากร เพ็ชรดิษฐ์**, สุนธนา คชฤทธิ์**

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับความคิดเห็นต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ ขอบเขตความสามารถทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและที่พักจังหวัดน่าน และ 2) ศึกษาอิทธิพลเชิงสาเหตุระหว่างการจัดการเชิงกลยุทธ์ ขอบเขตความสามารถทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและที่พักจังหวัดน่าน กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและที่พักจังหวัดน่าน จำนวน 240 ราย ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ทำการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ผลการวิจัย พบว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและที่พักจังหวัดน่านในกลุ่มรวมมากที่สุด ด้านขอบเขตความสามารถทางการแข่งขัน ($\beta = 0.645, p < 0.001$) รองลงมา ด้านผลการดำเนินงาน ($\beta = 0.445, p < 0.001$) ส่วนอิทธิพลทางอ้อมของตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและที่พักจังหวัดน่าน พบว่า ตัวแปรด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางอ้อมโดยผ่านตัวแปรด้านขอบเขตความสามารถทางการแข่งขัน ($\beta = 0.405, p < 0.001$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ข้อค้นพบจากงานวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและที่พักในการสร้างผลการดำเนินงานผ่านการจัดการเชิงกลยุทธ์ และขอบเขตความสามารถทางการแข่งขัน

คำสำคัญ : อิทธิพลเชิงสาเหตุ, การจัดการเชิงกลยุทธ์, ขอบเขตความสามารถทางการแข่งขัน, ผลการดำเนินงาน

* อาจารย์ สาขาวิชาการจัดการ วิทยาลัยน่าน มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์

** อาจารย์ หมวดศึกษาทั่วไป วิทยาลัยน่าน มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์

Corresponding author, email: sorrawat.somsawat@gmail.com, Tel. 0625145559

Received : August 7, 2024; Revised : September 23, 2024; Accepted : October 4, 2024

The Causal Influence of Strategic Management on Competitive Scope and Performance of Hotel and Accommodation Business Owners, Nan Province

Sorrawat Somsawat*, Kridsakorn Petdit**, Sumonta Kotcharit**

Abstract

This quantitative research aims to 1) examine the perceptions of hotel and accommodation entrepreneurs in Nan Province, Thailand, regarding strategic management, competitive scope, and business performance, and 2) investigate the causal relationships between strategic management, competitive scope, and business performance among hotel and accommodation entrepreneurs in Nan Province, Thailand. The sample consists of 240 hotel and accommodation entrepreneurs in Nan Province, selected using stratified random sampling. Data was collected using a questionnaire and analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) with statistical software. The findings reveal that the variable with the most direct influence on the performance of hotel and accommodation business entrepreneurs in Nan province was the scope of competitive capabilities ($\beta = 0.645$, $p < 0.001$). This was followed by the variable of operational performance ($\beta = 0.445$, $p < 0.001$). Regarding the indirect influence, the variable of strategic management had a significant indirect impact on the performance of hotel and accommodation business entrepreneurs in Nan province through the variable of scope of competitive capabilities ($\beta = 0.405$, $p < 0.001$) at the 0.001 statistical significance level. The findings from this research can be beneficial for hotel and accommodation business entrepreneurs in improving their performance through strategic management and the scope of competitive capabilities.

Keywords : Casual relationship, Strategic management, Competitive scope, Performance

* Instructor, Department of Management, Nan College, Uttaradit Rajabhat University

** Instructor, General Education, Nan College, Uttaradit Rajabhat University

Corresponding author, email: sorrawat.somsawat@gmail.com, Tel. 0625145559

Received : August 7, 2024; **Revised :** September 23, 2024; **Accepted :** October 4, 2024

ความสำคัญของปัญหาการวิจัย

ในปี พ.ศ. 2566 ธุรกิจท่องเที่ยวและโรงแรมเริ่มกลับฟื้นตัว ศูนย์วิจัยกสิกรไทย ประเมินว่าในปี พ.ศ. 2566 รายได้ของธุรกิจโรงแรมและที่พักน่าจะเติบโตต่อเนื่อง จากภาคการท่องเที่ยวที่คาดว่าจะปรับตัวดีขึ้นทั้งตลาดคนไทยเดินทางท่องเที่ยวในประเทศ และโดยเฉพาะชาวต่างชาติที่คาดว่าจะในปี พ.ศ. 2566 นักท่องเที่ยวต่างชาติเที่ยวไทย จะฟื้นตัวได้เกือบเท่าตัวจากปี พ.ศ. 2565 ซึ่งจะเป็นแรงบวกสำคัญของธุรกิจ เช่นเดียวกับกิจกรรมการจัดงาน การจัดประชุมสัมมนาจะทยอยเพิ่มมากขึ้นจากปี พ.ศ. 2565 แต่การฟื้นตัวของธุรกิจโรงแรมและที่พักยังเปราะบาง และไม่ทั่วถึง เนื่องจากมองไปในระยะข้างหน้าต่อจากนี้ธุรกิจยังต้องเผชิญกับโจทย์ที่ท้าทายมากขึ้นจากตลาดนักท่องเที่ยวที่ยังมีความไม่แน่นอนและสภาพแวดล้อมการทำธุรกิจ อาทิ ความเสี่ยงโรคโควิดยังคงอยู่ ทำให้ยังเป็นข้อจำกัดในการเดินทางท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยวบางกลุ่ม ความเสี่ยงจากเศรษฐกิจหลักของโลกเข้าสู่ภาวะถดถอย เนื่องจากขณะนี้หลายประเทศทั่วโลกกำลังเผชิญกับหลากหลายปัจจัยลบทั้งปัญหาเงินเฟ้อที่สูง ราคาพลังงานที่ยังมีแนวโน้มผันผวนและปรับตัวขึ้นอีก ขณะเดียวกันสถานการณ์ระหว่างรัสเซียและยูเครนมีความรุนแรงมากขึ้น ทำให้หลายประเทศในยุโรปยังเผชิญกับปัญหาวิกฤติพลังงานรุนแรงขึ้น ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการฟื้นตัวของตลาดนักท่องเที่ยวต่างชาติในปี พ.ศ. 2566 นอกจากนี้ ในภาคธุรกิจโรงแรมและที่พักเผชิญกับการแข่งขันที่สูง จากแหล่งท่องเที่ยวใหม่ที่เพิ่มขึ้น และจำนวนที่พักเปิดใหม่เข้าสู่ตลาดเพิ่มขึ้น ขณะที่แนวโน้มต้นทุนทางธุรกิจของผู้ประกอบการ ทั้งราคาสินค้า พลังงาน รวมไปถึงต้นทุนทางการเงินอย่างอัตราดอกเบี้ยยังมีทิศทางปรับตัวสูงขึ้น ซึ่งสร้างความท้าทายต่อการดำเนินธุรกิจในปี พ.ศ. 2566 โดยอัตราการเข้าพักของสถานพักแรมทั่วประเทศทั้งปี พ.ศ. 2566 อยู่ที่ประมาณ 52%-60% ยังต่ำกว่าปี พ.ศ. 2562 ซึ่งอยู่ที่ประมาณ 70.08% ขณะที่รายได้ธุรกิจโรงแรมและที่พักปี พ.ศ. 2566 ประมาณ 5-6 แสนล้านบาท ต่ำกว่าก่อนที่จะเกิดการระบาดของโควิดเช่นกัน และการฟื้นตัวของธุรกิจจะยังไม่ทั่วถึง โดยกลุ่มโรงแรมและที่พักที่น่าจะฟื้นตัวได้ดีมองว่ายังเป็นกลุ่มที่อยู่ในจุดหมายปลายทางของนักท่องเที่ยวไทย อาทิ ภาคตะวันตก และภาคเหนือ ขณะที่กลุ่มที่รองรับนักท่องเที่ยวต่างชาติจะกลับมาดีขึ้นอย่างกลุ่มที่ทำตลาดจับกลุ่มนักท่องเที่ยวต่างชาติภูมิภาคเอเชียและภูมิภาคตะวันออกกลาง และกลุ่มโรงแรมที่มีรายได้จากการจัดงานและประชุมสัมมนา โดยเฉพาะกลุ่มที่จับตลาดการประชุมสัมมนาของหน่วยงานภาครัฐและองค์กรระหว่างประเทศน่าจะมีโอกาสในการฟื้นตัวได้ดี (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2565)

จากสถานการณ์ดังกล่าว ทำให้ผู้ประกอบการเร่งปรับตัวเพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ เช่น ลดราคาห้องพัก ปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการ เน้นการตลาดภายในประเทศ ลดค่าใช้จ่าย และหารายได้จากธุรกิจที่เกี่ยวข้องเนื่อง เป็นต้น แต่จะทยอยฟื้นตัวในปี พ.ศ. 2565-2566 จะเห็นได้จากสถิติจำนวนนักท่องเที่ยวที่มาท่องเที่ยวในจังหวัดน่าน ปี พ.ศ. 2565 มีจำนวน 1,183,201 คน ซึ่งมากกว่าปี พ.ศ. 2564 ที่มีจำนวนนักท่องเที่ยว จำนวน 832,902 คน (สำนักงานสถิติจังหวัดน่าน ระบบบัญชีข้อมูลจังหวัดน่าน, 2566) จะเห็นได้ว่าจากผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโควิด-19 และภาวะเศรษฐกิจถดถอยส่งผลให้พฤติกรรมนักท่องเที่ยวของผู้คนเปลี่ยนไป นักท่องเที่ยวจะคำนึงถึงความปลอดภัยเวลาท่องเที่ยวเพิ่มขึ้น

จังหวัดน่าน เป็นอีกหนึ่งจังหวัดที่เป็นเมืองรอง ปัจจุบันได้เป็นจุดหมายปลายทางด้านการท่องเที่ยวที่สำคัญของภาคเหนือ ตั้งอยู่ทางทิศตะวันออกเป็นเมืองเก่าที่มีชีวิต เป็นอีกหนึ่งจังหวัดที่น่าสนใจ ดินแดนในขุนเขาทางด้านตะวันออกของภาคเหนือ อุดมไปด้วยธรรมชาติ ทั้งผืนป่า สายน้ำ ทะเลหมอก หล่อหลอมรวมกับวิถีวัฒนธรรมเก่าแก่ของชาวไทลื้อ ทำให้เสน่ห์ของจังหวัดน่าน ไม่ได้มีเพียงธรรมชาติที่สวยงาม แต่ยังมีศิลปวัฒนธรรม ประเพณี ที่แสดงออกถึงความศรัทธาของชาวพุทธ (ศิริพร ถาวรวิสิทธิ์ และเสรี วงษ์มณฑา, 2564) และภูมิปัญญาท้องถิ่นที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวที่แตกต่างจากท้องถิ่นอื่น จึงทำให้จังหวัดน่านเป็นอีกแหล่งท่องเที่ยวที่นักท่องเที่ยวเลือกมาท่องเที่ยว และถือเป็นจังหวัดที่มีทุนทางวัฒนธรรมที่จะนำมาพัฒนาต่อยอดเพื่อให้เกิดคุณค่าและมูลค่าอย่างสร้างสรรค์สอดคล้องกับการนำเสนอและความงดงามของศิลปวัฒนธรรม ประเพณี วิถีชีวิต ภูมิปัญญา ซึ่งเป็นเอกลักษณ์ของชุมชน ตลอดจนความงดงามทางธรรมชาติเป็นจุดดึงดูดนักท่องเที่ยวและผู้มาเยือน จากจำนวนนักท่องเที่ยวที่เพิ่มขึ้นทำให้ต้องมีโรงแรมที่พักไว้รองรับนักท่องเที่ยวอย่างเพียงพอ โดยเฉพาะจังหวัดน่านจะมีนักท่องเที่ยวมาเยือนเพิ่มมากขึ้น ผู้ประกอบการด้านธุรกิจโรงแรมและที่พักจึงต้องมีการเตรียมความพร้อมในทุกด้านสำหรับการขับเคลื่อนธุรกิจ ผู้ประกอบการจำเป็นต้องปรับตัวในด้านต่างๆ ได้แก่ ด้านแรงงาน ด้านเงินทุน ด้านทักษะภาษา ด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ การประสานความร่วมมือกับภาครัฐ เป็นต้น เพื่อให้สามารถได้เปรียบทางการแข่งขัน สามารถสร้างผลการดำเนินงานที่บรรลุวัตถุประสงค์ของธุรกิจเกิดความยั่งยืนต่อไป

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาถึงอิทธิพลเชิงสาเหตุของการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อขอบเขตความสามารถทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและที่พักจังหวัดน่าน เพื่อนำองค์ความรู้ที่ได้เป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและที่พักในการช่วยเพิ่มศักยภาพของธุรกิจให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน และส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานภาครัฐ อาทิ สำนักงานท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดน่าน สมาคมธุรกิจท่องเที่ยว และอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวจังหวัดน่าน ได้นำผลการวิจัยไปส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมที่พักในจังหวัดน่าน รวมถึงเพื่อให้คนที่เข้ามาท่องเที่ยวในจังหวัดน่านได้รับการบริการที่มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ ขอบเขตความสามารถทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและที่พักจังหวัดน่าน
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลเชิงสาเหตุระหว่างการจัดการเชิงกลยุทธ์ ขอบเขตความสามารถทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและที่พักจังหวัดน่าน

กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปองค์ประกอบและความสัมพันธ์ของตัวแปรได้ดังนี้

จากทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource Based View: RBV) ที่กล่าวถึงการบริหารจัดการทรัพยากรภายในองค์กร ในมิติของการศึกษาครั้งนี้เป็นการบูรณาการฐานทรัพยากรและความสามารถที่มีอยู่ของ

องค์การ เพื่อนำไปสู่การสร้างขอบเขตความสามารถทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานขององค์การ ขึ้นอยู่กับพื้นฐาน Barney (1991) ด้านที่สำคัญประกอบด้วย สิ่งที่มีคุณค่า (Valuable) หายาก (Rare) ยาก แก่การนำมาทดแทนได้ (Difficult to substitute) และยากที่คู่แข่งจะเลียนแบบได้ (Difficult to imitate) ทรัพยากรขององค์การนั้นสามารถอยู่ในรูปของทรัพยากรที่จับต้องได้ และ/หรือจับต้องไม่ได้ ดังนั้น ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและที่พักจังหวัดน่าน ต้องบูรณาการฐานทรัพยากรในองค์การ และ ความสามารถ ที่มีอยู่ขององค์การ ดังนี้

1. การจัดการเชิงกลยุทธ์ใช้แนวคิดของ Wheenlen and Hunger (2012) เป็นกระบวนการที่ใช้ เพื่อวางแผน ดำเนินการ และจัดสรรทรัพยากรขององค์กรให้เหมาะสม เพื่อให้้องค์การสามารถบรรลุ เป้าหมายและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด ซึ่งการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้นเกี่ยวข้องกับการวางแผนกลยุทธ์ในระยะยาว การกำหนดทิศทางที่องค์กรต้องการเดินทางไป และการทำให้องค์การมีความแข็งแกร่ง กลยุทธ์ในการแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดและสภาพแวดล้อมธุรกิจ ที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา มีขั้นตอนการจัดการเพื่อให้บรรลุภารกิจหลักหรือพันธกิจขององค์การโดยการ สร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์การให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษา ในตัวแปรประกอบตัว 4 ขั้นตอนสู่ความสำเร็จขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Wheenlen and Hunger (2012) ได้แก่ การตรวจสอบสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์ เพื่อให้การดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมและที่พักจังหวัดน่านบรรลุ พันธกิจ วัตถุประสงค์ที่วางไว้ขององค์การ

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า การดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ สามารถวัดได้จากผลการดำเนินงาน ซึ่งได้รับอิทธิพลโดยตรงจากการจัดการเชิงกลยุทธ์ ตามที่ Kazmi (2008) กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบที่ขาดหายไปในธุรกิจปัจจุบัน คือ กลยุทธ์ ดังนั้น กลยุทธ์จึงเป็นแผนพื้นฐาน สำหรับองค์การใดๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายภายในระยะเวลาที่กำหนดกลยุทธ์ต้องมีการนำไปใช้เพื่อกระตุ้น ความยั่งยืนของรายได้เปรียบแข่งขัน และกลยุทธ์ทำให้องค์การมีประสิทธิภาพสูงสุดเหนือคู่แข่ง และการวางแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน รวมถึงการกำหนดขอบเขตความสามารถทางการแข่งขันที่ชัดเจนช่วยเพิ่ม แนวโน้มของผลการดำเนินงานที่สูงขึ้น เห็นได้จากการศึกษาของ Monday et al. (2015) พบว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อระดับการแข่งขันขององค์การ การศึกษาของ วัชรกร มยุรี และคณะ (2563) พบว่า การจัดการสถานที่จัดงานไมซ์และการจัดการเชิงกลยุทธ์มีผลกระทบเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของสถานที่จัดงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ การศึกษาของ สุธาสินี มาถนอม (2559) พบว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงาน โดยปัจจัยที่มีผลต่อการลงทุนด้านยอดขายและ กำไรของธุรกิจโรงแรมประกอบด้วยวางแผนเชิงกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ การประเมินผล และการ ควบคุมกลยุทธ์ การศึกษาของ Abodunde (2020); Kornelius et al. (2020) พบว่า กระบวนการบริหาร ทางกลยุทธ์ โดยเฉพาะการวางแผนทางกลยุทธ์ การปฏิบัติหรือการดำเนินงาน และการประเมินผล ในการ ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของ SMEs ในภาคตะวันตกของประเทศไนจีเรีย ดังสมมติฐานต่อไปนี้

H1: การจัดการเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางตรงต่อขอบเขตความสามารถทางการแข่งขัน

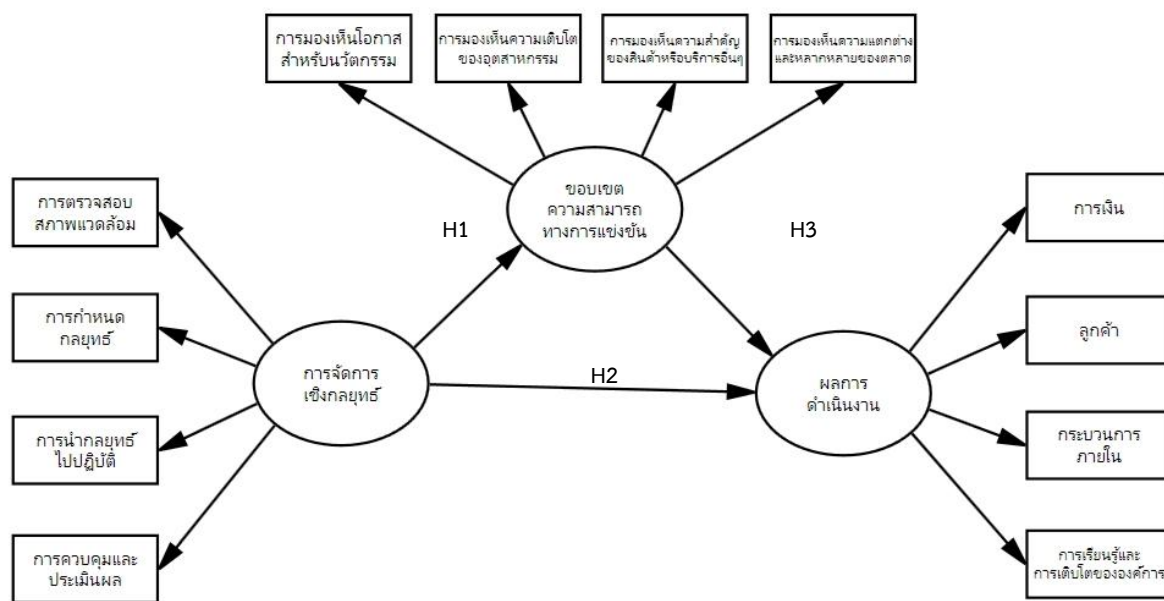
H2: การจัดการเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงาน

2. ขอบเขตความสามารถทางการแข่งขัน ใช้แนวคิดของ Porter (1985) เกี่ยวข้องกับการกำหนดขอบเขตของการดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยพิจารณาทั้งขอบเขตทางภูมิศาสตร์และขอบเขตทางอุตสาหกรรม ซึ่งแนวคิดนี้ช่วยให้องค์กรสามารถมุ่งเน้นทรัพยากรและความพยายามไปในทิศทางที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ดังนั้นการที่องค์กรธุรกิจจะตัดสินใจใช้กลยุทธ์ใดกลยุทธ์หนึ่งในการดำเนินธุรกิจนั้นจำเป็นต้องมีการกำหนดขอบเขตความสามารถทางการแข่งขันให้ชัดเจน กล่าวได้ว่าการกำหนดขอบเขตความสามารถทางการแข่งขันนั้นจะมีความสัมพันธ์กับการกำหนดกลยุทธ์และส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานโดยตรง แนวคิดของ Thomas Wing-yan (2001) ระบุว่า ในบริบททางธุรกิจ SMEs มีปัจจัยที่กำหนดขีดจำกัดของความสามารถในการแข่งขันได้สำเร็จ โดยการรับรู้และตีความความหมายของสภาพแวดล้อมการแข่งขันของธุรกิจอย่างเหมาะสม ซึ่งจะส่งผลให้ธุรกิจมีผลประกอบการที่ดี 4 ประการ ดังนี้ 1) การมองเห็นโอกาสสำหรับนวัตกรรมเป็นโอกาสที่ผู้ประกอบการมองเห็นเพื่อการสร้างนวัตกรรมในสินค้าหรือบริการใหม่ๆ 2) การมองเห็นแนวทางของความเติบโตของอุตสาหกรรม นั่นคือสามารถรับรู้และมองเห็นความต้องการผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร (Harrigan, 1985) 3) การมองเห็นความสำคัญของสินค้าหรือบริการใหม่ๆ โดยมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์ หรือบริการใหม่ๆ เพื่อเป็นการรักษาดำเนินงานของการแข่งขัน (Zahra, 1993) และ 4) การมองเห็นความแตกต่างและความหลากหลายของตลาดเป็นการมองเห็นความแตกต่างในกลยุทธ์ การแข่งขัน การมองเห็นความแตกต่างในรสนิยมของลูกค้า ช่องทางจัดจำหน่ายผ่านการตลาดขององค์กร (Miller & Friesen, 1983)

จากการทบทวนวรรณกรรม งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเบื้องต้นตามลำดับ พบว่า ขอบเขตความสามารถทางการแข่งขันมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงาน สอดคล้องกับการศึกษาของ วิวรรณ ไกรวุฒินันท์ และคณะ (2562); Asikin et al. (2024) ที่ระบุว่า การกำหนดขอบเขตความสามารถทางการแข่งขันมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน ซึ่งการกำหนดขอบเขตความสามารถทางการแข่งขันอย่างชัดเจน รวมถึงการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจที่ถูกต้อง มีความสำคัญอย่างยิ่ง ปัจจัยเหล่านี้สามารถนำไปสู่การจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ และการสร้างคุณค่าเพิ่มให้แก่ลูกค้าโดยการนำนวัตกรรมและความคิดใหม่ๆ มาใช้ในการดำเนินธุรกิจ การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาในตัวแปรประกอบด้วย การมองเห็นโอกาสสำหรับนวัตกรรม การมองเห็นความเติบโตของอุตสาหกรรม การมองเห็นความสำคัญของสินค้าและบริการใหม่ และการมองเห็นความแตกต่างและความหลากหลายของตลาด เพื่อให้การดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมและที่พักจังหวัดน่านบรรลุพันธกิจ วัตถุประสงค์ที่วางไว้ขององค์กรตามสมมติฐานต่อไปนี้

H3: ขอบเขตความสามารถทางการแข่งขันมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงาน

3. ผลการดำเนินงานใช้แนวคิดของ Kaplan and Norton (1996) เป็นเครื่องมือด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ลงสู่การปฏิบัติโดยอาศัยการประเมินผล เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถแปลงภารกิจขององค์กรให้เป็นเป้าหมายที่ชัดเจน สามารถนำมาใช้ประเมินผลได้ การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาในตัวแปรประกอบด้วย 4 มุมมองหลัก ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเติบโต ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรม งานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และความสัมพันธ์ของตัวแปรดังกล่าวข้างต้น สามารถนำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย ซึ่งสามารถแสดงได้ ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual framework)

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ออกแบบการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) โดยใช้แนวทางทางการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) เป็นการวิจัยที่พัฒนามาจากการรวบรวมข้อมูลบนพื้นฐานของการทบทวนวรรณกรรม รวมถึงการพัฒนารอบแนวคิดจากทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมีลำดับขั้นตอนได้แก่ การกำหนดปัญหาทางานวิจัย การสร้างคำถามการวิจัย รวมถึงการพัฒนามาตรวัดจากการทบทวนวรรณกรรม การแจกแบบสอบถาม การประมวลผลทางสถิติเชิงพรรณนา ตามโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) และนำผลที่ได้มาอภิปรายผลสรุป และการให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากการวิจัยข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามซึ่งมีลักษณะแบบปลายปิด

ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและที่พักจังหวัดน่าน ทั้ง 15 อำเภอ จำนวน 480 ราย (สำนักงานสถิติจังหวัดน่าน ระบบบัญชีข้อมูลจังหวัดน่าน, 2566)

1.2 การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้กฎแห่งความชัดเจน ของ Hair et al. (1998) แนะนำให้ใช้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 10-20 เท่า ต่อตัวแปรการวิจัย 1 ตัวแปรหรือไม่น้อยกว่า 500 หน่วย ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้มีตัวแปรสังเกตได้จำนวน 12 ตัวแปร ขนาดตัวอย่างจำนวน 20 เท่าของตัวแปร จึงได้กลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมคืออย่างน้อย 240 ราย

1.3 กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและที่พักจังหวัดน่าน จำนวน 240 ราย ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

โรงแรมและที่พักจังหวัดน่าน	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง	คิดเป็นร้อยละ
แยกตามอำเภอ	(N)	(n)	
อำเภอเมืองน่าน	190	95	39.60
อำเภอแม่จริม	7	3	1.30
อำเภอบ้านหลวง	1	1	0.40
อำเภอนาน้อย	19	10	4.20
อำเภอปัว	105	53	22.10
อำเภอท่าวังผา	23	11	4.60
อำเภอเวียงสา	15	7	2.90
อำเภอทุ่งช้าง	11	5	2.10
อำเภอเชียงกลาง	15	8	3.30
อำเภอนาหมื่น	4	2	0.80
อำเภอสันติสุข	7	4	1.70
อำเภอบ่อเกลือ	51	25	10.40
อำเภอสองแคว	4	2	0.80
อำเภอภูเพียง	25	12	5.00
อำเภอเฉลิมพระเกียรติ	3	2	0.80
รวม	480	240	100.00

จากตารางที่ 1 ผู้วิจัยสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified sampling) ด้วยการใช้สูตรคำนวณหาจำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละชั้นภูมิ และการสุ่มตัวอย่างแบบใช้ความน่าจะเป็น (Probability sampling) โดยการสุ่มอย่างง่ายจากคอมพิวเตอร์ตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างตามตารางที่ 1

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือวิจัยเชิงปริมาณ ดำเนินการโดยการสร้างแบบสอบถาม (Questionnaire)

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ระยะเวลาในการดำเนินงานของกิจการ จำนวนพนักงาน และขนาดของโรงแรมและที่พัก

ส่วนที่ 2 มาตรฐานตัวแปรที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลมีทั้งหมด 36 ข้อ เพื่อศึกษาการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ประกอบไปด้วย 3 ปัจจัย ได้แก่ การจัดการเชิงกลยุทธ์ ขอบเขตความสามารถทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและที่พักจังหวัดน่าน โดยแบบสอบถามที่นำมาใช้มีลักษณะข้อคำถามที่ใช้มาตรวัดแบบประมาณค่า (Rating scale) 7 ระดับ

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามปลายเปิดที่เป็นความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมและที่พักจังหวัดน่าน

การพิทักษ์สิทธิผู้ให้ข้อมูล

งานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ยื่นขอผลการรับรองด้านจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์และผ่านการอนุมัติและเห็นชอบจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ เอกสารรับรองเลขที่ COA. No. 070/2023 URU-REC No. 079/2566 วันที่รับรอง 21 ธันวาคม พ.ศ. 2566 รวมถึงมาตรการการป้องกันผลกระทบด้านจริยธรรมที่อาจเกิดขึ้นกับผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ดำเนินการขอคำยินยอมจากผู้ให้ข้อมูลทุกคนก่อนการเก็บแบบสอบถาม และหากผู้ให้ข้อมูลรู้สึกไม่สบายใจในการให้ข้อมูลหรือตอบแบบสอบถาม สามารถขอถอนตัวออกจากการวิจัยได้ทุกขณะ โดยไม่มีผลกระทบใดๆ และข้อมูลที่ได้จะเก็บเป็นความลับเนื่องจากการนำเสนอผลการศึกษานำเสนอเป็นภาพรวมไม่มีการอ้างอิงผลการวิจัยเป็นรายบุคคล

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลในช่วงเดือนมกราคม-มีนาคม พ.ศ. 2567 โดยดำเนินการส่งจดหมายไปยังกลุ่มผู้ประกอบการดังกล่าว จำนวน 480 ราย และผู้วิจัยได้เดินทางไปยังสถานประกอบการ รวมถึงการโทรศัพท์ติดตามสอบถามเพื่อให้ได้แบบสอบถามกลับคืนมา ได้รับกลับคืนมา 256 ราย ยินยอมตอบแบบสอบถาม 250 ราย ไม่ยินยอม 6 ราย โดยการกระจายของข้อมูลตามวิธีแบบขั้นภูมิ หลังจากนั้นผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้กลับคืนมาทั้งหมดเพื่อเตรียมวิเคราะห์ข้อมูล จนครบตามจำนวน 240 ราย คิดเป็นร้อยละ 100

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย ดังนี้

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ขอบเขตความสามารถทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและที่พักจังหวัดน่าน ใช้วิธีการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: SD) สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาอิทธิพลเชิงสาเหตุของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ขอบเขตความสามารถทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและที่พักจังหวัดน่าน ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor analysis) ประกอบไปด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) เพื่อวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของตัวแปร และวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อวิเคราะห์ความเหมาะสมของตัวแบบมาตรวัดตัวแปร เพื่อเป็นการยืนยันว่าองค์ประกอบหรือปัจจัยที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตรงกับโมเดลโครงสร้างหรือตรงกับทฤษฎีหรือไม่ จากนั้นทำการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural model) เพื่อทำการทดสอบสมมติฐานและทำการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง และอิทธิพลทางอ้อมของตัวแปร

ผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ขอบเขตความสามารถทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและที่พักจังหวัดน่าน ประกอบด้วย

ระดับความคิดเห็นด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย (M) เท่ากับ 5.88 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) เท่ากับ 0.88 ระดับความคิดเห็นด้านขอบเขตความสามารถทางการแข่งขัน โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย (M) เท่ากับ 5.90 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ (SD) 0.93 และระดับความคิดเห็นด้านผลการดำเนินงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย (M) เท่ากับ 5.96 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) เท่ากับ 0.94

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาอิทธิพลเชิงสาเหตุของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ขอบเขตความสามารถทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและที่พักจังหวัดน่าน ประกอบด้วย

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) ผู้วิจัยได้ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อทำการสกัดองค์ประกอบ (Factor extraction) โดยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principal Component Factoring: PCF) ทำการหมุนแกนองค์ประกอบมุมฉาก (Orthogonal) ด้วยวิธีวาริแมกซ์ (Varimax method)

พบว่า ค่าสถิติ Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) มีค่าเท่ากับ 0.911 แสดงว่าชุดข้อมูลที่นำกลับมาวิเคราะห์มีความเหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบได้ และค่า Bartlett's Test of Sphericity ค่า Bartlett's Test of Sphericity มีนัยสำคัญทางสถิติ ($p \leq .05$) แสดงว่ายอมรับสมมติฐาน H1 นั่นคือ ตัวแปรต่างๆ มีความสัมพันธ์กันและสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้

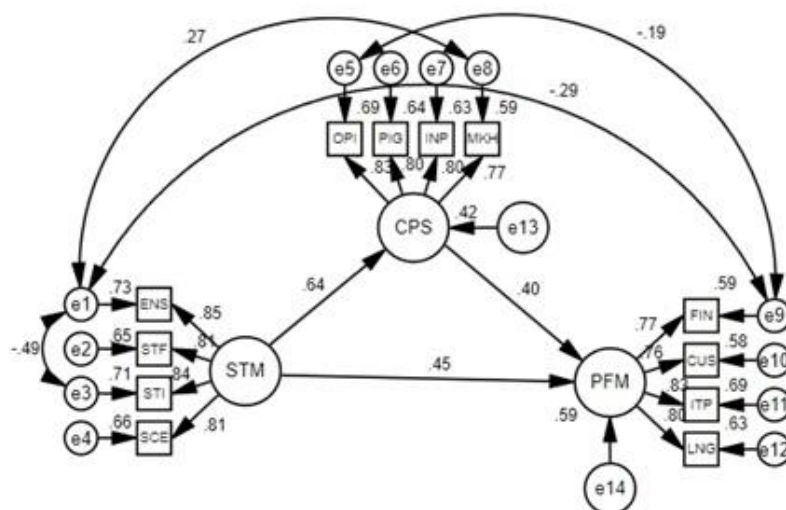
การสกัดองค์ประกอบ (Factor extraction) โดยพิจารณาค่ารวมกัน (Communalities) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป โดยวิธีประมาณค่าแบบภาวะน่าจะเป็นสูงสุด (Maximum likelihood) และดำเนินการหมุนแกนองค์ประกอบ (Factor rotation) แบบมุมฉาก (Orthogonal) ด้วยวิธีวาริแมกซ์ (Varimax method) พบว่า ค่ารวมกันที่สกัดได้ มีค่าอยู่ระหว่าง 0.655 – 0.793

ผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) โดยคัดเลือกค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่มีค่ามากที่สุดของแต่ละองค์ประกอบเดียวกันทำให้สามารถจัดองค์ประกอบออกมาได้ 3 องค์ประกอบ โดยมีการแสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ดังต่อไปนี้ องค์ประกอบที่ 1 การจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต (Manifest) จำนวน 12 ตัวแปร ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรมีค่าระหว่าง 0.696-0.793 องค์ประกอบที่ 2 ขอบเขตความสามารถทางการแข่งขัน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต (Manifest) จำนวน 12 ตัวแปร ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรมีค่าระหว่าง 0.655-0.765 องค์ประกอบที่ 3 ผลการดำเนินงาน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต (Manifest) จำนวน 12 ตัวแปร ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรมีค่าระหว่าง 0.695-0.737

การตรวจสอบโมเดลการวัดของตัวแปรแฝงแต่ละตัว โดยค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน (Standard regression weights : λ) ค่าความแปรผันที่สกัดได้เฉลี่ย (Average Variance Extracted: AVE หรือ p_v) ของน้ำหนักองค์ประกอบแต่ละรายการ เพื่อพิจารณาความเชื่อถือได้ของมาตรวัดในการนำเสนอผลการตรวจสอบโมเดลการวัด ดังต่อไปนี้

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor: CFA) เพื่อตรวจสอบโมเดลการวัด (Measurement model) ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของ การจัดการเชิงกลยุทธ์ ขอบเขตความสามารถทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงาน พบว่า ค่าดัชนีที่สำคัญในการพิจารณาความสอดคล้องกลมกลืนและผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อ และค่าความผันแปรที่สกัดได้เป็นค่าที่เหมาะสม มีค่าความน่าเชื่อถือได้และมีความเที่ยงตรงเชิงจำแนกในทุกตัวแปร

ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural model) ของอิทธิพลเชิงสาเหตุของการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อขอบเขตความสามารถทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและที่พักจังหวัดน่าน โดยตัวแปรของโมเดล ประกอบไปด้วย 1) ด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ (STM) ประกอบด้วยตัวแปร การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (ENS) การกำหนดกลยุทธ์ (STF) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (STI) การควบคุมและประเมินผล (SCE) 2) ด้านขอบเขตความสามารถทางการแข่งขัน (CPS) ประกอบด้วยตัวแปร การมองเห็นโอกาสสำหรับนวัตกรรม (OPI) การมองเห็นความเติบโตของอุตสาหกรรม (PIG) การมองเห็นความสำคัญของสินค้าหรือบริการใหม่ๆ (INP) การมองเห็นความแตกต่างและความหลากหลายของตลาด (MKH) และ 3) ด้านผลการดำเนินงาน (PFM) ประกอบด้วยตัวแปร ด้านการเงิน (FIN) ด้านลูกค้า (CUS) ด้านกระบวนการภายใน (ITP) ด้านการเรียนรู้และเติบโตขององค์กร (LNG) โดยค่าดัชนีผ่านเกณฑ์การยอมรับทุกค่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบสนองมติฐานการวิจัย พบว่า อิทธิพลเชิงสาเหตุของการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อขอบเขตความสามารถทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและที่พักจังหวัดน่าน ในกลุ่มรวมมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ภายหลังปรับโดยมีค่าดัชนีวัดความกลมกลืนดังนี้ $\chi^2 = 63.563$, $df=47$, $\chi^2 / df = 1.352$, $p\text{-Value} = 0.054$, $SRMR = 0.034$, $RMSEA = 0.038$, $GFI = 0.958$, $CFI = 0.990$, $NFI = 0.965$ ดังภาพที่ 2



Chi-square = 63.563, Chi-square/df=1.352, df = 47, p = .054, CFI = .990, GFI= .958, NFI= .965, RMSEA = .038, RMR=.034

ภาพที่ 2 ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างอิทธิพลเชิงสาเหตุของการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อขอบเขตความสามารถทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและที่พักจังหวัดน่าน

จากภาพที่ 2 เมื่อพิจารณาอิทธิพลของตัวแปรด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ด้านขอบเขตความสามารถทางการแข่งขันและด้านผลการดำเนินงาน พบว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและที่พักจังหวัดน่าน ในกลุ่มรวมมากที่สุดด้านขอบเขตความสามารถทางการแข่งขัน ($\beta = 0.645, p < 0.001$) รองลงมาด้านผลการดำเนินงาน ($\beta = 0.445, p < 0.001$) ส่วนอิทธิพลทางอ้อมของตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและที่พักจังหวัดน่าน พบว่า ตัวแปรด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางอ้อมโดยผ่านตัวแปรด้านขอบเขตความสามารถทางการแข่งขัน ($\beta = 0.405, p < 0.001$)

ผลการทดสอบสมมติฐาน

H1: การจัดการเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางตรงต่อขอบเขตความสามารถทางการแข่งขัน สนับสนุนตามสมมติฐาน ณ ระดับนัยสำคัญที่ระดับ 0.001

H2: การจัดการเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงาน สนับสนุนตามสมมติฐาน ณ ระดับนัยสำคัญที่ระดับ 0.001

H3: ขอบเขตความสามารถทางการแข่งขันมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงาน สนับสนุนตามสมมติฐาน ณ ระดับนัยสำคัญที่ระดับ 0.001

การอภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องอิทธิพลเชิงสาเหตุของการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อขอบเขตความสามารถทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและที่พักจังหวัดน่าน ผู้วิจัยมีประเด็นในการอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์การวิจัยได้ดังนี้

วัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ ขอบเขตความสามารถทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและที่พักจังหวัดน่าน ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านผลการดำเนินงานมากที่สุด เนื่องจากในการดำเนินธุรกิจสิ่งแรกที่นักลงทุนจะต้องประเมินและให้ความสำคัญ คือ ผลการดำเนินงานขององค์กร เพราะว่าความสำเร็จของธุรกิจนั้นสามารถอธิบายได้ด้วยผลการดำเนินงาน สอดคล้องกับการศึกษาของ Asikin et al. (2024) ที่อธิบายว่าการวัดผลการดำเนินงานทางธุรกิจเป็นเสมือนตัวชี้วัดหนึ่งในการประเมินศักยภาพขององค์กร จะเห็นได้ว่าผลลัพธ์ที่ชี้วัดความสำเร็จขององค์กรในขั้นตอนสุดท้ายของการดำเนินธุรกิจ และความสามารถในการบรรลุเป้าหมายองค์กร เพื่อผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและที่พักจังหวัดน่าน รองลงมา ได้แก่ ปัจจัยด้านขอบเขตความสามารถทางการแข่งขัน สอดคล้องกับการศึกษาของ Porter (1985) ได้เสนอว่า อธิบายว่า Competitive scope เกี่ยวข้องกับการกำหนดขอบเขตของการดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยพิจารณาทั้งขอบเขตทางภูมิศาสตร์และขอบเขตทางอุตสาหกรรม ซึ่งแนวคิดนี้ช่วยให้องค์กรสามารถมุ่งเน้นทรัพยากรและความพยายามไปในทิศทางที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ดังนั้น การที่องค์กรธุรกิจจะตัดสินใจใช้กลยุทธ์ใดกลยุทธ์หนึ่งในการดำเนินธุรกิจนั้น จำเป็นต้องมีการกำหนดขอบเขตความสามารถทางการแข่งขันให้ชัดเจน และปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ใช้เพื่อวางแผนดำเนินการ และจัดสรรทรัพยากรขององค์กรให้เหมาะสม เพื่อให้องค์กร

สามารถบรรลุเป้าหมายและปรับตัวต่อเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด (Wheelen & Hunger, 2012) ดังนั้น ผู้ประกอบการควรพัฒนาสมรรถนะของผู้ประกอบการ ศึกษาปัจจัยการจัดการเชิงกลยุทธ์ ขอบเขตความสามารถทางการแข่งขัน เพราะจะทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จสร้างรายได้และสร้างความเจริญเติบโตมีผลการดำเนินงานที่ดีให้ธุรกิจ

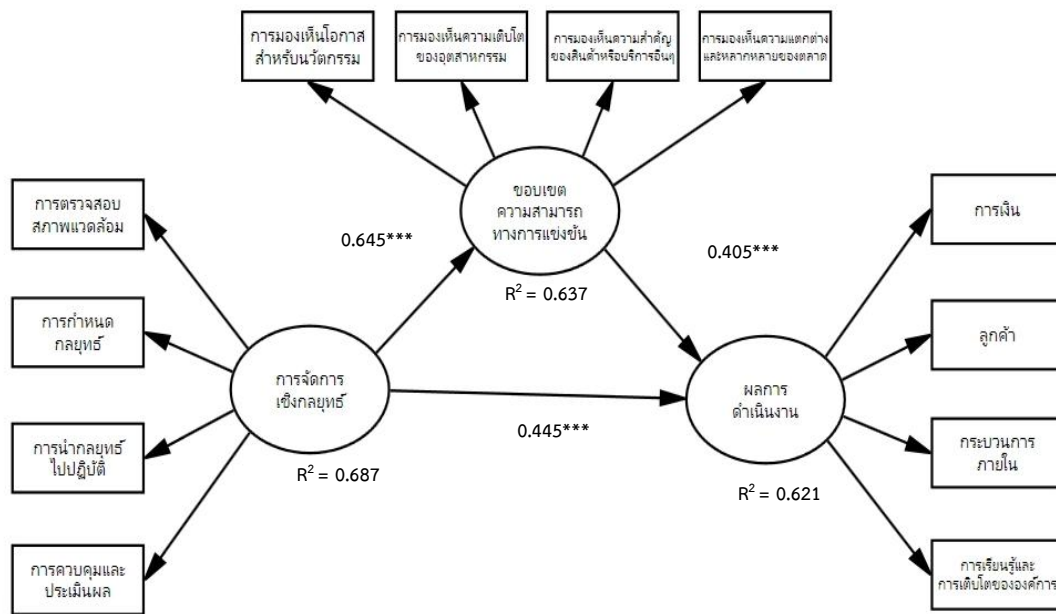
วัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 เพื่อศึกษาอิทธิพลเชิงสาเหตุระหว่างการจัดการเชิงกลยุทธ์ ขอบเขตความสามารถทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการโรงแรมและที่พักจังหวัดน่าน

การจัดการเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางตรงต่อขอบเขตความสามารถทางการแข่งขัน พบว่า ข้อมูลเชิงประจักษ์สนับสนุนสมมติฐานการวิจัยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับการศึกษาของ Monday et al. (2015) กล่าวว่าจัดการเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อระดับการแข่งขันขององค์กร ซึ่งส่งผลดีต่อผลกำไรและผลการดำเนินงาน นอกจากนี้ การศึกษาของ วัชรกร มยุรี และคณะ (2563) พบว่า การจัดการสถานที่จัดงานไมซ์และการจัดการเชิงกลยุทธ์มีผลกระทบเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของสถานที่จัดงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเช่นกัน

การจัดการเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงาน พบว่า ข้อมูลเชิงประจักษ์สนับสนุนสมมติฐานการวิจัยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับการศึกษาของ สุธาสิณี มาถนอม (2559) ที่พบว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงาน โดยปัจจัยที่มีผลต่อการลงทุนด้านยอดขายและกำไรของธุรกิจโรงแรมประกอบด้วย การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ การประเมินผล และการควบคุมกลยุทธ์ และการศึกษาของ Abodunde (2020); Kornelius et al. (2020) พบว่า กระบวนการบริหารทางกลยุทธ์ โดยเฉพาะการวางแผนทางกลยุทธ์ การปฏิบัติหรือการดำเนินงาน และการประเมินผล ในการส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก (SMEs) ในภาคตะวันตกของประเทศไนจีเรีย รวมถึงการศึกษาของ Friedmen et al. (2019) ที่ศึกษาถึงผลกระทบจากการจัดการเชิงกลยุทธ์ ผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กรโดยวัดจาก Balance scorecard พบว่า กระบวนการบริหารจัดการภายในส่งผลกระทบเชิงบวกต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ และการจัดการเชิงกลยุทธ์ส่งผลกระทบเชิงบวกต่อประสิทธิภาพขององค์กรเช่นกัน

ขอบเขตความสามารถทางการแข่งขันมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงาน พบว่า ข้อมูลเชิงประจักษ์สนับสนุนสมมติฐานการวิจัยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิวรรณ ไกรวุฒินันท์ และคณะ (2562) พบว่า ขอบเขตความสามารถทางการแข่งขันมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงาน รวมถึงการศึกษาของ Asikin et al. (2024) ที่ระบุว่ากำหนดขอบเขตความสามารถทางการแข่งขันมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเช่นกัน

จากการศึกษาครั้งนี้ พบว่าตัวแปรการจัดการเชิงกลยุทธ์ ขอบเขตความสามารถทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อม ของการดำเนินงานของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและที่พักจังหวัดน่าน ซึ่งสอดคล้องกับการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จึงทำให้สามารถสร้างเป็นองค์ความรู้ใหม่ เรียกว่า โมเดลรูปแบบสนับสนุนสมการโครงสร้างอิทธิพลเชิงสาเหตุของการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อขอบเขตความสามารถทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและที่พักจังหวัดน่าน ดังภาพที่ 3



หมายเหตุ: *** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

ภาพที่ 3 โมเดลรูปแบบสนับสนุนอิทธิพลเชิงสาเหตุของการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อขอบเขตความสามารถทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและที่พักจังหวัดน่าน

จากภาพที่ 3 คือโมเดลรูปแบบสนับสนุนอิทธิพลเชิงสาเหตุของการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อขอบเขตความสามารถทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและที่พักจังหวัดน่าน เนื่องจากกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นวิธีการที่คิดขึ้นอย่างรอบคอบเป็นระบบมีขั้นตอนที่ชัดเจน ที่จะนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรโดยอาศัยการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการตัดสินใจที่มีความสำคัญมากต่อธุรกิจเพราะเป็นการตัดสินใจในการกำหนดทิศทางและขอบเขตความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจว่าขอบเขตการทำธุรกิจจะมีความกว้างหรือความแคบเพียงใด กลุ่มเป้าหมายเป็นกลุ่มที่กว้างหรือกลุ่มเฉพาะเจาะจง ซึ่งการตัดสินใจนั้นจะต้องเริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์ถึงสภาพแวดล้อมทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของธุรกิจ เพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ โดยจะต้องมีการกำหนดขอบเขตหรือจุดเน้นในการทำธุรกิจให้ชัดเจน อาทิ ขอบเขตด้านส่วนแบ่งตลาด กลุ่มเป้าหมายที่หลากหลาย หรือตลาดเฉพาะเจาะจง ขอบเขตด้านภูมิศาสตร์ที่เป็นระดับประเทศหรือเฉพาะระดับภูมิภาค เป็นต้น

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

หน่วยงานภาครัฐในพื้นที่จังหวัดน่าน ควรมีการส่งเสริมด้วยการอบรมให้ความรู้ในด้านการสร้างผลการดำเนินงาน เพื่อให้ผู้ประกอบการนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาธุรกิจโรงแรมและที่พักเนื่องจากเป็นตัวแปรที่ผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญในการวิจัยครั้งนี้ รวมถึงจะเป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและที่พักในการสร้างผลการดำเนินงาน ผ่านการจัดการเชิงกลยุทธ์ และขอบเขตความสามารถทางการแข่งขัน

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ผู้ที่สนใจจะต่อยอดการศึกษาในครั้งนี้ ควรนำกรอบแนวคิดการวิจัยของสมการโครงสร้างในปัจจุบันด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ขอบเขตความสามารถทางการแข่งขัน ไปทำวิจัยเพิ่มเติมกับสถานประกอบการธุรกิจโรงแรมและที่พักในจังหวัดอื่นเพื่อเปรียบเทียบผลที่ได้ อาจจะมีผลที่เหมือนกันหรือแตกต่างกัน
2. ศึกษาปัจจัยอื่นที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรให้ประสบผลสำเร็จ เช่น ภาวะผู้นำ สมรรถนะผู้ประกอบการ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น

เอกสารอ้างอิง

- วัชรกร มยุรี, เกิดศิริ เจริญวิศาล, และ สันติธร ภูริภักดี. (2563). การจัดงานสถานที่ไม่ซ้ำที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของสถานที่จัดงานในประเทศไทยผ่านการจัดการเชิงกลยุทธ์และการจัดการความยั่งยืน. *วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี*, 14(3), 198-213.
- วิวรรณ ไกรภูณันท์, นภาพรพร เนตรประดิษฐ์, และ ทัดพงษ์ อวีโรธนานนท์. (2562). แบบจำลองผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการธุรกิจโรงเรียนสอนภาษาในประเทศไทย. *วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย*, 14(1), 94-118.
- ศิริพร ถาวรสิทธิ์ และ เสรี วงษ์มณฑา. (2564). แนวทางส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมจังหวัดน่าน. *วารสารสมาคมนักวิจัย*, 26(1), 244-256.
- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2565, 19 ตุลาคม). ปี 2566 ธุรกิจโรงแรมและที่พักทยอยฟื้นตัวแต่ภายใต้มุมมองที่ต้องระวังมากขึ้น. <https://www.kasikornresearch.com/th/analysis/kcon/business/Pages/Hotel-z3351.aspx>
- สุธาสนี มาถนอม. (2559). *การจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) กับผลตอบแทนจากการลงทุนธุรกิจโรงแรมในพื้นที่ 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (สตูล สงขลา ยะลา ปัตตานี นราธิวาส)*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ไม่ได้ดีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.
- สำนักงานสถิติจังหวัดน่าน ระบบบัญชีข้อมูลจังหวัดน่าน. (2566, 21 มิถุนายน). สถิตินักท่องเที่ยวจังหวัดน่าน. <https://nan.gdcatalog.go.th/dataset/62-65/resource/43e922a2-9bd2-4acf-bc9b-ba75bcc49a34>
- สำนักงานสถิติจังหวัดน่าน ระบบบัญชีข้อมูลจังหวัดน่าน. (2566, 21 มิถุนายน). จำนวนที่พักจังหวัดน่าน. <https://agencyas.nso.go.th/nan/utilization>
- Abodunde, S. M. (2020). The impact of strategic planning on the performance of small and medium enterprises: A case study from Lagos State, Nigeria. *Explored in the European. Journal of Business and Management*, 12(8), 6-12.

- Asikin, Z., Fadilah, O., Supuro, E., Adittia, O., & Ridaki, M. (2024). The influence of digital marketing on competitive advantage and performance of micro, small and medium enterprises. *International Journal of Social Service and Research*, 4(3), 963-970.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Friedman, B., Fuckert, D., Jahrsdoerfer, M., Magness, R., Patterson, E. S., Syed, R., & Zaleski, J. R. (2019). Identifying and monitoring respiratory compromise: Report from the rules and algorithms working group. *Biomedical Instrumentation & Technology*, 53(2), 110-123.
- Hair, J. F. Jr., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (1998). *Multivariate multivariate data analysis* (6 th ed.). Prentice Hall.
- Harrigan, K. R. (1985). *Strategic flexibility: A management guide for changing times*. Lexington Books.
- Kaplan, R. & Norton, D. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press: MA.
- Kazmi, A. (2008). *Strategic management and business policy* (3rd ed.). McGraw-Hill Companies.
- Kornelius, H., Supratikno, H., Bernarto, I., & Widjaja, A. W. (2021). Strategic planning and firm performance: The mediating role of strategic maneuverability. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 479-486.
- Miller, D. & Friesen, P.H. (1983). Strategy-making and environment: The third link. *Strategic Management Journal*, 4(3), 221 – 235.
- Monday, J. U., Akinola, G. O., Ologbenla, P., & Aladeraji, O. K. (2015). Strategic management and firm performance: A study of selected manufacturing companies in Nigeria. *European Journal of Business and Management*, 7(2), 161-171.
- Porter, M. E. (1985). *The competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Thomas Wing-yen, Man. (2001). *Entrepreneurial competencies and the performance of small and medium enterprises in the Hong Kong services sector*. [Doctoral dissertation, Hong Kong Polytechnic University]. Proquest Dissertations and Theses database.
- Wheelen, T. L. & Hunger, J. D. (2012). *Strategic management and business policy: Toward global sustainability* (13th ed.). Pearson Education.
- Zahra, S. A. (1993). Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: A taxonomic approach. *Journal of Business Venturing*, 8(4), 319-340.

