

**แนวทางการพัฒนารุกิจจัดการแข่งขันกีฬาในจังหวัดเชียงใหม่:
การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ด้วยแบบจำลองแรงผลักดัน 5 ประการ
และโมเดลความร่วมมือ-นวัตกรรม-อัตลักษณ์***

**GUIDELINES FOR SPORTS EVENT MANAGEMENT BUSINESS DEVELOPMENT IN
CHIANG MAI: STRATEGIC ANALYSIS USING FIVE FORCES MODEL AND
COLLABORATION-INNOVATION-IDENTITY MODE**

อรรณพร สุริโย*, บรรเจิด สันสุวรรณ, ชานนท์ ศิริประยงค์

Annapon Suriyo*, Bunjird Sonsuwan, Chanon Siriprahong

คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ วิทยาเขตเชียงใหม่ เชียงใหม่ ประเทศไทย

Faculty of Liberal Arts, Thailand National Sports University Chiang Mai Campus, Chiang Mai, Thailand

*Corresponding author E-mail: suriyoannapon@gmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของสภาวะการแข่งขันในตลาด ที่ส่งผลต่อโอกาสและปัญหาของธุรกิจจัดการแข่งขัน กีฬาในจังหวัดเชียงใหม่ 2) เพื่อสังเคราะห์กลยุทธ์การตลาดที่แปรเปลี่ยนแรงกดดันทางการแข่งขันให้เป็นโอกาส โดยบูรณาการจุดแข็งด้านการท่องเที่ยวและอัตลักษณ์ของจังหวัดเชียงใหม่ใช้การวิจัยแบบผสมวิธี กลุ่มตัวอย่าง จำแนกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 150 คน และผู้ให้ข้อมูลเชิงลึกจากการสัมภาษณ์ จำนวน 16 คน โดยกำหนดวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง จากผู้ประกอบการที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญการจัดการแข่งขันกีฬา ในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ผลการวิเคราะห์ พบว่า โมเดลการพยากรณ์ โอกาสของสภาพตลาด มีนัยสำคัญทางสถิติ ($F = 29.389$, $Sig. = 0.000$) และอธิบายความผันแปรได้ร้อยละ 44.4 โดยมีปัจจัยที่ส่งผลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญ ได้แก่ ระดับความเข้มข้นของการแข่งขัน และอำนาจการเจรจาต่อรองของผู้ซื้อ ส่วนผลการวิเคราะห์ปัญหาสภาพตลาด มีนัยสำคัญทางสถิติ ($F = 16.826$, $Sig. = 0.000$) อธิบายความผันแปรได้ ร้อยละ 40.1 โดยมีปัจจัยสำคัญ ได้แก่ ระดับความเข้มข้นของการแข่งขันและการสกัดกั้นผู้ประกอบการรายใหม่ซึ่งส่งผลเชิงบวก ส่วนภัยคุกคามของสินค้าทดแทนส่งผลเชิงลบ และผลการวิจัยเชิงคุณภาพได้เสนอแนวทางการพัฒนารุกิจมุ่งสร้าง “เชียงใหม่เมืองกีฬา” (Chiang Mai Sports City) ผ่านกลยุทธ์การท่องเที่ยวเชิงกีฬาและอัตลักษณ์ล้านนา โดยยึดโมเดล “ความร่วมมือ - นวัตกรรม - อัตลักษณ์” (C-I-I Model) เป็นแกนหลักในการแปรเปลี่ยนแรงกดดันทางการตลาดให้เป็นโอกาส เพื่อนำไปสู่การเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจกีฬาในระดับภูมิภาค ซึ่งจะช่วยยกระดับการจัดการธุรกิจของผู้ประกอบการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

คำสำคัญ: ธุรกิจจัดแข่งขันกีฬา, กลยุทธ์การตลาด, การวิเคราะห์ SWOT, แบบจำลองแรงกดดัน 5 ประการ

Abstract

The purposes of this research were: 1) To analyze the influence of market competition conditions on the opportunities and challenges of sports event management businesses in Chiang



Mai Province. and 2) Synthesize marketing strategies that transform competitive pressures into opportunities by integrating Chiang Mai's tourism strengths and local identity. Regarding the survey research, the sample consisted of two groups, with 150 participants, of whom 16 were selected explicitly. The selection method targeted entrepreneurs who had participated in sports competitions in Mueang Chiang Mai District twice a year. The multiple regression study explores the forecasting of market opportunity conditions ($F = 29.389$, $\text{Sig.} = 0.000$) and describes the sensitivity of the elements in this area, including the process level and players' positive control. The results of the market analysis are statistically significant ($F = 16.826$, $p < 0.001$). Refreshing description 40.1 Key enterprises by monitoring the level of working for new entrepreneurs, which cause adverse effects for new entrepreneurs, directly affecting... Important parts of the product to guide quality strategic research, business presentations, business development to create "Chiang Mai Sports" (Chiang Mai Sports City) through sports tourism strategies and Lanna identity based on the model of "Collaboration-Innovation-Identity" (C-I-I model) principles for transforming organizational structures into opportunities that will help to create sustainability of the sports business of entrepreneurs with more effectiveness.

Keywords: Sports Event, Marketing Strategy, SWOT Analysis, Five Forces Model

บทนำ

ในทศวรรษที่ผ่านมาธุรกิจที่อุตสาหกรรมกีฬามีการเติบโตอย่างก้าวกระโดด เนื่องจากกระแสด้านสุขภาพและการออกกำลังกายเพิ่มขึ้น จากการวิเคราะห์ของธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) ได้กล่าวว่า ตลาดอุปกรณ์การกีฬา เครื่องออกกำลังกาย ในส่วนของฟิตเนส คาดว่าจะมีการขยาย จากมูลค่าประมาณ 34.9 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ ในปี 2567 เพิ่มขึ้นเป็นประมาณ 44.0 พันล้านดอลลาร์สหรัฐในปี 2572 คิดเป็นอัตราการเติบโต CAGR ที่ร้อยละ 4.7 (ธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน), 2567) สำหรับประเทศไทยกระแสการออกกำลังกายที่เพิ่มขึ้น ประชาชนสนใจการออกกำลังกายสม่ำเสมอเพิ่มขึ้นเป็น ร้อยละ 44.4 ในปี 2567 (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2568) ประกอบกับภาครัฐหนุนผ่านแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2566 - 2570) ที่มุ่งส่งเสริมกิจกรรมกีฬาเชิงพาณิชย์และการท่องเที่ยวเชิงกีฬา เพื่อสร้างมูลค่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2566)

จังหวัดเชียงใหม่เป็นศูนย์กลางเศรษฐกิจและการท่องเที่ยวที่สำคัญของภาคเหนือ โดยธุรกิจจัดการแข่งขันกีฬาได้กลายเป็นส่วนสำคัญในระบบนิเวศทางเศรษฐกิจของจังหวัด ทั้งตอบสนองความต้องการการออกกำลังกายของคนท้องถิ่นและเป็นแรงขับเคลื่อนการท่องเที่ยวเชิงกีฬา (Sports Tourism) ที่ดึงดูดนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและต่างชาติ จังหวัดเชียงใหม่มีศักยภาพสูงในการเป็นศูนย์กลางการจัดการแข่งขันกีฬาระดับภูมิภาคด้วยข้อได้เปรียบหลายประการ ได้แก่ สภาพภูมิประเทศที่หลากหลาย โครงสร้างพื้นฐานที่พัฒนาแล้ว การคมนาคมที่สะดวก และสถานที่ท่องเที่ยวที่มีชื่อเสียงระดับโลก (พิมพ์ชนก แยมสงค์ และณัฏฐภัทร์ ศุภเศรษฐศิริ, 2567) นอกจากนี้ ยังเป็นที่ตั้งของกลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรมกีฬาที่หลากหลาย โดยเฉพาะธุรกิจการท่องเที่ยวและการจัดการแข่งขันกีฬาที่มีการแข่งขันทางการตลาดสูงอย่างต่อเนื่อง (ดิฐชัย จันทรคุณา และคณะ, 2564)

อย่างไรก็ตามภายใต้การเติบโตของอุตสาหกรรมกีฬา ผู้ประกอบการต้องเผชิญกับสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงตามแนวคิดแรงกดดัน 5 ประการของ Porter, M. E. ซึ่งชี้ให้เห็นว่า ความรุนแรงทางการแข่งขันมีผลต่อขีดความสามารถในการทำกำไรของธุรกิจ (Porter, M. E., 1980) โดยเฉพาะในจังหวัดเชียงใหม่ที่ผู้ประกอบการกำลังประสบปัญหาทางสภาวะราคาและขาดกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง องค์ความรู้ที่มีอยู่ส่วนใหญ่มุ่งเน้นการศึกษา

ภาพรวมระดับอุตสาหกรรม ยังขาดงานวิจัยที่วิเคราะห์เชิงลึกในระดับผู้ประกอบการท้องถิ่น ซึ่งต้องเผชิญข้อจำกัดด้านทรัพยากรและต้องการแนวทางที่เป็นรูปธรรมในการเปลี่ยนแรงกดดันให้เป็นโอกาสด้วยการบูรณาการอัตลักษณ์ท้องถิ่น จากช่องว่างทางวิชาการดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมุ่งศึกษาแนวทางพัฒนารัฐกิจจัดการแข่งขันกีฬาในจังหวัดเชียงใหม่ด้วยระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods) โดยวิเคราะห์สภาพตลาดเจาะลึกด้วยเครื่องมือ SWOT Analysis และ Five Forces Model เพื่อสังเคราะห์ร่วมกับข้อมูลเชิงคุณภาพ นำไปสู่ข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับบริบททางเศรษฐกิจและสังคม ซึ่งเป็นแนวทางสำคัญให้ผู้ประกอบการและภาครัฐนำไปประยุกต์ใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของสภาวะการแข่งขันในตลาด ที่ส่งผลต่อโอกาสและปัญหาของธุรกิจจัดการแข่งขันกีฬาในจังหวัดเชียงใหม่
2. เพื่อสังเคราะห์กลยุทธ์การตลาดที่แปรเปลี่ยนแรงกดดันทางการแข่งขันให้เป็นโอกาส โดยบูรณาการจุดแข็งด้านการท่องเที่ยวและอัตลักษณ์ของจังหวัดเชียงใหม่

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนารัฐกิจจัดการแข่งขันกีฬาในจังหวัดเชียงใหม่ เป็นการวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Methods Research) ประกอบด้วย การวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยดังนี้

1. **ระยะที่ 1 การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Phase):** ผู้วิจัยเริ่มต้นด้วยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 150 คน เพื่อวิเคราะห์หาตัวแปรสำคัญทางสถิติที่มีอิทธิพลต่อโอกาสและปัญหาของธุรกิจ (ตามแบบจำลอง Five Forces และ SWOT)
2. **การเชื่อมต่อข้อมูล (Connecting Phase):** ผู้วิจัยนำ “ข้อค้นพบที่มีนัยสำคัญทางสถิติ” จากระยะที่ 1 (อาทิ ปัจจัยด้านความเข้มข้นของการแข่งขันที่ส่งผลเชิงบวก) มาใช้เป็นฐานข้อมูลในการ “กำหนดประเด็นคำถาม” สำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อค้นหาคำอธิบายว่า “ทำไม” และ “อย่างไร” ปัจจัยเหล่านั้นจึงส่งผลเช่นนั้น
3. **ระยะที่ 2 การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Phase):** ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 16 คน เพื่อขยายความผลการวิจัยเชิงปริมาณให้ลึกซึ้งยิ่งขึ้น และนำข้อมูลทั้งสองส่วนมาสังเคราะห์ร่วมกัน (Data Integration) เพื่อสร้างเป็นแนวทางการพัฒนารัฐกิจและโมเดลกลยุทธ์ในขั้นตอนสุดท้าย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร (Population) ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้ประกอบการธุรกิจการจัดการแข่งขันกีฬา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในธุรกิจกลุ่มจัดการแข่งขันกีฬาในจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งจากการตรวจสอบฐานข้อมูลจากหน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้อง พบว่า ไม่มีการจัดเก็บสถิติจำนวนผู้ประกอบการที่ดำเนินธุรกิจประเภทนี้ไว้อย่างเฉพาะเจาะจง เนื่องจากผู้จัดกิจกรรมมีลักษณะที่หลากหลาย ทั้งในรูปแบบนิติบุคคล ชุมชน และกลุ่มบุคคล ผู้วิจัยจึงกำหนดให้เป็นประชากรที่ไม่ทราบจำนวนที่แน่นอน (Unknown Population) อย่างไรก็ตาม การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ได้ใช้เกณฑ์ที่ไม่อิงกับจำนวนประชากร แต่คำนวณตามข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์สถิติถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เป็นหลัก

กลุ่มตัวอย่าง การวิจัยครั้งนี้ใช้กลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 1 เป็นกลุ่มที่ใช้สำหรับการตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ผู้ประกอบการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในธุรกิจจัดการแข่งขันกีฬาในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยกำหนดคุณสมบัติคัดเข้า คือ ต้องเป็นผู้ที่มีประสบการณ์เกี่ยวข้องกับการจัดแข่งขันกีฬา



อย่างน้อย 2 ครั้งภายใน 1 ปี เพื่อให้ได้ข้อมูลจากผู้ที่มีความเชี่ยวชาญและเข้าใจบริบทของธุรกิจอย่างแท้จริง ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 150 คน ซึ่งขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวนนี้ มีความเพียงพอตามหลักสถิติสำหรับการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยอ้างอิงเกณฑ์ของ Green, S. B. ที่เสนอสูตรการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำ คือ $N \geq e 50 + 8m$ (เมื่อ m คือ จำนวนตัวแปรอิสระ) โดยการวิจัยนี้มีตัวแปรอิสระ 5 ปัจจัย (ตามโมเดลแรงกดดัน 5 ประการ) ดังนั้น ขนาดกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำที่ต้องการ คือ 90 คน ($50 + 8(5) = 90$) การเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง 150 คน จึงถือว่ามีความเพียงพอและเหมาะสมต่อการทดสอบสมมติฐานทางสถิติ (Green, S. B., 1991)

กลุ่มตัวอย่างที่ 2 สำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ได้แก่ ผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 16 คน ซึ่งได้มาจากการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง โดยกำหนดเกณฑ์คัดเลือก คือ ต้องเป็นผู้บริหารหรือหัวหน้างานที่มีความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ตรงในการบริหารจัดการแข่งขันกีฬาในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ อย่างน้อย 2 ครั้งภายในระยะเวลา 1 ปี ทั้งนี้ เพื่อให้ครอบคลุมมุมมองของ “ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” (Stakeholders) ในระบบนิเวศธุรกิจกีฬาอย่างรอบด้าน ผู้วิจัยได้กระจายกลุ่มตัวอย่างให้ครอบคลุมออกเป็น 3 กลุ่มหลัก ได้แก่ 1) กลุ่มผู้ประกอบการและผู้จัดงานภาคเอกชน 2) กลุ่มหน่วยงานภาครัฐที่ทำหน้าที่สนับสนุนและกำกับดูแล และ 3) กลุ่มผู้ให้การสนับสนุน (Sponsors) และเจ้าของสถานที่จัดงาน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย 2 ประเภท ได้แก่ แบบสอบถาม (Questionnaire) สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ และแบบสัมภาษณ์ (Interview Form) สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. แบบสอบถาม (Questionnaire)

ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยแบ่งโครงสร้างเนื้อหาออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ได้แก่ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และปัญหา (SWOT Analysis) ของธุรกิจการจัดการแข่งขันกีฬาในจังหวัดเชียงใหม่ มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพตลาดตามแบบจำลองแรงกดดัน 5 ประการ (Five Forces Model) ของธุรกิจการจัดการแข่งขันกีฬาในจังหวัดเชียงใหม่ มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาธุรกิจและการจัดการแข่งขันกีฬาในจังหวัดเชียงใหม่ มีลักษณะเป็นแบบปลายเปิด (Open-ended Question)

การวัดค่าและเกณฑ์การให้คะแนน (Measurement and Scoring Criteria) สำหรับแบบสอบถามในส่วนที่ 2 และ ส่วนที่ 3 ผู้วิจัยกำหนดลักษณะข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามแนวคิดของ Likert Scale

โดยกำหนดนิยามและเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีระดับความสำคัญ/ความคิดเห็น/แรงกดดัน มากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีระดับความสำคัญ/ความคิดเห็น/แรงกดดัน มาก

ระดับ 3 หมายถึง มีระดับความสำคัญ/ความคิดเห็น/แรงกดดัน ปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีระดับความสำคัญ/ความคิดเห็น/แรงกดดัน น้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีระดับความสำคัญ/ความคิดเห็น/แรงกดดัน น้อยที่สุด

2. แบบสัมภาษณ์ (Interview Form)

เป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ลักษณะไม่มีโครงสร้าง (Unstructured Interview) เกี่ยวกับประเด็นเจาะลึกด้านสภาพตลาดและแนวทางการพัฒนากลยุทธ์การตลาดสำหรับการดำเนินธุรกิจจัดการแข่งขันกีฬาในจังหวัดเชียงใหม่

ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1. ความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารธุรกิจและการจัดการกีฬา จำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาและภาษา โดยใช้วิธีหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item-Objective Congruence: IOC) โดยกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป ผลการตรวจสอบ พบว่า ข้อคำถามทุกข้อ มีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.67 - 1.00 ซึ่งถือว่าผ่านเกณฑ์และมีความเหมาะสม (Rovinelli, R. J. & Hambleton, R. K., 1977)

2. ความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงแล้ว ไปทดลองใช้ (Try-out) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน จำนวน 30 คน แล้วนำผลมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ผลการวิเคราะห์พบว่า แบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.98 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่ยอมรับได้ (0.70) แสดงว่าแบบสอบถามมีความเชื่อมั่นสูงและเหมาะสมสำหรับการนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลจริง

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยแบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Data Analysis) ผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติในการประมวลผลข้อมูล โดยแบ่งขั้นตอนการวิเคราะห์ ดังนี้

1.1 สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป ปัจจัยสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (SWOT) และสภาพตลาดตามแบบจำลองแรงกดดัน 5 ประการ โดยนำเสนอผลในรูปแบบค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สำหรับการแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งในส่วนของปัจจัยสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (SWOT) และสภาพตลาดตามแบบจำลองแรงกดดัน 5 ประการ ผู้วิจัยได้นำค่าเฉลี่ยที่ได้มาเปรียบเทียบกับเกณฑ์การประเมินแบบช่วงคะแนน (Interval Scale) เพื่อระบุระดับความสำคัญ โดยกำหนดเกณฑ์แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้ คะแนนเฉลี่ย 4.50 - 5.00 หมายถึง มีระดับความสำคัญมากที่สุด, 3.50 - 4.49 หมายถึง มาก, 2.50 - 3.49 หมายถึง ปานกลาง, 1.50 - 2.49 หมายถึง น้อย และ 1.00 - 1.49 หมายถึง น้อยที่สุด

1.2 สถิติอนุมาน (Inferential Statistics) วิเคราะห์อิทธิพลของสภาวะการแข่งขันในตลาดที่ส่งผลต่อโอกาสและปัญหาของธุรกิจจัดการแข่งขันกีฬา โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Linear Regression) ทั้งนี้ ก่อนการสร้างสมการพยากรณ์ ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ตรวจสอบข้อตั้งทางสถิติ (Statistical Assumptions) เพื่อยืนยันความเหมาะสมของข้อมูลและความน่าเชื่อถือของผลลัพธ์ โดยมีเกณฑ์การพิจารณา 4 ประการ ดังนี้

1.2.1 การตรวจสอบการแจกแจงปกติ (Normality): พิจารณาจากกราฟ Normal P-P Plot ซึ่งจุดข้อมูลควรเกาะกลุ่มกันบนเส้นทแยงมุม

1.2.2 การตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงเส้น (Linearity): พิจารณาจากแผนภาพการกระจาย (Scatter Plot) ของค่าเศษเหลือ (Residuals)

1.2.3 การตรวจสอบความไม่สัมพันธ์กันเองระหว่างตัวแปรอิสระ (No Multicollinearity): โดยกำหนดเกณฑ์ค่า Tolerance ต้องมากกว่า 0.10 และค่า VIF (Variance Inflation Factor) ต้องน้อยกว่า 10



1.2.4 การตรวจสอบความเป็นอิสระของค่าความคลาดเคลื่อน (Independence of Errors): โดยพิจารณาค่าสถิติ Durbin-Watson ซึ่งผลการทดสอบต้องมีค่าอยู่ระหว่าง 1.50 - 2.50 จึงจะถือว่าไม่มีปัญหาความสัมพันธ์กันเองของความคลาดเคลื่อน

ซึ่งผลการตรวจสอบ พบว่า ข้อมูลเป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้นครบถ้วน จึงดำเนินการสร้างสมการพยากรณ์ โดยกำหนดรูปแบบความสัมพันธ์ดังสมการ

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 + e$$

โดย Y คือ ตัวแปรตาม (โอกาสหรือปัญหาของสภาพตลาด) X_1 ถึง X_5 คือ ตัวแปรอิสระ (ปัจจัยกดดัน 5 ประการ) a คือ ค่าคงที่ b_1 ถึง b_5 คือ ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย และ e คือ ค่าความคลาดเคลื่อน

2. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Data Analysis) ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์และทำการนัดหมายผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 16 ท่าน เพื่อลงพื้นที่สัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ณ สถานประกอบการ โดยมีการจดบันทึกภาคสนามและขออนุญาตบันทึกเสียง พร้อมทั้งนำข้อมูลกลับไปให้ผู้ให้ข้อมูลยืนยันความถูกต้อง จากนั้นจึงนำข้อมูลมาวิเคราะห์เนื้อหา และตรวจสอบความถูกต้องแบบสามเส้า (Data Triangulation) ร่วมกับการสังเคราะห์ข้อมูลตามแนวคิดทฤษฎีฐานราก (Grounded Theory) ด้วยวิธีการอุปนัย (Inductive Approach) 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การเปิดรหัส (Open Coding) 2) การจัดหมวดหมู่ข้อมูล (Axial Coding) และ 3) การสร้างข้อสรุป (Selective Coding) เพื่อสังเคราะห์เป็นแนวทางการพัฒนารุรกิจต่อไป

ผลการวิจัย

1. วิเคราะห์อิทธิพลของสภาวะการแข่งขันในตลาดตามแบบจำลองแรงกดดัน 5 ประการ ที่ส่งผลต่อโอกาสของธุรกิจจัดการแข่งขันกีฬาในจังหวัดเชียงใหม่

ตารางที่ 1 แสดงสรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อโอกาสของสภาพตลาดของธุรกิจการจัดการแข่งขันกีฬาจังหวัดเชียงใหม่

ปัจจัย (Five Forces Model)	B	β	t	Sig.
(ค่าคงที่)	1.045	-	2.663	0.010
ระดับความเข้มข้นของการแข่งขันในตลาด (X_1)	0.357	0.398	3.847	0.000
ปัจจัยที่กำหนดอำนาจการเจรจาต่อรองของผู้ซื้อ (X_4)	0.401	0.380	3.673	0.000

ค่าสถิติรวมของตัวแบบ: Adjusted R Square = 0.444, F = 29.389, Sig. = 0.000

จากตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเพื่อพยากรณ์ “โอกาสของสภาพตลาดของธุรกิจการจัดการแข่งขันกีฬาจังหวัดเชียงใหม่” พบว่า แบบจำลองมีความเหมาะสมและมีนัยสำคัญทางสถิติ (F = 29.389, Sig. = 0.000) โดยสามารถอธิบายความแปรปรวนของโอกาสของสภาพตลาดได้ ร้อยละ 44.4 (Adjusted R² = 0.444) จากการวิเคราะห์ พบว่า มีปัจจัยที่ส่งผลเชิงบวกต่อโอกาสของสภาพตลาดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 2 ปัจจัย ได้แก่ ระดับความเข้มข้นของการแข่งขันในตลาด (β = 0.398) และอำนาจการเจรจาต่อรองของผู้ซื้อ (β = 0.380) ขณะที่ปัจจัยอื่น ๆ อีก 3 ปัจจัย ได้แก่ การสกัดกั้นธุรกิจหน้าใหม่ การต่อรองของผู้ขาย และภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน ไม่พบอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สามารถสร้างสมการพยากรณ์เชิงเส้นหลายตัวแปรได้ดังนี้ โอกาสของสภาพตลาดของธุรกิจการจัดการแข่งขันกีฬาจังหวัดเชียงใหม่ = $1.045 + (0.357 \times X_1) + (0.401 \times X_4)$

จากผลการวิเคราะห์สมการพหุคูณข้างต้น สะท้อนให้เห็นถึงปรากฏการณ์ทางธุรกิจที่น่าสนใจและมีคุณค่าทางวิชาการ กล่าวคือ ปัจจัยด้านระดับความเข้มข้นของการแข่งขัน (X_1) และอำนาจการเจรจาต่อรองของผู้ซื้อ (X_4) ซึ่งตามกรอบแนวคิดทฤษฎีดั้งเดิมมักถูกมองว่าเป็นอุปสรรคหรือแรงกดดันทางลบ (Threats) ที่บั่นทอนผลกำไร แต่ในบริบทของธุรกิจจัดการแข่งขันกีฬาในจังหวัดเชียงใหม่ ปัจจัยทั้งสองกลับส่ง อิทธิพลเชิงบวก ต่อโอกาสทางธุรกิจ อย่างมีนัยสำคัญผลลัพธ์นี้ชี้ให้เห็นว่า สถานะการแข่งขันที่ดุเดือดและพฤติกรรมผู้ซื้อที่มีความต้องการซับซ้อน ไม่ได้เป็นเพียงอุปสรรค แต่ทำหน้าที่เป็นตัวเร่งปฏิกิริยา (Catalyst) ที่สำคัญในการกระตุ้นให้ผู้ประกอบการต้องปรับตัวเชิงรุก (Proactive Adaptation) ผ่านการสร้างนวัตกรรมบริการและการยกระดับมาตรฐานการจัดการแข่งขัน ให้เหนือกว่าคู่แข่งเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ส่งผลให้ตลาดเกิดการขยายตัวและสร้างโอกาสใหม่ ๆ ขึ้นมา ในขณะที่ปัจจัยด้านอุปสรรคการเข้าสู่ตลาดหรือสินค้าทดแทนกลับไม่มีผลต่อโอกาสอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งยืนยันได้ว่าหัวใจสำคัญของการเติบโตในอุตสาหกรรมนี้ขึ้นอยู่กับพลวัตของการแข่งขันและการตอบสนองต่อผู้บริโภคเป็นหลัก

2. วิเคราะห์อิทธิพลของสถานะการแข่งขันในตลาดตามแบบจำลองแรงกดดัน 5 ประการ ที่ส่งผลต่อปัญหาของธุรกิจจัดการแข่งขันกีฬาในจังหวัดเชียงใหม่

ตารางที่ 2 แสดงผลสรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลปัญหาสภาพตลาดของธุรกิจการจัดการแข่งขันกีฬาจังหวัดเชียงใหม่

ปัจจัย (Five Forces Model)	B	β	t	Sig.
(ค่าคงที่)	1.476	-	3.322	0.001
ระดับความเข้มข้นของการแข่งขันในตลาด (X_1)	0.488	0.492	4.067	0.000
การสกัดกั้นไม่ให้ธุรกิจหน้าใหม่เข้ามา (X_2)	0.348	0.317	2.751	0.008
ภัยคุกคามของสินค้าบริการทดแทน (X_5)	-0.265	-0.303	-2.947	0.004

ค่าสถิติรวมของตัวแบบ: Adjusted $R^2 = 0.401$, $F = 16.826$, Sig. = 0.000

จากตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเพื่อพยากรณ์ “ปัญหาสภาพตลาดของธุรกิจการจัดการแข่งขันกีฬาในจังหวัดเชียงใหม่” พบว่า แบบจำลองมีความเหมาะสมและมีนัยสำคัญทางสถิติ ($F = 16.826$, Sig. = 0.000) โดยสามารถอธิบายความแปรปรวนของปัญหาสภาพตลาดได้ร้อยละ 40.1 (Adjusted $R^2 = 0.401$) จากผลการวิเคราะห์พบว่า มี 3 ปัจจัย ที่ส่งผลต่อปัญหาสภาพตลาดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ ระดับความเข้มข้นของการแข่งขันในตลาด ($\beta = 0.492$) ส่งผลเชิงบวกการสกัดกั้นไม่ให้ธุรกิจหน้าใหม่เข้ามา ($\beta = 0.317$) ส่งผลเชิงบวก และภัยคุกคามของสินค้า/บริการทดแทน ($\beta = -0.303$) ส่งผลเชิงลบ สามารถสร้างสมการพยากรณ์เชิงเส้นหลายตัวแปรได้ ดังนี้ ปัจจัยที่ส่งผลปัญหาสภาพตลาดของธุรกิจการจัดการแข่งขันกีฬาจังหวัดเชียงใหม่ = $1.476 + (0.488 \times x_1) + (0.348 \times x_2) - (0.265 \times x_3)$

ผลการวิเคราะห์สะท้อนโครงสร้างตลาดที่น่าสนใจ กล่าวคือ ความเข้มข้นของการแข่งขัน (X_1) เป็นปัจจัยหลักที่ก่อให้เกิดปัญหา (beta = 0.488) รองลงมา คือ การสกัดกั้นคู่แข่ง (X_2) (beta = 0.348) ซึ่งยืนยันถึงสถานะการแข่งขันที่รุนแรงและการะในการปกป้องส่วนแบ่งตลาด อย่างไรก็ตาม ประเด็นที่มีคุณค่าทางวิชาการ คือ ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน (X_3) กลับส่งผล ลบ (beta = -0.265) หมายความว่า การมีอยู่ของบริการทดแทน เช่น การจัดโดยสถานศึกษา ช่วย ลดปัญหา โดยทำหน้าที่คัดกรองกลุ่มลูกค้าสมัครเล่นออกไป ทำให้ผู้ประกอบการโฟกัสกลุ่มเป้าหมายมืออาชีพได้ชัดเจนขึ้น และเป็นแรงกระตุ้นให้ยกระดับมาตรฐานบริการเพื่อสร้างความแตกต่าง ส่งผลให้ปัญหาโดยรวมลดลงในที่สุด

3. สังเคราะห์กลยุทธ์การตลาดที่ปรับเปลี่ยนแรงกดดันทางการแข่งขันให้เป็นโอกาส โดยบูรณาการจุดแข็งด้านการท่องเที่ยวและอัตลักษณ์ของจังหวัดเชียงใหม่



ตารางที่ 3 สรุปกลยุทธ์การพัฒนาธุรกิจตามแบบจำลอง TOWS Matrix

ปัจจัยภายใน (IF)/ภายนอก (EF)	จุดแข็ง (S1-ศูนย์กลางท่องเที่ยว S2-ธุรกิจสนับสนุน S3-เศรษฐกิจ)	จุดอ่อน (W1-จราจร W2-ภาษา/W3-บุคลากร W4-พื้นที่จำกัด)
โอกาส (Opportunities) (O1-นักท่องเที่ยวนิยม O2-เทรนด์สุขภาพ O3-ดิจิทัล)	1. กลยุทธ์เชิงรุก (SO): “Chiang Mai Sports City” สร้างแบรนด์เมืองกีฬาระดับสากล (S1 + O1) จัดแพ็คเกจท่องเที่ยวเชิงกีฬาระบบวงจร (S2 + O2)	2. กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO): “Smart & Decentralized” ใช้ดิจิทัลแก้ปัญหาภาษาและบริการ (O3 + W2) กระจายจัดงานขานเมืองลดแออัด (O1 + W1)
อุปสรรค (Threats) (T1-หมอกควัน T2-ต้นทุนสูง T3-งบจำกัด)	3. กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST): “Identity Value Creation” ชูอัตลักษณ์ล้านนาสร้างมูลค่าเพิ่ม (S1 + T2) ปรับปฏิทินเลี่ยงฤดูฝุ่นควัน (S1 + T1)	4. กลยุทธ์เชิงรับ (WT): “Alliance Network” สร้างเครือข่ายแชร์ทรัพยากร/คน (W3 + T3) จัดระบบรถรับ - ส่งลดต้นทุนเดินทาง (W1 + T2)

จากตารางที่ 3 การสังเคราะห์กลยุทธ์ สามารถอธิบายแนวทางการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมโดยบูรณาการร่วมกับผลการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ได้ดังนี้

1. กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) การสร้างแบรนด์ “เชียงใหม่เมืองกีฬา” มุ่งเน้นกำลังจุดแข็งด้านท่องเที่ยว (S1) และธุรกิจสนับสนุน (S2) ขับเคลื่อนแบรนด์ “Chiang Mai Sports City” โดยใช้สื่อดิจิทัลเล่าเรื่อง (Digital Storytelling) เชื่อมโยงกิจกรรมกีฬากับแหล่งท่องเที่ยว เพื่อดึงดูดกลุ่มนักท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ (Sports Tourism) ที่มีกำลังซื้อสูง

2. กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) การสร้างนวัตกรรมอัตลักษณ์เพื่อหนีสงครามราคา สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ที่พบว่า “แรงกดดันจากการแข่งขันเป็นตัวเร่งให้เกิดโอกาส” ผู้ประกอบการจึงควรใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation) โดยนำอัตลักษณ์ล้านนามาผสมผสานกับกิจกรรมกีฬา (Local Identity Event) อาทิ การวิ่งมาราธอนดอยอินทนนท์ หรือการวิ่งเทรลตามวัดวาอาราม เพื่อสร้างประสบการณ์ที่หาไม่ได้จากที่อื่น ซึ่งจะช่วยลดผลกระทบจากสงครามราคาและค่าเช่าพื้นที่ที่สูงขึ้น (T2)

3. กลยุทธ์เชิงแก้ไขและเชิงรับ (WO & WT Strategy) การบริหารข้อจำกัดด้วยเครือข่าย แก้ปัญหาต้นทุนและบุคลากร (W3, W4) ด้วยโมเดล “การแบ่งปันทรัพยากร (Resource Sharing)” โดยร่วมมือกับสถาบันการศึกษา เพื่อสนับสนุนกำลังคนและเทคโนโลยี ควบคู่กับการย้ายกิจกรรมสู่พื้นที่ชานเมืองเพื่อลดต้นทุน และมุ่งเจาะตลาดเฉพาะกลุ่ม (Niche Market) เช่น สนามกีฬาสำหรับครอบครัว เพื่อตอบสนองความต้องการที่หลากหลาย

อภิปรายผล

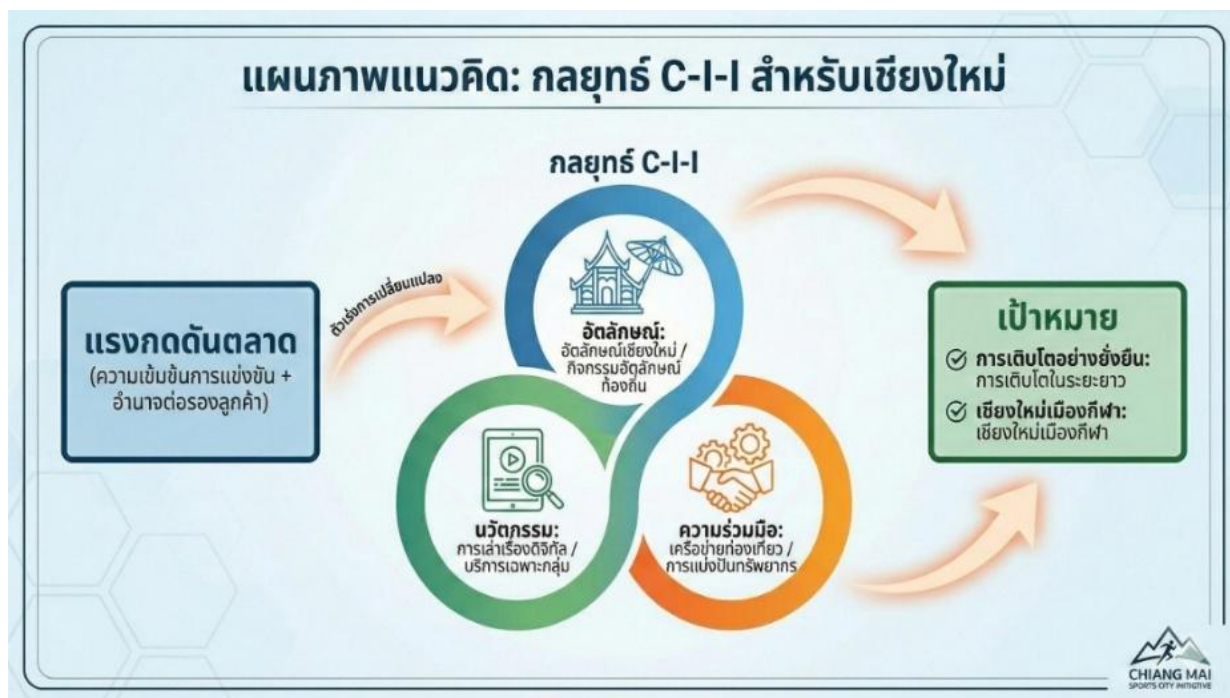
ผลการศึกษาเชิงลึกสะท้อนโครงสร้างตลาดเฉพาะตัวของเชียงใหม่ โดยผลวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ พบว่าความเข้มข้นของการแข่งขัน และอำนาจต่อรองของผู้ซื้อ ส่งอิทธิพลเชิงบวกต่อ “โอกาส” ซึ่งขัดแย้งกับมุมมองทั่วไป ปรากฏการณ์นี้อธิบายได้ด้วยบริบทความเป็น “ตลาดเชิงประสบการณ์ที่มีพลวัตสูง” (High-Dynamic Experiential Market) โดยแรงกดดันทำหน้าที่เป็น “ตัวเร่ง” (Catalyst) เนื่องจากฐานลูกค้าเป็น “ผู้ซื้อที่มีความคาดหวังสูง” (Sophisticated Buyers) ที่ต้องการเสพสุนทรีย์มากกว่าเพียงการออกกำลังกาย แรงกดดันนี้จึงบีบให้ผู้ประกอบการในเชียงใหม่ต้องหนีจากการแข่งขันด้านราคา ไปสู่การสร้างนวัตกรรมบริการที่ผสมผสาน “อัตลักษณ์ล้านนาและภูมิทัศน์

ธรรมชาติ” เข้ามาเป็นจุดขาย เช่น การวิ่งเทรลบนดอยอินทนนท์ หรือการวิ่งชมเมืองเก่า เพื่อสร้างความแตกต่าง สอดคล้องกับงานวิจัยของ Boone, J. ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความเข้มข้นของการแข่งขัน (Intensity of competition) กับ แรงจูงใจในการสร้างนวัตกรรม (Incentives to innovate) เขากล่าวว่าเมื่อการแข่งขันดุเดือดขึ้น บริษัทที่เป็นผู้นำตลาดมักจะตอบสนองด้วยการสร้างนวัตกรรมเพื่อรักษาระยะห่างจากคู่แข่ง (Boone, J., 2001)

ในขณะเดียวกัน ผลการวิจัย ที่พบว่า ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน กลับช่วย ลดปัญหาของสภาพตลาด สามารถอธิบายผ่านโครงสร้างสังคมเมืองเชียงใหม่ที่มีสถาบันการศึกษาและชุมชนเข้มแข็ง การจัดการแข่งขันกีฬา โดยท้องถิ่นหรือมหาวิทยาลัย (สินค้าทดแทน) ทำหน้าที่เป็น “ตัวคัดกรองส่วนตลาด” โดยดึงกลุ่มผู้เริ่มต้น หรือกลุ่มเน้นประหยัดออกไป ทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจจัดการแข่งขันกีฬามีโอกาสสามารถมุ่งเน้นไปที่ตลาด “Premium Sports Tourism” ได้ชัดเจนขึ้น ซึ่งกลุ่มนี้พร้อมจ่ายเพื่อแลกกับมาตรฐานและความปลอดภัยระดับสากล สอดคล้องกับ Porter, M. E. ที่มองว่าสินค้าทดแทนกดดันให้ธุรกิจต้องยกระดับคุณภาพให้เหนือกว่าอย่างชัดเจน (Porter, M. E., 1980) จากบริบทดังกล่าว นำไปสู่ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับผลวิเคราะห์ SWOT คือ การใช้ “กลยุทธ์เชิงรุก” ที่มุ่งขับเคลื่อน “เชียงใหม่เมืองกีฬา” (Chiang Mai Sports City) โดยหัวใจสำคัญ คือ การบูรณาการ ทูทางวัฒนธรรมและทรัพยากรการท่องเที่ยว (S1, S2) มาสร้างมูลค่าเพิ่ม ไม่ใช่แค่การแข่งขันกีฬา แต่ คือ การ “ขายเรื่องราว” (Storytelling) ของเมืองผ่านกิจกรรมกีฬา ซึ่งสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์กระทรวง การท่องเที่ยวและกีฬา (พ.ศ. 2566 - 2570) (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2566) นอกจากนี้ ประเด็นเรื่อง ความยั่งยืนของอุตสาหกรรมกีฬาในเชียงใหม่ ยังสอดคล้องกับข้อค้นพบของ Meng, X. et al. พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพล ต่อการพัฒนายั่งยืนของอุตสาหกรรมกีฬา ได้แก่ นวัตกรรมทางเทคโนโลยี การฝึกอบรมบุคลากร และการสร้าง แบรินด์ให้แข็งแกร่ง โดยการใช้สื่อออนไลน์ (Meng, X. et al., 2024) และ Jinga, G. ชี้ให้เห็นว่าประสิทธิภาพ ของอุตสาหกรรมกีฬาขึ้นอยู่กับสร้างแบรนด์ที่เข้มแข็งผ่านกลยุทธ์ดิจิทัลที่หลากหลาย (Jinga, G., 2024) ซึ่งเมื่อนำมาพิจารณาในบริบทของจังหวัดเชียงใหม่ที่มีลักษณะเป็น “เมืองท่องเที่ยวที่มีเอกลักษณ์สูง” การประยุกต์ใช้ เทคโนโลยีจึงมีใช้ไม่เพียงเพื่อความทันสมัย แต่ต้องใช้เป็นเครื่องมือในการ “เล่าเรื่องราว” (Storytelling) ผ่านแพลตฟอร์ม ออนไลน์ เพื่อสื่อสารอัตลักษณ์ล้านนาและภูมิทัศน์ธรรมชาติที่งดงามออกไปสู่สายตาชาวโลก ซึ่งจะช่วยสร้างภาพจำ ของแบรนด์ (Brand Image) ที่เข้มแข็งและแตกต่างจากสนามแข่งขันในจังหวัดอื่น โดยการร่วมมือกับทุกภาคส่วน จึงเป็นคำตอบที่ทรงพลังที่สุดในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนท่ามกลางสถานะตลาดที่มีการแข่งขันสูงนี้ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Gharibpoor, M. et al. ที่พบว่า ความสำเร็จต้องอาศัยความร่วมมือพหุภาคีระหว่าง ภาครัฐ ภาคเอกชน และชุมชนในท้องถิ่นในการร่วมกันจัดสรรทรัพยากร (Gharibpoor, M. et al., 2024) และ สอดคล้องกับ Nabila, K. N. et al. กล่าวว่า การท่องเที่ยวเชิงกีฬาเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการเพิ่มความน่าสนใจ ของเศรษฐกิจท้องถิ่น ส่งเสริมการพัฒนาสังคม และเสริมสร้างเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรม โดยการร่วมมือภาครัฐ ภาคเอกชน และชุมชนท้องถิ่น (Nabila, K. N. et al., 2024) นอกจากนั้นในมิติของการ “ฝึกอบรมบุคลากร” Meng, X. et al. ได้กล่าวว่า เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนายั่งยืนของอุตสาหกรรมกีฬา (Meng, X. et al., 2024) ถือเป็นปัจจัยเร่งด่วนสำหรับเชียงใหม่ ที่ต้องเติมเต็มทักษะสากลให้กับจุดแข็งด้านอหิยาศัยไมตรี (Local Hospitality) โดยมุ่งเน้นการผสมผสาน “จิตวิญญาณบริการแบบล้านนา” เข้ากับความเป็นมืออาชีพและทักษะดิจิทัลเพื่อรองรับ นักกีฬานานาชาติ การบูรณาการองค์ประกอบทั้งเทคโนโลยี แบรินด์ และทรัพยากรมนุษย์นี้ จะเป็นกลไกสำคัญใน การยกระดับอุตสาหกรรมกีฬาเชียงใหม่สู่การเป็นจุดหมายปลายทางท่องเที่ยวเชิงกีฬาระดับสากลอย่างยั่งยืน

องค์ความรู้ใหม่

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ความรู้เป็น “C-I-I Model” เพื่อเสนอเป็นแนวทางเชิงปฏิบัติ สำหรับผู้ประกอบการ ดังนี้



ภาพที่ 1 แสดงภาพโมเดลยุทธศาสตร์ C-I-I (C-I-I Strategic Model)
องค์ความรู้ใหม่เพื่อการพัฒนาธุรกิจจัดการแข่งขันกีฬายั่งยืนในจังหวัดเชียงใหม่

จากการสังเคราะห์ผลการวิจัย ผู้วิจัยได้ค้นพบองค์ความรู้ใหม่ในรูปแบบ “โมเดลยุทธศาสตร์ C-I-I” ดังปรากฏในภาพที่ 1 ซึ่งอธิบายพลวัตของธุรกิจจัดการแข่งขันกีฬาในจังหวัดเชียงใหม่ โดยมีองค์ประกอบสำคัญ 3 ส่วน คือ

1. ตัวเร่ง (Catalyst) สภาวะแรงกดดันจากการแข่งขันและอำนาจต่อรองของผู้ซื้อ ไม่ใช่อุปสรรค แต่เป็นปัจจัยนำเข้าสำคัญที่กระตุ้นให้ผู้ประกอบการต้องปรับตัว

2. กระบวนการกลยุทธ์ (Strategic Process) การขับเคลื่อนกลยุทธ์ผ่าน 3 กลไกหลักที่สัมพันธ์กัน ได้แก่ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือและแบ่งปันทรัพยากร (C-Collaboration) การใช้นวัตกรรมดิจิทัลและบริการเฉพาะกลุ่ม (I-Innovation) และ การสร้างมูลค่าจากอัตลักษณ์ท้องถิ่นล้านนา (I-Identity)

3. ผลลัพธ์ (Outcome) นำไปสู่การเติบโตอย่างยั่งยืนและสนับสนุนยุทธศาสตร์ “เชียงใหม่เมืองกีฬา” (Chiang Mai Sports City) อย่างเป็นรูปธรรม

สรุปและข้อเสนอแนะ

ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าธุรกิจจัดการแข่งขันกีฬาในจังหวัดเชียงใหม่ดำเนินอยู่ในบริบทของ “ตลาดเชิงประสบการณ์ที่มีพลวัตสูง” โดยความเข้มข้นของการแข่งขันและอำนาจต่อรองของผู้ซื้อเป็น “ตัวเร่ง” ที่กระตุ้นให้ผู้ประกอบการสร้างนวัตกรรมบริการ ในขณะที่สินค้าทดแทนช่วยคัดกรองกลุ่มเป้าหมายให้ชัดเจน ผู้วิจัยจึงสังเคราะห์กลยุทธ์ “C-I-I Model” (Collaboration-Innovation-Identity) หรือ “ความร่วมมือ - นวัตกรรม - อัตลักษณ์” เป็นการบูรณาการเครือข่ายพันธมิตร นวัตกรรมดิจิทัล และอัตลักษณ์ล้านนา เพื่อแปรเปลี่ยนแรงกดดันทางการตลาดให้เป็นความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ภาครัฐควรผลักดัน “เชียงใหม่เมืองกีฬา” เป็นวาระจังหวัด สนับสนุนระบบนิเวศทางธุรกิจ อำนวยความสะดวกด้านกฎระเบียบ และประสานพัฒนาบุคลากรสู่มาตรฐานสากล ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการในด้านการสร้างมูลค่าควรผสมผสานอัตลักษณ์ท้องถิ่นและใช้สื่อดิจิทัลเล่าเรื่องเพื่อหนีสงครามราคา ด้านบริหารต้นทุนควรสร้างเครือข่ายพันธมิตรแบ่งปันทรัพยากรกับสถาบันการศึกษา

และด้านบริหารความเสี่ยง ควรปรับแผนตามฤดูกาล เน้นท่องเที่ยวเชิงกีฬาช่วงฤดูฝน (Green Season) หรือจัดแบบ Virtual/Indoor เพื่อเลี่ยงวิกฤตหมอกควัน สำหรับการวิจัยครั้งต่อไป ควรพัฒนาตัวชี้วัดผลกระทบเชิงเศรษฐกิจและสังคม (SROI) ของการจัดมหกรรมกีฬา เพื่อแสดงมูลค่าความคุ้มค่าการลงทุนที่เป็นรูปธรรม ซึ่งจะเป็นข้อมูลสำคัญในการขอรับการสนับสนุนงบประมาณจากภาครัฐต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2566). แผนพัฒนากีฬาแห่งชาติ พ.ศ. 2566 - 2570. เรียกใช้เมื่อ 14 มกราคม 2568 จาก <https://shorturl.asia/oQ7F8>
- ดิษฐชัย จันทรคุณา และคณะ. (2564). ผลกระทบของโรคโควิด - 19 ต่ออุตสาหกรรมกีฬาในประเทศไทย. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ, 13(2), 263-276.
- ธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน). (2567). บทวิเคราะห์ธุรกิจจำหน่ายอุปกรณ์เครื่องออกกำลังกาย. (วิจัยธุรกิจธนาคารแลนด์แอนด์เฮาส์). เรียกใช้เมื่อ 15 มีนาคม 2567 จาก <https://shorturl.asia/TLeys>
- พิมพ์ชนก แย้มสงค์ และณัฏฐภัทร์ ศุภเศรษฐสิริ. (2567). ส่องความสนใจนักท่องเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่: พฤติกรรมที่เปลี่ยนไปและเทรนด์น่ารู้. ธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ. เรียกใช้เมื่อ 15 มีนาคม 2568 จาก <https://shorturl.asia/lsO47>
- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2568). เทรนด์การออกกำลังกาย ดันรายได้ธุรกิจฟิตเนสโต 18%. เรียกใช้เมื่อ 5 เมษายน 2568 จาก <https://shorturl.asia/EaGS2>
- Boone, J. (2001). Intensity of competition and the incentive to innovate. *International Journal of Industrial Organization*, 19(5), 705-726.
- Gharibpoor, M. et al. (2024). Systematic review: Developing sports tourism for sustainable economic development. *AI and Tech in Behavioral and Social Sciences*, 2(4), 1-10.
- Green, S. B. (1991). How many subjects does it take to do a regression analysis. *Multivariate Behavioral Research*, 26(3), 499-510.
- Jinga, G. (2024). Sports marketing and management: Strategies for success in the digital age. *Review of International Comparative Management*, 25(3), 586-594.
- Meng, X. et al. (2024). Sports Management Innovation Strategy: A Comparative Study of Successful Models in the Global Sports Industry. *International Journal of Religion*, 5(11), 4385-4400.
- Nabila, K. N. et al. (2024). Peran Pemerintah Mendukung Pengembangan Sport Tourism: Studi Literatur Review. *Journal of Sharia Economy and Islamic Tourism*, 5(1), 10-19.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Rovinelli, R. J. & Hambleton, R. K. (1977). On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity. *Tijdschrift voor Onderwijsresearch*, 2(2), 49-60.