

วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ปีที่ 5 ฉบับที่ 1 มกราคม - มิถุนายน 2569

บทความวิจัย

- ▶ **แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนม**
ปรางทิพย์ เสยกระโทก ภิญญา สุขวัญพัฒน์ และพงษ์ศักดิ์ ผกาภาค
- ▶ **ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการทางการเงินและความสามารถในการทำกำไรของผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ในจังหวัดขอนแก่น**
พงศ์พิศิษฐ์ นันทาโย และภัทรขวัญ พิลางาม
- ▶ **กลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนไข่เค็มคุณย่า จังหวัดพัทลุง**
บุษรา สุขใส กิ่งตพงศ์ จันทร์สุวรรณ ชมพูนุช เส้นตรง และปรีชาญ์ พิทยาภินันท์
- ▶ **Transnational Hospitality as Soft Power: How Thai Massage Therapists Negotiate Cultural Identity in Budapest, Hungary**
Thawit Somrak
- ▶ **The Stakeholder Participation Model for Museum as Tourist Attractions in Thailand: A Case Study of the National Science Museums**
Aunkrisa Sangchumnong
- ▶ **การจัดกิจกรรมเพื่อความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกศึกษาต่อในระดับบัณฑิตศึกษาของนักศึกษาระดับปริญญาตรี มหาวิทยาลัยมหิดลวิทยาเขตศาลายา**
สุกัญญา ลีเจริญรัตน์
- ▶ **Royal Development Projects and the Promotion of agritourism to linked areas: The case of Khao Hin Sorn**
Royal Development Study Centre
Muksuda Poolsawat and Prapaipit Sawadrum
- ▶ **Enhancing English Skills for International Market Access: A Case Study of Pga K'nyau Textile Entrepreneurs in Lamphun Province**
Kerdsiri Chomphookarwin Paipan Thanalerdsopit and Dechathorn Pojchanaphong

Hospitality Industry Management

Finance and Investment

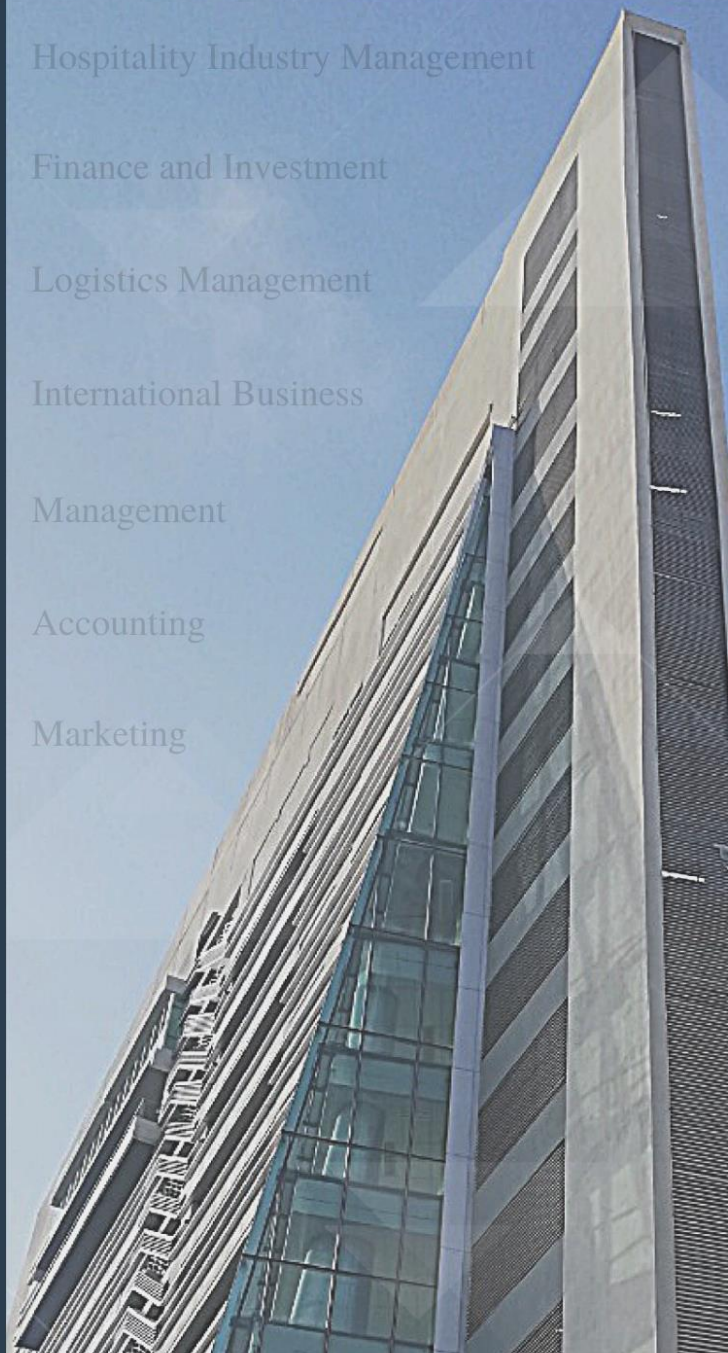
Logistics Management

International Business

Management

Accounting

Marketing



วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
Journal of Management Sciences Kasetsart University
ปีที่ 5 ฉบับที่ 1 ประจำเดือนมกราคม – มิถุนายน 2569

เจ้าของ	คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา
ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์อำนาจ ชีระวนิช
บรรณาธิการ	ดร.จุมพฏ บริราช
บรรณาธิการบริหาร	อาจารย์สิทธิกันต์ เบ็ญจสุพัฒนนันท์

กองบรรณาธิการ

ศาสตราจารย์ ดร. สรศาสตร์ สุขเจริญสิน	สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
รองศาสตราจารย์ ดร.กษมา สุวรรณรักษ์	สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
รองศาสตราจารย์ ดร.แก้วตา โรหิตร์ตันชะ	มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
รองศาสตราจารย์ ดร.ปริยดา สุขเจริญสิน	สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
รองศาสตราจารย์ ดร.รวี ลงกานี	มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
รองศาสตราจารย์ ดร.ศิลปพร ศรีจันเพชร	มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
รองศาสตราจารย์ ดร.สุชาดา พงศ์กิตติวิบูลย์	มหาวิทยาลัยบูรพา
รองศาสตราจารย์ ม.ร.ว.พงษ์สวัสดิ์ สวัสดิวัตน์	สถาบันเทคโนโลยีจอร์จทาวน์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จารุพร ตั้งพัฒนกิจ	มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ถิตรีตน์ พิมพาภรณ์	มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพฑูริย์ มนต์พานทอง	สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริวัตร ไทยแท้	มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สันสกฤต วิจิตรเลขการ	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุกานดา นาคะปักษิณ	มหาวิทยาลัยขอนแก่น
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวภัทร ศรีจงแสง	มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิเดช บำรุงทรัพย์	มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อภิญา อิงอาจ	มหาวิทยาลัยศิลปากร
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ (พิเศษ) ดร.สมชาย หาญหิรัญ	สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา
ดร.ศุภาภาส คำโตนต	มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ผู้ทรงคุณวุฒิกลั่นกรองภายนอก (ประจำฉบับ)

รองศาสตราจารย์ ดร.เกษมา สุวรรณรักษ์
รองศาสตราจารย์ ดร.สุกัญญา เรืองจรุญ
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กนิษฐา ศรีภิรมย์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กัลยา สว่างคง
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชวนา อังคนุรักษ์พันธ์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โชคชัย สุเวชวัฒน์กุล
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธนาสีหรีดิ์ เพิ่มเพียร
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นรา ทัดถลีสิน
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มณฑกานติ ชุบชวงค์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เมษะชาวิน พลโยธี
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ระชานนท์ ทวีผล
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ลำสัน เลิศกุลประหยัด
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิโรจน์ เกษภูาลักษณ์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สันติ เต็มประเสริฐสกุล

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
มหาวิทยาลัยบูรพา
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์
มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
มหาวิทยาลัยขอนแก่น
มหาวิทยาลัยศิลปากร
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
มหาวิทยาลัยศิลปากร
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ผู้ทรงคุณวุฒิกลั่นกรองภายใน (ประจำฉบับ)

รองศาสตราจารย์ ดร.เจษฎา วงศ์แสนสุขเจริญ
รองศาสตราจารย์ ดร.ชยพจน์ ลีอนันต์
รองศาสตราจารย์ปฐมวัฒน์ สุระประจิต
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จารุพร ตั้งพัฒนกิจ
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จุฑามาศ ทวีไพบูลย์วงศ์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฐิติมา ไชยะกุล
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ถิรรัตน์ พิมพ์ภรณ์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นวลลักษณ์ แสงเพิ่ม
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัชรินทร์ กุลชาติ
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริวัตร ไทยแท้
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิรินุช อินละคร
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิเดช บำรุงทรัพย์
ดร.ศุภาภาส คำโตเนต

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ฝ่ายจัดการ

นางสาวกมลรัตน์ บัณฑิตทัศนานนท์
นางรัตติยาภรณ์ ต้นสุวรรณ

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ผู้จัดการวารสาร

นายขวณัฐ ปัญญาสิม

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (Journal of Management Sciences Kasetsart University: JMSKU) เป็นวารสารที่นำเสนอบทความงานวิจัยและบทความทางวิชาการครอบคลุมงานวิชาการทางด้านการจัดการ การตลาด ธุรกิจระหว่างประเทศ การจัดการโรงแรมและท่องเที่ยว การบัญชี การจัดการโลจิสติกส์ การเงินและการลงทุน เศรษฐศาสตร์ที่มีความเกี่ยวข้องกับ การตลาด การเงิน ธุรกิจ เศรษฐกิจ ภาษาอังกฤษธุรกิจ ภาษาศาสตร์ประยุกต์ การวิเคราะห์ธุรกิจ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ ผลงานวิจัย และความรู้ในสาขาวิชาบริหารธุรกิจ
2. เพื่อสร้างเครือข่ายและพัฒนาองค์ความรู้เชิงวิชาการและเชิงประยุกต์ในสาขาวิชาบริหารธุรกิจ

ลักษณะของบทความที่รับตีพิมพ์

1. บทความที่รับตีพิมพ์ เป็นบทความที่มีเนื้อหาทางด้านการจัดการ การตลาด ธุรกิจระหว่างประเทศ การจัดการโรงแรมและท่องเที่ยว การบัญชี การจัดการโลจิสติกส์ การเงินและการลงทุน เศรษฐศาสตร์ ภาษาอังกฤษธุรกิจ ภาษาศาสตร์ประยุกต์ การวิเคราะห์ธุรกิจ
2. รับตีพิมพ์ทั้งบทความวิจัยและบทความทางวิชาการ
3. บทความที่เสนอเพื่อตีพิมพ์ ต้องไม่เคยตีพิมพ์ในวารสารอื่น ๆ มาก่อน
4. ต้นฉบับสามารถส่งบทความได้ทั้งภาษาไทยหรือภาษาอังกฤษ

ออกแบบและเผยแพร่

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

199 หมู่ 6 ตำบลทุ่งสุขลา อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี

โทรศัพท์: 038-352-828 ต่อ 661338

Email: jmsku@ku.ac.th

Website: <https://kuojs.lib.ku.ac.th/index.php/jmsku>

กำหนดการตีพิมพ์เผยแพร่

ปีละ 2 ฉบับ (ราย 6 เดือน) ฉบับที่ 1 เดือนมกราคม - มิถุนายน

ฉบับที่ 2 เดือนกรกฎาคม - ธันวาคม

การเผยแพร่วารสาร

Website: <https://kuojs.lib.ku.ac.th/index.php/jmsku>

- บทความทุกเรื่องได้รับการพิจารณากลั่นกรองโดยผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง อย่างน้อยจำนวน 3 ท่าน/1 บทความ (Double-Blind Peer Review)
- บทความที่ได้รับการตีพิมพ์ในวารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์เป็นแนวคิดของผู้เขียน มิใช่ความคิดเห็นของคณะผู้จัดทำวารสาร และไม่ใช้ความรับผิดชอบใดๆ ของกองบรรณาธิการและคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- กองบรรณาธิการวารสารไม่สงวนสิทธิ์ในการเผยแพร่ แต่ขอให้อ้างอิงอย่างถูกต้องตามหลักวิชาการ

บทบรรณาธิการ

วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ได้ก้าวมาสู่ปีที่ 5 ฉบับที่ 1 แล้ว ซึ่งแน่นอนว่าวารสารฯ ฉบับนี้วารสารฉบับนี้ยังคงไว้ด้วยการนำเสนอบทความที่ผ่านการกลั่นกรองทั้งด้านเนื้อหาและจริยธรรมในการตีพิมพ์ผลงานทางวิชาการ จากกองบรรณาธิการอย่างเคร่งครัด รวมถึงได้รับการพิจารณาประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิที่เชี่ยวชาญในสาขาวิชาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องถึง 3 ท่านต่อบทความ เพื่อให้ได้บทความที่มีมาตรฐานและเป็นประโยชน์กับผู้อ่านมากที่สุด

กองบรรณาธิการวารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้การสนับสนุนวารสารฯ เป็นอย่างดี ไม่ว่าจะเป็นท่านผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ความอนุเคราะห์ในการพิจารณาประเมินและให้คำแนะนำต่อบทความแต่ละฉบับ รวมถึงขอขอบคุณเจ้าของบทความทุกท่านที่ให้ความสนใจส่งบทความเข้ามาเพื่อตีพิมพ์ในวารสารฉบับนี้ พร้อมกันนี้ขอเชิญทุกท่านที่สนใจ ร่วมส่งบทความเพื่อพิจารณาตีพิมพ์เผยแพร่ในฉบับต่อไป โดยสามารถศึกษารูปแบบต้นฉบับ และเยี่ยมชมเว็บไซต์ได้ที่ <https://kuojs.lib.ku.ac.th/index.php/jmsku/>

ในโอกาสนี้ขอให้ทุกท่านมีความสุขกับการอ่านบทความ และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับการสนับสนุนจากท่านอีกครั้งในอนาคตต่อไป กองบรรณาธิการยินดีน้อมรับคำติชมรวมถึงข้อเสนอแนะต่าง ๆ เพื่อนำไปปรับปรุงพัฒนาให้มีคุณภาพตามมาตรฐาน TCI ต่อไป

ดร.จุมพฏ บริราช

บรรณาธิการ

สารบัญ (Table of Contents)

<u>ชื่อเรื่อง</u>	<u>หน้า</u>
ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการทางการเงินและความสามารถในการทำกำไร ของผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ในจังหวัดขอนแก่น พงศ์พิสิษฐ์ นันทาโย และ ภัทรขวัญ พิลางาม	1
แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม (SMEs) ในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนม ปรางทิพย์ เสยกระโทก ภิญญา สุทวีวัฒน์ และ พงษ์ศักดิ์ ฝกามาศ	20
กลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนไข่เค็มคุณย่า จังหวัดพัทลุง บุษรา สุขใส กันตพงศ์ จันทรสุวรรณ ชมพูนุช เส้นตริง และ ปุรวิชญ์ พิทยาภินันท์	46
Transnational Hospitality as Soft Power: How Thai Massage Therapists Negotiate Cultural Identity in Budapest, Hungary Thawit Somrak	67
The Stakeholder Participation Model for Museum as Tourist Attractions in Thailand: A Case Study of the National Science Museums Aunkrisa Sangchumnong	83
การจัดกิจกรรมเพื่อความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกศึกษาต่อ ในระดับบัณฑิตศึกษาของนักศึกษาระดับปริญญาตรี มหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตศาลายา สุกัญญา ลีเจริญ	110
Royal Development Projects and the Promotion of agritourism to linked areas: The case of Khao Hin Sorn Royal Development Study Centre Muksuda Poolsawat and Prapaipit Sawadrum	128
Enhancing English Skills for International Market Access: A Case Study of Pga K'nyau Textile Entrepreneurs in Lamphun Province Kerdsiri Chomphookarwin Paipan Thanalerdsopit and Dechathorn Pojchanaphong	159

ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการทางการเงินและความสามารถในการทำกำไร
ของผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ในจังหวัดขอนแก่น
Influence of Financial Management on Profitability of Small and
Medium Enterprises in Khon Kaen

พงศ์พิสิษฐ์ นันทาโย^{1*} และ ภัทรขวัญ พิลางาม²
Pongpisit Nuntayo^{1*} and Patarakhuan Pila-Ngarm²

*Corresponding author email: pongpisit.n@kkumail.com

(Received: July 15, 2025 Revised: August 08, 2025 Accepted: August 29, 2025)

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการทางการเงินและความสามารถในการทำกำไรของผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ในจังหวัดขอนแก่น และเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของการบริหารจัดการทางการเงินของผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ในจังหวัดขอนแก่นที่มีระดับการศึกษาและประสบการณ์การทำงานด้านบริหารการเงินหรือการเป็นผู้ประกอบการที่แตกต่างกัน โดยกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยคือ ผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ในจังหวัดขอนแก่นที่มีการจดทะเบียนนิติบุคคลในปี พ.ศ. 2565 และ พ.ศ. 2566 ที่ยังดำเนินกิจการและส่งงบการเงินจำนวน 314 ราย ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิตามประเภทของธุรกิจ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามออนไลน์ ผลการวิจัยพบว่า การบริหารจัดการทางการเงินทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ การวางแผนทางการเงิน การจัดทำงบประมาณทางการเงิน การประเมินและการบริหารความเสี่ยงทางการเงิน และการดำเนินงานและการประเมินผล มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสามารถในการทำกำไรอยู่ในระดับปานกลาง (ค่า Correlation Coefficient อยู่ในช่วง 0.40 ถึง 0.59) และระดับต่ำ (ค่า Correlation Coefficient อยู่ในช่วง 0.20 ถึง 0.39) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 และผลการเปรียบเทียบความแตกต่าง พบว่า ประสบการณ์การทำงานด้านบริหารการเงินหรือการเป็นผู้ประกอบการที่แตกต่างกัน มีการบริหารจัดการทางการเงินไม่แตกต่างกัน แต่ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีการบริหารจัดการทางการเงิน “ด้านการวางแผนทางการเงิน” แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

คำสำคัญ: การบริหารจัดการทางการเงิน; ความสามารถในการทำกำไร; ผู้ประกอบการ; วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

¹ หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
Bachelor of Business Administration, Faculty of Business Administration and Accountancy, Khon Kaen University

² ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. คณะบริหารธุรกิจและการบัญชี มหาวิทยาลัยขอนแก่น
Assistant Professor, Ph.D., Faculty of Business Administration and Accountancy, Khon Kaen University

Abstract

This research aims to study the relationship between financial management and profitability of small and medium enterprises in Khon Kaen and to compare the financial management practices of SME entrepreneurs in Khon Kaen across educational levels and financial management or entrepreneurship experiences. The research sample is small and medium enterprises in Khon Kaen that registered their legal entities in 2022 and 2023 and are still operational and submitting financial statements. The sample size is 314 cases, through stratified random sampling based on type of business. Data collection was conducted using an online questionnaire. The research findings revealed four aspects of financial management: financial planning, financial budgeting, financial risk assessment, and operations and evaluation have a relationship with profitability is moderate (Correlation Coefficient is in the range of 0.40 to 0.59) and low (Correlation Coefficient is in the range of 0.20 to 0.39) at a significance level of 0.05. The comparative analysis of differences revealed that different financial management or entrepreneurship experiences do not differ in financial management. However, there were differences in financial management at the “financial planning” with a significance level of 0.05 for entrepreneurship with different levels of education.

Keywords: Financial Management; Profitability; Entrepreneur; Small and Medium Enterprises

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ธุรกิจ SMEs (Small and Medium Enterprises) หรือวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม นับว่าเป็นรากฐานที่สำคัญต่อระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทย โดยในปี พ.ศ. 2565 และ พ.ศ. 2566 ธุรกิจ SMEs สามารถสร้างมูลค่ารวม 6.11 ล้านล้านบาท และ 6.32 ล้านล้านบาท ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนไม่น้อยกว่าร้อยละ 35.1 และ 35.2 ของรายได้รวมทั้งประเทศ (GDP) ตามลำดับ (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2566) ซึ่งธุรกิจ SMEs เป็นธุรกิจที่ครอบคลุมกิจการหลัก 3 กิจการ ได้แก่ กิจการการผลิต กิจการการค้า (ค้าปลีก/ค้าส่ง) และกิจการบริการ

ธุรกิจ SMEs เป็นธุรกิจที่สามารถบริหารจัดการได้ง่าย แต่เป็นธุรกิจที่จะต้องมุ่งเน้นและให้ความสำคัญในหลากหลายด้านเพื่อที่จะทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จได้ โดยการทำธุรกิจในปัจจุบันจะต้องอาศัยทักษะในการบริหารจัดการทางการเงินเป็นอย่างมากเนื่องจากการเงินมีความสัมพันธ์กับงานหลายฝ่ายภายในองค์กร (พีรณัฐ ยาทิพย์, 2561) จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า การบริหารจัดการทางการเงินมีความสำคัญต่อผลกำไรหรือความสามารถในการทำกำไรของธุรกิจ โดยงานวิจัยของสุพัตรา จันทนะศิริ (2565) ได้กล่าวว่าการบริหารการเงินด้านประสิทธิภาพการดำเนินงานมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการทำกำไรทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ

การบริหารจัดการทางการเงิน เป็นการวางแผนในการควบคุมและติดตามทรัพยากรทางการเงินทั้งหมดของธุรกิจอย่างเป็นระบบ โดยมีการควบคุมกิจกรรมทางการเงินในด้านต่าง ๆ เช่น การลงทุน การใช้จ่าย หรือการใช้ประโยชน์จากเงินทุน เป็นต้น โดยเป้าหมายของการบริหารจัดการทางการเงินคือ การจัดสรรทรัพยากรทางการเงินที่มีอยู่ให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้ธุรกิจเกิดกำไรสูงสุด (Profit Maximization) โดยธุรกิจสามารถวัดผลการบริหารจัดการทางการเงินได้จาก “ความสามารถในการทำกำไร”

ความสามารถในการทำกำไร (Profitability) คือ ความสามารถของธุรกิจที่จะสร้างผลกำไรหรือผลตอบแทนกลับมาจากหน่วยซื้อต่าง ๆ เช่น รายได้ สินทรัพย์ หรือเงินลงทุนที่เจ้าของธุรกิจลงทุนไป (ยลวรรณจิรวรรณ, 2565) ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่สามารถใช้ประเมินความสามารถของธุรกิจ โดยส่วนใหญ่จะวัดความสามารถในการทำกำไรในรูปแบบของตัวเลขที่เป็นเปอร์เซ็นต์เทียบกับฐานต่าง ๆ เช่น ผลตอบแทนจากสินทรัพย์ ผลตอบแทนจากการขาย และผลตอบแทนจากส่วนของผู้อถือหุ้น เป็นต้น

จังหวัดขอนแก่น เป็นจังหวัดที่จัดอยู่ใน 10 อันดับแรกของจังหวัดที่เจริญมากที่สุดในประเทศไทย (The Ranking, 2022) โดยในจังหวัดขอนแก่นมีการทำธุรกิจ SMEs เป็นส่วนใหญ่ แต่ถึงแม้จังหวัดขอนแก่นจะมีความเจริญโดดเด่นระดับแนวหน้าของประเทศ แต่ก็มีธุรกิจ SMEs จำนวนมากที่ไม่สามารถวางแผนรับมือเมื่อเกิดสภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจได้ จึงทำให้ธุรกิจเหล่านั้นต้องปิดตัวลงในที่สุด แต่ในทางกลับกันก็มีธุรกิจ SMEs อีกจำนวนไม่น้อยที่สามารถวางแผนรับมือกับสภาวะวิกฤตต่าง ๆ ทางเศรษฐกิจได้ จึงส่งผลให้ธุรกิจเหล่านี้สามารถก้าวข้ามวิกฤตและประสบผลสำเร็จทางการเงิน

ด้วยเหตุดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการทางการเงินและความสามารถในการทำกำไรของผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ในจังหวัดขอนแก่น และเปรียบเทียบความแตกต่างของการบริหารจัดการทางการเงินระหว่างระดับการศึกษาและประสบการณ์การทำงานด้านบริหารการเงินหรือการเป็นผู้ประกอบการที่แตกต่างกัน เพื่อนำผลจากการวิจัยในครั้งนี้ไปประยุกต์ใช้ในการทำธุรกิจ SMEs เพื่อให้ธุรกิจเกิดความสามารถในการทำกำไรที่เพิ่มมากขึ้น รวมถึงใช้เป็นแนวทางในการทำวิจัยที่เกี่ยวข้องต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการทางการเงินและความสามารถในการทำกำไรของผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ในจังหวัดขอนแก่น
2. เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของการบริหารจัดการทางการเงินของผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ในจังหวัดขอนแก่น ที่มีระดับการศึกษาและประสบการณ์การทำงานด้านบริหารการเงินหรือการเป็นผู้ประกอบการที่แตกต่างกัน

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ในจังหวัดขอนแก่นที่มีการจดทะเบียนนิติบุคคล ในปี พ.ศ. 2565 และ พ.ศ. 2566 ที่ยังดำเนินกิจการและส่งงบการเงิน

ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยนี้มุ่งเน้นศึกษาหลักการการจัดการทางการเงินและความสามารถในการทำกำไร โดยมีตัวแปรอิสระคือ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงานด้านบริหารการเงินหรือการเป็นผู้ประกอบการ การวางแผนทางการเงิน การจัดทำงบประมาณทางการเงิน การประเมินและการบริหารความเสี่ยงทางการเงิน และการดำเนินงาน และการประเมินผล และตัวแปรตาม คือ ผลตอบแทนจากการขาย (Return on sale: ROS)

การทบทวนวรรณกรรม (Literature Review)

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

กรมสรรพากร (ม.ป.ป.) ได้ให้คำนิยามของ SMEs โดยคำว่า SMEs ย่อมาจาก Small and Medium Enterprises หรือวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ที่ประกอบไปด้วยคณะบุคคล บุคคลธรรมดา ห้างหุ้นส่วน หรือบริษัทจำกัด โดยธุรกิจ SMEs จะประกอบไปด้วย 3 กิจกรรมหลัก ได้แก่ กิจกรรมการผลิต กิจกรรมการค้า และกิจกรรมบริการ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการทางการเงิน

การจัดการทางการเงิน เป็นการวางแผนในการควบคุมและติดตามทรัพยากรทางการเงินทั้งหมดของธุรกิจอย่างเป็นระบบ โดยมีการควบคุมกิจกรรมทางการเงินในด้านต่าง ๆ เช่น การใช้จ่าย การจัดหาเงินทุน การลงทุน และการใช้ประโยชน์จากเงินทุน ให้สอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร (Coursera Staff, 2023) รวมถึงการจัดทำรายงานทางการเงิน การจัดทำบัญชีให้สมดุล การจัดทำบัญชีเพื่อยื่นภาษี การจ่ายเงินเดือนให้พนักงาน การวิเคราะห์ความเสี่ยงทางการเงิน การจัดการสภาพคล่องของธุรกิจ หรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเงินทั้งหมดของธุรกิจ (Lynne Sampson, 2023) ซึ่งถ้าหากธุรกิจยังมีขนาดใหญ่ การจัดการทางการเงินก็จะยังมีความซับซ้อนที่เพิ่มมากขึ้น

องค์ประกอบของการจัดการทางการเงิน

การจัดการทางการเงิน มีองค์ประกอบหรือหลักการในการดำเนินงานในหลากหลายด้าน โดยการจัดการทางการเงินจะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมทางการเงินทั้งหมดของธุรกิจ ซึ่งมีกิจกรรมหลัก ๆ ได้แก่

การวางแผนทางการเงิน คือ การจัดทำแผนการจัดการทางการเงินทั้งหมดของธุรกิจ รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรทางการเงิน การวางแผนใช้จ่าย การหาแหล่งเงินทุน ให้สอดคล้องกับเป้าหมายทางการเงินที่ตั้งไว้ (จิตติมา แจ่มอุบล, ม.ป.ป.) โดยครอบคลุมเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

การจัดทำงบประมาณทางการเงิน คือ การจัดทำรายงานทางการเงินทั้งหมดของธุรกิจเพื่อแสดงข้อมูลเกี่ยวกับสถานะทางการเงินและการดำเนินงานของธุรกิจ เช่น งบกำไรขาดทุน งบกระแสเงินสด งบดุล เป็นต้น (FDI Group, 2023) เพื่อนำข้อมูลทางการเงินเหล่านี้มาใช้ประกอบการตัดสินใจในการวางแผนการใช้จ่ายหรือแผนการดำเนินงานในอนาคต

การประเมินและการบริหารความเสี่ยงทางการเงิน คือ กระบวนการในการควบคุมและติดตามกิจกรรมทางการเงินทั้งหมดของธุรกิจ เพื่อวิเคราะห์ความเสี่ยงทางการเงินที่อาจเกิดจากความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ต่าง ๆ เช่น ธุรกิจขาดสภาพคล่อง ลูกหนี้ผิดนัดชำระหนี้ หรือเศรษฐกิจชะลอตัว เป็นต้น โดยธุรกิจจะต้องประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและวางแผนรับมือกับความเสี่ยงนั้น (Stars Microelectronics, 2019)

การดำเนินงานและการประเมินผล คือ การปฏิบัติตามแผนงานที่ได้วางไว้อย่างเป็นระบบ โดยมีการติดตามและกำกับดูแลแผนการดำเนินงานทั้งหมด จากนั้นทำการประเมินแผนการดำเนินงานว่าบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่เพื่อวัดประสิทธิภาพและหาข้อผิดพลาดในการดำเนินงาน (พลุ เดชะรินทร์, 2561) ซึ่งธุรกิจสามารถนำผลลัพธ์ที่ได้มาใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความสามารถในการทำกำไร

ความสามารถในการทำกำไร (Profitability) คือ ความสามารถของธุรกิจที่จะสร้างผลกำไรหรือผลตอบแทนกลับมาจากหน่วยซื้อต่าง ๆ เช่น รายได้ สินทรัพย์ หรือเงินลงทุนที่เจ้าของธุรกิจลงทุนไป (ยลวรรณ จิรวัชรเดช, 2565) โดยส่วนใหญ่จะวัดความสามารถในการทำกำไรในรูปแบบของตัวเลขที่เป็นเปอร์เซ็นต์เทียบกับฐานต่าง ๆ เช่น ผลตอบแทนจากการขาย (Return on Sale: ROS) ผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (Return on Asset: ROA) และผลตอบแทนจากส่วนของผู้ถือหุ้น (Return on Equity: ROE) เป็นต้น โดยในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาความสามารถในการทำกำไรด้วยผลตอบแทนจากการขาย (ROS) โดยผลตอบแทนจากการขายคือ อัตราส่วนที่เปรียบเทียบระหว่างกำไรจากการดำเนินงานและรายได้รวมของธุรกิจ ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่ใช้ในการประเมินประสิทธิภาพในการดำเนินงานและความสามารถในการทำกำไรของธุรกิจ (Adam Hayes, 2024) โดยมีวิธีการคำนวณดังนี้

$$ROS = \frac{\text{กำไรจากการดำเนินงาน}}{\text{รายได้รวม}} \times 100$$

ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการทางการเงินและความสามารถในการทำกำไร

การบริหารจัดการทางการเงิน เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดสรรทรัพยากรทางการเงินทั้งหมดของธุรกิจ ซึ่งมีบทบาทและความสำคัญต่อการสร้างผลกำไรหรือผลตอบแทนของธุรกิจ โดยผลกำไรหรือผลตอบแทนที่ได้มักจะถูกนำมาใช้เป็นตัวชี้วัดต่าง ๆ หรือที่เรียกว่า “อัตราส่วนทางการเงิน” ซึ่งเป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงานและการบริหารจัดการทรัพยากรทางการเงินของธุรกิจ (Peak, 2024)

อัตราส่วนทางการเงิน (Financial ratio) คือ การนำตัวเลขจากงบการเงินมาหารอัตราส่วนเทียบกับฐานต่าง ๆ เช่น อัตราส่วนทุนหมุนเวียน อัตราผลตอบแทนจากการขาย อัตรากำไรจากการดำเนินงาน เป็นต้น เพื่อนำผลลัพธ์ที่ได้มาใช้ในการวิเคราะห์ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ความสามารถในการทำกำไร หรือสภาพคล่องของธุรกิจ กล่าวคือ ธุรกิจสามารถวัดผลการบริหารจัดการทางการเงินโดยใช้อัตราการทำกำไรหรืออัตราส่วนส่วนทางการเงินเป็นตัวชี้วัด (Melissa Horton, 2023) เนื่องจากการบริหารจัดการทางการเงินไม่สามารถวัดผลในรูปแบบของตัวเลขที่เป็นรูปธรรมได้

ความแตกต่างของการบริหารจัดการทางการเงิน

การบริหารจัดการทางการเงิน เป็นกิจกรรมทางการเงินที่ผู้บริหารจะต้องกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางการเงินให้สอดคล้องกับเป้าหมายของธุรกิจ โดยการบริหารจัดการทางการเงินในแต่ละธุรกิจ อาจมีความแตกต่างกันออกไปตามเป้าหมายหรือทักษะในการบริหารจัดการ อีกทั้งระดับการศึกษาหรือประสบการณ์ในการทำงานก็อาจจะส่งผลต่อความแตกต่างของการบริหารจัดการทางการเงิน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Desta Yohannes Dalalo & Dagnachew Abera Hunde (2019) ได้ศึกษาแนวทางในการบริหารจัดการทางการเงินที่มีต่อความสามารถในการทำกำไรของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson correlation coefficient) พบว่า การจัดการสินทรัพย์ถาวร การจัดการเงินทุนหมุนเวียน ระบบสารสนเทศทางการบัญชี การรายงานและการวิเคราะห์ทางการเงิน การวางแผนทางการเงิน และการจัดการโครงสร้างเงินทุน มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญกับความสามารถในการทำกำไรของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม อีกทั้ง Alhassan Musah, Erasmus Dodzi Gakpetor & Portia Pomaa (2018) ได้ศึกษาแนวทางในการบริหารจัดการทางการเงิน การเติบโตของบริษัท และความสามารถในการทำกำไรของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พบว่า แนวทางในการจัดการเงินทุนหมุนเวียน แนวทางในการจัดการโครงสร้างเงินทุน แนวทางในการจัดการข้อมูลทางบัญชีและการรายงานทางการเงิน และการใช้เทคนิคในการจัดทำงานประมาณ และการจัดการสินทรัพย์ถาวร มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสามารถในการทำกำไรและการเติบโตของบริษัท และ Saqib Muneer, Rao Abrar Ahmad & Azhar Ali (2017) ได้ศึกษาผลกระทบของแนวทางในการจัดการทางการเงินต่อผลกำไรของธุรกิจ SMEs ที่มีบทบาทในการลดต้นทุนของหน่วยงาน พบว่า ระบบสารสนเทศทางการบัญชี ระบบสารสนเทศทางการเงิน และการจัดการเงินทุนหมุนเวียน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสามารถในการทำกำไรของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอย่างมีนัยสำคัญ จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จะพบว่าการบริหารจัดการทางการเงินมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสามารถในการทำกำไรอย่างมีนัยสำคัญ กล่าวคือ ธุรกิจที่มีการบริหารจัดการทางการเงินที่ดีกว่าจะสามารถสร้างผลกำไรหรือความสามารถในการทำกำไรที่ดีกว่า เนื่องจากการบริหารจัดการทางการเงินที่ดีจะส่งผลให้ธุรกิจมีความสามารถในการทำกำไรที่เพิ่มมากขึ้น

จากการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับความแตกต่างของการบริหารจัดการทางการเงิน พบว่า การบริหารจัดการทางการเงินอาจเหมือนหรือแตกต่างกันออกไปตามหลากหลายปัจจัย โดยจิตติมา แจ่มอุบล (ม.ป.ป.) ได้ศึกษาการจัดการการวางแผนทางการเงินของบุคคลวัยทำงาน พบว่า เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา และรายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกัน มีการจัดการการวางแผนทางการเงินที่แตกต่างกัน อีกทั้งศิริรัตน์ เจนศิริศักดิ์ (2558) ได้ศึกษาความแตกต่างของระดับการใช้ประโยชน์จากงบการเงินของผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมเพื่อการบริหารกิจการ พบว่า ระดับการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์ในการประกอบธุรกิจ ประเภทของการจัดตั้งธุรกิจ และประเภทของการประกอบธุรกิจที่แตกต่างกัน จะมีการใช้ประโยชน์จากงบการเงินเพื่อการบริหารกิจการไม่แตกต่างกัน

จากการทบทวนวรรณกรรมและศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถกำหนดกรอบแนวคิดและสมมติฐานการวิจัยได้ดังนี้

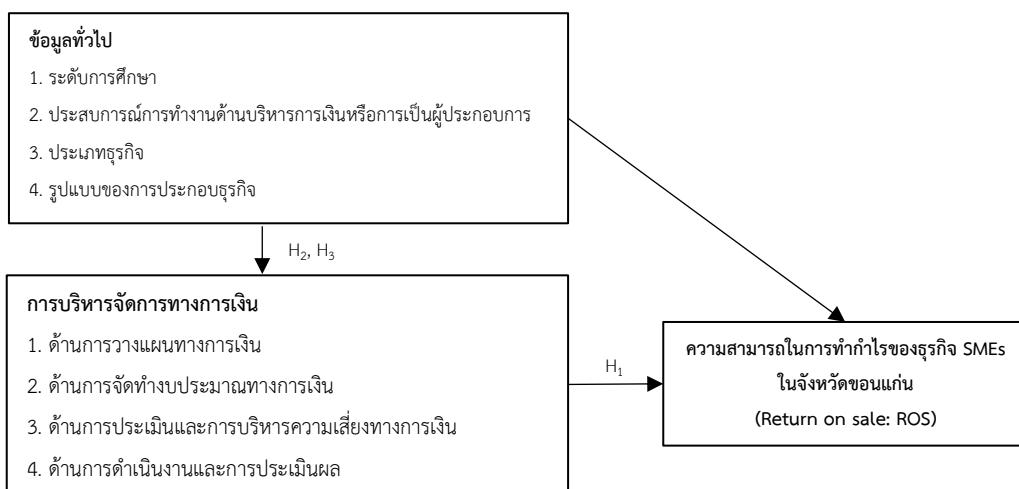
สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 (H₁): การบริหารจัดการทางการเงินมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการทำกำไรของผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ในจังหวัดขอนแก่น

สมมติฐานที่ 2 (H₂): ผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ในจังหวัดขอนแก่นที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีการบริหารจัดการทางการเงินแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 3 (H₃): ผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ในจังหวัดขอนแก่นที่มีประสบการณ์การทำงานด้านบริหารการเงินหรือการเป็นผู้ประกอบการแตกต่างกัน มีการบริหารจัดการทางการเงินแตกต่างกัน

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ที่มา: ผู้วิจัย

วิธีการดำเนินการวิจัย

ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยใช้การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) ในการศึกษาวิจัย โดยมีรายละเอียดขั้นตอน และวิธีการดำเนินงานดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ ผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ในจังหวัดขอนแก่น ที่มีการจดทะเบียนนิติบุคคล ในปี พ.ศ. 2565 และ พ.ศ. 2566 ที่ยังดำเนินกิจการและส่งงบการเงิน จำนวน 1,714 ราย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ ผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ในจังหวัดขอนแก่น ที่มีการจดทะเบียนนิติบุคคล ในปี พ.ศ. 2565 และ พ.ศ. 2566 ที่ยังดำเนินกิจการและส่งงบการเงิน จำนวน 314 ราย

การกำหนดขนาดตัวอย่าง

ในการกำหนดขนาดตัวอย่างผู้วิจัยจะใช้สูตรการคำนวณของเครซีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) โดยผู้วิจัยกำหนดให้ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างเป็น ± 0.05 ($e = 0.05$) และสัดส่วนของลักษณะประชากรที่สนใจคือ 0.5 ($p = 0.5$) พบว่า จากประชากร 1,714 ราย ($N = 1714$) จะได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 314 ราย ($n = 314$)

การสุ่มตัวอย่าง

การสุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้จะแบ่งออกเป็น 2 รอบ ดังนี้

รอบที่ 1 สำหรับการศึกษานำร่อง (Pilot Study) เป็นการสำรวจเบื้องต้นเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของแบบสอบถามก่อนการสำรวจจริง โดยทำการเก็บรวบรวมจากผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ในจังหวัดขอนแก่นที่มีการจดทะเบียนนิติบุคคลในปี พ.ศ. 2565 และ พ.ศ. 2566 โดยเลือกแบบเฉพาะเจาะจงจำนวน 30 ราย

รอบที่ 2 สำหรับการวิจัยหลัก (Main Survey) เป็นการสำรวจจริงหลังจากที่มีการปรับปรุงและแก้ไขขั้นตอนต่าง ๆ แล้ว โดยในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยจะใช้การสุ่มตัวอย่างแบบสองชั้น ซึ่งในขั้นแรกจะใช้การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยมีประเภทของธุรกิจเป็นชั้นภูมิหลัก ได้แก่ ธุรกิจการผลิต ธุรกิจการค้า (ค้าปลีก/ค้าส่ง) และธุรกิจบริการ และชั้นที่สองจะใช้การสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยจะสุ่มเลือกธุรกิจในแต่ละชั้นภูมิจนได้ครบตามจำนวนที่กำหนดไว้ดังนี้

ตารางที่ 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามประเภทของธุรกิจ

ประเภทธุรกิจ	จำนวนประชากร	สัดส่วน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
ธุรกิจการผลิต	122	7.12	22
ธุรกิจการค้า (ค้าปลีก/ค้าส่ง)	687	40.08	126
ธุรกิจบริการ	905	52.80	166
รวม	1714	100	314

ที่มา: กรมพัฒนาธุรกิจการค้า

จากตารางที่ 1 พบว่า จากขนาดตัวอย่างจำนวน 314 ราย สามารถแบ่งตามสัดส่วนของประชากรโดยแบ่งออกเป็นธุรกิจบริการจำนวน 166 ราย ธุรกิจการค้าจำนวน 126 ราย และธุรกิจการผลิตจำนวน 22 ราย

วิธีการจัดเก็บข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการทางการเงิน ผู้วิจัยจะทำการเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) จากผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ในจังหวัดขอนแก่นเกี่ยวกับทัศนคติและการบริหารจัดการทางการเงินของธุรกิจ ซึ่งจะเป็นการเก็บข้อมูลที่ยังไม่ผ่านการประมวลผล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความสามารถในการทำกำไร ผู้วิจัยจะทำการเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ที่ทางหน่วยงานภาครัฐได้เก็บรวบรวมไว้ โดยจะเป็นข้อมูลเกี่ยวกับธุรกิจและการเงินที่เจ้าของกิจการเป็นผู้นำส่ง ซึ่งในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยจะเก็บรวบรวมข้อมูลในส่วนของผลตอบแทนจากการขาย (ROS) จากเว็บไซต์ของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า โดยจะเป็นข้อมูลที่ผ่านการประมวลผลและมีการเผยแพร่แบบสาธารณะ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการทางการเงิน คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) โดยจะทำการเก็บรวบรวมข้อมูลผ่านช่องทาง Google Forms และแบบสอบถามจะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ซึ่งมีเกณฑ์ในการประเมิน 5 ระดับตามวิธีของลิเคิร์ท (Likert Rating Scales) คือ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อย และเห็นด้วยน้อยที่สุด โดยจะให้คะแนนเท่ากับ 5, 4, 3, 2 และ 1 ตามลำดับ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความสามารถในการทำกำไร คือ อินเทอร์เน็ต โดยจะทำการเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิจากเว็บไซต์ของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจะใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ และค่าเฉลี่ยเลขคณิต ในการอธิบายข้อมูลทั่วไป และใช้สถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) สำหรับการจัดองค์ประกอบของการบริหารจัดการทางการเงิน เพื่อวิเคราะห์ความเหมาะสม และสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับงานวิจัย การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของสเปียร์แมน (Spearman Rank Correlation) สำหรับการหาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการทางการเงินและความสามารถในการทำกำไร เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 1 และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวแบบอันดับของครัสคาล-วอลลิส (The Kruskal-Wallis One-Way Analysis of Variance by Rank) สำหรับการเปรียบเทียบความแตกต่างของการบริหารจัดการทางการเงิน เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 2 และสมมติฐานการวิจัยที่ 3

ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ทำธุรกิจเกี่ยวกับการบริการเป็นหลัก จำนวน 166 แห่ง (52.87%) มีรูปแบบของการประกอบธุรกิจเป็นบริษัทจำกัด จำนวน 197 แห่ง (62.74%) และผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า จำนวน 201 ราย (64.01%) และมีประสบการณ์การทำงานด้านบริหารหรือการเป็นผู้ประกอบการอยู่ในช่วง 1-5 ปี มากที่สุด จำนวน 139 ราย (44.27%)

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยของความสามารถในการทำกำไร จำแนกตามข้อมูลทั่วไป

รายการ	Mean of ROS (%)
ประเภทธุรกิจ	
การผลิต	4.58
การค้า (ค้าส่ง/ค้าปลีก)	7.21
การบริการ	8.87

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยของความสามารถในการทำกำไร จำแนกตามข้อมูลทั่วไป (ต่อ)

รูปแบบของการประกอบธุรกิจ	
กิจการเจ้าของคนเดียว	-
ห้างหุ้นส่วน	9.54
บริษัทจำกัด	6.93
ระดับการศึกษา	
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.54
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	9.36
สูงกว่าปริญญาตรี	6.30
ประสบการณ์การทำงานด้านบริหารการเงินหรือการเป็นผู้ประกอบการ	
น้อยกว่า 1 ปี	3.35
1 – 5 ปี	10.34
6 – 10 ปี	7.93
มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	4.22
ค่าเฉลี่ยรวม	7.90

ที่มา: ผู้วิจัย

จากตารางที่ 2 พบว่า ความสามารถในการทำกำไรของประเภทธุรกิจ ธุรกิจบริการจะมีความสามารถในการทำกำไรสูงสุด (8.87%) รองลงมาคือธุรกิจการค้า (7.21%) ในรูปแบบของการประกอบธุรกิจ ห้างหุ้นส่วนจะมีความสามารถในการทำกำไรสูงสุด (9.54%) รองลงมาคือบริษัทจำกัด (6.93%) ในระดับการศึกษา ระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่าจะมีความสามารถในการทำกำไรสูงสุด (9.36%) รองลงมาคือระดับสูงกว่าปริญญาตรี (6.30%) และในประสบการณ์การทำงาน ประสบการณ์ 1 – 5 ปีจะมีความสามารถในการทำกำไรสูงสุด (10.34%) รองลงมาคือ 6 – 10 ปี (7.93%) และเมื่อพิจารณาในภาพรวมความสามารถในการทำกำไรของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 314 ราย จะเท่ากับ 7.90 เปอร์เซนต์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการทางการเงิน

การบริหารจัดการทางการเงิน แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผนทางการเงิน ด้านการจัดทำงบประมาณทางการเงิน ด้านการประเมินและการบริหารความเสี่ยงทางการเงิน และด้านการดำเนินงานและการประเมินผล สามารถนำมาวิเคราะห์จำนวน ค่าร้อยละ และค่าเฉลี่ย เพื่อแปลผลเทียบเกณฑ์ของ Likert Rating Scales ดังนี้

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ยของระดับการบริหารจัดการทางการเงินของธุรกิจ SMEs ในจังหวัดขอนแก่น

การบริหารจัดการทางการเงิน	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1. การวางแผนทางการเงิน	3.82	0.64	มาก
2. การจัดทำงบประมาณทางการเงิน	4.15	0.70	มาก
3. การประเมินและการบริหารความเสี่ยงทางการเงิน	3.95	0.82	มาก
4. การดำเนินงานและการประเมินผล	4.18	0.69	มาก

ที่มา: ผู้วิจัย

จากตารางที่ 3 พบว่า การบริหารจัดการทางการเงินทั้ง 4 ด้านของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ การวางแผนทางการเงิน การจัดทำงบประมาณทางการเงิน การประเมินและการบริหารความเสี่ยงทางการเงิน และการดำเนินงานและการประเมินผล มีภาพรวมอยู่ในระดับมาก (มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในช่วง 3.41 – 4.20 คะแนน) ตามเกณฑ์ของ Likert Rating Scales

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลในส่วนของการบริหารจัดการทางการเงินมาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของโครงสร้าง องค์ประกอบ และตัวแปรที่ศึกษาด้วยโปรแกรม SPSS และ AMOS จะได้องค์ประกอบจำนวน 4 องค์ประกอบ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

Construct	Factor Loadings	λ^2	1 - λ^2	AVE	CR
1. การวางแผนทางการเงิน (Cronbach's alpha = 0.866)					
a1 การกำหนดวัตถุประสงค์ทางการเงินที่ชัดเจน	0.918	0.843	0.157	0.713	0.879
a2 การกำหนดเป้าหมายทางการเงินที่ชัดเจน	0.938	0.880	0.120		
a3 การแผนการใช้จ่ายให้สอดคล้องกับเป้าหมายทางการเงินที่ตั้งไว้	0.645	0.416	0.584		
2. การจัดทำงบประมาณทางการเงิน (Cronbach's alpha = 0.895)					
b1 การจัดทำงบประมาณทางการเงินอย่างต่อเนื่อง	0.826	0.682	0.318	0.667	0.888
b2 การนำงบกำไร-ขาดทุนมาใช้ในการตรวจสอบผลการดำเนินงาน	0.901	0.812	0.188		
b3 การนำงบกระแสเงินสดมาใช้ในการตรวจสอบการหมุนเวียนของเงินสดและสภาพคล่อง	0.769	0.591	0.409		
b5 การนำงบประมาณทางการเงินมาช่วยในการตัดสินใจหรือวางแผนการเงินในอนาคต	0.762	0.581	0.419		

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (ต่อ)

Construct	Factor Loadings	λ^2	$1 - \lambda^2$	AVE	CR
3. การประเมินและการบริหารความเสี่ยงทางการเงิน (Cronbach's alpha = 0.858)					
c3 การวางแผนรองรับกับความเสี่ยงทางด้านเครดิต	0.640	0.410	0.590	0.573	0.842
c4 การวางแผนรองรับกับความเสี่ยงทางด้านสภาพคล่อง	0.796	0.634	0.366		
c5 การวางแผนรองรับกับความเสี่ยงทางด้านเศรษฐกิจ	0.816	0.666	0.334		
c6 การติดตามความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต	0.763	0.582	0.418		
4. การดำเนินงานและการประเมินผล (Cronbach's alpha = 0.930)					
d1 การดำเนินงานอย่างเป็นระบบ โดยมีกระบวนการเป้าหมาย และระยะเวลาที่ชัดเจน	0.774	0.599	0.401	0.610	0.903
d2 การดำเนินงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยมีการติดตามและกำกับดูแลแผนการดำเนินงานทั้งหมด	0.854	0.729	0.271		
d3 การตรวจสอบผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง	0.795	0.632	0.368		
d4 การประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง	0.746	0.557	0.443		
d5 การกำหนดมาตรฐานในการประเมินผลที่เป็นที่ยอมรับได้ มีความเที่ยงตรง และสอดคล้องกับเป้าหมายในการดำเนินงาน	0.796	0.634	0.366		
d6 การนำผลลัพธ์จากการประเมินผลการดำเนินงาน มาใช้ในการปรับปรุงหรือพัฒนาแผนการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความสามารถในการทำกำไรที่เพิ่มมากขึ้น	0.712	0.507	0.493		

หมายเหตุ: $\chi^2 = 1.256$, p-value = 0.069, GFI = 0.966, NFI = 0.979, TLI = 0.992, CFI = 0.996, RMSEA = 0.029, RMR = 0.032

ที่มา: ผู้วิจัย

จากตารางที่ 4 พบว่า ค่า relative $\chi^2 = 1.256$ ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 2 และ p-value = 0.069 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 อีกทั้งค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ของทุกองค์ประกอบสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่ 0.70 นั่นคือ โครงสร้างหรือองค์ประกอบทั้ง 4 องค์ประกอบได้แก่ การวางแผนทางการเงิน การจัดทำงบประมาณทางการเงิน การประเมินและการบริหารความเสี่ยงทางการเงิน และการดำเนินงานและการประเมินผล ที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมมีความเหมาะสม (Henry F. Kaiser, 1974) โดยมีตัวแปรที่ถูกเลือกทั้งหมดจำนวน 17 ตัวแปร (จากทั้งหมด 23 ตัวแปร) ที่มี Factor Loading ผ่านตามเกณฑ์มาตรฐานคือตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป ดังตารางข้างต้น และเมื่อพิจารณาค่า AVE ของทุกองค์ประกอบจะพบว่ามีค่ามากกว่า 0.5 และค่า CR ของทุกองค์ประกอบมีค่ามากกว่า 0.7 จึงสรุปได้ว่า ข้อคำถามหรือแบบสอบถามที่ใช้ในงานวิจัยมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับงานวิจัย

ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 1

ผู้วิจัยจะทำการทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 1 โดยหาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการทางการเงินและความสามารถในการทำกำไรด้วยการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของสเปียร์แมน โดยแยกเป็นรายด้านและรายข้อดังตารางที่ 5 ถึง 7 ดังนี้

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการทางการเงินและความสามารถในการทำกำไร

		Correlations				
		การวางแผน ทางการเงิน	การจัดทำ งบประมาณ ทางการเงิน	การประเมินและ การบริหารความ เสี่ยงทางการเงิน	การดำเนินงาน และการ ประเมินผล	
Spearman's	ROS	Correlation	.412	.392	.303	.484
Rho		Coefficient				
		Sig. (2-tailed)	.002	.000	.011	.000
		N	314	314	314	314

ที่มา: ผู้วิจัย

จากตารางที่ 5 พบว่า ค่า Sig. ของทั้ง 4 ตัวแปรหรือองค์ประกอบมีค่าน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ การวางแผนทางการเงิน การจัดทำงบประมาณทางการเงิน การประเมินและการบริหารความเสี่ยงทางการเงิน และการดำเนินงานและการประเมินผล มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการทำกำไรที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 และเมื่อพิจารณาค่า Correlation Coefficient จะพบว่า ทั้ง 4 องค์ประกอบมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสามารถในการทำกำไรอยู่ในระดับปานกลาง (ค่า Correlation Coefficient อยู่ในช่วง 0.40 ถึง 0.59) และระดับต่ำ (ค่า Correlation Coefficient อยู่ในช่วง 0.20 ถึง 0.39) โดยการดำเนินงานและการประเมินผลมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสามารถในการทำกำไรสูงสุด รองลงมาคือด้านการวางแผนทางการเงิน ด้านการจัดทำงบประมาณทางการเงินและด้านการประเมินและการบริหารความเสี่ยงทางการเงินตามลำดับ

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการทางการเงิน “ด้านการวางแผนทางการเงิน” และ “ด้านการจัดทำงบประมาณทางการเงิน” กับความสามารถในการทำกำไร

		Correlations							
		a1	a2	a3	b1	b2	b3	b5	
Spearman's	ROS	Correlation	.404	.384	.318	.290	.292	.485	.288
Rho		Coefficient							
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
		N	314	314	314	314	314	314	314

ที่มา: ผู้วิจัย

จากตารางที่ 6 หากพิจารณาค่า Sig. และค่า Correlation Coefficient จะพบว่า (a1) การกำหนดวัตถุประสงค์ทางการเงินที่ชัดเจน และ (b3) การนำงบกระแสเงินสดมาใช้ในการตรวจสอบการหมุนเวียนของเงินสดและสภาพคล่อง มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสามารถในการทำกำไรอยู่ในระดับปานกลาง (ค่า Correlation Coefficient อยู่ในช่วง 0.40 ถึง 0.59) ส่วนตัวแปรอื่น ๆ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสามารถในการทำกำไรอยู่ในระดับต่ำ (ค่า Correlation Coefficient อยู่ในช่วง 0.20 ถึง 0.39)

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการทางการเงิน “ด้านการประเมินและการบริหารความเสี่ยงทางการเงิน” และ “ด้านการดำเนินงานและการประเมินผล” กับความสามารถในการทำกำไร

			Correlations										
			c3	c4	c5	c6	d1	d2	d3	d4	d5	d6	
Spearman's Rho	ROS	Correlation	.169	.311	.313	.272	.419	.422	.408	.376	.420	.407	
		Coefficient											
		Sig. (2-tailed)	.030	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N			314	314	314	314	314	314	314	314	314	314	

ที่มา: ผู้วิจัย

จากตารางที่ 7 หากพิจารณาค่า Sig. และค่า Correlation Coefficient จะพบว่า (d1) การดำเนินงานอย่างเป็นระบบโดยมีกระบวนการ เป้าหมาย และระยะเวลาที่ชัดเจน (d2) การดำเนินงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่ตั้งไว้โดยมีการติดตามและกำกับดูแลแผนการดำเนินงานทั้งหมด (d3) การตรวจสอบผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง (d5) การกำหนดมาตรฐานในการประเมินผลที่เป็นที่ยอมรับได้ มีความเที่ยงตรง และสอดคล้องกับเป้าหมายในการดำเนินงาน และ (d6) การนำผลลัพธ์จากการประเมินผลการดำเนินงาน มาใช้ในการปรับปรุงหรือพัฒนาแผนการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความสามารถในการทำกำไรที่เพิ่มมากขึ้น มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสามารถในการทำกำไรอยู่ในระดับปานกลาง (ค่า Correlation Coefficient อยู่ในช่วง 0.40 ถึง 0.59) ส่วนตัวแปรอื่น ๆ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสามารถในการทำกำไรอยู่ในระดับต่ำและต่ำมาก (ค่า Correlation Coefficient น้อยกว่า 0.40)

ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 2 และ 3

ผู้วิจัยจะทำการทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 2 และ 3 โดยเปรียบเทียบความแตกต่างของการบริหารจัดการทางการเงินระหว่างระดับการศึกษาและประสบการณ์การทำงานที่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญด้วยสถิติการทดสอบของครัสคอลล-วอลลิส (The Kruskal-Wallis Test) โดยแสดงดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของการบริหารจัดการทางการเงิน

การบริหารจัดการทางการเงิน	รายการ	Kruskal-Wallis	P-value
1. การวางแผนทางการเงิน	ระดับการศึกษา	9.415	.009*
	ประสบการณ์การทำงาน	6.548	.088
2. การจัดทำงบประมาณทางการเงิน	ระดับการศึกษา	5.313	.070
	ประสบการณ์การทำงาน	7.467	.058
3. การประเมินและการบริหารความเสี่ยงทางการเงิน	ระดับการศึกษา	2.978	.226
	ประสบการณ์การทำงาน	1.665	.645
4. การดำเนินงานและการประเมินผล	ระดับการศึกษา	.537	.764
	ประสบการณ์การทำงาน	.601	.659

ที่มา: ผู้วิจัย

จากตารางที่ 8 พบว่า ค่า P-value ของทุกด้านมีค่ามากกว่า 0.05 นั่นคือ ระดับการศึกษาและประสบการณ์การทำงานด้านการบริหารการเงินหรือการเป็นผู้ประกอบการที่แตกต่างกัน มีการบริหารจัดการทางการเงินไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ยกเว้นด้านการวางแผนทางการเงินระหว่างระดับการศึกษา พบว่า มีค่า P-value เท่ากับ 0.009 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีการบริหารจัดการทางการเงิน “ด้านการวางแผนทางการเงิน” แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของการบริหารจัดการทางการเงิน “ด้านการวางแผนทางการเงิน” ระหว่างระดับการศึกษา

การวางแผนทางการเงิน	ระดับการศึกษา	Mean Rank	Kruskal-Wallis	P-value
1. การกำหนดวัตถุประสงค์ทางการเงินที่ชัดเจน	ต่ำกว่า ป.ตรี	127.52	6.754	.034*
	ป.ตรีหรือเทียบเท่า	162.41		
	สูงกว่า ป.ตรี	160.88		
2. การกำหนดเป้าหมายทางการเงินที่ชัดเจน	ต่ำกว่า ป.ตรี	134.96	5.708	.058
	ป.ตรีหรือเทียบเท่า	160.34		
	สูงกว่า ป.ตรี	162.41		
3. การวางแผนการใช้จ่ายให้สอดคล้องกับเป้าหมายทางการเงินที่ตั้งไว้	ต่ำกว่า ป.ตรี	48.35	12.782	.002*
	ป.ตรีหรือเทียบเท่า	158.16		
	สูงกว่า ป.ตรี	160.88		

ที่มา: ผู้วิจัย

จากตารางที่ 9 พบว่า การกำหนดวัตถุประสงค์ทางการเงินที่ชัดเจนและการวางแผนการใช้จ่ายให้สอดคล้องกับเป้าหมายทางการเงินที่ตั้งไว้ มีค่า P-value น้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีความชัดเจนในการกำหนดวัตถุประสงค์ทางการเงินและการวางแผนการใช้จ่ายให้สอดคล้องกับเป้าหมายทางการเงินที่ตั้งไว้แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 แต่ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันจะมีความชัดเจนในการกำหนดเป้าหมายทางการเงินไม่แตกต่างกัน หากพิจารณาค่า Mean Rank จะพบว่าผู้ประกอบการที่มีระดับการศึกษาที่สูงกว่าจะมีการวางแผนทางการเงินที่ดีกว่า

การอภิปรายผล

1. ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการทางการเงินและความสามารถในการทำกำไรของผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ในจังหวัดขอนแก่น พบว่า การบริหารจัดการทางการเงินทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ การวางแผนทางการเงิน การจัดทำงบประมาณทางการเงิน การประเมินและการบริหารความเสี่ยงทางการเงิน และการดำเนินงานและการประเมินผล มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสามารถในการทำกำไรทั้งในระดับปานกลาง (ค่า Correlation Coefficient อยู่ในช่วง 0.40 ถึง 0.59) และระดับต่ำ (ค่า Correlation Coefficient อยู่ในช่วง 0.20 ถึง 0.39) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ 1 สามารถอธิบายได้ว่า ธุรกิจ SMEs ในจังหวัดขอนแก่นที่มีการบริหารจัดการทางการเงินที่ดีกว่าจะมีความสามารถในการทำกำไรที่สูงกว่า เนื่องจากการบริหารจัดการทางการเงินถือเป็นสิ่งสำคัญต่อการทำธุรกิจเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ส่วนใหญ่จะเป็นผู้ประกอบการรายใหม่ที่มีประสบการณ์ในการเป็นผู้ประกอบการหรือมีทักษะในการบริหารจัดการทางการเงินน้อย จึงอาจส่งผลต่อการเติบโตของธุรกิจ ซึ่งการพัฒนาทักษะหรือความรู้ทางการเงินจะช่วยส่งเสริมให้ธุรกิจเกิดผลกำไรหรือความสามารถในการทำกำไรที่เพิ่มมากขึ้น โดยจะสอดคล้องกับงานวิจัยของ Desta Yohannes Dalalo & Dagnachew Abera Hunde (2019) พบว่า การจัดการเงินทุนหมุนเวียน การรายงานและการวิเคราะห์ทางการเงิน การวางแผนทางการเงิน และการจัดการโครงสร้างเงินทุน มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างกับความสามารถในการทำกำไรของธุรกิจ SMEs และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Alhassan Musah, Erasmus Dodzi Gakpetor & Portia Pomaa (2018) ที่ได้กล่าวว่า การจัดการเงินทุนหมุนเวียน การจัดการข้อมูลทางบัญชีและการรายงานทางการเงิน และการจัดทำงบประมาณ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสามารถในการทำกำไรของธุรกิจ ซึ่งจะพบว่าธุรกิจที่มีทักษะในการบริหารจัดการทางการเงินที่ดีจะช่วยผลักดันหรือส่งเสริมให้ธุรกิจเกิดการเติบโตและสร้างผลกำไรหรือผลตอบแทนที่เพิ่มมากขึ้น

2. ผลการศึกษาความแตกต่างของการบริหารจัดการทางการเงินของผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ในจังหวัดขอนแก่นที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน พบว่า ผู้ประกอบการที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีการบริหารจัดการทางการเงิน “ด้านการวางแผนทางการเงิน” แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ 2 สามารถอธิบายได้ว่า ผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ในจังหวัดขอนแก่นที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันจะมีองค์ความรู้หรือทักษะในการบริหารจัดการทางการเงินที่แตกต่างกัน หากพิจารณาค่าเฉลี่ยของอันดับ (Mean Rank) ในตารางที่ 9 จะพบว่า ผู้ประกอบการที่มีระดับการศึกษาที่สูงกว่าจะมีทักษะในการบริหารจัดการ

ทางการเงินที่ดีกว่า ส่งผลให้ธุรกิจมีความสามารถในการทำกำไรที่สูงกว่า จากการสอบถามและเก็บรวบรวมข้อมูลพบว่า ผู้ประกอบการที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีจะมีความรู้หรือทักษะในด้านการบริหารจัดการทางการเงินน้อยกว่าผู้ประกอบการที่มีระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่า ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของจิตติมา แจ่มอุบล (ม.ป.ป.) ที่ได้กล่าวว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันจะมีการจัดการการวางแผนทางการเงินที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

3. ผลการศึกษาความแตกต่างของการบริหารจัดการทางการเงินของผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ในจังหวัดขอนแก่นที่มีประสบการณ์การทำงานด้านบริหารการเงินหรือการเป็นผู้ประกอบการแตกต่างกัน พบว่าผู้ประกอบการที่มีประสบการณ์การทำงานด้านบริหารการเงินหรือการเป็นผู้ประกอบการแตกต่างกัน มีการบริหารจัดการทางการเงินไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ 3 สามารถอธิบายได้ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามโดยส่วนใหญ่จะมีความรู้หรือประสบการณ์ในการทำงานด้านบริหารการเงินหรือการเป็นผู้ประกอบการอยู่ในช่วง 1 – 5 ปี ซึ่งจะเป็นผู้ประกอบการรายใหม่ที่เริ่มทำธุรกิจในปี พ.ศ. 2565 และ พ.ศ. 2566 โดยจะมีระยะเวลาในการดำเนินงานหรืออายุกิจการที่ใกล้เคียงกัน อาจส่งผลให้ประสบการณ์การทำงานของผู้ประกอบการไม่แตกต่างกันมากนัก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของศิริรัตน์ เจนศิริศักดิ์ (2558) ที่ได้กล่าวว่า ประสบการณ์ในการประกอบธุรกิจที่ต่างกัน จะมีการใช้ประโยชน์จากงบการเงินเพื่อการบริหารกิจการไม่แตกต่างกัน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะสำหรับสถานประกอบการ

1. ผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญกับการวางแผนทางการเงินเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากผู้ประกอบการโดยส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญในด้านนี้น้อยกว่าด้านอื่น ๆ (ค่าเฉลี่ยในการบริหารจัดการทางการเงินน้อยกว่าด้านอื่น ๆ) เพราะการวางแผนทางการเงินเป็นรากฐานที่สำคัญในการบริหารจัดการทางการเงินเป็นอย่างมาก
2. ผู้ประกอบการควรศึกษาหลักการบริหารจัดการทางการเงินในเชิงลึกเพื่อพัฒนาการบริหารจัดการทางการเงินให้ดียิ่งขึ้น โดยเฉพาะผู้ประกอบการที่ขาดความรู้ความเข้าใจทางด้านการเงิน เนื่องจากสถานะเศรษฐกิจของประเทศไทยในปัจจุบันเกิดการชะลอตัวและมีความเสี่ยงที่เพิ่มมากขึ้น
3. ผู้ประกอบการควรพัฒนาด้านอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการทางการเงินควบคู่กันไปด้วย เช่น การบริหารต้นทุน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น ซึ่งการบริหารปัจจัยอื่น ๆ ควบคู่กับการบริหารจัดการทางการเงินจะทำให้การบริหารจัดการทางการเงินเกิดประสิทธิภาพสูงที่สุด

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. งานวิจัยนี้ศึกษากลุ่มตัวอย่างเฉพาะในจังหวัดขอนแก่น ซึ่งอาจไม่ครอบคลุมถึงพฤติกรรมของผู้ประกอบการในจังหวัดหรือภูมิภาคอื่น ๆ ดังนั้น งานวิจัยในอนาคตสามารถขยายขนาดตัวอย่างให้ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น เพื่อให้ผลงานวิจัยนำไปประยุกต์ใช้ได้หลากหลายมากขึ้น
2. อาจใช้การวิจัยเชิงคุณภาพหรือกรณีศึกษาในการวิจัยร่วมด้วย เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) หรือการสัมภาษณ์แบบกลุ่ม (Group interview) ซึ่งจะช่วยให้ผู้วิจัยได้รับข้อมูลในเชิงลึกมากยิ่งขึ้น

ข้อจำกัดของงานวิจัย

ข้อมูลบริษัทที่ปรากฏในระบบรายชื่อไม่เป็นปัจจุบันตามสถานการณ์จริง โดยมีบริษัทที่ไม่ได้ยื่นงบการเงินประจำปีหรือเลิกกิจการโดยไม่ได้แจ้งให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องรับทราบอย่างเป็นทางการ จึงส่งผลกระทบต่อความคลาดเคลื่อนในการคำนวณขนาดตัวอย่างและแผนดำเนินการวิจัย

เอกสารอ้างอิง

- กรมสรรพากร. (ม.ป.ป.). *ธุรกิจ SMEs*. https://www.rd.go.th/fileadmin/user_upload/porkor/taxused/SMEs.pdf
- จิตติมา แจ่มอุบล. (ม.ป.ป.). *การจัดการการวางแผนทางการเงินของบุคคลวัยทำงานในเขตกรุงเทพมหานคร*. มหาวิทยาลัยรามคำแหง. <https://mmm.ru.ac.th/MMM/IS/mmm24-2/6014133097.pdf>
- พสุ เดชะรินทร์. (2561). *การประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร*. Slow Strategy. <https://pasuonline.com/2018/07/23/การประเมินผลการดำเนินงาน>
- พีรณัฐ ยาทิพย์. (2561). *การพัฒนาแผนบริหารการเงินของผู้ประกอบการเพื่อเพิ่มขีดความสามารถ SMEs*. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ. <https://research.rmutsb.ac.th/fullpaper/2561/research.rmutsb-2561-2018073106522629.pdf>
- ยลวรรณ จิรวชิรเดช. (2565). *ความสามารถในการทำกำไรคืออะไร วิเคราะห์แบบไหนได้บ้าง*. CPD Academy. <https://blog.cpdacademy.co/what-is-profitability-ratio-how-to-calculate/>
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2566). *รายงานสถานการณ์ MSME ปี 2566*. <https://bds.sme.go.th/Files/f5e20d92-138e-48f2-a29f-5a6c3a37cfd0.pdf>
- สุพัทธรา จันทนะศิริ. (2565). ปัจจัยด้านประสิทธิภาพการดำเนินงานที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการทำกำไรของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ของกลุ่มเกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร หมวดยานและเครื่องตี. *วารสารสหวิทยาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 5(1), 233-249. https://so04.tci-thaijo.org/index.php/jmhs1_s/article/view/256692
- ศิริรัตน์ เจนศิริศักดิ์. (2558). ความแตกต่างของระดับการใช้ประโยชน์จากงบการเงินของผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมเพื่อการบริหารกิจการในจังหวัดอุบลราชธานี. *วารสารบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์ และการสื่อสาร*, 10(2), 94-106. <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/BECJournal/article/view/54000>
- Dalalo, D. Y., & Hundee, D. A. (2019). Financial Management Practices and Profitability of Small and Medium Enterprises in Kembeta Tembaro Zone, SNNPR. *Journal of the Social Sciences*, 48(4), 1675-1688. https://www.researchgate.net/publication/345072507_Financial_Management_Practices_and_Profitability_of_Small_and_Medium_Enterprises_in_KembetaTembaro_Zone_SNNPR
- FDI Group. (2023). *What are financial statements? Let's find out*. <https://fdi.co.th/en/blog/งบการเงิน-คืออะไร-มาทำ/>

- Hayes, A. (2024). *Return on Sales: What ROS Is and the Formula to Calculate It*. Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/r/ros.asp>
- Horton, M. (2023). *The Difference Between Profitability and Profit*. Investopedia. <https://www.investopedia.com/ask/answers/012715/what-difference-between-profitability-and-profit.asp>
- Kaiser, H.F. (1974). An Index of Factorial Simplicity. *Psychometrika*, 39(1), 31-36. <https://doi.org/10.1007/BF02291575>
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610. <https://doi.org/10.1177/001316447003000308>
- Muneer, S., Ahmad, R. A., & Ali, A. (2017). Impact of Financial Management Practices on SMEs Profitability with Moderating Role of Agency Cost. *Information Management and Business Review*, 9(1), 23-30. <https://doi.org/10.22610/imbr.v9i1.1593>
- Musah, A., Gakpetor, E. D., & Poma, P. (2018). Financial Management Practices, Firm Growth and Profitability of Small and Medium Scale Enterprises (SMEs). *Journal of Information Management and Business Review*, 10(3), 25-37. <https://doi.org/10.22610/imbr.v10i3.2461>
- Peak. (2024). *The (not) secret formula for measuring the financial status of a business*. <https://www.peakaccount.com/blog/business/gen-biz/financial-ratios>
- Sampson, L. (2023). *What Is Financial Management? An Expert Guide*. Oracle. <https://www.oracle.com/pk/erp/financials/financial-management/>
- Staff, C. (2023). *What Is Finance Management ?*. Coursera. <https://www.coursera.org/articles/finance-management>
- Stars Microelectronics. (2019). *Enterprise Risk Management*. <https://investor.starsmicro.com/wp-content/uploads/2021/05/cg-risk-2019-th.pdf>
- The Ranking. (2022). *Revealing the top 10 most developed provinces in Thailand. Which province is number one?*. Sanook. <https://www.sanook.com/campus/1425723/>

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลาง
และขนาดย่อม (SMEs) ในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนม
Guidelines for Developing Agile Leadership Among Executives of Small
and Medium-sized Enterprises (SMEs) in Nakhon Phanom
Special Economic Zone

ปรางทิพย์ เสยกระโทก¹ ภิญญา สุขวิวัฒน์^{2*} และ พงษ์ศักดิ์ ผกามาศ³
Prangthip Soeykrathoke¹ Pinya Sukwiphat^{2*} and Phongsak Phakamach³

*Corresponding author email: pinya@npu.ac.th

(Received: July 15, 2025 Revised: August 23, 2025 Accepted: September 09, 2025)

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะ องค์ประกอบ และระบุแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนม โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสานวิธี กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารและพนักงานธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนม ประกอบด้วย ผู้บริหาร จำนวน 94 คน หัวหน้าแผนก จำนวน 493 คน รวมทั้งสิ้น 587 คน โดยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์เชิงลึก และแบบสนทนากลุ่ม จากนั้นทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ การตรวจสอบด้วยวิธีทวิภาคีสามเส้าด้านข้อมูล และการยืนยันร่างแนวทางโดยวิธีการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ การวิจัยนี้วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์เนื้อหาแบบพรรณนาและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยการแสดงองค์ประกอบเชิงสำรวจรวมถึงรายงานตัวบ่งชี้ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบคล่องตัวประกอบด้วย (1) คุณลักษณะส่วนตัว (2) การพัฒนาองค์กรธุรกิจแบบองค์รวม และ (3) การส่งเสริมศักยภาพของพนักงานให้คล่องตัว องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบคล่องตัวมี 8 องค์ประกอบ 82 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ (1) การมีอิทธิพลและบารมีที่ทรงพลัง (2) การปรับตัวได้อย่างคล่องตัว และมีความยืดหยุ่น (3) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคลและสร้างแรงบันดาลใจ (4) วุฒิภาวะทางอารมณ์และการตัดสินใจ (5) การสื่อสารและการจัดการการเปลี่ยนแปลงแบบมีกลยุทธ์ (6) การพัฒนาทักษะและสมรรถนะเชิงดิจิทัล

¹ อาจารย์ วิทยาลัยราชนครพนม มหาวิทยาลัยนครพนม
Lecturer, Thatphanom College, Nakhon Phanom University

² อาจารย์ วิทยาลัยราชนครพนม มหาวิทยาลัยนครพนม
Lecturer, Thatphanom College, Nakhon Phanom University

³ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิทยาลัยผู้ประกอบการสร้างสรรค์นานาชาติรัตนโกสินทร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์
Assistant Professor, Ph.D., Rattanakosin International College of Creative Entrepreneurship, Rajamangala University of Technology Rattakosin

(7) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบคล่องตัว และ (8) การสร้างบรรยากาศและค่านิยมร่วมอย่างสร้างสรรค์ ส่วนแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องตัวประกอบด้วย วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องตัว 5 วิธี ได้แก่ (1) การเรียนรู้และพัฒนาด้วยตนเอง (2) การเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ (3) การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (4) การเรียนรู้ผ่านเอไอ (5) การให้คำปรึกษาและใช้กรณีศึกษา กระบวนการการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องตัวที่เหมาะสมโดยใช้ PIERI ได้แก่ (1) การวางแผน (2) การนำไปปฏิบัติ (3) การประเมินผล (4) การสะท้อนผล และ (5) การปรับปรุง

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำแบบคล่องตัว; ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม; พื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนม

Abstract

This research aimed to study the characteristics, components, and identify guidelines for developing agile leadership among executives of small and medium-sized enterprises (SMEs) in Nakhon Phanom Special Economic Zone. A mixed-methods research approach was employed. The sample consisted of 587 executives and employees from SMEs in Nakhon Phanom Special Economic Zone, comprising 94 executives and 493 department heads, selected using a multi-stage sampling method. Research instruments included questionnaires, in-depth interviews, and focus group discussions. Subsequently, exploratory factor analysis was conducted, along with data triangulation for validation, and the draft guidelines were confirmed through expert focus group discussions. Qualitative data were analyzed using descriptive content analysis, while quantitative data were analyzed through exploratory factor analysis and indicator reporting. The research findings revealed that the characteristics of agile leadership comprise: (1) Personal Attributes, (2) Holistic Business Organizational Development, and (3) Fostering Employee Agility. The components of agile leadership consist of 8 components and 82 indicators: (1) Powerful Influence and Charisma, (2) Agile Adaptation and Flexibility, (3) Individual Consideration and Inspirational Motivation, (4) Emotional Maturity and Decision-Making, (5) Strategic Communication and Change Management, (6) Digital Skill and Competency Development, (7) Building an Agile Organizational Culture, and (8) Fostering a Creative Atmosphere and Shared Values. Furthermore, the guidelines for developing agile leadership comprise 5 development methods: (1) Self-directed Learning and Development, (2) Online Learning, (3) Workshop Training, (4) AI-assisted Learning, and (5) Mentoring and Case Studies. The appropriate process for developing agile leadership, utilizing the PIERI framework, included: (1) Planning, (2) Implementing, (3) Evaluating, (4) Reflecting, and (5) Improving.

Keywords: Agile Leadership; Small and Medium-sized Enterprises; Nakhon Phanom Special Economic Zone

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในบริบทของเศรษฐกิจโลกที่ขับเคลื่อนด้วยการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดยั้ง ซึ่งมักถูกอธิบายด้วยคำย่อ VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) ที่สะท้อนถึงความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และความคลุมเครือ (World Bank, 2023) การดำเนินธุรกิจต่าง ๆ ทั่วโลกต่างต้องเผชิญกับความท้าทายและโอกาสใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง ประเทศไทยก็ประสบปัญหาไม่ต่างกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในพื้นที่ที่มีศักยภาพเชิงยุทธศาสตร์ทางเศรษฐกิจสูง เช่น เขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนม ซึ่งตั้งอยู่บนชัยภูมิอันเป็นศูนย์กลางการค้า การลงทุน และโลจิสติกส์ของอนุภูมิภาคกลุ่มแม่น้ำโขง (Greater Mekong Subregion: GMS) การเป็นประตูสู่ภูมิภาคอินโดจีนและจีนตอนใต้ ทำให้จังหวัดนครพนมมีบทบาทสำคัญในการเชื่อมโยงเศรษฐกิจระดับประเทศเข้ากับเครือข่ายเศรษฐกิจระดับภูมิภาคและระดับโลก ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนี้ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium-sized Enterprises: SMEs) ซึ่งเป็นกระดูกสันหลังของระบบเศรษฐกิจไทย มีสัดส่วนมากกว่าร้อยละ 90 ของสถานประกอบการทั้งหมด และเป็นผู้สร้างงานจำนวนมาก กำลังเผชิญกับแรงกดดันมหาศาลในการปรับตัวและสร้างสรรค์นวัตกรรม หากปราศจากการปรับตัวที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ธุรกิจเหล่านี้อาจไม่สามารถรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันไว้ได้ (Siram & Vinodh, 2021; Tubtemdee, 2024) ภาวะผู้นำแบบดั้งเดิมที่ยึดติดกับโครงสร้างแบบลำดับชั้น การวางแผนระยะยาวที่ไม่รัดกุม และการตัดสินใจแบบรวมศูนย์หรืออำนาจการจากบนลงล่าง อาจไม่เพียงพออีกต่อไปที่จะนำพาองค์กรฝ่าฟันความท้าทายที่ไม่คาดฝัน และใช้ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้นอย่างฉับพลันในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล (Alamäki & Korpela, 2021; Malik et al., 2025) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคสู่โลกออนไลน์ การเข้ามาของเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) และการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงขึ้นจากทั้งคู่แข่งภายในและภายนอกประเทศ ล้วนบีบให้ผู้บริหาร SMEs ต้องแสวงหารูปแบบภาวะผู้นำที่สามารถส่งเสริมความยืดหยุ่น การเรียนรู้ และการตอบสนองที่ว่องไว (Chen et al., 2021; Marshall et al., 2024; Nawanir & Moshood, 2025) ด้วยเหตุนี้ แนวคิด “ภาวะผู้นำแบบคล่องตัว” (Agile Leadership) ซึ่งให้ความสำคัญกับการปรับตัว การทำงานร่วมกัน การให้อำนาจทีม และการส่งมอบคุณค่าอย่างต่อเนื่อง (Adhiatma et al., 2022; Agile Business Consortium, 2024) จึงไม่ได้เป็นเพียงทางเลือก แต่เป็นความจำเป็นเร่งด่วนสำหรับการอยู่รอดและเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจ SMEs ในเขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนม ภาวะผู้นำแบบคล่องตัวนั้นแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบดั้งเดิมอย่างสิ้นเชิง โดยมุ่งเน้นที่การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการทดลอง การเรียนรู้จากความผิดพลาด การเปิดกว้างต่อผลสะท้อนกลับ และความสามารถในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำแบบคล่องตัวไม่ได้เป็นเพียงผู้สั่งการ แต่เป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) และผู้ฝึกสอนหรือที่เลี้ยงที่เชี่ยวชาญ (Coach) ที่อำนวยความสะดวกให้ทีมสามารถทำงานได้อย่างอิสระ มีประสิทธิภาพ และสามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเองภายใต้กรอบเป้าหมายที่ชัดเจน (Akkaya & Yazici, 2020; Roblek et al., 2024) นอกจากนี้มีงานวิจัยที่ผ่านมาได้กล่าวถึงผลกระทบเชิงบวกและเชิงลบของการขาดภาวะผู้นำแบบคล่องตัวอย่างชัดเจนว่าผลกระทบเชิงบวกระบุว่า การที่องค์กรไม่มีภาวะผู้นำแบบคล่องตัวอาจส่งผลให้เกิดการตัดสินใจที่รวดเร็ว (แต่ก็อาจขาดการไตร่ตรอง) โดยไม่ต้องผ่านกระบวนการที่ยืดหยุ่นซับซ้อน ผู้บริหารอาจยึดติดกับโครงสร้าง

และแผนงานเดิมที่เคยประสบความสำเร็จ ทำให้งานมีความเสถียรและคาดการณ์ได้ในระยะสั้น ส่วนผลกระทบเชิงลบมีมากกว่าอย่างชัดเจนโดยระบุว่า องค์กรที่ขาดภาวะผู้นำแบบคล่องตัวจะปรับตัวช้าต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดและเทคโนโลยี ทำให้สูญเสียโอกาสในการแข่งขัน พนักงานอาจขาดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมเพราะยึดติดกับกฎระเบียบเดิม ๆ ขวัญและกำลังใจของบุคลากรลดลง และในที่สุดองค์กรอาจ ล้มเหลว ในการอยู่รอดในระยะยาว (Akkaya & Yazici, 2020; Adhiatma et al., 2022) สำหรับบริบทของธุรกิจ SMEs ในนครพนม ซึ่งอาจมีข้อจำกัดด้านทรัพยากรบุคคล งบประมาณ และความคุ้นเคยกับเทคโนโลยีและกระบวนการใหม่ ๆ การเปลี่ยนผ่านสู่ภาวะผู้นำแบบคล่องตัวจึงไม่ใช่เรื่องง่ายและต้องเผชิญกับอุปสรรคหลายประการ เช่น การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจากโครงสร้างองค์กรที่ตายตัว การขาดความเข้าใจในหลักการแห่งความคล่องตัวอย่างถ่องแท้ และความไม่พร้อมของบุคลากรที่จะรับบทบาทใหม่ (Attar & Abdul-Kareem, 2020; Malik et al., 2025) อย่างไรก็ตาม ศักยภาพและโอกาสที่เขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนมมอบให้นั้นมีมหาศาล ไม่ว่าจะเป็นการขยายตัวของการค้าชายแดนกับประเทศเพื่อนบ้าน การเป็นศูนย์กลางโลจิสติกส์ การพัฒนาอุตสาหกรรมเกษตรแปรรูป และการส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมและธรรมชาติ การที่ธุรกิจ SMEs ในพื้นที่นี้สามารถประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำแบบคล่องตัวได้ จะช่วยให้กิจการสามารถคว้าโอกาสเหล่านี้ สร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองความต้องการของตลาดที่หลากหลายและยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันเหนือคู่แข่งทั้งในและต่างประเทศ (Siram & Vinodh, 2021; Kadenic & Tambo, 2023; Tabassum et al., 2025) การลงทุนในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องตัวจึงไม่ใช่เพียงแค่การยกระดับความสามารถของผู้บริหารแต่ละบุคคล แต่เป็นการสร้างภูมิคุ้มกันและความสามารถในการเติบโตให้กับระบบนิเวศทางธุรกิจ SMEs ทั้งหมดในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนม ซึ่งจะส่งผลดีต่อเศรษฐกิจของจังหวัดและประเทศโดยรวมในระยะยาว

ด้วยความสำคัญและความจำเป็นดังกล่าวข้างต้น การวิจัยนี้จึงมุ่งศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนม วัตถุประสงค์เพื่อระบุถึงทักษะ คุณสมบัติน และแนวปฏิบัติที่สำคัญของผู้นำแบบคล่องตัวที่เหมาะสมกับบริบทของธุรกิจ SMEs ในพื้นที่นี้ รวมถึงการวิเคราะห์ปัจจัยส่งเสริมและอุปสรรคในการนำภาวะผู้นำแบบคล่องตัวไปประยุกต์ใช้นอกจากนี้ การวิจัยจะนำเสนอโมเดลหรือกรอบแนวคิดเชิงปฏิบัติที่สามารถใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารธุรกิจ SMEs ในการพัฒนาตนเองและสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนความคล่องตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) โดยเก็บข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพจากผู้บริหารธุรกิจ SMEs ผู้เชี่ยวชาญด้านความคล่องตัว และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ผลการวิจัยที่ได้จะช่วยเติมเต็มช่องว่างทางความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบคล่องตัวในบริบทของธุรกิจ SMEs ไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในพื้นที่เศรษฐกิจพิเศษซึ่งยังมีการศึกษาน้อย การค้นพบที่สำคัญจะนำไปสู่ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายสำหรับหน่วยงานภาครัฐ สถาบันการศึกษา และองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อออกแบบโปรแกรมการฝึกอบรม การให้คำปรึกษา และการสนับสนุนที่เหมาะสม เพื่อเร่งการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารธุรกิจ SMEs ในนครพนม ซึ่งจะนำไปสู่การเสริมสร้างศักยภาพของธุรกิจ การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และการขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจของเขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนมให้เติบโตอย่างแข็งแกร่งและยั่งยืนในอนาคต

จุดมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนม
2. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนม
3. เพื่อระบุแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนม

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ในการศึกษา (Population) เป็นผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนม ประกอบด้วย (1) ธุรกิจการผลิต 71 แห่ง (2) ธุรกิจขายปลีก/ขายส่ง 330 แห่ง และ (3) ธุรกิจบริการ 537 แห่ง รวมจำนวนธุรกิจ SMEs ทั้งสิ้น 938 แห่ง และรวมประชากรศึกษาทั้งสิ้น 938 คน (รายงานข้อมูลธุรกิจเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษนครพนม พ.ศ. 2568)

2. กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ประกอบด้วย

1) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ (1) ผู้บริหารธุรกิจ SMEs จาก 3 กลุ่มธุรกิจ จำนวน 94 คน (2) หัวหน้าแผนก จำนวน 493 คน ได้มาโดยการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multistage Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่างรวมทั้งสิ้น 587 คน โดยมีรายละเอียดตามขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 กำหนดประชากรกลุ่มหลัก (PSUs) และกลุ่มย่อย (SSUs) เป็นผู้บริหารและหัวหน้าแผนก โดยใช้สุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามสัดส่วนกลุ่มธุรกิจในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนม

ขั้นที่ 2 ดำเนินการสุ่มกลุ่มตัวอย่างในระดับย่อยลงไปโดยเน้นผู้บริหารและหัวหน้าแผนก โดยแบ่งกลุ่มย่อยตามสัดส่วนกลุ่มธุรกิจในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนม และใช้วิธีสุ่มอย่างง่าย

ขั้นที่ 3 สุ่มกลุ่มตัวอย่างสุดท้าย (USUs): ในกลุ่มย่อยระดับสุดท้ายที่เลือกไว้ จะทำการสุ่มเลือกสมาชิกแต่ละรายเพื่อเป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษารวมทั้งสิ้น จำนวน 587 คน โดยใช้วิธีสุ่มอย่างง่าย

2) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ (1) ผู้บริหารธุรกิจ SMEs จำนวน 25 คน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ตามคุณสมบัติที่กำหนด ได้แก่ (1) ผู้บริหารหรือผู้ประกอบการธุรกิจที่ได้รับรางวัลประเภทต่าง ๆ หรือได้รับการรับรองระบบคุณภาพจากหน่วยงานหรือสถาบันต่าง ๆ (2) ผู้บริหารหรือผู้ประกอบการที่มีประสบการณ์ในการบริหารกลุ่มธุรกิจ SMEs หรือสตาร์ทอัพอย่างน้อย 5 ปี และ/หรือ (3) ผู้บริหารหรือผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จและมีรางวัลคุณภาพเชิงประจักษ์ในการพัฒนารูปแบบการบริหารธุรกิจในระดับสากล (2) ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารธุรกิจ SMEs และสตาร์ทอัพ จำนวน 12 คน จากการเลือกผู้เชี่ยวชาญแบบเจาะจง

ขอบเขตด้านเนื้อหาของกรวิจัย

- 1) นิยามและความหมายของภาวะผู้นำแบบคล่องตัว 3 ด้าน ได้แก่ คุณลักษณะส่วนตัว การพัฒนาองค์กร ธุรกิจแบบองค์รวม และการส่งเสริมศักยภาพของพนักงานให้คล่องตัว
- 2) บริบทธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนม ได้แก่ (1) ธุรกิจการผลิต (2) ธุรกิจขายปลีก/ขายส่ง และ (3) ธุรกิจบริการ

การทบทวนวรรณกรรม (Literature Review)

ภาวะผู้นำแบบคล่องตัว (Agile Leadership) ได้กลายเป็นแนวทางสำคัญในการบริหารจัดการที่ได้รับการกล่าวถึงอย่างกว้างขวางในบริบททางธุรกิจที่ผันผวนและซับซ้อนในปัจจุบัน (Hayward, 2021) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ซึ่งมีความยืดหยุ่นและปรับตัวได้เร็วกว่าธุรกิจขนาดใหญ่ การพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องตัวจึงเป็นกุญแจสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจ SMEs (Franquesa & Vera, 2021) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในพื้นที่ที่มีศักยภาพทางเศรษฐกิจสูง เช่น เขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนม ซึ่งเป็นประตูสู่การค้าและการลงทุนในภูมิภาคอินโดจีน การทบทวนวรรณกรรมนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจแนวคิด หลักการ และแนวทางปฏิบัติในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องตัวที่เกี่ยวข้องกับบริบทของธุรกิจ SMEs และเขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนม โดยจะเน้นไปที่ทฤษฎีที่รองรับการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องตัว รูปแบบและคุณลักษณะของผู้นำที่คล่องตัว กลยุทธ์และวิธีการที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำดังกล่าว รวมถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาและข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้น (Roblek et al., 2024; Agazu et al., 2025)

ส่วนแนวคิดหลักของภาวะผู้นำแบบคล่องตัวมีรากฐานมาจากหลักการของ Agile Manifesto ซึ่งเน้นการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง การทำงานร่วมกัน การสร้างคุณค่าอย่างต่อเนื่อง และการปรับปรุงอย่างไม่หยุดยั้ง (Akkaya & Yazici, 2020) ผู้นำที่คล่องตัวจึงไม่ได้เป็นเพียงผู้สั่งการ แต่เป็นผู้ที่อำนวยความสะดวก (Facilitator) เป็นผู้ฝึกสอนหรือพี่เลี้ยง (Coach) และเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ (Motivator) ที่สามารถนำพาองค์กรฝ่าฟันความไม่แน่นอนและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ได้อย่างรวดเร็ว (Koning, 2020) Fernandes et al. (2023) ระบุว่าคุณลักษณะสำคัญของผู้นำแบบคล่องตัว ได้แก่ ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) การเปิดรับการเปลี่ยนแปลงและเรียนรู้จากความล้มเหลว การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน (Visionary) แต่ยืดหยุ่นต่อการปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ การส่งเสริมการทำงานร่วมกัน (Collaboration) การสร้างทีมที่หลากหลายและเสริมพลังอำนาจ (Empower) สมาชิกในทีมให้ตัดสินใจและรับผิดชอบ การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) การมองเห็นความเชื่อมโยงของส่วนต่าง ๆ ในองค์กรและผลกระทบของการตัดสินใจ ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) การเข้าใจและจัดการอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น รวมถึงความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Roblek et al., 2024; Tabassum et al., 2024) นอกจากนี้ ผู้นำที่คล่องตัวยังต้องมีความกล้าหาญในการทดลองสิ่งใหม่ ๆ และยอมรับความเสี่ยง เพื่อเปิดโอกาสให้องค์กรได้เรียนรู้และเติบโต (Nugroho et al., 2024)

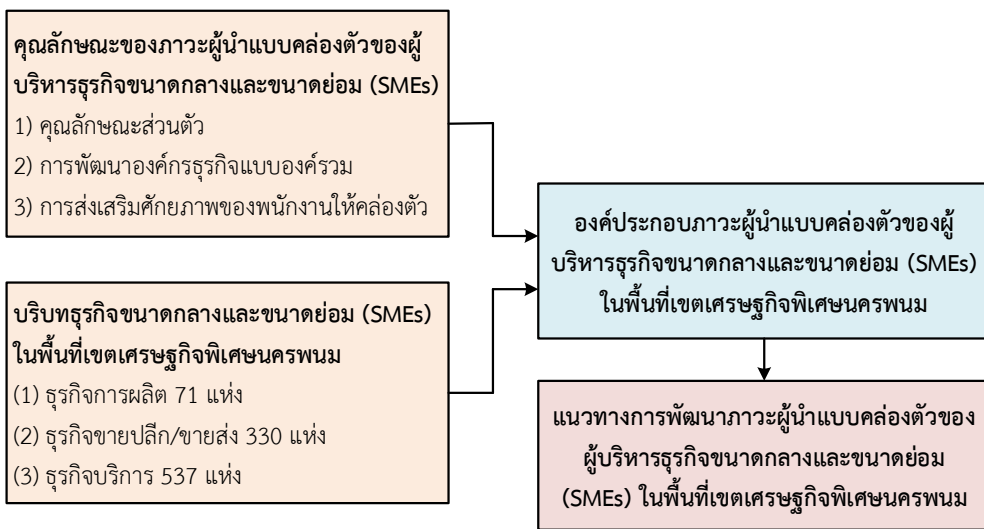
สำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องตัวในบริบทของธุรกิจ SMEs แนวทางที่สำคัญได้แก่ การฝึกอบรมและพัฒนาทักษะ (Training and Skill Development) ซึ่งครอบคลุมทั้งทักษะด้านความคล่องตัวและทักษะที่จำเป็นอื่น ๆ เช่น การคิดเชิงวิพากษ์ การแก้ไขปัญหา การสื่อสาร และการทำงานเป็นทีม (Attar & Abdul-Kareem, 2020) การโค้ชและการเป็นพี่เลี้ยง (Coaching and Mentoring) โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากผู้บริหาร

หรือผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ในการนำแนวคิดความคล่องตัวมาใช้จริง จะช่วยให้ผู้นำธุรกิจ SMEs ได้รับคำแนะนำและการสนับสนุนในการนำหลักการความคล่องตัวไปประยุกต์ใช้ในองค์กร (Cimini et al., 2021) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้และการทดลอง (Learning and Experimentation Culture) เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการส่งเสริมให้ผู้นำและพนักงานกล้าที่จะลองผิดลองถูกและเรียนรู้จากข้อผิดพลาด โดยไม่กลัวความล้มเหลว ซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง (Chen et al., 2021; Schindler et al., 2024) นอกจากนี้ การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (Networking and Collaboration) กับผู้ประกอบการอื่น ๆ หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในเขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนม จะช่วยให้ผู้นำธุรกิจ SMEs ได้แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และเรียนรู้แนวปฏิบัติที่ดีที่สุดในการบริหารจัดการแบบคล่องตัว (Attar & Abdul-Kareem, 2020) การประยุกต์ใช้ระบบไอซีทีเพื่อสนับสนุนการทำงานแบบคล่องตัว เช่น เครื่องมือสำหรับการบริหารจัดการโปรเจกต์ (Project Management Tools) หรือแพลตฟอร์มการทำงานร่วมกันออนไลน์ (Online Collaboration Platforms) ก็เป็นอีกปัจจัยที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของผู้นำแบบคล่องตัว (Adhiatma et al., 2022; Kadenic & Tambo, 2023; Malik et al., 2025) ในบริบทของเขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนม ผู้นำธุรกิจ SMEs อาจเผชิญกับความท้าทายเฉพาะทาง เช่น การขาดแคลนทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ความเข้าใจด้านความคล่องตัว การเข้าถึงแหล่งเงินทุนเพื่อการลงทุนในการพัฒนาบุคลากรและเทคโนโลยี และความผันผวนของตลาดในภูมิภาค ซึ่งจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (World Bank, 2023) การทำความเข้าใจบริบททางสังคม วัฒนธรรม และเศรษฐกิจของพื้นที่ จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการออกแบบแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องตัวที่เหมาะสมและยั่งยืนสำหรับผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนม

โดยสรุป ตัวแปรหรือตัวชี้วัดที่บ่งชี้สำคัญของภาวะผู้นำแบบคล่องตัวจะครอบคลุมหลายด้านที่สะท้อนถึงความสามารถในการนำองค์กรในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำที่คล่องตัวจะถูกวัดจากความเร็วและความยืดหยุ่นในการตัดสินใจ เมื่อเผชิญกับข้อมูลใหม่หรือสถานการณ์ที่ไม่คาดคิด รวมถึงความเต็มใจที่จะทดลองและเรียนรู้จากความล้มเหลวแทนที่จะยึดติดกับแผนงานเดิม นอกจากนี้ยังรวมถึงความสามารถในการให้อำนาจและให้สิทธิกับทีม (Empowerment) เพื่อให้พนักงานสามารถตัดสินใจและลงมือทำได้ด้วยตนเอง ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการเพิ่มความเร็วขององค์กร ตัวแปรอื่น ๆ ได้แก่ การสื่อสารที่เปิดเผยและสม่ำเสมอเพื่อสร้างความไว้วางใจ และการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนนวัตกรรมสมัยใหม่ โดยการกระตุ้นให้พนักงานกล้าคิดนอกกรอบและนำเสนอแนวทางใหม่ ๆ ตัวชี้วัดเหล่านี้ไม่ได้เน้นเพียงแค่ผลลัพธ์ทางธุรกิจ แต่ยังสะท้อนถึงกระบวนการและพฤติกรรมที่ช่วยให้องค์กรปรับตัวและเติบโตได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว ดังนั้นภาวะผู้นำแบบคล่องตัวเป็นแนวทางที่สำคัญในการเสริมสร้างศักยภาพของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนม ให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืน การพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องตัวต้องอาศัยการผสมผสานแนวทางที่หลากหลาย ทั้งการฝึกอบรม การใช้ระบบพี่เลี้ยง การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้ และการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีและเครือข่ายความร่วมมือ การทำความเข้าใจในคุณลักษณะสำคัญของผู้นำแบบคล่องตัว การประยุกต์ใช้หลักการแห่งความคล่องตัวในการบริหารจัดการ และการพิจารณาบริบทเฉพาะของพื้นที่ จะเป็นกุญแจสำคัญในการออกแบบและดำเนินโครงการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องตัวที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

สำหรับ SMEs ในเขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนม การวิจัยในอนาคตควรสำรวจถึงผลกระทบของการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องตัวที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs ในพื้นที่ ตลอดจนปัจจัยความสำเร็จและอุปสรรคที่เฉพาะเจาะจงในบริบทดังกล่าว เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกที่เป็นประโยชน์ต่อการกำหนดนโยบายและการส่งเสริมการพัฒนาที่ยั่งยืนต่อไป

จากการทบทวนวรรณกรรม เอกสาร และรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ คณะผู้วิจัยนำมาออกแบบกระบวนการวิจัยโดยกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework) เพื่อหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนม แสดงดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Methodology) แบบลู่อู่เข้า-คู่ขนาน (Convergent Parallel Approach) โดยมีรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับวิธีการดำเนินการวิจัยดังนี้

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ตามวิธีการของลิเคิร์ตโดยมีเนื้อหา 3 ด้าน ได้แก่ คุณลักษณะส่วนตัว การพัฒนาองค์กรธุรกิจแบบองค์รวม และการส่งเสริมศักยภาพของพนักงาน กำหนดเกณฑ์ในการใช้วัดคะแนนดังนี้ “มากที่สุด” ให้ค่าน้ำหนักคะแนนเป็น 5 “มาก” ให้ค่าน้ำหนักคะแนนเป็น 4 “ปานกลาง” ให้ค่าน้ำหนักคะแนนเป็น 3 “น้อย” ให้ค่าน้ำหนักคะแนนเป็น 2 และ “น้อยที่สุด” ให้ค่าน้ำหนักคะแนนเป็น 1 ส่วนการสัมภาษณ์ใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview Guide) และแบบสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion Guide)

การหาคุณภาพของเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถามโดยการทดสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างและเชิงเนื้อหา ตลอดจนการใช้ภาษา โดยให้ผู้เชี่ยวชาญด้านเครื่องมือการวิจัย จำนวน 3 คน พิจารณาเลือกข้อที่มีค่าดัชนีความสอดคล้อง ตั้งแต่ .5 ขึ้นไป ได้ค่า IOC อยู่ระหว่าง .68-1.0 และค่า IOC โดยรวมเท่ากับ .895 แล้วนำไปทดลองใช้กับผู้บริหารธุรกิจ SMEs ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน จากนั้นนำมาทดสอบหาความเชื่อมั่นโดยใช้สูตร Cronbach's Alpha Coefficient และหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อโดยหาค่า Item Total Correlation ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .941

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยนี้เก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารธุรกิจ SMEs และผู้เชี่ยวชาญ โดยการสนทนากลุ่มผ่านระบบออนไลน์ ส่วนข้อมูลเชิงปริมาณเก็บรวบรวมโดยการสร้างลิ้งค์ข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต จำนวน 587 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามคืนมา จำนวน 587 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 โดยดำเนินการเก็บข้อมูลระหว่างเดือนมกราคม-มีนาคม พ.ศ. 2568

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูล

การดำเนินการวิจัยมีแผนงานและขั้นตอนการดำเนินการวิจัย 4 ขั้นตอน ตามลำดับ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนม โดยการค้นคว้าแนวคิดภาวะผู้นำแบบคล่องตัวจากเอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการสัมภาษณ์ผู้บริหารธุรกิจ SMEs ที่ประสบผลสำเร็จในการบริหารจัดการ จำนวน 25 คน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ 1) ศึกษาแนวคิดทฤษฎีจากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และ 2) การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารธุรกิจ SMEs ที่ประสบผลสำเร็จในการบริหารจัดการโดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพในขั้นตอนนี้ดำเนินการโดยนำข้อมูลส่วนที่ 1 และ 2 มาวิเคราะห์ และสกัดเนื้อหาสาระ (Content Message) โดยคำนึงถึงบริบทของการบริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ตามกรอบขององค์การพัฒนาธุรกิจสตรีทอพเป็นประเด็นหลัก การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพเริ่มต้นด้วยการถอดความ (Transcription) จัดระเบียบข้อมูลจากบทสัมภาษณ์ ทำการอ่านและทำความเข้าใจข้อมูลทั้งหมด เพื่อหาธีมหรือแนวคิดหลัก (Familiarization) ต่อไปคือการเข้ารหัสข้อมูล (Coding) โดยการกำหนดรหัสสั้น ๆ ให้กับส่วนของข้อมูลที่น่าสนใจหรือมีความหมายคล้ายคลึงกัน จากนั้นจึงจัดกลุ่มรหัส (Grouping) เหล่านั้น เข้าเป็นหมวดหมู่หรือธีมหลัก (Themes) ซึ่งเป็นแก่นสำคัญของการวิเคราะห์ สุดท้ายคือการตีความและสรุปผล (Interpretation) เพื่อเชื่อมโยงธีมที่ค้นพบเข้ากับวัตถุประสงค์การวิจัยและนำเสนอข้อค้นพบที่น่าเชื่อถือ จนไปถึงการสรุปประเด็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบคล่องตัว

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนม

การวิเคราะห์องค์ประกอบดำเนินการโดยเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์ตามคุณลักษณะที่ได้ผลจากการศึกษา ในขั้นตอนที่ 1 โดยสร้างแบบสอบถามภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)

ในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนม ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 3 ด้าน ได้แก่ คุณลักษณะส่วนตัว การพัฒนาองค์กรธุรกิจแบบองค์รวม และการส่งเสริมศักยภาพของพนักงานให้คล่องตัว เพื่อสอบถามหัวหน้าแผนก ในธุรกิจ SMEs จำนวน 493 คน แล้วนำข้อมูลเชิงปริมาณเหล่านี้มาวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนม โดยแบ่งกลุ่มที่ใช้วิธีวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) จำนวน 287 คน และวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) จำนวน 300 คน การวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนนี้ดำเนินการดังนี้

1) การวิเคราะห์องค์ประกอบและสกัดองค์ประกอบด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis: PCA) ร่วมกับการหมุนแกนแบบมุมฉาก (Orthogonal Rotation) ด้วยวิธีโปรแมกซ์ (Promax) กำหนดเกณฑ์การพิจารณาองค์ประกอบโดยองค์ประกอบนั้นต้องมีค่าไอเกน (Eigen Value) ตั้งแต่ 1.0 ขึ้นไป และตัวแปรแต่ละตัวในองค์ประกอบต้องมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ตั้งแต่ .50 ขึ้นไป

2) การวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์โดยใช้สูตรเพียร์สันโปรดักโมเมนต์ (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)

3) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน เป็นการตรวจสอบและยืนยันความสอดคล้องของผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจตามทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ สามารถแบ่งขั้นตอนตามลำดับด้วยการกำหนดข้อมูลจำเพาะ ทดสอบความสอดคล้องโมเดลการวัดขององค์ประกอบ และการแปรผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ซึ่งพิจารณาจากค่าความสัมพันธ์ระหว่างโมเดล (Chi-square) ค่าความสามารถในการปรับโมเดล (df) ค่าทดสอบความสอดคล้อง (p-value) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) และค่าดัชนีรากของกำลังที่สองเฉลี่ยส่วนที่เกิน (RMR)

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบและสรุปผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนม ขั้นตอนนี้จะดำเนินการตรวจสอบองค์ประกอบด้วยวิธีทริแองกูเลชันสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation Technique) ซึ่งเป็นการพิสูจน์ความถูกต้องของข้อมูลที่ได้มาจากแหล่งที่มาต่าง ๆ โดยพิจารณาแหล่งเวลา แหล่งสถานที่ และแหล่งบุคคลที่แตกต่างกัน คณะผู้วิจัยดำเนินการจัดหมวดหมู่ของข้อมูล เปรียบเทียบข้อมูล ทำดัชนีข้อมูล (Indexing) โดยแยกเป็นหมวดหมู่ (File) ให้เห็นได้ง่ายและมีความชัดเจน จากนั้นทำการสรุปคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบคล่องตัวและวิเคราะห์องค์ประกอบในลักษณะของการบรรยาย (Descriptive) โดยนำข้อมูลที่ได้ในขั้นตอนที่ 1 และ 2 มาสรุปยืนยัน (Conclusion and Verification)

ขั้นตอนที่ 4 การนำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนม โดยการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (Focus Group Discussion) ด้านการบริหารธุรกิจ SMEs และสตาร์ทอัพ จำนวน 12 คน โดยการนำข้อมูลในขั้นตอนที่ 3 มากำหนดเป็นแนวทางเพื่อหาข้อสรุปแนวทางที่เหมาะสมของการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนมโดยการวิเคราะห์เนื้อหาสาระ (Content Analysis)

ผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยสามารถแสดงผลการวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัยดังนี้

1. คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนม ประกอบด้วย (1) ธุรกิจการผลิต คิดเป็น 24% (2) ธุรกิจขายปลีก/ขายส่ง คิดเป็น 30% และ (3) ธุรกิจบริการ คิดเป็น 46% ส่วนประเภทของธุรกิจ SMEs ในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนม ประกอบด้วย (1) ธุรกิจการผลิต ได้แก่ อาหารปลอดภัยและแปรรูปผลิตภัณฑ์ทางการเกษตร เช่น โคนมและโคเนื้อ ผลิตภัณฑ์ที่ทำจากฟางและวัสดุถักสาน (2) ธุรกิจขายปลีก/ขายส่ง ได้แก่ อาหารปลอดภัยและผลิตภัณฑ์ทางการเกษตร และ (3) ธุรกิจบริการ ได้แก่ ร้านอาหารและภัตตาคาร การท่องเที่ยววิถีพุทธ การค้าชายแดน และโลจิสติกส์ เป็นต้น

คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนม ประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ 3 ด้าน ได้แก่

1) ด้านคุณลักษณะส่วนตัว ได้แก่ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีทัศนคติและเจตคติเชิงบวก มีการทำงานเชิงรุกแบบยิ่งยวด (Proactive) มีความคาดหวังต่อผลสัมฤทธิ์ของงานสูง มีความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ มีความยืดหยุ่นและปรับตัวได้ตามสถานการณ์ ไม่ยึดติดกรอบและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ปฏิบัติตนให้เกียรติแก่พนักงาน ตัดสินใจด้วยเหตุและผล ตรงไปตรงมา มีมนุษยสัมพันธ์และปฏิสัมพันธ์ที่ดี มีความยุติธรรม ความเห็นอกเห็นใจ และคุณธรรมจริยธรรม มีความรู้ความเข้าใจบริบทการดำเนินธุรกิจที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก การคิดค้นและทดลองเทคนิควิธีการทำงานใหม่ ๆ ได้ด้วยตนเอง

2) ด้านการพัฒนาองค์กรธุรกิจแบบองค์รวม ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายของการบริหารธุรกิจเพื่อขับเคลื่อนโดยเน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย การวิเคราะห์ SWOT ที่สอดคล้องกับสถานการณ์จริง พัฒนาโครงสร้างและระบบการทำงานที่ชัดเจน มอบหมายและกำกับกับการปฏิบัติงานให้เหมาะสม ผู้นำในการจัดทำแผนธุรกิจแบบมีส่วนร่วมที่ตรงกับความต้องการ การใช้ผลงานเชิงประจักษ์ในการพิจารณาความดีความชอบของพนักงาน เน้นการทำงานเป็นทีมโดยให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมคิดร่วมทำ และรับผิดชอบเพื่อพัฒนานวัตกรรมทางธุรกิจเชิงสร้างสรรค์อย่างสม่ำเสมอ การสร้างสังคมแห่งผู้ประกอบการ การสร้างสรรค์พัฒนาธุรกิจสมัยใหม่เพื่อการพัฒนาประเทศ

3) ด้านการส่งเสริมศักยภาพของพนักงานให้คล่องตัว ประกอบด้วย การพัฒนาศักยภาพของพนักงานให้มีความรู้ความสามารถในการดำเนินธุรกิจและการปรับตัวด้วยวิธีการต่าง ๆ อย่างคล่องแคล่ว เช่น ประชุมสัมมนาและอบรมให้ความรู้ด้วยตนเอง การเชิญวิทยากรที่มีประสบการณ์จริงภายนอกมาบรรยาย การพาไปศึกษาดูงานในองค์กรธุรกิจที่เป็นเลิศ การให้ไปฝึกอบรมตามความสนใจและความถนัด กระตุ้นให้พนักงานทุกคนพัฒนาตนเองโดยมุ่งผลลัพธ์และเป้าหมายของธุรกิจ การทำวิจัยธุรกิจ การคิดค้นนวัตกรรมและทดลองวิธีการดำเนินงานใหม่ ๆ จัดกิจกรรมหรือนิทรรศการให้พนักงานได้แสดงและเผยแพร่ผลงานรูปแบบต่าง ๆ การส่งเสริมให้พนักงานเป็นผู้นำสามารถให้คำแนะนำกับผู้อื่นได้ การส่งเสริมสนับสนุนการเลื่อนตำแหน่ง และการสร้างความก้าวหน้าในอาชีพ

2. องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนม ผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีรายละเอียดดังนี้

1) การวิเคราะห์องค์ประกอบและสกัดองค์ประกอบด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (PCA) ร่วมกับการหมุนแกนแบบมุมฉาก โดยกำหนดเกณฑ์การพิจารณาองค์ประกอบโดยองค์ประกอบนั้นต้องมีค่าไอเกน (Eigen Value) ตั้งแต่ 1.0 ขึ้นไป จากข้อมูลเชิงปริมาณได้ตัวแปรทั้งสิ้น จำนวน 95 ตัวแปร โดยตัวแปรแต่ละตัวในองค์ประกอบต้องมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .50 ขึ้นไป

2) การวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์โดยใช้สูตรเพียร์สันโปรดักโมเมนต์พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีค่าระหว่าง .06 - .94 ตัวแปรส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางและมีทิศทางเป็นบวก แสดงว่าตัวบ่งชี้ที่มีความสัมพันธ์กันสามารถนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจต่อไปได้ และทำการทดสอบค่าสถิติ Bartlett's Test of Sphericity ของตัวแปรสังเกตทุกตัวพบว่า มีค่า Bartlett's Test of Sphericity เท่ากับ 12558.326 มีค่า df เท่ากับ 1584 และค่า p-value มีค่าน้อยกว่า .001 แสดงว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณะ และมีค่าดัชนี Kaiser-Meyerolkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) เท่ากับ .978 ซึ่งมีค่ามากกว่า .50 แสดงว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรมีมากพอที่จะนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบได้ แสดงดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การวัดค่าความเหมาะสมของข้อมูลด้วย KMO and การทดสอบความสัมพันธ์ด้วย Bartlett's Test

Kaiser-Meyerolkin Measure of Sampling Adequacy (KMO)	Bartlett's Test of Sphericity	
.978	Approx. Chi-Square	12558.326
	df	1584
	p-value	.001

3) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โดยพิจารณาจากค่าความสัมพันธ์ระหว่างโมเดล (Chi-square) เท่ากับ 117 ค่าความสามารถในการปรับโมเดล (df) เท่ากับ 101 ค่าทดสอบความสอดคล้อง (p-value) เท่ากับ .083 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ .987 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ .992 และค่าดัชนีรากของกำลังที่สองเฉลี่ยส่วนที่เกิน (RMR) เท่ากับ .042

โดยสรุปผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจของตัวบ่งชี้ พบว่ามี 11 องค์ประกอบ และเมื่อพิจารณาตามเกณฑ์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .50 ขึ้นไป และมีตัวบ่งชี้อย่างน้อย 3 ตัว สามารถจัดเป็นองค์ประกอบได้ 8 องค์ประกอบ โดยสามารถกำหนดชื่อขององค์ประกอบแต่ละองค์ประกอบด้วยการพิจารณาจากลักษณะที่ตัวบ่งชี้เหล่านั้นมุ่งซึ่งร่วมกันดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 จำนวนองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนม

องค์ประกอบ ที่	ชื่อองค์ประกอบ	จำนวนรายการ		ค่าร้อยละของ ความ แปรปรวน	
		จาก	ค่าไอเกน		
1.	การมีอิทธิพลและบารมีที่ทรงพลัง	13	17.228	22.994	
2.	การปรับตัวได้อย่างคล่องตัวและมีความยืดหยุ่น	12	14.185	17.819	
3.	การคำนึงถึงปัจเจกบุคคลและสร้างแรงบันดาลใจ	11	10.338	12.976	
4.	วุฒิภาวะทางอารมณ์และการตัดสินใจ	10	9.684	8.327	
5.	การสื่อสารและการจัดการการเปลี่ยนแปลง แบบมีกลยุทธ์	10	9.684	8.327	
6.	การพัฒนาทักษะและสมรรถนะเชิงดิจิทัล	9	6.225	4.871	
7.	การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบคล่องตัว	9	6.225	4.871	
8.	การสร้างบรรยากาศและค่านิยมร่วมอย่างสร้างสรรค์	8	4.291	2.685	
รวม					82.87

จากตารางที่ 1 พบว่า ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (EFA) ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ จำนวน 82 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบที่มีตัวบ่งชี้มากที่สุดคือ องค์ประกอบที่ 1 มีจำนวนตัวบ่งชี้ 13 ตัว รองลงมาคือ องค์ประกอบที่ 2, 3, 4, 5, 6, 7, และ 8 ตามลำดับ แสดงดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนม

ส่วนผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนมจากองค์ประกอบที่ 1-8 พบว่าโมเดลองค์ประกอบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และสามารถวัดจากข้อคำถามทุกข้อได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยองค์ประกอบทั้งหมดสามารถอธิบายถึงภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารได้ร้อยละ 82.87 และสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์เนื้อหาสาระ แสดงดังภาพที่ 2 ซึ่งมีรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การมีอิทธิพลและบารมีที่ทรงพลัง (Powerful Influence and Prestige) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ตามทำให้เกิดความเลื่อมใสศรัทธา เคารพนับถือ ไว้วางใจ และเชื่อมั่นว่าผู้นำทำสิ่งที่ถูกต้องดีงามและยินดีปฏิบัติตามผู้นำ องค์ประกอบด้านนี้มี 13 รายการ ได้แก่ 1) มีอารมณ์มั่นคงและควบคุมตนเองได้ 2) มีความคิดเชิงสร้างสรรค์และรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น 3) มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการทำงานให้สำเร็จ 4) ยึดมั่นอุดมการณ์อย่างสร้างสรรค์ 5) ให้เกียรติและไม่วางตนแสดงอำนาจว่าอยู่เหนือผู้อื่น 6) มีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์และแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ทันทั่วทั้งที่ 7) ปฏิบัติตนอย่างเพื่อนและให้ความเป็นกันเองกับผู้ร่วมงาน 8) มีความเมตตา ช่วยเหลือ และดูแลเอาใจใส่ทุกขุสขของผู้ร่วมงาน 9) มีพลังอำนาจและบารมีที่ทรงพลัง 10) มีทักษะการคิดและปฏิบัติเป็นไปในทางบวก 11) มีคุณธรรมจริยธรรม 12) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลทั่วไป และ 13) มีความยุติธรรม นำเชื่อถือ และไว้วางใจได้

องค์ประกอบที่ 2 การปรับตัวได้อย่างคล่องตัวและมีความยืดหยุ่น (Agile and Flexible Adaptation) หมายถึง ผู้นำที่สามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วโดยนำความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และความยืดหยุ่นมาผสมผสานกับกลยุทธ์การบริหารจัดการธุรกิจสมัยใหม่เพื่อพัฒนาให้เกิดคุณภาพและสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน องค์ประกอบด้านนี้มี 12 รายการ ได้แก่ 1) มีปฏิสัมพันธ์ที่รวดเร็วในการแก้ปัญหาและตัดสินใจอย่างชาญฉลาด 2) ปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการตามบริบทของสังคมที่เปลี่ยนแปลง 3) ความสามารถในการปรับตัวเมื่อเกิดสถานการณ์พลิกโฉมทางธุรกิจ 4) มีวิธีคิดก้าวหน้าทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้าง 5) มีความรู้เท่าทันเหตุการณ์และแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี 6) กล้าคิดค้นริเริ่มสิ่งใหม่ที่แปลกแตกต่าง 7) มีเทคนิคและวิธีการดำเนินธุรกิจสมัยใหม่ 8) เปิดรับประสบการณ์ในการจัดทำแผนธุรกิจในอนาคต 9) มีความรอบรู้และเรียนรู้ในการจัดการ 10) เข้าใจถึงหลักการบริหารการเปลี่ยนแปลงและความเสี่ยง 11) มีความยืดหยุ่นต่อทุกสถานการณ์ และ 12) ความสามารถในการปรับตัวเพื่อสังคมและประเทศชาติ

องค์ประกอบที่ 3 การคำนึงถึงปัจเจกบุคคลและสร้างแรงบันดาลใจ (Individuality and Inspiration) หมายถึง การที่ผู้นำคำนึงถึงความต้องการและเคารพความแตกต่างของแต่ละบุคคล จงใจและสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามให้เห็นคุณค่าและความท้าทายของงานเพื่อประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร องค์ประกอบด้านนี้มี 11 รายการ ได้แก่ 1) การสร้างสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงาน 2) ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับจินตภาพที่งดงามของอนาคต 3) สร้างบรรยากาศของการสนับสนุนส่งเสริมงานวิจัยธุรกิจ 4) การมอบหมายงานตามศักยภาพของผู้ตาม 5) การสร้างแรงบันดาลใจต่อผู้ตาม 6) การให้เกียรติและปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเสมอภาค 7) การเพิ่มศักยภาพให้แต่ละบุคคลได้เรียนรู้ในสิ่งใหม่ตามต้องการ 8) การจูงใจให้ผู้ตามเกิดการทุ่มเทและความพยายามในการปฏิบัติงาน 9) การสร้างความยึดมั่นผูกพันในองค์กร 10) การสร้างให้เห็นคุณค่าและความท้าทายโดยกระตุ้นให้ทำงานเป็นทีมด้วยสติปัญญา และ 11) การให้คำปรึกษาชี้แนะเชิงสร้างสรรค์

องค์ประกอบที่ 4วุฒิภาวะทางอารมณ์และการตัดสินใจ (Emotional Maturity and Decision-Making) หมายถึง การที่ผู้นำมีวุฒิภาวะทางอารมณ์คงที่และมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยใช้หลักความเข้าใจและความเสมอภาค ตลอดจนมีกระบวนการคิดและการตัดสินใจเชิงรุกเพื่อประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร องค์ประกอบด้านนี้มี 10 รายการ ได้แก่ 1) ผู้นำที่แสดงความฉลาดทางอารมณ์ในระดับสูง 2) ตระหนักรู้ในตนเอง เห็นอกเห็นใจ และสามารถจัดการอารมณ์ของตนเองได้ 3) การสร้างความศรัทธาและความเข้าใจอารมณ์ของผู้อื่น 4) การสร้างสภาพแวดล้อมของทีมเชิงบวกและส่งเสริมสัมพันธ์ที่ดี 5) การให้โอกาสบุคลากรในการเรียนรู้สิ่งใหม่ สังเกต และปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน 6) ผู้นำจะให้ทีมมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ 7) มีวิธีการทำงานร่วมกันแบบมีปฏิสัมพันธ์โดยใช้ประโยชน์จากมุมมองที่หลากหลาย 8) การตัดสินใจที่มีข้อมูลครบถ้วนและมีประสิทธิภาพ 9) การวางรากฐานของการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและเน้นประสิทธิภาพของทีม และ 10) การกระตุ้นให้เกิดจินตนาการเชิงบวกทั่วทั้งองค์กร

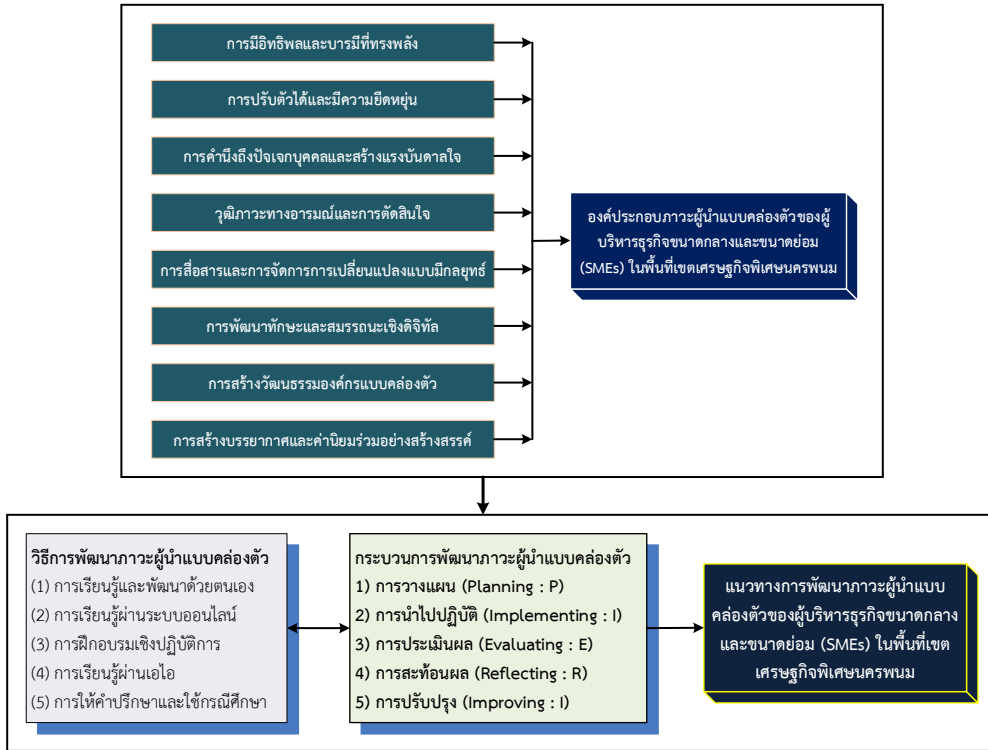
องค์ประกอบที่ 5 การสื่อสารและการจัดการการเปลี่ยนแปลงแบบมีกลยุทธ์ (Strategic Communication and Change Management) หมายถึง การที่ผู้นำให้ความสำคัญต่อการสื่อสารองค์กรและกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ การเปลี่ยนแปลงและพร้อมให้การสนับสนุนองค์กรพัฒนาไปสู่องค์กรธุรกิจที่เป็นเลิศ องค์ประกอบด้านนี้มี 10 รายการ ได้แก่ 1) การสื่อสารแบบผู้นำที่เปิดกว้างและมีประสิทธิภาพ 2) มีความสามารถในการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง 3) กลยุทธ์ส่งเสริมให้ทีมจัดระเบียบตนเอง ตัดสินใจร่วมกัน และรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจ 4) การคำนึงถึงมาตรฐานทางวิชาชีพ 5) สนับสนุนการคิดเชิงกลยุทธ์และเชิงระบบรวมถึงเข้าใจผลที่ตามมาของการตัดสินใจที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง 6) เข้าใจในศักยภาพแห่งตนโดยเรียนรู้วิธีการดำเนินธุรกิจแบบใหม่ ๆ และทดลองปฏิบัติจริง 7) การส่งเสริมการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางธุรกิจรูปแบบใหม่ 8) รู้เท่าทันเหตุการณ์และสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ทันท่วงที 9) ส่งเสริมการสื่อสารแบบสองทางและการให้คำปรึกษาชี้แนะเชิงสร้างสรรค์ และ 10) กลยุทธ์การจลลำดับความสำคัญของทีมมากกว่ารายบุคคล

องค์ประกอบที่ 6 การพัฒนาทักษะและสมรรถนะเชิงดิจิทัล (Digital Skills and Competency Development) หมายถึง การที่ผู้นำทำให้ผู้ตามตระหนักถึงการพัฒนากทักษะและสมรรถนะเชิงดิจิทัล ซึ่งเป็นทักษะที่ต้องตระหนักและปฏิบัติได้ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital Transformation) องค์ประกอบด้านนี้มี 9 รายการ ได้แก่ 1) เรียนรู้และเข้าใจศาสตร์เชิงดิจิทัลที่หลากหลาย 2) สามารถปรับตัวเพื่อตอบรับปรากฏการณ์ New Media 3) มีความคิดแบบประยุกต์และปรับตัวได้ทุกสถานการณ์ 4) มีศักยภาพในการใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อพัฒนาธุรกิจ 5) สามารถสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ดิจิทัล 6) มีความรู้ความเข้าใจในทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน 7) มีความสามารถพัฒนาทักษะเชิงดิจิทัลของตนเองอยู่เสมอ 8) มีความสามารถสร้างสรรค์พัฒนาสมรรถนะเชิงดิจิทัลแก่ผู้ร่วมงาน และ 9) นำทักษะและสมรรถนะเชิงดิจิทัลไปใช้สำหรับการจัดการธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบที่ 7 การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบคล่องตัว (Building a Agile Corporate Culture) หมายถึง การที่ผู้นำให้ความสำคัญต่อกระบวนการคิดที่ถูกต้องในการบริหารจัดการอย่างคล่องแคล่วและพร้อมสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวกเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายร่วมกัน องค์ประกอบด้านนี้มี 9 รายการ ได้แก่ 1) กำหนดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมกับสถานการณ์ 2) สร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ดี 3) กำหนดระเบียบที่ปฏิบัติได้อย่างคล่องตัว 4) การสร้างความร่วมมือร่วมใจในทีมงานอย่างคล่องตัว 5) การสร้างระบบการทำงานเป็นทีมที่คล่องตัว 6) การสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจใฝ่ดี 7) การสร้างการรับรู้และระบบการยอมรับซึ่งกันและกัน 8) การสร้างระบบความยืดหยุ่นผูกพันและความจริงจังที่ต้ององค์กร และ 9) การแสดงความรับผิดชอบเมื่อเกิดกรณีผิดพลาดด้วยใจจริง

องค์ประกอบที่ 8 การสร้างบรรยากาศองค์กรและค่านิยมร่วมอย่างสร้างสรรค์ (Creating a Creative Corporate Atmosphere and Shared Values) หมายถึง การที่ผู้นำสรรสร้างบรรยากาศที่ดีขององค์กรแสวงหาโอกาสเพื่อการปรับตัวให้ทัน มีความไวต่อการเปลี่ยนแปลงรวมถึงความเสี่ยงทุกรูปแบบ และสร้างค่านิยมร่วมเชิงสร้างสรรค์ องค์ประกอบด้านนี้มี 8 รายการ ได้แก่ 1) การสร้างบรรยากาศแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 2) การสร้างความเป็นหนึ่งเดียวในองค์กร 3) การสร้างระบบนิเวศเพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต 4) การเป็นผู้นำองค์กรแห่งการเรียนรู้และตื่นรู้ 5) การสร้างสรรค์กระบวนการคิด การรับรู้ และมีวิธีเสริมแรงผู้ร่วมงานเชิงบวก 6) สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนนวัตกรรมทุกมิติ 7) การสร้างให้เห็นคุณค่าและความท้าทายโดยกระตุ้นให้ทำงานเป็นทีม และ 8) การปรับแนวความคิดเพื่อเปิดรับมุมมองใหม่ทางธุรกิจดิจิทัล

3. แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนม แสดงดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนม

ผลการตรวจสอบองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบคล่องตัวโดยใช้วิธีวิทยาวิจยสามเส้าด้านข้อมูลและการสนทนาอิงผู้เชี่ยวชาญพบว่า

1) วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องตัวสามารถทำได้ 5 วิธี ได้แก่ (1) การเรียนรู้และพัฒนาด้วยตนเอง (2) การเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ โดยผ่านช่องทางออนไลน์ที่จัดโดยหน่วยงานที่กำกับดูแลของกระทรวงพาณิชย์เป็นหลัก (3) การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ โดยอาจใช้หลักสูตรที่กำหนดจากกระทรวงพาณิชย์หรือสถาบันการศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญด้านหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องตัวทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ (4) การเรียนรู้ผ่านเอไอ (5) การให้คำปรึกษาและใช้กรณีศึกษา ส่วนกิจกรรมการพัฒนา ได้แก่ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ดิจิทัล การศึกษาจากตัวแบบ และการประยุกต์ การปฏิบัติให้เห็นเป็นแบบอย่าง และการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ เป็นต้น โดยการปรับใช้วิธีการที่เหมาะสมจะขึ้นอยู่กับบริบทของธุรกิจนั้นเป็นหลัก

2) กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนมที่เหมาะสมโดยใช้กระบวนการ PIERI ประกอบด้วย 1) การวางแผน (Planning: P), 2) การนำไปปฏิบัติ (Implementing: I), 3) การประเมินผล (Evaluating: E) และ 4) การสะท้อนผล (Reflecting: R) โดยการสะท้อนผลการปฏิบัติ และ 5) การปรับปรุงรูปแบบและวิธีการ (Improving: I)

3) ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนม ได้แก่ การมีหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องตัว การสนับสนุนทรัพยากร การพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องตัวอย่างเหมาะสม การกำกับติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ และการสร้างเครือข่ายการพัฒนาภาวะผู้นำทั้งในระดับชาติและนานาชาติ เป็นต้น

การสรุปและอภิปรายผล

จากการศึกษาวิจัยสามารถนำมาสรุปและอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์การวิจัยซึ่งมีสาระสำคัญในประเด็นต่อไปนี้

สรุปผลการวิจัย

1) คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนมประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านคุณลักษณะส่วนตัว (2) ด้านการพัฒนาองค์กรธุรกิจแบบองค์รวม และ (3) ด้านการส่งเสริมศักยภาพของพนักงานให้คล่องตัว

2) องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนมพบว่ามี 8 องค์ประกอบ 82 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ (1) การมีอิทธิพลและบารมีที่ทรงพลัง (2) การปรับตัวได้อย่างคล่องตัวและมีความยืดหยุ่น (3) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคลและสร้างแรงบันดาลใจ (4) วุฒิภาวะทางอารมณ์และการตัดสินใจ (5) การสื่อสารและการจัดการการเปลี่ยนแปลงแบบมีกลยุทธ์ (6) การพัฒนาทักษะและสมรรถนะเชิงดิจิทัล (7) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบคล่องตัว และ (8) การสร้างบรรยากาศและค่านิยมร่วมอย่างสร้างสรรค์ แสดงดังภาพที่ 2

3) แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนม ประกอบด้วย 1) วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องตัวสามารถทำได้ 5 วิธี ได้แก่ (1) การเรียนรู้และพัฒนาด้วยตนเอง (2) การเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ (3) การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (4) การเรียนรู้ผ่านเอไอ (5) การให้คำปรึกษาและใช้กรณีศึกษา ส่วนกิจกรรมการพัฒนา ได้แก่ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ดิจิทัล การศึกษาจากตัวแบบและการประยุกต์ การปฏิบัติให้เห็นเป็นแบบอย่าง และการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ เป็นต้น 2) การพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนมที่เหมาะสมโดยใช้กระบวนการ PIERI ได้แก่ (1) การวางแผน (P), (2) การนำไปปฏิบัติ (I), (3) การประเมินผล (E) (4) การสะท้อนผล (R) และ (5) การปรับปรุง (I) เป็นต้น โดยการกำหนดเป็นนโยบายและแผนงานประจำปีที่ชัดเจน เพื่อให้ผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนมทุกแห่งสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารต่อไป

นอกจากนี้ องค์กรธุรกิจ SMEs หรือสตาร์ทอัพอื่นสามารถนำคุณลักษณะ องค์ประกอบ และแนวทางที่ค้นพบนี้ ไปกำหนดเป็นนโยบายและกลไกสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องตัวโดยประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของธุรกิจแห่งนั้น รวมถึงการมุ่งเน้นศักยภาพผู้บริหารเป็นสำคัญ เพื่อให้สามารถสร้างสรรค์พัฒนาผู้นำทุกระดับให้สามารถปรับตัวได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปด้วยความคล่องแคล่ว รวมถึงการกำหนดระเบียบปฏิบัติสำหรับการเข้าสู่ตำแหน่งได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้จะส่งผลให้องค์กรธุรกิจแห่งนั้นสามารถพัฒนากระบวนการดำเนินธุรกิจเพื่อการพัฒนาประเทศต่อไป

อภิปรายผลการวิจัย

จากรายงานผลการวิจัยและบทสรุปที่กล่าวมาข้างต้นมีประเด็นสำคัญที่สามารถนำมาอภิปรายผล เพื่อชี้ให้เห็นประเด็นการวิจัยตามวัตถุประสงค์โดยเน้นองค์ประกอบและตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับผลงานวิจัย ในอดีตและผลงานวิชาการที่ผ่านมาได้ดังนี้

1. คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในพื้นที่ เขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนมประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านคุณลักษณะส่วนตัว (2) ด้านการพัฒนางานองค์กรธุรกิจ แบบองค์รวม และ (3) ด้านการส่งเสริมศักยภาพของพนักงานให้คล่องตัว โดยทั้ง 3 ด้าน สามารถบ่งบอกถึงคุณลักษณะ ภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนม ได้อย่างชัดเจน ที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากผู้วิจัยสามารถค้นหาตัวแปรที่บ่งชี้ถึงคุณลักษณะความเป็นผู้นำแบบคล่องตัว โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพเป็นตัวนำ ซึ่งเป็นข้อมูลเชิงประจักษ์จากผู้บริหารและหัวหน้าแผนก Verma and Mehta (2022), Fernandes et al. (2023), Tabassum et al. (2024), Tabassum et al. (2025) และ Malik et al. (2025) ที่แสดงข้อค้นพบจากการวิจัยว่า คุณลักษณะเด่นของผู้นำแบบคล่องตัวจะต้องมี คุณลักษณะส่วนตัวที่สามารถปรับตัวได้รวดเร็วตามยุคสมัย มีมุมมองต่อการพัฒนางานองค์กรโดยเน้นภาพรวม และมีการส่งเสริมศักยภาพของบุคลากรให้มีความคล่องตัว เพื่อให้การบริหารองค์กรประสบผลสำเร็จ ด้วยความรวดเร็วตามวัตถุประสงค์

2. องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในพื้นที่ เขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนมพบว่ามี 8 องค์ประกอบ 82 ตัวบ่งชี้ แสดงให้เห็นถึงลักษณะของภาวะผู้นำแบบคล่องตัว ได้อย่างชัดเจน ที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากการวิเคราะห์องค์ประกอบจากการวิจัยทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพทำให้ได้ ข้อมูลที่น่าเชื่อถือโดยมีรายละเอียดในการอภิปรายแต่ละประเด็นดังนี้

1) องค์ประกอบด้านการมีอิทธิพลและบารมีที่ทรงพลัง จัดเป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำแบบคล่องตัว หมายถึง การมีอิทธิพลและบารมีที่ทรงพลังต่อผู้ตามเป็นส่วนสำคัญเริ่มแรกของผู้นำ ดังนั้นการสร้างบารมีของ ผู้นำให้เกิดในตัวผู้ตามเป็นสิ่งที่ผู้นำทุกคนควรจะทำ โดยสอดคล้องกับงานวิจัยของ Akkaya and Yazici (2020) และ Tabassum et al. (2024) ที่วิจัยพบว่า พฤติกรรมการปฏิบัติตนของผู้นำด้วยการสร้างอิทธิพลและบารมีที่ทรงพลัง โดยมุ่งไปที่ผลสัมฤทธิ์ของงานรวมทั้งมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้สอนและบุคลากร ทำให้เกิดบรรยากาศที่เป็นมิตร และสามารถสร้างความร่วมมือร่วมใจ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ตามมีความเลื่อมใสศรัทธาและยอมปฏิบัติตามได้ด้วยความจริงใจ

2) องค์ประกอบด้านการปรับตัวได้อย่างคล่องตัวและมีความยืดหยุ่น จัดเป็นองค์ประกอบหนึ่งของ ภาวะผู้นำแบบคล่องตัว หมายถึง ผู้นำสามารถปรับตัวได้และมีความยืดหยุ่นในการนำความรู้ ทักษะ และแนวคิด เชิงสร้างสรรค์มาผสมผสานกับความสามารถในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนากระบวนการทำงานภายในองค์กร ให้มีคุณภาพ และประสิทธิภาพ โดยสอดคล้องกับงานวิจัยของ Adhiatma et al. (2022) และ Nawanir and Moshood (2025) ที่วิจัยพบว่า ผู้ที่จะมีชีวิตอยู่อย่างมีคุณภาพและมีความสุขต้องมีการปรับตัวเพื่อการดำรงชีวิตให้ได้ โดยต้องมีความยืดหยุ่นในการดำรงชีวิตรวมถึงการปฏิบัติงานให้คล่องตัวอยู่เสมอ

3) องค์ประกอบด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลและสร้างแรงบันดาลใจ จัดเป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำแบบคล่องตัว หมายถึง การที่ผู้นำคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและสร้างแรงบันดาลใจเพื่อการทุ่มเท โดยให้เห็นคุณค่าและความท้าทายรวมถึงความผูกพันต่อองค์กร โดยสอดคล้องกับงานวิจัยของ Phakamach et al. (2023b), Tabassum et al. (2024) และ Standahl Johannessen and Karlsen (2025) ที่วิจัยพบว่า ผู้นำพาองค์กรสู่ทิศทางใหม่ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา มีความกระตือรือร้น มีเจตคติที่ดี มีศักยภาพแห่งตน และมีความสามารถในการเดินทางให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการถือเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงที่คล่องตัว

4) องค์ประกอบด้านวุฒิภาวะทางอารมณ์และการตัดสินใจ จัดเป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำแบบคล่องตัว หมายถึง ผู้นำสามารถควบคุมอารมณ์ความรู้สึกได้ดี มีความฉลาดทางอารมณ์ และนำไปสู่การตัดสินใจเพื่อพัฒนากระบวนการทำงานภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยสอดคล้องกับงานวิจัยของ Phakamach et al. (2023b) และ Tabassum et al. (2024) ที่วิจัยพบว่า ผู้นำที่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์สามารถบริหารจัดการองค์กรได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Tabassum et al. (2025) ที่วิจัยพบว่า ผู้บริหารทุกแห่งเปรียบเทียบกับผู้บริหารระดับสูงในองค์กรภาคธุรกิจที่มีอำนาจตัดสินใจทั้งด้านการวางแผน การจัดสรรงบประมาณ การพัฒนาบุคลากร และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งระดับชาติและนานาชาติ ซึ่งต้องอาศัยวุฒิภาวะทางอารมณ์และการตัดสินใจเพื่อให้การบริหารสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของสังคมและบริบทโลก

5) องค์ประกอบด้านการสื่อสารและการจัดการการเปลี่ยนแปลงแบบมีกลยุทธ์ จัดเป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำแบบคล่องตัว หมายถึง ผู้นำสามารถสื่อสารเชิงรุกกับผู้ร่วมงานและองค์กรภายนอกที่เกี่ยวข้องได้ดี จะสามารถพัฒนากระบวนการทำงานภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเช่นกัน โดยสอดคล้องกับงานวิจัยของ Akkaya and Yazici (2020) และ Nugroho et al. (2024) ที่วิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ดีสำหรับการจัดการธุรกิจหรือสตาร์ทอัพให้มีประสิทธิภาพประกอบด้วย 1) การวางแผนกลยุทธ์ 2) การประเมินกลยุทธ์ 3) การกำหนดทิศทาง 4) การกำหนดกลยุทธ์ 5) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และ 6) การนำกลยุทธ์ไปปรับปรุง เป็นต้น ส่วนการสื่อสารแบบผู้นำมีส่วนช่วยให้การจัดการประสบความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างรวดเร็ว

6) องค์ประกอบด้านการพัฒนาทักษะและสมรรถนะเชิงดิจิทัล จัดเป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำแบบคล่องตัว หมายถึง การพัฒนาทักษะและสมรรถนะเชิงดิจิทัลที่จำเป็นสำหรับการฝึกประสบการณ์เรียนรู้ให้กับพนักงานรวมถึงการนำไปใช้แก้ปัญหาทางธุรกิจโดยตรง โดยสอดคล้องกับงานวิจัยของ Bartsch et al. (2021), Adhiatma et al. (2022) และ Phakamach et al. (2023b) ที่วิจัยและกล่าวว่า ผู้นำสามารถนำเสนอความรู้และทักษะที่จำเป็นในการดำรงชีวิตและการนำไปใช้ในการประกอบอาชีพ การเรียนรู้เชิงดิจิทัลจะช่วยให้ผู้ตามสามารถทำงานร่วมกับผู้นำได้ทุกสถานการณ์ ซึ่งทำให้องค์กรสามารถดำรงอยู่และเติบโตอย่างยั่งยืนท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลแบบพลิกโฉม

7) องค์ประกอบด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบคล่องตัว จัดเป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำแบบคล่องตัว หมายถึง กระบวนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบคล่องตัวเป็นปัจจัยหลักที่ผู้บริหารต้องมีเพื่อการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างรวดเร็ว โดยสอดคล้องกับงานวิจัยของ Nugroho et al. (2024), Schindler et al. (2024) และ Tabassum et al. (2024) ที่วิจัยพบว่า ในห้วงเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉมทางธุรกิจ ผู้นำต้องสามารถทำงานภายใต้แรงกดดันร่วมกับผู้อื่นได้ การพัฒนาบุคลากรให้ยอมรับวัฒนธรรมองค์กรอย่างเข้มแข็ง และรู้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาระบบประเมินที่โปร่งใส ยุติธรรม รวมถึงการจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับการทำงานไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

8) องค์ประกอบด้านการสร้างบรรยากาศและค่านิยมร่วมอย่างสร้างสรรค์ จัดเป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำแบบคล่องตัว หมายถึง ผู้นำในองค์กรที่ประสบผลสำเร็จต้องสร้างบรรยากาศที่ดีและค่านิยมร่วมอย่างสร้างสรรค์ รวมถึงการเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรทุกด้าน โดยสอดคล้องกับงานวิจัยของ Adhiatma et al. (2022) และ Phakamach et al. (2023b) ที่วิจัยพบว่า ผู้นำต้องให้ความสำคัญกับการระดมคนเก่งภายในองค์กรเพื่อใช้ศักยภาพทำงานมุ่งไปสู่เป้าหมาย รู้วิธีการสร้างค่านิยมร่วมอย่างสร้างสรรค์ของบุคลากร เข้าใจศิลปะการบริหาร และสร้างบรรยากาศให้ทีมงานปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด อีกทั้งยังส่งเสริมให้บุคลากรมีความเป็นผู้นำ และสนับสนุนการนำเทคโนโลยีมาใช้ที่เหมาะสมทันกาลอีกด้วย

3. คุณลักษณะ องค์ประกอบ และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนมที่ค้นพบตามวัตถุประสงค์การวิจัยทั้งสามข้อ คณะผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบองค์ประกอบด้วยวิธีทวิภาคีวิจัยสามเส้าด้านข้อมูลโดยใช้แหล่งข้อมูล 3 แหล่ง ได้แก่ 1) รายงานผลการดำเนินงานของธุรกิจที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) 2) ข้อมูลเชิงวิชาการและรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาธุรกิจในข้อมูลภาครัฐและสถาบันการศึกษาในพื้นที่ และ 3) รายงานผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงประจักษ์ รวมถึงการสนทนากับผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 12 คน ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะ องค์ประกอบ และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนมที่นำเสนอสามารถยืนยันได้ว่า คุณลักษณะ องค์ประกอบ และแนวทางที่กล่าวมา มีความสำคัญและจำเป็นต่อการเป็นผู้บริหารองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่แสดงถึงควมมีภาวะผู้นำแบบคล่องตัว รวมถึงส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการธุรกิจให้มีประสิทธิภาพ และสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและบริหารการดำเนินธุรกิจยุคเศรษฐกิจดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงไป

จากผลการวิจัยสามารถสรุปและอภิปรายผลการวิจัยเพิ่มเติมได้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบคล่องตัวที่ค้นพบยังสอดคล้องกับงานวิจัยด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำทั้งด้านการบริหาร ด้านบุคลิกภาพ และด้านคุณธรรม จริยธรรม และงานวิจัยที่นำเสนอตัวแบบองค์ประกอบคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบคล่องตัวที่สำคัญ ได้แก่ บุคลิกภาพ สมรรถภาพ บทบาทหน้าที่ และสถานภาพทางสังคม เป็นต้น โดยเป็นคุณลักษณะหลักและองค์ประกอบที่เด่นชัด (Verma and Mehta, 2022; Hayward, 2021; Fernandes et al., 2023) ภาวะผู้นำแบบคล่องตัวมีความเหมาะสมอย่างยิ่งกับธุรกิจ SMEs เนื่องจาก SMEs ต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและทรัพยากรที่จำกัด ผู้นำที่คล่องตัวจะช่วยให้องค์กรมี ความยืดหยุ่นในการปรับตัว ต่อโอกาสและความท้าทายใหม่ ๆ ได้อย่างรวดเร็วโดยไม่ต้องยึดติดกับโครงสร้างแบบลำดับขั้นที่ซับซ้อน ผู้นำลักษณะนี้จะส่งเสริมการตัดสินใจที่รวดเร็วและกระจายอำนาจให้กับทีมงาน ทำให้สามารถตอบสนองต่อ ความต้องการของลูกค้าและแนวโน้มตลาดได้อย่างทันท่วงที อีกทั้งภาวะผู้นำแบบคล่องตัวยังช่วยสร้างวัฒนธรรม องค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้จากความผิดพลาด และส่งเสริมให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์และกล้า ที่จะทดลองสิ่งใหม่ ๆ ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและทำให้ธุรกิจ SMEs สามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืนในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล (Tabassum et al., 2024; Tabassum et al., 2025) นอกจากนี้ ยังกล่าวได้อีกว่า ผู้บริหารองค์กรธุรกิจ SMEs จะต้องมีรู้ความสามารถในการบริหารจัดการอย่างดียิ่ง มีวิสัยทัศน์ที่ทันสมัยกับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉม มีความคล่องตัวเชิงประจักษ์ มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leadership) มีความสามารถในการใช้งานเครื่องมือ Generative AI และมีมนุษยสัมพันธ์เป็นที่ยอมรับ ของผู้เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปสู่เป้าหมายทางธุรกิจตามที่กำหนดไว้อย่างแท้จริง (Phakamach et al., 2023a; Kumar & Ratten 2025; Standahl Johannessen & Karlsen, 2025) ดังนั้น ผู้บริหารธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม (SMEs) ในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนมที่มีสมรรถนะสูงในยุคแห่งการพลิกโฉมทางธุรกิจ ควรมีลักษณะที่สำคัญหลายประการประกอบกัน ได้แก่ นักพัฒนา นักแก้ปัญหา นักตัดสินใจ นักประนีประนอม นักการทูต นักวางแผน นักปกครอง นักธุรกิจ นักปราชญ์ นักเทคโนโลยี นักนวัตกรรม และนักประชาสัมพันธ์ เป็นต้น ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารสามารถเชื่อมโยงองค์ความรู้เหล่านี้มาพัฒนาองค์กรธุรกิจให้มีสมรรถนะสูงอย่างคล่องตัวรวมถึง การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการให้มีคุณภาพเพื่อการเรียนรู้และเติบโตอย่างยั่งยืนท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรง ของระบบเศรษฐกิจโลกในอนาคต

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและการนำผลวิจัยไปใช้

ผลการวิจัยสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางสำหรับการกำหนดสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรธุรกิจ SMEs ให้มีคุณลักษณะตามองค์ประกอบในการเข้าสู่ตำแหน่งของผู้บริหาร รวมถึงการพัฒนาผู้บริหารทุกระดับให้มี ภาวะผู้นำแบบคล่องตัวที่แท้จริงได้โดยการกำหนดให้เป็นสมรรถนะหลักของผู้บริหารทั้งในยุคปัจจุบันและอนาคต ทั้งนี้สามารถนำองค์ประกอบและตัวชี้วัดดังกล่าวไปใช้กับหน่วยงานอื่นได้แต่ต้องมีการปรับตัวบ่งชี้ให้สอดคล้อง กับบริบทของหน่วยงานนั้นด้วย ในการนำผลการวิจัยไปใช้งานควรนำแนวทางนี้ไปใช้ปรับปรุงรูปแบบการดำเนินธุรกิจ ทั้งในส่วนองค์กรองค์กร วิถีบริหารจัดการที่เหมาะสม และการกำหนดบทบาทที่ชัดเจนของบุคลากรทุกฝ่าย เพื่อนำไปสู่การสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมทางธุรกิจหรือธุรกิจอัจฉริยะ (Business Intelligence) ที่สามารถเรียนรู้ และเติบโตท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรงของระบบเศรษฐกิจโลกทั้งในปัจจุบันและอนาคต

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป ประกอบด้วย

(1) ควรศึกษาวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเพื่อมุ่งพัฒนาผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ให้มีทักษะในการบริหารจัดการยุคใหม่อย่างคล่องตัวเพื่อความอยู่รอดในทุกมิติที่สอดคล้องกับสถานการณ์ทางระบบเศรษฐกิจโลก

(2) ควรศึกษาการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น Generative AI และการประยุกต์ใช้นวัตกรรมทางธุรกิจ เพื่อพัฒนาผู้บริหารให้มีความรู้และทักษะในการพัฒนาความรู้ความสามารถของคนในองค์กรให้มีความรู้และสมรรถนะสูงในการพัฒนาองค์กรให้มีความพร้อมอยู่เสมอ

(3) ควรศึกษาวิจัยเชิงลึกเพื่อพัฒนาผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ให้มีความคิดริเริ่มและความรู้ความสามารถรวมถึงทักษะสมัยใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านธุรกิจออนไลน์แนวใหม่แบบผสมผสานให้สอดคล้องกับบริบทของสังคมไทยและมุ่งมั่นพัฒนาสู่องค์กรธุรกิจสากล

เอกสารอ้างอิง

- Adhiatma, A., Fachrunnisa, O., & Rahayu, T. (2022). Creating digital ecosystem for small and medium enterprises: The role of dynamic capability, agile leadership and change readiness. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 14(2), 941–959. <https://doi.org/10.1108/JSTPM-12-2020-0171>
- Agazu, B.G., Kero, C.A., & Debela, K.K. (2025). Transformational leadership and firm performance: A systematic literature review. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 14(1), 29-47. <https://doi.org/10.1186/s13731-025-00476-x>
- Agile Business Consortium. (2024). *The nine principles of agile leadership*. Retrieved from <https://www.agilebusiness.org/resource/the-nine-principles-of-agile-leadership.html>
- Akkaya, B., & Yazici, A. (2020). Comparing agile leadership with biomimicry-based Gray Wolf: proposing A New Model. *An International Journal*, 8(2), 1455-1478 <https://doi.org/10.15295/bmij.v8i2.1480>
- Alamäki, A., & Korpela, P. (2021). Digital transformation and value-based selling activities: Seller and buyer perspectives. *Baltic Journal of Management*, 16(2), 298-317. <https://doi.org/10.1108/BJM-08-2020-0304>
- Attar, M., & Abdul-Kareem, A. (2020). *The role of agile leadership in organisational agility*. Agile Business Leadership Methods for Industry 4.0, Sage.
- Bartsch, S., Weber, E., Büttgen, M., & Huber, A. (2021). Leadership matters in crisis-induced digital transformation: How to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic. *Journal of Service Management*, 32(1), 71-85. <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2020-0160>

- Cimini, C., Boffelli, A., Lagorio, A., Kalchschmidt, M., & Pinto, R. (2021). How do industry 4.0 technologies influence organisational change? An empirical analysis of Italian SMEs. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 32(3), 695-721. <https://doi.org/10.1108/JMTM-04-2019-0135>
- Chen, J., Liu, L., & Wang, Y. (2021). Business model innovation and growth of manufacturing SMEs: A social exchange perspective. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 32(2), 290-312. <https://doi.org/10.1108/JMTM-03-2020-0089>
- Fernandes, V., Wong, W., & Noonan, M. (2023). Developing adaptability and agility in leadership amidst the COVID-19 crisis: Experiences of Early-Career School Principals. *International Journal of Educational Management*, 37(2), 483-506. <https://doi.org/10.1108/IJEM-02-2022-0076>
- Franquesa, J., & Vera, D. (2021). Small business debt financing: the effect of lender structural complexity. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 28(3), 456-474. <https://doi.org/10.1108/JSBED-01-2020-0013>
- Hayward, S. (2021). *The agile leader: How to create an agile business in the digital age*, London: Kogan Page.
- Kadenic, M.D., & Tambo, T. (2023). Resilience of operating models: Exploring the potential of agile project management as enabler. *International Journal of Managing Projects in Business*, 16(3), 521-542. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-05-2022-0122>
- Koning, P. (2020). *Agile leadership toolkit: Learning to thrive with self-managing teams*. Boston: Addison-Wesley.
- Kumar, D., & Ratten, V. (2025). Artificial intelligence and family businesses: a systematic literature review. *Journal of Family Business Management*, 15(2), 373-392. <https://doi.org/10.1108/JFBM-08-2024-0160>
- Malik, M., Raziq, M.M., Sarwar, N., & Tariq, A. (2025). Digital leadership, business model innovation and organizational change: role of leader in steering digital transformation. *Benchmarking: An International Journal*, 32(5), 1632-1662. <https://doi.org/10.1108/BIJ-04-2023-0283>
- Marshall, A., Bieck, C., Dencik, J., Goehring, B.C., & Warrick, R. (2024). How generative AI will drive enterprise innovation. *Strategy & Leadership*, 52(1), 23-28. <https://doi.org/10.1108/SL-12-2023-0126>
- Nawanir, G., & Moshood, T.D. (2025). The drivers of lean, agile and green principles towards business competitiveness among manufacturing firms in Malaysia. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 42(6), 1793-1821. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-02-2024-0060>

- Nugroho, J., Muniroh, M., & Arifin, A. L. (2024). Agile leadership's influence on lecturer effectiveness and career development in the education sector. *Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan*, 16(4), 5875-5886. <https://doi.org/10.35445/alishlah.v16i4.6217>
- Phakamach, P., Panjarattanakorn, D., & Onsampan, S. (2023a). Conceptualization and development of digital leadership to drive corporate digital transformation for sustainable success. *International Journal of Educational Communications and Technology*, 3(2), 27-39. <https://ph01.tci-thaijo.org/index.php/IJECT/article/view/252269>
- Phakamach, P., Senarith, P., Dolprasit, S., Brahmawong, C., Panjarattanakorn, D., Chaisakulkiet, U., Pholsward, R. & Wachirawongpaisarn, S. (2023b). Digital leadership development model for science school administrators in Thailand. *RICE Journal of Creative Entrepreneurship and Management*, 4(1), 14-26. <https://doi.org/10.14456/rjcm.2023.2>
- Roblek, V., Dimovski, V., Oblak, J.K., Meško, M., & Peterlin, J. (2024). Leadership and managerial challenges to ensure agile management as a method to enable business success: A Delphi study of the Slovenian health organisations. *Measuring Business Excellence*, 28(1), 39-51. <https://doi.org/10.1108/MBE-09-2023-0122>
- Schindler, J., Kallmuenzer, A., & Valeri, M. (2024). Entrepreneurial culture and disruptive innovation in established firms – How to handle ambidexterity. *Business Process Management Journal*, 30(2), 366-387. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-02-2023-0117>
- Sriram, R.M., & Vinodh, S. (2021). Analysis of readiness factors for Industry 4.0 implementation in SMEs using COPRAS. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 38(5), 1178-1192. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-04-2020-0121>
- Johannessen, S.S., & Karlsen, J.T. (2025). Agile transformation in the energy sector: Empowering autonomous teams. *International Journal of Energy Sector Management*, 19(2), 389-411. <https://doi.org/10.1108/IJESM-03-2024-0028>
- Tabassum, M., Raziq, M.M., Allen, M., Sarwar, N., & Golra, O.A. (2024). Exploring emergent leadership in agile teams: Network dynamics, roles and skills at the individual level. *Business Process Management Journal*, 30(5), 1615-1637. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-02-2024-0110>
- Tabassum, M., Raziq, M.M., Sarwar, N., Wahaj, Z., & Ikramullah, M. (2025). A dynamic, two-way, individual-level, process-oriented framework for emergent leadership: Modeling lateral influence in teams. *Business Process Management Journal*, 31(1), 202-227. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-04-2024-0229>

- Tubtemdee, J. (2024). Factors influencing on entrepreneur characteristics and strategies impacting competitive advantage in operating small and medium-sized enterprises (SMEs) in Suphanburi Province. *Interdisciplinary Academic and Research Journal*, 4(5), 189-204. <https://doi.org/10.60027/iarj.2024.280737>
- Verma, S., & Mehta, M. (2022). Corporate entrepreneurship and leadership theories: Conceptual review. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 14(5), 902-925. <https://doi.org/10.1108/JEEE-08-2021-0329>
- World Bank. (2023). *Global economic prospects*. January 2024. Washington DC: World Bank.

กลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนไข่เค็มคุณย่า จังหวัดพัทลุง Development Strategy for Enhancing the Competitive Potential of The Khun Ya Salted Egg Community Enterprise in Phatthalung Province

บุษรา สุขใส¹ กัณฑ์พงศ์ จันทร์สุวรรณ² ชมพูนุช เส้นตรง³ และ ปุรวิชญ์ พิทยาภินันท์^{4*}
Butsara Sukhsai¹ Kantapong Chansuwan² Chomphunut Sentrang³
and Purawich Phitthayaphinant^{4*}

*Corresponding author email: purawich.p@gmail.com

(Received: July 24, 2025 Revised: September 04, 2025 Accepted: September 12, 2025)

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาข้อมูลทั่วไปและการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนไข่เค็มคุณย่า 2) วิเคราะห์ผลกระทบจากสภาพแวดล้อมที่มีต่อวิสาหกิจชุมชนไข่เค็มคุณย่า และ 3) เพื่อเสนอกลยุทธ์การพัฒนา ศักยภาพทางการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนไข่เค็มคุณย่า จังหวัดพัทลุง โดยรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิจาก การสัมภาษณ์เชิงลึกด้วยแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง การสนทนาคณะตามธรรมชาติ การจดบันทึก ตลอดจน การสังเกตแบบมีส่วนร่วมและแบบไม่มีส่วนร่วม ผู้ให้ข้อมูลหลักคือประธานวิสาหกิจชุมชนและสมาชิกวิสาหกิจชุมชน 8 ราย รวมเป็น 9 ราย การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติเชิงพรรณนาและการวิเคราะห์เนื้อหาที่ปรากฏ ผลการวิจัยพบว่า 1) วิสาหกิจชุมชนไข่เค็มคุณย่าจดทะเบียนในปี พ.ศ. 2561 ซึ่งมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อสร้างรายได้ให้แก่คนในชุมชน ผลิตภัณฑ์ของวิสาหกิจชุมชนที่โดดเด่นคือไข่เค็มสมุนไพร ซึ่งจำหน่ายทั้งในช่องทางบริหารจัดการจำหน่ายออฟไลน์ และออนไลน์ 2) สภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็ง เช่น ความรู้และความสามารถของประธานวิสาหกิจชุมชน ความสัมพันธ์ภายในวิสาหกิจชุมชน ขณะที่สภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อน ได้แก่ สถานที่ผลิต เทคโนโลยีการผลิต สำหรับสภาพแวดล้อมที่เป็นโอกาสคือ ความต้องการของตลาด และสภาพแวดล้อมที่เป็นอุปสรรคคือ การสนับสนุน จากหน่วยงานภาครัฐ และวัตถุดิบในการผลิต 3) กลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชน ไข่เค็มคุณย่าคือ การให้ความสำคัญกับคุณภาพและความปลอดภัยของผลิตภัณฑ์ไข่เค็มสมุนไพร รวมทั้งการปรับปรุง ตราผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์ การเข้าร่วมกิจกรรมที่หน่วยงานภาครัฐจัดขึ้น การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับ เกษตรกรผู้เลี้ยงเป็ดไข่ในพื้นที่และพื้นที่ใกล้เคียง ตลอดจนการขอรับการสนับสนุนที่จำเป็นจากหน่วยงานภาครัฐ ที่เกี่ยวข้อง

คำสำคัญ: กลยุทธ์; การแข่งขัน; การดำเนินงาน; การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม; เมทริกซ์ทาวส์

¹²³ หลักสูตรวิทยาศาสตรบัณฑิต คณะเทคโนโลยีและการพัฒนาชุมชน มหาวิทยาลัยทักษิณ
Bachelor of Science, Faculty of Technology and Community Development, Thaksin University
⁴ อาจารย์ ดร. คณะเทคโนโลยีและการพัฒนาชุมชน มหาวิทยาลัยทักษิณ
Lecturer, Ph.D., Faculty of Technology and Community Development, Thaksin University

Abstract

The objectives of this research were to: 1) explore the general information and operation of the Khun Ya salted egg community enterprise, and 2) identify environmental impacts on the Khun Ya salted egg community enterprise in Phatthalung province. Primary data were collected using a semi-structured interview for an in-depth interview, a natural conservation, a field note, a recording, and participant and non-participant observations. The key informants were the community enterprise leader and eight community enterprise members, a total of nine individuals. The data were analyzed using descriptive statistics and manifest content analysis. The results revealed 1) the salted egg community enterprise, Khun Ya was officially registered in 2018. The main objective of the community enterprise was to generate income for people in the community. The community enterprise's outstanding products were herbal salted eggs, which were sold in both offline and online distribution channels. 2) The strengths of the community enterprise were knowledge and capability of the community enterprise leader, and relationships within the community enterprise. The weaknesses of the community enterprise were production area, and production technology. The opportunity of the community enterprise was market demand. In addition, the threats of the community enterprise were support from government agencies and raw materials for production. 3) The strategies for developing the competitive potential of the Khun Ya salted egg community enterprise focus on emphasizing the quality and safety of their herbal salted egg products. This includes the improvement of product's brand and package, participation in activities organized by government agencies, creating partnership networks with local and nearby egg-type duck farmers, and seeking necessary support from relevant government agencies.

Keywords: Strategy; Competition; Operation; SWOT Analysis; TOWS Matrix

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ไข่เค็มเป็นอาหารพื้นบ้านของไทยที่ใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นด้านการถนอมอาหาร ทำให้เก็บรักษาได้นานขึ้น (กชกร กันหาเรียง และคณะ, 2567) โดยทั่วไปการผลิตไข่เค็มมี 2 วิธีคือ การดองน้ำเกลือ และการพอกด้วยดินผสมเกลือ โดยใช้เกลือแกงหรือโซเดียมคลอไรด์ดองหรือพอก 2-4 สัปดาห์ ณ อุณหภูมิห้อง (ณัฐธิดา เหล่ากุลดิติก และคณะ, 2565ก; 2565ข) เพื่อให้ความเค็มนั้นซึมเข้าสู่ไข่จนถึงชั้นในสุดของไข่แดง (ศุภักษร มาแสวง และคณะ, 2565) ไข่เค็มที่ดีต้องมีเปลือกสะอาดและไม่แตกร้าว เมื่อต้มจนสุก ไข่ขาวมีความเค็มปานกลาง ส่วนไข่แดงมีรสมันและเค็มพอดี (ชุตินุช สุจริต และ อังคณา ไส่แก้ว, 2560) โดยทั่วไปไข่ไข่เค็มในการผลิตไข่เค็ม เพราะมีปริมาณน้ำต่ำ และปริมาณไขมันสูงกว่าไข่ไก่ ทำให้ไข่ขาวนุ่มและไข่แดงมีความเหนียวข้น (Tharukliling & Fanani, 2018) จึงได้ไข่แดงเค็มที่มันเยิ้ม

และเนื้อสัมผัสดีกว่าไข่ไก่ (สุภาพร อภิรตนาอนุสรณ์, 2560) อีกทั้งไข่เป็ดมีเปลือกที่หนา (Tharukliling & Fanani, 2018) และจำนวนรูพรุนมากกว่าไข่ไก่ ทำให้เกลือซึมเข้าสู่ไข่ได้ดี (ณัฐณา เหล่ากุลติลก และคณะ, 2565ก) นอกจากนี้ ผู้บริโภคชอบไข่เค็มที่ทำจากไข่เป็ดมากกว่าไข่ไก่ (Tharukliling & Fanani, 2018) ไข่เค็มสามารถรับประทานร่วมกับอาหารได้หลากหลาย เช่น ข้าวสวย โจ๊ก รวมถึงใช้ประกอบอาหารคาวและหวานได้หลายเมนู โดยเฉพาะไข่แดงเค็มที่นำไปใช้ในขนม เช่น ขนมไหว้พระจันทร์ เบียร์ โมจิ เพราะมีลักษณะแข็ง หอม และมีมันเยิ้ม ขณะที่ไข่ขาวเค็มถูกนำไปทำ (Kaewmanee et al., 2009a) แม้มีปริมาณโปรตีนสูง ประมาณร้อยละ 10 (Kaewmanee et al., 2009b) และกรดอะมิโนที่จำเป็นเทียบเท่าไข่สด (ชลโทรท วิมลไทย และคณะ, 2563; สุภาพร อภิรตนาอนุสรณ์ และคณะ, 2563) เนื่องจากผู้บริโภคชอบไข่แดงเค็มมากกว่าไข่ขาวเค็ม (Kaewmanee et al., 2009c)

ตำบลเขาปู่ อำเภอศรีบรรพต ตั้งอยู่ทางทิศเหนือของจังหวัดพัทลุง แบ่งการปกครองเป็น 11 หมู่บ้าน ลักษณะพื้นที่ส่วนใหญ่เป็นที่ราบเนินสูง ประชากรในพื้นที่ประกอบอาชีพเกษตรกรรมเป็นหลัก เช่น การทำสวน ยางพารา การทำสวนไม้ผล การปลูกผัก การเลี้ยงสัตว์ เช่น สุกร ไก่ วัว (องค์การบริหารส่วนตำบลเขาปู่, 2566) พื้นที่ดังกล่าวเป็นที่ตั้งของวิสาหกิจชุมชนไข่เค็มคุณย่า ซึ่งตั้งอยู่บ้านเลขที่ 118 หมู่ที่ 11 (บ้านเขาปู่) ทั้งนี้ จากการสำรวจเบื้องต้นโดยการสนทนากลุ่มกับประธานวิสาหกิจชุมชนและสมาชิกวิสาหกิจชุมชนบางราย ด้วยแนวคำถามที่กำหนดไว้ก่อนการสำรวจจริงสรุปได้ว่า วิสาหกิจชุมชนไข่เค็มคุณย่าเป็นหนึ่งในวิสาหกิจชุมชนที่มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมเศรษฐกิจฐานรากและอนุรักษ์ภูมิปัญญาท้องถิ่นด้านการผลิตไข่เค็มสมุนไพรที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว อย่างไรก็ตาม วิสาหกิจชุมชนไข่เค็มคุณย่าต้องเผชิญกับความท้าทายจากการแข่งขันในตลาดที่ทวีความรุนแรงมากขึ้น ทั้งจากการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภค รวมถึงจำนวนผู้ผลิตและจำหน่ายไข่เค็มที่เพิ่มขึ้นทั้งในและนอกพื้นที่ ปัญหาสำคัญอีกประการหนึ่งคือ วิสาหกิจชุมชนไข่เค็มคุณย่ามิได้มีการประชาสัมพันธ์และส่งเสริมการตลาดอย่างจริงจัง เพื่อให้ผลิตภัณฑ์ไข่เค็มสมุนไพรที่จำหน่ายเป็นที่รู้จักในวงกว้าง เนื่องจากการดำเนินกิจกรรมดังกล่าวต้องใช้เงินทุนจำนวนมาก ขณะที่วิสาหกิจชุมชนไข่เค็มคุณย่ามีเงินทุนจำกัด ส่งผลให้ผลิตภัณฑ์เป็นที่รู้จัก จดจำ และกล่าวถึงแค่เฉพาะผู้บริโภคในพื้นที่และพื้นที่ใกล้เคียงเท่านั้น กระนั้นก็ตาม กลุ่มผู้บริโภคเหล่านี้ได้มีการแนะนำผลิตภัณฑ์ให้กับบุคคลอื่นผ่านการบอกต่อหรือการสื่อสารแบบปากต่อปาก ซึ่งช่วยสร้างการรับรู้ได้ในระดับหนึ่งเท่านั้น ดังนั้น การกำหนดกลยุทธ์เพื่อพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันจึงเป็นสิ่งจำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจของวิสาหกิจไข่เค็มคุณย่า โดยประยุกต์การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT analysis) เป็นเครื่องมือในการประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อนำไปสู่การปรับปรุง พัฒนา และสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างเหมาะสม

จากการทบทวนสถานภาพขององค์ความรู้และงานวิจัยทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศพบว่า งานวิจัยเกี่ยวกับไข่เค็มมีทั้งด้านวิทยาศาสตร์ซึ่งเน้นการทดลอง และด้านสังคมศาสตร์ซึ่งเน้นการสำรวจ เช่น โสพิศ คำนวนชัย และ สุนทรีย์ วิวัฒน์ครูฑ์ (2566) ศึกษากลยุทธ์ทางการตลาดของผลิตภัณฑ์ไข่เค็มใบเตยของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดลพบุรี ประกอบด้วยกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ ราคา การจัดจำหน่าย และส่งเสริมการตลาด โดยรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณจากผู้บริโภคจำนวน 384 ราย และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์ปัจจัย สำหรับในต่างประเทศ

Sumekar et al. (2021) รวบรวมข้อมูลจากอุตสาหกรรมไข่เค็ม 105 แห่งในประเทศอินโดนีเซีย และวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก เพื่อประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค แล้วนำมากำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม ขณะที่ Murniawaty et al. (2022) รวบรวมข้อมูลจากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเกี่ยวกับไข่เค็ม โดยใช้การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค แล้วนำมากำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมเช่นเดียวกัน จากการศึกษาข้างต้นแสดงให้เห็นว่า การกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจไข่เค็มสามารถวิเคราะห์ได้จากทั้งมุมมองผู้บริโภคและผู้ผลิต ซึ่งผู้ผลิตแต่ละรายมีขนาดธุรกิจที่แตกต่างกัน จึงทำให้ข้อค้นพบและกลยุทธ์ที่เหมาะสมแตกต่างกันตามบริบทพื้นที่และกลุ่มเป้าหมาย ทั้งนี้ กลยุทธ์สามารถปรับให้สอดคล้องกับลักษณะของธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นขนาดเล็ก กลาง หรือใหญ่ การรวบรวมข้อมูลจากผู้บริโภคช่วยให้เข้าใจพฤติกรรม ความต้องการ และความพึงพอใจของตลาดเป้าหมาย ขณะที่การรวบรวมข้อมูลจากผู้ผลิตช่วยให้เห็นถึงศักยภาพภายใน ปัญหาในการดำเนินงาน และข้อจำกัดเชิงโครงสร้างที่อาจส่งผลกระทบต่อการพัฒนา

อนึ่ง ช่องว่างของงานวิจัยยังคงมีอยู่ เนื่องจากงานวิจัยแต่ละเรื่องมีโจทย์วิจัยเฉพาะเจาะจงตามปัญหาที่พบและแต่ละพื้นที่มีบริบทที่แตกต่างกัน จึงเป็นการยากที่จะนำข้อสรุปจากวิสาหกิจชุมชนอื่นมาประยุกต์กับวิสาหกิจชุมชนไข่เค็มคุณย่าโดยตรง การพัฒนากลยุทธ์เฉพาะที่สอดคล้องกับบริบทพื้นที่จึงมีความสำคัญ เพื่อให้ผลิตภัณฑ์สามารถสร้างรายได้และกำไรได้อย่างต่อเนื่อง และส่งเสริมการเติบโตของธุรกิจในระยะยาว การวิจัยครั้งนี้จึงมีคำถามหลักว่า สภาพแวดล้อมใดบ้างที่ส่งผลต่อวิสาหกิจชุมชนไข่เค็มคุณย่า โดยสภาพแวดล้อมสามารถจำแนกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) สภาพแวดล้อมภายใน หมายถึง ปัจจัยภายในองค์กรที่ประธานวิสาหกิจชุมชนและสมาชิกวิสาหกิจชุมชนสามารถบริหารจัดการ เปลี่ยนแปลง หรือควบคุมได้ในระดับหนึ่ง และ 2) สภาพแวดล้อมภายนอก หมายถึง ปัจจัยภายนอกที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของประธานวิสาหกิจชุมชนและสมาชิกวิสาหกิจชุมชน ซึ่งมีความยากในการบริหารจัดการหรือเปลี่ยนแปลงโดยตรง

ผลการวิจัยในครั้งนี้คาดว่าจะจะเป็นข้อมูลสำคัญที่มีประโยชน์อย่างยิ่งต่อวิสาหกิจชุมชนไข่เค็มคุณย่าสำหรับใช้ประกอบการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน ตลอดจนยกระดับศักยภาพทางการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนไข่เค็มคุณย่าให้สูงขึ้น นอกจากนี้ หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องสามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการส่งเสริมและพัฒนาสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนไข่เค็มคุณย่าได้อย่างเหมาะสม ยิ่งไปกว่านั้น ผลการวิจัยนี้ยังสามารถใช้เป็นแหล่งข้อมูลสำหรับนักวิจัยและผู้ที่สนใจในการทบทวนวรรณกรรม เพื่อประโยชน์ต่อการศึกษาที่มุ่งเน้นการพัฒนาและยกระดับวิสาหกิจชุมชนอื่น ๆ ที่มีบริบทแวดล้อมคล้ายกันหรือใกล้เคียงกันต่อไป

จุดมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาข้อมูลทั่วไปและการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนไข่เค็มคุณย่า
2. เพื่อวิเคราะห์ผลกระทบจากสภาพแวดล้อมที่มีต่อวิสาหกิจชุมชนไข่เค็มคุณย่า
3. เพื่อเสนอกลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนไข่เค็มคุณย่า

ขอบเขตของการวิจัย

งานวิจัยนี้เลือกวิสาหกิจชุมชนไข่เค็มคุณย่า ตำบลเขาปู่ อำเภอศรีบรรพต จังหวัดพัทลุง เป็นกรณีศึกษา เนื่องจากเป็นธุรกิจที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับไข่เป็ด รวมถึงสร้างรายได้ให้แก่คนในชุมชนทั้งเกษตรกรผู้เลี้ยงเป็ดไข่ เกษตรกรผู้ปลูกสมุนไพรรวมถึงประชาชนวิสาหกิจชุมชนและสมาชิกวิสาหกิจชุมชนไข่เค็มคุณย่า โดยงานวิจัยเน้นศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพเกี่ยวกับความเป็นมา การดำเนินงาน ปัญหา ตลอดจนผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีต่อวิสาหกิจชุมชนไข่เค็มคุณย่า ผู้ให้ข้อมูลหลักประกอบด้วยประธานวิสาหกิจชุมชนและสมาชิกวิสาหกิจชุมชนไข่เค็มคุณย่าจำนวน 9 ราย ซึ่งรวบรวมข้อมูลในช่วงเดือนพฤศจิกายนถึงเดือนธันวาคม พ.ศ.2567 สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติเชิงพรรณนา เทคนิคการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และการวิเคราะห์เนื้อหาที่ปรากฏ

การทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดที่ว่าด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมประกอบด้วยการวิเคราะห์ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่ส่งผลต่อการดำเนินงานและการแข่งขันในตลาดของธุรกิจโดยเปรียบเทียบกับคู่แข่ง ซึ่งเรียกว่าการวิเคราะห์ SWOT ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้ (พนิตสุภา ธรรมประมวล, 2563; Thajer et al., 2020)

1. การวิเคราะห์จุดแข็ง (strength analysis) เป็นการศึกษาจุดเด่นหรือความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจเมื่อเทียบกับคู่แข่ง ซึ่งเป็นปัจจัยภายในที่ผู้ประกอบการสามารถบริหารจัดการหรือควบคุมได้ตามศักยภาพที่มีอยู่ จุดแข็งนี้ส่งผลต่อธุรกิจ เช่น ความสามารถในการผลิตสูง ผลิตภัณฑ์มีความหลากหลาย และราคาที่แข่งขันได้ ตระเยื่อเป็นที่รู้จักในตลาด ช่องทางการจัดจำหน่ายมีหลากหลาย ต้นทุนการผลิตและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่ำ สภาพคล่องทางการเงินดี ธุรกิจมีชื่อเสียงในวงกว้าง ความพร้อมด้านเทคโนโลยีที่เหมาะสม

2. การวิเคราะห์จุดอ่อน (weakness analysis) เป็นการศึกษาจุดด้อย ข้อจำกัด หรือข้อเสียเปรียบที่ขัดขวางการดำเนินงานของธุรกิจ และทำให้คู่แข่งมีความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ในตลาด ซึ่งเป็นปัจจัยภายในที่ผู้ประกอบการสามารถบริหารจัดการหรือควบคุมได้ตามศักยภาพที่มีอยู่ จุดอ่อนนี้ส่งผลเสียต่อธุรกิจ หากไม่เร่งดำเนินการแก้ไข เช่น ผลิตภัณฑ์มีราคาสูง ช่องทางการจัดจำหน่ายมีจำกัด ไม่มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย มีเงินทุนและแรงงานไม่เพียงพอ เทคโนโลยีการผลิตล้าสมัย

3. การวิเคราะห์โอกาส (opportunity analysis) เป็นการศึกษาข้อได้เปรียบที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกซึ่งช่วยส่งเสริมให้ธุรกิจสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ และเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขัน เช่น การเพิ่มขึ้นของประชากรในกลุ่มเป้าหมาย การพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ นโยบายและกฎหมายของรัฐบาลที่สนับสนุนการขยายการลงทุน

4. การวิเคราะห์อุปสรรคหรือภัยคุกคาม (threat analysis) เป็นการศึกษาปัญหาที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกซึ่งขัดขวางไม่ให้ธุรกิจบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ และอาจทำให้ความพยายามในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันสูญเปล่า เช่น การเปลี่ยนแปลงรสนิยมและความชอบของผู้บริโภค การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร การเพิ่มขึ้นของอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ จำนวนคู่แข่งในตลาดเพิ่มขึ้น

กลยุทธ์ทาวส์ (TOWS) เป็นการต่อยอดจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยนำจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคมาผสมผสานกัน เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับการดำเนินธุรกิจ ทาวส์เป็นการรอบการวิเคราะห์ที่เรียงลำดับตาม T หมายถึง อุปสรรค O หมายถึง โอกาส W หมายถึง จุดอ่อน และ S หมายถึง จุดแข็ง สำหรับการวิเคราะห์กลยุทธ์ทาวส์ประกอบด้วย 4 รูปแบบกลยุทธ์ ได้แก่ 1) กลยุทธ์ SO เป็นการใช้จุดแข็งเพื่อใช้ประโยชน์จากโอกาสที่มี 2) กลยุทธ์ WO เป็นการแก้ไขจุดอ่อนโดยอาศัยโอกาสที่มีอยู่ 3) กลยุทธ์ ST เป็นการใช้จุดแข็งเพื่อรับมือกับอุปสรรค 4) กลยุทธ์ WT เป็นการลดจุดอ่อนเพื่อหลีกเลี่ยงหรือลดผลกระทบจากอุปสรรค (พนิตสุภา ธรรมประมวล, 2563)

งานวิจัยเกี่ยวกับไข่เค็มที่ใช้เทคนิคการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เช่น กุลชลิ พวงเพ็ชร และคณะ (2563) ญฐาพัชร์ วรพงศ์พัชร์ (2565) Sumekar et al. (2021) Murniawaty et al. (2022) ซึ่งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของธุรกิจเป็นแนวทางที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายและนำไปประยุกต์ใช้ในหลายกรณี โดยเฉพาะสำหรับวิสาหกิจชุมชนที่มีทรัพยากรและเงินทุนจำกัด กลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นควรสอดคล้องกับบริบทท้องถิ่น ทรัพยากรที่มีอยู่จริง พฤติกรรมผู้บริโภค และแนวโน้มตลาด เพื่อให้ธุรกิจสามารถเติบโตอย่างยั่งยืน

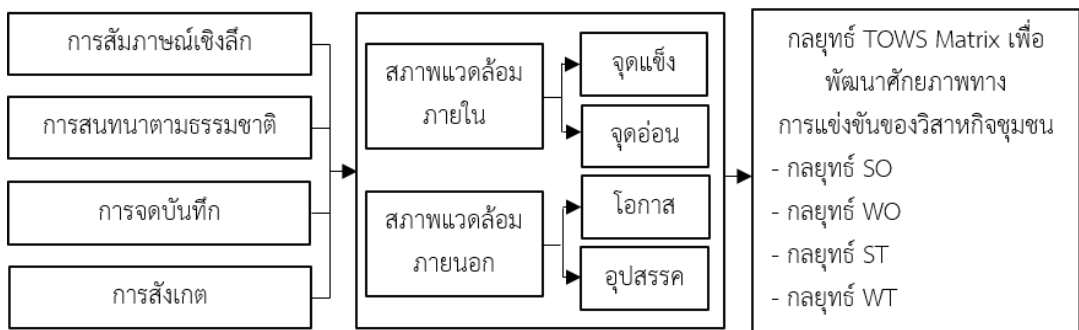
วิธีการดำเนินการวิจัย

ผู้ให้ข้อมูลหลักคือประธานวิสาหกิจชุมชนและสมาชิกวิสาหกิจชุมชนไข่เค็มคุณภาพจำนวน 8 ราย รวมเป็น 9 ราย โดยคัดเลือกจากสภาพและบทบาทที่สำคัญต่อการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนไข่เค็มคุณภาพ การรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิดำเนินการโดยใช้เครื่องมือและวิธีการที่หลากหลาย ได้แก่ การสัมภาษณ์เชิงลึกด้วยแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ซึ่งมีการกำหนดโครงสร้างคำถามทั้งแบบปลายปิดและปลายเปิด รวมถึงประเด็นคำถามล่วงหน้าเพื่อเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ และเปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลหลักสามารถตอบหรือแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ ทั้งนี้ ขณะสัมภาษณ์ยังมีการถามนอกเหนือจากคำถามที่กำหนดไว้ ตัวอย่างคำถาม อาทิ วิสาหกิจชุมชนไข่เค็มคุณภาพมีความเป็นมาอย่างไร การจัดตั้งวิสาหกิจชุมชนไข่เค็มคุณภาพมีแนวคิดอย่างไร ผลลัพธ์ที่จำหน่ายมีอะไรบ้าง ผลลัพธ์ที่จัดจำหน่ายในช่องทางใดบ้าง นอกจากนี้ ยังใช้การสนทนาตามธรรมชาติ การจดบันทึก การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (ในกระบวนการผลิตไข่เค็ม) และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม โดยดำเนินการรวบรวมข้อมูลจนพบความอึดตัวของข้อมูล หรือข้อมูลเริ่มซ้ำกันและไม่มีข้อมูลใหม่เพิ่มเติมแล้ว

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน รวมทั้งการวิเคราะห์เนื้อหาที่ปรากฏโดยนำข้อมูลมาจัดหมวดหมู่แยกตามประเด็นที่ศึกษา และนำเสนอด้วยการพรรณนา นอกจากนี้ ได้มีการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลโดยใช้เทคนิคสามเส้า ได้แก่ ด้านผู้วิจัย ด้านแหล่งข้อมูล (บุคคล สถานที่ และเวลาที่แตกต่างกัน) และด้านวิธีการรวบรวมข้อมูล (ชานาญ ปาณาวัชร์, 2567) อีกด้วย เพื่อประเมินว่า หากมีการเปลี่ยนแปลงบุคคลผู้รวบรวมข้อมูล ผู้ให้ข้อมูล สถานที่ ช่วงเวลา และวิธีการรวบรวมข้อมูล จะส่งผลต่อข้อค้นพบอย่างไร ผลการตรวจสอบพบว่า ผู้ให้ข้อมูลหลักให้ข้อมูลที่สอดคล้องกัน

การวิเคราะห์ผลกระทบจากสภาพแวดล้อมที่มีต่อวิสาหกิจชุมชนไข่เค็มคุณภาพใช้เทคนิคการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เพื่อค้นหา 1) จุดแข็งและจุดอ่อนของวิสาหกิจชุมชนไข่เค็มคุณภาพจากสภาพแวดล้อมภายใน

และ 2) โอกาสและอุปสรรคของวิสาหกิจชุมชนไข่เค็มคุณภาพจากสภาพแวดล้อมภายนอก โดยให้ประธานวิสาหกิจชุมชนและสมาชิกวิสาหกิจชุมชนแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง เพื่อกระตุ้นการสะท้อนความคิดเห็นอย่างมีทิศทาง โดยคำถามความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมมีลักษณะแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับคือ 5 แทนพึงพอใจมากที่สุด 4 แทนพึงพอใจมาก 3 แทนพึงพอใจปานกลาง 2 แทนพึงพอใจน้อย และ 1 แทนพึงพอใจน้อยที่สุด สำหรับการประเมินค่าเฉลี่ยความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมมีเกณฑ์คือ ค่าเฉลี่ยมากกว่าหรือเท่ากับ 3.50 แสดงว่าสภาพแวดล้อมนั้นเป็นจุดแข็งหรือโอกาส หากค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วง 2.50–3.49 แสดงว่าสภาพแวดล้อมนั้นไม่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค และค่าเฉลี่ยน้อยกว่า 2.50 แสดงว่าสภาพแวดล้อมนั้นเป็นจุดอ่อนหรืออุปสรรค (พลากร สัตย์ชื่อ และ ปุรวิชญ์ พิทยาภินันท์, 2559) ทั้งนี้การอธิบายผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในเชิงเนื้อหาใช้ข้อมูลเชิงคุณภาพที่รวบรวมได้จากคำถามปลายเปิด หลังจากนั้น ได้นำผลการวิเคราะห์ดังกล่าวไปกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนไข่เค็มคุณภาพในรูปแบบทริกซ์ทาวส์ (TOWS matrix) (ภาพที่ 1)



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย
ที่มา: ผู้วิจัย

ผลการวิจัยและการอภิปรายผล

1. ข้อมูลทั่วไปและการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนไข่เค็มคุณภาพ

วิสาหกิจชุมชนไข่เค็มคุณภาพมีจุดเริ่มต้นจากประธานวิสาหกิจชุมชนที่เลี้ยงเปิดไข่และมีไข่เปิดส่วนเกินจากการบริโภคในครัวเรือน จึงมีแนวคิดนำไข่เปิดส่วนเกินมาผลิตเป็นไข่เค็ม เพื่อเพิ่มระยะเวลาการเก็บรักษาและตอบสนองความต้องการของบุตรที่ขอรับประทานไข่เค็ม โดยช่วงแรกเป็นการลองผลิตไข่เค็มให้สมาชิกในครัวเรือนรับประทาน ซึ่งพบว่า ไข่เค็มมีรสชาติดีแต่เค็มเกินไป ต่อมาประธานวิสาหกิจชุมชนจึงปรับลดปริมาณเกลือ และให้สมาชิกในครัวเรือนรับประทาน ผลปรากฏว่า ไข่เค็มมีรสชาติดีขึ้นแต่ยังสามารถปรับปรุงรสชาติให้ดีขึ้นได้อีก หลังจากนั้น ประธานวิสาหกิจชุมชนได้นำสมุนไพรที่ปลูกไว้บริเวณที่พักอาศัย เช่น ใบเตย ดอกอัญชัน ตะไคร้ มาผสมกับดินที่ใช้พอกไข่เค็ม เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสมุนไพร และเพิ่มคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์ จากนั้นประธานวิสาหกิจชุมชนได้ลองผลิตไข่เค็มสมุนไพรและให้สมาชิกในครัวเรือนรับประทาน ซึ่งพบว่า ไข่เค็มมีรสชาติอร่อยและมีกลิ่นหอมจากสมุนไพร เช่น ไข่เค็มที่ใช้ใบเตยผสมดินพอกไข่จะมีกลิ่นหอมของใบเตย นอกจากนี้ ไข่เค็มสมุนไพร

ยังช่วยลดกลิ่นคาว ซึ่งเป็นเอกลักษณ์ที่แตกต่างจากไข่เค็มทั่วไปในตลาด ซึ่งจัดอยู่ในตลาดมวลชนที่สามารถซื้อได้ทั่วไป ทำให้การแข่งขันสูงในตลาด (คนชิตา วาทินพุดพิพร และ ทศนีย์ รุ่งทวีชัย, 2565) ทั้งนี้ ลักษณะเฉพาะของกลิ่นไข่เค็มสมุนไพรนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของเพชรรัตน์ มีสมบุรณ์พูนสุข และคณะ (2562) ที่รายงานว่า ผู้บริโภคเห็นด้วยอย่างมากว่า ไข่เค็มใบเตยของชุมชนไทยพวนไม่มีกลิ่นคาวและมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว

ประธานวิสาหกิจชุมชนได้จดทะเบียนวิสาหกิจชุมชนในนาม “วิสาหกิจชุมชนไข่เค็มคุณย่า” เมื่อวันที่ 30 กรกฎาคม พ.ศ. 2561 โดยมีสมาชิกจำนวน 20 คน ซึ่งเป็นคนในชุมชนที่ประธานวิสาหกิจชุมชนได้ชักชวนให้มาเป็นสมาชิก กลุ่มคนเหล่านี้มีความสนใจในธุรกิจไข่เค็มสมุนไพร เพราะต้องการสร้างรายได้เสริมให้แก่ครัวเรือน รวมถึงใช้เวลาว่างจากการประกอบอาชีพหลักให้เกิดประโยชน์ สำหรับที่มาของชื่อ “คุณย่า” มาจากหลานของประธานวิสาหกิจชุมชนที่เรียกว่าย่า ซึ่งหลานได้รับประทานไข่เค็มสมุนไพรที่ประธานวิสาหกิจชุมชนลองผลิตแล้วกล่าวว่า อร่อย จึงเกิดแรงบันดาลใจในการตั้งชื่อวิสาหกิจชุมชน ซึ่งได้รับความเห็นชอบจากสมาชิกวิสาหกิจชุมชนผ่านการลงมติโดยใช้เสียงข้างมาก แหล่งเงินทุนของวิสาหกิจชุมชนไข่เค็มคุณย่ามาจากการร่วมลงทุนของประธานวิสาหกิจชุมชนและสมาชิกวิสาหกิจชุมชนบางราย โดยมีเป้าหมายหลักเพื่อเพิ่มรายได้ให้แก่สมาชิกวิสาหกิจชุมชน และส่งเสริมให้สมาชิกวิสาหกิจชุมชนสามารถพึ่งพาตนเองทางเศรษฐกิจได้ ขณะเดียวกันต้องการให้ผลิตภัณฑ์ไข่เค็มสมุนไพรเป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย ทั้งนี้ วัตถุประสงค์หลักในกระบวนการผลิต ได้แก่ ไข่เปิดสด สมุนไพรต่าง ๆ จัดหาจากชุมชน ทำให้เกิดการกระจายรายได้ในชุมชนทั้งแก่เกษตรกรผู้เลี้ยงเป็ดไข่และเกษตรกรผู้ปลูกสมุนไพร อีกทั้งยังช่วยลดต้นทุนการผลิต เนื่องจากการซื้อขายโดยตรงจากผู้ผลิต ไม่ผ่านพ่อค้าคนกลาง ราคาวัตถุดิบที่ซื้อจึงต่ำกว่าการซื้อจากตลาดภายนอก

ในอดีต การจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ไข่เค็มสมุนไพรมีหลากหลายช่องทาง ทั้งแบบออฟไลน์และออนไลน์ เช่น การจำหน่ายผ่านร้านค้าที่มีหน้าร้านแสดงสินค้าจริง ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ศูนย์จำหน่ายสินค้าโอท็อป แพนเพจเฟซบุ๊ก เฟซบุ๊กและไลน์ส่วนตัวของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน การสั่งซื้อผ่านทางโทรศัพท์ โดยมีการจัดส่งถึงที่พักอาศัยของผู้บริโภค ทั้งนี้ วิสาหกิจชุมชนไข่เค็มคุณย่าได้ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของผู้บริโภค โดยมีการติดตามสอบถามหลังการซื้อ และตรวจสอบสภาพผลิตภัณฑ์ที่ส่งมอบ หากพบว่า ผลิตภัณฑ์เกิดความเสียหาย เช่น ไข่แตก วิสาหกิจชุมชนไข่เค็มคุณย่าจะดำเนินการส่งผลิตภัณฑ์ใหม่ให้โดยไม่คิดค่าใช้จ่ายเพิ่มเติม ปัจจุบัน ช่องทางการจัดจำหน่ายได้เปลี่ยนแปลง โดยมีการจำหน่ายผ่านโลตัส สาขาพัทลุง แพนเพจเฟซบุ๊ก เฟซบุ๊กและไลน์ส่วนตัวของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน รวมถึงการสั่งซื้อทางโทรศัพท์ อย่างไรก็ตาม ไม่มีบริการจัดส่งถึงที่พักอาศัยเหมือนที่ผ่านมา โดยผู้บริโภคที่สั่งซื้อผ่านทางออนไลน์หรือทางโทรศัพท์ จะต้องมารับผลิตภัณฑ์ด้วยตนเองที่โลตัส สาขาพัทลุง หรือถนนสายหลัก หรือบ้านของประธานวิสาหกิจชุมชน

2. ผลกระทบจากสภาพแวดล้อมที่มีต่อวิสาหกิจชุมชนไข่เค็มคุณย่า

สภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็ง ในที่นี้หมายถึงสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลต่อวิสาหกิจชุมชนไข่เค็มคุณย่ามีจำนวน 9 ประการ โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยความพึงพอใจมากที่สุดไปน้อยที่สุด ได้แก่ S1 ความรู้และความสามารถของประธานวิสาหกิจชุมชน ($\bar{x} = 5.00$) S2 ความสัมพันธ์ภายในวิสาหกิจชุมชน ($\bar{x} = 5.00$)

S3 ความปลอดภัยของผลิตภัณฑ์ ($\bar{x} = 5.00$) S4 คุณภาพของผลิตภัณฑ์ ($\bar{x} = 5.00$) S5 ความน่าสนใจของผลิตภัณฑ์ ($\bar{x} = 5.00$) S6 ราคาของผลิตภัณฑ์ ($\bar{x} = 5.00$) S7 การทำงานของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน ($\bar{x} = 4.75$) S8 ความรู้และความสามารถของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน ($\bar{x} = 4.50$) S9 โครงสร้างองค์กรของวิสาหกิจชุมชน ($\bar{x} = 3.75$) ตามลำดับ (ตารางที่ 1) ขณะที่สภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดอ่อน ในที่นี้หมายถึงสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลเสียต่อวิสาหกิจชุมชนไข่เค็มคุณย่ามีจำนวน 4 ประการ ได้แก่ W1 สถานที่ผลิต W2 เทคโนโลยีการผลิต W3 ตราผลิตภัณฑ์ W4 รูปแบบบรรจุภัณฑ์ โดยทุกประการมีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจเท่ากัน ($\bar{x} = 2.25$) สำหรับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาส ในที่นี้หมายถึงสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนไข่เค็มคุณย่า ได้แก่ O1 ความต้องการของตลาด ($\bar{x} = 4.00$) และสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นอุปสรรค ในที่นี้หมายถึงสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของวิสาหกิจชุมชนไข่เค็มคุณย่า มี 2 ประการ ได้แก่ T1 การสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ ($\bar{x} = 1.13$) T2 วัตถุดิบในการผลิต ($\bar{x} = 2.25$)

ประธานวิสาหกิจชุมชนเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ในการผลิตไข่เค็ม (S1) โดยได้เริ่มต้นผลิตและจำหน่ายไข่เค็มมาก่อนที่จะจัดตั้งและจดทะเบียนวิสาหกิจชุมชนไข่เค็มคุณย่าอย่างเป็นทางการ ทำให้ประธานวิสาหกิจชุมชนมีประสบการณ์มากกว่าสมาชิกวิสาหกิจชุมชนทุกคนในกลุ่ม ทั้งนี้ ขั้นตอนการผลิตไข่เค็มสมุนไพรไม่ซับซ้อน และสามารถทำความเข้าใจได้ง่าย ส่งผลให้ประธานวิสาหกิจชุมชนสามารถถ่ายทอดความรู้และทักษะในการผลิตไข่เค็มสมุนไพรให้แก่สมาชิกวิสาหกิจชุมชนได้โดยตรง (S8) อีกทั้งขณะดำเนินการผลิตไข่เค็มสมุนไพร สมาชิกวิสาหกิจชุมชนได้มีการสื่อสาร พูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ข้อมูลข่าวสาร รวมถึงประสบการณ์ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ทั้งที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนไข่เค็มคุณย่าและเรื่องส่วนตัว ส่งผลให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีในกลุ่มเสมือนเป็นเครือญาติ ซึ่งช่วยเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่นและสนับสนุนซึ่งกันและกัน (S2) นอกจากนี้ สมาชิกวิสาหกิจชุมชนยังมีความมุ่งมั่นและตั้งใจในการผลิตไข่เค็มสมุนไพรให้มีคุณภาพตรงตามความต้องการของผู้บริโภค (S7) และเพื่อให้การดำเนินงานของกลุ่มมีประสิทธิภาพ วิสาหกิจชุมชนไข่เค็มคุณย่าได้มีการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน (S9) โดยประธานวิสาหกิจชุมชนรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการโดยรวม ขณะที่รองประธานวิสาหกิจชุมชนเป็นผู้ทำหน้าที่แทนประธานวิสาหกิจชุมชนเมื่อมีเหตุจำเป็นทำให้ประธานวิสาหกิจชุมชนไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ ส่วนเลขานุการดูแลงานด้านเอกสาร การประสานงาน และอำนวยความสะดวกในการดำเนินงานให้มีความรวดเร็วและราบรื่น รวดเร็ว และทันเวลา และற்றுญกรับผิดชอบด้านการเงินและการจัดการบัญชีของวิสาหกิจชุมชน

ตารางที่ 1 ผลกระทบจากสภาพแวดล้อมที่มีต่อวิสาหกิจชุมชนไข่เค็มคุณย่า

สภาพแวดล้อม	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ผลการวิเคราะห์
ความรู้และความสามารถของประธานวิสาหกิจชุมชน	5.00	0.00	จุดแข็ง (S1)
ความสัมพันธ์ภายในวิสาหกิจชุมชน	5.00	0.00	จุดแข็ง (S2)
ความปลอดภัยของผลิตภัณฑ์	5.00	0.00	จุดแข็ง (S3)

ตารางที่ 1 ผลกระทบจากสภาพแวดล้อมที่มีต่อวิสาหกิจชุมชนไข่เค็มคุณย่า (ต่อ)

สภาพแวดล้อม	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ผลการวิเคราะห์
คุณภาพของผลิตภัณฑ์	5.00	0.00	จุดแข็ง (S4)
ความน่าสนใจของผลิตภัณฑ์	5.00	0.00	จุดแข็ง (S5)
ราคาของผลิตภัณฑ์	5.00	0.00	จุดแข็ง (S6)
การทำงานของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน	4.75	0.43	จุดแข็ง (S7)
ความรู้และความสามารถของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน	4.50	0.50	จุดแข็ง (S8)
โครงสร้างองค์กรของวิสาหกิจชุมชน	3.75	0.43	จุดแข็ง (S9)
สถานที่ผลิต	2.25	0.43	จุดอ่อน (W1)
เทคโนโลยีการผลิต	2.25	0.43	จุดอ่อน (W2)
ตราผลิตภัณฑ์	2.25	0.43	จุดอ่อน (W3)
รูปแบบบรรจุภัณฑ์	2.25	0.43	จุดอ่อน (W4)
ความต้องการของตลาด	4.00	0.00	โอกาส (O1)
การสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ	1.13	0.33	อุปสรรค (T1)
วัตถุดิบในการผลิต	2.25	0.43	อุปสรรค (T2)
ช่องทางการจัดจำหน่าย	3.38	0.48	-
อุปกรณ์/เครื่องมือที่ใช้ในการผลิต	3.13	0.33	-
สภาพคล่องทางการเงิน	3.00	0.00	-

ที่มา: ผู้วิจัย

วิสาหกิจชุมชนไข่เค็มคุณย่ามีความโดดเด่นในด้านการเลือกใช้วัตถุดิบที่มีคุณภาพ (S4) โดยเฉพาะไข่เป็ดที่ใช้ในการผลิตไข่เค็มสมุนไพร ซึ่งเลือกใช้เฉพาะไข่เป็ดขนาดใหญ่ที่สุดหรือเบอร์ศูนย์เท่านั้น เนื่องจากสอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภคที่ชอบรับประทานไข่เค็มฟองใหญ่มากกว่าฟองเล็ก อีกทั้งยังให้ความสำคัญกับความสดใหม่ของวัตถุดิบ โดยใช้ไข่เป็ดที่สดใหม่ในทุกกระบวนการผลิต เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ ยิ่งไปกว่านั้นผลิตภัณฑ์ไข่เค็มสมุนไพรมีให้เลือกหลากหลายรสชาติ ได้แก่ ไข่เค็มใบเตย ไข่เค็มอัญชัน ซึ่งมีลักษณะโดดเด่นทั้งในด้านสีและรสชาติที่แตกต่างจากไข่เค็มทั่วไปที่จำหน่ายในตลาด (S5) ทั้งนี้ สมุนไพรที่ใช้ในกระบวนการผลิตทั้งหมดมาจากการปลูกโดยไม่ใช้สารเคมี ทำให้มั่นใจได้ในเรื่องความปลอดภัยทั้งต่อผู้ผลิตและผู้บริโภค (S3) แนวทางการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนไข่เค็มคุณย่าสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาในประเด็นแรกตามแผนพัฒนาท้องถิ่น (พ.ศ. 2566–2570) ขององค์การบริหารส่วนตำบลเขาปู่ (2566) ซึ่งให้ความสำคัญกับการพัฒนาขีดความสามารถด้านเศรษฐกิจและการส่งเสริมการเกษตร โดยเน้นแนวทางการพัฒนาที่สำคัญ ได้แก่ การส่งเสริมการแปรรูปผลผลิตทางการเกษตร การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนและการส่งเสริมการรวมกลุ่มของเกษตรกร

การส่งเสริมการสร้างงาน สร้างอาชีพ และพัฒนาทักษะด้านอาชีพ นอกจากนี้ แผนพัฒนาท้องถิ่นดังกล่าวยังระบุถึงโอกาสที่สำคัญของพื้นที่คือ กระแสการบริโภคผลิตภัณฑ์จากธรรมชาติและปลอดภัย ซึ่งสอดคล้องโดยตรงกับแนวทางการผลิตของไข่เค็มสมุนไพรของวิสาหกิจชุมชนไข่เค็มคุณย่า

ผลการวิจัยข้างต้นสอดคล้องกับงานวิจัยหลายเรื่องที่ยืนยันถึงคุณภาพของวัตถุดิบและรสชาติของผลิตภัณฑ์ไข่เค็ม เช่น กุลชลี พวงเพชร และคณะ (2563) พบว่า กลุ่มอาชีพไข่เค็มใบเตยดินสอพองเลือกใช้วัตถุดิบที่มีคุณภาพ ได้แก่ ไข่เป็ดฟองใหญ่ที่สุดใหม่และสะอาด ธรรมชาติ ธรรมชาติ ธรรมชาติ (2565) พบว่า ชุมชนบ้านศาลาดิน ไข่ไข่เป็ดสดใหม่ในการผลิตไข่เค็ม พงศ์พิพัฒน์ มากช่วย (2566) พบว่า การผลิตไข่เค็มในอำเภอบ้านนาสาร จังหวัดสุราษฎร์ธานีใช้วัตถุดิบที่มีคุณภาพ ทำให้ได้ไข่เค็มที่มีไข่แดงเข้มสีแดง มั่น รสเค็มพอดี และดูน่ารับประทาน อีกทั้งยังมีความสดใหม่ Mumiawaty et al. (2022) พบว่า จุดแข็งของการผลิตไข่เค็มในประเทศอินโดนีเซีย ได้แก่ คุณภาพของไข่เป็ดสดและผลิตภัณฑ์ไข่เค็ม ความหลากหลายของรสชาติ Sumekar et al. (2021) พบว่า แม้ไข่เค็มในประเทศอินโดนีเซียมีรสชาติที่เป็นเอกลักษณ์เป็นจุดแข็ง แต่มีจุดอ่อนในด้านคุณภาพของไข่เป็ดสดที่ใช้ในการผลิต นอกจากนี้ ในด้านพฤติกรรมผู้บริโภค งานวิจัยของโสพิศ คำนวนชัย (2561) รวมถึงโสพิศ คำนวนชัย และ สุนทรีย์ วิวัฒนครุฑ (2566) สรุปได้ว่า ปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อไข่เค็มใบเตย โดยเฉพาะในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความสะอาด ความสดใหม่ รสชาติ คุณภาพของวัตถุดิบ และกลิ่นหอมของใบเตย

เกษตรกรผู้เลี้ยงเป็ดไข่ในชุมชนมีการจัดการด้านอาหารอย่างเหมาะสม โดยเน้นการให้อาหารที่ส่งผลให้ไข่แดงมีสีแดงและความมัน ไข่เค็มสมุนไพรที่ผลิตได้จึงมีรสชาติอร่อย แตกต่างจากไข่เค็มทั่วไปที่จำหน่ายในตลาด ทั้งนี้ กระบวนการผลิตมีการใช้ดินสอพองเพื่อดูดซับความเค็ม ทำให้ไข่เค็มสมุนไพรมีรสเค็มน้อยลง จึงเป็นทางเลือกที่น่าสนใจสำหรับผู้บริโภคที่ต้องการลดการบริโภคโซเดียมหรือจำกัดอาหารรสเค็ม โดยเฉพาะกลุ่มผู้รักสุขภาพ ทั้งนี้ เพราะประชาชนวิสาหกิจชุมชนมีความตั้งใจให้ผู้บริโภคสามารถรับประทานไข่เค็มสมุนไพรได้อย่างต่อเนื่อง (ในกรณีไม่มีโรคประจำตัว) ซึ่งโดยทั่วไป ไข่เค็มต้มสุก 1 ฟองหรือ 1 หน่วยบริโภค (น้ำหนักไข่ประมาณ 60–70 กรัม) มีปริมาณโซเดียมประมาณ 680 มิลลิกรัม หรือ 971.43 มิลลิกรัมต่อ 100 กรัม (ณัฐมา เหล่ากุลดิกล และคณะ, 2565) นอกจากนี้ ในมุมมองของผู้บริโภคจากงานวิจัยของกุลชลี พวงเพชร และคณะ (2563) พบว่า ผู้บริโภคตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์ไข่เค็มใบเตยดินสอพองเพราะมีรสไม่เค็มเกินไป ซึ่งสอดคล้องกับแนวโน้มความต้องการบริโภคอาหารที่ดีต่อสุขภาพ

การผลิตไข่เค็มสมุนไพรของวิสาหกิจชุมชนไข่เค็มคุณย่ามีต้นทุนการผลิตไม่สูงมากตามเหตุผลที่กล่าวไปข้างต้น สำหรับการกำหนดราคาจำหน่ายผลิตภัณฑ์ไข่เค็มสมุนไพรมีการพิจารณาจากต้นทุนการผลิต ค่าเช่าพื้นที่จำหน่าย ณ ห้างโลตัส สาขาพัทลุง (ซึ่งมีค่าใช้จ่ายหลักหมื่นบาทต่อเดือน) และบวกส่วนต่างเป็นกำไรเพียงเล็กน้อย เพื่อให้ราคาผลิตภัณฑ์อยู่ในระดับที่เหมาะสมและสามารถแข่งขันได้ (S6) ในปัจจุบัน ผลิตภัณฑ์ไข่เค็มสมุนไพรจำหน่ายในรูปแบบกล่อง ๆ ละ 7 ฟอง ราคา 100 บาท โดยมีการปรับเปลี่ยนจากเดิมที่จำหน่ายกล่องละ 6 ฟอง ราคา 60 บาท เนื่องด้วยต้นทุนการผลิตที่เพิ่มสูงขึ้น กระนั้นก็ตาม ราคาจำหน่ายในปัจจุบันยังคงอยู่ในระดับที่ผู้บริโภคทุกกลุ่มสามารถซื้อได้ โดยเฉพาะกลุ่มผู้มีรายได้น้อยถึงปานกลาง ซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายหลัก การกำหนดราคาดังกล่าว

สะท้อนให้เห็นถึงความตั้งใจของประธานวิสาหกิจชุมชนและสมาชิกวิสาหกิจชุมชนที่ต้องการให้ราคาจำหน่ายไม่เป็นอุปสรรคต่อการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภค เนื่องจากผู้บริโภคส่วนใหญ่พิจารณาจากราคาที่จ่ายเทียบกับจำนวนผลิตภัณฑ์ที่ได้รับ อีกทั้งผลิตภัณฑ์ไข่เค็มสมุนไพรเป็นที่ต้องการเฉพาะผู้บริโภคบางกลุ่มเท่านั้น จึงไม่สามารถกำหนดราคาที่สูงได้

ประเด็นราคามีความเหมาะสมสอดคล้องกับผลการวิจัยของธรรมาพัชร วรพงศ์พัชร (2565) ที่พบว่า ไข่เค็มชุมชนบ้านศาลาดินมีราคาที่เหมาะสมต่อคุณภาพผลิตภัณฑ์ เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Murniawaty et al. (2022) ซึ่งระบุว่า ราคาที่เหมาะสมของไข่เค็มในประเทศอินโดนีเซียถือเป็นจุดแข็ง นอกจากนี้ ในมุมมองของผู้บริโภคจากงานวิจัยของโสพิศ คำนวนชัย (2561) พบว่า ปัจจัยด้านราคามีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อไข่เค็มใบเตยซ่า ขณะที่กุลชลี พวงเพชร และคณะ (2563) พบว่า เหตุผลหลักในการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์ไข่เค็มใบเตยดินสอพองของผู้บริโภคคือ ราคามีความเหมาะสม ซึ่งมีสัดส่วนมากที่สุดเมื่อเทียบกับปัจจัยอื่น

สถานที่ผลิตไข่เค็มสมุนไพรของวิสาหกิจชุมชนไข่เค็มคุณย่าไม่มีความสะดวกและมีความจำเป็นต้องปรับปรุงในด้านสุขลักษณะ (W1) เพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐานที่เหมาะสมต่อกระบวนการผลิตอาหาร นอกจากนี้ การผลิตไข่เค็มสมุนไพรยังคงอิงกับภูมิปัญญาท้องถิ่น ซึ่งเป็นกระบวนการผลิตแบบดั้งเดิม (W2) โดยพึ่งพาแรงงานจากสมาชิกวิสาหกิจชุมชนเป็นหลัก และยังไม่มีการนำเทคโนโลยีการผลิตสมัยใหม่เข้ามาใช้ ทำให้กระบวนการผลิตใช้ระยะเวลาค่อนข้างนาน สำหรับสาเหตุสำคัญที่ทำให้ไม่สามารถปรับปรุงสถานที่ผลิตและนำเทคโนโลยีมาใช้ได้คือวิสาหกิจชุมชนไข่เค็มคุณย่ามีข้อจำกัดด้านเงินทุน

ในอดีต ตราผลิตภัณฑ์ของไข่เค็มสมุนไพรเป็นภาพรูปไข่เค็ม ซึ่งไม่มีความโดดเด่นและเอกลักษณ์เฉพาะตัว แต่ปัจจุบันได้มีการออกแบบและพัฒนาตราผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยใช้ภาพวาดลายเส้นเป็นรูปคุณย่ากับหลานเพื่อสะท้อนอัตลักษณ์ ถ่ายทอดความอบอุ่น ความผูกพันในครอบครัว และให้ความรู้สึกเชื่อมโยงกับผู้บริโภค ทั้งยังมีความทันสมัย สะดุดตา และจดจำง่าย อย่างไรก็ตาม สีของบรรจุภัณฑ์ที่ใช้ร่วมกับตราผลิตภัณฑ์เป็นสีเขียวเข้มส่งผลให้ตราผลิตภัณฑ์ยังไม่โดดเด่นตามที่ควรจะเป็น (W3) สำหรับบรรจุภัณฑ์เดิมมี 2 รูปแบบ ได้แก่ กล่องพลาสติกใสชะลอม ในส่วนของกล่องพลาสติกใส แม้มองเห็นผลิตภัณฑ์ไข่เค็มสมุนไพรในกล่องได้อย่างชัดเจน ทำให้ผู้บริโภคสามารถเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ไข่เค็มสมุนไพรได้ตามความพอใจ แต่บรรจุภัณฑ์ชนิดนี้ยังไม่มีค่าน่าสนใจด้านการออกแบบ ไม่สามารถสร้างการจดจำ หรือสื่อถึงอัตลักษณ์ได้อย่างชัดเจน อีกทั้งยังไม่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมทำนองเดียวกันของสมุห์ณัฐกิจ เพ็ญกย และคณะ (2564) รายงานว่า ผลิตภัณฑ์ไข่ทองเค็มในชุมชนยายชา อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม ใช้บรรจุภัณฑ์ที่ไม่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และสามารถสะท้อนถึงอัตลักษณ์ของชุมชนได้อย่างชัดเจน รวมถึงกุลชลี พวงเพชร และคณะ (2563) พบว่า กลุ่มอาชีพไข่เค็มใบเตยดินสอพองใช้ชะลอมเป็นบรรจุภัณฑ์ ซึ่งผลิตจากวัสดุธรรมชาติ มีความสวยงาม และให้ภาพลักษณ์เสมือนกระเช้าของขวัญเหมาะสำหรับการมอบเป็นของขวัญ นอกจากนี้ ไยฟ้า ตรีกุลสันติ และคณะ (2567) รายงานว่า วิสาหกิจชุมชนไข่เค็มบ้านบนโพธิ์ใช้ชะลอมไม้ไม่เพียงเป็นกระเช้าของขวัญสำหรับจำหน่ายไข่เค็มในช่วงเทศกาล ซึ่งช่วยเพิ่มมูลค่าและสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับผลิตภัณฑ์ จากข้อมูลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า การพัฒนาตราผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์ที่สะท้อนอัตลักษณ์มีผลต่อการรับรู้ของผู้บริโภค และสามารถเพิ่มคุณค่าทางการตลาดได้

ปัจจุบัน วิสาหกิจชุมชนไข่เค็มคุณภาพได้มีการออกแบบและพัฒนาบรรจุภัณฑ์ของผลิตภัณฑ์ไข่เค็มสมุนไพรให้มีความสวยงาม โดดเด่น และน่าดึงดูดใจมากยิ่งขึ้น เมื่อเทียบกับรูปแบบเดิม โดยเปลี่ยนจากกล่องพลาสติกใสมาเป็นกล่องกระดาษ ซึ่งมีคุณสมบัติที่เหนือกว่าในหลายด้าน ได้แก่ การป้องกันการกระแทก ซึ่งช่วยลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นต่อผลิตภัณฑ์ไข่เค็มสมุนไพรระหว่างการเดินทางหรือนำกลับไปยังที่พักอาศัยของผู้บริโภค ความสะดวกในการพกพา ความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เนื่องจากผลิตจากวัสดุที่ย่อยสลายได้ และสามารถนำกลับมาใช้ซ้ำได้ อย่างไรก็ตาม บรรจุภัณฑ์ในปัจจุบันยังสามารถปรับปรุงให้ดีขึ้นได้อีก โดยเฉพาะในด้านของสี ซึ่งยังไม่สามารถสร้างความโดดเด่นและดึงดูดใจได้ตามที่ควรจะเป็น (W4) ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของชินเนีย รัตภัทร์ และ ปิยะวรรณ คุ้มญาติ (2561) ซึ่งได้บรรจุภัณฑ์แบบกล่องสำหรับใช้บรรจุผลิตภัณฑ์ไข่เค็มของหมู่บ้านหินไค้ อำเภอบ้านตาก จังหวัดตาก โดยพบว่า ผู้บริโภคมีความพึงพอใจในระดับมากที่สุดต่อรูปแบบบรรจุภัณฑ์ดังกล่าว เนื่องจากบรรจุภัณฑ์มีความเหมาะสมกับการใช้งานทั้งในด้านโครงสร้าง การปกป้องผลิตภัณฑ์จากความเสียหายระหว่างการขนส่ง สภาพอากาศ และการปนเปื้อนจากเชื้อโรค รวมถึงความสะดวกในการขนถ่าย และจัดวางผลิตภัณฑ์ ขณะทำงานวิจัยของ Mumiaty et al. (2022) พบว่า บรรจุภัณฑ์ไข่เค็มในประเทศอินโดนีเซียถือเป็นหนึ่งในจุดแข็ง จากข้อมูลดังกล่าวเห็นได้ว่าการออกแบบบรรจุภัณฑ์ที่เหมาะสม ไม่เพียงช่วยปกป้องผลิตภัณฑ์เท่านั้น แต่ยังสามารถเสริมภาพลักษณ์ สร้างความประทับใจให้กับผู้บริโภค และเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันของผลิตภัณฑ์ในตลาดได้อย่างชัดเจน

ผู้บริโภคส่วนใหญ่ซื้อผลิตภัณฑ์ไข่เค็มสมุนไพรเพื่อนำไปบริโภคในครัวเรือน (O1) อย่างไรก็ตาม การซื้อผลิตภัณฑ์ไข่เค็มสมุนไพรไม่ได้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกวัน แต่จะมีการเว้นช่วงในการซื้อระยะหนึ่งก่อนตัดสินใจซื้อครั้งถัดไป ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กุลชลี พวงเพชร และคณะ (2563) ซึ่งพบว่า ผู้บริโภคที่ซื้อผลิตภัณฑ์ไข่เค็มใบเตยดินสอพอง 1 ครั้งต่อเดือน มีสัดส่วนมากที่สุด รองลงมาคือonan ๑ ครั้ง และ 2 ครั้งต่อเดือนตามลำดับ โดยเหตุผลหลักในการซื้อคือ เพื่อรับประทานในครัวเรือน รองลงมาคือเพื่อนำไปเป็นของฝาก ในมุมมองของผู้บริโภคงานวิจัยของ Arthur et al. (2015) ชี้ให้เห็นว่า การจำกัดการบริโภคไข่เค็มส่วนหนึ่งเกิดจากความกังวลเรื่องคอเลสเตอรอลและโซเดียม ซึ่งทำให้ผู้บริโภคบางกลุ่มมิได้มองว่า ไข่เค็มเป็นอาหารเพื่อสุขภาพ สำหรับ Sumekar et al. (2021) ระบุว่า แม้ตลาดไข่เค็มมีแนวโน้มขยายตัวและผู้บริโภคชอบรับประทาน ซึ่งจัดเป็นโอกาสของธุรกิจไข่เค็มในประเทศอินโดนีเซีย แต่ยังมีอุปสรรคด้านเจตคติของผู้บริโภคที่มองว่า รสเค็มไม่ดีต่อสุขภาพ นอกจากนี้ Mumiaty et al. (2022) พบว่า ความจงรักภักดีของลูกค้า หรือการมีลูกค้าประจำถือเป็นโอกาสสำคัญสำหรับธุรกิจไข่เค็มในตลาดอินโดนีเซีย

การสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐถือเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนให้สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ กระนั้นก็ตาม สำหรับกรณีของวิสาหกิจชุมชนไข่เค็มคุณภาพพบว่า การสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐกลับเป็นอุปสรรคสำคัญ (T1) อันเนื่องมาจากข้อจำกัดหลายประการ เช่น ข้อจำกัดด้านงบประมาณที่จำกัด ส่งผลให้การจัดกิจกรรมหรือโครงการเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญ และเทคโนโลยีที่เหมาะสมสำหรับผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนเป็นไปอย่างไม่ต่อเนื่อง และไม่สามารถดำเนินการ

ให้ครอบครัวกลุ่มเป้าหมายทั้งหมดได้ นอกจากนี้ งบประมาณที่มีจำกัดยังส่งผลกระทบต่อความสามารถในการให้การสนับสนุนด้านเงินทุนสำหรับการปรับปรุงกระบวนการผลิตไข่เค็มสมุนไพร เช่น การจัดหาเครื่องมือและอุปกรณ์ที่จำเป็น อีกทั้งบุคลากรของภาครัฐที่รับผิดชอบด้านการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนยังมีการงานหลากหลายและมีข้อจำกัดด้านความเชี่ยวชาญเฉพาะทางด้านการพัฒนาธุรกิจ รวมถึงขาดความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับบริบทปัญหาและความต้องการเฉพาะของวิสาหกิจชุมชนแต่ละแห่ง ส่งผลให้การให้คำปรึกษาและการวางแผนพัฒนาไม่ตรงจุดจากข้อจำกัดดังกล่าว ทำให้วิสาหกิจชุมชนไข่เค็มคุณภาพเผชิญกับความล่าช้าในการพัฒนา รวมถึงขาดทรัพยากรที่จำเป็นในการยกระดับผลิตภัณฑ์ไข่เค็มสมุนไพร และเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน เช่น ไม่สามารถพัฒนากระบวนการผลิตไข่เค็มสมุนไพรให้ได้ระดับมาตรฐานสุลักษณะของสถานที่ผลิตได้ ขาดองค์ความรู้ด้านการตลาดซึ่งทำให้เป็นข้อจำกัดต่อการขยายตลาดไปสู่กลุ่มลูกค้าใหม่

ลักษณะของปัญหานี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Murniawaty et al. (2022) ที่พบว่า ธุรกิจไข่เค็มในประเทศอินโดนีเซียมิได้รับการสนับสนุนอย่างเพียงพอจากภาครัฐ ส่งผลให้การดำเนินงานประสบอุปสรรคหลายด้าน นอกจากนี้ แม้ว่าวิสาหกิจชุมชนไข่เค็มคุณภาพมีการผลิตไข่เค็มสมุนไพรตลอดทั้งปี แต่ในบางช่วง ไข่เป็ดสดซึ่งเป็นวัตถุดิบต้นน้ำที่สำคัญที่สุดมีไม่เพียงพอในการผลิตไข่เค็มสมุนไพร (T2) โดยเฉพาะในช่วงที่มีคำสั่งซื้อเป็นจำนวนมาก จึงจำเป็นต้องจัดหาไข่เป็ดสดจากเครือข่ายภายนอก ปัญหานี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของพงศ์พิพัฒน์ มากช่วย (2566) ที่พบว่า ในช่วงที่มีคำสั่งซื้อจำนวนมาก ทำให้ไข่เป็ดสดที่เป็นวัตถุดิบหลักในการผลิตมีไม่เพียงพอ ส่งผลให้ไข่เค็มที่ผลิตได้มีคุณภาพที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะในด้านขนาดของไข่เค็ม หากมีการใช้ไข่เป็ดสดจากตลาดทั่วไปซึ่งผ่านกระบวนการล้างทำความสะอาด อาจทำให้ไข่เค็มเน่าเสียได้ง่ายกว่าปกติ เช่นเดียวกับข้อค้นพบของ Murniawaty et al. (2022) ที่ระบุว่า บางช่วงเวลาในประเทศอินโดนีเซีย ไข่เป็ดสดเป็นวัตถุดิบที่หาได้ยากและมีราคาเพิ่มขึ้น จึงส่งผลกระทบต่อการผลิตและต้นทุนของธุรกิจไข่เค็มเช่นกัน

การเลี้ยงเป็ดเป็นกิจกรรมการผลิตที่พบได้ทั่วไปในเขตชนบทของประเทศไทย (อาทิตย์ พวงสมบัติ และ แก้วกานต์ พวงสมบัติ, 2562) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในจังหวัดพัทลุง ซึ่งเป็นหนึ่งในพื้นที่ที่มีการเลี้ยงเป็ดไข่เชิงพาณิชย์และเพื่อการแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์ เช่น ไข่เค็ม จากข้อมูลสถิติของศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (2567) เกี่ยวกับการเลี้ยงเป็ดไข่ของจังหวัดพัทลุงในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา (พ.ศ. 2557–2566) พบว่า ในช่วงก่อนปี พ.ศ. 2564 จำนวนเป็ดไข่และเกษตรกรผู้เลี้ยงเป็ดไข่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่หลังจากนั้นเป็ดไข่และเกษตรกรผู้เลี้ยงเป็ดไข่มีจำนวนลดลง โดยในปี พ.ศ. 2566 เป็ดไข่และเกษตรกรผู้เลี้ยงเป็ดไข่มีจำนวน 158,158 ตัว และ 1,596 ราย ตามลำดับ ทั้งนี้ ปัจจัยหลักที่ส่งผลกระทบต่อลดลงของการเลี้ยงเป็ดไข่ ได้แก่ ต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้น โดยเฉพาะค่าอาหารซึ่งปรับตามราคาวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตอาหาร ส่งผลให้รายได้ของเกษตรกรผู้เลี้ยงเป็ดไข่ลดลง นอกจากนี้ การเลี้ยงเป็ดไข่จำเป็นต้องใช้ความรู้และเทคนิคในการบริหารจัดการ เนื่องจากยังมีปัจจัยอื่นที่กำหนดการผลิต เช่น ความต้องการของตลาดด้านคุณภาพไข่ ต้นทุนการผลิตในส่วนอื่น ๆ ยิ่งไปกว่านั้น ในช่วงที่สภาพอากาศร้อนจัด ทำให้เป็ดไข่กินอาหารได้น้อยลง ซึ่งส่งผลกระทบต่อขนาดของไข่เป็ดคือ ไข่เป็ดมีขนาดเล็กลง สำหรับเป็ดไข่ไล่ทุ่ง (เป็ดที่หาอาหารจากธรรมชาติในทุ่งนา เช่น ลูกปู กุ้ง ปลา หอย) และเกษตรกรผู้เลี้ยงเป็ดไข่ไล่ทุ่ง

พบว่า มีจำนวนเปลี่ยนแปลงขึ้นลงในแต่ละปี โดยในปี พ.ศ. 2566 เปิดไข่ไล่ทุ่งและเกษตรกรผู้เลี้ยงเปิดไข่ไล่ทุ่ง มีจำนวน 109,478 ตัว และ 219 ราย ตามลำดับ ทั้งนี้ ส่วนหนึ่งมีสาเหตุจากการที่จังหวัดพัทลุงประสบปัญหา อุทกภัยอยู่บ่อยครั้งในฤดูฝน โดยเฉพาะในช่วงที่มีฝนตกหนักติดต่อกัน (สำนักงานจังหวัดพัทลุง, 2567) ซึ่งถือเป็น อุปสรรคสำคัญต่อการเลี้ยงเปิดไข่ไล่ทุ่งที่ต้องอาศัยพื้นที่โล่งและทุ่งนา จากสถานการณ์ดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความเปราะบางของอาชีพการเลี้ยงเปิดไข่ไล่ทุ่งที่ยังต้องพึ่งพาปัจจัยภายนอกหลายประการ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สภาพอากาศ และการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

3. กลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนไข่เค็มคุณภาพ

จากผลการวิเคราะห์ผลกระทบจากสภาพแวดล้อมที่มีต่อวิสาหกิจชุมชนไข่เค็มคุณภาพสามารถเสนอ กลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนไข่เค็มคุณภาพในรูปเมทริกซ์ทาวส์ (ตารางที่ 2) ได้ดังนี้

1. กลยุทธ์เชิงรุก (SO) วิสาหกิจชุมชนไข่เค็มคุณภาพมุ่งเน้นการใช้จุดแข็งที่สำคัญคือ คุณภาพและความปลอดภัย ของผลิตภัณฑ์ไข่เค็มสมุนไพร เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยสามารถดำเนินกลยุทธ์เชิงรุก อาทิ การสร้างการรับรู้และความเชื่อมั่นผ่านการเล่าเรื่อง (storytelling) เพื่อกระตุ้นความสนใจของผู้บริโภค และสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับผลิตภัณฑ์ ควรมีการเผยแพร่เรื่องราวเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ไข่เค็มสมุนไพร ผ่านช่องทางต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ เช่น จุดเริ่มต้นของผลิตภัณฑ์ไข่เค็มสมุนไพร กว่าจะมาเป็นผลิตภัณฑ์ไข่เค็มสมุนไพร กระบวนการผลิตที่ใส่ใจในคุณภาพและความปลอดภัย การเสริมสร้างพลังจากคนในชุมชน การเล่าเรื่องเหล่านี้ จะช่วยสร้างคุณค่าในสายตาผู้บริโภค และกระตุ้นความต้องการซื้อของผู้บริโภค ตลอดจนสร้างความเชื่อมั่น ในตราผลิตภัณฑ์ของวิสาหกิจชุมชนไข่เค็มคุณภาพ นอกจากนี้ ควรมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ไข่เค็มสมุนไพร สูตรโซเดียมต่ำ เพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มผู้บริโภคที่ให้ความสำคัญกับสุขภาพ หรือมีข้อจำกัด ในการบริโภคโซเดียม เช่น ผู้ป่วยที่มีภาวะความดันโลหิตสูง โดยอาจอ้างอิงแนวทางตามงานวิจัยของ Liu et al. (2022) ซึ่งเสนอการใช้สารทดแทนเกลือโซเดียมในการผลิตไข่เค็ม ทั้งนี้ การบริโภคโซเดียมในปริมาณมากมีความสัมพันธ์ กับอุบัติการณ์ของโรคความดันโลหิตสูงและการเสียชีวิตด้วยโรกระบบหลอดเลือดและหัวใจ (สม นาสอำนาจ และ ทิพาพร ราชากร, 2563) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ไข่เค็มสมุนไพรสูตรโซเดียมต่ำจึงสามารถขยายฐานผู้บริโภคได้ โดยเฉพาะกลุ่มที่ใส่ใจสุขภาพ และสามารถนำไปมอบเป็นของขวัญในโอกาสที่เหมาะสมได้ (S1S3S4S5S7S8O1)

2. กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) วิสาหกิจชุมชนไข่เค็มคุณภาพควรดำเนินการปรับปรุงตราผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์ ของผลิตภัณฑ์ไข่เค็มสมุนไพรให้มีความโดดเด่นและน่าสนใจยิ่งขึ้น โดยเริ่มจากการปรับเปลี่ยนสีของตราผลิตภัณฑ์ ให้สะดุดตา และเลือกใช้สีของบรรจุภัณฑ์ที่สื่อถึงความเป็นเอกลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ พร้อมทั้งพัฒนาบรรจุภัณฑ์ ให้สะท้อนอัตลักษณ์ของวิสาหกิจชุมชนไข่เค็มคุณภาพ เช่น การถ่ายทอดเรื่องราวความเป็นมาหรือภูมิปัญญา ของวิสาหกิจชุมชนไข่เค็มคุณภาพผ่านภาพประกอบหรือข้อความบนบรรจุภัณฑ์ นอกจากนี้ บรรจุภัณฑ์ควรมีข้อมูลที่ จำเป็นและครบถ้วน เช่น วัน เดือน ปีที่ผลิต เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้บริโภค และช่วยเพิ่มมูลค่าให้กับ ผลิตภัณฑ์ไข่เค็มสมุนไพร ทำให้สามารถแข่งขันในตลาดได้ดีขึ้น อนึ่ง การออกแบบบรรจุภัณฑ์ควรคำนึงถึง ต้นทุนที่เหมาะสม โดยไม่ก่อให้เกิดภาระต้นทุนที่สูงเกินไปต่อวิสาหกิจชุมชนไข่เค็มคุณภาพ (W3W4O1)

3. กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST) ประกอบด้วย ST1 วิชาหกิจชุมชนไข่เค็มคุณภาพควรเข้าร่วมกิจกรรมหรืองานแสดงสินค้าที่จัดโดยหน่วยงานภาครัฐทั้งในจังหวัดและต่างจังหวัดอย่างสม่ำเสมอ เพื่อจำหน่ายผลิตภัณฑ์ไข่เค็มสมุนไพรในราคาที่เหมาะสม รวมทั้งเป็นการแนะนำผลิตภัณฑ์ไข่เค็มสมุนไพรให้ผู้บริโภครู้จักในวงกว้างมากขึ้น อันจะช่วยเพิ่มโอกาสในการขยายฐานลูกค้าใหม่ และสร้างความจงรักภักดีในกลุ่มลูกค้าเดิม (S1S6S7S8T1) และ ST2 วิชาหกิจชุมชนไข่เค็มคุณภาพควรสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับเกษตรกรผู้เลี้ยงเป็ดไข่ในพื้นที่และพื้นที่ใกล้เคียง เพื่อให้สามารถจัดหาวัตถุดิบ (ไข่เป็ดสด) ได้อย่างต่อเนื่องและเพียงพอสำหรับการผลิตไข่เค็มสมุนไพร โดยสามารถดำเนินการความร่วมมือทั้งในรูปแบบข้อตกลงด้วยวาจาหรือข้อตกลงอย่างเป็นทางการตามความเหมาะสม พร้อมทั้งจัดทำบัญชีรายชื่อเกษตรกรผู้เลี้ยงเป็ดไข่ไว้เป็นฐานข้อมูล เพื่อบริหารจัดการด้านวัตถุดิบอย่างมีประสิทธิภาพ ในช่วงที่มีคำสั่งซื้อจำนวนมาก (S1S7S8T2)

ตารางที่ 2 กลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของวิชาหกิจชุมชนไข่เค็มคุณภาพ

สภาพแวดล้อมภายใน	จุดแข็ง	จุดอ่อน
สภาพแวดล้อมภายนอก	S1 S2 S3 S4 S5 S6 S7 S8 S9	W1 W2 W3 W4
โอกาส	SO (กลยุทธ์เชิงรุก)	WO (กลยุทธ์เชิงแก้ไข)
O1	SO1 การให้ความสำคัญกับคุณภาพและความปลอดภัยของผลิตภัณฑ์ไข่เค็มสมุนไพร (S1S3S4S5S7S8O1)	WO1 การปรับปรุงตราผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์ (W3W4O1)
อุปสรรค	ST (กลยุทธ์เชิงป้องกัน)	WT (กลยุทธ์เชิงรับ)
T1 T2	ST1 การเข้าร่วมกิจกรรมที่หน่วยงานภาครัฐจัดขึ้น (S1S6S7S8T1) ST2 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับเกษตรกรผู้เลี้ยงเป็ดไข่ในพื้นที่และพื้นที่ใกล้เคียง (S1S7S8T2)	WT1 การขอรับการสนับสนุนที่จำเป็นจากหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง (W1W2T1)

ที่มา: จากการวิเคราะห์

4. กลยุทธ์เชิงรับ (WT) วิชาหกิจชุมชนไข่เค็มคุณภาพควรมุ่งเน้นการขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนาและยกระดับศักยภาพการผลิต ได้แก่ การขอรับการสนับสนุนด้านสถานที่ผลิต ซึ่งหน่วยงานภาครัฐ เช่น องค์กรบริหารส่วนท้องถิ่น สำนักงานพัฒนาชุมชน ควรมีบทบาทสนับสนุนการปรับปรุงสถานที่ผลิตไข่เค็มสมุนไพรให้เหมาะสมและได้มาตรฐาน โดยมุ่งหวังให้ผลิตภัณฑ์สามารถขอรับรองมาตรฐาน เช่น มาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน (มผช.)

สินค้าโอท็อป การถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยีที่เหมาะสม ควรประสานงานกับหน่วยงานด้านวิจัยหรือสถาบันการศึกษา เพื่อถ่ายทอดเทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัยและเหมาะสมกับบริบทของชุมชน เช่น การผลิตไข่เค็มสมุนไพรสูตรโซเดียมต่ำ เทคนิคการลดระยะเวลาในการผลิตไข่เค็มโดยไม่ลดคุณภาพ การใช้เครื่องมือหรือกระบวนการผลิตที่ช่วยให้การผลิตสะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตไข่เค็มสมุนไพรให้สูงขึ้นด้วยการนำเทคโนโลยีหรือแนวทางใหม่ ๆ มาประยุกต์ เพื่อลดต้นทุนการผลิต เพิ่มจำนวนไข่เค็มสมุนไพรที่ผลิตได้ในแต่ละรอบ และก่อให้เกิดการประหยัดจากขนาด (economies of scale) ซึ่งจะทำได้ ต้นทุนเฉลี่ยต่อหน่วยลดลงในระยะยาว (W1W2T1) การดำเนินกลยุทธ์เชิงรับเหล่านี้จะช่วยให้อุตสาหกรรมชุมชนไข่เค็มคุณภาพสามารถสร้างความแข็งแกร่ง และลดผลกระทบจากข้อจำกัดหรืออุปสรรคที่เผชิญอยู่ในปัจจุบันได้

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลวิจัยไปใช้

ผลการวิจัยที่ได้สามารถนำไปกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนไข่เค็มคุณภาพ ได้แก่ 1) การมุ่งเน้นคุณภาพและความปลอดภัยของผลิตภัณฑ์ไข่เค็มสมุนไพร ควรมีการควบคุมคุณภาพของวัตถุดิบและกระบวนการผลิตให้มีมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง เช่น การคัดเลือกไข่เป็ดที่ได้คุณภาพ การใช้สมุนไพรที่สะอาดและปลอดภัย เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้บริโภค และเตรียมความพร้อมในการขยายตลาดในอนาคต 2) การปรับปรุงตราผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์ ควรออกแบบตราผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์ให้มีความทันสมัยโดดเด่น และสามารถสื่อถึงอัตลักษณ์ของชุมชนได้อย่างชัดเจน เช่น การใช้ลวดลายท้องถิ่น สีสันทันตึง และวัสดุบรรจุภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะช่วยเพิ่มมูลค่าและความน่าสนใจของผลิตภัณฑ์ไข่เค็มในตลาด 3) การเข้าร่วมกิจกรรมและโครงการของภาครัฐอย่างต่อเนื่อง ควรมีการวางแผนเข้าร่วมกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ ที่จัดโดยหน่วยงานภาครัฐอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเพิ่มความรู้ด้านการผลิต การบริหารจัดการ การตลาด รวมถึงสร้างโอกาสในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนและเครือข่ายธุรกิจใหม่ ๆ 4) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับเกษตรกรผู้เลี้ยงเป็ดไข่ในท้องถิ่น ควรดำเนินการสร้างข้อตกลงความร่วมมือกับเกษตรกรผู้เลี้ยงเป็ดไข่ในพื้นที่ใกล้เคียง เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงด้านวัตถุดิบ และส่งเสริมเศรษฐกิจภายในชุมชนให้เติบโตไปพร้อมกัน 5) การขอรับการสนับสนุนเชิงเทคนิคจากภาครัฐ ควรเสนอขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง เช่น กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม สำนักงานพัฒนาชุมชน เพื่อขอรับคำปรึกษาด้านเทคโนโลยีการผลิต มาตรฐานสุขลักษณะ และการตลาดสมัยใหม่ ซึ่งจะช่วยยกระดับความสามารถทางการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนไข่เค็มคุณภาพในระยะยาว

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

งานวิจัยในอนาคตควรให้ความสำคัญกับการศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภคไข่เค็มของผู้บริโภค รวมถึงปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อไข่เค็มในจังหวัดพัทลุงและพื้นที่ใกล้เคียง ซึ่งข้อมูลที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการธุรกิจไข่เค็มสำหรับนำไปใช้วางแผนและกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายมากยิ่งขึ้น สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค และเพิ่มความพึงพอใจหรือสร้างความประทับใจในผลิตภัณฑ์ อันจะนำไปสู่ความยั่งยืนของธุรกิจในระยะยาว

เอกสารอ้างอิง

- กชกร กันหาเรียง, ทิพวรรณ ทองสุข, ศศิวิมล จิตรกร, และสุดารัตน์ เจริมยั้งยืน. (2567). การลดเกลือในไข่ขาวเค็ม และการประยุกต์ใช้ในโจ๊กกึ่งสำเร็จรูปเสริมไข่ขาว. *วารสารเกษตรนเรศวร*, 21(1), e0210103.
<https://li01.tci-thaijo.org/index.php/aginujournal/article/view/261525>
- กุลชลี พวงเพชร, โสพิศ คำนวนชัย, เสาวนีย์ ศรีกาญจนารักษ์, และภานุพันธ์ เพิ่มเปี่ยม. (2563). การพัฒนาผลิตภัณฑ์ไข่เค็มของกลุ่มอาชีพไข่เค็มใบเตยดินสอพอง ตำบลถนนใหญ่ อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี. *วารสารวิจัยราชภัฏเชียงใหม่*, 21(2), 167–183.
<https://so05.tci-thaijo.org/index.php/cmuresearch/article/view/238884>
- ชโลทร วิมลโย, นงนุช คงศักดิ์ไพบุลย์, เบญจวรรณ ธรรมธนารักษ์, และสาวิตรี วิทยัญไพศาล. (2563). การพัฒนาสารปรุงแต่งรสไข่แดงเค็มผงรสเผ็ด. *วารสารวิทยาศาสตร์ประยุกต์*, 19(2), 145–157.
<https://ph01.tci-thaijo.org/index.php/JASCI/article/view/240796>
- ชุตินุช สุจริต, และอังคณา ไสเกื้อ. (2560). การหาสัดส่วนที่เหมาะสมระหว่างดินโคลนน้ำพุร้อนและผงเกลือผสม ไอโอดีนต่อคุณภาพทางด้านประสาทสัมผัสของไข่เค็มด้วยเทคนิคพื้นผิวตอบสนอง. *วารสารวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี*, 19(2), 15–30.
https://li01.tci-thaijo.org/index.php/sci_ubu/article/view/214264
- ชำนาญ ปาณางษ์. (2567). *ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ: จากแนวคิดทฤษฎีสู่การปฏิบัติ* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: กู๊ดเฮด พรินท์ติ้ง แอนด์ แพคเกจจิ้ง กรุ๊ป.
- ชินเนีย รัติกัณฑ์, และปิยะวรรณ คุ่มญาติ. (2561). การวิจัยแบบมีส่วนร่วมในการพัฒนาออกแบบตราผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์ของผลิตภัณฑ์ชุมชนประเภทอาหาร: กรณีศึกษาผลิตภัณฑ์ไข่เค็มของหมู่บ้านหินไค้ อำเภอบ้านตาก จังหวัดตาก. *วารสารบริหารธุรกิจและศิลปศาสตร์ ราชชมงคลล้านนา*, 6(2), 29–45.
<https://so05.tci-thaijo.org/index.php/balajhss/article/view/164131>
- ณฐาพัชร วรพงศ์พัชร. (2565). การพัฒนาสื่อสังคมออนไลน์ผลิตภัณฑ์ไข่เค็มคุณภาพ ชุมชนบ้านศาลาดิน นครปฐม. *วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรธานี*, 4(2), 29–44.
<https://so08.tci-thaijo.org/index.php/MSJournal/article/view/2856>
- ณัฐมา เหล่ากุลติก, รัตนภัทร มะโนชัย, และกาญจนา รัตนธีรวิเชียร. (2565). การเปลี่ยนแปลงคุณภาพไข่เค็มพอกขมั้นทดแทนดินจอมปลวกบางส่วนระหว่างการเก็บรักษา. *วารสารวิชาการและวิจัย มทร.พระนคร สาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี*, 16(1), 13–27. <https://doi.org/10.14456/jrmutp.2022.2>
- ณัฐมา เหล่ากุลติก, นันทิมา ดำรงวัฒนกุล, มยุรี ชมภู, กาญจนา รัตนธีรวิเชียร, และนาพันธ์ โชคอำนวยพร. (2565). การเปลี่ยนแปลงคุณภาพของไข่เค็มพอกดินที่ทดแทนเกลือโซเดียมคลอไรด์ด้วยเกลือโพแทสเซียมคลอไรด์ ในระหว่างการเก็บรักษา. *วารสารวิชาการพระจอมเกล้าพระนครเหนือ*, 32(2), 445–456.
<https://ph01.tci-thaijo.org/index.php/kmutnb-journal/article/view/248000>

- ดนตรีดา วาทินพุดิพร, และทัศนีย์ รุ่งทวีชัย. (2565). แนวทางการสร้างมูลค่าไข่เค็มลูกตาลเป็นผลิตภัณฑ์ทางการท่องเที่ยว กลุ่มวิสาหกิจชุมชนไข่เค็มสมุนไพโรโอดิน จังหวัดสุพรรณบุรี. *วารสารวิจัยเพื่อการพัฒนาเชิงพื้นที่*, 14(1), 52–68. <https://so01.tci-thaijo.org/index.php/abcjournal/article/view/252257>
- พงศ์พิพัฒน์ มากช่วย. (2566). แนวทางการพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อการสร้างอาชีพและการยกระดับสู่มาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน: กรณีศึกษาผลิตภัณฑ์ไข่เค็มอำเภอบ้านนาสาร จังหวัดสุราษฎร์ธานี. *วารสารราชภัฏสุราษฎร์ธานี*, 10(2), 149–180. <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/srj/article/view/260294>
- พนิตสุภา ธรรมประมวล. (2563). *การตลาดเพื่อชุมชน* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: พี.เอ. ลีฟวิ่ง.
- พลากร สัตย์ชื้อ, และปฐวิชัย พิทยาภินันท์. (2559). การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการเพาะเลี้ยงสาหร่ายผสมนาง (Gracilaria spp.) ของเกษตรกรในตำบลคลองแดน อำเภอร่อนนุช จังหวัดสงขลา. *วารสารหาดใหญ่วิชาการ*, 14(2), 171–184. <https://so01.tci-thaijo.org/index.php/HatyaiAcademicJournal/article/view/82196>
- เพชรรัตน์ มีสมบุญพันธุ์พูนสุข, สุรีย์พร นิพัฏฐวิทยา, และอภิเรข ทริเวดี. (2562). การพัฒนาศักยภาพการตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์ไข่เค็มใบเตยของชุมชนไทยพวน จังหวัดนครนายก. *วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี*, 13(3), 246–261. <https://so01.tci-thaijo.org/index.php/journaldtc/article/view/241115>
- ใยฟ้า ตรีกุลสันติ, อัจฉรสิริ อนุมณี, ณปภัช จันทร์เมือง, และวิทยา วงษ์กลาง. (2567). การยกระดับห่วงโซ่คุณค่าผลิตภัณฑ์ไข่เค็ม: กรณีศึกษากลุ่มวิสาหกิจชุมชนไข่เค็มบ้านบนโพธิ์ อำเภอลานสกา จังหวัดนครศรีธรรมราช. *วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี*, 11(1), 79–102. <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/msj/article/view/258964>
- ศุภักษร มาแสวง, กุลพร พงษ์ไพโร, และอัมพวัน สุขนิล. (2565). กระบวนการผลิตและการพัฒนากระบวนการผลิตผลิตภัณฑ์ไข่เค็ม. *วารสารเทคโนโลยีวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร*, 4(1), 93–105. <https://so09.tci-thaijo.org/index.php/hecrmutp/article/view/82>
- ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กรมปศุสัตว์. (2567). *ข้อมูลเกษตรกรและปศุสัตว์*. สืบค้นจาก <https://ict.dld.go.th/webnew/index.php/th/service-ict/report/247-report-thailand-livestock>
- สม นาสอำนาจ, และทิพาพร ราชากโร. (2563). การพัฒนารูปแบบการตลาดการบริโภคเค็มในกลุ่มสงสัยป่วยโรคความดันโลหิตสูง. *วารสารสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 7 ขอนแก่น*, 27(3), 99–110. <https://he01.tci-thaijo.org/index.php/jdpc7kk/article/view/246720>
- สุภาพร อภิรัตน์านุสรณ์. (2560). การพอกไข่เค็มไชยาด้วยกากชาเพื่อทดแทนดินจอมปลวกบางส่วน. *วารสารวิชาการและวิจัย มทร.พระนคร สาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี*, 11(1), 111–125. <https://doi.org/10.14456/jrmutp.2017.11>
- สุภาพร อภิรัตน์านุสรณ์, อูราภรณ์ เรืองวัชรินทร์, และสุกัญญา ไหมเครือแก้ว. (2563). ผลของคาร์ราจีแนตต่อสมบัติของผงไข่ขาวจากวัสดุเศษเหลือของไข่เค็ม. *Journal of Agricultural Research and Communications*, 36(2), 269–278. <https://li01.tci-thaijo.org/index.php/joacmu/article/view/193754>

- โสพิศ คำนวนชัย. (2561). ตัวแบบการจัดการการตลาดที่นำไปสู่การซื้อซ้ำผลิตภัณฑ์ไข่เค็มใบเตยของวิสาหกิจชุมชน. *วารสารมหาวิทยาลัยคริสเตียน*, 24(2), 172–182.
<https://he01.tci-thaijo.org/index.php/CUTJ/article/view/240649>
- โสพิศ คำนวนชัย, และสุนทรีย์ วิพัฒน์ครุฑ. (2566). ตัววัดกลยุทธ์ทางการตลาดผลิตภัณฑ์แปรรูปอาหารของวิสาหกิจชุมชน: กรณีศึกษาผลิตภัณฑ์ไข่เค็มใบเตยของวิสาหกิจชุมชนจังหวัดลพบุรี. *วารสารบริหารธุรกิจและการบัญชี มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 7(3), 47–63.
<https://so04.tci-thaijo.org/index.php/kkbsjournal/article/view/264904>
- สำนักงานจังหวัดพัทลุง. (2567). *แผนพัฒนาจังหวัดพัทลุง 5 ปี (พ.ศ. 2566–2570) ฉบับทบทวน พ.ศ. 2568*. สืบค้นจาก https://www.phatthalung.go.th/2022/files/com_news_develop/2023-11_6ec40d12f7dbecb.pdf
- องค์การบริหารส่วนตำบลเขาปู่. (2566). *แผนพัฒนาท้องถิ่น (พ.ศ. 2566–2570)*. สืบค้นจาก https://www.khaopu.go.th/datacenter/doc_download/a_010424_103156.pdf
- องสมุห์ฉันทกัญญา เพ็ญอักษร (จัวร์กุล), พระมหาประกาศิต สิริเมธ, และอุบล วุฒิปโรโสภณ. (2564). กระบวนการส่งเสริมเศรษฐกิจชุมชนของกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์ไข่ทองเค็มในชุมชนยายชา อำเภอสามปราชญ์ จังหวัดนครปฐม. *วารสาร มจร พุทธปัญญาปริทรรศน์*, 6(3), 192–204.
<https://so03.tci-thaijo.org/index.php/jmbr/article/view/250866>
- อาทิตย์ พวงสมบัติ, และแก้วกานต์ พวงสมบัติ. (2562). การศึกษาปัจจัยที่เหมาะสมของเครื่องล้างไข่เค็มพอกดินแบบแปรงขัดทรงกระบอก. *วารสารสมาคมวิศวกรรมเกษตรแห่งประเทศไทย*, 25(1), 38–45.
<https://li01.tci-thaijo.org/index.php/TSAEJ/article/view/136687>
- Arthur, J., Wiseman, K., & Cheng, K.M. (2015). Salted and preserved duck eggs: a consumer market segmentation analysis. *Poultry Science*, 94(8), 1942–1956. <https://doi.org/10.3382/ps/pev118>
- Kaewmanee, T., Benjakul, S., & Visessanguan, W. (2009). Protein hydrolysate of salted duck eggs white as a substitute of phosphate and its effect on quality of Pacific white shrimp (*Litopenaeus Vannamei*). *Journal of Food Science*, 74(8), s351–s361. <https://doi.org/10.1111/j.1750-3841.2009.01305.x>
- Kaewmanee, T., Benjakul, S., & Visessanguan, W. (2009a). Changes in chemical composition, physical properties and microstructure of duck egg as influenced by salting. *Food Chemistry*, 112(3), 560–569. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0308814608006894>
- Kaewmanee, T., Benjakul, S., & Visessanguan, W. (2009b). Effect of salting processes on chemical composition, textural properties and microstructure of duck egg. *Journal of the Science of Food and Agriculture*, 89(4), 625–633. <https://doi.org/10.1002/jsfa.3492>

- Liu, H., Feng, F., Xue, H., Gao, B., Han, T., Li, R., Tu, Y., & Zhao, Y. (2022). Effects of partial replacement of NaCl by KCl and CaCl₂ on physicochemical properties, microstructure, and textural properties of salted eggs. *Journal of Food Science*, 87(2), 795–807. <https://doi.org/10.1111/1750-3841.16033>
- Murniawaty, I., Muslikha, S.C.Y., & Farliana, N. (2022). Salted egg home industry marketing mix strategy: case study in Indonesia. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 4(3), 140–153. <https://doi.org/10.51594/ijmer.v4i3.301>
- Sumekar, W., Al-Baari, A.N., & Setiadi, A. (2021). Business strategy of salted egg agro-industry to achieve sustainable competitive advantage. *Journal of the Indonesian Tropical Animal Agriculture*, 46(3), 258–269. <https://doi.org/10.14710/jitaa.46.3.258-269>
- Thajer, A., Sommersguter-Reichmann, M., & Löffler-Stastka, H. (2020). Implementing a clinical research department to support pediatric studies: A SWOT analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(17), 6211. <https://doi.org/10.3390/ijerph17176211>
- Tharukliling, S., & Fanani, Z. (2018). Effect of use different eggs with different techniques of salted eggs on the level of consumer preference. *Journal of Development research*, 2(1), 15–20. <https://doi.org/10.28926/jdr.v2i1.45>

Transnational Hospitality as Soft Power: How Thai Massage Therapists Negotiate Cultural Identity in Budapest, Hungary

Thawit Somrak^{1*}

*Corresponding author email: thawit.s@bu.ac.th

(Received: July 24, 2025 Revised: August 29, 2025 Accepted: September 12, 2025)

Abstract

Thai massage is now a well-known image of health treatment around the world. It is also a way for Thai massage therapists to show their cultural influence. However, there is little information about how Thai masseurs change the ways they work in other countries. This paper looks at the Thai-style hospitality given by Thai massage practitioners in Budapest. It also looks at how they changed their services to meet the Hungarians' expectations. Based on a phenomenological approach, the twenty interview participants (who were interviewed in Thai) were translated and written down. Applied to the framework developed by Braun and Clarke, it resulted in four themes, i.e., cultural embodiment of hospitality, perception of customer expectations, and strategies of adaptation; and a trade-off between authenticity and feasibility. The results show that the practitioners changed their technique and language to fit Hungarian preferences. However, they used cultural norms like *geng jai* (consideration) and *nam jai* (kindness) to perform a Thai-style service. These results correlate with both Intercultural Adaptation Model and Social Judgment Theory, in which soft power is used at the micro-level in embodied service. The study also ends with a consideration of how transnational wellness professionals can be termed as an irregular cultural diplomat and also indicates that further studies should consider a comparative client-based approach; thus, making the study shed more light into the transnational soft power created by wellness tourism.

Keywords: Thai Massage; Soft Power; Intercultural Adaptation; Hospitality; Wellness Tourism; Hungary

¹ Lecturer, Ph.D., School of Humanities and Tourism Management, Bangkok University International

Background and Significance of the Research Problem

The popularity of spreading the Thai massage and its established place in the economy of discourse of global wellness have made this specific modality an eminent representative of the holistic medicine. Unlike other common forms of massage, Thai massage combines various techniques of acupuncture, Ayurvedas, and assisted yoga, thus creating a therapeutically driven treatment (Chang, 2025; Chompoopan et al., 2024). The increase of wellness tourism has activated Thai government to take a proactive approach to establishing Thai massage as a part of national agenda by working on improving the quality of services offered as well as image building Thailand as a leading hotspot of wellness tourism (Phuthong et al., 2023). Nonetheless, despite such global recognition, there persist cultural misunderstandings, including the stereotype that Thai massage is associated with the sex industry. Such myths undermine its reputation in other countries and raise the question of why Thai massage, in particular requires stringent institutional control to preserve its cultural and professional integrity (Horadala & Kaew-nate, 2025a). Thailand's Ministry of Tourism's vision is to transform Thailand into a high value medical and wellness hub, focusing on quality, sustainability, and local identity to attract high-spending tourist. Strategic plans include developing and certifying wellness centres and herbal medicine standards promoting traditional Thai practices like Nuad Thai (Thai Massage) as cultural heritage, leveraging technology and data for targeted marketing, and creating diverse, authentic experiences that ensure long-term value for both tourists and the local community (TAT Newsroom, 2025).

Even though Thai massage has gained enough popularity that it can now be exported to other urban centres like Budapest, there has been a paucity of scholarly investigation of how those offering such a service keep their service cultures alive back home. Hungary, with its long-standing spa traditions and its emerging role as a European wellness tourism hotspot, creates a particularly significant context for this study (Susanna, 2022a; Helmeczi & Pataki, 2023). Given Hungary's spa tradition and growing role in wellness tourism, it presents a unique context to study how Thai massage practitioners adapt their culturally rooted services to the expectation of European consumers

However, the available literature covers the Thai massage issue in national or market terms without casting light on how its practitioners handle the professional identity and rules or norms of hospitality and preservation of culture in foreign lands. The study at hand will fill in this gap by providing a qualitative report of the adaptation of Thai massage therapists in Budapest as they perceive and perform Thai-style hospitality in an unknown service environment. The fighting will offer original insights

into how Thai massage therapists navigate intercultural adaptation in host countries, a subject largely overlooked in wellness and migration studies. BY focusing on lived practitioner experiences through IPA (Interpretive phenomenological approach) (Rinihapsari et al., 2022), this study addresses a critical gap in literature dominated. By macro-level analyses., thereby enriching understandings of soft power and embodied hospitality.

Research Objectives

1. To explore how Thai massage therapists interpret and deliver Thai-style hospitality in Budapest
2. To examine the challenges in aligning service delivery with local customer expectations in Hungary's wellness context.
3. To investigate the strategies for maintaining Thai cultural authenticity while adapting to a foreign service environment.

Scope of Research

This research examines the transnational adaptations of Thai massage entrepreneurs and practitioners in Budapest, Hungary through the Facebook page of “ชุมชนชาวไทยในฮังการี Thai Közösség Magyarországon” and how they envision, maintain and mould Thai-style hospitality within the context of the European wellness world. The research bridges the gap in knowledge in cultural adaptation in wellness tourism by using a qualitative approach with a sample size of 20 responses, i.e., 5 owners and 15 Thai therapists, aged 25–45 who have lived in Budapest for more than 5 years. With in-depth interviews and thematic analysis, three months of data were gathered. Variables of interest in the study include cultural values, including service adaptation strategies, customer expectations, and identity negotiation. Analysis combines Social Judgment Theory, Intercultural Adaptation Model (IAM), and Soft Power Theory to analyse service interaction and cultural expression within a globalised wellness environment.

Literature Review

Thai Hospitality and the Concept of ‘Thainess’ in Service

In the current discussion, the cultural mandate of listening, niceness, humility and attention has been contextualised into Thai hospitality—a construct that most observers hail as the foundation of the phenomenon that is popularly referred to as Thainess in provision of services. The previous mentioned qualities are placed by the author as the major differentiating factor of Thai hotels and spas in the international market (Dabphet, 2020). As a result, the guiding paradigm is outlined

to be a warm guest-centred model which highlights spiritual touch as well as emotional care which is expressed by sincere smiling, respect-ful entrance and empathetic listening. The standards are particularly relevant in small facilities and wellness settings that aim at designing experiences based on cultural immersion (Koh et al., 2020; Insuwanno, 2025). Structural efforts, however, are prerequisites to such protection, to guard this unique identity: there is a need to overcome service gaps and accusations of unacceptable behaviour at the workplace (Ruamsup, 2023). The scale of Thai hospitality in any inter-border set-up will then be determined by the extent of preparation of the service staff in the relevant cultural information and also by the availability of institutional framework that can take the risk to provide high quality services as well as production of reliable deliverables.

Beyond hospitality, Thai massage itself has been increasingly positioned as a cultural export and wellness brand (Sunanta, 2020). Studies highlight its economic contributions to wellness tourism (Meeprom & Chancharat, 2022), its role in branding strategies for Thailand's image (Moriuchi et al., 2024), and its value as a soft power tool alongside Thai cruising and Maui Thai (Rodloytuk, 2025a). At the same time, misconceptions linking Thai massage to the sex industry persist internationally, undermining its reputation and complicating its professional image (Horadala & Kaew-nate, 2025b). This dual identity; prestigious wellness brand yet vulnerable to stereotyping; frames the challenge for Thai practitioners abroad and underscores why their adaptation strategies deserve closer study.

Cross-Cultural Hospitality and Service Expectations

The spa culture is one of the Hungarian wellness tourism historical pillars that emerged in the Roman and Ottoman times and celebrates its clients focused on respectful attitude, personalised and targeted service, and the efficiency of communication (Nanasi et al., 2021). Hungary has a top-notched name in the European health tourism industry due to its thermal baths and incorporation of a medical-spa idea, which provides the country with a competitive advantage over its rivals (Martos & Kopp, 2023; Kovari-Toth et al., 2024). This notwithstanding, the evidence of growing popularity of environmentally-friendly and hi-tech wellness services among the younger generations (Juhasz & Habil Fritz, 2023) rarely leaves foreign wellness providers (including Thai therapists) in the situation of compromise between tradition and local interests in efficiency and orderliness. The theory of Service Adaptation as the balance between familiarity and conformity to the expectations of the hosting environment and protecting perceived authenticity is described by the theoretical models,

among that, the Social Judgment Theory (SJT) (Tariq et al., 2023) or the Intercultural Adaptation Model (IAM) (Li, 2024). However. The bulk of Scholarship on Thai massage and wellness adaptation has concentrated either on the Thai domestic context or Western markets such as United States and Western Europe (Mylylla, 2024a). By contrast, wellness markets in Central and Eastern Europe; particularly as receivers from Asian Wellness services; remain underexplored. This gap reinforces the novelty of Budapest as a case study, given it's a long-standing spa tradition and its position as emerging Wellness hub in Europe (Susanna, 2022b).

Transnational Labour and Service Migration

Transnational service work is a growing field of both migration and exploitation of labourers that offer their labour services in the form of hospitality and other labour-intensive services. Working experience in the hospitality business sector also gives foreigners the chance to gain international expertise, interact with people of different cultures, and pick up an extra language (Lugosi & Ndiuini, 2022; Brzozowska, 2022). The profession also makes it possible that mainly Thai massage therapists, but also other migrants working in professional fields, become acquainted with the culture of the host nation, absorb it, and assimilate with the community since the nature of the work is anthropomorphic and communicative (Grabowska & Jastrzebowska, 2023). At the same time, the precariousness of work, underemployment, and hazards of cultural stereotyping are also common in the industry; they are only increased when host countries do not appreciate the value of the workers (Drydak, 2021; Glntner, 2022). Despite scholarly work that has grown in exposure on labour migration and wellness tourism, minimal research has addressed the agency of wellness practitioners, especially their strategies to negotiate identity, authenticity, and professionalism while functioning as cultural representative abroad.

The Role of Soft Power in Tourism and Wellness

The Thai massage has served as an excellent example of cultural soft power, an idea conceptualised by Kaewanant and Sirisunhirun (2024a) in the view that the leverage of attraction rather than coercion is the best influence. Just like Muay Thai or Thai food, massage is the method through which cultural diplomacy, economic growth, and image-building, at the international level, take place. Effectiveness of this soft power is however limited in maintaining cultural authenticity and integrity particularly in cases where practices are exported to other countries beyond the borders. According to modern research, too commercial or distorted wellness experiences may lead to loss of its cultural value (Mylylla, 2024; Peloi, 2024).

Tourism and hospitality services thus operate as tools of soft power and cultural diplomacy. As frontline practitioners, Thai massage therapists act as informal cultural ambassadors whose daily choices, such as retaining rituals, modifying services, or responding to client perceptions, directly influence Thailand's national image abroad (Jorge et al., 2022; Rodloytuk, 2025b). By situating their practice within Kaewanant and Sirisunhirun (2024b) theory, this study connects cultural authenticity with national branding, showing how embodied hospitality functions as a subtle yet powerful instrument of diplomacy.

Research Methodology

The research undertaken embraced an interpretive phenomenological approach (IPA) to explore the personal experiences of female Buddhist massage practitioners and Thai business entrepreneurs in the city of Budapest. A decision to use the IPA design allowed the researchers to clarify how the participants managed the conflict between hospitality and the desires of the Hungarian customers. IPA was particularly suited to the research objectives: It enabled a deep exploration of how Thai practitioners interpret and deliver hospitality (objective 1), how they perceive and respond to challenges in aligning with local customer preferences (objective 2), and how they balance cultural authenticity with adaptation in service strategies (objective 3). This methodological option provided a more detailed reflection of the personal meanings related to everyday contacts, professional activities, and identity formation of therapists in a situation of cross-cultural service delivery (Smith & Nizza, 2022a; Smith & Fieldsend, 2021).

The empirical investigation focused on Thai massage establishments in Budapest and prioritised the places where the owners or a massage therapist had Thai roots. The reason for concentrating on such settings was explained by the fact that settings represented specifically Thai cultural practices in the context of health. Data collection took place between February – May 2025, ensuring the timeliness and relevance of participant's testimonies. The sample was done in a purposive form by getting 20 participants of the Thai massage profession through Facebook page “ชุมชนชาวไทยในฮังการี Thai Közösség Magyarországon” (e.g., 5 owners & 15 therapists) who were chosen based on how many years they had as part of the profession, what they did in the working environment in terms of functions and how they interacted with the customers. The samples size of 20 is consistent with IPA guidelines, which emphasise smaller, information-rich samples that enable in-depth exploration of lived experience (Smith & Nizza, 2022b). Diversity within the group was ensured by including participants with different lengths of professional experience (ranging from 3-10 years),

varied establishments (small, medium and large massage providers), and clientele bases (local Hungarian, expatriate, and tourist customers). The sample was selected by using criteria that made the persons culturally local to live in a foreign country and offer the services in the Hungarian environment (Hossain et al., 2024).

The current study was conducted by inviting the participants to share their personal testimonies within the context of a semi-structured interview where the research questions were used to maintain the flow of the discussion but, at the same time, allowed interviewees a free space to provide a detailed description of their experiences (Knott et al., 2022). Since the researchers were far away, immediately after the research was approved, the collection of data began mainly through the online environment, including email, social-media sites and Zoom, with each of the interviews taking place in Thai (Olliffe et al., 2021; Wakelin et al., 2024). To achieve greater reflexivity, researchers kept both current field notes and a cultural reflexivity research journal that tracked what they recorded on both data gathering and analysis, and their emotional response to the newly discovered information (Lustick, 2021).

The analysis of data followed the thematic framework prescribed by Braun and Clarke (2023), according to which scholars narrowed down the material, extracted the most significant ideas, and formulated the general themes based on these ideas, after which the developed themes were refined with the help of the repeated review. Examples of initial codes included “hospitality as kindness”, “customer expectation for efficiency,” and “ritual as authenticity marker.” These codes were later organised into broader themes such as “cultural embodiment of hospitality”, “navigating client expectations,” and balancing authenticity and feasibility.” These themes directly align with the research objectives, thereby demonstrating how data-driven insights informed the study’s conceptual focus.

Along the way researchers met the ethical considerations in the most responsible manner: they negotiated informed-consent statements with research participants, all data were maintained anonymously, specific concern was given to reporting identities, acculturation and discrimination-related questions.

Results

Defining Thai Hospitality in the Therapist’s Voice

The participant, mainly Thai masseuses aged 25 - 45, who had lived in Budapest for over five years, migrated for reasons such as economic stability and improved quality of life. Most had been trained either under Thai mystery of Labour facilities or independent academics. Many also gained Intercultural competence from experience in other Asian and European countries enhancing the credibility in transmitting Thai wellness cultural internationally (Figure 1).

Participants emphasised “geng jai” (consideration: A feeling of considerate deference, respect and a reluctance to impose on or inconvenience others.) and “nam jai” (generosity: The spirit of helping others selflessly) as core values of Thai-style hospitality. These values were enacted in therapeutic relationships through polite greetings, empathic listening and a “mai pen rai” (letting go: Brush off a thank you, forgive a minor mistake or indicate that anything is acceptable) attitude when the clients are frustrated. Rituals such as offering tea, lighting incense and greeting with a “wai” further highlighted the spiritual and cultural dimension of their service (P3, P11, P15). While such rituals occasionally clashed with European expectations, they positioned Therapists as informal cultural ambassadors who transmit Thailand’s image abroad consistent with soft power theory (Table 1).

Table 1 Summary of Research Results by Objectives and Themes

Research Objective	Themes	Illustrative Codes/Examples	Participant Quotes	Theories
1. Explore Thai-style hospitality	Defining Thai Hospitality	<i>Geng jai, nam jai, mai pen rai, rituals (tea, wai, incense)</i>	“Hospitality is always showing generosity and kindness” (P7)	Soft Power Theory
2. Examine challenges with Hungarian expectations	Perceived Differences	<i>Direct vs subtle, misinterpretations, boundary setting</i>	“Hungarian clients want clear rules, we prefer subtlety” (P4)	SJT, IAM
3. Investigate strategies for authenticity & adaptation	Adaptation Strategies; Balancing Authenticity	<i>Service modifications, hybridisation, feedback loops, ritual preservation</i>	“We adjust pressure but keep Thai rituals” (P8)	IAM, Soft Power

Source: Researchers’ Contribution

Perceived Differences in Hungarian Customer Expectations

Therapists consistently noted cultural differences in communication styles, boundary management and service expectations (Figure 1). Hungarian clients preferred direct communication, efficiency and clearly defined boundaries, whereas Thai therapists valued subtlety, warmth and relational engagement. Misinterpretations arose: Thai non-verbal cues (smiles, soft ton, light touch) were sometimes perceived as disinterest or intrusiveness (P4, P9).

However, as trust developed, clients began appreciating the emotive depth of Thai service gradually recalibrating their expectations (Table 1). These patterns align with Social Judgment Theory (SJT), as clients expanded their “latitude of acceptance” through repeated positive encounters. The findings also support the Intercultural Adaptation Model (IAM), as both therapists and clients adjusted behaviours through continuous intercultural exposure (P6, P13).

Adaptation Strategies Employed by Therapists

To balance Thai traditions with Hungarian demands, therapist adopted several strategies; 1) adjusting pressure, duration, and style of massages (P2, P14); 2) incorporating oil-based techniques and Free organising treatments schedules (P10); and 3) using non-verbal communication (smiling, nodding, gestures) to overcome limited Hungarian language skills (P8, P12), and creating feedback loops via informal conversations and online reviews, leading to ongoing refinement of services (Table 1).

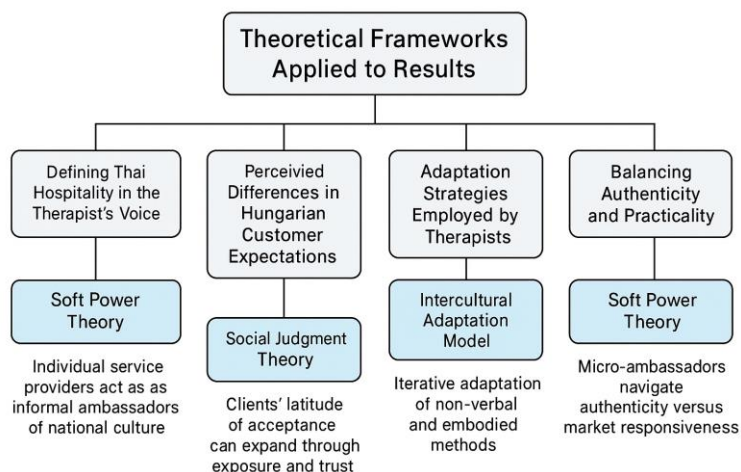


Figure 1 Cultural Adaptation and Soft Power in Wellness Tourism: A Conceptual Mapping

Source: Researchers' Contribution

This process illustrates hybridisation, where Thai cultural values are preserved while selectively adapting practices to suit Hungarian expectations. The findings highlight that intercultural adaptation is interactive, feedback-driven and embodied.

Balancing Authenticity and Practicality

Participants also described the ongoing tension between preserving cultural authenticity and meeting commercial demands (Figure 1). Rituals like incense, tea ceremonies and Thai décor reinforced cultural identity, but other practices (Greetings, music, gestures) were simplified to align with Hungarian norms (P5, 17). This balance demonstrates how authenticity is not fixed, but strategically negotiated, extending the scope of soft power theory in wellness diplomacy.

Reflections on Transnational Professionalism

Therapists also reflected on broader professional challenges, including navigating legal requirements, language barriers and stereotypes (Figure 1). Despite these pressures, most reaffirmed Thai values of “geng jai” and “nam jai” as central to their professional identity (P1, P16). Many suggested that training programmes in Thailand should integrate intercultural communication and legal literacy to prepare future workers for global markets.

Therefore, the three main findings correspond directly to the research objectives: 1) therapists interpret Thai-style hospitality through core cultural values and rituals; 2) they face challenges when aligning their practices with Hungarian customer expectations; and 3) they adopt adaptive strategies that balance authenticity and practicality. Together, these results illustrate how Thai massage practitioners act as both service providers and informal cultural ambassadors, contributing to transnational wellness diplomacy.

Discussion

This study demonstrates how Thai massage therapists in Budapest embody “geng jai” (consideration) and “nam jai” (generosity) in their daily practices. These values are expressed through empathic listening, respectful greetings, and ritualised gestures such as serving tea or performing the “wai”. Such practices highlight how therapists become informal cultural ambassadors transmitting Thailand’s image abroad. By doing so, they extend the scope of soft power theory, showing that non-state actors can contribute to cultural diplomacy in everyday service encounters. The findings also reveal the challenges of aligning Thai-style hospitality with Hungarian client expectations. Hungarian customers valued directness, efficiency and clearly defined boundaries. While Thai therapists emphasised subtlety and relational warmth. Over time, positive experiences allowed clients

to recalibrate their expectations, reflecting the dynamics of social judgment theories (SJT) and the intercultural adaptation models (IAM). Therapist's reliance on non-vocal communication like smiles, nods, gestures. Emerges as a key adaptation strategy that has received title attention in intercultural hospitality research.

Adaptation, however required constant negotiation between cultural authenticity and market demands. Rituals, such as incense and Thai deco reinforced identity, but other practices were simplified to meet Hungarian preferences this supports arguments by Peloi (2024) and Myllyla (2024) on the commodification of tradition, but the results also suggest that authenticity is not lost; rather it is tactically reinterpreted. This reframing expands soft power theory by showing how authenticity can be a strategy resource in wellness diplomacy. At the same time, some countre-perspectives must be considered while. Therapists emphasised rituals as enhancing authenticity, scholars caution that excessive ritualisation may alienate international clients seek efficiency. Moreover, without incorporating Hungarian customers perspective the study risk overemphasising that positive perception of Thai values. The exclusive reliance on therapists' voices may introduce self-reporting bias, as participants could downplay challenges or accentuate cultural pride.

The study also faces contextual and methodological limitations. The focus on 20 participants in Budapest. Restricts generalisability. A larger comparative study across the European and non-European markets would provide broader insights. Additionally, longitudinal research could capture how adaptation strategies evolve overtime. Including clients prospective would also allow triangulation and a more balanced understanding of intercultural dyanmics. Therefore, time massage therapies in Budapest exemplify how soft power is enacted at the macro-level. They combine emotional intelligence, intercultural competence and selective adaptation to maintain both professional creditability and cultural authenticity. Their practices confirm that transnational wellness work is not only about service delivery but also about sustaining Thailand's cultural image abroad.

Suggestions

This study makes several contributions to academic knowledge in the fields of intercultural communication, wellness tourism and soft power. First, it extends soft power theory by demonstrating how wellness practitioners operate as micro-level cultural diplomats. Rather than state-led initiatives, everyday service interactions carried out by Thai massage therapist abroad illustrate how cultural influence is built through hospitality values, rituals and embodied practices. Second, the study adapts the intercultural adaptation model (IAM) and social Judgment theory (SJT) to the context of wellness services,

showing how tactile and ritual-based practices shape intercultural encounters. These frameworks traditionally applied in communication and social psychology, gain new explanatory power when connected to service settings where bodily interaction and ritualised gestures are central. Finally, the research highlights nonverbal communication such as smiles, gestures, and symbolic rituals as an underexplored yet essential dimension of intercultural hospitality. This contribution adds nuance to existing scholarship by positioning non-verbal practices as a primary medium through which cultural authenticity and adaptation are negotiated.

The findings also provide several important policy and practical recommendations. First, the Thai government and wellness institutions should design pre-departure training programmes that focus on cultural orientation and legal literacy, equipping therapists with the tools to navigate foreign regulatory and cultural environments. Second, the establishment of across cultural competence certification, developed in collaboration with international hospitality schools would formalise the skills required for service adaptation enhanced professional recognition abroad. Third, therapists should receive basic language preparation particularly hospitality specific for vocabulary in languages such as Hungarian and German, to facilitate smoother communication with clients. Fourth, this study recommends the implementation of continuous feedback systems, including online platforms and client surveys to help therapists refine their service delivery and build cultural responsiveness over time. Finally, Thai massage should be more explicitly positioned as a form of wellness diplomacy within Thailand's broader tourism and cultural strategy. By representing massage therapists as cultural ambassadors, the Thai state and industry stakeholders can simultaneously strengthen economic opportunities, preserve cultural identity and promote Thailand's global image.

References

- Braun, V., & Clarke, V. (2023). Thematic Analysis. *Springer EBooks*, 7187–7193. https://doi.org/10.1007/978-3-031-17299-1_3470
- Brzozowska, A. (2022). "All is Not Yet Lost Here." The Role of Aspirations and Capabilities in Migration Projects of Ukrainian Migrants in Poland. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 49(9), 2373-2390. <https://doi.org/10.1080/1369183x.2022.2157804>
- Chang, Y.-L. (2025). Exploring Thai Massage from The Viewpoint of Iconology: Focusing on The Iconography of Wat Pho. *Humanities, Arts and Social Sciences Studies*, 21(3), 505–517. <https://doi.org/10.14456/hasss.2021.46>

- Chompoopan, W., Eungpinichpong, W., Arunpongpaisal, S., & Chompoopan, W. (2024). Efficacy of Traditional Thai Massage as Adjunctive Therapy in Patients with Major Depressive Disorder. *Health Promotion Perspectives, 14*(2), 168–174. <https://doi.org/10.34172/hpp.42625>
- Dabphet, S. (2020). A Search for Thai Hospitality Dimensions in Hospitality and Tourism Industry. *Journal of Community Development Research (Humanities and Social Sciences), 13*(2), 42–54. <https://doi.org/10.14456/jcdr-hs.2020.14>
- Drydakis, N. (2021). Adverse Working Conditions and Immigrants' Physical Health and Depression Outcomes: A Longitudinal Study in Greece. *International Archives of Occupational and Environmental Health, 95*, 539-556. <https://doi.org/10.1007/s00420-021-01757-0>
- Grabowska, I., & Jastrzebowska, A. (2023). Migration Informal Human Capital of Returnees to Central Europe: A New Resource for Organisations. *Central European Management Journal, 31*(1), 14-29. <https://doi.org/10.1108/cemj-01-2022-0014>
- Helmecki, G., & Pataki, J. (2023). *Health Tourism - Medical Tourism*. https://healall.eu/home/wp-content/uploads/2023/11/J11_Health-Tourism-Medical-tourism_EN-10.30.pdf
- Horadala, K., & Kaew-nate, P. (2025a). *Towards Sustainable Success: A Management Model for Thai Massage Enterprises*. *Journal of Multidisciplinary in Social Sciences, 20*(2), 35–43. <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/sduhs/article/view/275437>
- Horadala, K., & Kaew-nate, P. (2025b). *Towards Sustainable Success: A Management Model for Thai Massage Enterprises*. *Journal of Multidisciplinary in Social Sciences, 20*(2), 35–43. <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/sduhs/article/view/275437/>
- Hossain, Md. S., Alam, Md. K., & Ali, Md. S. (2024). Phenomenological Approach in the Qualitative Study: Data Collection and Saturation. *ICRRD Quality Index Research Journal, 5*(2), 147–172. <https://doi.org/10.53272/icrrd.v5i2.4>
- Insuwanno, P. (2025). Thai-ness in Food Presentation: A study of International Tourists' Perspectives. *Journal of International Studies, Prince of Songkla University, 14*(2), 26–43. <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/jis/article/view/272864>
- da Costa Guerra, R.J., dos Santos, N.N.P., & Gonçalves, E. C. (2022). Health and Wellness Tourism: Contributions to a Local Sustainable Development Strategy. *Advances in Science, Technology & Innovation, 219–233*. https://doi.org/10.1007/978-3-031-07819-4_19
- Juhász, A., & Habil Fritz, P. (2023). Modern Healthy Lifestyle Program or the Opportunity to Develop Modern Health Consciousness. *Health Promotion - Principles and Approaches*. <https://doi.org/10.5772/intechopen.111931>

- Kaewanant, W., & Sirisunhirun, S. (2024a). Thai soft power: Movingforward in the right direction. *Journal of Language and Culture*, 43(1), 194–216.
<https://so03.tci-thaijo.org/index.php/JLC/article/view/279758>
- Kaewanant, W., & Sirisunhirun, S. (2024b). Thai soft power: Movingforward in the right direction. *Journal of Language and Culture*, 43(1), 194–216.
<https://so03.tci-thaijo.org/index.php/JLC/article/view/279758/184356>
- Knott, E., Rao, A. H., Summers, K., & Teeger, C. (2022). Interviews in the Social Sciences. *Nature Reviews Methods Primers*, 73. <https://doi.org/10.1038/s43586-022-00150-6>
- Koh, E., Fakfare, P., & Pongwat, A. (2020). The Limits of Thai Hospitality – Perceived Impact of Tourism Development on Residents’ Well-Being in Chiang Mai. *International Journal of Tourism Cities*, 8(1), 187-209. <https://doi.org/10.1108/ijtc-03-2020-0055>
- KŐVÁRI-TÓTH, T., MÜLLER, A., & KŐVÁRI, Z. (2024). Analysis of the Turnover of Hungarian Spas. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, 56(4), 1454–1460. <https://doi.org/10.30892/gtg.56402-1316>
- Li, R., & Chen, Z. (2024). Assessment Model Construction of International Students’ Intercultural Adaptation Based on Dual Attention Graph Convolutional Network. *Journal of Electrical Systems*, 20(3s), 2347–2358. <https://doi.org/10.52783/jes.3058>
- Lugosi, P., & Ndiuini, A. (2022). Migrant Mobility and Value Creation in Hospitality Labour. *Annals of Tourism Research*, 95, 103429. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2022.103429>
- Lustick, H. (2021). Our Data, ourselves: A Framework for Using Emotion in Qualitative Analysis. *International Journal of Qualitative Studies in Education*, 34(4), 353–366.
<https://doi.org/10.1080/09518398.2020.1760393>
- Martos, T., & Kopp, M. (2023). Life Goals and Well-Being in Hungary. *Springer EBooks*, 3853–3857.
https://doi.org/10.1007/978-3-031-17299-1_3952
- Meeprom, S., & Chancharat, S. (2022). Building Health and Wellness Service Experience Extension: A Case Study of Bangkok, Thailand. *Sustainability*, 14(18), 11691.
<https://doi.org/10.3390/su141811691>
- Moriuchi, E., Agrusa, J., & Lema, J. (2024). Strategies for Health and Wellness Tourism Development: Thai Massage. *International Journal of Tourism Research*, 26(1), e2622. <https://doi.org/10.1002/jtr.2622>
- Myllyla, K. (2024). Innovative Wellness Tourism Services Suitable for Spas at Saimaa Region. <https://www.theseus.fi/handle/10024/838060>

- Nánási, A., Ungvári, T., Kolozsvári, L. R., Harsányi, S., Jancsó, Z., Láncki, L. I., Mester, L., Móczár, C., Semanova, C., Schmidt, P., Szidor, J., Torzsa, P., Végh, M., & Rurik, I. (2021). Expectations, Values, Preferences and Experiences of Hungarian Primary Care Population When Accessing Services: Evaluation of The Patient's Questionnaires of The International QUALICOPC Study. *Primary Health Care Research & Development*, 22, e23. <https://doi.org/10.1017/s1463423620000596>
- Oliffe, J. L., Kelly, M. T., Montaner, G. G., & Yu Ko, W. F. (2021). Zoom Interviews: Benefits and Concessions. *International Journal of Qualitative Methods*, 20. <https://doi.org/10.1177/16094069211053522>
- Peloi, A., & Todeschini, B. (2024). Extraordinary Tourist Experiences' Influence on The Personal Development of Switzerland-Based Tourists. Sonar.ch. <https://sonar.ch/hesso/documents/329742>
- Phuthong, T., Anutavoranich, P., Chandrachai, A., & Piromsopa, K. (2023). A Framework for Assessing Wellness Tourism Destination Competitiveness: A Perspective from The Wellness Tourism Clusters in Thailand. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, 49(3), 973–987. <https://doi.org/10.30892/gtg.49313-1097>
- Rinihapsari, E., Utami, M. S. S., & Widianarko, Y. B. (2022). Use of Interpretative Phenomenological Analysis in Alternative Complementary Therapy Research. *Journal of Hunan University Natural Sciences*, 49(5), 56–63. <https://doi.org/10.55463/issn.1674-2974.49.5.7>
- Rodloytuk, P. (2025a). Communicating the Soft Power of Thailand's Cultural Heritage through Traditional Sport (Thai Chess). *Journal of Arts Management*, 8(3), 15–38. <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/jam/article/view/269725>
- Rodloytuk, P. (2025b). Communicating the Soft Power of Thailand's Cultural Heritage through Traditional Sport (Thai Chess). *Journal of Arts Management*, 8(3), 15–38. <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/jam/article/view/269725>
- Ruamsup, U. (2023). *The Representation of Thainess in Thai-As-A-Foreign-Language-Textbooks of The Republic of Korea* [Master's thesis, Chulalongkorn University]. <https://doi.org/10.58837/chula.the.2023.1091>
- Saari, S. (2022a). In Search for New Urban Tourism Niche. Could European Cities Be Destinations for Urban Wellness Providing Food for Body, Mind and Spirit? *Tourism and Hospitality Research*, 23(2). <https://doi.org/10.1177/14673584221086888>
- Saari, S. (2022b). In Search for New Urban Tourism Niche. Could European Cities Be Destinations for Urban Wellness Providing Food for Body, Mind and Spirit? *Tourism and Hospitality Research*, 23(2). <https://doi.org/10.1177/14673584221086888>

- Smith, J. A., & Fieldsend, M. (2021). Interpretative Phenomenological Analysis. *Qualitative Research in Psychology: Expanding Perspectives in Methodology and Design* (2nd Ed.), 147–166. <https://doi.org/10.1037/0000252-008>
- Smith, J. A., & Nizza, I. E. (2022a). Essentials of Interpretative Phenomenological Analysis. *American Psychological Association*. <https://doi.org/10.1037/0000259-000>
- Smith, J. A., & Nizza, I. E. (2022b). Essentials of Interpretative Phenomenological Analysis. *American Psychological Association*. <https://doi.org/10.1037/0000259-000>
- Sunanta, S. (2020). Globalising the Thai “high-touch” industry: exports of care and body work and gendered mobilities to and from Thailand. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 46(8), 1543–1561. <https://doi.org/10.1080/1369183x.2020.1711568>
- Tariq, A., Lorenz, M. P., & Thompson, W. F. (2023). Too Real? The Conflicting Roles of Adaptation and Authenticity in Intercultural Service Encounters. *Journal of Services Marketing*, 37(7), 957–972. <https://doi.org/10.1108/jsm-07-2022-0254>
- TAT Newsroom. (2025). *Thailand Launches “The New Thailand” Vision to Redefine Tourism in 2026*. TAT Newsroom. <https://www.tatnews.org/2025/07/thailand-launches-the-new-thailand-vision-to-redefine-tourism-in-2026/>
- Wakelin, K. J., McAra-Couper, J., & Fleming, T. (2024). Using an Online Platform for Conducting Face-To-Face Interviews. *International Journal of Qualitative Methods*, 23(1). <https://doi.org/10.1177/16094069241234183>

The Stakeholder Participation Model for Museum as Tourist Attractions in Thailand: A Case Study of the National Science Museums

Aunkrisa Sangchumnong^{1*}

*Corresponding author email: aunkrisa_san@dusit.ac.th

(Received: July 15, 2025 Revised: September 15, 2025 Accepted: September 29, 2025)

Abstract

Museums in Thailand were originally established as repositories of cultural heritage and community valuables, aiming to attract visitors and create shared learning experiences. Currently, the country has over 1,600 museums, with 1,532 still in operation. However, many remain underdeveloped and fail to meet international standards, resulting in limited visitor engagement and reduced socio-economic benefits. The present study aims to propose a development model for museums through stakeholder engagement, thereby providing a guideline for enhancing museum sustainability and impact. The research employs a case study of the museums of the National Science Museum Organization (NSM), examining four groups of stakeholders: (1) customer groups, (2) business partners, (3) local community groups, and (4) organizational employees. A qualitative research design was adopted, with data collected through in-depth interviews. The findings were analyzed using a systematic content analysis process, involving coding and thematic analysis. This analytical framework allowed the study to explore patterns of stakeholder participation, as well as their perceptions of the museum's role, attitudes, and interests, and needs and expectations to provide suggestions that form an actionable framework for enhancing museum engagement strategies. The results indicate that perceptions of the museum's role across all four stakeholder groups are accurate and aligned with the organization's stated objectives. However, differences emerged between staff who were internal stakeholders and external stakeholders who were involved in different roles in terms of attitudes and interests, particularly regarding satisfaction and loyalty to the museum. Similarly, variations were identified in stakeholder needs and expectations, leading to distinct participation patterns. The study suggests designing stakeholder participation mechanisms for organizations with comparable characteristics. Furthermore, to advance their institutional development, museums should consider strengthening communication formats and partnerships with network collaborators.

Keywords: Museum Attraction; Stakeholder Participation; Net Promoter Score; Thai Museum; National Science Museum

¹ Assistant Professor, Ph.D., School of Tourism and Hospitality Management, Suan Dusit University

Introduction

Museums have long been recognized as vital institutions that preserve cultural heritage, interpret historical events, and serve as centers of education, culture, and tourism. As Simpson (2009) stated, “*Heritage preservation and interpretation are central functions of museums and constitute the most public dimensions of museum practice.*” Museum tourism, therefore, provides travelers with meaningful opportunities to engage with the past, bridging the gap between tradition and modernity while experiencing art, culture, and stories of previous generations (Mavragani, 2018). In this sense, museums are not only places of preservation but also integral components of the global tourism industry, offering effective ways of learning and inspiring millions of visitors annually.

In the contemporary era, museums have been increasingly positioned as drivers of the creative economy and innovation, aligned with national policies for cultural and economic development (Shaw Hong, 2020; Srisuk et al., 2022). They now face new challenges, such as digital transformation under the concept of *Industry 4.0* and the shift toward a “digital society.” These changes necessitate that museums redefine their operational scope to ensure long-term sustainability. Moreover, marketing management has become an essential tool for museums to connect with visitors, managers, and stakeholders, enabling them to respond more effectively to diverse expectations (Kupec et al., 2020).

In Thailand, however, many museums struggle to meet international standards. Several institutions lack robust marketing strategies to attract both domestic and international tourists (Chinmaneevong, 2010). In fact, numerous museums have faced closures or periods of abandonment, which contrasts sharply with the role of museums in many countries that serve as leading tourist destinations (Panthong, 2022). These challenges underscore the urgent need for Thai museums to enhance their management practices, improve visitor engagement, and address institutional limitations.

Against this backdrop, the National Science Museum Organization (NSMO) plays a pivotal role in advancing museum tourism in Thailand. NSMO oversees six specialized science museums: the Science Museum, the Natural History Museum, the Information Technology Museum, the Rama IX Museum, and two Science Squares located in Bangkok (The Street Ratchada) and Chiang Mai. Since its establishment, NSMO has sought to expand access to science learning, with annual visitor numbers reaching several hundred thousand across its facilities. These museums were envisioned as national learning resources to promote scientific literacy, awareness of innovation, and public engagement with science and technology.

Despite their potential, the six science museums face significant challenges and opportunities. On one hand, they provide unique platforms for interactive learning, school partnerships, and public science communication, and they have been gradually growing in both exhibitions and outreach activities. On the other hand, persistent challenges remain, including fluctuating visitor numbers, underutilization of digital technology for engagement, limited marketing visibility, and uneven integration with tourism networks. Importantly, there is a clear managerial gap in terms of strategic planning, stakeholder collaboration, and the development of sustainable business models. This gap underscores a pressing need for a more systematic approach to management and development, one that extends beyond traditional exhibition practices.

Therefore, stakeholder participation emerges as a critical factor in museum development and sustainability. Stakeholders, both internal and external, play a decisive role in shaping organizational outcomes and ensuring that museums fulfill their educational, cultural, and tourism functions. Understanding the perceptions, attitudes, needs, and expectations of these stakeholders provides a rational basis for identifying weaknesses in current management and for developing effective strategies that can transform science museums into vibrant and sustainable learning resources.

Accordingly, this study aims to develop a stakeholder participation model for strengthening science museum tourism in Thailand. By focusing on NSMO and its six museums, the research not only explores the perceptions and expectations of stakeholders but also addresses the managerial gaps that currently hinder the growth of science museums. In doing so, it seeks to provide practical guidelines for enhancing their role as educational and tourism institutions in the digital age.

Literature Review

Thailand Museum Attraction

Thailand has a total of 1,600 museums, with 1,532 still in operation, representing one of the largest museum networks in Southeast Asia (Princess Maha Chakri Sirindhorn Anthropology Centre, 2024). This rapid expansion is linked to national strategies supporting the creative economy and the government's emphasis on cultural tourism since 2004, with the ambition of positioning Thailand as the creative industry hub of ASEAN (Punpeng, 2021). In recent decades, many "New Generation Museums" have emerged under collaborative and innovative models, such as Museum Siam, Bangkok Art and Culture Centre, Rattanakosin Exhibition Hall, ASEAN

Cultural Centre, and the National Science Museum’s Science Square. Notably, the Rama IX Museum has become the largest in Southeast Asia, capable of hosting over one million visitors annually (Royal Thai Embassy, 2019).

While these figures demonstrate Thailand’s strong commitment to expanding its museum landscape, a closer analysis reveals several challenges. First, the quantity-versus-quality paradox persists: despite the large number of museums, many struggle to meet international standards in curation, visitor services, and digital adaptation. Second, although the concept of “New Generation Museums” has injected innovation into the sector, their sustainability remains uncertain due to heavy reliance on state funding and limited diversification of revenue sources. Third, while flagship institutions like the Rama IX Museum attract significant visitor numbers, disparities in visitor engagement remain evident, with many regional or smaller museums facing low attendance and inadequate visibility in the tourism ecosystem.

From a tourism management perspective, museums in Thailand have indeed become important variables in the creative economy, contributing to social cohesion and local identity. However, their ability to function as competitive tourist attractions hinges on effective stakeholder collaboration, marketing strategies, and managerial innovation. The growing museum sector, therefore, presents both opportunities and vulnerabilities: it creates unique cultural heritage spaces but simultaneously highlights the pressing need for systematic governance, sustainable business models, and enhanced engagement mechanisms.

In summary, Thailand’s museum attractions are at a crossroads. The country has achieved significant growth in numbers and visibility, yet faces a managerial and strategic gap that prevents many institutions from realizing their full potential. These issues underline the importance of examining museums not only as cultural assets but also as organizational entities whose sustainability depends on stakeholder participation, innovative management, and adaptive strategies.

Museum Stakeholder

Museum management is inherently tied to stakeholder engagement, as museums depend on local communities, government agencies, tourism operators, and cultural organizations for their relevance and sustainability (Boukas & Ioannou, 2020). Effective stakeholder engagement aligns with broader economic objectives and enhances the sustainability of museum tourism (Zbuchea & Bira, 2020). Prior studies have demonstrated that leveraging stakeholder insights can lead to innovative tourism strategies and foster collaboration (Martínez-Peláez et al., 2023; Stone, Migacz, & Wolf, 2021). Moreover, meaningful stakeholder engagement improves not only tourist experience

and sense of belonging but also fosters shared responsibility in conservation and cultural development (Soliman, Al-Shanfari & Gulvady, 2023). Within organizations, employee engagement as an internal stakeholder has been found to directly increase service quality, customer satisfaction, and organizational success, particularly in tourism-related services (Shahzad et al., 2022; Jeong & Kim, 2020).

Net Promoter Score (NPS)

Consumer satisfaction and loyalty are reflected in the Net Promoter Score (NPS), which is a measure of consumer loyalty. Compared to relying solely on average customer satisfaction scores from the survey, this approach will help firms better understand the degree of customer satisfaction (Baquero, 2022). ‘Would you recommend your product or service to others?’ is a question that customers will be asked to rate on a scale of 0 to 10, with 10 denoting ‘definitely possible’ and 0 signifying ‘unlikely.’ Three groups can be formed based on the customer's score: (1) Customers who give the company a score of 9 to 10 are either promoters or customers who will support it. This client base is devoted to the company and will continue to purchase its goods and services as well as refer others to it in the future. (2) Clients that give the company a score of 7 to 8 are passive or clients who are willing to switch if they find better goods or services; they are also easily swayed by rivals. And (3) Customers or critics who are dissatisfied with the company's goods or services. Customers in this group assign scores ranging from 0 to 6. In addition to not recommending the organization's products or services, this group of customers is also a group that may damage the organization's reputation. This group may still purchase products or services from the organization, but they do so out of necessity or because they have no alternative. NPS can be calculated using the formula:

$$NPS = Promoters - Detractors$$

Stakeholder Value Creation

Kujala, Lehtimaki, and Freeman (2019) describe stakeholder value creation as the interdependence between organizations and their stakeholders, emphasizing sustainable relationships that align stakeholder expectations with organizational goals. Several frameworks have been developed to conceptualize the creation of value. Vilanova, Lozano & Arenas (2009) propose five dimensions—customer, human capital, shareholder, corporate, and social value—while Samarasinghe (2012) adds environmental and knowledge value. Harrison and Wicks (2013) highlight benefits related to products and services, organizational justice, cooperation, and perceived opportunity costs. Garriga (2014) focuses on competencies such as innovation, entrepreneurship, social integration,

and environmental responsibility. Together, these perspectives underline that value creation is multi-dimensional and context-dependent, requiring organizations to integrate diverse stakeholder interests over time.

For Thai museums, the framework proposed by Harrison and Wicks (2013) is most relevant, as its focus on fairness, cooperation, and opportunity costs directly reflects the challenges of balancing stakeholder expectations, increasing visitor engagement, and ensuring accountability. To strengthen this model, Samarasinghe (2012) suggests that environmental and cultural values should also be incorporated, reflecting the sustainability and heritage dimensions central to Thailand's museum sector.

In the case of the six science museums under the National Science Museum Organization (NSMO)—the Science Museum, Natural History Museum, Information Technology Museum, Rama IX Museum, and the two Science Squares in Bangkok and Chiang Mai—key stakeholders include students and teachers who use them as learning spaces, families and the public seeking informal education, research institutions and policy makers supporting science communication, as well as local communities, employees, and tourism operators. Engaging these groups is vital for museums to fulfill their dual role as educational institutions and tourism destinations.

Research Gap

While existing studies highlight the importance of stakeholder engagement and value creation in cultural institutions, there is a lack of research specifically examining stakeholder participation in science museums in Thailand. Furthermore, no prior studies have attempted to integrate NPS measurement with stakeholder engagement models in the museum context. This gap is significant because science museums, particularly under the National Science Museum Organization (NSMO), play a unique role in advancing public understanding of science and technology while also being positioned as key tourism assets. Identifying this gap provides the rationale for this study, which seeks to develop a stakeholder participation model through the case study of NSMO's six science museums, thereby aligning stakeholder value creation with sustainable museum tourism in Thailand.

Research Framework

A project's success depends on managing stakeholders' expectations and interests. This research framework, in conjunction with Stakeholder Engagement and Materiality Analysis (SET, 2024) and Alqaisi (2018), suggests that identifying and managing stakeholders' needs and expectations can create a favorable environment and act as a catalyst for success. NPS was used in this study to examine their interests (Baquero, 2022).

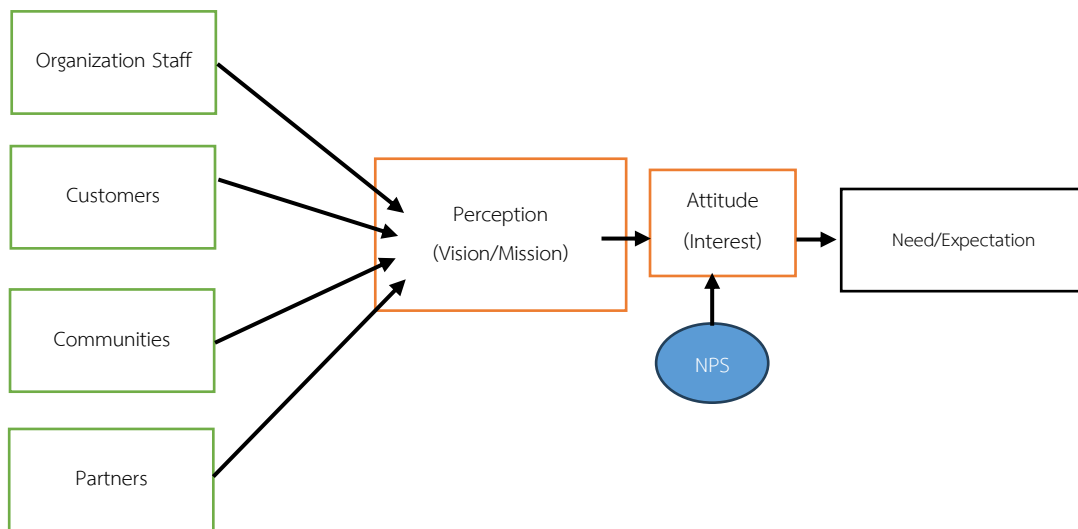


Figure 1 Research Framework

The proposed framework positions stakeholder “perception” as the foundation shaping evaluative beliefs about a museum’s vision and mission, which subsequently influence “attitudes” toward the institution (Ajzen, 1991). When perceptions are positive, stakeholders are more likely to develop favorable attitudes that reflect trust, loyalty, and willingness to engage, with the Net Promoter Score (NPS) serving as a practical indicator to measure the strength of these attitudes through the classification of promoters, passives, and detractors. These attitudes, in turn, shape stakeholders’ needs and expectations, as suggested by *Expectation-Confirmation Theory* (Thong et al., 2006) whereby Thong, Hong, and Tam (2006) argue that confirmation of expectations and perceived usefulness strengthen satisfaction, and these positive attitudes drive continuance intention. Extending their view, positive attitudes can also be seen as catalysts that raise stakeholders’ expectations for enhanced services, innovative learning opportunities, and sustained organizational performance in museum settings. In this way, the framework assumes a sequential relationship—perception influences attitude, attitude shapes need/expectation, and NPS validates attitudinal strength—thereby providing a theoretically grounded rationale for selecting variables in studying stakeholder behavior within museums.

Research Methodology

This is a case study using qualitative research based on the Interpretivist Paradigm or Naturalistic Paradigm, which emphasizes understanding phenomena from individual perspectives. This approach is grounded in the positivist paradigm, as it is based on the notion of cause and effect (Aytton and Tsindos, 2023). The methodology framework applied the theories of ‘subjectivity’,

which believe that it is subjective and multiple, constructed and interpreted by individuals based on their experiences. Together with ‘understanding’ in social phenomena from the perspective of those who are involved, which is not to predict or control it. So, this research used in-depth interviews as a form of intensive individual interview with a small number of respondents, to explore their perspectives on a particular service or issue that has been undertaken in systematic and carefully considered ways of identifying the problem, collecting, analysing, explaining, evaluating, and interpreting the data (Nassaji, 2020, Nickerson, 2024) which quantitative cannot scrutinize deep in motion.

Research Instruments

The data collection tools were semi-structured in-depth interviews designed to explore a model for developing effective museum tourism in Thailand. The study was conducted through the perspectives of stakeholders by examining their “Perception, Attitude, and Needs and Expectations”. The interview questions were carefully developed with reference to the conceptual and theoretical framework, ensuring their appropriateness for each stakeholder group and alignment with the museums’ cooperation guidelines.

In addition, the semi-structured interview was integrated with the use of the Net Promoter Score (NPS) as a common question asked across all stakeholder groups, particularly external stakeholders such as customers, partners, and community members. While the semi-structured questions captured diverse qualitative insights grounded in theory, the NPS question served as a standardized measure to assess stakeholder satisfaction and loyalty toward the organization. This methodological combination enhanced both the depth of qualitative understanding and the practical assessment of stakeholder commitment, thereby providing more comprehensive evidence for developing the proposed model.

Table 1 Research Key Points and Questions

Key Points	Open-ended questions with target audience (Key terms)			
	Organization Staff	Partners	Customer	Community
Perception	- Perceiving the Museum Vision	- Perceiving the Museum Vision	- Perceiving the Museum Vision	- Perceiving the Museum Vision
	- Perceiving and understanding the role of the museum	- Perceiving and understanding the role of the museum	- Perceiving and understanding the role of the museum	- Perceiving and understanding the role of the museum

Table 1 Research Key Points and Questions (Continued)

Key Points	Open-ended questions with target audience (Key terms)			
	Organization Staff	Partners	Customer	Community
Attitude	- Satisfaction with the Museum's Work (1-10 Score) - Satisfaction with the working environment including occupational health and safety	Satisfaction with the museum's work (1-10) Please explain the projects you have worked on with the museum.	Overall satisfaction with the museum (rating 1-10)	As a neighboring community, what are your thoughts on the museum? (rating 1-10) Perspectives on future cooperation with the museum
Need/Expectation	Needs, Expectations and Obstacles for Museums That We Want to Develop	Needs, Expectations and Obstacles for Museums That We Want to Develop	Needs, Expectations and Obstacles for Museums That We Want to Develop	Needs, Expectations and Obstacles for Museums That We Want to Develop

Key informants

This study has four groups of stakeholders in the operation: (1) the organization's staff, 44 people; (2) the customers, 22 experienced school teachers; (3) the partners, 10 organizations; and (4) the local community, 10 people. The selection of informants was conducted with the cooperation of the museum. In the case of the customer group, the study specifically selected school teachers because schools have historically been the primary target audience of the museum, whereas general tourists have not been considered the main focus of its programs and services. Moreover, teachers were chosen as informants since they possess direct and repeated experiences with the museum's educational services, which allowed them to provide more accurate and relevant insights regarding perceptions, attitudes, and expectations.:

The organization's staff was selected by the Non-Probability Sampling method by specifying >5 per cent of the total population of 812 people, along with the Quota Sampling method according to the proportion of the organization's work groups and the Convenience Sampling method for personnel working on the day and time, including employees and volunteers. There were 44 participants: 20 employees (6 directors/senior officers and 8 specialists), 16 employees of the organization, and 8 volunteers from the organization, who were selected to represent the current personnel

in proportion. Personal information of the sample group who participated in the workshop; the male: female ratio was 45.5:54.5 per cent; Age 25-35 years 40.9 per cent, <25 years 27.3 per cent, 35-45 years 22.7 per cent, and >45 years 9.1 per cent; Education Bachelor's degree 61.4 per cent, Master's degree and <Bachelor's degree 9.1 per cent each, >Master's degree 6.8 per cent; Service years 3-5 years 45.5 per cent, <3 years 40.9 per cent, and >5 years 13.6 per cent.

Customer, 22 experienced school teachers, selected from the corporate client database that had used museum services continuously for more than 3 times in the past 5 years (covering the COVID-19 pandemic), found that 30 schools contacted to request an interview and received a total of 22 responses (Table 2)

The Alliance Group or partner is a large organization that has continuously cooperated with museums, comprising 10 organizations, and continues to cooperate at present. (Table 3)

The local communities in the area are organizations or shops in the vicinity of the museum that will be directly affected by the museum's operations. The informants will be within a radius of no more than 5 kilometers from the museum. Contacting to request data collection received cooperation from a total of 10 people from 10 organizations or shops. (Table 4)

Table 2 Key Informants: Customer

No.	Key Informant	Province	Gender	Interview date
	Experienced school teacher			
1	School1	Bangkok	Female	25 June 23
2	School2	Bangkok	Male	1 July 23
3	School3	Bangkok	Male	4 July 23
4	School4	Rayong	Male	4 July 23
5	School5	Lampang	Female	4 July 23
6	School6	Saraburi	Female	4 July 23
7	School7	Pathumthani	Male	5 July 23
8	School8	Chiangmai	Male	5 July 23
9	School9	Bangkok	Male	5 July 23
10	School19	Samutprakan	Female	5 July 23
11	School11	Samutprakan	Male	5 July 23
12	School12	Chiangmai	Female	5 July 23

Table 2 Key Informants: Customer (Continued)

No.	Key Informant Experienced school teacher	Province	Gender	Interview date
13	School13	Bangkok	Female	6 July 23
14	School14	Bangkok	Female	6 July 23
15	School15	Pathumthani	Male	6 July 23
16	School16	Bangkok	Male	21 July 23
17	School17	Bangkok	Female	21 July 23
18	School18	Chiangmai	Female	22 July 23
19	School19	Chiangmai	Male	22 July 23
20	School20	Pathumthani	Female	22 July 23
21	School21	Ayudhaya	Female	28 July 23
22	School22	Phayao	Female	28 July 23

Table 3 Key Informants: Partners

No.	Key Informant from Partners	Organization Type	Position	Gender	Interview date
1	Partner1	Company	Director	Female	21 June 23
2	Partner2	state enterprise	Director	Male	23 June 23
3	Partner3	Company	Manager	Female	26 June 23
4	Partner4	University	Dean	Male	4 July 23
5	Partner5	Government agent	Manager	Female	4 August 23
6	Partner6	Company	Manager	Female	7 August 23
7	Partner7	NGO	Spacialist	Male	8 August 23
8	Partner8	Association	Vice President	Female	9August 23
9	Partner9	Company	Manager	Male	15August 23
10	Partner10	Company	Manager	Male	21August 23

Table 4 Key Informants: Local Community

No.	Key Informant from Community	Organization Type	Position	Gender	Interviewed Date
1	Community2	Department Store	Manager	Male	22 June 23
2	Community5	Hospital	Head of Nurse	Female	25 June 23
3	Community3	Nature Center	Operation	Female	26 June 23
4	Community4	University	Head of Program	Male	27 June 23
5	Community1	Local government agencies	Director	Female	28 June 23
6	Community9	Research Institute	Director	Male	28 June 23
7	Community7	University	Dean Assistant	Female	28 June 23
8	Community6	Department Store	Manager	Female	5 July 23
9	Community10	Restaurant	Owner	Female	29 July 23
10	Community8	School	Committee	Female	15 August 23

Data Collection and Analysis

Since the target groups are different, the researcher designed the data collection method into 2 methods:

1) The interview method for employees in the organization was conducted simultaneously via an online interview tool. The researcher invited the target group of informants to join the meeting together and explained the purpose, study goals, and their roles before starting the discussion, so that participants could respond more freely than in a face-to-face interview, where they might be reluctant to express their opinions. Additionally, the online format enabled respondents to express their views independently and anonymously through the system, which reduced discomfort when addressing sensitive issues. Participants were also encouraged to ask questions or seek clarification from the researcher at any point during the session.

2) Interview method for customers, partners, and communities, by calling to make an appointment in advance, informing the purpose and the questioning guidelines so that the informants have time to prepare or review the information. Then, the researcher conducted the interview via an online system, face-to-face.

Data analysis approach

Case research is an intensive study to derive detailed, contextualized inferences and to understand the dynamic processes underlying a phenomenon of interest. The study applied in-depth interviews to collect data from key informants. The analysis followed the nature of the data collected and proceeded through several steps: (1) preparing the interview transcripts and conducting multiple readings to obtain a holistic sense of the content; (2) coding the data systematically by assigning labels to meaningful units of text that represent concepts, actions, or stakeholder perspectives; (3) identifying themes by clustering codes into broader categories, capturing recurring patterns and relationships across informants; (4) summarizing the patterns of each theme and linking them to specific stakeholder groups; (5) reconciling these findings to construct an overall “structure” and to provide practical guidelines for future application; and (6) analyzing the Net Promoter Score (NPS) results by categorizing respondents into promoters, passives, and detractors, calculating the NPS score using the standard formula, and integrating these quantitative results with qualitative themes to provide a more comprehensive understanding of stakeholder loyalty and satisfaction.

Results

As specified in the research objectives, the study aims to develop a model for effective museum tourism attractions in Thailand, from the perspective of stakeholders, by surveying the Needs, Expectations, and Engagement of museum stakeholders. The results are as follows.

Perception

Study the perception of the museum to confirm that all stakeholders are aware of and understand the museum's intention in which they are involved. Through asking about the ‘vision’ and ‘mission’ that the museum has continuously presented, that is, NSM’s vision and mission are: Vision ‘To be a learning source with excellence in organizing informal learning, creating and promoting awareness of science, technology, and biodiversity’ and Mission ‘To inspire everyone to enjoy discovery, lifelong learning with the wonders of science, Inspire everyone with the best learning, research and edutainment solutions.’ The underlined words are the keywords (coding) used in the search. The results of the questionnaire of all 4 groups found that:

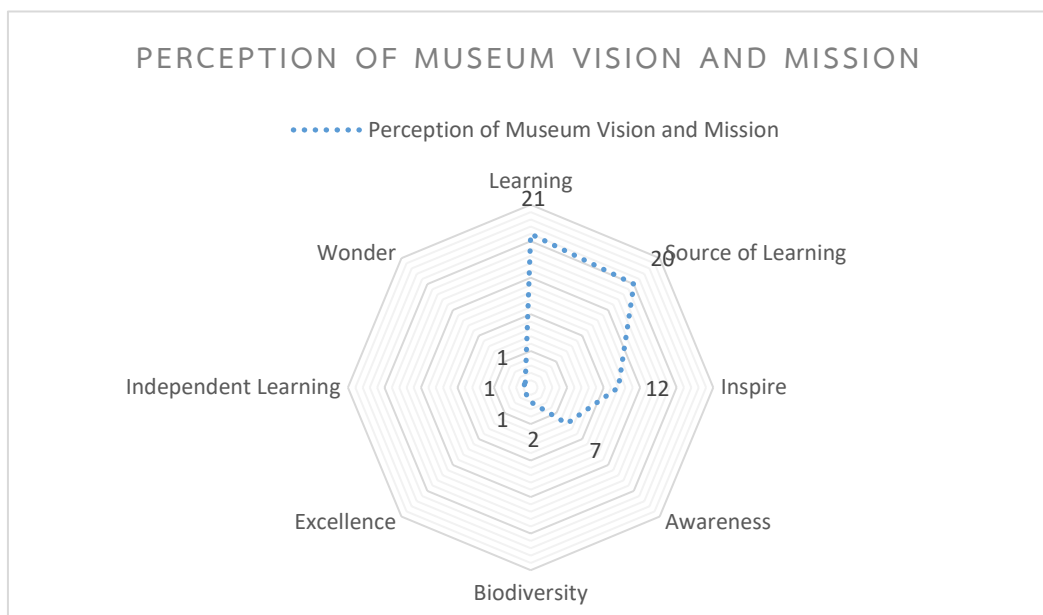


Figure 2 Perception of Museum Vision and Mission

According to the study, it was found that most informants answered the questions based on their understanding or immediate feelings. In conclusion, the role of NSM’s museums that are shown can be perceived as an agency related to ‘learning’, which is most commonly found, followed by being a ‘learning resource or learning area’, both in the classroom or outside the classroom, and can also help ‘create scientific inspiration’ and increase ‘awareness’ to instill scientific consciousness, respectively.

Attitude

This section illustrates the results from the staff of external agencies and organizations in terms of satisfaction, with a satisfaction level ranging from 1 (least) to 10 (most), as measured by the organization's loyalty score (NPS). The survey was conducted by asking only those who had experience visiting the museum. The results of the study are as follows:

Table 6 Satisfaction Level from external agencies

No.	Customers	Level of Satisfaction	Partners	Level of Satisfaction	Community	Level of Satisfaction
1	School2	9	Partner10	8.5	Community1	9
2	School9	8	Partner7	9	Community2	9
3	School1	7	Partner6	10	Community3	8
4	School3	9	Partner8	10	Community4	9
5	School12	10	Partner2	9	Community5	9
6	School8	9	Partner5	9	Community6	9
7	School7	10	Partner3	10	Community7	9
8	School11	10	Partner1	8	Community8	9
9	School10	10	Partner4	8	Community9	9
10	School4	8	Partner9	10	Community10	8
11	School5	10				
12	School6	10				
13	School13	7				
14	School14	9				
15	School15	9				
16	School16	10				
17	School17	8				
18	School18	9				
19	School19	8				
20	School20	10				
21	School21	9				
22	School22	10				
Average		9.05		9.15		8.8
NPS		Promoters		Promoters		Promoters
		72.73%		70.0%		88%

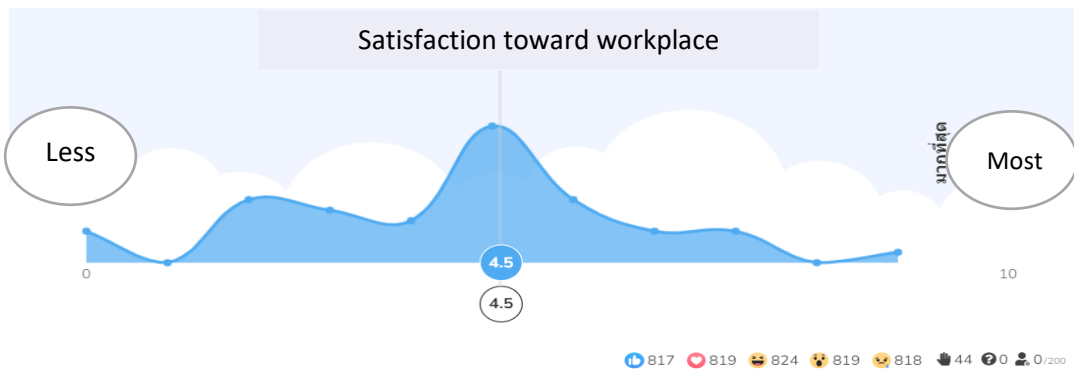


Figure 3 Satisfaction from the organization staff

For museum staff, when asked about their level of satisfaction with the organization using the NPS, the highest score was 4.5 and tended to decrease (as shown in the picture). The explanation of the study results revealed that 75 similar issues need improvement. The results were summarized into 10 opinions reflecting the reasons for giving such a level of satisfaction, as follows:

(1) NST has good policies and work systems, and good work results. However, there are still problems that need continuous development. The work processes within the organization must be improved to create understanding and a common vision (27 votes).

(2) The work processes are very complicated, slow, inefficient, and require cooperation from too many groups of people from different sectors. Contacting many people, using the same people who have succeeded repeatedly (25 votes).

(3) Lack of clarity and inequality among executives, a crony-like work system, not listening to subordinates, judging us as wrong by focusing on our own ideas (24 votes).

(4) Abnormal organizational structure, Unbalanced and uneven workload affecting work performance

(5) No Work Life Balance, having to take work home to continue, resulting in less time for oneself and family (22 votes)

(6) Delays in document processes, duplication of documents, and some steps and processes should be cut out or changed for faster work (9 votes)

(7) Too much workload, unable to finish on time, or if finished, the quality is not as good as it should be

(8) Feeling of inappropriateness in many aspects related to work, lack of clarity (7 votes)

(9) Efficient management methods have a high impact on the organization, a lack of clarity in operations, and the need for change (6 votes)

(10) Lack of facilities for people to work in many ways, access to and development of basic public utilities, and various welfare are still not appropriate (4 votes).

Need / Expectation

This study used open-ended questions for informants to express their opinions about what is needed and expected to meet their needs. The results of the study were obtained as context and coded to organize the responses as follows:

1. Customers Need and Expectation

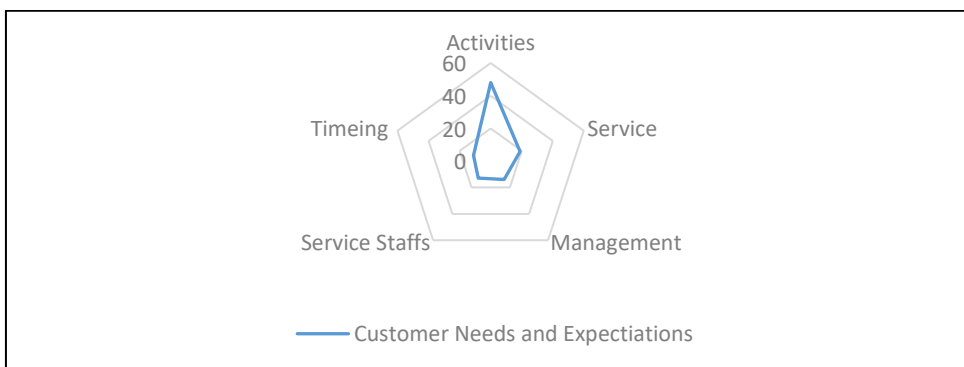


Figure 4 Customer Needs and Expectations

The results of the study of opinions on the needs and expectations of external service recipients found that most of them gave importance to the development of ‘activities’, followed by ‘service’, ‘management’, ‘extended opening hours’, ‘staff’ and ‘time’, respectively.

2. Community Needs and Expectations

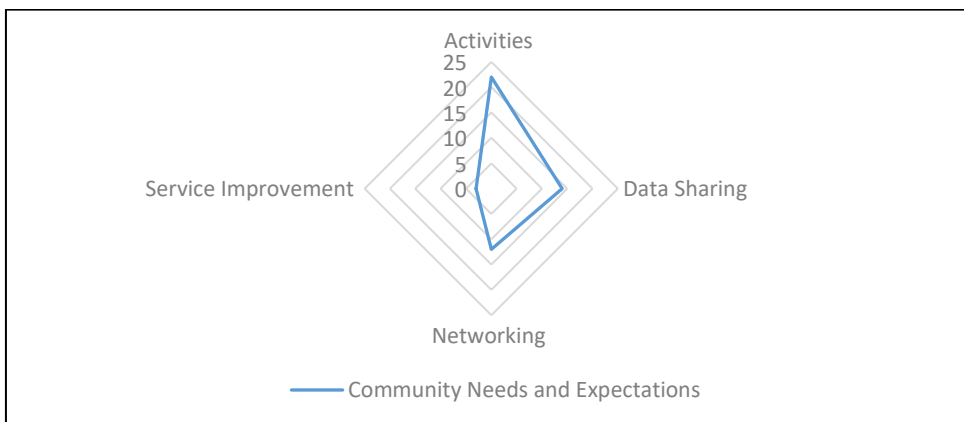


Figure 5 Community Needs and Expectations

Results of the Needs and Expectations from the community/local agencies found that most people gave importance to the development of ‘activities’, followed by ‘information sharing’, ‘network building’, and ‘service development’, respectively.

3. Partner Needs and Expectations

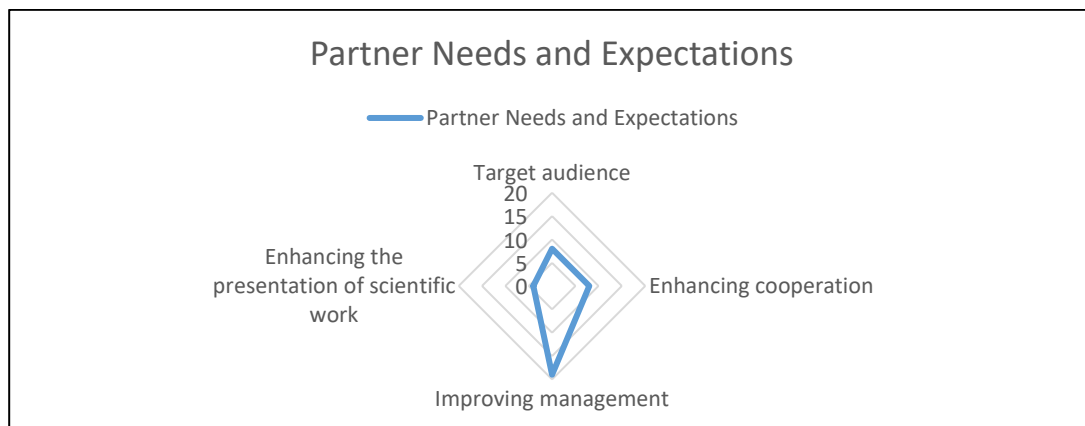


Figure 6 Partner Needs and Expectations

The result illustrates the key areas valued by partners in a collaborative setting. Among the four categories, "Improving management" is rated the highest, indicating its primary importance. "Enhancing the presentation of scientific work" and "Target audience" follow, showing moderate emphasis. "Enhancing cooperation" receives the lowest score, suggesting it is a lesser priority. This visual aids in understanding how different aspects are prioritized to meet partner expectations effectively.

4. Staff Needs and Expectations



Figure 7 Staffs Needs and Expectation

The result presents four key areas that staff consider important. The highest emphasis is on Organization, indicating a strong desire for structural or managerial improvement. Welfare/Income/Salary also ranks high, reflecting expectations for better financial support. Facilities and Museum upgrading receive lower scores, suggesting these are less immediate concerns. Overall, the chart highlights staff priorities in creating a more supportive and efficient work environment.

Summary of The Participation Model

All four stakeholder groups perceived the role of the museums they collaborated with as agencies that ‘promote learning, are learning resources, are places that inspire science, create awareness about science, and can present biodiversity.’ The results of the perception, when considered together with the vision and mission, showed that they were well-related, indicating that the museum’s role, as it has always been performed, is clear and allows stakeholders to understand and provide support in a consistent and mutually beneficial manner.

In terms of stakeholder attitudes, the study results were divided into 2 parts. It was found that stakeholders from all three external agencies had positive attitudes towards working with the museum, at the level of ‘Willing to work together’, and supported and informed others about this positive relationship. For the organization’s staff, it was found that their attitudes were inclined towards being less satisfied with their work, and they wanted the organization to improve communication to work in the same direction. Unclear work and management systems were the issues that received the most support. In terms of Need/Expectation, the results from the 4 groups found that stakeholders wanted the museum to take action in the following areas:

<p>Customer</p> <ul style="list-style-type: none"> Demanding for Activities Demanding Services Improvement Demanding Attraction Management Demanding for Employees Demanding change visiting time focus 	<p style="text-align: right;">Community</p> <ul style="list-style-type: none"> Willing to Support all Activities Demanding Information Sharing Demanding Networking Future Space and Service Support
<p>Partner</p> <ul style="list-style-type: none"> Enhance management Enhance cooperation Focus on target groups Enhance the presentation of scientific works 	<p style="text-align: right;">Employees</p> <ul style="list-style-type: none"> Elevate the organization Develop welfare and salary systems Develop facilities Elevate the museum

Figure 8 Museum Stakeholder Participation “Need/Expectation”

Guidelines for developing into a tourist attraction

The role of the museum did not adequately indicate its dimension in promoting tourism, both domestically and internationally. Therefore, not all stakeholders have reflected their cooperation in this direction, but will instead focus more on being a learning resource for youth or people in the country.

However, the study results indicate that stakeholders are highly willing to support the museum's work. If the organization is clear on its work process and management with a moral system, it will lead to significantly improved operations.

The Thailand Museum Tourism Participatory Model Suggestion

The proposed Museum Stakeholder Participation Model for Tourism in Thailand directly addresses the issues highlighted in the study, which emphasized that although Thailand has more than 1,500 museums, including six under the National Science Museum Organization (NSMO), many remain unable to meet international standards or sustain active visitor engagement. The research findings showed that current practices rely heavily on schools and teachers as the primary customer group, while other important factors, such as families, general tourists, tourism agencies, digital platforms, and special groups (including the elderly and persons with disabilities), have not been systematically integrated. To address this managerial gap, the model structures stakeholder participation across an eight-stage value chain—from *Insight & Data* through *Curation & Design*, *Experience Enablement*, *Marketing & Distribution*, *On-site Operations*, *Community & Partnerships*, *Post-Visit & Loyalty*, to *Evaluation & Investment*. Each stakeholder group is mapped to specific stages, clarifying not only their roles but also the measurable indicators. The Net Promoter Score (NPS) serves as a statistical tool to assess satisfaction and loyalty. By linking the qualitative dimensions of perception, attitude, and expectation with quantitative NPS results, the model advances beyond descriptive needs into a coherent framework that museums can adopt to enhance learning value, visitor experience, and sustainable tourism development. Moreover, it broadens the scope of stakeholder inclusion and provides a replicable model that contributes to both academic discourse on stakeholder theory and practical policy discussions on strengthening museum-based tourism in Thailand.

Table 7 The Museum Stakeholder Participation Model for Tourism in Thailand

Stakeholder Group	Role in Value Chain	Value Chain Stage(s)	Key Indicators (incl. NPS)
School Teachers & Students	Primary learning customers; co-designers of educational kits and programs	1. Insight & Data 2. Curation & Program Design 7. Post-Visit & Loyalty	NPS (teachers) Repeat visits Curriculum integration rate Learning outcome scores
Families & General Visitors	Broaden audience base; promote informal learning & leisure experiences	2. Curation & Program Design 3. Experience Enablement 5. On-site Operations	NPS (visitors) Visitor dwell time Weekend/holiday attendance Membership subscriptions
Partners (Universities, NGOs, Private Sector)	Provide resources, expertise, and innovation; co-create exhibitions and CSR programs	4. Marketing & Distribution 6. Community & Partnerships 8. Evaluation & Investment	NPS (partners) Joint projects launched Funding/CSR contributions Research collaborations
Local Communities	Custodians of local culture; enrich tourism experiences; benefit from community-based tourism	6. Community & Partnerships 5. On-site Operations (festivals, local markets)	NPS (community) Income from local products Community event participation Employment opportunities
Employees & Volunteers	Frontline service delivery; provide innovation ideas and operational excellence	3. Experience Enablement 5. On-site Operations 8. Evaluation & Investment	NPS (staff) Job satisfaction index Retention rate Service quality ratings
Tourism Agencies (TAT, provincial DMOs)	Promote museums as tourism destinations; link to national tourism policy	4. Marketing & Distribution 7. Post-Visit & Loyalty	NPS (agencies) Inclusion in tourism routes Joint marketing campaigns Tourist arrivals via packages
Digital/Media/OTAs	Increase visibility, ticketing access, and digital engagement	4. Marketing & Distribution 7. Post-Visit & Loyalty	Online NPS App downloads Ticket sales via OTA Social media engagement
Special Groups (Elderly, Persons with Disabilities)	Ensure accessibility and inclusivity in museum experiences	3. Experience Enablement 5. On-site Operations	Accessibility index (UD/UDL) NPS (special groups) Feedback on facilities Participation in inclusive programs

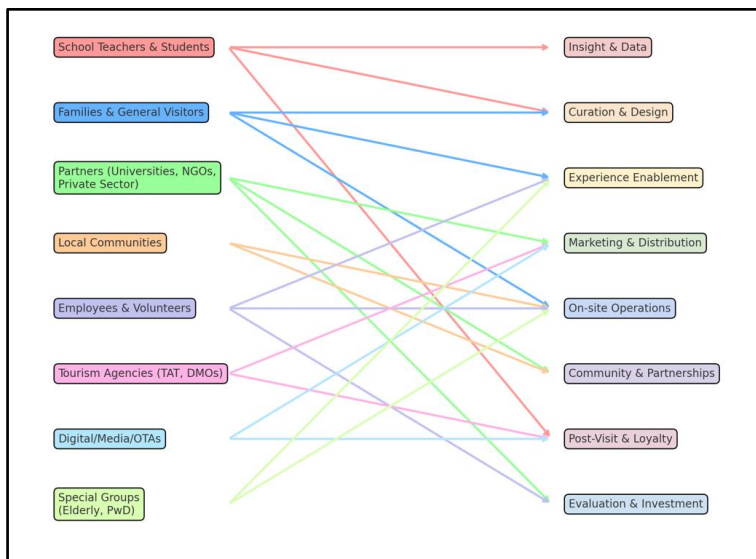


Figure 9 Museum Stakeholder Participation Model – Value Chain Mapping

The Museum Stakeholder Participation Model – Value Chain Mapping shows how eight stakeholder groups contribute across eight stages of the museum tourism value chain. For instance, teachers and students support *Insight*, *Curation*, and *Loyalty* as key learning customers, while families and visitors shape *Experience* and *Operations*. Partners, communities, and employees provide resources, cultural value, and service quality, whereas tourism agencies, digital platforms, and OTAs drive *Marketing* and *Post-Visit engagement*. Finally, special groups ensure inclusivity in *Experience* and *Operations*. This model highlights a structured framework for integrating stakeholders into museum management, addressing existing gaps and promoting sustainable tourism development.

Discussion

The development of museums in Thailand must increasingly emphasize stakeholder cooperation, as such collaboration is a key determinant of whether museum initiatives can achieve broad social and cultural impact (Bender, 2020). The findings of this study confirm that the examined museums under the National Science Museum Organization (NSMO) have made strong progress in fulfilling their educational and cultural missions. However, to further enhance their role in Thailand’s tourism landscape, a systematic participation framework is required. The proposed Museum Stakeholder Participation Model – Value Chain Mapping directly responds to this need by clarifying the involvement of diverse groups—teachers, families, partners, communities, employees, tourism agencies, digital platforms, and special groups—across the value chain of *insight*, *design*,

experience, marketing, operations, partnerships, loyalty, and evaluation. This structured integration not only strengthens the communication of organizational vision and mission but also aligns with the strategic goals of promoting scientific literacy, lifelong learning, and equity in education (ShawHong, 2020; The Princess Maha Chakri Sirindhorn Anthropology Centre, 2022; Punpeng, 2021).

A critical theme emerging from the study is the role of employees in supporting mission-driven activities. Consistent with Mascareño et al. (2020) and Hui et al. (2020), employee perceptions and attitudes toward organizational goals have a direct influence on their engagement in delivering high-quality programs. While external stakeholders demonstrated strong loyalty and satisfaction, as reflected in the Net Promoter Score (NPS), internal stakeholders were less satisfied, identifying gaps in communication and unclear operational frameworks. This resonates with Alqaisi's (2018) findings that poor communication and expectation management can negatively impact project outcomes. By positioning employees explicitly within the model as central actors in *experience enablement, operations, and evaluation*, museums can bridge these gaps and ensure organizational goals are consistently reinforced (Abdullah et al., 2020).

In conclusion, the study emphasizes the importance of aligning an organization's vision with the perceptions of both internal and external stakeholders. The proposed model provides a practical and theoretically grounded framework for closing managerial gaps in Thai museum tourism. By systematically embedding stakeholders into every stage of the value chain, museums can elevate visitor experiences, ensure accountability, and establish museums not only as cultural repositories but also as dynamic drivers of sustainable tourism and lifelong learning.

Contribution

This study makes a distinctive theoretical contribution by positioning museums as ecosystems of value co-creation, thereby extending Stakeholder Theory (Harrison & Wicks, 2013) into the field of museum tourism. It demonstrates how stakeholder participation can be systematically mapped across an eight-stage value chain, filling a managerial and theoretical gap in Thai museum studies. The research also advances theory by integrating the Net Promoter Score (NPS)—originally a tool for measuring customer loyalty—into stakeholder engagement research, thereby creating a hybrid framework that links qualitative constructs, such as perception, attitude, and expectation, with quantitative measures of loyalty. Furthermore, the findings bridge stakeholder theory with Organizational Communication Theory, demonstrating that gaps in vision and mission alignment between employees and external stakeholders significantly impact institutional performance

(Alqaisi, 2018). Finally, the proposed Museum Stakeholder Participation Model – Value Chain Mapping is not only context-specific but also transferable, offering a conceptual framework that can be adapted to other types of museums, cultural institutions, and learning-based organizations. These contributions enrich theoretical discussions of stakeholder value creation (Vilanova, Lozano & Arenas, 2009; Garriga, 2014) and provide a foundation for future research that explores how cultural institutions can align organizational missions with stakeholder participation to achieve sustainable development outcomes.

References

- Abdullah, I. M., Huang, D., Sarfraz, M., Ivascu, L., & Riaz, A. (2020). Effects of internal service quality on nurses' job satisfaction, commitment and performance: Mediating role of employee well-being. *Nursing Open*, 8(2), 607–619. <https://doi.org/10.1002/nop2.665>
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Alqaisi, F., I. (2018). *The effects of stakeholder's engagement and communication management on projects success*. MATEC Web of Conferences, 162, 02037. <https://doi.org/10.1051/mateconf/201816202037>
- Ayton, D., Tsindos, T., & Berkovic, Danielle. (2023). Chapter 2: Foundations of qualitative research – paradigms, philosophical underpinnings. *Qualitative Research – a practical guide for health and social care researchers and practitioners*. https://oercollective.caul.edu.au/qualitative-research/chapter/_unknown_-2/
- Baquero, A. (2022). Net Promoter Score (NPS) and Customer Satisfaction: Relationship and Efficient Management. *Sustainability*, 14(4), 2011. <https://doi.org/10.3390/su14042011>
- Bender, P. (2020). *Effective Stakeholder Management*. McGraw-Hill.
- Boukas, N., & Ioannou, M. (2020). Co-creating visitor experiences in cultural heritage museums: the avenue towards sustainable tourism development. *International Journal of Tourism Policy*, 10(2), 101-122. <https://doi.org/10.1504/IJTP.2020.110862>
- Chinmaneevong, C. (2010). *Museums Lag Global Standards*. Bangkok Post, <https://www.bangkokpost.com/life/arts-and-entertainment/30495>
- Garriga, E. (2014). Beyond stakeholder utility function: Stakeholder capability in the value creation process. *Journal of Business Ethics*, 120(4), 489–507. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-2001-y>

- Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2013). Stakeholder theory, value, and firm performance. *Business Ethics Quarterly*, 23(1), 97–124. <https://doi.org/10.5840/beq20132314>
- Hui, L., Qun, W, Nazzir, S., Mengyu, Z., Asadullah, M.A., & Khadim, S. (2021). Organizational identification perceptions and millennials ‘creativity: testing the mediating role of work engagement and the moderating role of work values. *European Journal of Innovation Management*, 24(5), 1653-1678, <https://doi.org/10.1108/EJIM-04-2020-0165>
- Jeong, Y. & Kim, S. (2020). A study of event quality, destination image, perceived value, tourist satisfaction, and destination loyalty among sport tourists. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 32(4), 940-960. <https://doi.org/10.1108/APJML-02-2019-0101>
- Kujala, J., Lehtimäki, H., & Freeman, R. E. (2019). A stakeholder approach to value creation and leadership. In A. Kangas (Ed.), *Leading change in a complex world: Transdisciplinary perspectives*. 123–144. Tampere University Press.
- Kupec, V., Lukáč, M., Štarchoň, P. & Bartáková, P.G. (2020). Audit of Museum Marketing Communication in the Modern Management Context. *International Journal of Financial Studies*, 8(39). <https://doi.org/10.3390/ijfs8030039>
- Martínez-Peláez, R. Ochoa-Brust, A., Rivera, S., Félix, F. G., Ostos, R., Brito, H., Félix, R. A., & Mena, .L. J. (2023). Role of Digital Transformation for Achieving Sustainability: Mediated Role of Stakeholders, Key Capabilities, and Technology. *Sustainability*, 15(14), 11221; <https://doi.org/10.3390/su151411221>
- Mascareño, J., Rietzschel, E., & Wisse, B. (2019). Envisioning innovation: Does visionary leadership engender team innovative performance through goal alignment?, *Creativity and Innovation Management*, 29(1), 33-48, <https://doi.org/10.1111/caim.12341>
- Mavragani, E. (2018). Museum Services in the Era of Tourism. In: Bast, G., Carayannis, E., Campbell, D. (eds) *The Future of Museums. Arts, Research, Innovation and Society*. Springer, 37-47. https://doi.org/10.1007/978-3-319-93955-1_4
- Nassaji, H.. (2020). Good qualitative research. *Language Teaching Research*, 24(4) , 427-431. <https://doi.org/10.1177/1362168820941288>
- Nickerson, C. (2024). *Interpretivism Paradigm and Research Philosophy*. <https://www.simplypsychology.org/interpretivism-paradigm.html>
- Panthong, P. (2022). *Future of Thai Museums*. <https://onceinlife.co/museum-focus>
- Punpeng, G. (2021). Thai Creative Industries In Flux. *The ASEAN October-November 2021*, 38-40.

- Royal Thai Embassy, (2019). *Thailand building the largest museum in Southeast Asia*.
<https://thaiembdc.org/2019/03/25/thailand-building-the-largest-museum-in-southeast-asia/>
- Samarasinghe, R. (2012). The influence of cultural values and environmental attitudes on green consumer behaviour. *The Journal of Behavioral Science*, 7(1), 83–98. <https://doi.org/10.14456/ijbs.2012.6>
- SET. (2024). *Stakeholder Engagement and Materiality Analysis*. <https://setsustainability.com/page/stakeholder-engagement>
- Shahzad, M., Qu, Y., Ur Rehman, S., Ding, X., & Razzaq, A. (2023). Impact of stakeholders' pressure on green management practices of manufacturing organizations under the mediation of organizational motives. *Journal of Environmental Planning and Management*, 66(10), 2171–2194. <https://doi.org/10.1080/09640568.2022.2062567>
- ShawHong, S. (2020). Museums and Tourism: Reengineering the Role of Museums in Malaysia's Cultural Heritage Tourism. *Business Economic Communication and Social Sciences (BECOSS) Journal*, 2(1), 145-157. <https://doi.org/10.21512/becossjournal.v2i1.6151>
- Simpson, M. (2009). Museums and restorative justice: heritage, repatriation and cultural education. *Museum International*, 61(1–2), 121–129. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0033.2009.01669.x>
- Soliman, M., Al-Shanfari, L.S., & Gulvady, S. (2023). Sensory marketing and accessible tourism: An AI-generated article. *Robonomics: The Journal of the Automated Economy*, 4(53), 1-25. <https://journal.robonomics.science/index.php/rj/article/view/53>
- Srisuk, N., Chanthasaro, P.A.S. & Rujjanapan, B. (2020). *The Community Museum Prototyping in Electronic System*. (Research report, Mahachulalongkornrajavidyalaya University), <http://mcur.mcu.ac.th:8080/jspui/handle/123456789/653>
- Stone, J.M., Migacz, I.S & Wolf, E. (2021). Learning through culinary tourism and developing a culinary tourism education strategy. *Journal of Tourism and Cultural Change*, 20(1-2), 177-195. <https://doi.org/10.1080/14766825.2021.1876078>
- The Princess Maha Chakri Sirindhorn Anthropology Centre. (2024). *Growth of Museums in Thailand*. <https://db.sac.or.th/museum/>
- Thong, J. Y. L., Hong, S. J., & Tam, K. Y. (2006). The effects of post-adoption beliefs on the expectation-confirmation model for information technology continuance. *International Journal of Human-Computer Studies*, 64(9), 799–810. <https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2006.05.001>

Vilanova, M., Lozano, J. M., & Arenas, D. (2009). Exploring the nature of the relationship between CSR and competitiveness. *Journal of Business Ethics*, 87(Supplement 1), 57–69.

<https://doi.org/10.1007/s10551-008-9812-2>

Zbucea, A., & Bira, M. (2020). Does Stakeholder Management Contribute to a Museum's Sustainable Development? *Management Dynamic in the Knowledge Economy*, 8(1), 95-107

<https://www.managementdynamics.ro/index.php/journal/article/view/339>

การจัดกิจกรรมเพื่อความรับผิดชอบต่อสังคม ที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกศึกษาต่อ
ในระดับบัณฑิตศึกษาของนักศึกษาระดับปริญญาตรี มหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตศาลายา
Effects of social responsibility activities on the decision of undergraduate students
to pursue graduate studies at Mahidol University, Salaya Campus

สุกัญญา ลีเจริญ^{1*}

Sukanya Leejearn^{1*}

*Corresponding author email: sakanya.lee@mahidol.ac.th

(Received: July 24, 2025 Revised: September 15, 2025 Accepted: September 29, 2025)

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกศึกษาต่อในระดับบัณฑิตศึกษาของนักศึกษาระดับปริญญาตรี มหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตศาลายา งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative Research) กลุ่มตัวอย่างเป็นนักศึกษาระดับปริญญาตรี มหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตศาลายา จำนวน 500 คน เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ผลการศึกษาพบว่า นักศึกษามีความคิดเห็นว่าแนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อความรับผิดชอบต่อสังคมของสถาบันการศึกษาควรจัดกิจกรรมด้านอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมมากที่สุด รองลงมาคือการจัดกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม การจัดกิจกรรมด้านจิตอาสาเพื่อสังคม การจัดกิจกรรมด้านพัฒนาเศรษฐกิจของชุมชนเพื่อความยั่งยืน การจัดกิจกรรมด้านพัฒนาศักยภาพด้านการศึกษาของโรงเรียน และการจัดกิจกรรมด้านสร้างเสริมพฤติกรรมที่มีจริยธรรมและปฏิสัมพันธ์ของนักศึกษา บุคลากร และชุมชน ตามลำดับ

การตัดสินใจเลือกสถาบันการศึกษาต่อในระดับบัณฑิตศึกษาจากกิจกรรมเพื่อความรับผิดชอบต่อสังคม โดยนักศึกษาตัดสินใจเลือกเมื่อคิดว่าการทำกิจกรรมเพื่อความรับผิดชอบต่อสังคมมีประโยชน์ต่อสังคมส่วนรวมมากที่สุด รองลงมาคือ สถาบันการศึกษาที่จัดกิจกรรมเพื่อความรับผิดชอบต่อสังคมมีการยอมรับและแก้ไขปัญหาจากการเรียกร้องของนักศึกษาด้วยความเต็มใจ สถาบันการศึกษามีการตอบสนองความต้องการของนักศึกษาและแบ่งปันสิ่งดี ๆ คืนแก่สังคม เช่น การบริจาคสิ่งของที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม หรือความรู้ที่จะนำไปสู่การพัฒนาต่อยอดในการสร้างอาชีพได้อย่างอย่างยั่งยืน ภาพลักษณ์ในการทำกิจกรรมเพื่อความรับผิดชอบต่อสังคมของสถาบันการศึกษามีความชัดเจน มีการโฆษณาประชาสัมพันธ์กิจกรรมเพื่อความรับผิดชอบต่อสังคม

¹ คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

Faculty of Engineering, Mahidol University

ของสถาบันการศึกษาให้แก่ นักศึกษาสถาบันการศึกษ่อื่นๆ รู้จักและตระหนักถึงความสำคัญของการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม และการจัดทำกิจกรรมเพื่อความรับผิดชอบต่อสังคมของสถาบันการศึกษาไม่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อคุณภาพชีวิตของชุมชนและสังคมตามลำดับ ทั้งนี้ นักศึกษาจะแนะนำสถาบันการศึกษาแก่นักศึกษาสถาบันอื่น ๆ ให้เป็นที่รู้จักการจัดกิจกรรมเพื่อความรับผิดชอบต่อสังคม

คำสำคัญ: กิจกรรมเพื่อความรับผิดชอบต่อสังคม; นักศึกษาปริญญาตรี; มหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตศาลายา

Abstract

The objective of this research was to study approaches to organizing social responsibility activities that influenced undergraduate students' decisions to pursue graduate studies at Mahidol University, Salaya Campus. This study employed a quantitative research design. The sample group consisted of 500 undergraduate students at Mahidol University, Salaya Campus. Data were collected using questionnaires, and statistical analysis was conducted using frequency, percentage, and standard deviation.

The findings revealed that students believed the university should primarily focus on organizing environmental conservation activities, followed by socially beneficial activities, volunteer service activities, community economic development activities for sustainability, educational capacity-building activities in schools, and activities that promote ethical behavior and interactions among students, staff, and the community, respectively.

With regard to the influence of social responsibility activities on students' decisions to pursue graduate studies, the results showed that students were most motivated when such activities provided the greatest benefit to society. Other influential factors included the institution's willingness to acknowledge and address students' demands, responsiveness to students' needs, and sharing positive contributions with society, for example, donating useful items or providing knowledge that can be further applied to sustainable career development. Additionally, the institution's clear image in conducting social responsibility activities, effective promotion of such activities to students from other institutions, and ensuring that these activities did not harm the quality of life of communities and society were also important considerations. Furthermore, students indicated they would recommend the university to peers at other institutions based on its commitment to social responsibility.

Keywords: Social Responsibility Activities; Undergraduate Students; Mahidol University Salaya Campus

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันการดำเนินงานของทุกองค์กรทางสถาบันการศึกษามีความซับซ้อน และมีการแข่งขันที่รุนแรงเพิ่มมากขึ้น การดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จจึงต้องมีการเรียนรู้และปรับตัวเพื่อพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องสำหรับรองรับกับสภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การจัดกิจกรรมเพื่อความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นกลยุทธ์เชิงนโยบายขององค์กรที่ต้องคำนึงถึงและหลีกเลี่ยงไม่ได้ในโลกยุคปัจจุบันซึ่งจะทำให้ทุกองค์กรได้รับการยอมรับและสนับสนุนจากสังคม โดยการแบ่งปันการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างภาครัฐ เครือข่ายชุมชนต่าง ๆ ทำให้เกิดความยั่งยืนกับการดำเนินการขององค์กรเพื่อสังคมในระยะยาว นับว่าการจัดกิจกรรมเพื่อความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นส่วนผสมทางการตลาดที่ลงตัวระหว่างองค์กรกับความรับผิดชอบต่อสังคมในปัจจุบัน ส่วนภาพรวมการจัดกิจกรรมเพื่อความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นส่วนเสริมและเป็นการคืนกำไรสู่สังคม องค์กรสามารถนำไปปรับปรุงเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อขับเคลื่อนนำพาองค์กรก้าวเดินไปสู่ความยั่งยืน และสร้างคุณค่าให้กับสังคมและองค์กรได้ (แนวโน้ว CSR, 2553) ประเด็นความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) พัฒนามาจากแนวคิดที่มองว่าการดำเนินธุรกิจขององค์กรต่าง ๆ ได้ส่งผลกระทบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อมเป็นอย่างมาก ทำให้หลายองค์กรได้ดำเนินกิจกรรมเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างต่อเนื่อง มาจนถึงในปัจจุบัน (Kotler & Lee, 2005) ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร คือ การเอื้อประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายอย่างเหมาะสม ทั้งแรงงาน ลูกจ้าง ลูกค้า สิ่งแวดล้อม รวมไปถึงชุมชนโดยรอบที่ตั้งขององค์กร แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมได้ขยายตัวเพิ่มขึ้นทั้งจากหน่วยงานธุรกิจข้ามชาติ ธุรกิจระดับชาติ ตลอดจนองค์กรบริษัทไปสู่หน่วยงานที่เป็นองค์กรในระดับอุดมศึกษาหรือมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นสถาบันสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และมีบทบาทหลักในการผลิตบัณฑิตให้เป็นผู้มีจิตสำนึกดี มีคุณธรรม และจริยธรรม มีความรับผิดชอบต่อตนเอง สังคม ประเทศชาติ ทั้งนี้ เพื่อให้การผลิตบัณฑิตซึ่งเป็นผู้ที่สำเร็จการศึกษาในระดับมหาวิทยาลัย ได้ออกไปรับใช้และแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม มหาวิทยาลัยไม่เป็นเพียงสถาบันที่ผลิตคน ผู้ตลาดแรงงานเท่านั้น แต่ยังต้องผลิตบัณฑิตให้เป็นประชากรที่มีคุณภาพ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2557)

แนวคิดมหาวิทยาลัยรับผิดชอบต่อสังคม (University Social Responsibility: USR) ปรากฏในการประชุมระดับโลกด้านการอุดมศึกษา (World Conference on Higher Education: WCHE) เมื่อวันที่ 5-8 กรกฎาคม ค.ศ. 2009 ณ สำนักงานใหญ่องค์การยูเนสโก กรุงปารีส ประเทศฝรั่งเศส เรื่อง บทบาทของสถาบันอุดมศึกษาในการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (The New Dynamics of Higher Education and Research for Societal Change and Development) มหาวิทยาลัยในฐานะองค์กรระดับอุดมศึกษาไม่ควรทำหน้าที่แต่เพียงการผลิตบัณฑิต หากแต่มหาวิทยาลัยจะต้องแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในด้านต่าง ๆ ทำหน้าที่เป็นศูนย์รวมความคิดตอบสนองความต้องการของสังคมโดยการจัดการเรียนการสอน และกิจกรรมให้นักศึกษาตระหนักถึงการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคม (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2552) และสอดคล้องกับ Bandura, A. (1986)

ความต้องการจัดกิจกรรมเพื่อสังคมของนิสิตระดับปริญญาตรีในสัดส่วนใหญ่เคยเข้าร่วมกิจกรรมจิตอาสา และต้องการทำกิจกรรมเพื่อสังคมด้านการอนุรักษ์และพัฒนาสภาพแวดล้อม เพื่อส่งเสริมให้นิสิตทำกิจกรรม เพื่อสังคมมากขึ้นต้องทำให้กิจกรรมเพื่อสังคมนั้นสอดคล้องและไปด้วยกันได้กับกิจกรรมตามหลักสูตรของภาควิชา/ สาขาวิชาในหลักสูตร กิจกรรมที่ทำตามเงื่อนไขการสำเร็จการศึกษาตามสาขาวิชาจะให้นิสิตสนใจเข้าร่วมกิจกรรม มากยิ่งขึ้น เพื่อให้นิสิตได้นำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาสังคมและชุมชนทั้งในทางตรงและในทางอ้อม รวมทั้งการกระตุ้นความสนใจโดยการสนับสนุนให้นิสิตได้ทำกิจกรรมเพื่อสังคมในรูปแบบใหม่ๆ ที่สนใจ เพื่อทำให้นิสิตเข้าร่วมกิจกรรมที่นำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการสร้างประโยชน์ต่อการพัฒนาชุมชนและสังคมมากยิ่งขึ้น (สุวรรณมา แซ่เฮ้ง และ กมลทิพย์ แจ่มกระจ่าง, 2564)

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนความรับผิดชอบต่อสังคมของมหาวิทยาลัยที่มีผลกระทบต่อนักศึกษา ประกอบด้วย นโยบายขององค์กร ความเข้าใจบริบทของสังคม ความสอดคล้องตามเกณฑ์ประเมินในการประกันคุณภาพ ของมหาวิทยาลัย การออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ ความมุ่งมั่นของบุคลากรทุกฝ่าย และการสื่อสารต่อสังคม ข้อเสนอแนะจากการวิจัย การสร้างความเข้าใจต่อแนวคิดและกำหนดนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมที่อยู่ใน กระบวนการของมหาวิทยาลัยอย่างแท้จริง โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในภายนอกและออกแบบ การจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับผู้เรียนและบริบทโดยการมีส่วนร่วมของชุมชน (พรธิดา วิเศษศิลปานนท์, 2562)

ประเทศไทยโดยสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษาได้มีนโยบายส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยในประเทศ ดำเนินการขับเคลื่อนความรับผิดชอบต่อสังคมซึ่งมีผลการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรมจากมหาวิทยาลัยหลายแห่ง และส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายกลุ่ม ทั้งผู้ประกอบการ ประชาชน พนักงานและนักศึกษา งานวิจัยนี้ จึงสนใจศึกษาแนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกศึกษาต่อในระดับ บัณฑิตศึกษาของนักศึกษาระดับปริญญาตรี มหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตศาลายาเนื่องจากนักศึกษาเป็นผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียสำคัญของมหาวิทยาลัย การจัดกิจกรรมเพื่อความรับผิดชอบต่อสังคมในรูปแบบต่าง ๆ จะส่งผลการตัดสินใจ เลือกศึกษาต่อของนักศึกษาอย่างไร ซึ่งจะนำไปสู่การให้ข้อเสนอแนะแนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อความรับผิดชอบต่อ สังคมของมหาวิทยาลัยต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับ Whitley, C.T. and Yoder, S.D. (2015)

จุดมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นต่อการจัดกิจกรรมเพื่อความรับผิดชอบต่อสังคมของนักศึกษาระดับปริญญาตรี มหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตศาลายา
2. เพื่อศึกษาแนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อความรับผิดชอบต่อสังคมว่าด้านใดมีผลต่อการตัดสินใจเลือกศึกษาต่อ ในระดับบัณฑิตศึกษาของนักศึกษาระดับปริญญาตรี มหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตศาลายา

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านประชากร

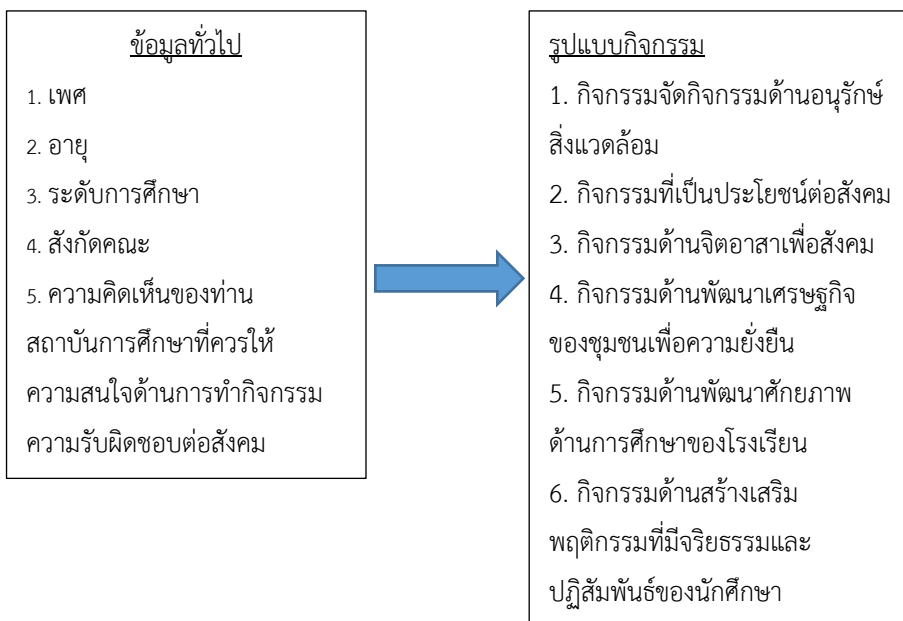
ขอบเขตด้านประชากรที่ใช้ศึกษาเป็นนิสิตระดับปริญญาตรี มหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตศาลายา จำนวน 500 คน

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารงานวิจัย แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของนิสิตนักศึกษา เพื่อนำไปสู่ประเด็นการวัดระดับการตัดสินใจเลือกศึกษาต่อในระดับบัณฑิตศึกษาของนักศึกษาระดับปริญญาตรี มหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตศาลายา โดยศึกษารูปแบบการจัดกิจกรรมที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกศึกษาต่อระดับบัณฑิตศึกษาความพึงพอใจของนักศึกษา ประกอบด้วย 1) กิจกรรมจัดกิจกรรมด้านอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม 2) กิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม 3) กิจกรรมด้านจิตอาสาเพื่อสังคม 4) กิจกรรมด้านพัฒนาเศรษฐกิจของชุมชนเพื่อความยั่งยืน 5) กิจกรรมด้านพัฒนาศักยภาพด้านการศึกษาของโรงเรียน 6) กิจกรรมด้านสร้างเสริมพฤติกรรมที่มีจริยธรรมและปฏิสัมพันธ์ของนักศึกษา

3. กรอบแนวคิด

ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการตัดสินใจและศึกษาค้นคว้าจากเอกสารหนังสือและงานวิจัยที่เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมของนิสิตนักศึกษา จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยจึงได้สรุปเป็นกรอบแนวคิดดังนี้



การทบทวนวรรณกรรม (Literature Review)

ความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นการดำเนินงานอย่างมีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ หากในองค์กรธุรกิจก็จะเป็นการดำเนินงานที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับผลกระทบจากกระบวนการดำเนินงานธุรกิจ ทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธุรกิจอาจแตกต่างกันไปตามบริบทของแต่ละธุรกิจ

ความรับผิดชอบต่อสังคมของมหาวิทยาลัย โดยในปี 1998 ประกาศในช่วงท้ายของการประชุมระดับโลก ว่าด้วยการอุดมศึกษาโดยยูเนสโก มีประเด็นที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจทางสังคมขององค์กรอุดมศึกษา ได้แก่ อุดมศึกษามีหน้าที่ในการ “ผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพสูงและพลเมืองที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการ ตอบสนองการดำเนินของทุกภาคส่วนของสังคม” ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับประกาศช่วงท้ายของการประชุมในปี 2009 โดยยูเนสโกที่มีการเน้นย้ำถึงบทบาทหน้าที่ของการอุดมศึกษาว่าไม่เพียงช่วยเพิ่มทักษะด้านต่าง ๆ แก่ผู้ศึกษาเท่านั้นแต่สถาบันอุดมศึกษา บุคลากร และนักศึกษาต้องธำรงรักษาและพัฒนา ภาระหน้าที่หลักโดยใช้จริยธรรม มุ่งมั่นสร้างความสงบสุข การปกป้องสิทธิมนุษยชน และค่านิยมประชาธิปไตย เครือข่ายความรับผิดชอบต่อสังคมของมหาวิทยาลัยทั่วโลกมีการอภิปรายและการดำเนินงานในหัวข้อความรับผิดชอบต่อสังคมของมหาวิทยาลัย (USR) เกี่ยวข้องกับบทบาทความเป็นผู้นำของมหาวิทยาลัยรับผิดชอบต่อสังคมที่ผูกโยงกับการเรียนการสอน เพื่อความยั่งยืนที่ดีกว่าเดิม นอกเหนือจากการดำเนินการในรูปแบบความรับผิดชอบต่อสังคม สำหรับธุรกิจ (CSR) (GLOBAL USR NETWORK, 2011) หนึ่งในภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย คือ การพัฒนา นักศึกษาให้เป็นบัณฑิตที่มีคุณภาพและคุณธรรมในฐานะที่เป็นกลไกสำคัญต่อการแก้ไขภาวะวิกฤติของสังคมไทย ในปัจจุบัน มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้เพื่อให้บัณฑิตถึงพร้อมด้วยวิชาการ วิชาชีพและคุณธรรมอีกทั้งสามารถดำรงและช่วยเหลือเกื้อกูลสังคมได้โดยการ (สุมน อมรวิวัฒน์, 2557)

1. ร่วมสร้าง “ประชาคมมหาวิทยาลัย” ที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และแบ่งปันมากกว่าการแข่งขัน ให้เป็นประชาคมแห่งความเสมอภาคพร้อมที่จะรับผิดชอบต่อสังคม
2. ปรับเปลี่ยนระบบคิดเกี่ยวกับหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ในมหาวิทยาลัยให้องค์ความรู้เชื่อมโยงกับการใช้ชีวิตและชุมชนตลอดจนเป็นการเรียนรู้อย่างกลมกลืนระหว่างศิษย์กับอาจารย์
3. มหาวิทยาลัยได้รับทรัพยากรจากประชาชนจึงต้องคืนคุณค่าและความสุขแก่ประชาชน
4. มหาวิทยาลัยต้องไม่ส่งเสียงเรียกร้องหาประโยชน์ใส่ตัวหรือติดอยู่ในบ่วงของธุรกิจการศึกษาแต่ต้องสร้างความรู้ความจริงเพื่อเตือนสติและสร้างสรรค์แนวทางที่ถูกที่ควรร่วมกับสังคม
5. เสียงของมหาวิทยาลัยจะไร้ผู้ฟังและขาดน้ำหนักรถถ้ามหาวิทยาลัยไม่เข้มแข็งไม่พิจารณาตนเอง ไม่สร้างธรรมาภิบาลเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งด้านสถาบันกลุ่มคนและกระบวนการจนสังคมและชุมชนเห็นคุณค่าร่วมหรือเป็นเพื่อนร่วมเกื้อกูลต่อกันได้
6. การผสมผสานองค์ความรู้ที่เป็นวิชาการกับประสบการณ์ชีวิตย่อมเป็นสิ่งสำคัญสู่การเปลี่ยนแปลง ที่เชื่อมร้อยระหว่างภายในกับภายนอก มหาวิทยาลัยจึงเป็นแหล่งเชื่อมโยงของทุกองค์ประกอบเข้าด้วยกัน

7. การเปลี่ยนแปลงบทบาทของมหาวิทยาลัยคือการเปลี่ยนแปลงอันยิ่งใหญ่ของประเทศไทย ที่สามารถเริ่มทำได้โดยมหาวิทยาลัยเอง โดยผู้บริหาร คณาจารย์ นักศึกษาทุกฝ่ายล้วนเป็นจุดเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลง

8. ทুমมหาวิทยาลัยล้วนมีความเคลื่อนไหวที่สร้างสรรค์สมควรที่จะเชื่อมโยงกันเป็นเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันโดยมหาวิทยาลัยที่เข้มแข็งจะเป็นศูนย์เชื่อมโยงร่วมแบ่งปันทรัพยากรในการจัดระบบให้ขับเคลื่อนและประสานพลังด้านความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างยั่งยืน

มหาวิทยาลัยต้องมีบทบาทในการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม ตอบสนองความต้องการของสังคม ทำหน้าที่เป็นศูนย์รวมความคิดให้แก่สังคม ทำการสื่อสารกับสังคมในประเด็นต่าง ๆ ที่ไม่ใช่เป็นเพียงแค่นักวิชาการที่สังคมจับต้องไม่ได้และเป็นผู้เชี่ยวชาญในสังกัดขององค์กรธุรกิจแต่เพียงเท่านั้น โดยเมื่อเปรียบเทียบความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรทางด้านธุรกิจ (CSR) กับ ความรับผิดชอบต่อสังคมของมหาวิทยาลัย (University Social Responsibility: USR) พบว่ามีประเด็นที่แตกต่างกันในรายละเอียดของการดำเนินกิจการดังแสดงในตารางที่ 1 (วัลลภา เฉลิมวงศาเวช, 2555)

ตารางที่ 1 ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ กับ ความรับผิดชอบต่อสังคมของมหาวิทยาลัย

Corporate Social Responsibility: CSR	University Social Responsibility: USR
<ul style="list-style-type: none">● การกำกับดูแลกิจการที่ดี● การประกอบธุรกิจด้วยความเป็นธรรม● รับผิดชอบต่อผู้บริโภค● พัฒนาชุมชน ดูแลสิ่งแวดล้อม	<ul style="list-style-type: none">● ตอบสนองความต้องการของสังคม● สื่อสารกับสังคมและรับใช้สังคม● ความเสมอภาคในโอกาสการเข้าถึงอุดมศึกษา● ลดปัญหาความเสียเปรียบในสังคม

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (อ้างถึงใน วัลลภา เฉลิมวงศาเวช, 2555)

หลักการความรับผิดชอบต่อสังคมของมหาวิทยาลัย ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อบริเวณที่ตั้งของมหาวิทยาลัย การจัดการความรู้เพื่อสังคม การศึกษาเพื่อสร้างพลเมืองและความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ และการมีส่วนร่วมทางสังคม (Vallaey et al., 2009) จากแนวคิดที่เกี่ยวข้องดังกล่าว สะท้อนให้เห็นว่ากิจกรรมเพื่อความรับผิดชอบต่อสังคมของสถาบันระดับอุดมศึกษาที่ดำเนินการในรูปแบบต่าง ๆ จะส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายใน คือ อาจารย์ พนักงาน และนักศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่อยู่ภายนอกองค์กรคือ ผู้ปกครอง คนในชุมชนรอบ ๆ มหาวิทยาลัยและสังคมโดยรอบ การวิจัยนี้ศึกษาแนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อความรับผิดชอบต่อสังคมของสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกศึกษาต่อในระดับบัณฑิตศึกษาของนักศึกษาปริญญาตรี และส่งผลถึงการสร้างภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล ซึ่งสอดคล้องกับ Plungpongpan, J. (2016)

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีรายละเอียดดำเนินการวิจัย ดังนี้

ขั้นที่ 1 ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยเลือกกลุ่มตัวอย่าง คือ นักศึกษาระดับปริญญาตรี มหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตศาลายา จำนวน 500 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม จากนั้นหาดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (index of item-object congruence: IOC) อยู่ระหว่าง 0.6-1 แล้วนำไปทดลองใช้ (Pre-test) กับนักศึกษาระดับปริญญาตรีในมหาวิทยาลัยมหิดลซึ่งมีลักษณะเหมือนกับกลุ่มตัวอย่างร้อยละ 10 ของแบบสอบถามฉบับจริง และการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจริงผู้วิจัยดำเนินการจัดส่งแบบสอบถามรูปแบบออนไลน์เพื่อส่งให้กับนักศึกษาระดับปริญญาตรีในมหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตศาลายาเพื่อรวบรวมข้อมูลและสรุปผลต่อไป

ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ผลจากแบบสอบถาม 3 ประเด็น

- ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม
- แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรสถาบันการศึกษา
- ระดับความคิดเห็นของนักศึกษาที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกสถานศึกษาต่อในระดับบัณฑิตศึกษา

ซึ่งคำถามในส่วนนี้มีลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ของ Likert

5 หมายถึง ความเห็นด้วยระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ความเห็นด้วยระดับมาก

3 หมายถึง ความเห็นด้วยระดับปานกลาง

2 หมายถึง ความเห็นด้วยระดับน้อย

1 หมายถึง ความเห็นด้วยระดับน้อยที่สุด

โดยมีเกณฑ์การแปลความหมายตามเกณฑ์ในการวิเคราะห์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best JW.1977) รายละเอียด ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.50-5.00 หมายถึง ระดับความเห็นด้วยมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.50-4.49 หมายถึง ระดับความเห็นด้วยมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.50-3.49 หมายถึง ระดับความเห็นด้วยปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.50-2.49 หมายถึง ระดับความเห็นด้วยน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.49 หมายถึง ระดับความเห็นด้วยน้อยที่สุด

2. การวิเคราะห์ข้อมูล คือ นำผลข้อมูลมาวิเคราะห์ความเหมาะสมโดยรวม วิเคราะห์ข้อมูลโดยนำมาเปรียบเทียบหาค่าเฉลี่ย และหาค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน แล้วนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย

ขั้นที่ 3 การประเมินความคุ้มค่าของโครงการวิจัย

ผู้วิจัยทำการประเมินความคุ้มค่าของโครงการวิจัย โดยการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบเชิงสถิติและการเผยแพร่โครงการวิจัยในรูปแบบเชิงสถิติ

ผลการวิจัย

นักศึกษาส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าควรจัดแนวทางกิจกรรมเพื่อความรับผิดชอบต่อสังคมของสถาบันการศึกษาด้านอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 25 รองลงมาคือการจัดกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม ร้อยละ 16.80 การจัดกิจกรรมด้านจิตอาสาเพื่อสังคม ร้อยละ 16 การจัดกิจกรรมด้านพัฒนาเศรษฐกิจของชุมชนเพื่อความยั่งยืน ร้อยละ 15 การจัดกิจกรรมด้านพัฒนาศักยภาพด้านการศึกษาของโรงเรียน ร้อยละ 14 และการจัดกิจกรรมด้านสร้างเสริมพฤติกรรมที่มีจริยธรรมและปฏิสัมพันธ์ของนักศึกษา บุคลากร และชุมชน ร้อยละ 13.20 ตามลำดับ

จากผลการศึกษาการตัดสินใจเลือกสถาบันการศึกษาต่อในระดับบัณฑิตศึกษาของนักศึกษาระดับปริญญาตรี มหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตศาลายา จากกิจกรรมเพื่อความรับผิดชอบต่อสังคม ดังนี้

นักศึกษาคัดสินใจเลือกสถาบันการศึกษาที่จัดทำกิจกรรมเพื่อความรับผิดชอบต่อสังคมมีประโยชน์ต่อสังคมส่วนรวมมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 95 รองลงมาจัดกิจกรรมเพื่อความรับผิดชอบต่อสังคมมีการยอมรับและแก้ไขปัญหาจากการเรียกร้องของนักศึกษาด้วยความเต็มใจ คิดเป็นร้อยละ 93.08 จัดกิจกรรมที่มีการตอบสนองความต้องการของนักศึกษาและแบ่งปันสิ่งดี ๆ คืนแก่สังคม เช่น การบริจาคสิ่งของที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม หรือความรู้ที่จะนำไปสู่การพัฒนาต่อยอดในการสร้างอาชีพได้อย่างยั่งยืน คิดเป็นร้อยละ 92.28 ภาพลักษณ์ในการทำกิจกรรมเพื่อความรับผิดชอบต่อสังคมของสถาบันการศึกษามีความชัดเจน คิดเป็นร้อยละ 48.40 กิจกรรมเพื่อความรับผิดชอบต่อสังคมของสถาบันการศึกษาให้ที่สร้างโฆษณาประชาสัมพันธ์แก่นักศึกษาสถาบันการศึกษาอื่น ๆ รู้จักและตระหนักถึงความสำคัญของการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม คิดเป็นร้อยละ 75.36 และการจัดทำกิจกรรมเพื่อความรับผิดชอบต่อสังคมของสถาบันการศึกษาไม่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อคุณภาพชีวิตของชุมชนและสังคม คิดเป็นร้อยละ 71.24 ตามลำดับ ทั้งนี้ นักศึกษาจะแนะนำสถาบันการศึกษาแก่นักศึกษาสถาบันอื่น ๆ ให้เป็นที่รู้จักการจัดกิจกรรมเพื่อความรับผิดชอบต่อสังคม คิดเป็นร้อยละ 84 รายละเอียดตามตารางที่ 2

ตารางที่ 2 การตัดสินใจเลือกสถาบันการศึกษาต่อในระดับบัณฑิตศึกษาจากกิจกรรมเพื่อความรับผิดชอบต่อสังคม

ความคิดเห็นของนักศึกษาต่อการตัดสินใจเลือก จากกิจกรรมเพื่อความรับผิดชอบต่อสังคม	X (ค่าเฉลี่ย)	% (ร้อยละ)	SD	แปลผล
1. กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของสถาบันการศึกษา ผู้จัดกิจกรรมมีความชัดเจน	4.22	84.40	1.96	มาก
2. กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมมีประโยชน์ต่อสังคม	4.75	95.00	0.43	มากที่สุด
ส่วนรวม				

ตารางที่ 2 การตัดสินใจเลือกสถาบันการศึกษาต่อในระดับบัณฑิตศึกษาจากกิจกรรมเพื่อความรับผิดชอบต่อสังคม (ต่อ)

ความคิดเห็นของนักศึกษาต่อการตัดสินใจเลือก จากกิจกรรมเพื่อความรับผิดชอบต่อสังคม	X (ค่าเฉลี่ย)	% (ร้อยละ)	SD	แปลผล
3. กิจกรรมยอมรับและแก้ไขปัญหาจากการเรียกร้องของ นักศึกษาด้วยความเต็มใจ	4.65	93.08	0.83	มากที่สุด
4. กิจกรรมที่มีการตอบสนองความต้องการของนักศึกษา แล้วยังมีการแบ่งปันสิ่งดี ๆ คืนให้แก่สังคม เช่น การบริจาค สิ่งของที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม หรือความรู้ที่จะนำไปสู่การ พัฒนาต่อยอดในการสร้างอาชีพได้อย่างยั่งยืน เป็นต้น	4.61	92.28	0.87	มากที่สุด
5. กิจกรรมเพื่อความรับผิดชอบต่อสังคมของ สถาบันการศึกษาให้ที่สร้างโฆษณาประชาสัมพันธ์แก่นัก ศึกษาสถาบันการศึกษาอื่น ๆ รู้จักและตระหนักถึง ความสำคัญของการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม	3.77	75.36	2.90	มาก
6. ท่านจะตัดสินใจเลือกสถาบันการศึกษาจากสถาบันการ ศึกษาที่มีการดำเนินงานที่ไม่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อ คุณภาพชีวิตของชุมชนและสังคม	3.56	71.24	2.54	มาก
7. ท่านจะแนะนำให้นักศึกษาอื่น ๆ เลือกสถาบันการศึกษา จากสถาบันการศึกษาที่จัดกิจกรรมเพื่อความรับผิดชอบต่อสังคม	4.20	84.00	1.01	มาก

การรับรู้ประเภทกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของนักศึกษา พบว่า นักศึกษาส่วนใหญ่มีการรับรู้
ประเภทกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของนักศึกษาด้านความรับผิดชอบต่อนักศึกษาของมหาวิทยาลัย คิดเป็น
ร้อยละ 89.27 รองลงมาเป็นด้านการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อมของสถาบันการศึกษา คิดเป็นร้อยละ 85.19
ด้านการกำกับดูแลและกิจการที่ดีของสถาบันการศึกษา คิดเป็นร้อยละ 84.96 ด้านการจัดกิจกรรมด้วยความเป็นธรรม
ของสถาบันการศึกษา คิดเป็นร้อยละ 84.27 และ ด้านการร่วมพัฒนาชุมชนและสังคมของมหาวิทยาลัย คิดเป็นร้อยละ
82.38 ตามลำดับ รายละเอียดตามตารางที่ 3

ตารางที่ 3 แสดงการรับรู้ประเภทกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของนักศึกษา

ประเภทกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม ของนักศึกษา	\bar{X}	S.D.	แปลผล
ด้านการกำกับดูแลกิจกรรมที่ดีของสถาบันการศึกษา			
1. สถาบันการศึกษาที่จัดกิจกรรมจะต้องมีเป้าหมายชัดเจนว่าจะดำเนินการอย่างมีจริยธรรม	3.74	4.59	มาก
2. สถาบันการศึกษาที่จัดกิจกรรมจะต้องมีการจัดระบบการดำเนินงานอย่างโปร่งใส	4.52	1.20	มากที่สุด
3. สถาบันการศึกษาที่จัดกิจกรรมจะต้องมีการดำเนินงานที่ให้นักศึกษาที่เกี่ยวข้องสามารถตรวจสอบได้	4.64	1.29	มากที่สุด
4. สถาบันการศึกษาที่จัดกิจกรรมต้องสามารถดำเนินงานได้อย่างรวดเร็ว และถูกต้องตามความต้องการของนักศึกษา	4.09	2.59	มาก
ภาพรวม	4.25	1.21	มาก
ด้านการจัดกิจกรรมด้วยความเป็นธรรมของสถาบันการศึกษา			
1. สถาบันการศึกษาที่จัดกิจกรรมจะต้องมีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐานของ สอ.ปว.	4.57	0.72	มากที่สุด
2. สถาบันการศึกษาจะต้องมีการจัดประกวดและเผยแพร่ผลงานกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมด้วยความเป็นธรรม	3.18	7.85	ปานกลาง
3. สถาบันการศึกษาที่จัดกิจกรรมจะต้องให้จำนวนชั่วโมงกิจกรรมจิตอาสา (AT) หรือผลประโยชน์อื่น ๆ เชิงบวก อาทิเช่น ใบประกาศ หนังสือรับรอง หรืออื่น ๆ เป็นต้นตามประกาศของสถาบันการศึกษา	5.00	0.00	มากที่สุด
4. มหาวิทยาลัยที่จัดกิจกรรมจะต้องมุ่งมั่นสร้าง ความเป็นธรรมอย่างมั่นคง เพื่อให้นักศึกษาได้รับผลประโยชน์ที่ยั่งยืนจากการร่วมกิจกรรมที่มีประสิทธิภาพ และผลการเรียนที่ดี	4.10	0.88	มาก
ภาพรวม	4.21	1.18	มาก

ตารางที่ 3 แสดงการรับรู้ประเภทกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของนักศึกษา (ต่อ)

ประเภทกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม ของนักศึกษา	\bar{X}	S.D.	แปลผล
ด้านความรับผิดชอบต่อนักศึกษาของมหาวิทยาลัย			
1. สถาบันการศึกษาที่จัดกิจกรรมจะต้องจัดกิจกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพได้มาตรฐานตามที่สถาบันการศึกษากำหนด	3.70	3.18	มาก
2. สถาบันการศึกษาที่จัดกิจกรรมจะต้องมีการให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับกิจกรรมอย่างครบถ้วน ถูกต้อง และไม่บิดเบือนข้อเท็จจริงแก่นักศึกษา	4.83	0.44	มากที่สุด
3. สถาบันการศึกษาที่จัดกิจกรรมจะต้องมีการจัดระบบบริการนักศึกษา เพื่อให้นักศึกษาสามารถร้องเรียนปัญหา และซักถามข้อสงสัยในตัวกิจกรรม	4.65	0.84	มากที่สุด
4. สถาบันการศึกษาที่จัดกิจกรรมจะต้องมีความมุ่งมั่นในการสร้างความพึงพอใจให้กับนักศึกษาที่เลือกเข้าร่วมกิจกรรม	4.68	0.72	มากที่สุด
ภาพรวม	4.46	0.65	มาก
ด้านการร่วมพัฒนาชุมชนและสังคมของมหาวิทยาลัย			
1. สถาบันการศึกษาที่จัดกิจกรรมต้องมีนโยบายช่วยส่งเสริมสถาบันครอบครัว	3.15	8.25	ปานกลาง
2. สถาบันการศึกษาที่จัดกิจกรรมจะต้องสนับสนุนการศึกษาและส่งเสริมการเป็นแบบอย่างที่ดีของสังคมให้แก่เยาวชน	4.77	0.50	มากที่สุด
3. สถาบันการศึกษาที่จัดกิจกรรมจะต้องเปิดโอกาสและช่วยเหลือสังคมในด้านต่าง ๆ เช่น การเสริมสร้างอาชีพร่วมใจบรรเทาน้ำท่วม เป็นต้น	3.90	4.49	มาก
4. สถาบันการศึกษาที่จัดกิจกรรมจะต้องมีการปลูกจิตสำนึกให้นักศึกษาช่วยเหลือพัฒนาชุมชนและสังคม	4.66	1.15	มากที่สุด
ภาพรวม	4.12	1.80	มาก

ตารางที่ 3 แสดงการรับรู้ประเภทกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของนักศึกษา (ต่อ)

ประเภทกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม ของนักศึกษา	\bar{X}	S.D.	แปลผล
ด้านการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อมของสถาบันการศึกษา			
1. สถาบันการศึกษาที่จัดกิจกรรมจะต้องมีการให้ความรู้เพื่อปลูกจิตสำนึกในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมแก่นักศึกษาของสถาบันการศึกษาและชุมชนโดยรอบทั่วไป	4.70	0.58	มากที่สุด
2. สถาบันการศึกษาที่จัดกิจกรรมจะต้องมีการจัดนโยบายรักษาสิ่งแวดล้อม เช่น การลดโลกร้อน การปลูกต้นไม้ การใช้พลังงานทดแทน ฯลฯ	3.69	3.42	มาก
3. สถาบันการศึกษาที่จัดกิจกรรมจะต้องมีการจัดการรณรงค์เพื่อส่งเสริมการประหยัดพลังงาน	4.73	0.54	มากที่สุด
4. สถาบันการศึกษาที่จัดกิจกรรมจะต้องมีการจัดกิจกรรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	3.92	1.56	มาก
ภาพรวม	4.26	0.76	มาก

จากตารางที่ 3 แสดงการรับรู้ประเภทกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของนักศึกษา ด้านการกำกับดูแลกิจกรรมที่ดีของสถาบันการศึกษา พบว่า นักศึกษามีการรับรู้สถาบันการศึกษาจัดกิจกรรมจะต้องมีการดำเนินงานที่ให้นักศึกษาที่เกี่ยวข้องสามารถตรวจสอบได้มากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.64 หรือคิดเป็นร้อยละ 92.84 ด้านการจัดกิจกรรมด้วยความเป็นธรรมของสถาบันการศึกษา พบว่า นักศึกษามีการรับรู้สถาบัน การศึกษาที่จัดกิจกรรมจะต้องให้จำนวนชั่วโมงกิจกรรมจิตอาสา (AT) หรือผลประโยชน์อื่น ๆ ในเชิงบวก อาทิเช่น ใบประกาศ หนังสือรับรอง หรืออื่น ๆ เป็นต้น ตามประกาศของสถาบันศึกษามากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 5.00 หรือคิดเป็นร้อยละ 100 ด้านความรับผิดชอบต่อนักศึกษาของมหาวิทยาลัย พบว่า นักศึกษามีการรับรู้สถาบันการศึกษาที่จัดกิจกรรมจะต้องมีการให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับกิจกรรมอย่างครบถ้วน ถูกต้อง และไม่บิดเบือนข้อเท็จจริงแก่นักศึกษามากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.83 หรือคิดเป็นร้อยละ 96.52 ด้านการร่วมพัฒนาชุมชนและสังคมของมหาวิทยาลัย พบว่า นักศึกษามีการรับรู้สถาบันการศึกษาที่จัดกิจกรรมจะต้องสนับสนุนการศึกษาและส่งเสริมการเป็นแบบอย่างที่ดีของสังคมให้แก่เยาวชนมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.77 หรือคิดเป็นร้อยละ 95.36 และด้านการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อมของสถาบันการศึกษา พบว่า นักศึกษามีการรับรู้สถาบันการศึกษาที่จัดกิจกรรมจะต้องมีการจัดการรณรงค์เพื่อส่งเสริมการประหยัดพลังงานมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.73 หรือคิดเป็นร้อยละ 94.52 ตามลำดับ

การอภิปรายผล

จากผลการศึกษาการจัดกิจกรรมเพื่อความรับผิดชอบต่อสังคม ที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกศึกษาต่อในระดับบัณฑิตศึกษาของนักศึกษาระดับปริญญาตรี มหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตศาลายามีความสอดคล้องกับแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรของนิภา นินุตติกุล (2566) เรื่อง 6 รูปแบบ กิจกรรม CSR ในแบบนันทนาการตลาด และ คอตเตอร์และลี (2005). เรื่อง การกำหนดรูปแบบ 6 กิจกรรม คือ 1. Cause Promotion 2. Cause-Related Marketing 3. Corporate Social Marketing 4. Corporate Philanthropy 5. Community Volunteering และ 6. Socially Responsible Business Practices ซึ่งทางมหาวิทยาลัยมหิดลสามารถนำไปปฏิบัติได้ตั้งแต่รูปแบบหนึ่งหรือแม้แต่การผสมผสานทุกรูปแบบในเวลาเดียวกันได้เช่นกัน

ด้านการจัดกิจกรรมเพื่อความรับผิดชอบต่อสังคม ที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกศึกษาต่อในระดับบัณฑิตศึกษาของนักศึกษาระดับปริญญาตรี มหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตศาลายาที่แตกต่างกัน โดยนักศึกษาส่วนใหญ่มีความสนใจการจัดกิจกรรมเพื่อความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีประโยชน์ต่อสังคมส่วนรวม ทั้งนี้ เนื่องจากการดำเนินการจัดกิจกรรมทุกกิจกรรมส่งผลให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวมอย่างชัดเจน นอกจากนี้ นักศึกษายังได้พัฒนาด้านทักษะชีวิตต่าง ๆ จากการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆที่เกิดขึ้นของมหาวิทยาลัยมหิดลจะมีความแตกต่างกันไปตามเป้าหมายและลักษณะของแต่ละกิจกรรมก่อให้เกิดเครือข่ายนักศึกษาของมหาวิทยาลัยทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยที่ร่วมกันทำกิจกรรมเพื่อความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นระยะๆ โดยนักศึกษาได้นำแนวความรับผิดชอบต่อสังคมที่ได้เรียนรู้จากการทำกิจกรรมกับมหาวิทยาลัยไปขยายผลต่อในการแนะนำให้นักศึกษาระดับปริญญาตรีศึกษาต่อในระดับบัณฑิตศึกษาเพิ่มมากขึ้น

ด้านแนวความคิดเห็นในการจัดกิจกรรมเพื่อความรับผิดชอบต่อสังคม ที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกศึกษาต่อในระดับบัณฑิตศึกษาของนักศึกษาระดับปริญญาตรี มหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตศาลายาที่แตกต่างกัน โดยนักศึกษาส่วนใหญ่มีแนวความคิดเห็นต้องการให้ทางมหาวิทยาลัยมหิดลจัดกิจกรรมเพื่อความรับผิดชอบต่อสังคมของสถาบันการศึกษาด้านอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม เนื่องจาก มหาวิทยาลัยมหิดลได้รับการยอมรับในฐานะมหาวิทยาลัยสีเขียวระดับโลก โดยในปี 2567 (2024) ติดอันดับที่ 45 จาก 1,477 มหาวิทยาลัยทั่วโลก ในการจัดอันดับ UI GreenMetric World University Rankings ซึ่งประเมินจากเกณฑ์ 6 ด้าน เช่น พลังงาน ของเสีย การจัดการน้ำ การสัญจร และการศึกษา เพื่อส่งเสริมการพัฒนาที่ยั่งยืนและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

ด้านการรับรู้ประเภทกิจกรรมเพื่อความรับผิดชอบต่อสังคม ที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกศึกษาต่อในระดับบัณฑิตศึกษาของนักศึกษาระดับปริญญาตรี มหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตศาลายาที่แตกต่างกัน นักศึกษาส่วนใหญ่มีการรับรู้ประเภทกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของนักศึกษาด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของมหาวิทยาลัย ทั้งนี้ เนื่องจากผลที่เกิดขึ้นต่อนักศึกษาจากการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของมหาวิทยาลัยมหิดล เกิดการรับรู้ได้ว่าความรับผิดชอบต่อสังคมของมหาวิทยาลัยมหิดลมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อสังคมในการดูแล สวัสดิภาพ ส่งเสริมโอกาสทางการศึกษาอย่างเท่าเทียม และสร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนให้นักศึกษาพัฒนาศักยภาพได้อย่างเต็มที่ โดยคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพ ความเสมอภาค และการลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา

ซึ่งสามารถศึกษาได้จากแนวปฏิบัติของสภาสถาบันอุดมศึกษา และกรอบการขับเคลื่อนความรับผิดชอบต่อสังคมของมหาวิทยาลัย ส่งผลให้นักศึกษาเกิดความรักสถาบันและขยายผลต่อนักศึกษาระดับปริญญาตรีทั้งในและนอกมหาวิทยาลัยมหิตลตัดสินใจเลือกศึกษาต่อในระดับบัณฑิตศึกษาเพิ่มมากขึ้น ซึ่งตรงกับแนวคิดทฤษฎีของซิฟแมน ลีออน และ ลีสลี คูนุก (Leon & Kanuk, 1978)

เปรียบเทียบการจัดกิจกรรมเพื่อความรับผิดชอบต่อสังคม ที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกศึกษาต่อในระดับบัณฑิตศึกษาของนักศึกษาระดับปริญญาตรี มหาวิทยาลัยมหิตล วิทยาเขตศาลายา มีแนวความคิด การรับรู้และการตัดสินใจเลือกที่แตกต่างกันไป สอดคล้องกับนางสาวศินันท์ อินทร์จันทร์ (2559) เรื่อง “การศึกษาทัศนคติและการมีส่วนร่วมในกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม ของนักศึกษามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ศูนย์ลำปาง”. แนวคิดทฤษฎีของซิฟแมน ลีออน และ ลีสลี คูนุก (Leon & Kanuk, 1978) ดังนั้น นอกจากที่มหาวิทยาลัยจะพิจารณาและดำเนินการจัดกิจกรรมตามเป้าหมายที่มหาวิทยาลัยต้องการแล้ว ยังส่งผลให้การรับรู้ของนักศึกษาระดับปริญญาตรีที่มีผลต่อการจัดกิจกรรมเพื่อความรับผิดชอบต่อสังคมในการศึกษาต่อในระดับบัณฑิตศึกษาของมหาวิทยาลัยมหิตล วิทยาเขตศาลายา ได้ตระหนักถึงความมุ่งมั่นของมหาวิทยาลัยมหิตลที่จะเป็นผู้จัดกิจกรรมต่าง ๆ ให้มีความต่อเนื่องรวมทั้งการสื่อสารต่อสังคม จะก่อให้เกิดความภาคภูมิใจของนักศึกษาระดับปริญญาตรีที่เข้าร่วมกิจกรรมและเป็นการขยายผลต่อการตัดสินใจเลือกศึกษาต่อระดับบัณฑิตศึกษาในวงกว้างจนกระทั่งมาสู่ความร่วมมือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีส่วนเกี่ยวข้องเพิ่มมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ Gurlek, M., Duzgun, E., & Meydan Uygur, S. (2017), and Koro, E., & Jusufi, S. (2023)

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะที่ได้รับจากการวิจัย

1.1 ผู้บริหารหรือฝ่ายที่เกี่ยวข้องสามารถกระตุ้นให้นักศึกษามีส่วนร่วมกับกิจกรรมเพื่อความรับผิดชอบต่อสังคมที่ทางมหาวิทยาลัยมหิตลจัดขึ้นมาได้โดยการสร้างการรับรู้ที่ดีให้แก่นักศึกษา และสร้างแรงจูงใจในการร่วมกิจกรรมมากยิ่งขึ้น

1.2 ผู้บริหารเชิญบุคคลที่มีชื่อเสียงมาร่วมกิจกรรมกับมหาวิทยาลัยมหิตล และประชาสัมพันธ์กิจกรรมที่ทางมหาวิทยาลัยมหิตลได้จัดขึ้นเพื่อเป็นประโยชน์ต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ให้คนทั่วไปได้รับรู้ตัวนักศึกษาที่เข้าร่วมกิจกรรมจะได้รู้สึกภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่ง และมีโอกาสที่จะเข้าร่วมกิจกรรมในครั้งต่อไป

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการทำวิจัยอย่างต่อเนื่อง เพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมของนักศึกษาในการตัดสินใจเลือกศึกษาต่อระดับบัณฑิตศึกษาด้านความรับผิดชอบต่อสังคมทุกปี ซึ่งสามารถนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการปรับปรุงแก้ไขและยังทำให้ทราบถึงความต้องการของนักศึกษาหรือความคาดหวังด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของมหาวิทยาลัยมหิตล

2.2 ควรศึกษาแบบเจาะลึกเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมเฉพาะเรื่องหนึ่งเพื่อให้ได้ผลการวิจัยที่มีความเฉพาะเจาะจงมากยิ่งขึ้น และสามารถนำผลการวิจัยและแนวคิดไปศึกษาต่อให้เกิดประโยชน์ในงานวิจัยหรือพัฒนาวิทยาลัยมหิตลต่อไป

2.3 ควรศึกษานโยบายหรือกลยุทธ์การจัดกิจกรรมเพื่อความรับผิดชอบต่อสังคมของคู่แข่งแต่ละรายว่าเน้นการดำเนินกิจกรรมด้านใดเป็นหลัก และมีการคำนึงถึงภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยมหิดลมากน้อยเพียงใด

2.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม ซึ่งส่วนใหญ่เป็นลักษณะคำถามปลายปิด ดังนั้นงานวิจัยครั้งต่อไปจึงควรศึกษาด้วยวิธีการอื่น เช่น การสัมภาษณ์และเจาะลึก เพื่อให้ทราบถึงความต้องการของการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร ทั้งในด้านเนื้อหา ช่องทางการเปิดรับข่าวสารรวมถึงความรู้สึกทัศนคติ และความคิดเห็นในประเด็นต่าง ๆ ได้อย่างละเอียดและเป็นข้อมูลเชิงลึก

2.5 ควรศึกษาภาพลักษณ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของมหาวิทยาลัยมหิดลในประเทศไทยจากผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น ชุมชน ภาครัฐ และภาคเอกชน เป็นต้น

เอกสารอ้างอิง

- กนกวรรณ ตันทสิทธิ์. (2559). ปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกศึกษาต่อในระดับปริญญาโท กรณีศึกษา: โครงการเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ของนักศึกษา ปีการศึกษา 2558. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์). https://digital.library.tu.ac.th/tu_dc/frontend/Info/item/dc:92957
- กังสดาล เขาว์วัฒนกุล, ยุทธนา ไชยจุล, และจารุวรรณ สกกุลคู. (2558). ความรับผิดชอบต่อสังคมของผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน. *วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์*, 41(1), 70-87. <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/socku/article/view/131386>
- กระทรวงศึกษาธิการ.(2552). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ 2542*. กระทรวงศึกษาธิการ. <https://bic.moe.go.th>.
- กระทรวงศึกษาธิการ.(2557). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ 2542*. กระทรวงศึกษาธิการ. <https://bic.moe.go.th>.
- จุฑาพร นาครอด. (2554). ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการมีจิตสาธารณะของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 ในเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์). <https://ir.swu.ac.th/entities/publication/0d4aa552-59d3-450a-9448-ffa641418dfa>
- จารุพร ตั้งพัฒนกิจ, และนินาสกรณ พิจิตชัยโสภณ. (2567). อิทธิพลระหว่างความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ขององค์กรที่ส่งผลต่อความภักดีของลูกค้า: กรณีศึกษาศูนย์การค้าแห่งหนึ่งในจังหวัดชลบุรี. *วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*, 3(2), 70–89. <https://kuojs.lib.ku.ac.th/index.php/jmsku/article/view/5949>
- จุฬาลักษณ์ ปรีชากุล. (2549). การศึกษาปัจจัยชีวิตสังคมที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ความสามารถของตนเองและความเครียดในการทำงานของตัวแทนประกันชีวิต บริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์). <https://ir.swu.ac.th/entities/publication/abcf8e57-8844-4527-9b7b-4967790b0f8a>
- จอย ทองล้อมสี (2557). การพัฒนาตัวบ่งชี้ความรับผิดชอบต่อสังคมของสถาบันอุดมศึกษาไทยตามหลักธรรมาภิบาล. *วารสารเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*, 42(1), 1-19. <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/EDUCU/article/view/27720>

- โชติรัตน์ ศรีสุข. (2554). *กลยุทธ์การสื่อสารและการรับรู้รูปแบบโครงการความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ไทยเบฟเวอเรจ จำกัด (มหาชน)*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศิลปากร). <https://sure.su.ac.th/xmlui/handle/123456789/9732?attempt=2&>
- ชลธิศ จันทิกาก้าว. (2561). *มุมมองของพนักงานที่มีต่อการจัดกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร: กรณีศึกษา ห้างหุ้นส่วนจำกัด กระแสสินธุ์การโยธา*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์). <https://kb.psu.ac.th/items/57352e32-8bb4-4a88-954e-64772ac5c50a>
- นิตยา กิติ. (2566). *ความรับผิดชอบต่อสังคมของโรงเรียนในอำเภอดอกคำใต้จังหวัดพะเยาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยพะเยา). <https://updc.up.ac.th/handle/123456789/683>
- นิภา นินุตติกุล. (2566). *6 รูปแบบ กิจกรรม CSR ในแบบนักการตลาด ศูนย์บูรณาการทางธุรกิจ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*. https://www.facebook.com/crasmsrcku/photos/-รูปแบบ-กิจกรรม-csr-ในแบบนักการตลาด-โดยผศดรนิภา-นินุตติกุล-csr-ย่อมาจาก-corpor/687237430079204/?_rd=
- นิตชาล รัตนมณี, และพิทักษ์ ศิริวงศ์. (2561). *รูปแบบ กลยุทธ์ และการสื่อสารภาพลักษณ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การภาครัฐ และภาคเอกชนที่ปรากฏอยู่ในหนังสือพิมพ์ประชาชาติธุรกิจ*. *Veridian E-Journal, Silpakom University, 11(1)*, 597-615. <https://he02.tci-thaijo.org/index.php/Veridian-E-Journal/article/view/118626>
- พรธิดา วิเศษศิลปานนท์. (2562). *การขับเคลื่อนความรับผิดชอบต่อสังคมของมหาวิทยาลัยที่มีผลต่อนักศึกษา*. *Veridian E-Journal, Silpakom University, 12(3)*, 572-590. <https://he02.tci-thaijo.org/index.php/Veridian-E-Journal/article/view/172824>
- มณฑา พลรักษ์, อภิธีร์ ทรงบัณฑิตย์, สมบูรณ์ บุรศิริรักษ์, และอนันต์ มาลารัตน์. (2559). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ความรับผิดชอบต่อสังคมด้านจริยธรรมของนักศึกษาระดับปริญญาตรี ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า วารสารครุศาสตร์อุตสาหกรรม, 15(3)*, 37-44. <https://ph01.tci-thaijo.org/index.php/JIE/article/view/122624>
- วศินันท์ อินทร์จันทร์. (2559). *การศึกษาทัศนคติและการมีส่วนร่วมในกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของนักศึกษามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ศูนย์ลำปาง*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์). https://digital.library.tu.ac.th/tu_dc/frontend/Info/item/dc:139498
- ลีโรส รุ่งดอนทราย. (2552). *การรับรู้รูปแบบและผลกระทบของโครงการ CSR ของนักศึกษาคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร กรณีศึกษาโครงการไทยเบฟร่วมใจด้านภัยหนาว บริษัทไทย เบฟเวอเรจ จำกัด (มหาชน) [โครงการงานวิจัยระดับปริญญาตรี ไม่ได้ตีพิมพ์]*. มหาวิทยาลัยศิลปากร. <https://sure.su.ac.th/xmlui/handle/123456789/15793?attempt=3&attempt=2&locale-attribute=en>
- สุวรรณา แซ่เฮ้ง. (2564). *การศึกษาความต้องการการจัดกิจกรรมเพื่อสังคมของนิสิตระดับปริญญาตรี คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2564, วารสารสังคมวิวัฒน์, 13(2)* 14-30. <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/thaijss/article/view/259187>

- อนุ เจริญวงศ์ระยับ, วิลาสลักษณ์ ชั่ววัลลี, อรพินทร์ ชูชม, และนิยชดา จิตต์จรัส. (2552). การรับรู้สภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษาและลักษณะส่วนบุคคลที่เอื้อต่อการเป็นอาสาสมัครอย่างยั่งยืนในนักศึกษาระดับปริญญาตรี. *วารสารพฤติกรรมศาสตร์*, 16(1), 1-16. <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/BSRI/article/view/494/440>
- Bandura, A. (1986). *Social Learning Theory*. Engtewoof Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Gurlek, M., Duzgun, E., & Meydan Uygur, S. (2017). How does corporate social responsibility create customer loyalty? The role of corporate image. *Social Responsibility Journal*, 13(3), 409-427. <https://doi.org/10.1108/SRJ-10-2016-0177>
- Koro, E., & Jusufi, S. (2023). The role of corporate social responsibility in consumer trust and perception of company image. *Prizren Social Science Journal*, 7(1), 24-32. <https://doi.org/10.32936/pssj.v7i1.407>
- Plungpongpan, J., Tiangsoongnern, L., Speece, M. (2016). University social responsibility and brand image of private universities in Bangkok. *International Journal of Education Management*, 30(4), 571-591. <https://doi.org/10.1108/IJEM-10-2014-0136>
- Whitley, C.T. & Yoder, S.D. (2015). Developing social responsibility and political engagement: Assessing the aggregate impacts of university civic engagement on associated attitudes and behaviors. *Education, Citizenship and Social Justice*, 10(3), 217-233. <https://doi.org/10.1177/1746197915583941>

Royal Development Projects and the Promotion of agritourism to linked areas: The case of Khao Hin Sorn Royal Development Study Centre

Muksuda Poolsawat^{1*} and Prapaipit Sawadrum²

*Corresponding author email: muksuda.p@ku.th

(Received: July 15, 2025 Revised: September 18, 2025 Accepted: September 09, 2025)

Abstract

The primary challenges to agricultural income in Thailand include high production costs, fluctuations in product prices, and risks from natural disasters and water management issues, which impact production and revenue. These reasons lead to uncertainty. The National Economic and Social Development Board Office of the Prime Minister had the Eleventh National Economic and Social Development Plan 2012–2016, which was prepared with the sustainable involvement of the Thai people, environment, society, and economy by application of the Sufficiency Economy Philosophy. This paper highlights that the Royal Development Project can facilitate agritourism in Thailand. This research aims to study the potential of agritourism in the linkage areas targeted by the Khao Hin Sorn Royal Development Study Centre, Chachoengsao Province. Therefore, the study focuses on agritourism, which is a part of the household's stable economy in Thailand. This is to say that researchers believe the Khao Hin Sorn Royal Development Study Centre can build both agriculture and sustainable agricultural tourism in Thailand. This will lead the country toward sustainable and a "Happy Society". Researchers explore the agritourism potential of Khao Hin Sorn Royal Development Study Centre and agritourism in the linked areas by using the 3A's elements of tourism. Then evaluate the agritourism potential with reality touring simulation. In summary, this study found that Khao Hin Sorn Royal Development Study Centre grants agritourism to linked areas targeted for tourism support. The researchers indicate tourism potential by a sample group of travelers' satisfaction. The sample tourist, which is a group that corresponds to the purpose of using services and traveling at Khao Hin Sorn, consists of study tour groups, family groups, and independent groups. A 5-point Likert scale is used in surveys to measure travelers' satisfaction, which means that if travelers are satisfied, and refers to the potential to support agritourism.

¹ Lecturer, Faculty of Management Sciences, Kasetsart University

² Assistant Professor, Faculty of Management Sciences, Kasetsart University

These findings, supported by data, show the overall satisfaction level in Khao Hin Som Royal Development Study Centre: high and highest, suggesting the Khao Hin Som Royal Development Study Centre is effective in the model experience of agritourism. Research results demonstrate an example showing the overall satisfaction level of Khao Hin Som Royal Development Study Centre and the linked areas targeted. The results of the simulation trips described the attraction's satisfaction at high and very high levels on a rating scale. Thus, the agritourism potential of the research areas positively correlated with the satisfaction level. Moreover, it can be seen that the products of each attraction are popular. Therefore, it is sufficient to conclude that agricultural tourism is a part that helps create a stable economy for Thai farmer households.

Keywords: Agritourism Attraction; New Theory of Agriculture; Philosophy of Sufficiency Economy

Background and Significance of the Research Problem

Thailand is an agricultural country. Thus, agriculture is firmly rooted in Thailand because it plays a role in the growth of the Thai economy. Nowadays industry has replaced economic development by the policy of the Thai government in recent decades highlighting the importance of industrial development as the main since the 1st National Economic and Social Development Plan (1961-1966) that supports industrial production to substitute imports till the 3rd National Economic and Social Development Plan (1972-1976) which promotes industrial production for export that convince negative effects on the role and changing situation of the Thai economic structure and the agricultural sector. Significant changes in the population structure of the agricultural sector tend to have a long-term impact on the overall level of food production in Thailand. The population in the agricultural sector (a large sector of the country) is flexible to adapt to changes in the economic environment at a lower level than the non-agricultural population, causing a lack of economic opportunities and ultimately leading to the problem of income distribution, which is a result of factors such as education, skill level, and skills–ability to recognize modern technology. The Government has recently launched the National Organic Agriculture Development Strategy (2017–2021) and the Agricultural and Cooperative 20-year strategy, with the main goal of achieving a per capita income for farmers of more than USD 13,000 per year (Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2018). In 2018, the contribution of travel and tourism to GDP (% of GDP) in Thailand was 21.6 %. Though Thailand's contribution of travel and tourism to GDP (% of GDP) fluctuated substantially in recent years, it tended to increase through the 1999-2018 period, ending at 21.6 % in 2018 (Knoema, 2018). Thailand's Tourism Revenue reached 62 USD bn in December 2019 (CEIC, 2019).

It is Thailand's good fortune. Throughout the reign, His Majesty Bhumibol Adulyadej focuses on improving Thai rural farmers' quality of life, self-sufficient, ensure job stability, add value to agricultural products, ensure sufficient clean food for consumption in the household, and sell products at a reasonable price. In accordance with Sustainable Development Goals (SDGs) in no poverty and no hunger. His Majesty Bhumibol Adulyadej's initiatives, Office of the Royal Development Projects Board, shows the procedures of operation are as follows: (1) study of information, (2) on-site information gathering, (3) study and drafting of the project, (4) implementation, and (5) monitoring and evaluation Royal Development Study Center tries to drive friendly agriculture based on the "New Theory of Agriculture". His Majesty Bhumibol Adulyadej began researching, working to develop the New Theory of Agriculture, and conducting experiments in 1989. For farmers' self-supporting ability, His Majesty Bhumibol Adulyadej focuses on food security and income by developing a stable career first (agriculture), and then connecting the agriculture sector with tourism to make income from the main occupation and the extra income from tourism. Khao Hin Sorn Royal Development Study Centre and the agricultural land in linked areas can be an agritourism attraction in accordance with Pizam and Pokela (1980, as cited in Weaver and Fennell, 1997) divided vacation farms on the basis of volume. Thus, the agriculture sector development to stable growth not only helps the agricultural or rural sectors but also prepares the tourism supply in the form of organic farming. His Majesty Bhumibol Adulyadej initiated the "New Theory of Agriculture" (organic farming in the form of natural farming to be a sustainable agriculture) for the improvement and expansion of education that provides help to Thai farmers through the royal project. Khao Hin Sorn Royal Development Study Centre is one of the agricultural education institutes, an agricultural education provider, and an agricultural attraction free of charge for all people around the world. The agricultural land around Khao Hin Sorn Royal Development Study Centre is called the farm in the area linking. The farms improved knowledge, skill improvement, some resources, and the "Philosophy of Sufficiency Economy", a virtue as guidelines in living, which were supported by Khao Hin Sorn Royal Development Study Centre. This concept helps to create new agricultural tourism destinations and agricultural education places, which increases the number of tourists (increases capacity). Moreover, it is the income distribution from tourism to rural people, most of whom are poor. This concept is similar to pro-poor tourism in that tourism is a part of the promotion and the quality of rural poor life development. His Majesty Bhumibol Adulyadej has a comprehensive understanding of Thai society. Thus, in granting initiatives or delivering advice, he would also take into consideration the people's way of life and social norms to avoid internal conflicts that may obstruct the implementation (Chaipattana Foundation, 2017).

The Khao Hin Sorn Royal Development Study Centre is one of the six Khao Hin Sorn Royal Development Study Centres. It operates under three missions: (1) research, (2) knowledge dissemination to farmers, and (3) tourism. The study of Royal Development Projects and the Promotion of Agritourism to Linked Areas: The Case of Khao Hin Sorn Royal Development Study Centre serves as a visualization of the mission, focusing on tourism missions that extend to farmers' agricultural areas. The experimental travel routes in this study serve as an indicator of the direction of the Khao Hin Sorn Royal Development Study Centre's tourism missions. This is done by designing travel routes from areas connected to the Khao Hin Sorn Royal Development Study Centre or the Khao Hin Sorn Royal Development Study Centre to the connected areas. All of this development must be carried out systematically, taking into account the supporting capacity of farmers or rural people, and expanding to the agricultural economy and food security, leading to self-reliance, with tourism as a part of building a stable household economy in the agricultural sector (for farmers who simply need it). This collaborative agritourism approach involves organizing tourism activities that involve tourists participating in agricultural processes and learning about farmers' ways of life. This study found that tourists who have the opportunity to participate in agricultural activities receive the highest satisfaction, such as planting, harvesting, and raising animals. Therefore, the agritourism tour program should include educational farm tours, hands-on activities like planting, harvesting, raising, seasonal events celebrating local produce, and farm-fresh dining experiences. Other key components include offering authentic on-farm accommodations and farm-to-market shopping, ensuring a safe, clean, and accessible environment with good public facilities, prioritizing sustainability and environmental preservation, and collaborating with local stakeholders for marketing and community benefit.

Research Objective

To study the potential of agricultural tourism in the target areas linked with the Khao Hin Sorn Royal Development Study Centre, Chachoengsao Province, as the center.

Scope of Research

The study's scope encompasses the Khao Hin Sorn Royal Development Study Centre and four agritourism attractions in the linked target area, which were recommended by the Khao Hin Sorn Royal Development Study Centre under the condition of being a farmer in the database of Khao Hin Sorn Royal Development Study Centre, with the condition of a circular path, received

The New Theory of Agriculture training, and a radius not more than 30 kilometers from Khao Hin Sorn Royal Development Study Centre. The researchers studied the tourism role of the Khao Hin Sorn Royal Development Study Centre with a sample of 407 Thai tourists, which is displayed as a percentage. For 4 agritourism attractions in the area were evaluated for their tourism potential with 3A's elements of tourism (Attraction, Amenities, and Accessibility) (Collier & Harraway, 1997) by the simulation agritourism trips together with the satisfaction level criteria, it is an assessment of the potential of the Agriculture attraction in a proportional manner, that is, if there is high satisfaction, it means that there is high tourism potential, and low satisfaction, it means that there is low tourism potential. Before the tourism experiment, researchers will survey the area according to the 3A's (Collier & Harraway, 1997), interview the owners of agricultural places, and prepare to accommodate tourists according to the capacity of each place. Finally, compare the potential levels in a format according to grade descriptors as follows:

Measurement		Evaluation	Valuation: Grade
Score/Percentage 80 – 100	means	Excellent	A
Score/Percentage 75 – 79	means	Very good	B+
Score/Percentage 70 - 74	means	Good	B
Score/Percentage 65 - 69	means	Fair	C+
Score/Percentage 60 - 64	means	Moderate	C
Score/Percentage 55 - 59	means	Fair	D+
Score/Percentage 50 - 54	means	Pass	D
Score/Percentage 0 - 49	means	Below the standard	F

Researchers discuss the data and results based on the three pillars of sustainability, then suggest guidelines for developing agricultural tourism activities.

Literature Review

Definition of “Agritourism”

Barbieri and Mshenga (2008, as cited in Phillip, Sharon et al., 2010) discuss the meaning of “agritourism” as any practice developed on a working farm to attract visitors. The researchers have identified “agritourism” as rural tourism uses the rural environment and agricultural areas together with the tourism business that McGehee (2007, as cited in Phillip, Sharon et al., 2010) and McGehee, Kim, and Jennings (2007, as cited in Phillip, Sharon et al., 2010) state “agritourism” that rural tourism operators use the rural environment and agricultural areas together with

commercial tourism components. Integrated into the agritourism business. Sharpley and Sharpley (1997 as cited in Phillip, Sharon et al., 2010) give the meaning of “agritourism” as ‘tourism products which are directly connected with the agrarian environment, agrarian products or agrarian stays. While Sonnino (2004, as cited in Phillip, Sharon et al., 2010) gives the meaning of “agritourism” as the activity of welcoming visitors, which is run by agricultural entrepreneurs and family members of agricultural entrepreneurs, the activities must be related to agriculture and are supplementary activities to the agriculture of agricultural entrepreneurs. Hence, “agritourism” is a type of rural tourism. Marques (2006, as cited in Phillip, Sharon et al., 2010) gives the meaning of “agritourism” as a unique style of tourism, which is classified as a type of rural tourism the shelter of the agricultural entrepreneur must be on the agricultural land. And allow visitors to participate in agricultural activities or have tourism activities integrated into agricultural areas.

In addition, the researchers agree with The National Agricultural Law Center that says agritourism is a form of commercial enterprise that links agricultural production and/or processing with tourism to attract visitors to a farm, ranch, or other agricultural business to entertain and/or educate the visitors and generate income for the farm, ranch, or business owner. Including WMTH Corporation (2020) defined agritourism as the act of visiting a working farm or any agricultural, horticultural, or agri-business operation for enjoyment, education, or active involvement in the farm activities or operation. MICE Intelligence Center, and Thailand Convention & Exhibition Bureau (TCEB) (n.d.) specify that agritourism is a type of niche tourism that brings visitors to a farm or ranch. A wide variety of unique activities can be done, such as picking fruit, horseback riding, winemaking, attending a harvest festival, etc.

Types of agritourism attractions

Agriculture Tourism Quality Standard Assessment Manual by the Department of Tourism (2014), classified the types of agricultural tourism as follows

- A - An agritourism attraction that is a comprehensive agricultural place.
- B - A private agritourism destination that is outstanding in agriculture. Accepted by outsiders.
- C - A private agricultural source or villager, who does not focus on tourism, but is interested in agricultural wisdom or techniques. Accepted by outsiders.
- D - Agricultural Learning Center, or the Agricultural Wisdom Conservation Center.
- E - An animal and/or plant breeding research centers or station that focus more on improving agricultural efficiency than on tourism.
- F - A community or group of villagers who come together to develop agricultural knowledge.

The Thailand Institute of Scientific and Technological Research (2001, as cited in Thapanee Huntopap, Phakorn Ueaposin, and Supaporn Prasongthan, n.d.) divided the forms of agricultural tourism into 10 forms as follows:

1. Rice farming patterns.
2. Mixed farming model: Growing organic vegetables together with fruits or farming rice together.
3. Fruit garden patterns.
4. Flower and ornamental plant patterns.
5. Conservation agriculture model combined with the culture of the hill tribe people.
6. Educational formats and experimental research centers of various government agencies.
7. Royal Projects and Royal Initiative Projects.
8. Farmer community model.
9. Private agricultural garden or farm model.
10. Agricultural market model.

Thailand Research Institute (2000, as cited in Prempreeya Thongla and Pensri Samarak, 2018) described the classification of agricultural tourism destinations as having considered the condition of tourist attractions and the tourism market, classified as follows

1) Agricultural attraction is the main attraction that has been developed. Therefore, agricultural attraction does not need to be large or have the highest potential for attracting tourists.

2) Agricultural attraction in an agricultural land. In this case, an agricultural land has a production of agricultural products and a sales process. A high-potential tourist attraction with a distinctive feature, so they are a place of interest that tourists visit. They can be developed into an interesting tourism market.

3) Agricultural attractions in the tourism network are located in various areas. They have sufficient potential to be developed into a tourism network by agricultural attractions developing in conjunction with other types of attractions that are the same tourism product.

4) Specific agricultural tourist attractions, which are agricultural areas with distinctive characteristics that can attract people to visit. Guidelines for tourism development in the specific agricultural tourism destinations.

The Thailand Institute of Scientific and Technological Research (2001, as cited in Baifern Wongbuangam, and Muksuda Poolsawat, 2013) said that agricultural tourism destinations are classified into four types:

1. Agricultural production areas or specialized agricultural areas
2. State Educational Projects and Research Stations
3. Agricultural Festival
4. Agricultural Market

The tour itinerary can take into account the format, which is considered between the route and the accommodation points. Therefore, there are 3 models of travel for tour arrangement as follows (Sakchai Setarnawat, 2011):

Model 1 “Hub and Spoke” is a route trip pattern for about 2-4 days using a short distance because it is intended to use the same accommodation throughout the trip. The tour departs in the morning and returns to the same accommodation in the evening. The advantage is that there is no hassle with the steps to enter and exit the accommodation, and there is no need to move the tourist's luggage each day.

Model 2 “Circle” is a route trip pattern that changes accommodation every day. It requires more travel distance than Model 1. The advantage of this model: tourists experience the novelty of the environment in each tourist attraction because they change accommodation every day. Therefore, it impacts costs, and there are obstacles to travel.

Model 3 “Open Jaw” is a route trip pattern similar to Model 2, but the destinations to go and return are different (do not use the same route). In addition, each point of travel can be separated. The advantage of this model, there is no need to waste time returning to the same point. This model is often used between countries that are long distances and take a long time. The disadvantage is high cost, so it is the most expensive itinerary model. Because the round-trip takes different routes.

Research Methodology

1. Instrument

A questionnaire is a research instrument consisting of a series of questions to gather information from sample groups to collect the primary data of the agritourism attractions based on the 3A's of a destination (Collier & Haraway, 1997) that serves as the starting point to evaluate the tourism potential of Khao Hin Sorn Royal Development Study Centre and linked areas.

Interviewing the director of Khao Hin Sorn Royal Development Study Centre and farm owners in areas linked by the researchers asked one or more participants were asked general questions, answers to open-ended questions were recorded, and audiotapes were utilized to allow for more consistent transcription.

2. Data collection and analysis

2.1 A questionnaire

1) A questionnaire to survey Thai travelers who visited the Khao Hin Sorn Royal Development Study Centre to find out the groups of tourists, visitors, and the purpose of travel. Able to see the direction of tourism of Khao Hin Sorn Royal Development Study Centre by predicting from the data.

The research population is Thai tourists and visitors at Khao Hin Sorn Royal Development Study Centre. This study uses the accidental sampling method to survey at least 400 samples. The data obtained will be used to define tourist groups and tourist activities for the linked areas, including the creation of the agritourism simulation trip form.

2) A questionnaire for a satisfaction survey to find agricultural tourism potential analysis, which uses a 5-level rating scale according to the Likert scale. (A commonly used 5-point Likert scale example to measure satisfaction is: very satisfied = 5, satisfied = 4, neither satisfied nor dissatisfied = 3, dissatisfied = 2, and very dissatisfied = 1). The criteria for interpreting an average score are to use 4 levels of measurement from finding the width of the class interval to view the satisfaction level of the tourists (A common level is: 4.21–5.00 = highest, 3.41–4.20 = high, 2.61–3.40 = moderate, and 1.00–1.80 = lowest). The statistics used in this study were percentages and standard deviation.

This questionnaire is used in simulation agritourism trips to find the agritourism potential in linked areas.

3. Criteria for evaluation

This study evaluated using the element of a destination: 3 A's (Collier & Harraway, 1997 as cited in Iamprong, 2014, see also Sood, 2017) as a criterion for evaluating the aptness of agritourism attractions that consist of (1) A: attraction. (2) A: amenities, and (3) A: accessibility. The aptness of agritourism attractions' data associated with the Likert scale (Likert, 1987) to find the satisfaction level that indicates agritourism attractions. The researchers use a five-level Likert scale and a five-point scale to measure as follows: 1 = Very low satisfaction, 2 = Low satisfaction, 3 = Moderate satisfaction, 4 = High satisfaction, 5 = Very high satisfaction. The scores are then calculated to convert the comparison value into a satisfaction level and used as an indicator of tourism potential as follows: 1.00–1.80 = Lowest, 1.81–2.60 = Low, 2.61–3.40 = Moderate, 3.41–4.20 = High, 4.21–5.00 = Highest.

Table 1 Model Conceptual Evaluation Framework

3 A's	Satisfaction Level				
	1 : Very low satisfaction	2 : Low satisfaction	3 : Moderate satisfaction	4 : High satisfaction	5 : Very high satisfaction
Attraction					
Amenities					
Accessibility					

↓

Pair Table		Consider Expected Direction
3 A's Satisfaction & Potential		Potential level is inversely proportional to the satisfaction level
Satisfaction Level	Potential Level	
1	1	1 = 1 = Very low potential
2	2	2 = 2 = Low potential
3	3	3 = 3 = Moderate potential
4	4	4 = 4 = High potential
5	5	5 = 5 = Very high potential

Results

The research areas consist of Khao Hin Sorn Royal Development Study Centre and 4 agricultural areas recommended by the Khao Hin Sorn Royal Development Study Centre. Screened according to conditions and tools by researchers. The result is shown in Figure 1.

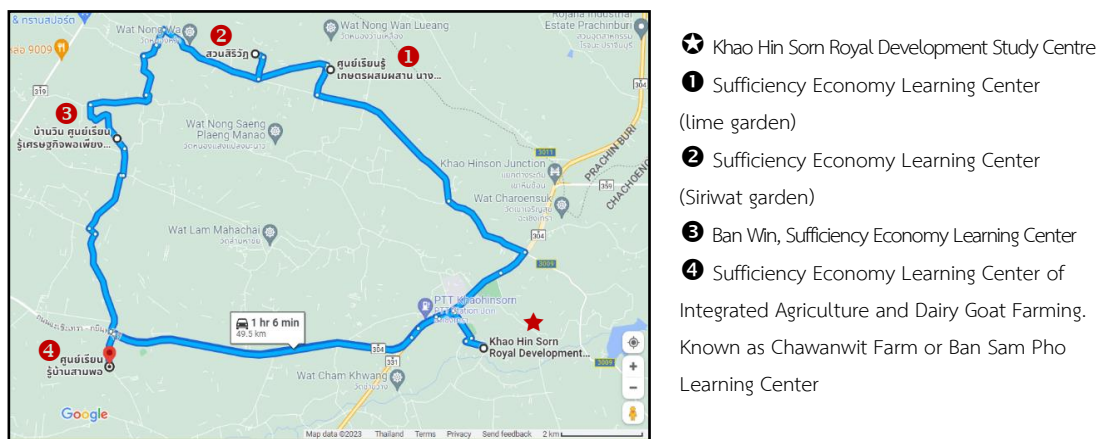


Figure 1 Map showing Khao Hin Sorn Royal Development Study Centre and 4 agricultural targets

Source: Researchers pinpoint the location on Google Map

However, the 4 target-linked areas with the Khao Hin Sorn Royal Development Study Centre were selected through on-site readiness surveys by researchers, as shown in Table 2.

Table 2 Results of the evaluation of the three basic tourism resource components (3 A's)

Items	Attraction	Amenities	Accessibility
Ban Win, Sufficiency Economy Learning Center	✓	✓	✓
Nong Song Hong Community and Nong Wua Organic Mushroom and Vegetable Community Enterprise Group	✗	✗	✓
Sufficiency Economy Learning Center (Siriwat garden)	✓	✓	✓
Sufficiency Economy Learning Center (Lime Garden)	✓	✓	✓
Sufficiency Economy Learning Center of Integrated Agriculture and Dairy Goat Farming.	✓	✓	✓
Ban Pruwai Community Learning Center	✗	✗	✗
Tharatip Community Enterprise Group	✗	✗	✗

According to the researcher's survey, Khao Hin Sorn Royal Development Study Centre is a mixed D and E type agricultural tourism attraction. It is the learning center, conservation of agricultural wisdom, and research station for animal and plant breeding that focuses on improving agricultural efficiency rather than tourism. There are 13 departments related to agriculture working together within Khao Hin Sorn Royal Development Study Centre. Ban Win; Sufficiency Economy Learning Center is a D-type, which is a learning center that is a source of agricultural information for people with wisdom or techniques that are interesting and accepted by outsiders. Especially, it is the learning center or agricultural wisdom conservation under the sufficiency economy philosophy. Sufficiency Economy Learning Center (Lime Garden) is a D-type, a conservation place of ancient agricultural wisdom, which is produced by using fertilizer, humus hay, as well as repelling insects from plants and herbs manually. Together with conservation under the sufficiency economy philosophy. Sufficiency Economy Learning Center of Integrated Agriculture and Dairy Goat Farming is a D-type in which the agricultural knowledge learning or conservation center is a source of knowledge about local wisdom in raising goats. There are how to raise environmentally friendly goats and techniques for raising goats' milk to have interesting quality for processing goat milk into pasteurized goat milk, goat milk Greek yogurt, and French soft goat cheese. Siriwat Garden; Sufficiency Economy Learning Center is a D type, which has brought the wisdom of agriculture of the ancient people in agriculture, namely Khok Nong Na (Hump, Swamp, Paddy field) from the science of the King to the Khok Nong Na Model (Figure 2), which was developed from the wisdom of ancestors. This is part of the data integration project to increase the efficiency of agricultural land use.

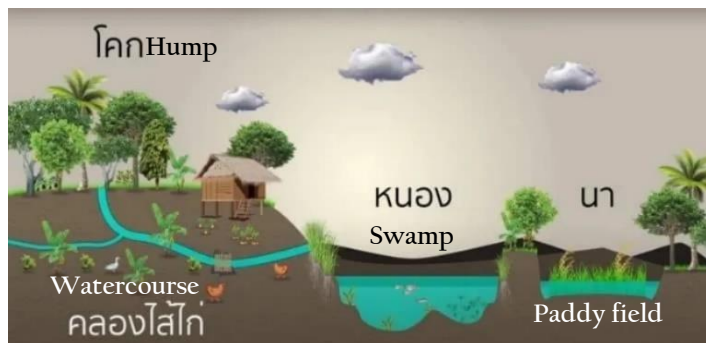


Figure 2 Khok Nong Na Model (Hump, Swamp, Paddy Field Model)

Source: Kamphaeng Phet Provincial Agriculture and Cooperatives Office

Information from the questionnaire was collected from samples of Thai travelers who visited the Khao Hin Sorn Royal Development Study Centre. A survey was conducted to find out the tourists and visitors groups, including their purpose of travel and the provinces of origin, which shows results in Table 3.

Table 3 General information of the respondents (N = 407 Thai travelers)

Demographics	n	%	Demographics	n	%
Age span (years)			Occupation		
Less than 15	37	9.1	Government agencies	89	21.87
15-20	48	11.8	Farmer	17	4.18
21-25	74	18.18	Student	152	37.35
26-30	61	15	State enterprise employees/	27	6.3
31-35	48	11.8	Entrepreneur	42	10.32
36-40	24	5.9	Private company employees	33	8.11
41-45	32	7.86	Freelance	22	5.41
46-50	31	7.62	Housewife	8	1.97
51-55	10	2.46	Not specified	11	2.7
56 years and over	14	3.44	Domicile		
Not specified	28	6.88	Chachoengsao	86	21.13
Purposes			Bangkok	44	10.81
Training	27	6.63	Samut Prakan	39	9.58
Field trips with educational institutions	98	24.08	Chonburi	34	8.35
Resting/exercising	17	4.18	Prachin Buri	27	6.63
Traveling	87	21.38	Surin	23	5.65

Table 3 General information of the respondents (N = 407 Thai travelers) (Continued)

Demographics	n	%	Demographics	n	%
Learn agriculture	22	5.41	Si Sa Ket	12	2.95
Study trip/activity with the workplace	141	34.64	Nonthaburi	10	2.46
Other	9	2.21	Buriram	10	2.46
Travel Companion			Saraburi	8	1.97
Colleague agencies	236	57.87	Lop Buri	7	1.72
Family/Lovers	89	21.83	Sing Buri	7	1.72
Friend	59	14.47	Ratchaburi	5	1.23
Association/Club	14	14.45	Ayutthaya	5	1.23
Alone	9	2.28	Not specified	90	22.11

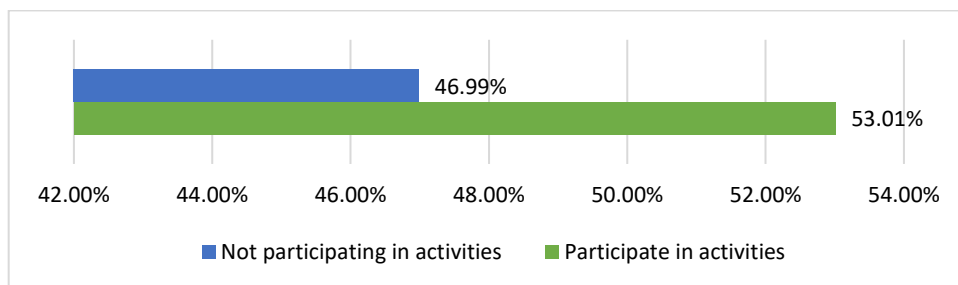


Figure 3 Participation in the activities of Khao Hin Sorn Development Study Centre

Table 3 and Figure 3 show that the Khao Hin Sorn Development Study Centre plays a role in agricultural tourism, particularly in categories D and E, attracting a diverse range of tourists, with a notable presence of educational groups. Therefore, the Khao Hin Sorn Development Study Centre's main role is to learn, train, and practice agriculture.

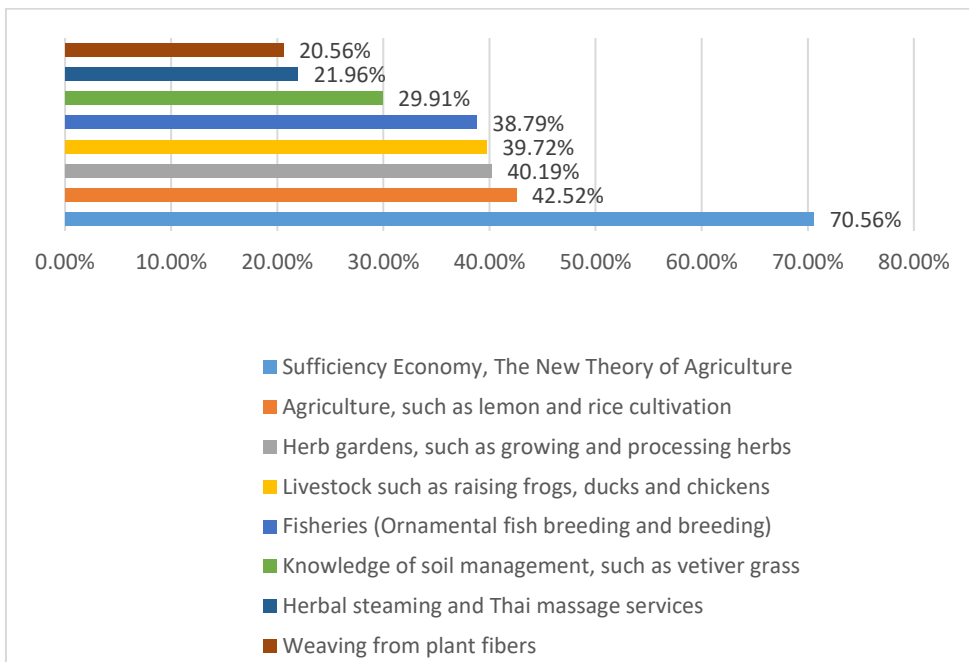


Figure 4 Impressions of the activities of the Khao Hin Sorn Royal Development Study Centre

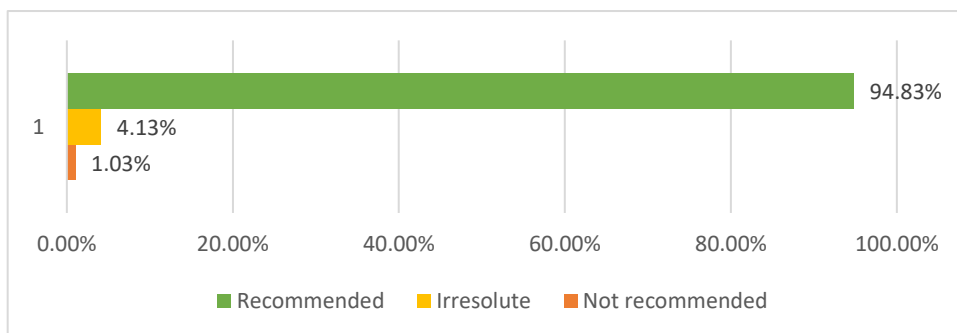


Figure 5 Recommend and tell others

Table 4 Travelling to agritourism in areas surrounding Khao Hin Sorn Royal Development Study Centre (N = 407 Thai travelers)

Will you travel to agritourism in areas surrounding Khao Hin Sorn Royal Development Study Centre?	n	%
I will travel there	229	56.27
I won't travel there	149	36.61
Irresolute	29	7.13

Figure 4-5 and Table 4 show that Khao Hin Sorn Development Study Centre has tourism potential, as evidenced by their impressions of the activities that they visited, participated in, or practiced, especially activities related to the main mission of Khao Hin Sorn Development Study Centre is the Sufficiency Economy, The New Theory of Agriculture (70.56%). In addition, tourists are happy to recommend others (94.83%), and will visit the agricultural tourist attractions surrounding Khao Hin Sorn Development Study Centre.

The researchers created 4 simulation agritourism trips to evaluate satisfaction following the three basic components of tourism, also known as the 3 A's elements of tourism (Collier & Harraway, 1997), using a 5-point Likert scale (Likert, 1987). The result was presented as an average score and then compared with scores to show the satisfaction level. That refers to the potential of agritourism in Khao Hin Sorn Royal Development Study Centre and the areas linked.

Trip No. 1 (Day trip): Khao Hin Sorn Royal Development Study Centre, Ban Win, Sufficiency Economy Learning Center, and Sufficiency Economy Learning Center (Lime Garden). 21 volunteer travelers who are farmers and interested persons, with the number of volunteers set at approximately 1 non-scheduled van, as this is the first simulation trip, and travels to many places. The results are shown in Table 5.

Table 5 The satisfaction level in attractions

3 A's elements of tourism	Khao Hin Sorn Royal Development Study Centre		Sufficiency Economy Learning Center (Lime Garden)		Ban Win, Sufficiency Economy Learning Center		Overview	
	Average	S.D.	Average	S.D.	Average	S.D.	Average	S.D.
	1. Attraction (Site)	4.19	0.68	3.76	0.54	3.81	0.81	4.00
Level of Satisfaction	High		High		High		High	
1.1 Event	3.86	0.65	3.52	0.60	3.71	0.64	3.95	0.67
Level of Satisfaction	High		High		High		High	
1.2 Service & Hospitality	4.38	0.67	3.86	0.65	4.05	0.86	4.29	0.72
Level of Satisfaction	Highest		High		High		Highest	
2. Amenities	4.10	0.70	3.67	0.58	3.81	0.60	4.10	0.70
Level of Satisfaction	High		High		High		High	
3. Accessibility	4.05	0.74	3.76	0.62	4.00	0.71	4.00	0.63
Level of Satisfaction	High		High		High		High	

Note: Satisfaction level: the average: 1.00–1.80 = Lowest, 1.81–2.60 = Low, 2.61–3.40 = Moderate, 3.41–4.20 = High, 4.21– 5.00 = Highest

The trip No. 2 (Day trip): Khao Hin Sorn Royal Development Study Centre and Sufficiency Economy Learning Center (Dairy Goat Farming). 36 volunteer travelers who are goat farmers from Ban Noen Plap Wan, Nong Prue Subdistrict, Bang Lamung District, Chonburi Province. The results are shown in Table 6.

Table 6 The satisfaction level in attractions

3 A's elements of tourism	Khao Hin Sorn Royal Development Study Centre		Sufficiency Economy Learning Center of Integrated Agriculture and Dairy Goat Farming		Overview	
	Average	S.D.	Average	S.D.	Average	S.D.
1. Attraction (Site)	4.25	0.69	3.72	0.66	3.75	0.65
Level of Satisfaction	Highest		High		High	
1.1 Event	4.14	0.93	3.39	0.87	3.78	0.83
Level of Satisfaction	Highest		Moderate		High	
1.2 Service & Hospitality	4.42	0.81	3.72	0.70	3.97	0.61
Level of Satisfaction	Highest		High		High	
2. Amenities	4.25	0.69	3.58	0.77	3.86	0.68
Level of Satisfaction	Highest		High		High	
3. Accessibility	4.25	0.91	3.81	0.79	3.81	0.62
Level of Satisfaction	Highest		High		High	

Note: Satisfaction level: the average: 1.00–1.80 = Lowest, 1.81–2.60 = Low, 2.61–3.40 = Moderate, 3.41–4.20 = High, 4.21– 5.00 = Highest

The trip No. 1-2 was presented in Table 5-6, which demonstrated the overall tourism potential of Khao Hin Sorn Royal Development Study Centre and the areas linked through their ability to satisfy tourists at the “High to Highest” level. In detail, Khao Hin Sorn Royal Development Study Centre can impress with the most “Highest”. Unless the Sufficiency Economy Learning Center of Integrated Agriculture and Dairy Goat Farming has a moderate level of events to serve tourists.

The trip No. 3 (Day trip): Khao Hin Sorn Royal Development Study Centre, Siriwat Garden, Sufficiency Economy Learning Center, and. Sufficiency Economy Learning Center (Dairy Goat Farming). 24 volunteer travelers, including farmers and interested individuals, will be accommodated, with a minimum of 2 non-scheduled vans available for their travel to various locations. The results are shown in Table 7.

Table 7 The satisfaction level in attractions

3 A's elements of tourism	Khao Hin Sorn Royal Development Study Centre		Siriwat Garden, Sufficiency Economy Learning Center		Sufficiency Economy Learning Center of Integrated Agriculture and Dairy Goat Farming		Overview	
	Average	S.D.	Average	S.D.	Average	S.D.	Average	S.D.
	1. Attraction (Site) Level of Satisfaction	4.33 Highest	0.48	3.79 High	0.72	3.33 High	0.70	3.92 High
1.1 Event Level of Satisfaction	4.25 Highest	0.68	3.92 High	0.78	3.38 High	0.82	4.08 High	0.65
1.2 Service & Hospitality Level of Satisfaction	4.54 Highest	0.59	4.29 Highest	0.62	3.83 High	0.76	4.38 Highest	0.49
2. Amenities Level of Satisfaction	4.29 Highest	0.55	3.92 High	0.65	3.29 High	0.55	3.92 High	0.58
3. Accessibility Level of Satisfaction	4.08 High	0.72	3.63 High	0.71	3.58 High	0.88	3.88 High	0.61

Note: Satisfaction level: the average: 1.00–1.80 = Lowest, 1.81–2.60 = Low, 2.61–3.40 = Moderate, 3.41–4.20 = High, 4.21– 5.00 = Highest

The trip No. 4 (Overnight trip): 15 volunteer travelers. Since this is a family trip, the volunteers will be a family consisting of adults and children. Therefore, the number of volunteers per van is limited to no more than two. Furthermore, this is an overnight trip. The results are shown in Table 8.

Table 8 The satisfaction level in attractions

3 A's elements of tourism	Khao Hin Sorn Royal Development Study Centre		Siriwat Garden, Sufficiency Economy Learning Center		Sufficiency Economy Learning Center of Integrated Agriculture and Dairy Goat Farming		Overview	
	Average	S.D.	Average	S.D.	Average	S.D.	Average	S.D.
	1. Attraction (Site) Level of Satisfaction	4.20	0.56	4.00	0.53	3.47	0.74	4.13
	High		High		High		High	
1.1 Event Level of Satisfaction	4.27	0.59	4.40	0.51	3.73	0.70	4.27	0.59
	Highest		Highest		High		Highest	
1.2 Service & Hospitality Level of Satisfaction	4.47	0.52	4.47	0.52	4.00	0.65	4.33	0.62
	Highest		Highest		High		Highest	
2. Amenities Level of Satisfaction	4.27	0.59	4.33	0.49	3.53	0.64	4.13	0.52
	Highest		Highest		High		High	
3. Accessibility Level of Satisfaction	4.13	0.35	4.33	0.62	4.07	0.59	4.13	0.52
	High		Highest		High		High	

Note: Satisfaction level: the average: 1.00–1.80 = Lowest, 1.81–2.60 = Low, 2.61–3.40 = Moderate, 3.41–4.20 = High, 4.21– 5.00 = Highest

Trip No. 3-4 was presented in Tables 7-8, which demonstrated the overall tourism potential of Khao Hin Sorn Royal Development Study Centre and the areas linked through their ability to satisfy tourists at the “High to Highest” level.

Importantly, the Sufficiency Economy Learning Center of Integrated Agriculture and Dairy Goat Farming has enhanced its activities to cater to tourists, thereby increasing its tourism potential. This can be seen from the change in satisfaction level from moderate to high.

Discussion

The potential of agricultural tourism in the target areas is linked with the Khao Hin Sorn Royal Development Study Centre. From the study, the types of agritourism are classified based on the types of agricultural tourism by the Department of Tourism, Ministry of Tourism and Sports, as shown in Tables 9-11.

Table 9 The types of agritourism are classified

Types	Highlight of type	★	①	②	③	④
D	Agricultural Learning Center, or the Agricultural Wisdom Conservation Center.	✓	✓	✓	✓	✓
E	An animal and/or plant breeding research centers or station that focus more on improving agricultural efficiency than on tourism.	✓				

Note: ★ Khao Hin Sorn Royal Development Study Centre

① Sufficiency Economy Learning Center (Lime Garden)

② Sufficiency Economy Learning Center (Siriwat garden)

③ Ban Win, Sufficiency Economy Learning Center

④ Sufficiency Economy Learning Center of Integrated Agriculture and Dairy Goat Farming

Table 10 Conclusion of the satisfaction level in attractions

3 A's elements of tourism	Agritourism attractions (Average)				
	Khao Hin Sorn Royal Development Study Centre	Ban Win, Sufficiency Economy Learning Center	Siriwat Garden, Sufficiency Economy Learning Center	Sufficiency Economy Learning Center (Lime Garden)	Sufficiency Economy Learning Center of Integrated Agriculture and Dairy Goat Farming
1. Attraction Level of Satisfaction	4.24 Highest	3.76 High	3.83 High	3.87 High	3.55 High
1.1 Event Level of Satisfaction	4.13 High	3.52 High	3.75 highs	4.10 High	3.45 High
1.2 Service & Hospitality Level of Satisfaction	4.45 Highest	3.86 High	4.17 High	4.36 Highest	3.81 High

Table 10 Conclusion of the satisfaction level in attractions (Continued)

3 A's elements of tourism	Agritourism attractions (Average)				
	Khao Hin Sorn Royal Development Study Centre	Ban Win, Sufficiency Economy Learning Center	Siriwat Garden, Sufficiency Economy Learning Center	Sufficiency Economy Learning Center (Lime Garden)	Sufficiency Economy Learning Center of Integrated Agriculture and Dairy Goat Farming
2. Amenities	4.23	3.67	3.86	4.08	3.48
Level of Satisfaction	Highest	High	High	High	High
3. Accessibility	4.15	3.76	4.03	3.90	3.79
Level of Satisfaction	High	High	High	High	High

Note: Mean satisfaction level: the average: 1.00–1.80 = lowest, 1.81–2.60 = low, 2.61–3.40 = moderate, 3.41–4.20 = high, 4.21– 5.00 = highest

Table 11 Compare satisfaction levels with potential levels to conclude tourism potential

3 A's of Attraction	Score	Letter Grade	Potential
Khao Hin Sorn Royal Development Study Centre			
1. Attraction (Site)	4.24	A	Excellent
1.1 Event	4.13	A	Excellent
1.2 Service & Hospitality	4.45	A	Excellent
2. Amenities	4.23	A	Excellent
3. Accessibility	4.15	A	Excellent
Ban Win, Sufficiency Economy Learning Center			
1. Attraction (Site)	3.76	B+	Very Good
1.1 Event	3.52	B+	Very Good
1.2 Service & Hospitality	3.86	B+	Very Good
2. Amenities	3.67	B+	Very Good
3. Accessibility	3.76	B+	Very Good

Table 11 Compare satisfaction levels with potential levels to conclude tourism potential (Continued)

3 A's of Attraction	Score	Letter Grade	Potential
Siriwat Garden, Sufficiency Economy Learning Center			
1. Attraction (Site)	3.83	B+	Very Good
1.1 Event	3.75	B+	Very Good
1.2 Service & Hospitality	4.17	A	Excellent
2. Amenities	3.86	B+	Very Good
3. Accessibility	4.03	A	Excellent
Sufficiency Economy Learning Center (Lime Garden)			
1. Attraction (Site)	3.87	B+	Very Good
1.1 Event	4.10	A	Excellent
1.2 Service & Hospitality	4.36	A	Excellent
2. Amenities	4.08	A	Excellent
3. Accessibility	3.90	B+	Very Good
Sufficiency Economy Learning Center of Integrated Agriculture and Dairy Goat Farming			
1. Attraction (Site)	3.55	B+	Very Good
1.1 Event	3.45	B+	Very Good
1.2 Service & Hospitality	3.81	B+	Very Good
2. Amenities	3.48	B+	Very Good
3. Accessibility	3.79	B+	Very Good

Note: 1. Score Meaning: lower 1.00 = Fail, 1.00–1.49 = Very Poor, 1.50–1.99 = Poor, 2.00–2.49 = Fair, 2.50–2.99 = Fairly Good, 3.00–3.49 = Good, 3.50–3.99 = Very Good, 4.00 and up = Excellent
2. Score compared to transfer as grade point = Letter Grade: lower 1.00 = F, 1.00–1.49 = D, 1.50–1.99 = D+, 2.00–2.49 = C, 2.50–2.99 = C+, 3.00–3.49 = B, 3.50–3.99 = B+, 4.00 = A

***Researchers defined values and meanings based on school-record criteria.

Table 12 Show the things that need to be improved

3A's of Attraction	Score	Letter Grade	Development
Ban Win, Sufficiency Economy Learning Center			
1. Attraction (Site)	3.76	B+	✓
1.1 Event	3.52	B+	✓
1.2 Service & Hospitality	3.86	B+	✓
2. Amenities	3.67	B+	✓
3. Accessibility	3.76	B+	✓
Siriwat Garden, Sufficiency Economy Learning Center			
1. Attraction (Site)	3.83	B+	✓
1.1 Event	3.75	B+	✓
2. Amenities	3.86	B+	✓
Sufficiency Economy Learning Center (Lime Garden)			
1. Attraction (Site)	3.87	B+	✓
3. Accessibility	3.90	B+	✓
Sufficiency Economy Learning Center of Integrated Agriculture and Dairy Goat Farming			
1. Attraction (Site)	3.55	B+	✓
1.1 Event	3.45	B+	✓
1.2 Service & Hospitality	3.81	B+	✓
2. Amenities	3.48	B+	✓
3. Accessibility	3.79	B+	✓

The study results satisfy the research objective that aims to study the potential of agritourism in the linkage areas targeted by the Khao Hin Sorn Royal Development Study Centre, as shown in Table 9, which shows the overall potential of the agritourism attractions as “Grade B+ and A,” which means high to the highest potential by the tourists' satisfaction indicator. While Table 10 shows the results of the 3 A's distribution, it was found that there were different results, namely satisfaction results indicating high potential to highest, and they have grades B+-A. Therefore, it can be concluded that 4 agritourism attractions have high tourism potential and can be developed.

In this case, Khao Hin Sorn Royal Development Study Centre operates under 3 missions, including (1) research, (2) disseminating knowledge to farmers, and (3) tourism. Therefore, there are a variety of activities, including various knowledge and activities meet the needs of tourists. In addition, 13 government agencies are operating within Khao Hin Sorn Royal Development Study Centre.

It is a reason supporting the agricultural tourism's highest potential, and answers that Khao Hin Sorn Royal Development Study Centre can be the center of agricultural tourism in this research area. As Figure 6.

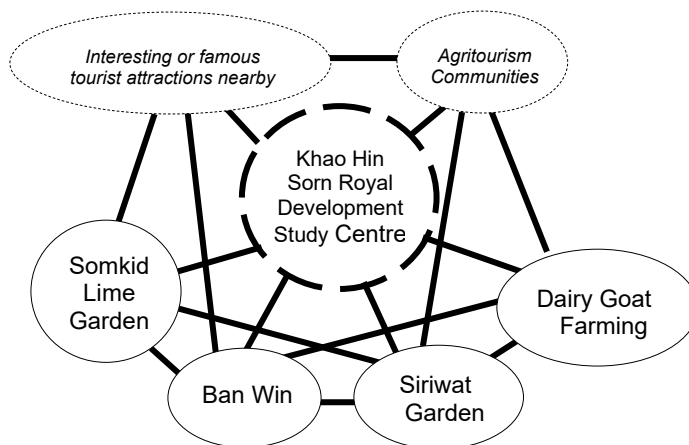


Figure 6 Agritourism routes and network for agritourism that has Khao Hin Sorn Royal Development Study Centre is the center.

“The New Theory of Agriculture” is natural agriculture focusing on self-reliance through integrated farming. Raise animals and grow a variety of plants in the same area without using chemicals, i.e., animal feed, fertilizer from plant waste, animal manure, herb against insects, etc. The best way to reduce the cost of raising animals is to reduce the cost of food. Including the Philosophy of Sufficiency Economy is a matter of self-reliance in five sectors: resources, production, technology, social, and psychological. Many Thai farmers can solve debt problems with the New Theories and Sufficiency Economy Philosophy. Thus, they repay society by opening a learning center for traveling and learning (Considered to be an agricultural tourist attraction of type D).

Discussable that Khao Hin Sorn Royal Development Study Center and the area linking management farm based on the New Theory of Agriculture and the Philosophy of Sufficiency Economy. Those concepts of agriculture are environmentally friendly, which concern the participation of local communities, culture, and local products. In general, current tourists recognize the importance of sustainable tourism balanced for the economy, society, and environment. Thus, the agricultural land of the Royal Development Project Thailand and the network are one of the alternatives to ecotourism. Ecotourism is defined as traveling to relatively undisturbed natural areas, admiring and enjoying scenery

and its wild plants and animals, as well as any existing cultural manifestations (both past and present) found in these areas (Ceballos-Lascurain, 1987 as cited in Donohoe and Needham, 2006). Thus, the tourism resource, potential, and agricultural operations/farming practices that yield positive impacts on the environment, animals, and people's relationship with the agritourism aspect of ecotourism.

Agritourism is tourism related to experiencing and appreciating agricultural products, settings, and lifestyles, which is consistent with the concept of sustainability, which is caring for all dimensions, not just the environmental dimension. It must consist of 3 dimensions: people (Social), profit (Economic), and the planet (Environment), or the so-called 3 Ps, which focuses on maintaining balance and applying it to business, covering social, economic, and environmental aspects. Therefore, agricultural tourism is linked to the concept of sustainability as stated by the Hawaii Tourism Authority (2025): 1) keeps farm/ranches viable, 2) preserves agricultural lands, 3) new employment opportunities/income, 4) enhances and/or promotes agricultural products, 5) authentic farm/ranch experiences, 6) educational experiences, 7) diversifies tourism offerings, and 8) connect with nature.

This study meets the sustainable development criteria as Happy Attraction-Social: 1) keeps farm/ranches viable, 2) preserves agricultural lands, 4) enhances and/or promotes agricultural products, 5) authentic farm/ranch experiences, 6) educational experiences, 7) diversifies tourism offerings. Tourism Income-Economic: 3) new employment opportunities/income. Organic Agricultural-Environment: 8) connects with nature.



Figure 7 Sustainable development: the result of agritourism management based on the New Theory of Agriculture and the Philosophy of Sufficiency Economy impact on Sustainable Development Goals (SDG's)

Suggestions

The results regarding the background and significance of the research are that Khao Hin Sorn Royal Development Study Centre can enhance the agricultural knowledge of Thai farmers (missions, (1) research), create strength for Thai farmers with the Sufficiency Economy Philosophy and New Theory of Agriculture, expand safe agricultural areas, and create economic stability for the country with agricultural roots (missions, (1) research and (2) disseminating), and strengthen the stability of agricultural income by using tourism to support it (missions, (3) tourism). The results are utilized to create a route and tour program, as shown in the following example.

Model 1: “Hub and Spoke” route

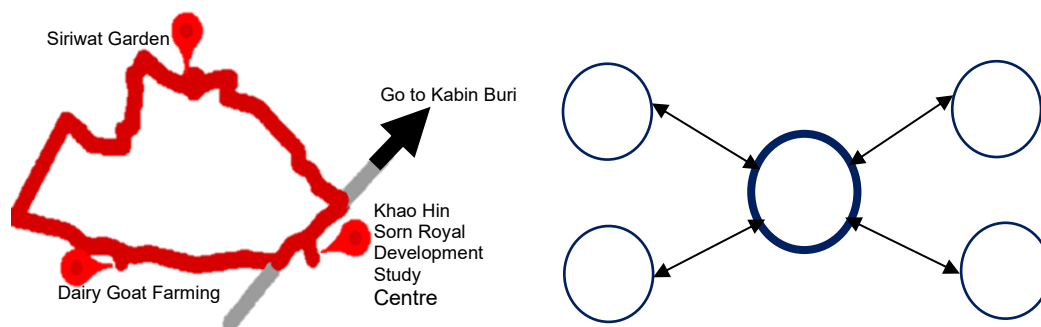


Figure 8 Route map, and hub and spoke model

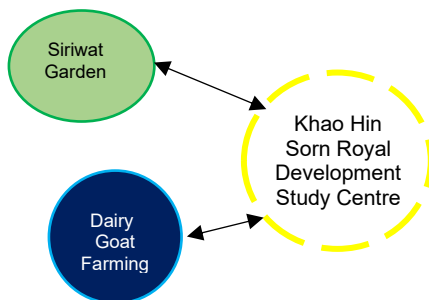


Figure 9 Hub and spoke route

Model 2 "Circle" route

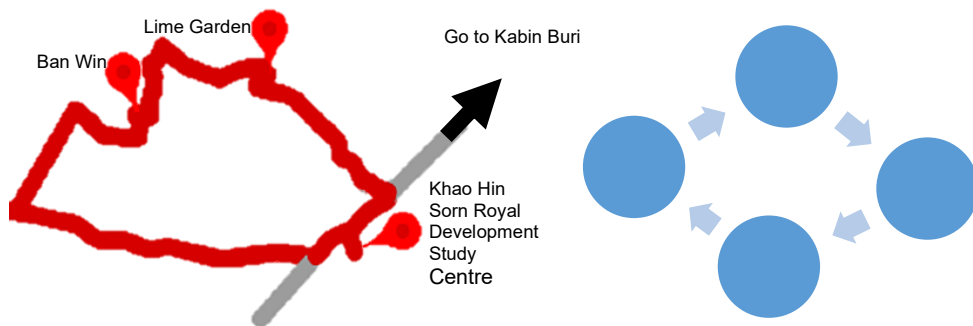


Figure 10 Route map and circle model

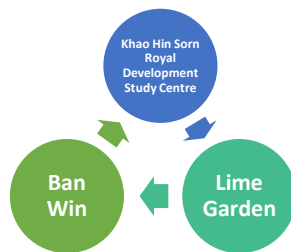


Figure 11 Circle route

Model 3 "Open Jaw" route

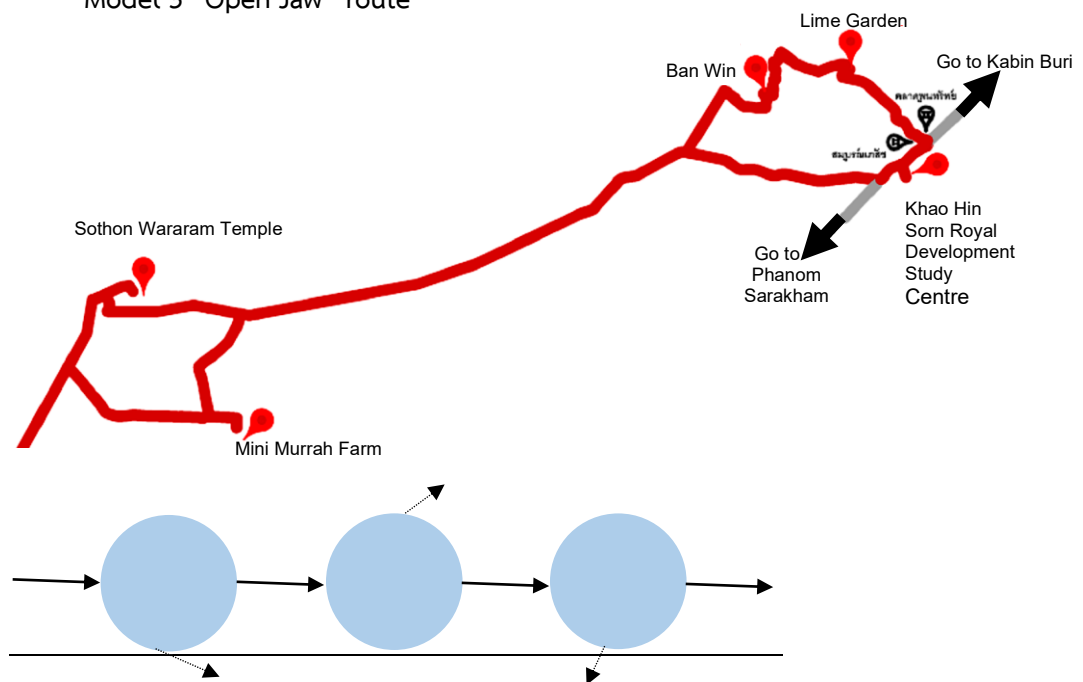


Figure 12 Route map and circle model

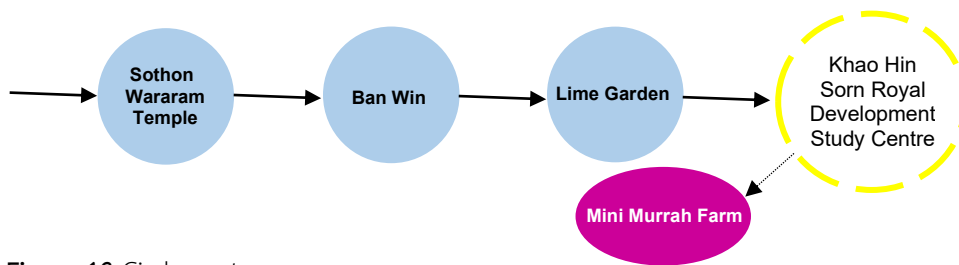


Figure 13 Circle route

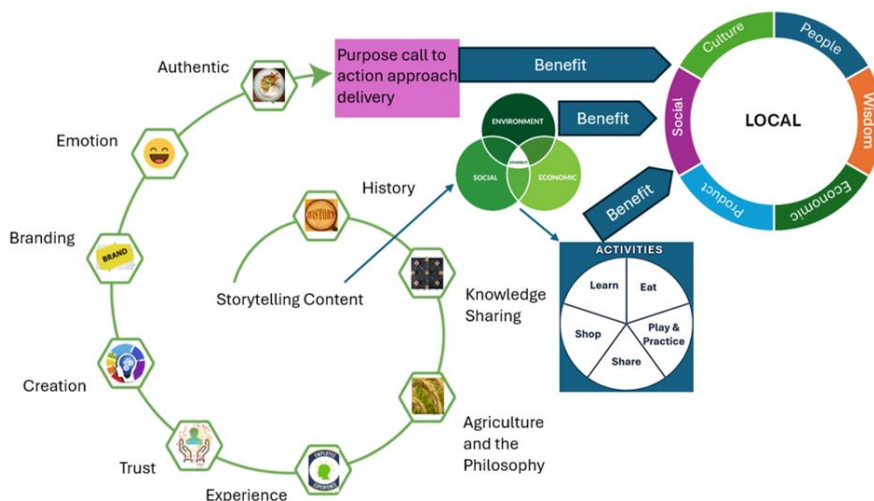


Figure 14 Guidelines for developing agricultural tourism

Possibly, the agritourism gives more experiences for Thai travellers, and provides distinct experiences for foreign travellers. In conjunction with the Sufficiency Economy Philosophy and the Concept of Sustainable Development. The benefits should extend as follows:

1. Financial: generates income for the community, transforms a farmer into a price-maker rather than a price-taker, creates a career in the attractions, improves agricultural revenue streams, and gives income to compensate for unexpected events, along with a marketing mix such as:

1) Product:

1.1) Program trips - Create a travel route connecting to interesting or famous tourist attractions nearby that provides a framework to achieve a green tourism program in Khao Hin Sorn Royal Development Study Centre and areas linked for marketing advantage. The program trips should reward experience through a blend of local culinary experiences. Local cooking combines farm produce (quality and safe raw materials) to serve tourists. Expresses the idea of this trip that “Eating low-quality food is full but harmful to health, or low price, high benefit.

1.2) Horticulture products - Create their own outstanding product and brand of the farm for marketing advantage. Suppose that they create their own local gastronomy, e.g., serving the most exclusive gastronomic delights, and activities such as do-it-yourself (DIY) activities. Offer local life, localist style, local food, food safety, etc.

2) Non-financial: creates activities with low negative impact, cultivates a good awareness of tourism, active role in the agrifood safety (New Theory of Agriculture), and develop niches consumer who interesting in farm working, farm/ranch educational experiences, or enjoy with other agricultural activities such as a activity gathering for growing rice, bicycle tour of around Khao Hin Son Royal Development Study Centre.

Limitations

This is a limitation of Khao Hin Sorn Royal Development Study Centre tourism because it is a non-profit organization. Therefore, does not focus on entertainment tourism, even though tourism is one of its three main missions. The priority of the main missions is (1) research and (2) disseminating. Therefore, tourism missions are aimed at supporting the dissemination of knowledge, assisting farmers, promoting agricultural careers, establishing networks of safe agriculture, introducing the New Theory of Agriculture, Philosophy of Sufficiency Economy, and fostering the philosophy of a sustainable economy. Therefore, activities and accommodations will give priority to the training group, field trips with educational institution groups, and learn agriculture. Focus on government agencies and farmers. However, Khao Hin Sorn Royal Development Study Centre does not block access for both Thai and foreign people. Everyone can visit, take a rest, exercise, train, and attend workshops.

For farmers, their main occupation is agriculture, while generating additional income from tourism and being a center for disseminating knowledge of new agricultural theories and the philosophy of sufficiency economy. Therefore, the area is not targeted at developing tourism areas, but rather for developing areas for main occupations along with secondary occupations.

The further research should be developed and improved in the 7Ps marketing consists of: Product, Promotion, Price, Place, People, Process, Physical evidence (Hanlon, Annmarie, 2023) to create the service 7Ps mix, and engagement in the New Theory of Agriculture, Philosophy of Sufficiency Economy to provide stronger Thai farmers and sustainable agro-tourism, including agricultural tourism development for Thai farmers. An example research topic is "7Ps in Service Marketing based on the Sufficiency Economy Philosophy and the Concept of Sustainable Development for agricultural tourism".

Acknowledgement

The work described in this article was supported by a grant from the Thailand Research Fund.

References

- Wongbuangam, B. ,& Poolsawat, M. (2013). *Potential Assessment of Agro -Tourism awarded by the Philosophy of Sufficiency Economy Project in Bangkok and its Vicinity*.
https://repository.rmutp.ac.th/bitstream/handle/123456789/1917/LARTS_58_06.pdf?sequence=1
- CEIC. (2019). Thailand Tourism Revenue. <https://www.ceicdata.com/en/indicator/thailand/tourism-revenue>
- Department of Tourism. (2014). Agriculture Tourism Quality Standard Assessment Manual.
Ministry of Tourism and Sports. www.tourism.go.th
- Donohoe, M. H., & Needham, R. D. (2006). Ecotourism: The Evolving Contemporary Definition. *Journal of Ecotourism*, 5(3), 192-210. <https://doi.org/10.2167/joe152.0>
- Fennell, D. A., & Weaver D. B. (1997). Vacation farms and ecotourism in Saskatchewan, Canada. *Journal of Rural Studies*, 13(4), 467-475. [https://doi.org/10.1016/S0743-0167\(97\)00032-6](https://doi.org/10.1016/S0743-0167(97)00032-6)
- Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2018). *Country fact sheet on food and agriculture policy trends. Socio-economic context and role of agriculture*.
<http://www.fao.org/3/I8683EN/i8683en.pdf>
- lampring, P. (2014). Ecotourism attraction potential assessment: Case study Sam Pan Bok, Amphoe Pho Sai, Ubonratchathani. *Proceedings of the 4th UBRU International Research Conference: An Integration of ASEAN Local Wisdom to International* (pp. 160–169). Ubon Ratchaburi Rajabhat University.
- Knoema. (2018). *Thailand - Contribution of travel and tourism to GDP as a share of GDP*.
<https://knoema.com/atlas/Thailand/topics/Tourism/Travel-and-Tourism-Total-Contribution-to-GDP/Contribution-of-travel-and-tourism-to-GDP-percent-of-GDP>
- Hanlon, A. (2023). *What is the 7Ps Marketing Mix and how should it be used?* <https://www.smartinsights.com/marketing-planning/marketing-models/how-to-use-the-7ps-marketing-mix/>
- Hawaii Tourism Authority. (2025). Agritourism. <https://www.hawaii tourism authority.org/what-we-do/destination-stewardship-programs/community-enrichment/agritourism/>

- Including MICE Intelligence Center, and Thailand Convention & Exhibition Bureau (TCEB) (n.d.). *Agritourism, a serene experience for mice visitors*. <https://intelligence.businessevents-thailand.com/files/insights/89915706179611.pdf>
- National Consumer Federation. (n.d.). *The 8 Consumer Rights*. <https://www.nationalconsumer.org.uk/consumer-voice/consumer-rights/>
- National Economic and Social Development Board (NESDB). (2011). *The Eleventh National Economic and Social Development Plan (2012 – 2016)*. Office of the National Economic and Social Development Council. <https://www.nesdc.go.th/en/download/summary-of-the-direction-of-the-eleventh-national-development-plan/#:~:text=Info%2FStatistic,Economic%20and%20Social%20Development%20Council>
- Office of the National Economic and Social Development Board. (n.d.). *National Economic Plan (1961-1966)*. https://www.nesdc.go.th/nestdb_en/ewt_w3c/ewt_dl_link.php?nid=3776
- Office of the Royal Development Projects Board. (2020). *Procedures of HM's Development Works*. <http://www.rdpb.go.th/en/King/procedures-of-hm-s-development-works-c27>
- Page, S. J., & Getz, D. (Eds.). (1997). *The business of rural tourism: International perspectives*. International Thomson Business Press.
- Phillip, S., Hunter, C., & Blackstock, K. (2010). A typology for defining agritourism. *Journal of Tourism Management*, 31(6), 754-758. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.08.001>
- Thongla, P., & Samarak, P. (2018). *The potential management of agro-tourism, Chanthaburi* (Research report). Rambhai Barni Rajabhat University. https://elibrary.tsri.or.th/fullP/RDG5950077/RDG5950077V03/RDG5950077V03_full.pdf
- Setarnawat, S. (2011). Planning of the tour program preparation [Educational material]. Sukhothai Thammathirat Open University Press.
- Sood, T. (2017). *Strategic Marketing Management and Tactics in the Service Industry*. IGI Global: United States of America. https://books.google.co.th/books?id=QW9xDgAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs_atb#v=onepage&q&f=false
- Huntopap, T., Ueaposin, P., & Prasongthan, S. (n.d.). Social capital Potentiality and Creative Agricultural Tourism Development: The case study of Doi Mae Salong, Mae Salong Nok Sub-district, Mae Fa Luang District, Chiang Rai Province

The Chaipattana Foundation. (2019). *Philosophy of Sufficiency Economy*. <https://www.chaipat.or.th/eng/concepts-theories/sufficiency-economy-new-theory.html>

The National Agricultural Law Centre. (2020). *Agritourism–An Overview*. <https://nationalaglawCentre.org/overview/agritourism/>

United Nations. (2019). *THE 17 GOALS*. <https://sdgs.un.org/goals>

WMTH Corporation. (2020). *Agritourism*. <http://www.trailsrus.com/agritourism/definition.html>

Enhancing English Skills for International Market Access: A Case Study of Pga K'nyau Textile Entrepreneurs in Lamphun Province

Kerdsiri Chomphookarwin¹ Paipan Thanalerdsopit²
and Dechathorn Pojchanaphong^{3*}

*Corresponding author email: dechathorn@rmutl.ac.th

(Received: July 15, 2025 Revised: September 18, 2025 Accepted: September 29, 2025)

Abstract

This research aimed to improve the English language proficiency of handwoven textile entrepreneurs from the Pga K'nyau group in Lamphun Province, enabling them to access international markets. The study used the Communicative Language Teaching (CLT) approach as an intervention. A mixed-methods design was employed, incorporating both quantitative and qualitative data. The target group comprised 30 entrepreneurs, and data were collected through interviews, questionnaires, and pre- and post-tests. Quantitative data were analyzed using descriptive statistics and paired-sample t-test, while qualitative data were validated through member checking. Three tailored lesson plans were designed to enhance participants' vocabulary, sentence construction, and online business communication skills. Statistical analysis revealed a significant improvement in English proficiency, with the post-test scores showing an average increase of 5.90 points compared to the pre-test. Over 90% of participants met the minimum proficiency benchmark of 50%. Qualitative data indicated a strong need for ongoing development in listening, speaking, reading, and writing skills, particularly for international trade purposes. Overall, the CLT approach was found to be effective in increasing participants' confidence and ability to use English in real-world business contexts. The findings suggest that integrating language teaching with practical business activities can help entrepreneurs expand into global markets. This study provides a model for other ethnic and rural groups to enhance their business prospects through targeted English language education. Future research should explore the applicability of this approach in other sectors and regions.

Keywords: Language Proficiency Enhancement; English Communication for Entrepreneur;
English for International Business; Communicative Language Teaching

¹³ Lecturer, Faculty of Business Administration and Liberal Arts, Rajamangala University of Technology Lanna

² Assistant Professor, Ph.D., Faculty of Business Administration and Liberal Arts, Rajamangala University of Technology Lanna

Background and Significance of the Research Problem

English is widely recognized as a global language and a common medium that allows people from diverse linguistic backgrounds to communicate for a variety of purposes. (Bayyurt et al., 2019; Si, 2019). In today's globalized economy, proficiency in English has become essential for international communication (Crystal, 2003), especially businesses seeking to expand beyond local markets, particularly in sectors that rely on international communication, trade, and collaboration. English serves as the primary medium for business negotiations, marketing, and online transactions, making it crucial for entrepreneurs who wish to reach a broader audience. The growing importance of e-commerce and digital marketing further emphasizes the need for English language skills, as online platforms often cater to global customers.

For handwoven textile entrepreneurs in Thailand, particularly those from ethnic minority groups such as the Pga K'nyau, mastering English presents a significant opportunity for expanding their market reach. Traditionally, these entrepreneurs have operated within local economies, selling products to domestic buyers or relying on intermediaries. However, with the rise of digital marketplaces, there is potential for these businesses to directly engage with international customers, provided they possess the necessary language skills (Richards & Rodgers, 2001).

The Pga K'nyau group, also known as the Karen people, has a rich tradition of handwoven textile production, characterized by unique designs and traditional techniques. Despite the high quality and cultural significance of these products, limited English proficiency has often been a barrier to international trade (Royal Project Foundation, 2012). Previous studies have shown that improving English communication skills can significantly enhance entrepreneurs' ability to engage in global markets, negotiate prices, and manage customer relationships (Larsen-Freeman, 2003).

This research aims to address this gap by developing and implementing an English language training program tailored specifically to the needs of Pga K'nyau handwoven textile entrepreneurs. The program is based on the Communicative Language Teaching (CLT) Approach, which emphasizes practical language use in real-world contexts. By focusing on business communication skills, including vocabulary related to product descriptions, negotiations, and online sales, this study seeks to enhance the capacity of these entrepreneurs to engage with international customers directly and effectively (Esmail, 2015). For example, Pga K'nyau entrepreneurs regularly participate in national trade fairs each year. These events attract both domestic and international clients, which provide the entrepreneurs with opportunities to use English in showcasing their handwoven textile products. Moreover, they also engage in price negotiations using English as the medium of communication.

The importance of English as a lingua franca in ASEAN countries, including Thailand (Kirkpatrick, 2010), further underscores the relevance of this research. The ASEAN Charter mandates English as the working language of the region, making it even more critical for local entrepreneurs to be proficient in the language to fully participate in regional and global markets (ASEAN, 2008). Through targeted language training, this research hopes to empower Pga K'nyau entrepreneurs to leverage their cultural heritage and craftsmanship for greater economic benefit.

The field trip survey to the village and unstructured interviews with the handwoven textile entrepreneurs highlight the necessity of implementing an appropriate English language teaching intervention. This ensured that the instructional design was contextually relevant and aligned with the learners' needs.

Research Objectives

The objectives of this research are as follows:

- 1) To analyze the current English language proficiency of handwoven textile entrepreneurs from the Pga K'nyau group in Lamphun Province, identifying the specific areas of communication that require development for successful participation in international markets.
- 2) To implement a tailored English language teaching program based on the Communicative Language Teaching (CLT) approach, designed to improve the business communication skills of Pga K'nyau entrepreneurs, with a focus on vocabulary, negotiations, and online interactions.
- 3) To investigate the effects of the tailored teaching program and examine the attitudes of the Pga K'nyau entrepreneurs towards the program

Scope of Research

This study focuses on the English language development of Pga K'nyau handwoven textile entrepreneurs in Lamphun Province, Thailand. It specifically addresses their communication challenges in international trade, including business vocabulary, negotiation, and online communication. The research involves designing and implementing a short-term English instructional program based on the Communicative Language Teaching (CLT) approach. The scope is limited to adult entrepreneurs currently engaged in textile production and sales. It does not cover general English proficiency or long-term language acquisition.

Theoretical Framework

1. Relevant Teaching Approaches

The fundamental challenge in selecting an appropriate pedagogical framework for Karen handwoven textile entrepreneurial centers on accommodating learner heterogeneity while delivering immediately applicable communicative competence. The study's decision to adopt Communicative Language Teaching (CLT) over English for Specific Purposes (ESP) and Task-Based Language Teaching (TBLT) reflects a careful analysis of contextual constraints and learner needs.

CLT emerges as the most appropriate choice because it prioritizes communicative competence through meaningful interaction without requiring homogeneous learner backgrounds. Rooted in Hymes' (1972) conception of communicative competence and later refined by Canale and Swain's (1980) four-component model encompassing grammatical, sociolinguistic, discourse, and strategic competencies, CLT emphasizes real-world communication over structural accuracy (Richards & Rodgers, 2014). This approach proves particularly suitable for diverse learner groups where participants possess unequal educational foundations and varied English exposure levels.

ESP, while highly effective in specialized contexts, demands relatively homogeneous baseline knowledge among learners (Dudley-Evans & St John, 1998). The approach focuses on domain-specific discourse and assumes shared professional backgrounds that enable specialized vocabulary and register development. For the entrepreneurs with dramatically different literacy levels and formal education experiences, ESP's requirements for uniform foundational competence would exclude significant portions of the target population, contradicting inclusive pedagogical principles.

Besides, Content and Language Integrated Learning (CLIL) presents an engaging pedagogical approach that could be adapted for teaching entrepreneurship-related content. However, it may not be suitable for the present study, as the participating entrepreneurs have limited time due to their work commitments. CLIL requires extended instructional time, given that both content and language are taught simultaneously. Additionally, effective implementation of CLIL demands specialized teacher training and access to appropriate resources. Another challenge lies in the varying levels of language proficiency among the entrepreneurs, which further complicates its application in this context.

Last but not least, TBLT's emphasis on authentic task completion through structured three-phase instruction (pre-task, task cycle, post-task) requires substantial learner autonomy and linguistic resources (Ellis, 2003; Nunan, 2004). While TBLT effectively promotes meaningful language use through goal-oriented activities that mirror real-world situations, its implementation

demands extensive institutional support, time allocation, and prior linguistic exposure that exceeded the entrepreneurs' available resources. The approach's cognitive and organizational demands would likely overwhelm learners with limited formal educational experience.

Therefore, CLT's flexibility accommodates the different nature of the participants while providing immediate functional value for business communication. The approach's emphasis on learner-centered activities and meaningful interaction allows participants with varying proficiency levels to engage collaboratively in authentic communicative scenarios such as product introductions, customer negotiations, and cultural heritage narration. This scaffolding approach supports whole-class progress despite individual differences, creating an inclusive learning environment that addresses the social dimension of language acquisition (Canale, 1983).

The pedagogical decision reflects sound theoretical grounding in communicative competence theory, which emphasizes appropriateness and effectiveness over purely structural accuracy (Bachman, 1990; Bachman & Palmer, 1996). By prioritizing fluency development through authentic interaction, CLT enables entrepreneurs to develop strategic competence for managing communication breakdowns (Canale & Swain, 1980) while building confidence in cross-cultural business encounters. This approach aligns with the immediate practical needs of textile entrepreneurs who must engage international customers without extensive preparatory language study.

It is argued that CLT is uniquely positioned to bridge linguistic inequalities while fostering economic empowerment through communicative skill development (Celce-Murcia, 2007). Unlike ESP's specialization requirements or TBLT's structural demands, CLT provides the pedagogical flexibility necessary for addressing diverse learner profiles while maintaining focus on functional communication competence essential for entrepreneurial success in international markets.

1. The Communicative Language Teaching (CLT) Approach

The Communicative Language Teaching (CLT) approach has become a widely accepted method for teaching languages, particularly English, in both academic and business contexts. Unlike traditional language teaching methods that focus on grammar and translation, CLT emphasizes real-life communication and practical language use (Richards & Rodgers, 2001).

Communicative Language Teaching (CLT) is considered one of the most effective and modern approaches to teaching English as a foreign or second language, gaining significant attention from linguists and researchers. This paper discusses how CLT has made language learning more interactive, referencing various studies that have examined its impact. Additionally, it outlines both the advantages and disadvantages of implementing CLT. The paper concludes by summarizing findings based on the literature review (Thamarana, 2015).

In a classroom setting, interaction plays an important role in the success of English language teaching and learning, facilitating the exchange of ideas, feelings, and opinions between teachers and students. For teachers, maintaining strong interaction with students is essential, requiring the use of effective strategies and approaches. Many teachers today favor a student-centered approach over a teacher-centered one, believing it fosters better interaction. The Communicative Language Teaching (CLT) method is highlighted as a key approach in encouraging this student engagement (Eisenring & Margana, 2019).

The goal of CLT is to develop learners' communicative competence, enabling them to effectively interact in a variety of situations, both formal and informal. This approach is particularly suited for business communication, as it helps learners navigate conversations, negotiations, and transactions that are central to global trade (Larsen-Freeman, 2003).

For the Pga K'nyau handwoven textile entrepreneurs, this approach is especially relevant, as they need to interact with international customers in real-time, either through digital platforms or in direct communication. CLT focuses on the ability to convey meaning, making it a practical method for teaching language in a business environment where vocabulary and phrases related to sales, pricing, and customer service are crucial (Esmail, 2015). The emphasis on listening, speaking, reading, and writing within business scenarios provides a comprehensive framework that addresses the entrepreneurs' specific needs to help them improve using English, hopefully in global business contexts.

2. English as a Global Language in Business

English is recognized as the dominant language of international business, diplomacy, and global communication (Crystal, 2003). In the ASEAN region, where multiple languages are spoken, English serves as a lingua franca, facilitating communication between people from different linguistic backgrounds (Kirkpatrick, 2010). This makes it essential for entrepreneurs, particularly those from minority groups like the Pga K'nyau, to develop English proficiency to participate in international markets. The rise of e-commerce platforms such as Amazon, Etsy, and Alibaba further underscores the importance of English in global trade (Kemp, 2019).

Research has shown that English proficiency can significantly impact an entrepreneur's ability to expand into foreign markets. Moreover, businesses with stronger language skills are more likely to succeed in exporting products, negotiating contracts, and building relationships with international partners (Seidlhofer, 2011). This research aligns with the broader understanding of English as a critical skill for economic empowerment, particularly for small-scale entrepreneurs

in developing regions (Graddol, 2006). With today's digital platforms, the local entrepreneurs have an opportunity to market their products, using their language proficiency as a more powerful tool to attract customers.

3. Digital Platforms and International Market Integration

With the growth of online marketplaces and digital platforms, language skills have become even more important for entrepreneurs. Language competence is an important resource in international business because it facilitates communication, knowledge acquisition, relationship building, and participation in global markets (Tenzer et al., 2017). For the Pga K'nyau entrepreneurs, establishing an online presence is critical for accessing global customers, especially given the increasing demand for unique, handmade products.

As digital platforms increasingly facilitate international interactions, English often serves as a lingua franca among users from diverse linguistic backgrounds, which makes effective communication an important aspect of online engagement (Seidlhofer, 2011; Kemp, 2019). The integration of these digital tools with English language skills enables entrepreneurs to bypass traditional trade barriers and reach international consumers directly (Chen & Wellman, 2009).

4. Prior Applications in the Thai Context

Several studies have explored the development of English language skills among rural and ethnic minority entrepreneurs. For instance, Pipak (2012) examined how communicative language teaching activities could enhance listening and speaking skills in English for secondary students in Thailand. Her findings showed that learners who participated in communicative activities demonstrated significant improvement in their ability to use English in real-life situations, suggesting that similar methods could be applied to adult learners in a business context.

Likewise, Chanapai (2018) conducted a study on Development of listening and speaking skills in English of grade 9 students using the communicative language teaching approach, finding that a tailored approach that incorporates business vocabulary and scenario-based learning led to marked improvements in participants' English proficiency. This is especially relevant for the Pga K'nyau group, as their business model relies on effective communication with international buyers.

In addition, Meunchong (2023) conducted qualitative research to explore the barriers and needs related to English language use among homestay entrepreneurs in Baan Saliang Haeng 3, Khao Kho District, Phetchabun province, Thailand. The study involved 15 homestay owners selected through purposive sampling, all of whom met the Thai homestay standard evaluation. Using participant observation and in-depth interviews, the research found two key issues:

(1) barriers to effective English communication with international visitors, and (2) the need for English skills development. The main barrier is the limited educational background of the homestay owners, most of whom have only completed primary or secondary school and do not use English regularly. Results show that they lack basic English vocabulary and sentence construction skills. In terms of their needs, they expressed a desire for bilingual (Thai-English) learning materials, including booklets with essential phrases related to greetings, room details, and tour itineraries, which they can use for self-study.

Last but not least, Nomnian (2014) explored the English language needs of raft service entrepreneurs in Kanchanaburi, Thailand, who cater to international tourists. Based on focus group discussions with 30 entrepreneurs, the study identified three key needs: improving speaking skills, learning English and other languages, and promoting English proficiency development. The entrepreneurs emphasized fluency over accuracy due to frequent verbal interactions with non-native English-speaking tourists, particularly from China and Myanmar. The study highlighted the importance of adult language learning to enhance English skills and improve the quality of Thailand's tourism industry within the ASEAN Economic Community context.

According to Chanapai (2018), focusing on practical, scenario-based language instruction can lead to significant improvements in English language proficiency, thereby enhancing the economic prospects of rural entrepreneurs (Pipak, 2012; Chanapai, 2018). The present research builds on this body of literature by applying the Communicative Language Teaching (CLT) approach to the specific context of handwoven textile entrepreneurs in Lamphun Province, with the goal of helping them integrate into international markets.

5. Gap in the Literature

In spite of the growing recognition of English as a crucial tool for international business and the proven benefits of Communicative Language Teaching (CLT) in developing communicative competence among diverse learner groups, limited research has applied this approach specifically to adult, rural entrepreneurs. Previous studies in Thailand have demonstrated that scenario-based, communicative instruction can improve English proficiency in sectors such as tourism and small-scale commerce. However, few have focused on ethnic minority artisans like the Pga K'nyau handwoven textile entrepreneurs, who face distinct linguistic, educational, and economic barriers. Existing frameworks such as English for Specific Purposes (ESP) and Task-Based Language Teaching (TBLT) are often unsuitable due to their cognitive and structural demands. While CLT has been identified as an inclusive and flexible alternative, there remains a gap in understanding how this method can be effectively adapted to meet the immediate business communication needs of these entrepreneurs within digital and global marketplaces.

Research Methodology

This study employed a mixed-methods approach, integrating both quantitative and qualitative research methods to develop the English language proficiency of handwoven textile entrepreneurs from the Pga K'nyau group in Lamphun Province. Mixed-methods research allows for a comprehensive understanding of both statistical outcomes and participants' experiences, making it ideal for assessing language learning and business communication skills (Creswell & Plano Clark, 2017).

1. Population and Sample

The target population for this study includes 30 handwoven textile entrepreneurs from the Pga K'nyau group in Ban Hong District, Lamphun Province. Purposive sampling was used to select participants based on their involvement in handwoven textile production and their interest in developing English skills for international trade (Patton, 2002). This sampling method ensures that participants are highly relevant to the study's objectives and represent the group most likely to benefit from English language development.

2. Research Design

This research is designed as an intervention study, with pre-test and post-test assessments to measure the impact of a tailored English language training program. The intervention focuses on improving participants' English proficiency using the Communicative Language Teaching (CLT) Approach, which emphasizes real-world language use in business contexts (Richards & Rodgers, 2001). The study employed both quantitative and qualitative approaches to evaluate the effectiveness of the intervention.

3. Data Collection Tools

Data were collected using a variety of tools to capture both quantitative and qualitative information. To evaluate the effectiveness of the training program, several assessment methods were employed. Firstly, the researcher conducted a preliminary needs analysis regarding the participants' English language development. This was achieved through informal conversations and observations during fieldwork. General demographic information such as age, gender, and educational background was also collected. The findings from these interactions indicated that most participants possessed a basic level of English proficiency, sufficient for everyday communication.

The pre-test was administered to assess the participants' baseline proficiency levels and to provide a valid point of comparison for subsequent evaluations. Moreover, the post-test served as a summative measure to determine the extent of learning outcomes and instructional effectiveness. To ensure the reliability and validity of the research instruments, three experts in the fields of applied linguistics, English language teaching, and educational measurement were invited

to review, evaluate, and validate both pre- and post- tests. Their feedback was systematically incorporated to strengthen the credibility and strength of the study. A pilot test was also conducted with a small group of learners who were not part of the main study, allowing necessary revisions to be made prior to official implementation.

Additionally, qualitative data were collected through semi-structured interviews, which helped identify participants' specific language needs and challenges (Cohen, Manion, & Morrison, 2018) related to international business communication. The participants were assured that the given data will be used only for the research purposes and that they were presented anonymously. Then, they are coded using content analysis and were checked by the member checking technique. Finally, a satisfaction survey, using a 5-point Likert scale, was administered at the program's conclusion to gauge participants' satisfaction and the perceived usefulness of the training for their business operations (Bryman, 2016).

4. Lesson Plan Development

The Communicative Language Teaching (CLT) framework served as the pedagogical foundation for designing instructional activities that emphasized real-world use. CLT prioritizes meaningful communication and learner interaction over memorization or grammatical drills, (Richards & Rodgers, 2001), making it well-suited to the diverse needs of the Pga K'nyau textile entrepreneurs.

The researchers employed a series of lessons sequenced from simple to more complex, which had been reviewed and refined by three experts in English Language Teaching. These lessons were evaluated as appropriate for the learners, considering their limited available time. All three lessons were contextually relevant to the learners' environment as entrepreneurs, which facilitated both learning and assessment. The lessons primarily focused on listening and speaking skills, which are fundamental for effective communication and ready to use in their contexts.

In the first lesson, *Business Vocabulary*, related key terms were introduced through interactive group activities. Instead of passively memorizing terms, learners worked in groups to match vocabulary with product images and collaboratively describe items in English. This approach aligned with CLT's principle of using language for authentic purposes, which allows participants to build lexical knowledge.

The second lesson, *Language Patterns for Online Shopping*, applied CLT principles by focusing on functional language. Participants had an opportunity to use English in to sell products in their posts. This activity emphasized creativity and real-life like situations. By prioritizing interaction over accuracy, the lesson reflected CLT's learner-centered orientation and encouraged confidence-building in realistic business situations (Canale & Swain, 1980).

The third lesson, Setting Up an Online Shop, integrated CLT with digital literacy by teaching participants how to describe products, respond to inquiries, and manage sales in English on e-commerce platforms (Kemp, 2019; Tenzer et al., 2017). Participants engaged in activities, such as creating product listings and simulating customer service dialogues. These tasks mirrored real-life communicative demands and fostered learners' ability to convey meaning clearly and appropriately. This practical application of CLT helped bridge the gap between language learning and economic empowerment through digital market integration.

Although only three lessons were delivered, the researchers conducted follow-up monitoring over a three-month period to assess the practical application of the knowledge gained. The researcher followed up with the participants to determine whether they had utilized what they had learned. The results indicated that the learners were able to apply their knowledge effectively, particularly during a trade fair that took place after the training had concluded.

5. Data Analysis

Quantitative data from the pre-test and post-test were analyzed using statistical software, specifically Excel (Field, 2018). The key metrics used for analysis included Mean and Standard Deviation to assess overall performance and the Percentage of Improvement in post-test scores to measure the effectiveness of the training intervention (Field, 2018).

Qualitative data from interviews and focus groups were analyzed through content analysis, identifying recurring themes related to participants' language needs and challenges (Hsieh & Shannon, 2005). The satisfaction survey data were analyzed using descriptive statistics, providing insights into participants' perceptions of the training (Bryman, 2016).

6. Ethical Considerations

Ethical approval for this research was obtained from the relevant academic committee. All participants were informed of the purpose of the study, and their consent was obtained before data collection (Cohen et al., 2018). Confidentiality and anonymity were maintained throughout the research process, following ethical guidelines for educational research.

7. Timeline

The study was conducted over a period of 3 months. The data collection and intervention were completed within the first months, while the remaining time was allocated for data analysis and reporting.

Results

1. Results from Data Analysis

This study focused on improving the English language skills of handwoven textile entrepreneurs from the Pga K'nyau group, enabling them to access international markets. The analysis included learner demographics, an evaluation of lesson plans based on the Communicative Approach, pre- and post-test score comparisons, and a needs assessment for further English skills development. Data were collected from 30 participants, with the following results:

1.1 Learner Demographics:

The study included 30 handwoven textile entrepreneurs from Ban Hong District, Lamphun Province. Prior to the training, their English proficiency was generally at a basic level, limited to simple everyday communication. The learner demographic data were used to inform the lesson design, ensuring alignment with the diverse backgrounds of the participants. Despite their varied profiles, all learners shared a common goal: to use English for product presentation and negotiation purposes.

1.2 Evaluation of Lesson Plans:

The experts evaluated the lesson plans using the Communicative Approach, assessing the appropriateness of the teaching objectives, content relevance, and activity effectiveness. The results indicated that the lesson plans were highly suitable for enhancing English communication in a business context. Experts agreed that the lessons were well-structured and met the specific needs of the participants.

1.3. Pre- and Post-Test Scores:

A comparison of pre- and post-test scores revealed a substantial improvement in the participants' English proficiency. The post-test scores were significantly higher than the pre-test scores, reflecting the success of the training. Over 90% of the participants achieved the minimum benchmark of 50%, as outlined by the Ministry of Education's standards.

1.4 Needs Assessment for English Skills Development:

The results of the needs assessment questionnaire showed a strong demand for further development of English business communication skills, particularly in reading and writing for online marketing and sales. The participants expressed a high interest in continuing their English education to further improve their ability to communicate in international markets.

These findings demonstrate that the Communicative Approach is highly effective in enhancing the English language skills of Pga K'nyau handwoven textile entrepreneurs, enabling them to engage more confidently with international customers and expand their business globally.

Table 1 Amount and Percentage of Training Participants by Gender

Gender	Amount	Percentage
Male	6	20
Female	24	80
Total	30	100

The table shows that the majority of the training participants were female, with 24 participants, accounting for 80%. The remaining 6 participants were male, making up 20%.

Table 2 Amount and Percentage of Training Participants by Age Group

Age	Amount	Percentage
20-29	6	20.00
30-39	9	30.00
40-49	7	23.33
50 Years old and above	8	26.67
Total	30	100.00

From the table, it is also evident that most participants were aged between 30-39 years, with 9 participants, representing 30%. This was followed by participants aged 50 and above, with 8 participants, accounting for 26.67%. Those aged between 40-49 years accounted for 7 participants (23.33%), while the youngest group, aged 20-29 years, included 6 participants, representing 20%.

Table 3 Amount and Percentage of Training Participants by Educational Level

Educational Level	Amount	Percentage
Primary School (Grade 6)	8	26.67
Lower Secondary School (Grade 9)	9	30.00
Upper Secondary School (Grade 12)	12	40.00
Bachelor's Degree	1	3.33
Total	30	100.00

From the table, it can be seen that the majority of the participants had completed upper secondary school, with 12 participants, accounting for 40%. The second largest group had completed lower secondary school, with 9 participants (30%), followed by 8 participants who had finished primary school (26.67%). Only 1 participant had a bachelor's degree, representing 3.33%.

2. Results of the Evaluation of the Learning Management Plans Using the Communicative Approach

The learning management plans developed for this study were evaluated by experts in language education and business communication, focusing on content relevance, instructional design, and alignment with the learners' needs. The overall assessment was highly positive, with the plans receiving ratings between 4.6 and 5.0 on a 5-point scale.

The experts found the content of the lesson plans, particularly the focus on business vocabulary, negotiation phrases, and e-commerce communication, to be highly relevant to the Pga K'nyau entrepreneurs' needs. The plans effectively addressed the primary challenges faced by the participants, such as describing textile products, negotiating with international customers, and managing online sales in English.

In terms of instructional design, the experts commended the CLT approach, which provided practical, business-related scenarios for participants to practice real-world language use. The step-by-step progression from foundational vocabulary to more complex negotiation activities was deemed appropriate for the learners' proficiency levels.

Additionally, the plans were aligned with the specific business and linguistic contexts of the participants, offering relevant materials that facilitated engagement and applicability.

However, the experts suggested incorporating more listening comprehension activities to further enhance the balance of language skills being taught.

Overall, the learning management plans were rated as highly effective in promoting English language proficiency for business communication. The use of the Communicative Approach was particularly praised for encouraging active learner participation and fostering real-world application, which is critical for entrepreneurs engaging in international markets.

It was found that handwoven textile entrepreneurs still face challenges and have a need for improvement in various aspects of English proficiency. Speaking was identified as the highest priority at 58%, followed by listening at 23%, reading at 10%, and writing at 9%, respectively.

The study results for developing the English proficiency of handwoven textile entrepreneurs from the Pga K'nyau group, enabling them to bring their handwoven products to international markets, show pre- and post-test scores using communicative English teaching activities, as shown in the following table.

Table 4 Mean and Standard Deviation of Pre- and Post-Test Scores Using Communicative English Teaching Activities for Developing English Proficiency of Handwoven Textile Entrepreneurs of the Pga K’nyau Group

Test	Mean Score	Standard Deviation (SD)	t-test
Pre-Test (out of 20)	7.57	2.71	9.56
Post-Test (out of 20)	13.47	2.02	

This table shows the significant improvement in English proficiency scores of the participants, as indicated by the increase in the mean score from the pre-test (7.57) to the post-test (13.47) from the total score of 20. The pre- and post-tests consisted of three components: (1) vocabulary, (2) phrases used in buying and selling, and (3) expressions related to product descriptions and negotiations.

The standard deviation (SD) decreased from 2.71 in the pre-test to 2.02 in the post-test, indicating that the scores became more consistent after the learning activities.

The results of the t-test ($t = 9.56$), and the p-value ($p < .0001$) indicated a statistically significant improvement in participants’ performance from the pre-test to the post-test. The mean difference of 5.90 points was accompanied by a 95% confidence interval ranging from 4.66 to 7.14, suggesting that the intervention consistently produced a substantial gain in scores. Importantly, because the entire confidence interval lies above zero, the results provide strong evidence that the instructional treatment was effective in enhancing the participants’ outcomes.

Table 5 Satisfaction of the participants towards the training

No.	Item Description	Mean (\bar{x})	SD	Level of Satisfaction
1	This project helps increase knowledge.	4.73	0.45	Highest
2	This project is beneficial for the career.	4.47	0.57	High
3	This project creates opportunities to increase income through online channels.	4.53	0.57	Highest
4	This project is suitable for the participants' needs.	4.53	0.57	Highest
5	This project helps recognize the value of using English to generate income.	4.57	0.57	Highest
6	This project encourages participant engagement.	4.63	0.56	Highest
7	The knowledge from this project can be applied.	4.43	0.57	High

Table 5 Satisfaction of the participants towards the training (Continued)

No.	Item Description	Mean (\bar{x})	SD	Level of Satisfaction
8	The instructors are knowledgeable.	4.60	0.62	Highest
9	The instructors effectively deliver the content.	4.60	0.56	Highest
10	Overall satisfaction with the program.	4.7	0.43	Highest

The table shows that the responses regarding satisfaction with the English proficiency development project for handwoven textile entrepreneurs targeting international markets among the Pga K'nyau group in Lamphun Province received average scores ranging from 4.51 to 5.0, indicating the highest level of satisfaction for all items. The exception is item 2, where the project's benefit to the participants' careers received an average score of 4.47, reflecting a high level of satisfaction.

Discussion

The research yielded several key insights regarding the effectiveness of the Communicative Language Teaching (CLT) approach in improving the English proficiency of handwoven textile entrepreneurs from the Pga K'nyau group. The following points emerged as central to the discussion;

1. Lesson Plans and Activities

The three lesson plans were crucial in meeting the specific business communication needs of the participants. The first plan focused on English vocabulary related to the handwoven textile industry, enabling participants to better describe their products and communicate more clearly with international customers. Tailored vocabulary instruction, as supported by Coyle et al. (2010), is essential for rapid and relevant language acquisition in specialized fields. The second plan introduced conversation practice centered on product introductions, negotiations, and sales transactions, with pair activities simulating real-world scenarios. This aligns with Ellis' (2003) findings that role-playing enhances meaningful communication and engagement. The third plan integrated lessons on opening online shops, combining vocabulary and conversational skills to help participants navigate digital business contexts. This holistic approach, supported by Chen and Wellman (2009), empowered participants to access broader markets, enhancing their economic opportunities.

2. Participants' Feedback

Interviews conducted after the training revealed that participants greatly benefited from the communicative activities. After analyzing the feedback, the credibility of the data was verified

by the member checking techniques. The structure of the lessons, which progressively moved from simple to complex tasks, allowed learners to gradually build their confidence and proficiency. One participant expressed that *“Before this training, I was afraid to speak English with tourists. Now I can introduce my products confidently and explain how they are made (Interviewee 1).”* The real-life scenarios used in the activities also resonated with participants, as they could immediately see the relevance of their learning to their everyday business interactions. This finding is consistent with research by Richards and Rodgers (2001), who advocate for a learner-centered approach where the focus is on practical language use.

Additionally, participants highlighted the importance of real-world applicability, a factor identified in other studies as a key motivator for adult learners. According to Norton (2013), adult learners are more likely to engage with and retain language skills when they see a clear connection between learning and personal or professional goals. The results from this study support this, as the participants’ enthusiasm increased as they recognized how the language skills could directly benefit their businesses. Another participant claimed that *“I learned useful phrases for negotiation and describing my handwoven products. This will help me earn more and communicate better with buyers (Interviewee 2).”* Moreover, Interviewee 3 said *“I can now explain the cultural meaning of our designs in English, which makes customers more interested in our products.”*

Finally, participants indicated their ongoing learning needs, suggesting directions for future training: *“I would like more sessions on writing emails and taking orders in English, because speaking is easier than writing for me (Interviewee 4).”* The other added *“We need more opportunities to practice with real customers, not only in the classroom, so that we can improve faster (Interviewee 5).”*

3. Learning Environment

An unexpected but valuable observation was the participants’ strong engagement and curiosity in learning English. Many participants frequently asked about specific vocabulary related to their industry, reflecting their desire to improve communication with international customers. This eagerness to learn, combined with the structured activities, created a productive and dynamic learning environment. The positive learning atmosphere may be attributed to the CLT approach, which encourages active participation and interaction (Larsen-Freeman, 2003).

Previous research also underscores the importance of learner engagement in language acquisition. Studies by Littlewood (2004) suggest that when learners are actively involved in the learning process

through communicative activities, they are more likely to retain new vocabulary and language structures. The high level of participant involvement in this study aligns with these findings and demonstrates that the CLT approach can effectively foster engagement in a business-oriented language program.

4. Comparisons with Other Studies

The findings of this research are largely consistent with other studies on the effectiveness of communicative language teaching. For example, a study by Esmail (2015) demonstrated that the CLT approach is particularly effective in improving speaking and listening skills in real-world contexts, especially in business environments. Similarly, Coskun (2011) found that teachers who implemented CLT in their classrooms saw greater learner autonomy and participation, which aligns with the positive engagement observed in this study.

However, some studies have pointed out potential limitations of the CLT approach, particularly in more formal language settings. For instance, Li (1998) argued that CLT may be less effective in contexts where learners require more structured grammar instruction. This study, however, found that the integration of vocabulary, conversation practice, and digital literacy through communicative activities was highly effective in meeting the specific needs of the entrepreneurs, suggesting that CLT can be adapted successfully in business-oriented programs.

Conclusion

This study aimed to improve the English language skills of 30 handwoven textile entrepreneurs from the Pga K'nyau group in Ban Hong District, Lamphun Province, with a focus on accessing international markets. Using the Communicative Language Teaching Approach, three lesson plans were developed, targeting vocabulary, product descriptions, negotiations, and online business communication. The data analysis covered demographics, lesson plan evaluation, pre- and post-test comparisons, and a needs assessment for further English skills.

Results showed significant improvements in English proficiency, with over 90% of participants exceeding the minimum benchmark in post-tests. The lesson plans were rated highly by experts for their relevance and effectiveness in business communication, and participants demonstrated increased confidence and engagement. A needs assessment revealed a strong demand for continued English education, particularly in reading and writing for online sales and marketing.

Overall, the study concluded that the Communicative Approach was highly effective in enhancing the participants' English skills, allowing them to engage more confidently with international customers and expand their businesses globally. These findings highlight the potential of tailored language education in empowering rural entrepreneurs economically.

Limitations

Contextual and methodological factors may affect the generalizability of its findings. First, the sample size was limited to 30 Pga K'nyau handwoven textile entrepreneurs in a single district, which restricts the extent to which the results can be applied to broader populations or other cultural and occupational groups. Second, while the Communicative Language Teaching (CLT) approach proved effective for enhancing business-related English skills, the study focused narrowly on vocabulary, conversational practice, and digital literacy relevant to textile entrepreneurship. This specificity, while beneficial for participants, may not address broader language competencies such as grammar accuracy or academic English, which could be important in different contexts. Third, the duration of the training was relatively short, and therefore long-term retention and continued application of the acquired language skills were not measured. Finally, reliance on self-reported feedback may introduce bias, as participants might have overstated positive outcomes due to motivation or researcher influence.

Suggestions

To build on the success of the initial training, it is recommended that the entrepreneurs receive continued English language instruction to further improve their business communication skills. This ongoing training should expand beyond speaking and listening to also emphasize reading and writing, particularly in the context of online marketing and customer service. By developing a more comprehensive set of language skills, the entrepreneurs will be better equipped to navigate the complexities of international business communication.

Given the increasing reliance on digital platforms for selling products, future training should integrate digital literacy skills alongside English language learning. This would allow the entrepreneurs to more effectively manage e-commerce practices and handle online communications in English, helping them to thrive in a global marketplace. Such training could focus on areas like setting up and maintaining online shops, responding to customer inquiries, and navigating international sales processes.

The success of these teaching methods and lesson plans presents an opportunity to expand the program to other rural or ethnic communities engaged in similar entrepreneurial activities. By adapting the approach to meet the specific needs of different groups, more entrepreneurs can benefit from improved English proficiency and digital skills, helping them to integrate into international markets and boost economic development in their communities.

To ensure the entrepreneurs continue to succeed, it is essential to provide ongoing support and conduct periodic assessments of their progress. This would help identify any emerging needs

and offer tailored assistance as they continue to develop their business communication skills. Such support could take the form of follow-up training sessions, mentorship, or access to resources that address the evolving demands of their entrepreneurial activities.

References

- ASEAN. (2008). *The ASEAN charter*. ASEAN Secretariat.
- Asl, E.H. (2015). Comparative study of grammar translation method (GTM) and communicative language teaching (CLT) in language teaching methodology. *International Journal of Science and Research Methodology*, 1(3), 16–25.
<https://ijsrm.humanjournals.com/comparative-study-of-grammar-translation-method-gtm-and-communicative-language-teaching-clt-in-language-teaching-methodology/>
- Boonchom, S. (2010). *Introduction to research*. Suweeriyaasan.
- Bachman, L. F. (1990). *Fundamental considerations in language testing*. Oxford University Press.
- Bachman, L. F., & Palmer, A. S. (1996). *Language testing in practice: Designing and developing useful language tests*. Oxford University Press.
- Bayyurt, Y., Kurt, Y., Öztekin, E., Guerra, L., Cavalheiro, L., & Pereira, R. (2019). English language teachers' awareness of English as a Lingua Franca in multilingual and multicultural contexts. *Eurasian Journal of Applied Linguistics*, 5(2), 185-202. <https://ejal.info/english-language-teachers-awareness-of-english-as-a-lingua-franca-in-multilingual-and-multicultural-contexts/>
- Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5th ed.). Oxford University Press.
- Canale, M. (1983). From communicative competence to communicative language pedagogy. In J. C. Richards & R. W. Schmidt (Eds.), *Language and communication* (pp. 2-27). Longman.
- Canale, M., & Swain, M. (1980). Theoretical bases of communicative approaches to second language teaching and testing. *Applied Linguistics*, 1(1), 1-47. <https://doi.org/10.1093/applin/1.1.1>
- Celce-Murcia, M. (2007). Rethinking the role of communicative competence in language teaching. In M. Celce-Murcia (Ed.), *Intercultural language use and language learning* (pp. 41-57). Springer.
- Chanapai, J. (2018). *The development of English listening and speaking abilities in Ninth-Grade students using communicative language teaching approach* (Master's thesis, Maharakham Rajabhat University). <https://opac.mmu.ac.th/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=127207>
- Chen, W., & Wellman, B. (2004). *The Global Digital Divide—Within and Between Countries*. *IT & Society*, 1(7), 39–45. https://www.researchgate.net/publication/242208935_The_Global_Digital_Divide-Within_and_Between_Countries
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2018). *Research methods in education* (8th ed.). Routledge.

- Coskun, A. (2011). Investigation of application of communicative language teaching in the English language classroom – A case study in teacher’s attitudes in Turkey. *Journal of Linguistics and Language Teaching*, 2(1), 1–23. <https://linguisticsandlanguageteaching.blogspot.com/search?q=Investigation+of+the+Application+of+Communicative+Language+Teaching+in+the+English+Language+Classroom+%E2%80%93+A+Case+Study+on+Teachers%E2%80%99+Attitudes+in+Turkey>
- Coyle, D., Hood, P., & Marsh, D. (2010). *CLIL: Content and language integrated learning*. Cambridge University Press.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2017). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Crystal, D. (2003). *English as a global language* (2nd ed.). Cambridge University Press.
- Dudley-Evans, T., & St John, M. J. (1998). *Developments in English for Specific Purposes: A multi-disciplinary approach*. Cambridge University Press.
- Ellis, R. (2003). *Task-based language learning and teaching*. Oxford University Press.
- Eisenring, M. A. A., & Margana, M. (2019). The importance of teacher–students interaction in communicative language teaching (CLT). *Prasasti: Journal of linguistics*, 4(1), 46–54. <https://doi.org/10.20961/prasasti.v4i1.17052>
- Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS Statistics* (5th ed.). SAGE Publications.
- Graddol, D. (2006). *English next*. British Council.
- Hsieh, H.-F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277–1288. <https://doi.org/10.1177/1049732305276687>
- Hymes, D. (1972). On communicative competence. In J. B. Pride & J. Holmes (Eds.), *Sociolinguistics* (pp. 269–293). Penguin.
- Kemp, S. (2019). Digital 2019: Global digital overview. DataReportal. <https://datareportal.com/reports/digital-2019-global-digital-overview>
- Kirkpatrick, A. (2010). *English as a lingua franca in ASEAN: A multilingual model*. Hong Kong University Press.
- Larsen-Freeman, D. (2003). *Techniques and principles in language teaching* (2nd ed.). Oxford University Press.
- Li, D. (1998). “It’s always more difficult than you plan and imagine”: Teachers’ perceived difficulties in implementing communicative language teaching. *TESOL Quarterly*, 32(4), 677–703. <https://doi.org/10.2307/3588000>
- Littlewood, W. (2004). The task-based approach: Some questions and suggestions. *ELT Journal*, 58(4), 319–326. <https://doi.org/10.1093/elt/58.4.319>

- Meunchong, W. (2023). English for Homestay Tourism: Barriers and Needs of Entrepreneurs in Rural Community of Thailand. *Theory and Practice in Language Studies*, 13(2), 473-478. <https://doi.org/10.17507/tpls.1302.23>
- Nomnian, S. (2014). Thai entrepreneurs' needs of English language for raft service business. *Humanities, Arts and Social Sciences (HASSS)*, 14(3), 101-128. <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/hasss/article/view/25948>
- Nunan, D. (2004). Task-based language teaching. Cambridge University Press.
- Norton, B. (2013). *Identity and language learning: Extending the conversation* (2nd ed.). Multilingual Matters.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Pipak, T. (2012). *Organizing activities using the communicative language teaching approach to enhance listening and speaking skills in English of grade 9 students* (Master's thesis, Buriram Rajabhat University).
- Richards, J. C., & Rodgers, T. S. (2001). *Approaches and methods in language teaching* (2nd ed.). Cambridge University Press.
- Richards, J. C., & Rodgers, T. S. (2014). *Approaches and methods in language teaching* (3rd ed.). Cambridge University Press.
- Royal Project Foundation. (2012). Karen "Pga K'nyau". *Royal Project Thailand*. <http://www.royalprojectthailand.com/karen>
- Si, J. (2019). The practicality of ELF-informed teaching: Attitudes and perceptions of Chinese business English teachers. *Journal of English as a Lingua Franca*, 8(2), 269-296. <https://doi.org/10.1515/jelf-2019-2024>
- Seidlhofer, B. (2011). *Understanding English as a lingua franca*. Oxford University Press.
- Tenzer, H., Terjesen, S., & Harzing, A.-W. (2017). Language in International Business: A Review and Agenda for Future Research. *Management International Review*, 57(6), 815-854. <https://doi.org/10.1007/s11575-017-0319-x>
- Thamarana, S. (2015). A critical overview of communicative language teaching. *SMART MOVES JOURNAL IJELLH*, 3(5). <https://www.ijellh.com/index.php/OJS/article/view/546>

จริยธรรมของการตีพิมพ์ (Publication Ethics)

วารสารวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ได้ให้ความสำคัญของจริยธรรมและบทบาทหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้องหลักในการจัดทำวารสารวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์นี้ ไม่ว่าจะเป็นผู้เขียนบทความ บรรณาธิการวารสาร และผู้ประเมินบทความ ทางกองบรรณาธิการจึงจัดทำข้อกำหนดทางด้านจริยธรรมและบทบาทของผู้ที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

บทบาทและหน้าที่ของผู้เขียนบทความ (Duties of Authors)

1. ต้นฉบับของบทความต้องเป็นผลงานใหม่ซึ่งไม่เคยตีพิมพ์หรือเผยแพร่ในวารสารใด ๆ มาก่อน
2. ผู้เขียนต้องรายงานตามข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นจากการทำวิจัย ไม่ปกปิดหรือบิดเบือน หรือให้ข้อมูลที่มึนลักษณะเป็นเท็จ
3. หากมีการนำข้อความใด ๆ จากผลงานของผู้อื่น มาใช้ในการอ้างอิงเพื่อประกอบการเขียนบทความของตนเอง ให้มีการจัดทำรายการอ้างอิงให้ครบถ้วน
4. ผู้เขียนต้องเขียนบทความวิจัยให้ถูกต้องตามรูปแบบที่กำหนด โดยศึกษาตัวอย่างจากเว็บไซต์ของวารสาร
5. ผู้เขียนจะต้องแก้ไขบทความให้ถูกต้องตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิและกองบรรณาธิการ
6. ผู้เขียนยินยอมให้กองบรรณาธิการแก้ไขบทความ เพื่อให้ผลงานสมบูรณ์และตรงตามเงื่อนไขที่กองบรรณาธิการกำหนด

บทบาทและหน้าที่ของบรรณาธิการวารสาร (Duties of Editors)

1. บรรณาธิการมีหน้าที่พิจารณาและตรวจสอบบทความ ทั้งรูปแบบการเขียน ความครบถ้วนและคุณภาพของบทความ ก่อนเริ่มกระบวนการประเมินบทความโดยผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารที่ตนรับผิดชอบ
2. บรรณาธิการต้องชี้เหตุผลทางวิชาการในการพิจารณาบทความโดยปราศจากอคติที่มีต่อผู้เขียน
3. บรรณาธิการต้องไม่เปิดเผยข้อมูลของผู้เขียนและผู้ประเมินบทความให้กับผู้อื่นทราบจนกว่าการประเมินบทความจากผู้ทรงคุณวุฒินั้นจะสิ้นสุด
4. บรรณาธิการต้องไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อนใด ๆ กับผู้เขียน ผู้ประเมิน และทีมงานกองบรรณาธิการ
5. บรรณาธิการต้องไม่ตีพิมพ์บทความที่เคยตีพิมพ์หรือเผยแพร่ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งจากที่อื่นมาแล้ว
6. บรรณาธิการต้องไม่นำบทความหรือวารสารไปเป็นผลงานวิชาการของตนเองและใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์
7. บรรณาธิการต้องมีการตรวจสอบบทความในด้านการคัดลอกผลงานผู้อื่น (Plagiarism) อย่างจริงจัง โดยใช้โปรแกรมที่มีความน่าเชื่อถือ หากมีหลักฐานเชิงประจักษ์ว่ามีการคัดลอกผลงานผู้อื่น บรรณาธิการจะต้องหยุดทำการประเมิน และติดต่อผู้เขียนเพื่อขอคำชี้แจงหรือปฏิเสธการตีพิมพ์ผลงานนั้น ๆ

บทบาทและหน้าที่ของผู้ประเมินบทความ (Duties of Reviewers)

1. ผู้ประเมินบทความต้องไม่เปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับบทความที่ส่งมาแก่บุคคลอื่น ๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องตลอดระยะเวลาของการประเมินบทความ
2. ผู้ประเมินบทความต้องไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อนกับผู้เขียน หรือมีความเกี่ยวข้องในด้านผลงานหรือลักษณะความเกี่ยวข้องที่จะทำให้ไม่สามารถประเมินและให้คำแนะนำได้อย่างอิสระ
3. ผู้ประเมินบทความควรประเมินบทความในสาขาวิชาที่ตนมีความเชี่ยวชาญ โดยพิจารณาจากเนื้อหาในบทความ ไม่ใช่ความคิดเห็นส่วนตัวมาเกี่ยวข้องกับการประเมินบทความ
4. ผู้ประเมินบทความต้องระบุผลงานวิจัยที่มีความสำคัญและเกี่ยวข้องกับบทความที่กำลังประเมินในกรณีที่ผู้เขียนไม่ได้มีการเขียนอ้างอิงเข้าไปด้วย
5. หากผู้ประเมินบทความพบว่าบทความที่ได้รับการประเมินมีเนื้อหาที่ซ้ำหรือเหมือนกับผลงานชิ้นอื่น ๆ ให้แจ้งกับบรรณาธิการทราบโดยทันที

การเตรียมต้นฉบับผลงานที่รับตีพิมพ์วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

1. ต้นฉบับงานพิมพ์หน้าเดียวด้วยกระดาษ B5 (18.2 เซนติเมตร x 25.7 เซนติเมตร) ที่มีการตั้งค่าขอบกระดาษดังนี้ ด้านบน 2 เซนติเมตร ด้านซ้าย 2 เซนติเมตร ด้านขวา 2 เซนติเมตร และ ด้านล่าง 2 เซนติเมตร โดยสามารถส่งต้นฉบับได้ทั้งภาษาไทยหรือภาษาอังกฤษ
2. ชื่อบทความ ต้องมีชื่อบทความทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ โดยใช้ตัวอักษร TH Sarabun New ขนาด 16 point ตัวหนาถึงกลางหน้ากระดาษ
3. ชื่อผู้ส่งบทความ ต้องระบุชื่อ-นามสกุล ตามลำดับของผู้ส่งบทความ โดยใช้ตัวอักษร TH Sarabun New ขนาด 16 point ถึงกลางหน้ากระดาษ พร้อมทั้งระบุสังกัด มหาวิทยาลัยโดยใช้ตัวอักษร TH Sarabun New ขนาด 10 point ตรงส่วนท้ายของหน้ากระดาษ ในบทความย่อภาษาไทย (รายละเอียดเพิ่มเติมที่เว็บไซต์ <https://kuojs.lib.ku.ac.th/index.php/jmsku>)
4. บทความย่อทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ
บทความย่อภาษาไทย: ให้ใช้คำว่า “บทความย่อ” ใช้ตัวอักษร TH Sarabun New ขนาด 14 point ตัวหนาขีดซ้ายกระดาษ ส่วนเนื้อหาของบทความย่อ ใช้ตัวอักษร TH Sarabun New ขนาด 14 point จัดแบบกระจายสม่ำเสมอ ประกอบด้วยสาระสำคัญของเรื่องโดยเฉพาะจุดมุ่งหมายของการวิจัย วิธีการดำเนินการวิจัย และผลการวิจัยเป็นภาษาไทย
บทความย่อภาษาอังกฤษ: ให้ใช้คำว่า “Abstract” ใช้ตัวอักษร TH Sarabun New ขนาด 14 point ตัวหนาขีดซ้ายกระดาษ ส่วนเนื้อหาของบทความย่อ ใช้ตัวอักษร TH Sarabun New ขนาด 14 point จัดแบบกระจายสม่ำเสมอ ประกอบด้วยสาระสำคัญของเรื่องโดยเฉพาะจุดมุ่งหมายของการวิจัย วิธีการดำเนินการวิจัย และผลการวิจัยเป็นภาษาอังกฤษ

5. เนื้อหาบทความ

5.1 เนื้อหาต้นฉบับมีความยาวไม่เกิน 20 หน้ากระดาษ B5 (รวมบทคัดย่อ เนื้อหา และเอกสารอ้างอิง)

5.2 หัวข้อในส่วนเนื้อหาบทความทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษใช้ตัวอักษร TH Sarabun New ขนาด 14 point ตัวหนาขีดซ้ายกระดาษ

5.3 เนื้อหาบทความทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษให้ใช้ตัวอักษร TH Sarabun New ขนาด 14 Point และจัดแบบกระจายให้สม่ำเสมอ

6. องค์ประกอบของบทความ (ดาวน์โหลดได้ที่ <https://kuojs.lib.ku.ac.th/index.php/jmsku>)

6.1 บทความวิจัยประกอบด้วย

บทความภาษาไทย: บทคัดย่อ คำสำคัญ Abstract Keyword ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา จุดมุ่งหมายของการวิจัย ขอบเขตของการวิจัย การทบทวนวรรณกรรม วิธีการดำเนินการวิจัย ผลการวิจัย การอภิปรายผล ข้อเสนอแนะ เอกสารอ้างอิง

บทความภาษาอังกฤษ: Abstract Keyword Background and Signification of the Research Problem Research objective(s) Scope of Research Literature Review Research Methodology Results Discussion Suggestions References

6.2 บทความวิชาการ

บทความภาษาไทย: บทคัดย่อ คำสำคัญ Abstract Keyword บทนำ สารระในประเด็นต่างๆ ควรประกอบด้วย วัตถุประสงค์ของการศึกษา การตรวจสอบเอกสาร และ/หรือ ทฤษฎี หลักวิชาการที่แสดงเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับงานในประเด็นสำคัญ

บทความภาษาอังกฤษ: Abstract Keyword Introduction literature Review Methods (Theory and Academic Principal) Discussion and Conclusion References

7. การเขียนเอกสารอ้างอิง ให้ใช้รูปแบบ APA 7th Edition

8. สามารถศึกษาตัวอย่างบทความ คู่มือการใช้งานสำหรับผู้เขียน และสมัครใช้งานระบบวารสารได้ที่เว็บไซต์ <https://kuojs.lib.ku.ac.th/index.php/jmsku>

9. ผู้ที่ประสงค์จะส่งบทความเพื่อตีพิมพ์วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยส่งบทความต้นฉบับได้ที่เว็บไซต์ <https://kuojs.lib.ku.ac.th/index.php/jmsku/submission/wizard>

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา
เปิดสอนระดับปริญญาตรี โท เอก ดังนี้

ระดับปริญญาตรี (หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต)

Thai Programs (ภาคปกติและพิเศษ)	English Programs: EP
1) การจัดการ	1) ธุรกิจระหว่างประเทศ
2) ธุรกิจระหว่างประเทศ	2) การจัดการ
3) การจัดการโลจิสติกส์	3) การตลาดดิจิทัลและการสร้างตรา
4) การเงินและการลงทุน	4) การบัญชี
5) การจัดการอุตสาหกรรมบริการ แขนงการจัดการโรงแรม	5) การจัดการโลจิสติกส์
6) การจัดการอุตสาหกรรมบริการ แขนงการจัดการการท่องเที่ยวร่วมสมัย	6) การจัดการอุตสาหกรรมบริการ แขนงการจัดการโรงแรม
7) การบัญชี	7) การจัดการอุตสาหกรรมบริการ แขนงการจัดการการท่องเที่ยวร่วมสมัย
8) การตลาดดิจิทัลและการสร้างตรา	

ระดับปริญญาโท (หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต)

ภาคปกติ	ภาคพิเศษ
1) การบริหารและพัฒนาอุตสาหกรรม	1) การบริหารและพัฒนาอุตสาหกรรม
2) การจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน	2) การจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน

ระดับปริญญาเอก (หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต)

<ul style="list-style-type: none"> ▪ สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาอุตสาหกรรม (ภาคพิเศษ)
--

JMSKU JOURNAL OF
MANAGEMENT
SCIENCES
Kasetsart University

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
199 หมู่ 6 ตำบลทุ่งสุขลา อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี
โทรศัพท์: 038-352-828 ต่อ 661338
Email: jmsku@ku.ac.th
Website: <https://kuojs.lib.ku.ac.th/index.php/jmsku>

