



วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ปีที่ 4 ฉบับที่ 1 มกราคม - มิถุนายน 2568

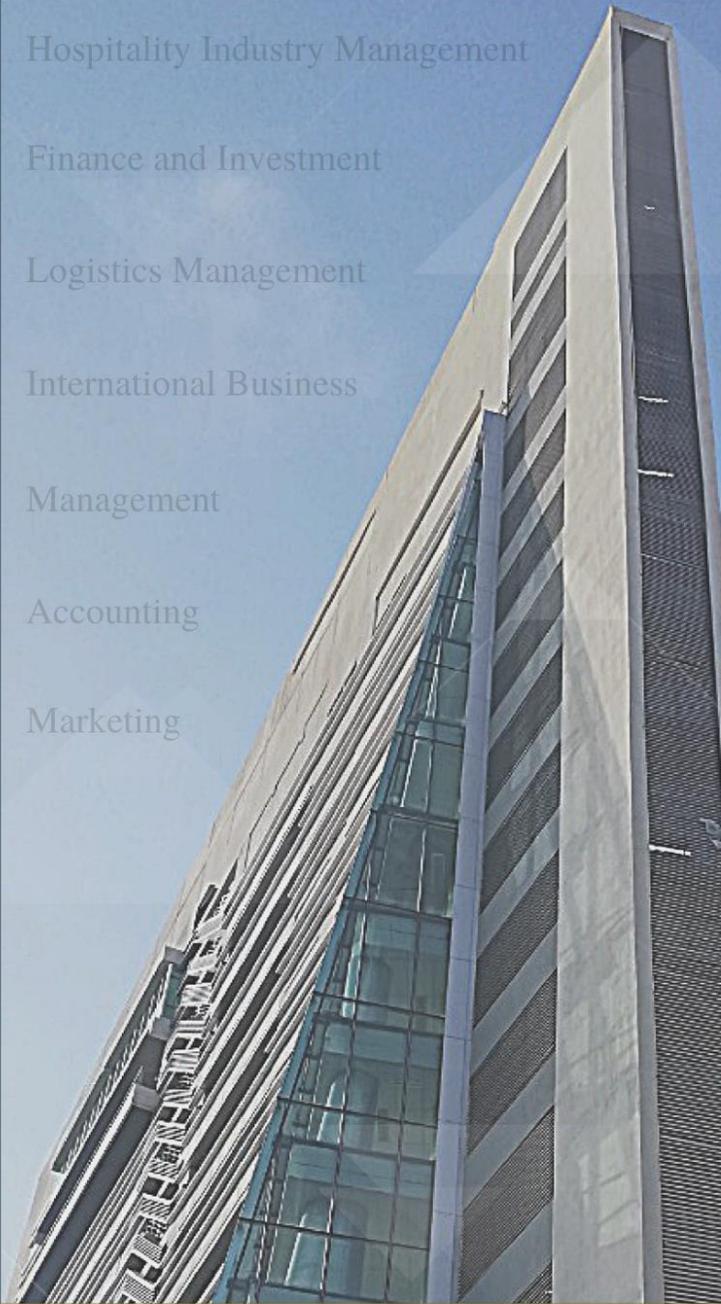
บทความวิจัย

- ▶ **แนวทางการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทในยุคแห่งการพลิกโฉมทางธุรกิจของประเทศไทย**
พงษ์ศักดิ์ ผกามาศ พง ฐู่พจ และณัฐชยา สมนาคเดชสกุล
- ▶ **Motivation in Learning English among Thai EFL University Students: Internal vs. External Factors**
Prathomwat Suraprajit and Warirat Seedang
- ▶ **ความร่วมมือในโซ่อุปทานในอุตสาหกรรมเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (EEC) ของประเทศไทย**
ปวีณา ร่วมชาติ
- ▶ **อิทธิพลของความสอดคล้องระหว่างผู้ทรงอิทธิพลทางความคิดและแบรนด์บนแพลตฟอร์ม TikTok ที่มีผลต่อทัศนคติของผู้บริโภคในอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง**
ชาญชัย พรหมมี พิษชากรใจยีน และ บุรินทร์ บัณฑะวงค์
- ▶ **แนวทางการลดความสูญเปล่าด้านระยะเวลาในกระบวนการผลิตเสื้อยืด: กรณีศึกษา บริษัท XYZ จำกัด**
ศรัณย์ ดันสถิตย์ กัญญารัตน์ มาตราทิพยาภรณ์ เย็นสวัสดิ์ นภสร ศรีเมฆเพ็ญภัทรา เจียไพบูลย์ วิชญา จันทรศิริ สมพัทธ์สร กัลยาพันธ์ และสุทธิกานต์ มุ่งกอบกลาง

บทความวิชาการ

- ▶ **แนวทางการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอัจฉริยะ AI ในการพัฒนาความเป็นเลิศทางการเงินในยุคดิจิทัลสู่ความยั่งยืนของคณะสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล**
ยุพา วิระยาลัย นิตยา สุวรรณเนตร และจิตราภรณ์ อังภิวฒน์ศรานนท์

Hospitality Industry Management
Finance and Investment
Logistics Management
International Business
Management
Accounting
Marketing



วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
Journal of Management Sciences Kasetsart University
ปีที่ 4 ฉบับที่ 1 ประจำเดือนมกราคม – มิถุนายน 2568

เจ้าของ	คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา
ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์อำนาจ อีระวนิช
บรรณาธิการ	ดร.จุมพฏ บริราช
บรรณาธิการบริหาร	อาจารย์สิทธิกันต์ เบ็ญจสุพัฒน์นันท์

กองบรรณาธิการ

ศาสตราจารย์ ดร. สรศาสตร์ สุขเจริญสิน	สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
รองศาสตราจารย์ ดร.กษมา สุวรรณรักษ์	สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
รองศาสตราจารย์ ดร.แก้วตา โรหิตร์ตันนะ	มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
รองศาสตราจารย์ ดร.ปริยดา สุขเจริญสิน	สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
รองศาสตราจารย์ ดร.รวี ลงกานี	มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
รองศาสตราจารย์ ดร.ศิลปพร ศรีจันทเพช	มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
รองศาสตราจารย์ ดร.สุชาดา พงศ์กิตติวิบูลย์	มหาวิทยาลัยบูรพา
รองศาสตราจารย์ ม.ร.ว.พงษ์สวัสดิ์ สวัสดิวัตน์	สถาบันเทคโนโลยีจอร์จทาวน์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จารุพร ตั้งพัฒนกิจ	มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กิตร์ตัน พิมพ์ภรณ์	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.ศุภภาส คำโตนน	มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ผู้ทรงคุณวุฒิกลั่นกรองภายนอก (ประจำปี)

รองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมพงษ์ เสนารักษ์	สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
รองศาสตราจารย์ ดร.นฤมล กิมภากรณ์	มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
รองศาสตราจารย์ ดร.บุลย์จีรา ชिरเวทย์	มหาวิทยาลัยศิลปากร
รองศาสตราจารย์ ดร.เพ็ญศรี เจริญวานิช	มหาวิทยาลัยขอนแก่น
รองศาสตราจารย์ ดร.อัศวิน แสงพิกุล	มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กานดา บุญโสธรสถิตย์	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.การุณ สุขสองห้อง	มหาวิทยาลัยบูรพา
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.คมน์ พันธรักษ์	มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฐิติมา วงศ์อินตา	มหาวิทยาลัยบูรพา
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐกานต์ พฤกษ์สรนันท์	มหาวิทยาลัยบูรพา
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปราณี สีนาค	มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พุทธิวัต สิงห์ตง	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ระชานนท์ ทวีผล	มหาวิทยาลัยศิลปากร
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุดสรวง ยุทธนา	มหาวิทยาลัยนเรศวร
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุภาค เสาร์เสาวภาคย์	มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อภิญา อิงอาจ	มหาวิทยาลัยศิลปากร

ผู้ทรงคุณวุฒิกลั่นกรองภายใน (ประจำปี)

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จารุพร ตั้งพัฒนกิจ	มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กิตร์ตัน พิมพากรณ์	มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพฑูรย์ เจตธำรงค์ชัย	มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริวัตร ไทยแท้	มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิเดช บำรุงทรัพย์	มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
ดร.ศุภาภาส คำโตเนด	มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ฝ่ายจัดการ

นางสาวกมลรัตน์ บัณฑิตทัศนานนท์	มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
นางรัตติยาภรณ์ ต้นสุวรรณ	มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ผู้จัดการวารสาร

นายชวนัฐ ปัญญาสิม	มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
-------------------	------------------------

วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (Journal of Management Sciences Kasetsart University: JMSKU) เป็นวารสารที่นำเสนอบทความงานวิจัยและบทความทางวิชาการครอบคลุมงานวิชาการทางด้านการจัดการ การตลาด ธุรกิจระหว่างประเทศ การจัดการโรงแรม และท่องเที่ยว 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 โดยต้องมีบทความย่อทั้งภาษาไทย และภาษาอังกฤษทุกบทความ

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 4 ฉบับที่ 1 แล้ว แน่ใจว่าวารสารฉบับนี้ยังคงไว้ด้วยการนำเสนอบทความที่ผ่านการกลั่นกรองทั้งด้านเนื้อหาและจริยธรรมในการตีพิมพ์ ผลงานวิจัยจากกองบรรณาธิการอย่างเคร่งครัด รวมถึงได้รับการพิจารณาประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิที่เชี่ยวชาญในสาขาวิชาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องถึง 3 ท่านต่อบทความ เพื่อให้ได้บทความที่มีมาตรฐานและเป็นประโยชน์กับผู้อ่านมากที่สุด ซึ่งในขณะนี้วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ได้รับการรับรองเข้าสู่ฐานข้อมูล TCI กลุ่มที่ 2 เป็นที่เรียบร้อยแล้ว

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

ในโอกาสนี้ขอให้ทุกท่านมีความสุขกับการอ่านบทความ และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับการสนับสนุนจากท่านอีกครั้งในโอกาสต่อไป กองบรรณาธิการยินดีน้อมรับคำติชมรวมถึงข้อเสนอแนะต่าง ๆ เพื่อนำไปปรับปรุงพัฒนาให้มีคุณภาพตามมาตรฐาน TCI ต่อไป

ดร.จุมพฏ บริราช
บรรณาธิการ

สารบัญ (Table of Contents)

<u>ชื่อเรื่อง</u>	<u>หน้า</u>
แนวทางการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม และรีสอร์ตในยุคแห่งการพลิกโฉมทางธุรกิจของประเทศไทย พงษ์ศักดิ์ ผกาภาส พจ ตู๊พจ และ ณิชชญา สมมาศเดชสกุล	1
Motivation in Learning English among Thai EFL University Students: Internal vs. External Factors Prathomwat Suraprajit and Warirat Seedang	23
ความร่วมมือในโซ่อุปทานในอุตสาหกรรมเขตพัฒนาพิเศษ ภาคตะวันออก (EEC) ของประเทศไทย ปวีณา ร่วมชาติ	46
อิทธิพลของความสอดคล้องระหว่างผู้ทรงอิทธิพลทางความคิดและแบรนด์ บนแพลตฟอร์ม TikTok ที่มีผลต่อทัศนคติของผู้บริโภคในอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง ชาญชัย พรหมมี พิชชากร ไฉยีน และ บุรินทร์ บัณฑะวงศ์	65
แนวทางการลดความสูญเปล่าด้านระยะเวลาในกระบวนการผลิตเสื้อยืด: กรณีศึกษา บริษัท XYZ จำกัด ศรัณย์ ต้นสถิตย์ กัญญารัตน์ มาตรา ทิพยาภรณ์ เย็นสวัสดิ์ นภสร ศรีเมฆ เพ็ญภัทรา เจียไพบุลย์ วิชญา จันท์ศิริ สมพัตสร กัลยาพันธ์ และ สุทธิกานต์ มุ่งกอบกลาง	82
แนวทางการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอัจฉริยะ AI ในการพัฒนาความเป็นเลิศทางการเงิน ในยุคดิจิทัลสู่ความยั่งยืนของคณะสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล ยุพา วีระยาชัย นิตยา สุวรรณเนตร และ จิตราภรณ์ อังภิวัดน์ศรานนท์	102

**แนวทางการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม
และรีสอร์ทในยุคแห่งการพลิกโฉมทางธุรกิจของประเทศไทย**
**Adaptation Guidelines for Survival of Hotel and Resort Business
Entrepreneurs in Thailand's Era of Business Disruption**

พงษ์ศักดิ์ ผกามาศ^{1*} พจ ตู๊พจ² และ ณัฐชยา สมมาศเดชสกุล³
Phongsak Phakamach^{1*} Pot Toopot² and Natchaya Sommartdejsakul³

Corresponding author email: phongsak.pha@mutr.ac.th

(Received: November 13, 2024 Revised: December 16, 2024 Accepted: December 19, 2024)

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษาแนวทางการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทในยุคแห่งการพลิกโฉมทางธุรกิจของประเทศไทย การวิจัยใช้ระเบียบวิธีเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทที่มีผลประกอบการสูงในประเทศไทย 152 แห่ง จำนวน 152 คน จากการเลือกผู้ประกอบการแบบเจาะจงตามคุณสมบัติที่กำหนด การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างแบบเปิด การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสารัตถภาพและสัมพันธ์ภาพ วิจัยดำเนินการวิจัยมี 4 ขั้นตอน ได้แก่ (1) ขั้นการศึกษาเอกสารและรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง (2) ขั้นการเก็บข้อมูลและกำหนดองค์ประกอบ (3) ขั้นการวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบ และ (4) ขั้นการตรวจสอบและยืนยันแนวทางที่เหมาะสม โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการโรงแรมและรีสอร์ทในยุคแห่งความผันผวนทางธุรกิจของประเทศไทยมีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) การจัดการตอบสนองต่อความต้องการ (2) การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจดิจิทัล (3) การปรับกรอบความคิด (4) การจัดการทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และ (5) การเป็นผู้ประกอบการมีอาชีพ โดยมี 11 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ (1) การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ (2) การกำหนดโครงสร้างและทรัพยากรองค์กรที่เหมาะสม (3) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการก่อเกิดนวัตกรรมบริการทุกมิติ (4) รูปแบบ กระบวนการ และการปฏิบัติที่เอื้อต่อการจัดการตอบสนองต่อความต้องการ (5) การประยุกต์ใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลที่เหมาะสม

¹ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิทยาลัยผู้ประกอบการสร้างสรรค์นานาชาติรัตนโกสินทร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

Assistant Professor, Ph.D., Rattanakosin International College of Creative Entrepreneurship, Rajamangala University of Technology Rattakosin

² ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

Assistant Professor, Ph.D., Faculty of Social Sciences and Humanities, Northeastern University

³ สถาบันนวัตกรรมทางการศึกษา สมาคมส่งเสริมการศึกษาทางเลือก

Educational Innovation Institute, Promote Alternative Education Association

สำหรับการบริการ (6) ทีมผู้นำเชิงปรับตัวที่มุ่งมั่นไปสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมบริการอย่างเป็นระบบ (7) ทีมงานมีนิสัยแห่งนวัตกรรมในการสร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณภาพ (8) การสร้างบรรยากาศและระบบนิเวศที่มีอัตลักษณ์เฉพาะตัว (9) นวัตกรรมจัดการความรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่มีประสิทธิผล (10) การปรับกรอบความคิดและพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ และ (11) การสร้างแรงจูงใจให้เกิดการเรียนรู้เชิงดิจิทัลทั่วทั้งองค์กร

คำสำคัญ: การปรับตัวเพื่อความอยู่รอด ผู้ประกอบการธุรกิจ โรงแรมและรีสอร์ท

Abstract

The objective of this research was to study adaptation guidelines for the survival of hotel and resort entrepreneurs in Thailand's era of business disruption. The research used qualitative methodology by conducting in-depth interviews with high-performing hotel and resort entrepreneurs in Thailand, 152 establishments for 152 people from selecting specific entrepreneurs according to the specified qualifications. Data collection using open end structured interview guide. Analysis of emphasis and coherence data. The research methodology consisted of 4 steps: (1) study of relevant documents and research reports, (2) data collection and composition, (3) analysis and synthesis of the composition, and (4) appropriate component verification and confirmation stages using connoisseurship based on 9 experts. The research results are showed that that adaptation guidelines for the survival of hotel and resort entrepreneurs in Thailand's era of business disruption had five key components: (1) demand responsive management; (2) digital business transformation; (3) mindset change; (4) cost-effective resource management; and (5) smart professional entrepreneur with 11 indicators included: (1) determination of effective vision and strategies; (2) determination of appropriate organizational structure and resources; (3) creation of an organizational culture that supports the creation of innovation and services in all dimensions; (4) forms, processes and practices model that facilitate demand responsive management; (5) applications of appropriate digital platforms for services; (6) adaptive leadership team that is committed to becoming a systematic services innovation organization; (7) team had an innovative habit of creating quality work; (8) creating a unique corporate climate and ecosystem; (9) innovative knowledge management and effective learning exchange; (10) adjustment of creative mindset and behavior; and (11) motivating digital learning throughout the organization.

Keywords: Adaptation for Survival, Business Entrepreneur, Hotel and Resort

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ศตวรรษที่ 21 บริบทในโลกถูกขับเคลื่อนด้วยองค์ความรู้ นวัตกรรม เทคโนโลยีสังคม วัฒนธรรม การเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงเชิงดิจิทัล (Digital transformation) อย่างรวดเร็ว (Chen et al., 2021) ประเทศไทยรวมถึงนานาชาติต้องเผชิญกับกระแสการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ทั้งที่แบบเปลี่ยนเร็วและพลิกโฉมมากยิ่งขึ้น (Disruption) เป็นทั้งโอกาสและความเสี่ยงต่อการพัฒนาประเทศเกือบทุกมิติ ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของสังคมสมัยใหม่ที่ต้องพึ่งพาอาศัยองค์ความรู้ (Knowledge-based society) รวมทั้งการก้าวสู่มิติใหม่แห่งการดำรงชีวิตยุคดิจิทัลของประเทศไทย มีผลให้องค์กรทุกประเภทไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ ภาคธุรกิจ รัฐบาล การบริการ รวมไปถึงภาคการศึกษาจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อสร้างความสามารถและความได้เปรียบภายใต้เงื่อนไขของการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น รวมถึงความมุ่งมั่นตามความคาดหวังของสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาคธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) โดยธุรกิจ SMEs ยังคงเป็นแหล่งการจ้างงานหลักของประเทศและยังมีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจประกอบด้วย 1) ช่วยสร้างงาน 2) สร้างมูลค่าเพิ่ม 3) สร้างเงินตราต่างประเทศ 4) ลดการนำเข้าสินค้าต่างประเทศ 5) เป็นจุดเริ่มต้นในการประกอบการธุรกิจ 6) เชื่อมโยงกับกิจกรรมขนาดใหญ่ และภาคการผลิตอื่น ๆ 7) เป็นแหล่งพัฒนาทักษะฝีมือ และ 8) สร้างความเข้มแข็งให้กับระบบเศรษฐกิจไทย ซึ่งเป็นกลไกสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ ดังนั้นกระบวนการจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมยุคใหม่จึงต้องพัฒนาให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ตามบริบทที่เปลี่ยนไป ซึ่งเป็นความจำเป็นที่ผู้บริหารทุกระดับจะต้องใส่ใจในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา เพื่อยกระดับการบริหารองค์กรให้อยู่รอดและบรรลุตามวัตถุประสงค์ (Lai et al., 2020)

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนาหรือโควิด-19 (Covid-19) เป็นปัจจัยหลักทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตของสังคมไปสู่ฐานวิถีชีวิตถัดไป (Next normal) ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของประชาชนโดยทั่วไปไม่ว่าจะเป็นรูปแบบการใช้ชีวิตประจำวัน การดำเนินธุรกิจรวมถึงการติดต่อหรือการรับรู้ข่าวสารต่าง ๆ ทำให้เกิดผลกระทบต่อเนื่องไปยังผลการดำเนินงานและผลประกอบการของธุรกิจอุตสาหกรรมหลากหลายประเภท โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจการท่องเที่ยว ธุรกิจการขนส่งสินค้าและบริการ เป็นต้น อีกทั้งสถานการณ์วิถีชีวิตถัดไปยังเป็นปัจจัยเร่งการเปลี่ยนแปลงไปสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมแบบดิจิทัลเร็วมากยิ่งขึ้น (Anh & Gan, 2021) อย่างไรก็ตาม สถานการณ์โควิด-19 ยังเป็นจุดตั้งต้นให้ผู้บริโภคเคลื่อนย้ายไปสู่พฤติกรรมใหม่ ทางภาคธุรกิจต้องมีการปรับตัวเพื่อก้าวเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจดิจิทัล (Digital economy) เพื่อรองรับวิถีถัดไปสอดคล้องกับหน่วยงานภาครัฐและรัฐวิสาหกิจที่มีนโยบายปรับเปลี่ยนการบริการประชาชนภายใต้รัฐบาลดิจิทัล เช่น สถาบันการเงินต่าง ๆ ทั่วโลกมีการหันไปใช้ระบบการทำธุรกรรมทางการเงินแบบดิจิทัลแล้วเช่นกัน นอกจากนี้ภายใต้สถานการณ์จากโควิด-19 ดังกล่าวยังคงส่งผลกระทบต่อการค้าในชีวิตและระบบเศรษฐกิจไปทั่วโลก (World Bank, 2023) ทำให้อัตราการขยายตัวของผลิตภัณฑ์มวลรวมของโลกและผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศไทยมีอัตราเติบโตลดลงอย่างเห็นได้ชัด ในขณะที่เดียวกันในภาคธุรกิจอุตสาหกรรมต่าง ๆ ทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศได้มีการกำหนดและทบทวนแผนการลงทุนโดยการปรับปรุงกลยุทธ์ขนานใหญ่เพื่อให้แน่ใจว่า

ธุรกิจมีความยืดหยุ่นในทุกสถานการณ์โดยไม่ลดทอนประสิทธิภาพในแง่ของผลิตภัณ์และ กระบวนการผลิต โดยให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน อย่างไรก็ตาม ภาคธุรกิจอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการโรงแรม ก็ยังไม่ปรากฏรูปแบบหรือแนวทางเชิงวิชาการอย่างชัดเจนที่แสดงว่ารูปแบบหรือแนวทางนั้นจะสามารถนำมาใช้เพื่อปรับปรุงกิจการให้ดีขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่พลิกโฉมทางธุรกิจได้อย่างไร (Sadangharn, 2021)

อนึ่งประเทศไทยกำหนดแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 พ.ศ. 2566–2570 และการขับเคลื่อนภาคอุตสาหกรรมยุคไทยแลนด์ 4.0 มีวิสัยทัศน์เชิงนโยบายที่เปลี่ยนเศรษฐกิจแบบเดิมไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่ เป็นแรงผลักดันที่ต้องเร่งเร้าผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทให้เกิดการปรับรูปแบบให้มีความคล่องตัวและทันสมัยมากยิ่งขึ้น รวมถึงการปรับใช้ให้เกิดความสมดุลเพื่อให้สร้างความสามารถทางการแข่งขันอย่างเสรีได้อย่างมีประสิทธิภาพในยุคอุตสาหกรรม 4.0 (Cimini et al., 2021) กล่าวได้ว่าในยุคแห่งการพลิกโฉมทางธุรกิจ (Business disruption) รูปแบบการค้าและบริการของโลกมีการพลิกโฉมไปอย่างมาก การสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันและการพัฒนาบุคลากรให้รู้เท่าทันและตื่นรู้กับกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่เกิดขึ้น ตลอดจนการค้นหาคำตอบใหม่โดยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยมาปรับใช้ในการดำเนินชีวิต เพื่อให้เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องกระทำอย่างจริงจัง ดังนั้นการที่องค์กรธุรกิจบริการโดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทจะประสบความสำเร็จและอยู่รอดท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของโลกอย่างรวดเร็วนั้น ส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับ การมีความคิดสร้างสรรค์ การค้นพบสิ่งใหม่ และการสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยต้องเปลี่ยนลักษณะองค์กรไปสู่การเป็น องค์กรแห่งนวัตกรรมบริการ (Service innovative organization) (Cavallo et al., 2020; Flores-Garcia et al., 2021) ที่ต้องพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการ การบริหารงานใหม่ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล รวมไปถึงการสร้าง นิสัยนวัตกรรมบริการให้เกิดขึ้นกับคนในองค์กรนั้นก็คือ พนักงานทุกระดับที่จะต้องมีความคิดริเริ่มและ ใช้วิธีการทำงานแบบใหม่อยู่เสมอ ทั้งนี้เพื่อการพัฒนาองค์กรธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทให้สอดคล้องกับ สภาพการณ์ของสังคมยุคดิจิทัล เนื่องจากความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นจุดกำเนิดของการสร้างนวัตกรรม ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร นอกจากนี้ โครงสร้างเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม (Innovation-driven economy) เป็นระบบที่มีพลวัตสูงหรือเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว ทำให้คุณลักษณะของทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่จะต้องมี ความสามารถในการสื่อสาร ความคิดสร้างสรรค์ ความร่วมมือประสานงาน และความสามารถในการปรับตัว ทำให้องค์กรความรู้และทักษะเป็นหัวใจสำคัญของระบบเศรษฐกิจ ส่วนเครือข่ายการเรียนรู้เป็นระบบการเชื่อมโยง ระหว่างบุคคล หน่วยงาน และองค์กรเข้าด้วยกัน ทำให้สามารถแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดข้อมูลข่าวสาร และทรัพยากรตลอดจนส่งเสริมภารกิจให้มีผลสำเร็จและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (Peter et al., 2020)

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม และรีสอร์ทในยุคแห่งการพลิกโฉมทางธุรกิจของประเทศไทย โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อแสดงให้เห็นถึงบริบท ความสำคัญ และแนวทางของการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ท โดยกำหนดองค์ประกอบพื้นฐานของการปรับตัวเบื้องต้น ได้แก่ (1) ด้านการจัดการตอบสนองต่อความต้องการ

(2) ด้านการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจดิจิทัล (3) ด้านการปรับกรอบความคิด (4) ด้านการจัดการทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และ (5) การเป็นผู้ประกอบการมืออาชีพ เป็นต้น ขั้นตอนและกระบวนการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทที่มีประสิทธิภาพ การสร้างปัจจัยของการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมในการดำเนินธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทในยุคแห่งการพลิกโฉมทางธุรกิจ และระบุแนวทางการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทในยุคแห่งการพลิกโฉมทางธุรกิจของประเทศไทย ทั้งนี้ผลการวิจัยจะแสดงให้เห็นแนวคิด รูปแบบ วิธีการ และการปรับตัวที่เหมาะสมและเพียงพอสำหรับการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้สามารถนำข้อมูลไปใช้ในการศึกษา ออกแบบ และพัฒนาการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ สอดคล้องกับการพัฒนาตามยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี เพื่อการพัฒนาอุตสาหกรรมบริการและการท่องเที่ยวของประเทศไทยต่อไป

จุดมุ่งหมายของการวิจัย

เพื่อศึกษาและระบุแนวทางการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทในยุคแห่งการพลิกโฉมทางธุรกิจของประเทศไทย

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาแนวทางการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทในยุคแห่งการพลิกโฉมทางธุรกิจของประเทศไทย พิจารณาประเด็นที่สอดคล้องและเหมาะสมกับบริบทของการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดสำหรับการดำเนินธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทในประเทศไทยและบริบทโลก กำหนดประเด็นการวิจัยในบริบทของการดำเนินธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทที่ประสบความสำเร็จประกอบด้วย

1. บริบทและความสำคัญของการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ท
2. องค์ประกอบของการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ท
3. ขั้นตอนและกระบวนการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทที่มีประสิทธิภาพ
4. การสร้างและปัจจัยการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมในการดำเนินธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทในยุคแห่งการพลิกโฉมทางธุรกิจ และ
5. แนวทางการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทในยุคแห่งการพลิกโฉมทางธุรกิจของประเทศไทย

ขอบเขตด้านกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) ที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ท 76 จังหวัด ที่มีผลประกอบการสูงในประเทศไทย 152 แห่ง จำนวน 152 คน จากการเลือกผู้ประกอบการแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ตามคุณสมบัติที่กำหนด ได้แก่ (1) ผู้บริหารหรือผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทที่ได้รับรางวัลประเภทต่าง ๆ หรือได้รับการรับรองระบบคุณภาพจากกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาหรือ

กระทรวงหรือสถาบันต่าง ๆ (2) ผู้บริหารหรือผู้ประกอบการที่มีประสบการณ์ในการบริหารกลุ่มธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทขนาดย่อม (SME) อย่างน้อย 5 ปี และ/หรือ (3) ผู้บริหารหรือผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จและมีรางวัลคุณภาพเชิงประจักษ์ในการพัฒนารูปแบบการบริการในระดับสากล ร่วมกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 9 คน

การทบทวนวรรณกรรม (Literature Review)

แนวคิดทางการบริหารและการจัดการ (Administration and management) มากกว่า 100 ปีที่ผ่านมา ได้มีวิวัฒนาการอย่างต่อเนื่องเป็นลำดับมีผู้บริหาร นักวิชาการ และนักวิจัยจำนวนมากได้พยายามกำหนดว่าจะอะไรทำให้คนกลายเป็นผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จและได้พยายามพิสูจน์ผลของการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพผลลัพธ์ที่ได้ คือ ทฤษฎีด้านการบริหารและการจัดการจำนวนมาก ในงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์วิกฤตต่าง ๆ ในอดีตได้เกิดตัวอย่างและพัฒนาเป็นแนวคิดและทฤษฎีใหม่ขึ้นมาเพื่อรองรับการแก้ไขปัญหาของสถานการณ์วิกฤตนั้น ในงานวิจัยนี้คณะผู้วิจัยได้ค้นคว้าหาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยในด้านต่าง ๆ ได้แก่ (1) การจัดการตอบสนองต่อความต้องการ (Demand responsive management), (2) การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจดิจิทัล (Digital business transformation), (3) การปรับกรอบความคิด (Mindset change), (4) การจัดการทรัพยากรอย่างคุ้มค่า (Cost-effective resource management) และ (5) การเป็นผู้ประกอบการมืออาชีพ (Smart professional entrepreneur) ทั้งนี้เพื่อนำไปใช้สังเคราะห์เพื่อนำเสนอแนวทางการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทในยุคแห่งการพลิกโฉมทางธุรกิจของประเทศไทย

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการตอบสนองต่อความต้องการ (Demand responsive management)

การดำเนินธุรกิจก่อนเริ่มทำกิจกรรมทางการตลาด ผู้ประกอบการต้องเข้าใจว่าความต้องการของลูกค้ายุคใหม่เสียก่อน ในขณะที่ลูกค้ายุคใหม่ต้องการสิ่งที่แตกต่างไปจากเดิมแปลกใหม่ไม่เหมือนใคร โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากประสบการณ์จากการบริโภคหรือการรับบริการ เมื่อรู้ความต้องการของลูกค้ายุคใหม่แล้วจึงนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ตลาดเพื่อมุ่งพิชิตใจลูกค้าให้ได้โดยพิจารณาว่า กิจกรรมการตลาดที่ทำไปนั้นสอดคล้องกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เน้นบริการและความต้องการลูกค้าเป็นหลัก (Yang et al., 2019) การตลาดแบบเดิม 4Ps ที่มี Product , Price, Place, Promotion นั้นไม่เพียงพออีกต่อไปแล้ว เนื่องจากวิวัฒนาการของโลกได้เปลี่ยนแปลงไปไกล โดยเครื่องมือสื่อสารยุคใหม่เข้ามามีบทบาทสำคัญนั่นคือ อินเทอร์เน็ต (Resnick et al., 2016) อินเทอร์เน็ตจึงมีความสำคัญมากในการสื่อสารทางการตลาดยุคใหม่ ทำให้เกิดเป็นกลยุทธ์ใหม่ที่นำมาใช้ควบคู่ไปกับ 4Ps นั่นคือ ทฤษฎี 4Cs ประกอบด้วย Consumer, Cost, Convenience and Communication โดยทั้ง 4C มีศูนย์รวมที่ลูกค้าเป็นส่วนสำคัญ กลยุทธ์การตลาดเพื่อพิชิตใจลูกค้า หากนำไปรวมกับกลยุทธ์ 4Ps เดิมก็จะยิ่งเสริมให้การตลาดมีพลังและแข็งแกร่งยิ่งขึ้น สำหรับกลยุทธ์การตลาดยุคใหม่ควรจะต้องมีอินเทอร์เน็ต แอปพลิเคชัน และแพลตฟอร์มดิจิทัล เนื่องจากเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจสามารถสื่อสารได้อย่างกว้างไกลและมีค่าใช้จ่ายต่ำ (Topleva & Prokopov, 2020) นอกจากนี้ ยังมีแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การตลาดสำหรับธุรกิจบริการว่า การตัดสินใจเพื่อซื้อของลูกค้า (Buying decision process) พิจารณาส่วนประสม

ทางการตลาดบริการ (Marketing Mix) หรือ ทฤษฎีปัจจัยส่วนประสมทางการตลาด (7Ps) การดำเนินธุรกิจในยุคที่ความต้องการของลูกค้ามีความหลากหลายและไม่จำกัด ลูกค้ามีอำนาจต่อรองมากขึ้นกว่าผู้ผลิต เพื่อตอบสนองต่อความต้องการดังกล่าว ธุรกิจควรพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและเพิ่มผลกำไรสูงสุด (Wattanakomol, 2021)

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจดิจิทัล (Digital business transformation)

การก้าวเข้าสู่ยุคของการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 (Industry 4.0) ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปอย่างสิ้นเชิงในหลายธุรกิจ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงแบบรวดเร็วและพลิกโฉมของเทคโนโลยี (Technology disruption) ทำให้ธุรกิจสามารถเสนอสินค้าและบริการให้แก่ลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว มีการตอบสนองได้ทันที อีกทั้งมีต้นทุนการให้บริการที่ลดลง ทำให้องค์กรสามารถแข่งขันในภาคธุรกิจใหม่ได้อย่างไม่มีข้อจำกัดอย่างที่ผ่านมาในอดีต (Ratchavieng et al., 2021) หากผู้นำหรือผู้บริหารองค์กรที่มองข้ามสิ่งเล็กน้อยอย่างไรซึ่งวิสัยทัศน์ทำให้องค์กรมีผลกระทบและไม่สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ โดยเฉพาะองค์กรขนาดใหญ่ที่ประสบความสำเร็จมานานจนไม่คิดว่าจะมีธุรกิจคู่แข่งสามารถเข้ามาแข่งขันได้ ดังนั้นการยอมรับการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งสำคัญที่สุดของผู้นำ (Li, 2020) โดยนักยุทธศาสตร์มักเสนอแนะถึงแนวทางการทำให้องค์กรแปลงสู่ยุคดิจิทัล โดยทั่วไปพบว่าองค์กรที่จะประสบความสำเร็จนั้นเกิดจากการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสม ด้วยการกำหนดทิศทาง การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (Sriram & Vinodh, 2021) อย่างไรก็ตาม บางองค์กรยังไม่มีกำหนดแผนยุทธศาสตร์อย่างชัดเจนในการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digital transformation) ที่จะสามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จทางดิจิทัล ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการทำการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล เริ่มจากการวางกลยุทธ์ว่าจะส่งมอบประสบการณ์ใดสู่ผู้บริโภค จากนั้นจึงค่อยกลับมาสู่สินค้าและบริการใหม่ เทคโนโลยีเข้ามาสนับสนุน จึงนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรทั้งการทำงาน โครงสร้างองค์กร การบริการ และความปลอดภัยในโลกไซเบอร์ที่เป็นเรื่องสำคัญ หากขาดการวางกลยุทธ์ที่ย่อมไม่ใช่กระบวนการการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล แต่อาจเป็นเพียงการเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการปรับกรอบความคิด (Mindset change)

สภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจยังคงมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาทั้งการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และนวัตกรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจที่มีการแข่งขันกันอย่างเสรีมากขึ้น ส่งผลให้ธุรกิจต้องพยายามหากลยุทธ์และแนวทางการดำเนินธุรกิจที่ทำให้องค์กรสามารถแข่งขันและเจริญเติบโตได้อย่างมั่นคงในระยะยาว การจัดการสมัยใหม่บนพื้นฐานของการปรับกรอบความคิด (Mindset change) จึงมีส่วนสำคัญที่ช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน ควบคู่กับความสามารถหลักที่เป็นเครื่องมือหนึ่งในการแปลงกลยุทธ์วิสัยทัศน์หรือเป้าหมายองค์กรมาสู่กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Santos et al., 2020) ยุคแห่งนวัตกรรมที่เป็นยุคที่เทคโนโลยีการสื่อสารสามารถเข้าถึงได้ง่าย และผู้บริโภคสามารถทำอะไรได้ด้วยตนเองส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านพฤติกรรมอย่างเห็นได้ชัดเจน (Agyapong et al., 2021) ความเปลี่ยนแปลงในยุคอุตสาหกรรม 4.0 ที่มีผลต่อพฤติกรรมของผู้บริโภคยุคใหม่ แนวคิดการแข่งขันกัน

ในยุคที่ผู้บริโภคมีความรู้ หรือช่องทางในการหาความรู้มากขึ้นทำให้พฤติกรรมของผู้บริโภคมีลักษณะสามารถสื่อสารได้ตลอดเวลา การเข้าถึงคน ชอบความสะดวก แสงหลังแปลกใหม่ ต้องมีสิ่งที่ดีเหนือกว่าคนอื่น ชอบแบรนด์ที่มีชื่อเสียง รวมทั้งยังชอบเป็นคนสำคัญคนพิเศษ และตัดสินใจด้วยระยะเวลาสั้นกว่าจะคิดได้ สื่อมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้บริโภค ดังนั้นองค์กรจึงต้องปรับตัวทำความเข้าใจกับพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป โดยค้นหาข้อมูลทางอินเทอร์เน็ตหรือแอปพลิเคชันต่าง ๆ ที่สามารถเข้าถึงได้ง่าย ดังนั้นองค์กรในฐานะผู้ผลิตหรือผู้ให้บริการจำเป็นต้องปรับตัวทำความเข้าใจกับพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป โดยนำพฤติกรรมของผู้บริโภคเหล่านี้ไปวิเคราะห์และปรับใช้กับธุรกิจขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ (Wattanakomol & Silpcharu, 2022)

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรอย่างคุ้มค่า (Cost-effective resource management)

การจัดการและการบริหารเป็นการประสานงานเป็นเครือข่ายเชื่อมโยง จัดสรร และใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดในองค์กรและขับเคลื่อนให้องค์กรเดินไปสู่เป้าหมายที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามที่กำหนดไว้แล้ว ผู้บริหารหรือผู้จัดการต้องอาศัยการบริหารงานที่เป็นระบบและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมขององค์กร รวมถึงการดำเนินตามกระบวนการนั้นอย่างมีระเบียบแบบแผนหรือนโยบาย ซึ่งการตัดสินใจของผู้บริหารข้อมูลและระบบดิจิทัลนับเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการวางแผนปฏิบัติงานและการควบคุมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนงานที่กำหนดไว้ (Cavallo et al., 2020) ผู้บริหารอาจมีเวลาไม่มากพอที่จะเตรียมและเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองจำเป็นต้องมอบหมายให้ผู้รับผิดชอบดำเนินการเตรียมข้อมูล ทั้งนี้เพื่อนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสมและเป็นประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุดโดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์แห่งการระบาดของโควิด-19 ผู้บริหารยังต้องการข้อมูลที่แม่นยำและรอบด้านมากยิ่งขึ้นในการบริหารจัดการองค์กรไปสู่ความสำเร็จท่ามกลางการพลิกโฉมครั้งสำคัญของระบบเศรษฐกิจโลก (Anh & Gan, 2021)

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเป็นผู้ประกอบการมืออาชีพ (Smart professional entrepreneur)

ความสามารถหลักที่เหมาะสมสามารถทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ ผู้บริหารที่มีความสามารถหลักและสามารถนำมาใช้ปฏิบัติงานได้จริงย่อมบ่งบอกถึงการมีคุณค่าเหนือผู้อื่น สามารถทำให้องค์กรของตนประสบความสำเร็จ ความสามารถหลักและความเชี่ยวชาญที่โดดเด่นเหนือคู่แข่งยากต่อการลอกเลียนแบบเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดคุณค่าแก่องค์กร เปิดโอกาสให้องค์กรสามารถขยายตัวเข้าสู่ธุรกิจใหม่ ซึ่งเป็นแรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของเป้าหมายในตำแหน่งผู้บริหาร ตลอดจนพฤติกรรมของบุคคลที่สามารถปฏิบัติงานในองค์กรให้ประสบความสำเร็จ (Nsereko et al., 2021) การจัดการสมัยใหม่ (Modern management) เป็นวิธีการคิดและการปรับเปลี่ยนสำหรับการทำงานของบุคลากรที่อยู่ในองค์กร เพื่อให้การสนับสนุนองค์กรหรือธุรกิจที่จะทำให้องค์กรหรือธุรกิจนั้น และต้องหาการจัดการใหม่มาปรับใช้ในการบริหารองค์กร เนื่องจากในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและที่ต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลาทั้งในด้านเทคโนโลยีด้านสภาวะทางเศรษฐกิจ สังคมการเมือง และยังมีสาเหตุอื่น ๆ อีกมากมาย (Sadangharn, 2021)

รูปแบบของกระบวนการบริหารจัดการสำหรับองค์กรใดองค์กรหนึ่งนั้นไม่มีรูปแบบที่ตายตัว ไม่มีความจำเป็นว่าองค์กรที่เหมือนกันจะต้องใช้กระบวนการจัดการที่เหมือนกันจึงจะประสบความสำเร็จ หากแต่ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร

และบุคลากรทั้งหมดในองค์กรนั้นปฏิบัติตามระเบียบหรือกฎเกณฑ์ที่องค์กรเหล่านั้นได้วางไว้ได้มากน้อยเพียงไร อีกประเด็นหนึ่งที่ทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ของทุกองค์กรก็คือ ความจงรักภักดี และการร่วมสร้างความเจริญให้กับองค์กรในระหว่างที่ตนเองดำรงอยู่ในองค์กรนั้นอย่างมั่นคง (Franquesa & Vera, 2021) อีกนัยหนึ่งกล่าวว่าการควบคุมจะเป็นการตรวจตราและตรวจสอบผลการปฏิบัติงานโดยการเปรียบเทียบกับเป้าหมาย การปฏิบัติจะดำเนินการเพื่อให้มั่นใจว่าผลการปฏิบัติงานบรรลุผลลัพธ์ตามต้องการ นอกจากนี้ การควบคุมยังเป็นกระบวนการรวบรวมและแสดงถึงข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ในเรื่องของผลการดำเนินงานในฐานะที่เป็นพื้นฐานสำหรับการปฏิบัติงานและการเปลี่ยนแปลงในอนาคตอีกด้วย บทบาทสำคัญของการควบคุม ได้แก่ มาตรฐาน (Standard) การวัดผล (Measurement) การเปรียบเทียบ (Comparison) และการปฏิบัติ (Take action) (Ratchavieng et al., 2021)

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพแบบมีปฏิสัมพันธ์ (Qualitative) โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงคุณภาพแบบมีปฏิสัมพันธ์ (Interactive Qualitative Analysis : IQA) โดยเป็นการออกแบบการวิจัยที่สร้างความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับปรากฏการณ์ผ่านการสนทนากลุ่มและการสนทนากลุ่มที่แนะนำ ซึ่งเป็นวิธีการที่ตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผลตามโครงสร้างของความหมาย (Creswell, 2023) เพื่อศึกษาแนวทางการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทในยุคแห่งการพลิกโฉมทางธุรกิจของประเทศไทย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างแบบเปิด (Open Structured Interview Form) โดยการพิจารณาประเด็นที่สอดคล้องและเหมาะสมกับบริบทของการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดสำหรับการดำเนินธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทในประเทศไทยและบริบทโลก กำหนดประเด็นการวิจัยในบริบทของการดำเนินธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทที่ประสบความสำเร็จประกอบด้วย (1) บริบทและความสำคัญของการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ท (2) องค์ประกอบของการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ท (3) ขั้นตอนและกระบวนการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทที่มีประสิทธิภาพ (4) การสร้างและปัจจัยการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมในการดำเนินธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทในยุคแห่งการพลิกโฉมทางธุรกิจ และ (5) แนวทางการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทในยุคแห่งการพลิกโฉมทางธุรกิจของประเทศไทย

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยครั้งนี้มี 4 ขั้นตอน ได้แก่ (1) ขั้นการศึกษาเอกสารและรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง (2) ขั้นการเก็บข้อมูลและกำหนดองค์ประกอบ (3) ขั้นการวิเคราะห์และสังเคราะห์รูปแบบ และ (4) ขั้นการตรวจสอบและยืนยันองค์ประกอบที่เหมาะสมโดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารธุรกิจโรงแรม การท่องเที่ยวและบริการระบบไอซีที นวัตกรรม และเทคโนโลยี (Connoisseurship) จำนวน 9 คน จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ สมาคมโรงแรมไทย สมาคมธุรกิจท่องเที่ยวภายในประเทศ (สทท.) สมาคมส่งเสริมธุรกิจท่องเที่ยวไทย สำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศ ผู้แทนจากกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา และผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทที่ประสบความสำเร็จ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

คณะผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ทั้งแบบออฟไลน์และออนไลน์ เก็บข้อมูลระหว่างเดือนมกราคม-มีนาคม พ.ศ. 2567

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลผลสัมภาษณ์จากการมีปฏิสัมพันธ์และสรุปลักษณะเชิงเนื้อหาเชิงอุปนัย (Content Analysis) แยกประเภทจัดหมวดหมู่เป็น 5 หมวด และทำดัชนีข้อมูล (Indexing) อธิบายและวิเคราะห์ความหมายข้อมูลที่ค้นพบในลักษณะโครงสร้าง (Structure feature) แปลความหมายของข้อมูลเพื่อนำไปสู่การเรียบเรียงข้อมูลใหม่เพื่อเชื่อมโยงแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้เป็นกรอบตามวัตถุประสงค์ จากนั้นนำข้อมูลมาสังเคราะห์เพื่อหาแนวทางการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทในยุคแห่งการพลิกโฉมทางธุรกิจของประเทศไทย

ผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง “แนวทางการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทในยุคแห่งการพลิกโฉมทางธุรกิจของประเทศไทย” สามารถแสดงผลการวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัยดังนี้

1. บริบทและความสำคัญของการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ท

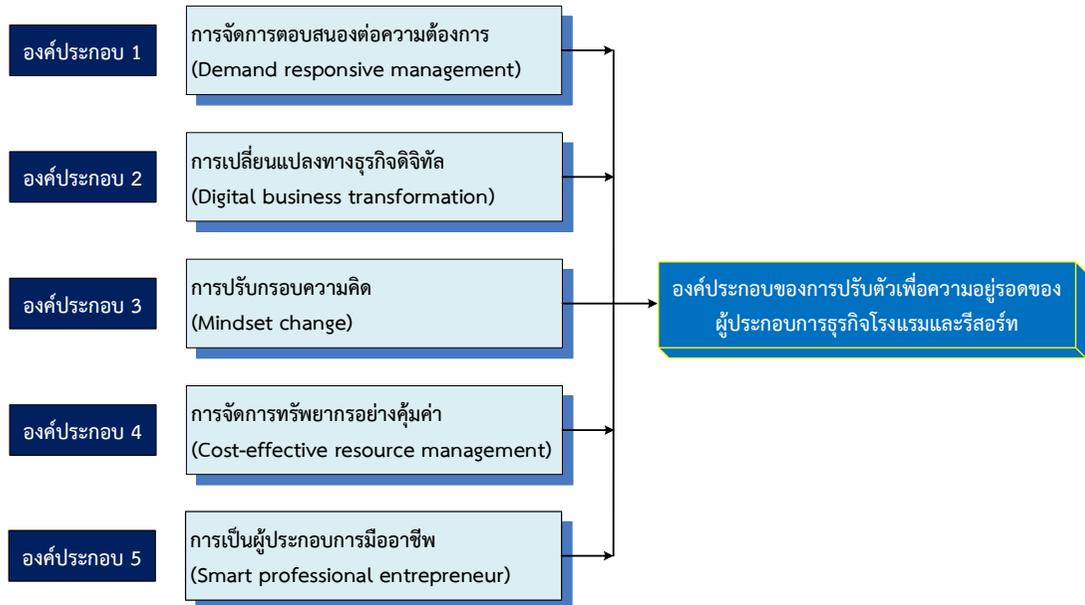
จากการศึกษาเอกสารและรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทได้กำหนดบทบาทและความสำคัญของการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดดังนี้

1.1 เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital technology) มีบทบาทสำคัญในการเป็นตัวกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินธุรกิจ ทำให้องค์กรต่าง ๆ สามารถตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว และสามารถใช้ทรัพยากรดิจิทัลของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการเชื่อมต่อที่เกิดขึ้น ความคล่องตัว และเครือข่ายทางสังคมที่มีการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัล สามารถเปลี่ยนพฤติกรรมและความคาดหวังของลูกค้าได้อย่างสิ้นเชิง จากการทบทวนวรรณกรรมยังพบว่า องค์กรต่างมีความจำเป็นเร่งด่วนในการตอบสนองต่อความคาดหวังของลูกค้า ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีที่ต้องการทำงานให้กับองค์กรที่ได้รับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลและลูกค้าที่มีความสามารถทางด้านเทคโนโลยี คาดว่าองค์กรสามารถก้าวตามเทคโนโลยีใหม่ ๆ ได้ทัน เพื่อให้องค์กรมีความสามารถทางการแข่งขัน ยิ่งกว่านั้นธุรกิจสตาร์ทอัพที่เข้ามาส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการตลาดรายเดิมเนื่องจากมีความรวดเร็วในการแสวงหาทรัพยากรและแม้แต่การพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญในการเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจดิจิทัลและการปรับตัวขององค์กรธุรกิจอีกด้วย (Jedynak et al., 2021)

1.2 นวัตกรรม (Innovation) การนำความคิดใหม่ วิธีการปฏิบัติใหม่ หรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ หรืออาจจะได้รับการปรับปรุงจากสิ่งดั้งเดิมให้ดีขึ้นและเหมาะสมกับสถานการณ์ สิ่งเหล่านี้ได้รับการทดลองพิสูจน์และพัฒนาขึ้นตอนให้เกิดความน่าเชื่อถือได้ว่าให้ผลลัพธ์ที่ดีกว่าเดิมมาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแนวปฏิบัติจนเป็นผลทำให้ประสิทธิภาพสูงขึ้น

2. องค์ประกอบของการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ท

จากการศึกษาเอกสารและรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องรวมถึงการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทเพื่อกำหนดองค์ประกอบของการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดแสดงดังภาพที่ 1 ดังนี้



ภาพที่ 1 องค์ประกอบของการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ท
ที่มา: ผู้วิจัย

2.1 การจัดการตอบสนองต่อความต้องการ (Demand responsive management) การดำเนินธุรกิจในอนาคตที่ท่องเที่ยวทุกประเภท ก่อนจะเริ่มทำกิจกรรมทางการตลาด ผู้ประกอบการต้องเข้าใจว่าความต้องการของลูกค้ายุคใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม แปลกใหม่ ไม่เหมือนใคร โดยเฉพาะประสบการณ์จากการบริโภคหรือการรับบริการ ดังนั้นผู้ประกอบการต้องมีการปรับกลยุทธ์ให้สนองต่อลูกค้ายุคใหม่ หากธุรกิจรู้จักลูกค้ามากเท่าไรก็ยิ่งสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้าได้มากยิ่งขึ้น อีกทั้งทางลูกค้าก็จะประทับใจจนเกิดเป็นความผูกพันและภักดีจนกลายเป็นผู้กระจ่ายข่าวสารของสินค้าและบริการต่อไปยังกลุ่มอื่น ยิ่งยุคสมัยที่การสื่อสารออนไลน์ทำได้ง่ายทุกที่ ทุกเวลา เมื่อลูกค้าจะเขียนเลือกที่เผยแพร่ประสบการณ์แลกเปลี่ยนกับเพื่อนสังคมออนไลน์ยังมีมาก (Andersson et al., 2020; Kumar, 2021)

2.2 การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจดิจิทัล (Digital business transformation) การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจดิจิทัลด้วยการใช้เทคโนโลยีเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลกำลังเป็นประเด็นที่น่าสนใจสำหรับองค์กรต่าง ๆ ทั่วโลก (Alamäki & Korpela, 2021) ทางผู้บริหารในอนาคตที่ท่องเที่ยวและบริการใช้ความก้าวหน้าทางดิจิทัล เช่น การวิเคราะห์ความคล่องตัวสื่อสังคมออนไลน์ การใช้เพื่อเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์กับลูกค้า กระบวนการภายใน และข้อเสนอต่าง ๆ ที่มีมูลค่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ต่างเห็นว่าเทคโนโลยีดิจิทัลได้เข้ามาพลิกโฉมหน้าของอุตสาหกรรมบริการและการท่องเที่ยวอย่างรวดเร็ว

2.3 การปรับกรอบความคิด (Mindset change) การจัดการสมัยใหม่บนพื้นฐานของการปรับกรอบความคิดหรือพฤติกรรม มีส่วนสำคัญที่ช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน ควบคู่กับความสามารถหลักที่เป็นเครื่องมือหนึ่งในการแปลงกลยุทธ์วิสัยทัศน์หรือเป้าหมายของครมาสู่กระบวนการบริหารคน (Santos et al., 2020; Agyapong et al., 2021) ทำอย่างไรให้ได้ว่าบุคลากรตามสายงานมีความสามารถเป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง และต้องการองค์ประกอบใดที่มีผลต่อความสามารถที่มีอยู่ ซึ่งจะเป็นแรงผลักดันและสนับสนุนให้เกิดผลงานที่ผลงานของตัวเองผ่านหน่วยงานและนำไปสู่ผลงานในระดับองค์กร

2.4 การจัดการทรัพยากรอย่างคุ้มค่า (Cost-effective resource management) การจัดการและการบริหารยังคงเป็นการประสานงานเป็นเครือข่ายเชื่อมโยง จัดสรร และใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดในองค์กรและขับเคลื่อนให้องค์กรเดินไปสู่เป้าหมายที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ (Cavallo et al., 2020) การบริหารงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามที่กำหนดไว้นั้น ผู้บริหารหรือผู้จัดการต้องอาศัยการบริหารงานที่เป็นระบบและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมขององค์กร รวมถึงการดำเนินงานตามกระบวนการนั้นอย่างมีระเบียบแบบแผนหรือนโยบาย ซึ่งในการตัดสินใจของผู้บริหาร ข้อมูลและระบบไอซีทีนับเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อการวางแผนปฏิบัติงานและการควบคุมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนงานที่กำหนดไว้ (Javed et al., 2021) ทั้งนี้เพื่อนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสมและเป็นประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด ผู้บริหารต้องการข้อมูลที่เที่ยงตรงและรอบด้านในการบริหารองค์กรไปสู่ความสำเร็จท่ามกลางการพลิกโฉมครั้งสำคัญของระบบเศรษฐกิจโลก

ทั้งนี้หน้าที่ของการบริหารจัดการทรัพยากรจะประกอบด้วยกิจกรรมพื้นฐานที่สำคัญ 4 ประการ (POLC) ได้แก่ (1) การวางแผน (Planning) การวางแผนเป็นสิ่งที่องค์กรต้องการเปลี่ยนแปลงในอนาคตเชื่อมโยงระหว่างเหตุการณ์ปัจจุบันและอนาคต เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่ต้องการ (2) การจัดการองค์กร (Organizing) การพิจารณาถึงสิ่งที่ต้องการทำและการรายงานผล (3) การนำหรือการสั่งการ (Leading/Directing) เป็นการใช้อิทธิพลเพื่อจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงานและนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ระบุไว้ และ (4) การควบคุม (Controlling) การใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กรเป็นกระบวนการตรวจสอบหรือติดตามผลและประเมินการปฏิบัติงานในกิจกรรมต่าง ๆ ของพนักงาน เพื่อรักษาให้องค์กรดำเนินไปในทิศทางสู่เป้าหมายอย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์หลักขององค์กรภายในเวลาที่กำหนด

2.5 การเป็นผู้ประกอบการมืออาชีพ (Smart Professional Entrepreneur) การบริหารงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามที่กำหนดไว้นั้น ผู้ประกอบการต้องอาศัยการบริหารงานที่เป็นระบบและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมหรือมีความเป็นมืออาชีพ รวมถึงการดำเนินงานตามกระบวนการนั้นอย่างมีระเบียบแบบแผน ซึ่งในการตัดสินใจของผู้บริหาร ข้อมูลและระบบไอซีทีที่เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อการวางแผนปฏิบัติงานและการควบคุมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนงานที่กำหนดไว้

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ยุคแห่งการพลิกโฉมทางธุรกิจทำให้กระบวนการจัดการมีโครงสร้างที่สลับซับซ้อนมากขึ้น เนื่องจากองค์กรทางธุรกิจมีขนาดกลางและขนาดใหญ่ในระดับมหภาคเป็นส่วนใหญ่ การเชื่อมต่อหรือการเปิดกว้างทางธุรกิจมีมากยิ่งขึ้นเป็นลำดับ เนื่องจากระบบไอซีทีครอบคลุมในทุกหน่วยพื้นที่ทั้งในระดับชาติและนานาชาติ

อีกทั้งการจัดการมีองค์ประกอบหลายส่วนและมีการเชื่อมโยงทางธุรกิจเป็นส่วนมาก การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจเป็นไปอย่างมีแรงผลักดันและการแข่งขันสูงมาก ดังนั้นกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจึงได้เสนอแนะรูปแบบการจัดการทางธุรกิจสมัยใหม่ประกอบด้วย (1) การจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยมุ่งเน้นสมรรถนะของบุคลากรในองค์กร (2) การจัดการดำเนินงานหรือการจัดการการผลิตโดยมุ่งเน้นวิธีการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและการสร้างมูลค่าเพิ่ม (3) การจัดการเชิงกลยุทธ์โดยมุ่งเน้นกระบวนการเชิงรุกเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (4) การจัดการทางการเงินโดยมุ่งเน้นการลดต้นทุนการดำเนินงานและการเชื่อมโยงกับภาคธุรกิจโดยองค์รวม และ (7) การจัดการนวัตกรรมโดยมุ่งเน้นการสร้างสรรค์พัฒนานวัตกรรมสมัยใหม่

ดังนั้นการจัดการธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทจะต้องมีการเชื่อมต่อหรือมีการเปิดกว้างทางธุรกิจในลักษณะการพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งการจัดการจะต้องมีองค์ประกอบที่เอื้ออำนวยต่อการเชื่อมโยงในรูปแบบของเครือข่ายธุรกิจ เนื่องจากการเติบโตทางเศรษฐกิจเป็นไปอย่างเข้มข้นด้วยกระแสนิยม ดังนั้นการจัดการทางธุรกิจสมัยใหม่จะดำเนินตามนโยบายของรัฐบาลเป็นส่วนใหญ่ที่เรียกว่า “นโยบายการจัดการสาธารณะ” (Public policy) อาจเป็นกฎเกณฑ์สำคัญสำหรับการทำธุรกิจให้ประสบผลสำเร็จ ได้แก่ (1) เพิ่มผลผลิตคุณภาพสูงและเป็นที่ต้องการของลูกค้า (2) ลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นในการดำเนินงาน (3) การตัดสินใจอย่างมั่นใจเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ (4) การบริการที่ดียิ่งและเป็นที่ยอมรับในระดับสากล และ (5) แผนกลยุทธ์อันเยี่ยมยอดสำหรับใช้เป็นกลไกที่มีประสิทธิภาพ

3. ขั้นตอนและกระบวนการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทที่มีประสิทธิภาพ

จากการทบทวนแนวคิดและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับปรับตัวของธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทที่มีประสิทธิภาพครบทุกมิติ รวมถึงการสัมภาษณ์เชิงลึกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ท สามารถสรุปขั้นตอนการสร้างและพัฒนากิจการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทให้มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ และนำไปใช้ในการพัฒนาได้จริง ประกอบด้วยขั้นตอนมาตรฐาน 6 ขั้นตอน แสดงตามภาพที่ 2 โดยมีรายละเอียดที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้ (Konst & Kairisto-Mertanen, 2020; Ratchavieng et al., 2021)

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดสิ่งที่จะพัฒนา (Determining) คือ การตั้งเป้าหมายและประเด็นสำคัญในการแก้ปัญหาหรือพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของการบริการ

ขั้นตอนที่ 2 การระบุรูปแบบการบริการ (Identifying) คือ การกำหนดเป็นกรอบแนวคิดของกระบวนการเรียนรู้ ประกอบด้วยสื่อหรือวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ เทคนิค วิธีการ และกระบวนการ เป็นต้น ที่คิดว่าเหมาะสมที่สุดที่ใช้แก้ปัญหาหรือพัฒนาการดำเนินธุรกิจให้ได้ตามความต้องการ

ขั้นตอนที่ 3 การสร้างและพัฒนา (Creation and Development) คือ กำหนดวิธีการจัดทำรูปแบบการบริการนั้น ๆ อย่างละเอียด มีการตรวจสอบคุณภาพและการตรวจประเมินประสิทธิภาพให้สมบูรณ์

ขั้นตอนที่ 4 การทดลองใช้และปรับปรุง (Experimentation and Improvement) คือ การทดลองใช้รูปแบบการบริการ เพื่อปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์ก่อนนำไปใช้จริง รวมถึงการตรวจสอบคุณภาพด้วยการหาประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลของงานบริการนั้น

ขั้นตอนที่ 5 การนำไปใช้ในสถานการณ์จริง (Implementation) คือ การทดลองใช้รูปแบบการบริการและปรับปรุงแก้ไขจนมั่นใจในคุณภาพบริการนั้น เพื่อนำไปใช้จริงในสถานการณ์จริงของการดำเนินงานที่เกิดขึ้น รวมถึงการเก็บข้อมูลการใช้เป็นระยะ ๆ

ขั้นตอนที่ 6 การประเมินผลการใช้ (Evaluation) คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลที่แสดงถึงผลการใช้รูปแบบการบริการด้วยเทคนิควิธีต่าง ๆ ซึ่งจะแสดงถึงคุณภาพตามที่กำหนดและสามารถนำมาเขียนรายงานผล ขยายผล และเผยแพร่รูปแบบการบริการหรือนวัตกรรมใหม่นั้นต่อไป สำหรับขั้นตอนการเผยแพร่นวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วย (1) Injection, (2) Examination, (3) Preparation, (4) Sampling, (5) Spread และ (6) Institutionalization



ภาพที่ 2 ขั้นตอนและกระบวนการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทที่มีประสิทธิภาพ
ที่มา: ผู้วิจัย

4. การสร้างและปัจจัยการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมในการดำเนินธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทในยุคแห่งการพลิกโฉมทางธุรกิจ

จากการวิเคราะห์เอกสาร รายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง และผลการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญพบว่า ความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมทางธุรกิจที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทในยุคแห่งการพลิกโฉมทางธุรกิจมีองค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

4.1 การกำหนดทิศทางองค์กรในด้านนวัตกรรม ประกอบด้วย (1) การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันโดยผู้นำ การนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมการเปลี่ยนแปลง (2) การออกแบบองค์กรโดยการจัดโครงสร้างให้มีความเหมาะสมกับบริบทต่าง ๆ ขององค์กร และ (3) บุคคลมีส่วนสนับสนุนและอำนวยความสะดวกต่อการเกิดนวัตกรรม

4.2 การทำให้เกิดการสร้างสรรค่นวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย (1) มีทีมงานทำงานที่มีประสิทธิภาพ (2) มีการขยายการพัฒนาและฝึกฝนในระยะยาว (3) มีการติดต่อสื่อสารในทุกทิศทาง และ (4) มีการเปิดรับมุมมองจากภายนอก

4.3 การทำให้เกิดการสร้างสรรค่นวัตกรรมอย่างยั่งยืน ประกอบด้วย (1) สร้างวัฒนธรรมที่ทำให้ความคิดสร้างสรรค์เป็นความรู้สึกร่วมขององค์กร (2) สร้างระบบการจัดการความรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ (3) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องขององค์กร

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมในการดำเนินธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทในยุคแห่งการพลิกโฉมทางธุรกิจคือ การทำให้องค์กรมีการกระทำใหม่ การสร้างใหม่ หรือการพัฒนาตัดแปลงจากสิ่งใด ๆ แล้วทำให้รูปแบบการบริการที่มีประสิทธิภาพดีขึ้นกว่าเดิม พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงาน ทำให้ลูกค้าเกิดการเปลี่ยนแปลงในการเรียนรู้ให้รวดเร็ว รวมถึงเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดกับบริการที่ได้รับของลูกค้า ดังนั้นผู้ประกอบการจึงต้องมีความสามารถคิดค้นทำสิ่งใหม่ เพื่อการพัฒนาได้ตั้งแต่กระบวนการทำงานและการผลิตผลงานทั้งในรูปแบบการบริหาร การสร้างรูปแบบการทำงานใหม่ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงานตามศักยภาพและมีสมรรถนะพร้อมในการดำเนินธุรกิจได้ต่อไป (Franquesa & Vera, 2021)

ส่วนปัจจัยการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมในการดำเนินธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทในยุคแห่งการพลิกโฉมทางธุรกิจนั้นคือ รูปแบบการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมบริการที่ได้รับการพิสูจน์และเป็นที่ยอมรับทางวิชาการ โดยการเชื่อมโยงสู่บริบทขององค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมบริการและการท่องเที่ยวทุกประเภทของประเทศไทย ซึ่งพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมบริการนั้นประกอบด้วย ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative leadership) บรรยากาศนวัตกรรม (Innovative climate) และนิสัยนวัตกรรม (Innovative behavior)

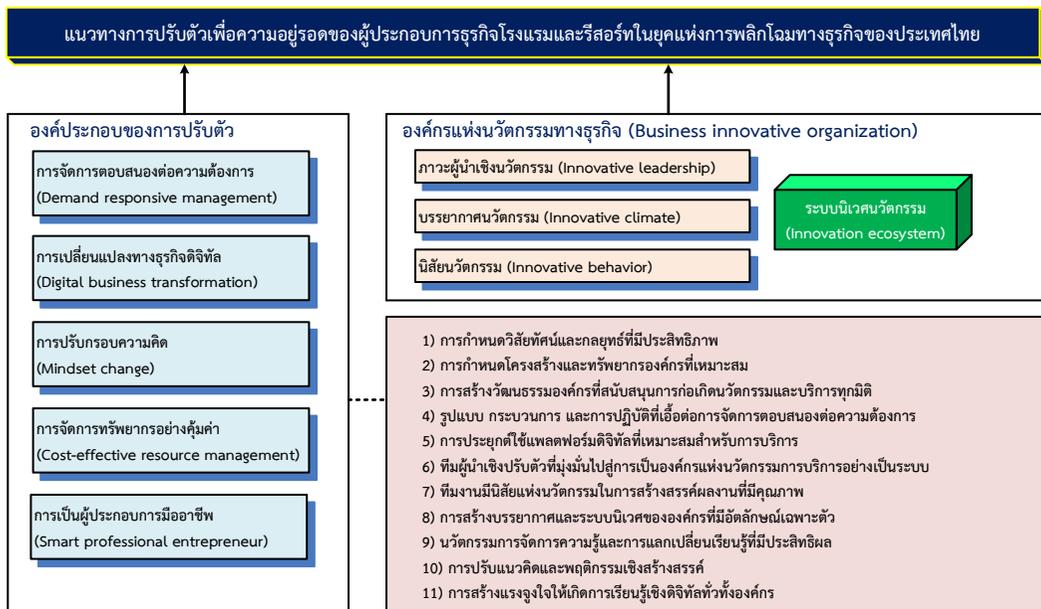
5. แนวทางการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทในยุคแห่งการพลิกโฉมทางธุรกิจของประเทศไทย

จากข้อมูลตามผลการวิจัยข้อ 1-4 สามารถกำหนดเป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับผลการสัมภาษณ์เชิงลึก รวมถึงการสังเคราะห์เอกสารจากประเด็นงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า แนวทางการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทในยุคแห่งการพลิกโฉมทางธุรกิจของประเทศไทย มีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 องค์ประกอบ ได้แก่

- 5.1 การจัดการตอบสนองต่อความต้องการ (Demand responsive management)
- 5.2 การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจดิจิทัล (Digital business transformation)
- 5.3 การปรับกรอบความคิด (Mindset Change)
- 5.4 การจัดการทรัพยากรอย่างคุ้มค่า (Cost-Effective Resource Management) และ
- 5.5 การเป็นผู้ประกอบการมืออาชีพ (Smart Professional Entrepreneur)

จากองค์ประกอบที่กล่าวมาพบว่า 11 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ (1) การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ (2) การกำหนดโครงสร้างและทรัพยากรองค์กรที่เหมาะสม (3) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการก่อเกิดนวัตกรรมบริการทุกมิติ (4) รูปแบบ กระบวนการ และการปฏิบัติที่เอื้อต่อการจัดการตอบสนองต่อความต้องการ (5) การประยุกต์ใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลที่เหมาะสมสำหรับการบริการ (6) ทีมผู้นำเชิงปรับตัวที่มุ่งมั่นไปสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมบริการอย่างเป็นระบบ (7) ทีมงานมีนิสัยแห่งนวัตกรรมในการสร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณภาพ (8) การสร้างบรรยากาศและระบบนิเวศที่มีอัตลักษณ์เฉพาะตัว (9) นวัตกรรมจัดการความรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่มีประสิทธิผล (10) การปรับกรอบความคิดและพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ และ (11) การสร้างแรงจูงใจให้เกิดการเรียนรู้เชิงดิจิทัลทั่วทั้งองค์กร

นอกจากนี้ ผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญหน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้านการบริหารธุรกิจโรงแรม การท่องเที่ยวและบริการ ระบบไอซีที นวัตกรรม และเทคโนโลยี จำนวน 9 คน สามารถยืนยันได้ถึงแนวทางการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทในยุคแห่งการพลิกโฉมทางธุรกิจของประเทศไทย โดยผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับเนื้อหาสาระที่ระบุถึงแนวทางการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทในยุคแห่งการพลิกโฉมทางธุรกิจของประเทศไทยทั้งในเชิงโครงสร้างและองค์ประกอบ พร้อมทั้งการปรับปรุงถ้อยคำและบทวิเคราะห์เพิ่มเติมเพื่อให้เนื้อหาสาระมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้นและสามารถนำไปสู่บทสรุปในลำดับถัดไป แนวทางการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทในยุคแห่งการพลิกโฉมทางธุรกิจของประเทศไทยสามารถระบุถึงข้อค้นพบที่เกิดจากการวิจัยภาพที่ 3 ดังนี้



ภาพที่ 3 แนวทางการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทในยุคแห่งการพลิกโฉมทางธุรกิจของประเทศไทย

ที่มา: ผู้วิจัย

การสรุปและอภิปรายผล

จากการศึกษาวิจัยสามารถนำมาสรุปและอภิปรายผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างรอบด้านแบบสรุติดภาพ และสัมพันธ์ภาพตามวัตถุประสงค์ รวมถึงข้อเสนอแนะเชิงนโยบายโดยภาพรวมดังนี้

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยสามารถสรุปโดยภาพรวมได้ว่า แนวทางการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจ โรงแรมและรีสอร์ทในยุคแห่งการพลิกโฉมทางธุรกิจของประเทศไทย มีโครงสร้างพื้นฐานแสดงดังภาพที่ 4 โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) การจัดการตอบสนองต่อความต้องการ (2) การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (3) การปรับแนวความคิดหรือพฤติกรรม (4) การจัดการทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และ (5) การเป็นผู้ประกอบการมืออาชีพ โดยมี 11 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ (1) การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ (2) การกำหนดโครงสร้างและทรัพยากรองค์กรที่เหมาะสม (3) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการก่อเกิดนวัตกรรมและบริการทุกมิติ (4) รูปแบบ กระบวนการ และการปฏิบัติที่เอื้อต่อการจัดการตอบสนองต่อความต้องการ (5) การประยุกต์ใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลที่เหมาะสมสำหรับการบริการ (6) ทีมผู้นำเชิงปรับตัวที่มุ่งมั่นไปสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม การบริการอย่างเป็นระบบ (7) ทีมงานมีนิสัยแห่งนวัตกรรมในการสร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณภาพ (8) การสร้างบรรยากาศและระบบนิเวศที่มีอัตลักษณ์เฉพาะตัว (9) นวัตกรรมการจัดการความรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่มีประสิทธิผล (10) การปรับกรอบความคิดและพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ และ (11) การสร้างแรงจูงใจให้เกิดการเรียนรู้เชิงดิจิทัล ทั้งทั้งองค์กร อีกทั้งการขับเคลื่อนให้ธุรกิจมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมการบริการสำหรับการจัดการธุรกิจ โรงแรมและรีสอร์ทให้ประสบผลสำเร็จได้นั้น ควรมีการศึกษาเพื่อนำองค์ประกอบทั้งหมดที่กล่าวมาระบุกำหนด เป็นนโยบาย กลยุทธ์ ระเบียบปฏิบัติ และการสร้างข้อกำหนดหรือวิธีการที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงาน ตามแบบฉบับองค์กรธุรกิจเชิงรุก ทั้งนี้จะขึ้นอยู่กับโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง แบบพลิกโฉมด้วย (INSEAD, 2020; Agyapong et al., 2021)

การปรับตัวเริ่มจากการหาคนที่เหมาะสมกับงานบริการ การสร้างความภาคภูมิใจให้กับองค์กร การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้อย่างเหมาะสม การนำกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับดิจิทัลมาช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพของธุรกิจ และการสร้างเครือข่ายงานบริการเชื่อมโยงทั่วโลก นอกจากนี้ ผู้ประกอบการต้องสามารถจัดการนวัตกรรมการบริการ ที่คิดค้นได้เป็นอย่างดีทั้งในด้านการบริหารจัดการและการเรียนรู้ ทำให้ผู้ทำงานด้านนี้มีความสุข สนุกกับงาน มีมาตรฐานสูง และได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องครบถ้วนทุกด้าน เป็นธุรกิจที่สามารถจัดการได้สอดคล้องกับ ความต้องการ เป็นที่ชื่นชมขององค์กรหรือสถาบันอื่น ๆ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคมแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืน อย่างไม่สิ้นสุด นอกจากนี้ ผู้ประกอบการควรพยายามส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานทุกคนที่เกี่ยวข้องและมีส่วนร่วมในการกำหนด ตัวแบบเชิงนวัตกรรม การวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพขององค์กร รวมทั้งทำให้บุคลากรรู้สึกว่าการจัดการ การบริการและการสร้างสรรค์ความคิดเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของทุกคน ยิ่งไปกว่านั้น ผู้นำหรือผู้บริหาร ควรจะเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระและมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทาง ขององค์กรธุรกิจอย่างสร้างสรรค์เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งนวัตกรรมทางธุรกิจบริการยุคดิจิทัลที่สามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน ต่อไปในอนาคต

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยสามารถนำมาอภิปรายผลในประเด็นสำคัญโดยภาพรวมได้ว่า “แนวทางการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทในยุคแห่งการพลิกโฉมทางธุรกิจของประเทศไทย” เป็นการสร้างผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทที่เกิดจากการสร้างสรรค์สิ่งใหม่หรือมีการปรับปรุงทั้งรูปแบบวิธีการทำงานและกระบวนการเดิมแล้วทำให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพและคุณภาพดีขึ้น โดยนำไปใช้เป็นปัจจัยหลักในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทในยุคแห่งการพลิกโฉมทางธุรกิจเฉกเช่นในปัจจุบัน โดยสอดคล้องกับงานวิชาการของ INSEAD (2020) รวมถึงงานวิจัยของ Bae (2021) และ Walsh and O'Brien (2021) พบว่า การสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมทางธุรกิจนั้น ผู้บริหารย่อมมีบทบาทสำคัญในการกำหนดและควบคุมทิศทางให้บรรลุตั้งเป้าประสงค์ ซึ่งต้องเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำในลักษณะต่าง ๆ เช่น ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงมีอาชีพและผู้นำการปรับตัว เป็นต้น ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสามารถสร้างบรรยากาศแห่งนวัตกรรมสร้างสรรค์ โดยให้การสนับสนุนอย่างเพียงพอ การพัฒนาบุคลากรให้สามารถสร้างสรรค์และเผยแพร่นวัตกรรมบริการที่มีคุณภาพระดับสากล มีการสร้างแรงจูงใจและความมุ่งมั่นปรารถนาในการบริการให้สำเร็จโดยมีผลงานเชิงประจักษ์

นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Flores-Garcia et al. (2021), Pauluzzo (2021), Ratchavieng et al. (2021) และ Phuriruengkit et al. (2023) พบว่า ความสำคัญขององค์กรธุรกิจที่ประสบความสำเร็จมักมีการขับเคลื่อนเริ่มตั้งแต่การปะทะความคิดเชิงนวัตกรรมในระดับรากฐาน โดยมุ่งเน้นเฉพาะงานที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้จริงและเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นที่ต้องการที่แท้จริงของผู้บริโภค จากที่กล่าวมาทั้งหมดสามารถยืนยันได้ว่า แนวทางการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทในยุคแห่งการพลิกโฉมทางธุรกิจของประเทศไทยมีความเหมาะสม สำหรับนำไปใช้ในการจัดการธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการให้มีคุณภาพได้อย่างแท้จริง

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและการนำผลวิจัยไปใช้

ผลที่เกิดจากการวิจัยครั้งนี้สามารถอธิบายโดยภาพรวมและระบุเป็นข้อเสนอแนะเชิงนโยบายได้ว่า ผลพวงแห่งการปรับเปลี่ยนแบบพลิกโฉมทางธุรกิจเฉกเช่นในปัจจุบันรวมถึงสถานการณ์ของการระบาดของโรคอุบัติใหม่ ทำให้บทบาทและหน้าที่หลักขององค์กรธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทยุคเศรษฐกิจดิจิทัลมีลักษณะที่ควรจะเป็นในเชิงนโยบาย การสนับสนุนเครื่องมือในการคิด การเป็นที่ปรึกษาให้แก่บุคลากรภายในและหน่วยงานนวัตกรรมบริการภายนอกที่มองเห็นความเป็นไปได้ของการสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมทางธุรกิจบริการที่เหมาะสม ในที่สุดแล้วทิศทางขององค์กรธุรกิจทุกแห่งจะถูกกำหนดจากความเห็นร่วมกันของบุคลากรที่จะอยู่รอดได้ในอนาคต โดยอาศัยความคิดสร้างสรรค์วิธีการที่ตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน ภาพลักษณ์หรือบริบทที่ระบุตัวตนที่ชัดเจน การเชื่อมโยงธุรกิจในระดับจุลภาคและมหภาค สามารถดึงศักยภาพของคนในองค์กรธุรกิจออกมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และไม่ยึดติดกับกฎเกณฑ์เดิมที่จำกัดจินตนาการของคนอีกต่อไป

การนำผลการวิจัยไปใช้งานควรนำแนวทางการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทในยุคแห่งการพลิกโฉมทางธุรกิจของประเทศไทยตามองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ไปใช้โดยปรับปรุงรูปแบบการดำเนินธุรกิจทั้งในส่วนของกาหนดโครงสร้างองค์กร วิธีจัดการที่เหมาะสม ระเบียบปฏิบัติที่เป็นไปได้ และการกำหนดบทบาทที่ชัดเจนของบุคลากรทุกฝ่าย เพื่อนำไปสู่การสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมที่สามารถเรียนรู้และเติบโตท่ามกลางสภาพการแข่งขันที่รุนแรงของระบบเศรษฐกิจโลกได้ในอนาคต

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยครั้งต่อไปควรดำเนินการวิจัยเชิงลึกเกี่ยวกับรูปแบบหรือแนวทางการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในทุกมิติที่สอดคล้องกับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจในปัจจุบันรวมถึงการศึกษาวิจัยเพื่อแสวงหาปัจจัยเชิงสาเหตุสำหรับใช้เป็นกลไกสำคัญในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดขององค์กรธุรกิจให้ได้อย่างยั่งยืน

กิตติกรรมประกาศ

บทความวิจัยฉบับนี้ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยและตีพิมพ์เผยแพร่จากวิทยาลัยผู้ประกอบการสร้างสรรค์นานาชาติรัตนโกสินทร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ คณะผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

เอกสารอ้างอิง

- Agyapong, A., Maaledidong, P.D., and Mensah, H.K. (2021). Performance outcome of entrepreneurial behavior of SMEs in a developing economy: the role of international mindset. *Journal of Strategy and Management*, 14(2), 227-245.
- Alamäki, A., and Korpela, P. (2021). Digital transformation and value-based selling activities: seller and buyer perspectives. *Baltic Journal of Management*, 16(2), 298-317.
- Andersson, S., Awuah, G.B., Aagerup, U., and Wictor, I. (2020). How do mature born globals create customer value to achieve international growth?. *International Marketing Review*, 37(2), 185-211.
- Anh, D.L.T., and Gan, C. (2021). The impact of the COVID-19 lockdown on stock market performance: evidence from Vietnam. *Journal of Economic Studies*, 48(4), 836-851.
- Bae, B.R. (2021). Effects of service authenticity, customer participation and customer-perceived service climate on customers' service evaluation. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 33(5), 1239-1254.
- Cavallo, A., Ghezzi, A., and Ruales Guzmán, B.V. (2020). Driving internationalization through business model innovation: Evidences from an AgTech company. *Multinational Business Review*, 28(2), 201-220.

- Chen, J., Liu, L., and Wang, Y. (2021). Business model innovation and growth of manufacturing SMEs: a social exchange perspective. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 32(2), 290-312.
- Cimini, C., Boffelli, A., Lagorio, A., Kalchschmidt, M., and 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.
- Creswell, J.W. (2023). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. Singapore: SAGE Publications, Inc.
- Flores-Garcia, E., Bruch, J., Wiktorsson, M., and Jackson, M. (2021). Decision-making approaches in process innovations: an explorative case study. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 32(9), 1-25.
- Franquesa, J., and Vera, D. (2021). Small business debt financing: the effect of lender structural complexity. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 28(3), 456-474.
- Free, C., and Hecimovic, A. (2021). Global supply chains after COVID-19: the end of the road for neoliberal globalisation?. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 34(1), 58-84.
- INSEAD. (2020). *Building Competitiveness and Business Performance with ICT*. INSEAD eLab ICT Report. New York: The Business School for the World
- Javed, A., Yasir, M., Ali, M., and Majid, A. (2021). ICT-enabled innovation, enterprise value creation and the rise of electronic social enterprise. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 17(2), 189-208.
- Jedynak, M., Czakon, W., Kuźniarska, A., and Mania, K. (2021). Digital transformation of organizations: what do we know and where to go next?. *Journal of Organizational Change Management*, 34(3), 629-652.
- Konst (e. Penttilä), T., and Kairisto-Mertanen, L. (2020). Developing Innovation Pedagogy Approach. *On the Horizon*, 28(1): 45-54.
- Kumar, J. (2021). Understanding customer brand engagement in brand communities: an application of psychological ownership theory and congruity theory. *European Journal of Marketing*, 55(4), 969-994.
- Lai, F.Y., Tang, H.C., Lu S.C., and Lee, Y.C. (2020). *Transformational Leadership and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement*. SAGE Open, January-March 2020: 1–11.

- Li, F. (2020). Leading digital transformation: three emerging approaches for managing the transition. *International Journal of Operations & Production Management*, 40(6), 809-817.
- Nsereko, I., Mayanja, S.S., and Balunywa, W. (2021). Prior knowledge and social entrepreneurial venture creation: the mediating role of novelty ecosystem. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 17(2), 260-273.
- Pauluzzo, R. (2021). The imitation game: building cultural intelligence as a social learning capability to boost SMEs' international performance. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 28(3), 317-336.
- Peter, M.K., Kraft, C., and Lindeque, J. (2020). Strategic action fields of digital transformation: An exploration of the strategic action fields of Swiss SMEs and large enterprises. *Journal of Strategy and Management*, 13(1), 160-180.
- Phuriruengkit, D., Khantanapha, N., and Piriyaikul, R. (2023). Management Model for Environmentally Friendly Business Operations of Industrial Factories in Nakhon Ratchasima Province. *RICE Journal of Creative Entrepreneurship and Management*, 4(1), 77-92
- Ratchavieng, A., Phakamach, P., Syers, S., Srinet, S., and Pengchuay, W. (2021). An innovative organization model for efficient industrial business operations in the digital era under new normal situation in Thailand. *NEU Academic and Research journal*, 11(3), 184-200.
- Resnick, S.M., Cheng, R., Simpson, M., and Lourenço, F. (2016). "Marketing in SMEs: a "4Ps" self-branding model. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 22(1), 155-174.
- Sadangharn, P. (2021). The success of start-up business at the Eastern economic corridor. *Business Review*, 13(2), 62-75.
- Santos, R.S., Sun, S.L., and Luo, X. (2020). invisawear: evolving the entrepreneurial mind-set. *The CASE Journal*, 16(4), 393-414.
- Sriram, R.M., and 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.
- Topleva, S.A., and Prokopov, T.V. (2020). Integrated business model for sustainability of small and medium-sized enterprises in the food industry: Creating value added through ecodesign. *British Food Journal*, 122(5), 1463-1483.

- Walsh, J.N., and O'Brien, J. (2021). The role of information systems and knowledge codification for service provision strategies. *Journal of Service Theory and Practice*, 31(3), 318-350.
- Wattanakomol, S. (2021). The effect of guidelines on reducing logistics costs. *Uncertain Supply Chain Management*, 9(3), 667-674.
- Wattanakomol, S., and Silpcharu, T. (2022). Second-order confirmatory factor analysis of auto parts manufacturing industry management guidelines for sustainable success. *Uncertain Supply Chain Management*, 10(1), 905-912.
- World Bank. (2023). *Global Economic Prospects*. January 2024. Washington DC: World Bank.
- Yang, J., Xie, H., Yu, G., and Liu, M. (2019). Turning responsible purchasing and supply into supply chain responsiveness. *Industrial Management & Data Systems*, 119(9), 1988-2005.

Motivation in Learning English among Thai EFL University Students: Internal vs. External Factors

Prathomwat Suraprajit^{1*} and Warirat Seedang²

Corresponding author email: fmspts@ku.ac.th

(Received: December 12, 2024 Revised: January 25, 2025 Accepted: February 07, 2025)

Abstract

Acquiring a foreign language presents significant challenges, particularly for individuals with limited exposure in their daily lives. Motivation, therefore, plays a crucial role in facilitating effective language acquisition. This study examines the internal and external motivational factors influencing Thai university students learning English as a foreign language (EFL). The sample consists of 150 Thai freshman students. Data was collected using questionnaires and semi-structured focus group interviews. Findings from both questionnaires and interviews were in the same line by indicating that, on average, participants exhibit a stronger orientation toward extrinsic motivational factors than intrinsic ones. However, both types of motivation are predominantly rated at high to very high levels. Future research is encouraged to investigate further motivational differences based on gender or English proficiency among Thai EFL learners in higher education.

Keywords: Motivation in Learning English, Thai EFL University Students, Internal Factors, External Factors

Background and Signification of the Research Problem

1. The Importance of English and Motivation in Language Learning

English, recognized as the most widely spoken language globally, functions as the international lingua franca. It is acquired by millions of individuals, either as their native language or as an additional language. In Thailand, English is taught and used as a foreign language and holds significant importance across various domains, particularly in education. In the contemporary context, students utilize English not only in face-to-face interactions but also for communication via diverse digital platforms and websites. Moreover, during the educational process, students are

¹ Assistant Professor, Faculty of Management Sciences, Kasetsart University

² Faculty of Humanities and Social Sciences, Pibulsongkram Rajabhat University

frequently required to read and comprehend textbooks or supplementary materials to enhance their knowledge and fulfill academic requirements. Given the increasing globalization of the real working world, proficiency in English is now regarded as indispensable (Nishanthi, 2018).

For these reasons, it is essential for learners in higher education to develop English language skills, as these competencies will be crucial for their future careers. A key factor that significantly influences the teaching and learning process is motivation. Motivation is closely tied to success in learning English language, since students' performances are mainly determined by their motivational levels. When students are motivated to learn a foreign language, they have goals in overcoming challenges and understanding the language (Seven, 2020; and Nat, 2022). Conversely, a lack of motivation can result in reduced engagement with the subject, thereby hindering their success. Thus, it is reasonable to state that the motivation students use when studying English language is the most critical factor affecting their success in learning English.

However, it has been observed that many EFL students in higher education do not exhibit a genuine interest in learning English (Lai, 2014) or do not have positive feelings regarding classroom instructions (Ahmed, 2015), as they do not perceive it as a central component of their academic major. Nevertheless, upon graduation, these students frequently come to recognize the importance of English in advancing their careers or pursuing further education.

2. Statement of the Problem and Significance of the Study

Recognized as one of the primary factors of success or failure in second language acquisition (Richards & Schmidt, 2010), the present study aims to explore internal and external factors influencing motivation in English language learning among Thai EFL university students. Although many learners, educators, and administrators are aware of the challenges related to learning English language among Thai students (Tantiwich & Sinwongsuwat, 2021; Tahe, 2020; and Chuanpongpanich, 2021) there remains lacks comprehensive understanding regarding the role of motivation in this process, as well as up-to-date research on the issue.

Furthermore, by examining EFL learners' perceptions and the significance of motivation in English language learning, researchers can gain deeper insights into what learners consider essential for their motivation throughout their language learning journey. This understanding, in turn, enables an evaluation of whether these factors have been adequately addressed in current educational practices.

Research Objective

The objective of the present study is to explore and compare internal and external motivation factors perceived by Thai university students when learning English as a foreign language.

Scope of Research

The study focused on the freshmen at Kasetsart University Sriracha Campus, Thailand, in academic year 2024. They are those who enrolled in a fundamental English course, namely “English for Everyday Life,” which is a compulsory course.

Literature Review

1. Definition of motivation in learning EFL

Gardner (1985) describes motivation as a combination of effort, aspiration toward a goal, and positive attitudes toward achieving it. Crookes and Schmidt (1991) further characterize motivation as the learner’s orientation concerning the objective of acquiring a second language. Broussard and Garrison (2004) interpret motivation as the attribute that influences our decision to act or refrain from action. Additionally, Richards and Schmidt (2010) define motivation as the force that propels action in any given context.

2. Types of motivation

2.1 Intrinsic vs. Extrinsic motivation

Cahyono and Rahayu (2020) propose that intrinsic motivation arises from “the internal feelings of a person”, while extrinsic motivation stems from “factors external to the individual's concerns”. Similarly, Richards and Schmidt (2010) note that “intrinsic motivation refers to the enjoyment derived from the language learning process itself, whereas extrinsic motivation is driven by external factors, such as parental pressure, societal expectations, academic requirements, or other sources of rewards and punishments”.

2.2 Integrative vs. instrumental orientation (motivation)

Firstly, Gardner and Lambert (1972) describe integrative motivation as being “rooted in the desire to become a more valued member of a society”, whereas instrumental motivation is “driven by the goal of securing a good job and gaining social recognition”. Later, Dörnyei (1994) suggests that motivation in the context of English language learning can be categorized into three primary dimensions: the language, the learner, and the learning situation. The language dimension is associated with two key components of motivation: instrumental motivation, such as the desire to secure a well-paying job, and integrative motivation, which involves an interest in learning about the culture of native English speakers. The learner dimension encompasses factors like the need for achievement, self-confidence, language use anxiety, perceived competence in the second language, causal attributions, and self-efficacy. Lastly, the learning situation dimension comprises three elements: the course, the teacher, and the group. Lastly, Richards and Schmidt (2010) explain that integrative orientation is defined by a desire to assimilate with valued members of the target language community,

while instrumental orientation is centered on practical objectives, such as obtaining employment or passing exams. Additionally, they emphasize the importance of maintaining a positive attitude toward both the target language community and the language learning environment, as well as demonstrating a strong commitment to learning the language.

2.3 The importance of motivation in learning a foreign language

According to Lapadat and Lapadat (2023), motivation plays a crucial role in both teaching and learning foreign languages. Motivation pushes individuals to engage with and persist in achieving a goal—in this case, learning a new language. This emphasis on motivation is well-founded, as numerous studies consistently show that motivated students tend to excel in language learning, displaying greater persistence, resilience, and engagement. Language learning is inherently challenging and requires sustained effort, so motivation becomes a key ingredient for long-term success. Students who are motivated are more likely to put in the necessary time to practice and to work through difficulties, while those who lack motivation may become discouraged and lose interest.

Another view towards the importance of motivation from Thohir (2017) stated that as the learners are distanced from the culture and everyday context of the language. Without immersion in an English-speaking environment, learners lack the natural exposure and reinforcement that helps internalize language concepts. This logistical and psychological distance can make it harder to stay motivated, as language learning may feel less relevant or applicable to their daily lives. In this context, motivation becomes especially important, acting as a bridge that can connect learners to the language even when they are removed from their native cultural setting. It can keep them engaged and willing to overcome the many challenges involved. Motivation helps learners maintain interest and a sense of purpose, which can be powerful drivers of progress. In other words, motivation is not just a helpful addition; it is essential for language learners to remain invested and engaged, particularly when logistical and cultural separation can otherwise make learning feel distant or disconnected.

3. Previous studies

3.1 International studies in motivation on learning English as a foreign language

First of all, there are various international studies (Husna & Murtini, 2019; Nevisi & Farhani, 2022; Wallace & Leong, 2020) emphasized the distinction between intrinsic (internal enjoyment and interest) and extrinsic (external rewards or pressures) motivations. Findings suggested that while both types are essential, extrinsic motivation often outweighs intrinsic motivation, especially among beginner and intermediate learners.

Secondly, many studies identified instrumental motivation (learning English for practical benefits, such as career opportunities) as predominant, though integrative motivation (desire to integrate into the target language community) was also significant for some learners (Nguyen, 2019; Wallace & Leong, 2020).

Then, Multiple studies (Respati et al., 2022; Hosseini & Shokrpour, 2019; Ortega-Auquilla et al., 2022) highlighted the influence of teaching styles, teacher characteristics, and learning materials on motivation. Effective teaching practices, engaging materials, and a positive teacher-student relationship were commonly linked to higher motivation levels.

Next, Factors like socioeconomic background, parental expectations, students' academic year, and parents' English proficiency were shown to shape motivation (Nguyen, 2019; Mahmoudi & Mahmoudi, 2015; Al-Zaareer, 2019).

In addition, some studies (My, 2024; Hosseini & Shokrpour, 2019) highlighted how external factors, including peer influence and classroom environment, play crucial roles in sustaining learners' persistence.

Finally, Nevisi and Farhani (2022) found variations in motivation based on learners' proficiency levels, with beginners relying more on extrinsic motivation, while advanced learners showed a stronger intrinsic drive.

3.2 The motivation for learning English as a foreign language in Thailand

First of all, several studies investigated the integrative and instrumental motivation among Thai students. In integrative motivation preference, Hendrajaya (2023) found higher integrative motivation among both liberal arts and engineering students, though liberal arts students displayed higher scores overall. Intakum & Phonwanpongsa (2022) also revealed slightly higher integrative motivation than instrumental motivation, with both levels considered high. Chomthong & Chaichompoo (2015) then identified English majors as more integratively motivated, although their instrumental motivation was slightly higher. In instrumental motivation preference, Esteban (2023) showed significantly higher instrumental motivation among participants, with students believing that English proficiency aids job prospects and confidence abroad. Oranpattanachai (2013) then reported instrumental reasons as more significant than integrative reasons, emphasizing their influence on academic achievements and students' desire to continue learning English. Assavanadda & Tangkiengsirisin (2018) also highlighted that while motivation was high in both types, students were predominantly instrumentally motivated.

Secondly, some studies explored the factors influencing motivation. In socio-cultural influences, Gyamfi & Lai (2020) found that socio-cultural contexts influenced students' grit, adaptability, and learning goals, with future careers, societal needs, and life purpose being key factors. In teaching and peer support, Intakum & Phonwanpongsa (2022) emphasized the role of teachers, school services, and peer support in fostering motivation. In social interaction, Hendrajaya (2023) confirmed that the students' social interaction played a vital role in shaping their motivation.

Moreover, in disciplinary and gender differences, students in liberal arts consistently displayed higher motivation scores compared to engineering or other faculties (Hendrajaya, 2023; Esteban, 2023). Then political science students exhibited high motivation, leaning toward instrumental goals (Assavanadda & Tangkiengsirisin, 2018). Moreover, female students were generally more motivated than male students (Assavanadda & Tangkiengsirisin, 2018). By focusing on the majors the participants studies, there is no found those that studied in the faculty of Management Sciences, and Economics. That is why the present study should be conducted.

Research Methodology

1. Data collection

Participants will be asked to complete questionnaires to gather quantitative data, and then a subset will be purposefully selected for interviews to collect qualitative data. The study will involve 150 freshmen from the Faculty of Management Sciences, Engineering, and Economics at Kasetsart University Sriracha Campus, enrolled in the 2024 academic year. Of these 150 students, all will participate in the quantitative phase through the questionnaire, and 60 will be purposefully chosen for the qualitative phase involving interviews.

The study focuses on first-year university students enrolled in a compulsory fundamental English course which is required for their degree. These participants were selected for their level of English proficiency, as assessed by scores on university-administered English placement tests that were used to group students for the Fundamental English course.

2. Instruments

2.1 Questionnaire

The questionnaire utilized in this study is a 5-point Likert Scale, adapted from Gardner (2004) and Hosseini and Shokrpour (2019) to assess both intrinsic and extrinsic student motivation. The questionnaire comprises twenty-five items, divided into two primary sections: intrinsic motivation (items 1-12) and extrinsic motivation (items 13-25). The specific questions are listed below:

A. Intrinsic Motivation Questions (item no. 1-12)

- 1) I am studying English with the objective of enhancing my proficiency in the language.
- 2) I experience a sense of confidence when required to speak during my English class.
- 3) I derive considerable enjoyment and satisfaction from learning English.
- 4) I perceive my English class as an inefficient use of time.
- 5) I have limited interest in my English class.
- 6) I am studying English to fulfill the requirements for obtaining a university degree.

7) I study English due to my interest in English-speaking communities and their cultures.
8) Learning English provides me with the opportunity to travel abroad and immerse myself in English-speaking cultures.

9) Learning English can impart a sense of achievement.
10) I study English to gain the ability to comprehend content in English on social media platforms.
11) My interest in English has significantly increased due to my strong appreciation for its music and songs.
12) For me, learning the English language is of considerable importance due to its significant utility in contemporary society.

B. Extrinsic Motivation Questions (item no. 13-25)

13) I study English to achieve a high performance in my examinations.
14) My parents actively encourage me to practice English as extensively as possible.
15) Learning English is crucial as it enables me to engage with a broader and more diverse range of individuals.

16) Learning English is essential for my career advancement and professional development.
17) Proficiency in English is advantageous for securing desirable employment opportunities.
18) My English lecturer serves as a significant source of inspiration for me.
19) English is a crucial component of the school curriculum and is mandated as a compulsory course.

20) The effort I invest in learning English is largely contingent upon the quality of the English classes.

21) The effort I devote to learning English is significantly influenced by the quality of the materials provided in the classroom.

22) I study English to facilitate my comprehension of other academic subjects.

23) I study English to keep pace with global economic and technological advancements.

24) My interest in English has significantly increased due to my strong enthusiasm for pop culture.

25) I study English to enhance my educational opportunities and access job prospects abroad.

Three faculty experts were then consulted to review the questionnaire items in order to ensure content validity.

2.2 Interview

A structured, face-to-face small group interview was employed to collect qualitative data. This approach served as a follow-up to the respondents' questionnaire responses, with two main objectives:

1) to verify the data obtained from the questionnaire and 2) to gather specific information

that could not be revealed through the questionnaire. The interview questions were designed to explore both internal and external factors influencing motivation in learning English. The interviewees were some of the same participants who had completed the questionnaires, and they were those who got a midterm score higher than 70 percent, resulting in 20 selected groups, three students in each group, totaling 60 students. Each group needs to express their opinion after listening to each question. They were allowed to spend five minutes to finish each question by writing their answer(s) on the provided papers. Selection criteria for interviewees also included their willingness to speak openly and their comfort in sharing ideas. Data collection was facilitated using notetaking. That is due to the potential for interviewees to become excited or nervous when using a recording application. The interview questions are listed below:

- 1) In what classroom learning situations do you feel least motivated? Please explain.
- 2) What teaching strategies do you consider having a motivating impact on English learning in university students?
- 3) How do you encounter English in your free time?
- 4) How motivated do you feel to work with English at a university?
- 5) What is/are your goal(s) in learning English at university?
- 6) What keeps you from being motivated to learn English in the classroom?
- 7) What kind of learning environment motivates you to learn English?
- 8) What makes you interested in learning English in the classroom?
- 9) Do you think that motivation plays a crucial role in learning English? Why?
- 10) In your opinion, which type of motivation (integrative or instrumental) has a significant impact on learning English? Why?
- 11) How can a classroom environment be created that positively influences your motivation to learn English effectively in the university context?
- 12) What teaching and learning resources help you feel motivated to learn English effectively while studying at the university?
- 13) What things do you want to achieve by studying English at university?
- 14) What is your motivation in learning English at university?
- 15) When you face a problem/difficulty in learning English, what is the motivation that keeps you learning English?

3. Data analysis

3.1 For Quantitative data analysis

The questionnaire data were analyzed for frequency, percentage, and mean score. A five-point Likert scale was employed to measure the types and levels of participants' learning motivation. This scale was incorporated in the questionnaire to quantify the degree of agreement or disagreement according to the specified criteria.

Mean Range	Interpretation (degree of motivation)
4.51-5.00	the highest
3.51-4.50	high
2.51-3.50	moderate
1.51-2.50	low
1.00-1.50	the lowest

The findings are subsequently presented in terms of frequencies, percentages, and means.

3.2 For Qualitative data analysis

The qualitative data obtained in this study were analyzed using a six-step process commonly employed in qualitative research. These steps included preparing and organizing the data for analysis, coding the data, using the codes to develop a more comprehensive understanding of the data, presenting the findings, interpreting the findings, and validating their accuracy. Subsequently, detailed descriptions were provided to enhance the significance of the findings.

Results

1. The results from the questionnaire

The results from the questionnaire were divided into intrinsic and extrinsic motivation. Firstly, table 1 presents the intrinsic motivation results.

Table 1: Intrinsic motivation results

Item no.	Statements	Mean	Degree of motivation
1.	I am studying English with the objective of enhancing my proficiency in the language.	4.64	the highest
2.	I experience a sense of confidence when required to speak during my English class.	2.90	moderate

Table 1: Intrinsic motivation results (Continued)

Item no.	Statements	Mean	Degree of motivation
3.	I derive considerable enjoyment and satisfaction from learning English.	4.01	high
4.	I perceive my English class as an inefficient use of time.	1.33	the lowest
5.	I have limited interest in my English class.	2.37	low
6.	I am studying English to fulfill the requirements for obtaining a university degree.	3.23	moderate
7.	I study English due to my interest in English-speaking communities and their cultures.	3.89	high
8.	Learning English provides me with the opportunity to travel abroad and immerse myself in English-speaking cultures.	4.07	high
9.	Learning English can impart a sense of achievement.	4.24	high
10.	I study English to gain the ability to comprehend content in English on social media platforms.	4.53	the highest
11.	My interest in English has significantly increased due to my strong appreciation for its music and songs.	4.11	high
12.	For me, learning the English language is of considerable importance due to its significant utility in contemporary society.	4.12	high

The top – five highest intrinsic motivation are item no.1 “I am studying English with the objective of enhancing my proficiency in the language.” with the highest level, followed by item no.10 “I study English to gain the ability to comprehend content in English on social media platforms.” with the highest level, item no.9 “Learning English can impart a sense of achievement.” with a high level, item no.12 “For me, learning the English language is of considerable importance due to its significant utility in contemporary society.” with a high level, and item no.11 “My interest in English has significantly increased due to my strong appreciation for its music and songs.” with a high level.

Secondly, table 2 presents the extrinsic motivation results.

Table 2: Extrinsic motivation results

Item no.	Statements	Mean	Degree of motivation
13.	I study English to achieve a high performance in my examinations.	4.10	high
14.	My parents actively encourage me to practice English as extensively as possible.	4.27	high
15.	Learning English is crucial as it enables me to engage with a broader and more diverse range of individuals.	4.64	the highest
16.	Learning English is essential for my career advancement and professional development.	4.77	the highest
17.	Proficiency in English is advantageous for securing desirable employment opportunities.	4.75	the highest
18.	My English lecturer serves as a significant source of inspiration for me.	4.35	high
19.	English is a crucial component of the school curriculum and is mandated as a compulsory course.	4.48	high
20.	The effort I invest in learning English is largely contingent upon the quality of the English classes.	3.92	high
21.	The effort I devote to learning English is significantly influenced by the quality of the materials provided in the classroom.	3.93	high
22.	I study English to facilitate my comprehension of other academic subjects.	4.22	high
23.	I study English to keep pace with global economic and technological advancements.	4.40	high
24.	My interest in English has significantly increased due to my strong enthusiasm for pop culture.	3.75	high
25.	I study English to enhance my educational opportunities and access job prospects abroad.	4.59	the highest

The top – five highest extrinsic motivation are item no.16 “Learning English is essential for my career advancement and professional development.” with the highest level, followed by item no.17 “Proficiency in English is advantageous for securing desirable employment opportunities.”

with the highest level, item no.15 “Learning English is crucial as it enables me to engage with a broader and more diverse range of individuals.” with the highest level, item no.25 “I study English to enhance my educational opportunities and access job prospects abroad.” with the highest level, and item no.19 “English is a crucial component of the school curriculum and is mandated as a compulsory course.” with a high level.

2. The results from the interview

Question no. 1 In what classroom learning situations do you feel least motivated? Please explain.

In the responses provided, students express feeling least motivated in classroom settings where there is a lack of engaging, interactive activities and too much reliance on traditional lecture methods. Situations where instructors follow slides or textbooks too strictly, deliver content in a monotone, or deviate from relevant topics contribute to disengagement. Additionally, rapid pacing, a lack of quizzes, minimal classroom activities, and limited opportunities for critical thinking further hinder motivation, disruptive noise levels from classmates and instructors who create a tense atmosphere or lack credibility also contribute to a lack of motivation. For some, the requirement to prepare presentations or respond solely in English adds stress and reduces enthusiasm.

Question no. 2 What teaching strategies do you consider having a motivating impact on English learning in university students?

The responses suggest that teaching strategies with the most motivating impact on English learning for university students are those that foster active engagement, interactive participation, and a supportive classroom atmosphere. Students appreciate a learning environment where the instructor increases interaction through questioning and active engagement, as this approach helps maintain their focus and stimulates interest. Strategies such as question-and-answer sessions, individual and group activities, and unexpected questions encourage students to pay close attention and participate actively.

Additionally, using engaging instructional materials, incorporating games, and providing online quizzes and review exercises are viewed as helpful in enhancing motivation. These methods support varied learning styles and add an element of enjoyment, making the learning process more dynamic. Creating a relaxed atmosphere with a humorous approach, while consistently encouraging class participation and allowing room for mistakes, also contributes to a motivating environment. Strategies that permit students to share opinions, engage in debates, and practice speaking in English without fear of judgment provide confidence-building opportunities that further strengthen motivation.

Question no. 3 How do you encounter English in your free time?

The responses reveal that students commonly encounter English in their free time through various forms of media and casual interactions. Watching movies, listening to music, and playing games are among the most frequently mentioned activities, highlighting entertainment as a primary way students engage with English. Many students also interact with English while using social media platforms and watching content on YouTube, TikTok, and talk shows, which suggests that digital media plays a significant role in their exposure to the language.

Additionally, some students engage in English conversations with friends, including those from foreign countries, and a few reports translating song lyrics or game content, which indicates a deeper level of language interaction. Reading English books, novels, and foreign news also contributes to their language exposure, although this is less commonly mentioned than entertainment-based activities. Overall, these responses demonstrate that students encounter English primarily through enjoyable, informal contexts outside the classroom, suggesting that popular media and social interactions are key sources of motivation and exposure for language learning.

Question no. 4 How motivated do you feel to work with English at a university?

The responses suggest that students feel motivated to work with English at university primarily due to its perceived value for future career opportunities, personal development, and improved communication skills. Many students see English proficiency as a pathway to secure better job prospects, higher salaries, and the ability to establish connections with international colleagues and friends.

Personal factors, such as self-development, achieving good grades, and fulfilling both self and family expectations, also play a significant role in motivating students. Social influences, including the presence of friends with similar language-learning goals and the desire to connect with international students, further enhance their motivation. The appeal of understanding English-speaking artists, keeping up with global trends, and interactions with foreign lecturers or engaging teaching techniques provide additional intrinsic motivators, making the learning experience more relevant and enjoyable.

Question no. 5 What is/are your goal(s) in learning English at university?

The responses reveal that students' primary goals in learning English at university are largely career-oriented, with a strong emphasis on achieving fluency for future job applications, international communication, and enhancing employability. Many students view English as essential for working in international companies, securing good job opportunities, and preparing for potential internships or professional roles that require proficiency in English. This aligns with instrumental motivation, where the language is learned as a practical tool for career advancement.

In addition to career goals, students also aim to improve their communication skills for daily life, suggesting a desire to use English not only professionally but also socially, enhancing their ability to interact with friends, foreigners, and in diverse everyday contexts. Some students seek to build confidence in public speaking and class presentations, indicating that self-improvement and academic achievement are also valued outcomes.

Lastly, achieving high grades and excelling in English exams are recurring themes, reflecting the academic motivations behind their language learning. Overall, these goals demonstrate a balanced combination of career aspirations, practical communication needs, self-development, and academic performance as key motivators for students in learning English at university.

Question no. 6 What keeps you from being motivated to learn English in the classroom?

The responses indicate that several factors contribute to students' lack of motivation to learn English in the classroom, with a mix of personal, academic, and environmental influences at play. One prominent factor is the instructor's choice of language and the use of unfamiliar vocabulary, which can create barriers to understanding and engagement.

Furthermore, external pressures, such as familial expectations and the desire for good grades, add layers of stress that can detract from intrinsic motivation. The pressure to achieve high marks can lead to a focus on assessment rather than the enjoyment of the learning process, as students may prioritize grades over language proficiency.

The desire for a relaxed learning environment is also highlighted in the responses, suggesting that an overly stressful atmosphere can inhibit motivation. Additionally, the aspiration to build friendships and communicate effectively in English points to the importance of social connections as motivators. However, the fear of not understanding or being unable to converse can create anxiety that detracts from their willingness to engage in the learning process.

Question no. 7 What kind of learning environment motivates you to learn English?

The responses indicate that several key elements in the learning environment significantly motivate students to learn English. A prominent factor is the necessity for communication with peers who use English as their primary means of interaction.

The presence of dedicated classmates and committed instructors is another crucial aspect of a motivating learning environment. Additionally, a relaxed and enjoyable atmosphere is highlighted as vital for motivation. The importance of incorporating opportunities for speaking and listening into the classroom is also noted. Lastly, the emphasis on easily understandable teaching materials further supports the idea that a motivating learning environment should cater to students' comprehension levels.

Question no. 8 What makes you interested in learning English in the classroom?

The responses indicate that students' interest in learning English in the classroom is driven by a combination of personal aspirations, cultural interests, career goals, and the quality of instruction.

Question no. 9 Do you think that motivation plays a crucial role in learning English? Why?

The responses to the question regarding the role of motivation in learning English underscore its pivotal importance in fostering both academic success and personal development. Students consistently emphasize that motivation serves as a catalyst for engaging with the language and achieving proficiency.

Question no. 10 In your opinion, which type of motivation (integrative or instrumental) has a significant impact on learning English? Why?

The responses highlight a nuanced understanding of the interplay between integrative and instrumental motivation in learning English, indicating that both forms of motivation play crucial roles in fostering language acquisition.

Question no. 11 How can a classroom environment be created that positively influences your motivation to learn English effectively in the university context?

The responses reflect a comprehensive understanding of how to create a classroom environment that effectively enhances motivation to learn English in a university context. Several key themes emerge from the students' feedback, highlighting the importance of peer influence, instructional strategies, emotional well-being, and the overall classroom atmosphere.

Question no. 12 What teaching and learning resources help you feel motivated to learn English effectively while studying at the university?

The responses reveal a comprehensive understanding of the teaching and learning resources that can enhance motivation for studying English at the university level. The emphasis on various materials and techniques illustrates a multifaceted approach to language learning, highlighting the importance of engaging resources and supportive environments.

Question no. 13 What things do you want to achieve by studying English at university?

The responses reflect a comprehensive understanding of the diverse aspirations that students have regarding their English studies at the university level. These goals range from practical language skills to academic achievements and career opportunities, underscoring the multifaceted benefits of mastering English in today's global landscape.

Question no. 14 What is your motivation in learning English at university?

The responses reveal a range of motivations for learning English at university, reflecting both personal aspirations and external influences. The key themes summarized from the students' answers are career aspirations, academic success, communication and social connections, personal interests, support systems, desire for growth.

Question no. 15 When you face a problem/difficulty in learning English, what is the motivation that keeps you learning English?

The responses highlight various motivations that sustain students' efforts to learn English despite facing challenges. These motivations can be grouped into key themes that reflect both personal aspirations and external influences. Key themes of motivation in overcoming Challenges are career aspirations, personal goals and dreams, academic success, support from external influences, social and cultural interests, catalyst of problems.

Discussion

1. Questionnaire

1.1 Discussing intrinsic motivation results

This research result outlines the top five intrinsic motivators that encourage learners to study English, highlighting the personal interests and self-fulfilling goals that make the language-learning experience meaningful and engaging.

1) Enhancing Language Proficiency: Ranked at the top, “I am studying English with the objective of enhancing my proficiency in the language,” indicates that learners are primarily motivated by the goal of improving their skills. This form of intrinsic motivation reflects a strong personal drive to gain mastery and confidence in using the language, often fostering a deeper and more sustained commitment to learning.

2) Understanding Social Media Content: The second highest motivator, “I study English to gain the ability to comprehend content in English on social media platforms,” reflects the influence of digital media in driving language learning. With social media being a key source of news, entertainment, and cultural exchange, learners find value in understanding English to engage with global content directly. This motivation highlights the role of media in making language learning personally relevant and enjoyable.

3) Sense of Achievement: The third item, “Learning English can impart a sense of achievement,” emphasizes the intrinsic satisfaction that learners experience through reaching language milestones. Achievements—such as understanding a movie without subtitles or holding a conversation—create a rewarding sense of accomplishment, reinforcing their commitment to learning and growth in English proficiency.

4) Utility in Contemporary Society: The fourth item, “For me, learning the English language is of considerable importance due to its significant utility in contemporary society,” shows that learners recognize English as a practical tool in today’s interconnected world. This awareness can fuel intrinsic motivation, as learners see English as personally beneficial, improving their capacity to navigate an English-speaking world and engage with global information. This is in the same line as Alomar and Alenezi (2020) whose finding indicated that the EFL learners were interested in learning English because of international orientation and the globalization factor. Also, Setiyadi and Sukirlan (2016) found that the EFL learners considered English is worth to learn as it can be used to contact with people worldwide. In addition, Nevisi and Farhani (2020) found that the EFL learners considered social prestige as one of intrinsically based motivational factors.

5) Appreciation for English Music and Songs: The fifth highest motivator, “My interest in English has significantly increased due to my strong appreciation for its music and songs,” underlines the cultural draw of English media. Music is a personal and enjoyable way for many learners to connect with the language, blending entertainment with exposure to English. This cultural interest deepens their engagement with language learning in a way that feels authentic and enjoyable. This is in the same line as Wallace and Leong (2020) who reported that the EFL learners increased their intrinsic motivation to learn because their favorite activities were games and songs. Also, Nevisi and Farhani (2020) found that the EFL learners rated personal enjoyment as one of the intrinsic motivations.

1.2 Discussing extrinsic motivation results

The research result here reveals that learners’ extrinsic motivation for studying English is driven primarily by career, social, and educational incentives. These motivators differ from intrinsic motivation as they focus on external rewards and requirements rather than personal satisfaction or enjoyment.

1) Career Advancement and Professional Development: The highest-ranking extrinsic motivator, “Learning English is essential for my career advancement and professional development,” indicates that learners perceive English proficiency as key to moving forward in their careers. This aligns with the global job market’s preference for candidates fluent in English, as it opens doors in international business, technology, and various professional domains.

2) Employment Opportunities: The second item, “Proficiency in English is advantageous for securing desirable employment opportunities,” emphasizes the practical need for English in the job market. English proficiency is often a requirement for high-paying and prestigious positions, especially in multinational companies. Learners, therefore, are motivated by the belief that English will provide a competitive advantage in securing these positions. This is in the same line as Anwari (2019) who found that students are motivated toward the learning of English language be its helpful for their careers and jobs in the future. Then, and Esteban et al. (2023) pointed out that the motivation to practice English could help the learners find a job in the future. And Nevisi and Farhani (2020) who found that the EFL learners have motivation to learn English for getting a job.

3) Interpersonal Engagement: The third item, “Learning English is crucial as it enables me to engage with a broader and more diverse range of individuals,” speaks to the social benefits of English. As a global language, English enables communication across cultures, which is valuable not only for personal relationships but also for networking in professional settings. This desire for cross-cultural engagement reinforces English as a tool for expanding one’s social and professional network. This is in line with Nevisi and Farhani (2020) who found that source of extrinsic motivation for EFL learners is for effectively interacting with native speakers.

4) Educational and International Opportunities: The fourth item, “I study English to enhance my educational opportunities and access job prospects abroad,” reflects aspirations to use English for educational and career mobility beyond national borders. Many educational institutions and job markets abroad prioritize or even require English proficiency, making it essential for learners who wish to study or work internationally. This is in the same line as Anwari (2019) and Esteban et al. (2023) who found that the learns find learning English is important for using in abroad.

5) Curriculum Requirement: The fifth item, “English is a crucial component of the school curriculum and is mandated as a compulsory course,” shows that for some learners, studying English is largely driven by institutional requirements. While this form of motivation is more passive, it still plays a role in shaping learners’ engagement with the language, as compulsory courses often provide the foundation for further language learning. This is in line with Nevisi and Farhani (2020) who found that the EFL learners is motivated to learn English for pursuing education.

2. Discussing the interview

2.1 Classroom Environment and Engagement

1) Low Motivation Situations (Q1): Students often feel unmotivated in classrooms where the instruction is monotonous, lecture-heavy, or rigidly follows slides without encouraging interaction. Distractions, high noise levels, and stressful atmospheres further reduce motivation.

2) Motivating Environments (Q7): In contrast, students are most motivated in classrooms that foster communication, allow for interaction, and have a relaxed, enjoyable atmosphere. Supportive peers and approachable, committed instructors create an environment that encourages active learning.

3) Positive Classroom Atmosphere (Q11): A motivating classroom is built on peer support, engaging instructional strategies, and a warm environment. Creating opportunities for social interaction and speaking practice can strengthen motivation and improve learning outcomes.

2.2 Teaching Methods and Strategies

1) Effective Teaching Strategies (Q2): Strategies that increase engagement, such as question-and-answer sessions, group work, games, and quizzes, make learning English more stimulating. Incorporating humor and allowing students to share opinions and make mistakes fosters a positive learning atmosphere.

2) Teaching Resources (Q12): Interactive resources, such as digital tools, games, and varied instructional materials, keep students engaged and motivated. Access to diverse materials helps address different learning styles, adding depth and variety to the learning experience.

3) Motivating Factors for Interest in Classroom Learning (Q8): Instructional quality, culturally relevant materials, and career-oriented teaching approaches maintain students' interest in English, as these align with personal goals and aspirations.

2.3 Intrinsic and Extrinsic Motivations

1) Motivation Types (Q10): Both integrative and instrumental motivations play a role in learning English. Integrative motivation encourages students to connect with English-speaking cultures, while instrumental motivation is tied to career goals, academic achievements, and skill development. Each type contributes to a comprehensive motivation strategy.

2) Personal and Academic Aspirations (Q13, Q14): Students aspire to improve both career and personal skills through English learning. Career-oriented goals, like job opportunities and public speaking skills, intersect with academic success and personal growth, showing the multifaceted reasons behind learning English.

2.4 Career-Oriented Goals and Practical Applications

1) Career and Communication Goals (Q5): The primary goal for many students is career-oriented, including achieving fluency for job opportunities and international communication. Students view English as crucial for professional success, internships, and future roles.

2) Role of Motivation in Career Aspirations (Q9, Q15): Students believe motivation is essential for learning English and achieving professional goals. When facing challenges, career aspirations, and personal dreams help students persist in their language studies, reinforcing the link between motivation and long-term achievements.

2.5 Social and Cultural Exposure Outside the Classroom

1) Encounters with English Outside the Classroom (Q3): Students often engage with English in informal settings, such as media, social media, and interactions with foreign friends. This exposure suggests that language learning extends beyond the classroom, with popular culture and casual encounters reinforcing their skills and interest.

2) Social and Cultural Interests (Q15): Cultural connections and the ability to engage with global trends serve as additional motivators. Students who can connect their learning to personal interests or popular media feel a stronger drive to continue studying English.

Conclusion

This study examined internal and external motivational factors perceived by Thai university students learning English as a foreign language by employing both questionnaire and semi-structured, face-to-face focus group interview. Results showed that both types of motivation were generally rated at high to very high levels, aligning with findings from Wallace and Leong (2020). The results from both the questionnaire and interviews revealed that participants considered both internal (intrinsic) and external (extrinsic) factors important for learning English, though external factors were rated higher on average. In summary, findings from both methods suggest that students value both types of motivation in learning English.

Suggestion

Future research should explore motivational differences based on gender and English proficiency level among Thai EFL students in higher education.

References

- Ahmed, S. (2015). Attitudes towards English language learning among EFL learners at UMSKAL. *Journal of Educational and Practice*, 6(18), 6-16.
- Alomar, M.H. and Alenezi, A.M. (2020). Motivational orientations of English as foreign language (EFL) learners: A case study in Kuwait. *Multi-Knowledge Electronic Comprehensive Journal for Education and Science Publications (MECSJ)*, 39, 1-15.
- Al-Zaareer, S.M. (2019). Factors affecting teachers and learners motivation for learning English language. *Multi-Knowledge Electronic Comprehensive Journal for Education and Science Publications*, 22, 1-29.

- Anwari, A. (2019). Factors contributing students motivation toward English language learning. *American International Journal of Humanities, Arts, and Social Sciences*, 1(2), 29-39.
- Assavanadda, A. and Tangkiengsirisin, S. (2018). Motivation towards learning English of Thai political science undergraduate students: A survey study. *The New English Teacher*, 12(2), 76-90.
- Broussard, S. C., and Garrison, M. E. B. (2004). The Relationship between Classroom Motivation and Academic Achievement in Elementary School-aged Children. *Family and Consumer Sciences Research Journal*, 33(2), 106–120.
- Cahyono, B. Y., and Rahayu, T. (2020). EFL students' motivation in writing, writing proficiency, and Gender. *TEFLIN Journal*, 31(2), 162–180.
<http://dx.doi.org/10.15639/teflinjournal.v31i2/162-180>.
- Choomthong, D. and Chaichompoo, C. (2015). English language learning motivation of Thai undergraduate students in the globalized era. *Suranaree J. Soc. Sci.*, 9(2), 23-45.
- Chuanpongpanich, S. (2021). The challenges of Thailand in promoting the students' English skills to be an effective ASEAN citizen. *Santapol College Academic Journal*, 7(2), 229-238.
- Crookes, G, and Schmidt, R. (1991). Motivation: Reopening the research agenda. *Language Learning*, 41(4), 469-512.
- Dornyei, Z. (1994). Motivation and motivating in the foreign language classroom. *The Modern Language Journal*, 78(3), 273–284.
- Esteban, R.H., Taladngoan, U., Palawatwichai, N., and Chaichompoo, N. (2023). Motivation of students to practice English speaking in EFL classroom. *NIDA Journal of Language and Communication*, 28(4), 27-42.
- Gardner, R. C. (1985). *Social Psychology and Second Language Learning: The Role of Attitudes and Motivation*. London: Edward Arnold.
- Gardner, R. C. (2004). *Attitude/Motivation Test Battery: International AMTB Research Project*. Canada: The University of Western Ontario.
- Gardner, R. C., and W. E. Lambert. (1972). *Attitudes and Motivation in Second Language Learning*. Rowley, MA: Newbury House.
- Gyamfi, G. and Lai, Y. (2020). Beyond motivation: Investigating Thai English major students' grit. *PASAA*, 60, 60-96.
- Harmer, J. (1991). *The Practice of English Language Teaching*. London: Longman
- Hendrajaya, M.R. (2023). Assessing English learning motivation among Thai university students: A cross-faculty perspective. *Journal of English and Education*, 9(2), 102-124.

- Hosseini, A. and Shokrpour, N. (2019). Exploring motivating factors among Iranian medical and nursing ESP language learners. *Cogent Arts & Humanities*, 6: 1634324
<https://doi.org/10.1080/23311983.2019.1634324>
- Husna, A.H. and Murtini, R.T. (2019). A study on students' motivation in learning English as English foreign language (EFL) at Stikes Cendekia Utama Kudus. *English Education*, 4(2), 207-220.
- Intakum, Y. and Phonwanpongsa, P. (2022). Motivation towards English language learning among EFL Naresuan University undergraduate students in the Faculty of Education. *Dokkaew Paritat: Journal of Humanities, Naresuan University*, 2(1), 111-128.
- Lai, H. T. (2014). Learning English as an international language: EFL learners' perceptions of cultural knowledge acquisition in the English classroom. *Asian Social Science*, 10(1), 1-11.
- Lapadat, L.C. and Lapadat, M.M. (2023). The importance of motivation in foreign language learning. *Scientific Bulletin of the Politehnica University of Timisoara Transactions on Modern Language*, 22(1), 142-152. DOI: 10.59168/VGLE2734
- Mahmoudi, S. and Mahmoudi, A. (2015). Internal and External Factors Affecting Learning English as a Foreign Language. *International Journal of Language and Linguistics*, 3(5), 313-322.
doi: 10.11648/j.ijll.20150305.16
- My, T.N. (2024). Factors influencing English learning motivation: A study of the perspectives of non-English majors at a public university in Hanoi, Vietnam. *Dalat University Journal of Science*, 14(2), 128-142.
- Nevisi, R.B. and Farhani, A. (2022). Motivational factors affecting Iranians English as a Foreign Language (EFL) learners' learning of English across differing levels of language proficiency. *Front. Psychol.* 13: 869599. Doi: 10.3389/fpsyg.2022.869599.
- Nat, P. (2022). Enhancing students' motivation in foreign language learning. *Cambodian Journal of Educational Research*, 2(1), 104-118.
- Nguyen, H.C. (2019). Motivation in Learning English Language: a case Study at Vietnam National University, Hanoi. *European Journal of Educational Sciences*, 6(1), 49-65.
- Nishanthi, R. (2018). *The importance of learning English in today world. International journal of trend in scientific research and development*, 3(1), 871-874.
- Oranpattanachai, P. (2023). Motivation and English Language Achievement of Thai Undergraduate Students. *LEARN Journal*, 6(1), 26-48. Retrieved from <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/LEARN/article/view/102720>
- Ortega-Auquilla, D., Siguenza-Garzon, P., and Chumbay, J. (2022). Motivation in English learning at university: A mixed-methods study investigating the perceptions of different stakeholders. *International journal of learning, teaching and educational research*, 21(12), 175-196.
Doi: 10.26803/ijlter.21.12.10.

- Respati, Y.A. et al. (2022). Does internal and external factors matter for student's English skill? The moderating role of teaching style. *Journal of Management Scholarship*, 1(2), 217-222.
- Richards, J., and R. Schmidt. (2010). *Longman Dictionary of Teaching and Applied Linguistics*. 4th Edition. Essex: Longman Group Limited.
- Setiyadi, A.B. and Sukirlan, M. (2016). Language attitude and motivation of the Islamic school students: How do Madrasa students of the academic year 2013-2014 in Indonesia perceive English, English teaching and learning and native speakers of English? *Pertanika Journal of Social Science & Humanities*, 24(1), 331-350.
- Seven, M.A. (2020). Motivation in language learning and teaching. *African Educational Research Journal, Special issue* 8(2), 62-71.
- Take, A. (2020). The problems of Thai students in mastering English speaking skills in the Islamic university of Lamongan. *E-Link Journal*, 7(2), 1-16.
- Tantiwich, K. and Sinwongswat, K. (2021). Thai university students' problems of language use in English conversation. *LEARN Journal*, 14(2), 598-626.
- Thohir, L. (2017). Motivation in a foreign language teaching and learning. *Vision: Journal for language and foreign language learning*, 6(1), 20-28. DOI:10.21580/vjv6i11580.
- Wallace, M.P., Leong, E.I.L. (2020). Exploring language learning motivation among Primary EFL learners. *Journal of Language Teaching and Research*, 11(2), 221-230.

ความร่วมมือในโซ่อุปทานในอุตสาหกรรมเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (EEC) ของประเทศไทย Supply Chain Collaboration in Industrial in Eastern Economic Corridor (EEC) of Thailand

ปวีณา ร่วมชาติ^{1*}

Baweena Ruamchart^{1*}

Corresponding author email: baweena.r@ku.th

(Received: November 13, 2024 Revised: April 11, 2025 Accepted: April 17, 2025)

บทคัดย่อ

ในยุคที่การแข่งขันทางธุรกิจมีความเข้มข้นและสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ความร่วมมือในโซ่อุปทาน (Supply Chain Collaboration) ได้กลายเป็นกลยุทธ์สำคัญที่องค์กรต่าง ๆ นำมาใช้เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันและเพิ่มความยืดหยุ่นในการดำเนินธุรกิจ พื้นที่เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor: EEC) ซึ่งเป็นศูนย์กลางอุตสาหกรรมของประเทศ จำเป็นต้องพัฒนารูปแบบความร่วมมือที่มีประสิทธิภาพเพื่อรองรับความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น งานวิจัยนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบเชิงยืนยันของความร่วมมือในโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor: EEC) ของประเทศไทย โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการทำวิจัย และเก็บข้อมูลจากผู้บริหารหรือหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการโซ่อุปทานใน EEC จำนวน 414 สถานประกอบการ และทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ผลการศึกษาพบว่าองค์ประกอบของความร่วมมือในโซ่อุปทานอุตสาหกรรมใน EEC ของประเทศไทย ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ การแบ่งปันข้อมูลร่วมกัน ความไว้วางใจ ความร่วมมือในการสื่อสาร และการสร้างความรู้ร่วมกัน ผลของงานวิจัยจะช่วยให้องค์กรในพื้นที่ EEC เข้าใจโครงสร้างของความร่วมมือในโซ่อุปทานได้ชัดเจนขึ้น โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมที่ต้องพึ่งพาผู้ค้าหรือซัพพลายเออร์ทั้งในและต่างประเทศ

คำสำคัญ: ความร่วมมือในโซ่อุปทาน การแบ่งปันข้อมูล ความไว้วางใจ ความร่วมมือในการสื่อสาร การสร้างความรู้ร่วมกัน

¹ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Assistant Professor, Ph.D., Faculty of Management Sciences, Kasetsart University.

Abstract

In today's era of intense business competition and rapidly changing environments, supply chain collaboration has become a critical strategy for enhancing competitiveness and increasing operational flexibility. As Thailand's major industrial hub, the Eastern Economic Corridor (EEC) must develop effective collaborative models to cope with potential uncertainties. This study aimed to examine the confirmatory components of supply chain collaboration among industries in the EEC of Thailand. A questionnaire was employed as the research instrument, and data was collected from 414 executives and supply chain practitioners in the EEC. The data were analyzed using Confirmatory Factor Analysis (CFA). The results revealed that supply chain collaboration in EEC industries consists of four key components: information sharing, trust, collaborative communication, and collaborative knowledge creation. These findings provide a clearer understanding of the collaborative structure within supply chains for organizations operating in the EEC, particularly for those that depend on both domestic and international suppliers or partners.

Keywords: Supply Chain Collaboration, Information Sharing, Trust, Collaborative Communication, Collaborative Knowledge Creation

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันโซ่อุปทานมีความซับซ้อนมากขึ้น มีการร่วมมือกันในลักษณะที่ขยายสู่ระดับโลก หรือที่เรียกว่า “Global Supply Chain” ซึ่งเป็นการเชื่อมโยงกระบวนการทั้งหมดของโซ่อุปทานในภาพใหญ่ ตั้งแต่ต้นน้ำ จนถึงปลายน้ำ เช่น การจัดหาวัตถุดิบจากหลายประเทศ การสร้างฐานการผลิตในหลายประเทศ เป็นต้น (อภิยุกต์, ม.ป.ป.) เพื่อความเปรียบในการแข่งขัน องค์กรต่าง ๆ ต้องส่งมอบมูลค่าที่ดีที่สุดให้กับลูกค้าด้วยต้นทุนที่ต่ำที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ อีกทั้งลูกค้ามีความต้องการมากขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งในแง่ของเวลาตอบสนองที่รวดเร็วขึ้น และเวลาวงจรผลิตภัณฑ์ที่สั้นลง (Hudnurkar, Jakhar, & Rathod, 2014) ดังนั้นจึงปฏิเสธไม่ได้เลยว่าความเสี่ยงและความไม่แน่นอนในโซ่อุปทานโลกนั้นมีมากขึ้นตามลำดับเช่นกัน

จากเหตุภัยพิบัติที่ผ่านมาหลายเหตุการณ์ เช่น แผ่นดินไหว สึนามิ การแพร่ระบาดของโรคซาร์ส (Severe Acute Respiratory Syndrome: SARS) พายุถล่ม เหตุการณ์น้ำมันรั่ว รวมไปถึงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด 19 (COVID-19) ที่ส่งผลกระทบต่อสุขภาพของประชาชน และเศรษฐกิจ อีกทั้งภัยจากสงครามรัสเซีย – ยูเครน ที่ยังไม่ยุติ ที่นอกจากจะมีผลกระทบต่อคนในพื้นที่แล้ว ยังส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจโลกด้วยเช่นกัน ซึ่งส่วนใหญ่แล้วภัยพิบัติส่งผลกระทบต่อเชิงลบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติ และการเติบโตทางเศรษฐกิจ โดยผลกระทบจะรุนแรงขึ้นมากกว่าในอดีต อีกทั้งจะรุนแรงกว่าในประเทศกำลังพัฒนา (ธันยพร จันทร์กระจ่าง, 2567)

อุตสาหกรรมมีความสำคัญต่อการเติบโตของเศรษฐกิจประเทศ โดยประเทศไทยมีโครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor: EEC) ซึ่งเป็นโครงการพัฒนาพื้นที่ 3 จังหวัดในภาคตะวันออก ได้แก่ ระยอง ชลบุรี และฉะเชิงเทรา โดยมีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมการลงทุนในประเทศไทย ซึ่งจะเป็นการยกระดับอุตสาหกรรมของประเทศ เพิ่มความสามารถในการแข่งขันและทำให้เศรษฐกิจของไทยเติบโตในระยะยาวได้ (Eastern Economic Corridor (EEC) Office, 2019; นิยม รัฐมฤต, ม.ป.ป.)

โดยผลกระทบวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นนั้นส่งผลไปถึงการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งเป็นการจัดลำดับของกระบวนการทั้งหมดที่มีต่อการสร้างความพอใจให้กับลูกค้า โดยเริ่มต้นตั้งแต่กระบวนการจัดซื้อ (Procurement) การผลิต (Manufacturing) การจัดเก็บ (Storage) เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) การจัดจำหน่าย (Distribution) และการขนส่ง (Transportation) ซึ่งกระบวนการทั้งหมดนี้จะจัดระบบให้ประสานกันอย่างคล่องตัว (สุธิ ปิงสุทอิวงค์, 2556) และเมื่อห่วงโซ่อุปทานได้รับผลกระทบจากวิกฤตการณ์ต่าง ๆ จะทำให้ปัจจัยที่ส่งผลต่อห่วงโซ่อุปทานนั้นมีการเปลี่ยนแปลง จึงจำเป็นที่จะต้องมีความร่วมมือในหมู่ผู้ค้าที่ผลิตภัณฑ์หรือสินค้านั้นไหลผ่านกระบวนการหรือการเชื่อมโยงกันเป็นโซ่อุปทานเดียวกัน โดยจะต้องทำงานบนพื้นฐานของกระบวนการทำงานร่วมกัน มีแผนงานร่วมกัน มีข้อมูลร่วมกัน เป็นต้น เพื่อที่จะนำไปสู่การพัฒนาของอุตสาหกรรมที่ยั่งยืนที่สามารถเชื่อมโยงการทำงานของธุรกิจต่าง ๆ เข้าด้วยกัน แก้ไขปัญหาต่าง ๆ ร่วมกัน และตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างทันท่วงที

จากปัญหาและความสำคัญที่กล่าวมาข้างต้น งานวิจัยนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบเชิงยืนยันของความร่วมมือในโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมในเขต EEC ของประเทศไทย โดยมีกรอบแนวคิดจากวรรณกรรมก่อนหน้าเพื่อศึกษาและประเมินความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลจริง ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการยืนยันโครงสร้างของความร่วมมือในโซ่อุปทานที่ได้กำหนดขึ้นตามทฤษฎี อีกทั้งยังเป็นการทดสอบว่าตัวแปรสังเกตที่กำหนดไว้มีความสามารถในการสะท้อนตัวแปรแฝงในแต่ละองค์ประกอบได้หรือไม่ ซึ่งผลการวิจัยสามารถเป็นแนวทางเพื่อการรับมือกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการหยุดชะงักของโซ่อุปทาน (Supply Chain Disruption) และเพื่อให้การดำเนินงานของธุรกิจเป็นไปได้อย่างต่อเนื่อง อันจะเป็นการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันต่อเศรษฐกิจในภาพรวมของประเทศต่อไป

วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบเชิงยืนยันของความร่วมมือในโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมในเขต EEC ของประเทศไทย
- 2) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของความร่วมมือในโซ่อุปทานในเขต EEC ของประเทศไทย

ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาความร่วมมือกันโซ่อุปทานในภาวะวิกฤติของอุตสาหกรรมในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (EEC) ของประเทศไทย มีขอบเขตการวิจัย 2 ข้อ ดังนี้

1) ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ คือ สถานประกอบการในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (EEC) จำนวน 136,200 แห่ง (โครงการเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก – EEC, 2566)

2) พื้นที่ในการศึกษาคั้งนี้ คือ เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (EEC) ของประเทศไทย 3 จังหวัดภาคตะวันออก คือ ชลบุรี ฉะเชิงเทรา และระยอง

การทบทวนวรรณกรรม (Literature Review)

ความร่วมมือกันในโซ่อุปทาน หมายถึง การปฏิบัติงานในโซ่อุปทานที่มีการดำเนินงานร่วมกันขององค์กร 2 แห่งขึ้นไป เพื่อผลประโยชน์ร่วมกัน (Simatupang & Sridharan, 2005) การจัดการห่วงโซ่อุปทาน จำเป็นต้องมีความสัมพันธ์ระหว่างระหว่างพันธมิตรในห่วงโซ่อุปทาน เพื่อสร้างความพึงพอใจของลูกค้าความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Doganay & Ergun, 2017) ในปัจจุบันมีแนวโน้มที่กลยุทธ์ห่วงโซ่อุปทานจะมุ่งไปสู่ความร่วมมือที่ลึกซึ้งและกว้างยิ่งขึ้น เพื่อการจัดการความต้องการ (Demand Management) ที่ดีขึ้น โดยความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกได้เปลี่ยนไป จากการทำธุรกรรมแบบปกติที่ไม่เป็นทางการเป็นความร่วมมือระยะยาว (Cheng, Chen, & Mao, 2010) โดยความร่วมมือในโซ่อุปทานนั้นมีหลายรูปแบบ ขึ้นอยู่กับโครงสร้างของธุรกิจและบทบาทของหน่วยงานในห่วงโซ่อุปทานที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นไม่จำเป็นที่คู่ค้าจะต้องมีความสัมพันธ์ที่เท่าเทียมกันในทุกความสัมพันธ์ (Kampstra, Ashayeri, & Gattorna, 2006)

ความร่วมมือกันในโซ่อุปทานจะช่วยให้มีการคาดการณ์และจัดการความเสี่ยงได้ดีขึ้น (Raj Sinha, Whitman & Malzahn, 2004) ซึ่งทำงานร่วมกันจะสามารถทำให้องค์กรต่าง ๆ ในโซ่อุปทานสามารถอยู่ร่วมกันและบรรเทาความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้ (Glenn Richey & Autry, 2009) ซึ่งความร่วมมือกันในโซ่อุปทานสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การแบ่งปันข้อมูลร่วมกัน การตัดสินใจร่วมกัน การใช้ทรัพยากรร่วมกัน ความร่วมมือในการสื่อสาร และการสร้างองค์ความรู้ใหม่ร่วมกัน (Cao, et al., 2010; Hudnurkar et al., 2014; Scholten & Schilder, 2015; Simatupang & Sridharan, 2005) จากการการวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ความรู้ดังกล่าว ผู้วิจัยได้คัดเลือกตัวแปรแฝง (Latent Variables) จำนวน 4 ตัว ได้แก่ การแบ่งปันข้อมูล (Information Sharing), ความไว้วางใจ (Trust), ความร่วมมือในการสื่อสาร (Collaborative Communication), การสร้างความรู้ร่วมกัน (Collaborative Knowledge Creation) โดยแต่ละองค์ประกอบมี ตัวบ่งชี้ (Indicators) จำนวน 4 ตัว ซึ่งได้จากการปรับใช้ข้อคำถามจากงานวิจัยเดิมให้สอดคล้องกับบริบทของอุตสาหกรรมในเขต EEC โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) การแบ่งปันข้อมูล (Information Sharing)

การแบ่งปันข้อมูลห่วงโซ่อุปทานเป็นปัจจัยสำคัญในการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพในห่วงโซ่อุปทานซึ่งบทบาทของการแบ่งปันข้อมูลนั้นถือว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการทำงานร่วมกันในห่วงโซ่อุปทาน (Hudnurkar, Jaxhar, & Rathod, 2014) เนื่องจากความรู้และข้อมูลเป็นปัจจัยสำคัญในการจัดการกับความคลุมเครือและความซับซ้อน ซึ่งจะเป็นการลดความเสี่ยงและความไม่แน่นอน (Hsu, Chen, & Cheng, 2013; Nguyen, Barrett, & Fletcher, 2006) การแบ่งปันข้อมูลห่วงโซ่อุปทานทำให้มีการกำหนดความต้องการ (Demand) ได้อย่างเหมาะสมทำให้เกิดการประหยัดต้นทุน การลดสินค้าคงคลัง การเพิ่มการมองเห็น การลดผลกระทบจากแรงกดดัน

และเพิ่มความยืดหยุ่นในโซ่อุปทาน (Hudnurkar, Jakhar, & Rathod, 2014; Sandberg, 2007; Scholten & Schilder, 2015) ซึ่งการศึกษาของ Panahifar et al. (2018) พบว่า “การแบ่งปันข้อมูลอย่างปลอดภัย” เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดของความร่วมมือที่มีประสิทธิภาพส่งผลในเชิงบวกและมีนัยสำคัญต่อประสิทธิภาพของธุรกิจ และ Simatupang and Sridharan (2005) พบว่า ความถูกต้องและความทันเวลาของข้อมูลเป็นพื้นฐานสำหรับการปรับปรุงประสิทธิภาพการแบ่งปันข้อมูล

2) ความไว้วางใจ (Trust)

ความไว้วางใจเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จำเป็นในทุกระดับของการดำเนินธุรกิจและความสัมพันธ์เพื่อการสร้างผลประโยชน์ร่วมกัน (Jing et al., 2019) ในปัจจุบันพฤติกรรมของสมาชิกในโซ่อุปทานมีลักษณะเฉพาะคือ มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ความมุ่งมั่น และการพึ่งพากัน (Cheng, Chen, & Mao, 2010) ซึ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะมีการสร้างความไว้วางใจก็ต่อเมื่อพวกเขาารู้สึกว่าองค์กรมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของห่วงโซ่อุปทานและผลประโยชน์ร่วมกันสำหรับพันธมิตรในห่วงโซ่อุปทาน (Wamba, 2018; Jing et al., 2019)

ความไว้วางใจและความสัมพันธ์ที่ยาวนานกับคู่ค้ามีประโยชน์มากมายสำหรับบริษัทหลักในการบรรลุประสิทธิภาพห่วงโซ่อุปทานที่ดีขึ้น (Doganay & Ergun, 2017) และยังมีอิทธิพลอย่างมากต่อผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมและการเงิน (Baah, Acquah, & Ofori, 2022; Jing et al., 2019; Wamba, 2018) นอกจากนี้ การสร้างความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะช่วยให้ความสัมพันธ์แข็งแกร่งขึ้น ซึ่งจะส่งเสริมทุนทางสังคมและศีลธรรมสำหรับบริษัทต่าง ๆ ในวงกว้างด้วย (Wamba, 2018; Jing et al., 2019) และความไว้วางใจในองค์การมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมเป็นเชิงบวกต่อผลการดำเนินการโลจิสติกส์อีกด้วย (ปริยชาติ ผลอนเนก และ ธนัญฐ์ตฤณ บุญนา, 2560; ลดาวรรณ, 2560)

3) ความร่วมมือในการสื่อสาร (Collaborative Communication)

การสื่อสาร หมายถึง การแบ่งปันความคิดและความเห็นผ่านภาษา นอกจากนี้ การสื่อสารระหว่างบริษัทอย่างมีประสิทธิภาพยังจำเป็นต่อการสร้างกลยุทธ์ที่สามารถสร้างรายได้ในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง (Chamidah, Guntoro, & Sulastri, 2020) การสื่อสารและความร่วมมือจะส่งเสริมการเรียนรู้ พัฒนาทักษะของสมาชิกในโซ่อุปทาน และความไว้วางใจในการจัดการโซ่อุปทาน (Chishti & Ahmed, 2023) การสื่อสารจำเป็นต่อความสำเร็จของความร่วมมือของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการด้านโลจิสติกส์และห่วงโซ่อุปทาน โดยความเต็มใจในการแลกเปลี่ยนข้อมูลเป็นเงื่อนไขเบื้องต้นสำหรับการพัฒนารูปแบบการแบ่งปันความรู้ที่มุ่งหวังที่จะแลกเปลี่ยนผสมผสาน และพัฒนาความรู้ของคู่ค้า (Pfohl & Müller, 2015) และการศึกษาของ Lee & Kim (2021) ยังชี้ให้เห็นว่าการสื่อสารแบบร่วมมือกันยังส่งผลต่อการแบ่งปันข้อมูลอีกด้วย

4) การสร้างความรู้ร่วมกัน (Collaborative Knowledge Creation)

ความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทานทำให้การเรียนรู้ระหว่างองค์กรจากการได้รับและถ่ายโอนความรู้ (Jimenez-Jimenez et al., 2019) De Toni, Nonino, & Pivetta (2011) กล่าวว่า การแบ่งปันความรู้คือกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุดสำหรับธุรกิจ โดยการสร้างองค์ความรู้ร่วมกันส่งผลให้เกิดการฟื้นฟูในโซ่อุปทานที่ดีขึ้น โดยทำให้เกิด

ความชัดเจน ความรวดเร็ว และความยืดหยุ่นที่เพิ่มขึ้น (Scholten & Schilder, 2015) และการสร้างความรู้ร่วมกันในองค์กรและนอกองค์กรจะส่งผลต่อการจัดการห่วงโซ่อุปทานอย่างยั่งยืน (Mehdikhani & Valmohammadi, 2019) และการศึกษาของ Li et al. (2017) ยังพบว่าความพร้อมขององค์กร และความพร้อมของลูกค้า เป็นปัจจัยที่ช่วยผลักดันให้เกิดการแบ่งปันความรู้ระหว่างองค์กร ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิผลของการวางแผนทรัพยากรองค์กร (Enterprise resource planning: ERP) และ Rajabion et al. (2019) พบว่า การแบ่งปันความรู้ในห่วงโซ่อุปทานจะช่วยเพิ่มความสำเร็จขององค์กร ปรับปรุงประสิทธิภาพของพนักงาน เพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขัน เสริมสร้างนวัตกรรม และปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่างซัพพลายเออร์และผู้บริโภค

วิธีการดำเนินการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ สถานประกอบการในเขต EEC จำนวน 136,200 แห่ง (โครงการเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก – EEC, 2566) โดยการวิจัยครั้งนี้จะเก็บข้อมูลจากผู้บริหารหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ปฏิบัติงานในระดับผู้จัดการขึ้นไป ในสถานประกอบการในเขต EEC โดยเก็บข้อมูลขั้นต้นจำนวน 300 ตัวอย่าง ตามเกณฑ์ของงานวิจัยประเภทการวิเคราะห์องค์ประกอบหรือแบบจำลองสมการโครงสร้างในระดับดี (Comrey & Lee, 2013) และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) ในกลุ่มตัวอย่างดังกล่าว

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถามที่ได้มาจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของสถานประกอบการ และส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับความร่วมมือกันในห่วงโซ่อุปทาน โดยลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) โดยมีการประเมินแบ่งออกเป็น 5 ระดับ รายละเอียดขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้แสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 รายละเอียดขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้	ข้อคำถาม / ตัวแปร	ที่มา / อ้างอิงทฤษฎี
การแบ่งปัน ข้อมูลร่วมกัน (Information sharing)	IS 1	มีการติดต่อประสานงานด้านข้อมูลการวางแผนการปฏิบัติงานระหว่างองค์กรหรือองค์กรอื่นในห่วงโซ่อุปทาน	Simatupang and Sridharan (2005); Hudnurkar et al. (2014)
	IS 2	มีการแบ่งปันข้อมูลข้อกำหนดด้านคุณภาพกับลูกค้าอย่างชัดเจน	Cao et al. (2010); Panahifar et al. (2018)

ตารางที่ 1 รายละเอียดขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้	ข้อความถาม / ตัวแปร	ที่มา / อ้างอิงทฤษฎี
การแบ่งปันข้อมูล ร่วมกัน (Information sharing) (ต่อ)	IS 3	มีการแบ่งปันข้อมูลหรือแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ที่เป็นประโยชน์ร่วมกันระหว่างองค์กรและลูกค้า	Scholten and Schilder (2015); Hsu et al. (2013)
	IS 4	ขั้นตอนในการแบ่งข้อมูลมีความคล่องตัว ไม่ซับซ้อน	Nguyen et al. (2006); Hudnurkar et al. (2014)
ความไว้วางใจ (Trust)	TR 1	กิจการเชื่อถือข้อมูลที่ได้จากองค์กรอื่นในโซ่อุปทาน	Wamba (2018); Jing et al. (2019)
	TR 2	กิจการและลูกค้ามีความซื่อสัตย์ต่อกัน	Doganay and Ergun (2017); Baah et al. (2022)
	TR 3	มีการสร้างความยอมรับของพนักงานต่อความแตกต่าง การดำเนินกิจกรรมระหว่างองค์กรกับลูกค้า	Cheng et al. (2010); Wamba (2018)
	TR 4	มีการตัดสินใจหรือการวางแผนและวางกลยุทธ์ร่วมกัน ระหว่างองค์กร	Cao et al. (2010); Li et al. (2017)
ความร่วมมือ ในการสื่อสาร (Collaborative communication)	CC 1	มีการรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันระหว่างองค์กร	Pfohl and Müller (2015); Chishti and Ahmed (2023)
	CC 2	สนับสนุนการใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ในการส่งข้อมูล ทั้งภายในและระหว่างองค์กร	Chamidah et al. (2020); Lee and Kim (2021)
	CC 3	มีการสื่อสารร่วมกันระหว่างองค์กรเพื่อสร้าง ความเป็นพันธมิตรร่วมกัน	Pfohl and Müller (2015); Scholten and Schilder (2015)
	CC 4	มีการสื่อสารระหว่างองค์กรด้วยข้อมูลที่เป็นจริง	Cao et al. (2010); Lee and Kim (2021)

ตารางที่ 1 รายละเอียดขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้	ข้อคำถาม / ตัวแปร	ที่มา / อ้างอิงทฤษฎี
การสร้างความรู้ ร่วมกัน (Collaborative knowledge creation)	KC 1	องค์กรในโซ่อุปทานมีการคิดค้นหรือพัฒนา กระบวนการดำเนินงานร่วมกัน	De Toni et al. (2011); Jimenez-Jimenez et al. (2019)
	KC 2	องค์กรในโซ่อุปทานมีการนำประสบการณ์ที่ผ่านมา มาประยุกต์ใช้ และแลกเปลี่ยนกัน	Rajabion et al. (2019); Mehdikhani and Valmohammadi (2019)
	KC 3	มีการนำความรู้จากภายนอกมาปรับใช้ให้เข้ากับ สถานประกอบการ	Scholten and Schilder (2015); Li et al. (2017)
	KC 4	มีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานร่วมกับ องค์กรอื่น ๆ ในโซ่อุปทาน	Raj Sinha et al. (2004); Cao et al. (2010)

ที่มา: ผู้วิจัย

หลังจากได้แบบสอบถามฉบับร่างแล้ว ได้มีการตรวจสอบตรวจสอบดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย (Index of Item Objective Congruence: IOC) โดยส่งให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ซึ่งเป็นนักวิชาการผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการโซ่อุปทาน จำนวน 2 ท่าน และผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการโซ่อุปทานในอุตสาหกรรมผลิต จำนวน 1 ท่าน ซึ่งผลการประเมินมีค่าอยู่ระหว่าง 0.67 - 1.00 ซึ่งมีค่าผ่านตามเกณฑ์ที่ต้องมีค่าดัชนีความสอดคล้องมากกว่า 0.50 ขึ้นไป (Rovinelli, 1976) และวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยทดลองเก็บข้อมูล (Try out) จำนวน 30 ตัวอย่าง เพื่อตรวจสอบค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ได้ค่า 0.891 ซึ่งมากกว่าเกณฑ์ที่กำหนดคือ 0.70 (Cronbach, 1951) แสดงได้ว่าแบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือ

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย ผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลให้ครอบคลุมทั่วพื้นที่ ระหว่างเดือนเดือนมกราคม พ.ศ. 2567 ถึงเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2567 โดยการส่งแบบสอบถามไปยังบริษัทโดยตรง ซึ่งมีการติดต่อสถานประกอบการแต่ละแห่งทางโทรศัพท์ก่อน จากนั้นจึงส่งแบบสอบถามโดยการเข้าพบสถานประกอบการโดยตรง หรือส่งอีเมลให้แก่สถานประกอบการแต่ละแห่ง ซึ่งจะส่งแบบสอบถามไปยังสถานประกอบการที่ยินดีให้ข้อมูลเท่านั้น สุดท้ายมีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้นจำนวน 414 สถานประกอบการ โดยคิดเป็นร้อยละร้อย ของสถานประกอบการที่ยินดีให้ข้อมูลทั้งหมด และมีการตรวจสอบความครบถ้วนของข้อมูลหากข้อคำถามใดไม่ได้รับการตอบ จะทำการสอบถามหรือติดต่อกลับไปยังผู้ตอบแบบสอบถามเพื่อสอบถามข้อมูลในส่วนที่หายไปทันที

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

งานวิจัยนี้มีการกำหนดโครงสร้างขององค์ประกอบของความร่วมมือในโซ่อุปทานจากการทบทวนวรรณกรรมและผสานกับทฤษฎีความร่วมมือในโซ่อุปทาน เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ งานวิจัยนี้จึงใช้สถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อศึกษาความร่วมมือกันในโซ่อุปทานในภาวะวิกฤติของอุตสาหกรรมในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (EEC) ของประเทศไทย โดยมีขั้นตอนการวิเคราะห์ดังนี้

4.1 นำข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างมาวิเคราะห์ความเหมาะสมขององค์ประกอบว่ามีความสามารถในการอยู่ในตัวแบบนั้นจริง จาก 1) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ระหว่างตัวบ่งชี้กับองค์ประกอบ จะใช้เกณฑ์การยอมรับที่น้ำหนักองค์ประกอบมีค่ามากกว่า 0.50 (Kilic et al., 2020) 2) ค่าความเที่ยงตรงขององค์ประกอบ (Composite Reliability: CR) มากกว่า 0.70 (Hair et al., 2019) 3) ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยของตัวแปรแฝงที่ถูกสกัดได้ (Average Variance Extracted: AVE) มากกว่า 0.50 (Hair et al., 2019) และ 4) ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) มากกว่า 0.70 (Cronbach, 1951)

4.2 นำข้อมูลมาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับวิเคราะห์สถิติ Analysis of Moment Structures (AMOS) เพื่อตรวจสอบความร่วมมือกันในโซ่อุปทานในภาวะวิกฤติของอุตสาหกรรมในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (EEC) ของประเทศไทย โดยมีเกณฑ์การประเมินความสอดคล้องของแบบจำลอง (Evaluating the Data-Model Fit) ที่นำมาใช้ในการพิจารณา ได้ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 เกณฑ์การประเมินความสอดคล้องของแบบจำลอง (Evaluating the Data-Model Fit)

ตัวบ่งชี้	เกณฑ์	ที่มา
CMIN/df	<3	(Hair et al., 2019)
GFI	>0.9	(Hooper, 2010)
CFI	>0.9	(Hair et al., 2019)
NFI	≥ 0.95 good 0.90-0.95 acceptable	(Bentler, 1990)
TLI	≥ 0.9	(Marsh et al., 2004)
RMSEA	0.03-0.08	(Hair, 2019)

ที่มา: ปวีณา ร่วมชาติ (2566)

ผลการวิจัย

1. ข้อมูลทั่วไปของสถานประกอบการ

จากตารางที่ 3 กลุ่มตัวอย่างเป็นสถานประกอบการที่ดำเนินการทำธุรกิจบริการ ร้อยละ 52.9 และธุรกิจการผลิต ร้อยละ 47.1 สถานประกอบการส่วนใหญ่เป็นสถานประกอบการขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 53.9

รองลงมาได้แก่ สถานประกอบการขนาดใหญ่ และขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 28.2 และ 17.9 ตามลำดับ สถานประกอบการส่วนใหญ่ดำเนินกิจการมากกว่า 15 ปี คิดเป็นร้อยละ 34.3 และสถานประกอบการส่วนใหญ่เป็นธุรกิจที่มีเจ้าของคนเดียว หรือเป็นธุรกิจครอบครัว คิดเป็นร้อยละ 43.2

ตารางที่ 3 ข้อมูลทั่วไปของสถานประกอบการ

ข้อมูลทั่วไปของสถานประกอบการ	ความถี่	ร้อยละ	
ลักษณะการประกอบการ	ธุรกิจการผลิต	195	47.1
	ธุรกิจบริการ	219	52.9
ขนาดของกิจการ	เล็ก (จำนวนพนักงานน้อยกว่า 50 คน)	223	53.9
	กลาง (จำนวนพนักงาน 50-200 คน)	74	17.9
	ใหญ่ (จำนวนพนักงานมากกว่า 200 คน)	117	28.2
ระยะเวลาในการดำเนิน กิจการ	0-5 ปี	130	31.4
	6-10 ปี	90	21.7
	11-15 ปี	52	12.6
	มากกว่า 15 ปี	142	34.3
ประเภทของกิจการ	กิจการเจ้าของคนเดียว / ธุรกิจครอบครัว	179	43.2
	กิจการห้างหุ้นส่วน	33	8.0
	บริษัทจำกัด	135	32.6
	บริษัทมหาชนจำกัด	67	16.2

ที่มา: ผู้วิจัย

2. ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างเพื่อพิจารณาถึงความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ในการเป็นตัวชี้วัดในแต่ละองค์ประกอบหลักนั้นจริง

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของความร่วมมือกันในโซ่อุปทานในภาวะวิกฤติของอุตสาหกรรมในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (EEC) ของประเทศไทยทั้ง 4 องค์ประกอบ พบว่ามีค่าผ่านตามเกณฑ์ที่กำหนดดังแสดงในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ความเที่ยงตรงขององค์ประกอบ (CR) และค่าความแปรปรวนเฉลี่ยของตัวแปรแฝงที่ถูกสกัดได้ (AVE) และค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient)

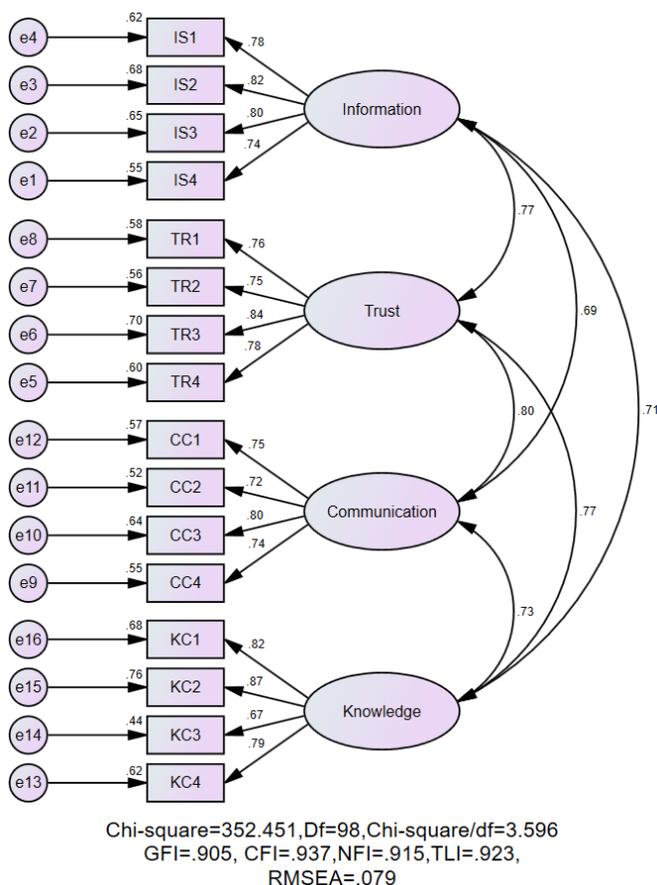
องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้	Factor loading (>0.50)	CR (>0.70)	AVE (>0.50)	Cronbach's Alpha (>0.70)
การแบ่งปันข้อมูลร่วมกัน (Information sharing)	IS 1	0.784	0.877	0.642	0.867
	IS 2	0.822			
	IS 3	0.804			
	IS 4	0.793			
องค์ประกอบ ความไว้วางใจ (Trust)	TR 1	0.760	0.862	0.611	0.861
	TR 2	0.751			
	TR 3	0.837			
	TR 4	0.775			
ความร่วมมือในการสื่อสาร (Collaborative communication)	CC 1	0.753	0.840	0.569	0.840
	CC 2	0.723			
	CC 3	0.799			
	CC 4	0.739			
การสร้างความรู้ร่วมกัน (Collaborative knowledge creation)	KC 1	0.824	0.870	0.627	0.865
	KC 2	0.873			
	KC 3	0.667			
	KC 4	0.789			

ที่มา: ผู้วิจัย

จากตารางที่ 4 สามารถสรุปได้ว่า องค์ประกอบของความร่วมมือกันในโซ่อุปทานในภาวะวิกฤติของอุตสาหกรรมในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (EEC) ของประเทศไทย ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก และ 16 ตัวบ่งชี้ มีค่าผ่านตามเกณฑ์ที่กำหนด แสดงว่ามีความเหมาะสม

3. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของมาตรวัดพบว่า ค่า CMIN/df = 3.596 ค่า GFI = 0.905 ค่า CFI = 0.937 ค่า NFI = 0.915 ค่า TLI = 0.923 และค่า RMSEA = 0.079 แสดงว่าตัวแบบสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA)

(ที่มา: ผู้วิจัย)

จากภาพที่ 1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของมาตรวัดหลังพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบแต่ละคู่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็นบวกทั้งหมด แสดงว่าทั้ง 4 องค์ประกอบมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน สรุปได้ว่า โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของความร่วมมือกันในโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (EEC) ของประเทศไทย ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ และ 16 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

องค์ประกอบที่ 1 การแบ่งปันข้อมูลร่วมกัน (Information sharing) สามารถวัดได้จาก 4 ตัวบ่งชี้ โดยตัวบ่งชี้ที่มีน้ำหนักมากที่สุด ได้แก่ มีการแบ่งปันข้อมูลเกี่ยวกับข้อกำหนดด้านคุณภาพกับคู่ค้าอย่างชัดเจน (IS 2) มีค่าน้ำหนัก 0.822 และตัวบ่งชี้ที่มีน้ำหนักรองลงมา ได้แก่ มีการแบ่งปันข้อมูลหรือแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ร่วมกันระหว่างองค์กรและคู่ค้า (IS 3) มีค่าน้ำหนัก 0.804 ขั้นตอนในการแบ่งข้อมูลมีความคล่องตัวไม่ซับซ้อน (IS 4) มีค่าน้ำหนัก 0.793 และมีการติดต่อประสานงานด้านข้อมูลการวางแผนการปฏิบัติงานระหว่างองค์กรหรือองค์กรอื่นในโซ่อุปทาน (IS 1) มีค่าน้ำหนัก 0.784 ตามลำดับ

องค์ประกอบที่ 2 ความไว้วางใจ (Trust) สามารถวัดได้จาก 4 ตัวบ่งชี้ โดยตัวบ่งชี้ที่มีน้ำหนักมากที่สุด ได้แก่ มีการสร้างความยอมรับของพนักงานต่อความแตกต่างการดำเนินกิจกรรมระหว่างองค์กรกับคู่ค้า (TR 3) มีค่าน้ำหนัก 0.837 และตัวบ่งชี้ที่มีน้ำหนักรองลงมา ได้แก่ มีการตัดสินใจหรือการวางแผนและวางกลยุทธ์ร่วมกันระหว่างองค์กร (TR 4) มีค่าน้ำหนัก 0.775 กิจกรรมเชื่อถือข้อมูลที่ได้จากองค์กรอื่นในโซ่อุปทาน (TR 1) มีค่าน้ำหนัก 0.760 และกิจการและคู่ค้ามีความซื่อสัตย์ต่อกัน (TR 2) มีค่าน้ำหนัก 0.751 ตามลำดับ

องค์ประกอบที่ 3 ความร่วมมือในการสื่อสาร (Collaborative communication) สามารถวัดได้จาก 4 ตัวบ่งชี้ โดยตัวบ่งชี้ที่มีน้ำหนักมากที่สุด ได้แก่ มีการสื่อสารร่วมกันระหว่างองค์กรเพื่อสร้างความเป็นพันธมิตรร่วมกัน (CC 3) มีค่าน้ำหนัก 0.799 และตัวบ่งชี้ที่มีน้ำหนักรองลงมา ได้แก่ มีการรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันระหว่างองค์กร (CC 1) มีค่าน้ำหนัก 0.753 มีการสื่อสารระหว่างองค์กรด้วยข้อมูลที่เป็นจริง (CC 4) มีค่าน้ำหนัก 0.739 และสนับสนุนการใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ในการส่งข้อมูลทั้งภายในและระหว่างองค์กร (CC 2) มีค่าน้ำหนัก 0.723 ตามลำดับ

องค์ประกอบที่ 4 การสร้างความรู้ร่วมกัน (Collaborative knowledge creation) สามารถวัดได้จาก 4 ตัวบ่งชี้ โดยตัวบ่งชี้ที่มีน้ำหนักมากที่สุด ได้แก่ องค์กรในโซ่อุปทานมีการนำประสบการณ์ที่ผ่านมามาประยุกต์ใช้และแลกเปลี่ยนกัน (KC 2) มีค่าน้ำหนัก 0.873 และตัวบ่งชี้ที่มีน้ำหนักรองลงมา ได้แก่ องค์กรในโซ่อุปทานมีการคิดค้นหรือพัฒนากระบวนการดำเนินงานร่วมกัน (KC 1) มีค่าน้ำหนัก 0.824 มีการแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานร่วมกับองค์กรอื่น ๆ ในโซ่อุปทาน (KC 4) มีค่าน้ำหนัก 0.789 และมีการนำความรู้จากภายนอกมาปรับใช้ให้เข้ากับสถานการณ์ (KC 3) มีค่าน้ำหนัก 0.667 ตามลำดับ

การอภิปรายผล

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันยืนยันความร่วมมือกันในโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (EEC) ของประเทศไทย พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน เป็นไปในทิศทางเดียว จึงอภิปรายผลในแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

การแบ่งปันข้อมูลร่วมกันขององค์กรในโซ่อุปทาน เป็นพื้นฐานของความร่วมมือกันในโซ่อุปทาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาวะวิกฤติที่การสื่อสารที่รวดเร็วและชัดเจนมีความสำคัญมาก แม้พื้นที่ EEC จะมีความได้เปรียบด้านโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล เช่น ระบบ 5G และเขตอุตสาหกรรมอัจฉริยะ (Smart Industrial Estate) แต่การแบ่งปันข้อมูลระหว่างองค์กรในโซ่อุปทานยังคงเผชิญข้อจำกัด โดยเฉพาะในกลุ่มผู้ประกอบการ SME (Small and Medium Enterprises) ที่ยังไม่มีระบบ Enterprise resource planning (ERP) หรือระบบบริหารจัดการข้อมูลที่เชื่อมโยงกับคู่ค้า จึงส่งผลให้การแลกเปลี่ยนข้อมูลไม่เป็นระบบและขาดความคล่องตัว จากการศึกษาพบว่าการแบ่งปันข้อมูลเกี่ยวกับข้อกำหนดด้านคุณภาพกับคู่ค้าอย่างชัดเจนเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุด ซึ่งสะท้อนว่าการแจ้งข้อกำหนดที่ชัดเจนช่วยให้ฝ่ายต่าง ๆ ในโซ่อุปทานเข้าใจมาตรฐานและปรับตัวเข้าหากันได้ดี ปัจจัยที่สำคัญรองลงมาคือ การแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เป็นประโยชน์ร่วมกัน ซึ่งจะช่วยลดความคลุมเครือในการตัดสินใจและการดำเนินงาน ทำให้ทุกฝ่ายมองเห็นสถานการณ์ในโซ่อุปทานและเตรียมพร้อมรับมือกับเหตุการณ์ไม่คาดคิดได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Scholten and Schilder (2015), Hudnurkar, Jakhar, and Rathod (2014),

Hsu, Chen, and Cheng (2013) และ Nguyen, Barrett, and Fletcher (2006) ที่พบว่า การแบ่งปันข้อมูลร่วมกันขององค์กรในโซ่อุปทานจะทำให้เกิดความชัดเจน เพิ่มการมองเห็น และลดความเสี่ยงและความไม่แน่นอนในโซ่อุปทาน นอกจากนี้จากการวิจัยยังพบว่าความคล่องตัวในการแบ่งปันข้อมูลยังช่วยให้กระบวนการดำเนินงานในโซ่อุปทานราบรื่นขึ้น ลดความล่าช้าและเพิ่มความยืดหยุ่น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Scholten and Schilder (2015) และ Simatupang and Sridharan (2005) ที่พบว่าความร่วมมือกันในโซ่อุปทานจะทำให้เกิดความรวดเร็วและความยืดหยุ่นในโซ่อุปทาน

พื้นที่ EEC ประกอบด้วยสถานประกอบการจากหลากหลายประเทศ เช่น ญี่ปุ่น จีน สหรัฐฯ และยุโรป ซึ่งแต่ละองค์กรมีวัฒนธรรมการบริหารจัดการและการตัดสินใจที่แตกต่างกัน ความแตกต่างนี้อาจทำให้การสร้าง ความไว้วางใจระหว่างองค์กรเกิดขึ้นได้ช้ากว่าในระบบห่วงโซ่อุปทานที่มีลักษณะภายในประเทศเดียวกัน โดยความไว้วางใจเป็นแกนหลักที่ขับเคลื่อนความร่วมมือกันในระยะยาว (Cheng, Chen, & Mao, 2010) จากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ความยอมรับในความแตกต่างและการดำเนินกิจกรรมที่หลากหลายระหว่างองค์กรเป็นตัวบ่งชี้ที่มีอิทธิพลที่สุด ซึ่งหมายถึงการยอมรับและเคารพในความแตกต่างของกระบวนการทำงานหรือ วัฒนธรรมองค์กร ทำให้เกิดความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน ดังนั้นการยอมรับความแตกต่างทางวัฒนธรรม จึงเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาความร่วมมืออย่างยั่งยืนในพื้นที่เขต EEC ปัจจุบันที่มีความสำคัญรองลงมาได้แก่ การตัดสินใจและวางแผนร่วมกันระหว่างองค์กร ซึ่งสะท้อนถึงความเชื่อมั่นในความสามารถของกันและกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Doganay and Ergun (2017) ที่พบว่าความไว้วางใจและความสัมพันธ์ที่ยาวนานกับคู่ค้าหรือผู้จัดหา (Supplier) มีประโยชน์มากมายสำหรับบริษัทในฝั่งลูกค้าของห่วงโซ่อุปทาน นอกจากนี้ การเชื่อถือข้อมูลจากองค์กรอื่น และความซื่อสัตย์ต่อคู่ค้า ยังทำให้เกิด ความโปร่งใสในกระบวนการทำงานที่ช่วยให้ สามารถดำเนินการอย่างมั่นคงและป้องกันความขัดแย้งภายในโซ่อุปทานได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Wamba (2018) และ Jing et al. (2019) ที่พบว่า ความไว้วางใจจะส่งเสริมทุนทางสังคมและศีลธรรมสำหรับบริษัทต่าง ๆ ในวงกว้างด้วย

ความร่วมมือในการสื่อสารเป็นอีกหนึ่งองค์ประกอบสำคัญ การสื่อสารร่วมกันระหว่างองค์กรเพื่อสร้างพันธมิตร เป็นตัวบ่งชี้หลักที่แสดงให้เห็นถึงความพร้อมในการสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวระหว่างคู่ค้า ซึ่งเป็นการลงทุน ในด้านความสัมพันธ์ที่สำคัญต่อความมั่นคงของโซ่อุปทาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Pfohl and Müller (2015) และ Lee and Kim (2021) ที่แสดงให้เห็นว่าการสื่อสารแบบร่วมมือกันเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของ การแบ่งปันข้อมูล การแลกเปลี่ยน ผสมผสาน เพื่อพัฒนาความรู้ของคู่ค้าต่อไป นอกจากนี้ ปัจจุบันด้านการรับฟัง ความคิดเห็นระหว่างองค์กร ช่วยส่งเสริมการพัฒนากลยุทธ์ที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของแต่ละฝ่ายได้ดี และการส่งเสริมระบบอิเล็กทรอนิกส์ในการส่งข้อมูลยังช่วยลดอุปสรรคด้านเวลาและระยะทาง ทำให้โซ่อุปทาน สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันเหตุการณ์ในทุกสถานการณ์ อย่างไรก็ตามการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ ในโซ่อุปทานอุตสาหกรรมของ EEC ยังขาดกลไกกลาง เช่น ศูนย์ประสานงานด้านข้อมูลหรือระบบแจ้งเตือนล่วงหน้า ในภาวะวิกฤติ แม้ว่ารัฐจะสนับสนุน นโยบายสนับสนุน Logistics Management และ Smart City แต่การสื่อสาร ระหว่างคู่ค้าภาคเอกชนยังต้องอาศัยการผลักดันเชิงระบบ เช่น การกำหนดมาตรฐานข้อมูลร่วมกัน หรือการสนับสนุน ระบบ EDI (Electronic Data Interchange) เพื่อเพิ่มความโปร่งใสและป้องกันความล่าช้าในการตัดสินใจ

จากสถานการณ์วิกฤติต่าง ๆ รวมถึงความตึงเครียดระหว่างประเทศ ผู้ประกอบการใน EEC เริ่มตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาองค์ความรู้ร่วมกัน เช่น การจัดอบรมร่วมระหว่างผู้ผลิต คู่ค้าหรือผู้จัดหา (Supplier) การแบ่งปันกรณีศึกษาจากเหตุวิกฤติและการรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดที่ผ่านมา อย่างไรก็ตามกลไกเหล่านี้ยังเกิดเฉพาะในกลุ่มบริษัทขนาดใหญ่เท่านั้น ผู้ประกอบการรายย่อยยังขาดแพลตฟอร์มหรือสื่อกลางในการแลกเปลี่ยนความรู้ ส่งผลให้เกิดความเหลื่อมล้ำในด้านความพร้อมและศักยภาพในการฟื้นตัวจากความไม่แน่นอนของตลาด โดยการพัฒนาความรู้ร่วมกันเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่เสริมความแข็งแกร่งในโซ่อุปทาน จากผลการวิจัยพบว่า การนำประสบการณ์ที่ผ่านมาใช้ร่วมกันระหว่างองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่สุด รองลงมาคือ องค์กรในโซ่อุปทานมีการคิดค้นหรือพัฒนากระบวนการดำเนินงานร่วมกัน เนื่องจากการสร้างองค์ความรู้ใหม่ในโซ่อุปทานจะช่วยเสริมสร้างนวัตกรรมและความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กรต่าง ๆ (Rajabion et al., 2019) นอกจากนี้การปรับใช้ความรู้จากภายนอกให้สอดคล้องกับการดำเนินงานในท้องถิ่นยังทำให้โซ่อุปทานสามารถรับมือกับความท้าทายใหม่ ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้ดียิ่งขึ้นอีกด้วย

การศึกษาองค์ประกอบของความร่วมมือในโซ่อุปทานภายใต้ภาวะวิกฤติแสดงให้เห็นว่าการเพิ่มประสิทธิภาพใน 4 ด้าน ได้แก่ การแบ่งปันข้อมูลร่วมกัน ความไว้วางใจ ความร่วมมือในการสื่อสาร และการสร้างความรู้ร่วมกัน เป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้โซ่อุปทานในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกสามารถปรับตัวและทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ แม้ในสถานการณ์ที่มีความเสี่ยงสูงและไม่แน่นอน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลวิจัยไปใช้

ผลการวิจัยนี้ไปใช้สามารถช่วยเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวและความร่วมมือในโซ่อุปทานภายใต้ภาวะวิกฤติได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยองค์กรต่าง ๆ ในโซ่อุปทานควรสร้างระบบการแบ่งปันข้อมูลที่ปลอดภัยและคล่องตัวระหว่างคู่ค้าในโซ่อุปทาน เช่น การพัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัลที่สามารถเข้าถึงข้อมูลแบบเรียลไทม์ การให้ความสำคัญกับการสื่อสารข้อกำหนดคุณภาพที่ชัดเจน และการกำหนดมาตรฐานการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่สอดคล้องกัน จะช่วยเพิ่มความโปร่งใส ลดความไม่แน่นอน และเพิ่มความยืดหยุ่นของโซ่อุปทานในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

ในด้านความไว้วางใจ องค์กรควรส่งเสริมความไว้วางใจผ่านความโปร่งใสและความซื่อสัตย์ในกระบวนการทำงาน เช่น การจัดประชุมเพื่อทำความเข้าใจในเป้าหมายและความต้องการระหว่างองค์กร การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและวางแผนร่วมกัน จะทำให้คู่ค้าเชื่อมั่นในความร่วมมือ ลดความขัดแย้ง และสามารถรับมือกับความเสี่ยงต่าง ๆ ได้ดีขึ้น

ในด้านความร่วมมือในการสื่อสาร ควรส่งเสริมการใช้เครื่องมือและระบบการสื่อสารที่รองรับการทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่อง เช่น การใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์สำหรับการแลกเปลี่ยนข้อมูล การจัดตั้งทีมสื่อสารที่มีความเชี่ยวชาญเพื่อคอยประสานงานกับคู่ค้าและรักษาความเป็นพันธมิตร รวมถึงการส่งเสริมให้มีการรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะระหว่างกัน จะช่วยทำให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างองค์กรที่มีประสิทธิภาพและมีการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ได้อย่างทันท่วงที

ในด้านการสร้างความรู้ร่วมกัน ควรสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กรและโซ่อุปทานโดยรวม เช่น การจัดการอบรมร่วมกับคู่ค้าเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในสถานการณ์วิกฤติ หรือการจัดตั้งศูนย์ข้อมูลหรือคลังความรู้สำหรับการถ่ายทอดองค์ความรู้ จะช่วยเพิ่มความสามารถในการปรับตัวให้กับองค์กรและส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมที่สอดคล้องกับสถานะของอุตสาหกรรม

นอกจากนี้ภาครัฐหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องยังสามารถนำผลวิจัยไปใช้ในการกำหนดนโยบายและการให้การสนับสนุนด้านการฝึกอบรม เช่น การส่งเสริมให้เกิดนโยบายสนับสนุนการแบ่งปันข้อมูลแบบดิจิทัล และการจัดทำคู่มือแนวทางปฏิบัติสำหรับการสร้างความร่วมมือที่มีประสิทธิภาพในโซ่อุปทาน จะช่วยยกระดับความสามารถขององค์กรในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกให้พร้อมรับมือกับความท้าทายที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยครั้งนี้ใช้กลุ่มตัวอย่างจากสถานประกอบการในพื้นที่ EEC การศึกษาครั้งต่อไปควรขยายกลุ่มตัวอย่างให้ครอบคลุมหลายภาคอุตสาหกรรมทั้งในและนอกเขต EEC เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกและเปรียบเทียบแนวทางการรับมือวิกฤติของแต่ละอุตสาหกรรม รวมถึงวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบการรับมือของโซ่อุปทานในวิกฤติที่มีปัจจัยต่างกัน เช่น วิกฤติจากธรรมชาติ การระบาดของโรค หรือปัจจัยเศรษฐกิจโลก เพื่อให้เข้าใจว่าความร่วมมือและการจัดการโซ่อุปทานจะปรับตัวอย่างไรต่อความท้าทายที่แตกต่างกัน

เอกสารอ้างอิง

- โครงการเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก – EEC. (2566). *สำมะโนธุรกิจและอุตสาหกรรม*. จาก https://www.eeco.or.th/th/filedownloads/4949/file-7545b4e300ab43ee089d93c6d5e7_b1a5.pdf
- ฉันทพร จันทร์กระจ่าง. (2567). *ภัยพิบัติทางธรรมชาติกับผลกระทบทางเศรษฐศาสตร์*. จาก <https://www.econ.chula.ac.th/>
- นิยม รัฐอมฤต. (ม.ป.ป.). *EEC- (Eastern Economic Corridor)*. สถาบันพระปกเกล้า. จาก [http://wiki.kpi.ac.th/index.php?title=EEC-_\(Eastern_Economic_Corridor\)](http://wiki.kpi.ac.th/index.php?title=EEC-_(Eastern_Economic_Corridor))
- ปรียาดี ผลอนง และ ธนัญฐ์ถฤณ บุนนาค. (2560). *ประสิทธิภาพของการร่วมแรงร่วมใจในโซ่อุปทานผลิตภัณฑ์นมพร้อมดื่มจังหวัดสระแก้วในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อรองรับการเข้าสู่เขตเศรษฐกิจพิเศษสระแก้ว*. วิทยานิพนธ์. มหาวิทยาลัยบูรพาวิทยาเขตสระแก้ว.
- ปวีณา ร่วมชาติ. (2566). องค์ประกอบของการฟื้นตัวของโซ่อุปทานหลังการระบาดของไวรัสโคโรนา 19 ของอุตสาหกรรมในประเทศไทย. *วารสารสังคมศาสตร์และวัฒนธรรม*. 7(7): 257-271
- ลดาวรรณ สว่างอารมณ์. (2560). *ปัจจัยที่มีเหตุ และผลของความร่วมมือในโซ่อุปทานที่มีต่อผลการดำเนินงานด้านโลจิสติกส์ธุรกิจนำเข้าเที่ยวในประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์. มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- สุธี ปิงสุทธีวงศ์. (2556). *Essential management tools for performance excellence*. กรุงเทพฯ. สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. กระทรวงอุตสาหกรรม

- อภิยุทธ์ อำนวยกาญจนสิน. (ม.ป.ป.). *ห่วงโซ่การผลิตโลก..กำหนดทิศทางหลังวิกฤตโควิด-19*. กองวิจัยเศรษฐกิจอุตสาหกรรม. สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม.
- Baah, C., Acquah, I. S. K., and Ofori, D. (2022). Exploring the influence of supply chain collaboration on supply chain visibility, stakeholder trust, environmental and financial performances: a partial least square approach. *Benchmarking: An International Journal*, 29(1), 172-193.
- Bentler, P. M. J. P. b. (1990). *Comparative fit indexes in structural models*. 107(2), 238.
- Cao, M., Vonderembse, M. A., Zhang, Q., and Ragu-Nathan, T. S. (2010). Supply chain collaboration: conceptualisation and instrument development. *International Journal of Production Research*, 48(22), 6613-6635.
- Chamidah, N., Guntoro, B., and Sulastri, E. (2020). Marketing communication and synergy of pentahelix strategy on satisfaction and sustainable tourism. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*. 7(3). 177-190.
- Cheng, H. C., Chen, M. C., and Mao, C. K. (2010). The evolutionary process and collaboration in supply chains. *Industrial Management & Data Systems*, 110(3), 453-474.
- Chishti, S., and Ahmed, S. (2023). Managing a green supply chain: role of communication, collaboration, learning and trust. *International Journal of Services and Operations Management*, 44(1), 93-114.
- Comrey, A. L., and Lee, H. B. (2013). *A first course in factor analysis*. Psychology press.
- Cronbach, L. J. (1951). *Coefficient alpha and the internal structure of tests*. *Psychometrika*. 16(3), 297-334.
- De Toni, A. F., Nonino, F., and Pivetta, M. (2011). A model for assessing the coherence of companies' knowledge strategy. *Knowledge Management Research & Practice*. 9(4), 327-341.
- Doganay, A., and Ergun, S. (2017). The effect of supply chain collaboration on supply chain performance. *Journal of Management Marketing and Logistics*, 4(1), 30-39.
- Eastern Economic Corridor (EEC) Office. (2019). *Why EEC Government Initiative*. Retrieve from: <https://www.eeco.or.th/th/government-initiative/why-eeec>
- Glenn Richey Jr, R., and Autry, C. W. (2009). Assessing interfirm collaboration/technology investment tradeoffs: The effects of technological readiness and organizational learning. *The International Journal of Logistics Management*, 20(1), 30-56.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., and Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis*.
- Jimenez-Jimenez, D., Martinez-Costa, M. and Rodriguez, C.S. (2019). The mediating role of supply chain collaboration on the relationship between information technology and innovation. *Journal of Knowledge Management*.

- Jing, Y.R., Ron, W., Sainan, L. and Jiwan, Z. (2019). Enhancing stakeholders' trust in megaproject supply chain through blockchain: an exploratory study. *Trust in Major and Mega Projects*. p. 25.
- Hooper, D. C. (2010). Structural equation modelling: guidelines for determining model fit. *The electronic journal of business research methods*, 6(1), 53-60.
- Hsu, W.T., Chen, H.L. and Cheng, C.Y. (2013). Internationalization and firm performance of SMEs: the moderating effects of CEO attributes. *Journal of World Business*. Vol. 48 No. 1. pp. 1-12.
- Hudnurkar, M., Jakhar, S., and Rathod, U. (2014). Factors affecting collaboration in supply chain: a literature review. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 133, 189-202.
- Kampstra, R. P., Ashayeri, J., and Gattorna, J. L. (2006). Realities of supply chain collaboration. *The international journal of logistics management*, 17(3), 312-330.
- Kılıç, A., Uysal, I., and Atar, B. (2020). Comparison of confirmatory factor analysis estimation methods on binary data. *International Journal of Assessment Tools in Education*, 7(3), 451-487.
- Lee C., and Kim, S. (2021). Collaborative communication, information sharing and supply chain performance. *The Journal of Industrial Distribution & Business*, 12(5), 27-36.
- Li, Y., Wu, F., Zong, W., and Li, B. (2017). Supply chain collaboration for ERP implementation: An inter-organizational knowledge-sharing perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 37(10), 1327-1347.
- Marsh, H. W., Hau, K. T., and Wen, Z. (2004). In search of golden rules: Comment on hypothesis-testing approaches to setting cutoff values for fit indexes and dangers in overgeneralizing Hu and Bentler's (1999) findings. *Structural equation modeling*, 11(3), 320-341.
- Mehdikhani, R., and Valmohammadi, C. (2019). Strategic collaboration and sustainable supply chain management: The mediating role of internal and external knowledge sharing. *Journal of Enterprise Information Management*, 32(5), 778-806.
- Nguyen, T.D., Barrett, N.J. and Fletcher, R. (2006). Information internalisation and internationalization—evidence from Vietnamese firms. *International Business Review*. Vol. 15 No. 6. pp. 682-701.
- Panahifar, F., Byrne, P. J., Salam, M. A., and Heavey, C. (2018). Supply chain collaboration and firm's performance: the critical role of information sharing and trust. *Journal of Enterprise Information Management*, 31(3), 358-379.
- Pfohl, H. C., and Müller, K. (2015). Collaboration and communication in a networked economy. *LogForum*, 11(2), 139-149.

- Rajabion, L., Sataei Mokhtari, A., Khordehbinan, M. W., Zare, M., and Hassani, A. (2019). The role of knowledge sharing in supply chain success: Literature review, classification and current trends. *Journal of Engineering, Design and Technology*, 17(6), 1222-1249.
- Raj Sinha, P., Whitman, L. E., and Malzahn, D. (2004). Methodology to mitigate supplier risk in an aerospace supply chain. *Supply Chain Management: an international journal*, 9(2), 154-168.
- Rovinelli, R. J. (1976). *Methods for Validating Criterion-Referenced Test Items*. In Unpublished Doctoral Dissertation. University of Massachusetts Amherst.
- Sandberg, E. (2007). Logistics collaboration in supply chains: practice vs. theory. *The International Journal of Logistics Management*, 18(2), 274-293.
- Scholten, K., and Schilder, S. (2015). The role of collaboration in supply chain resilience. *Supply Chain Management: An International Journal*, 20(4), 471-484.
- Simatupang, T. M., and Sridharan, R. (2005). An integrative framework for supply chain collaboration. *The international Journal of Logistics management*, 16(2), 257-274.
- Wamba, S.F. (2018). Continuance intention in blockchain-enabled supply chain applications: modelling the moderating effect of supply chain stakeholders trust. *European, Mediterranean, and Middle Eastern Conference on Information Systems*. Cham. Springer. pp. 38-43.

อิทธิพลของความสอดคล้องระหว่างผู้ทรงอิทธิพลทางความคิดและแบรนด์บนแพลตฟอร์ม TikTok ที่มีผลต่อทัศนคติของผู้บริโภคในอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง

The Influence of Influencer-Brand Congruence on TikTok Platform on Consumer Attitudes in the Cosmetics Industry

ชาญชัย พรหมมี^{1*} พิชชากร ไฉยีน² และ บุรินทร์ บัณฑะวงศ์³

Chanchai Pommi^{1*} Phitchakorn Jaiyuen² and Burin Buntavong³

Corresponding author email: Chanchai5363@gmail.com

(Received: March 13, 2025 Revised: April 24, 2025 Accepted: May 2, 2025)

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของความสอดคล้องระหว่างผู้ทรงอิทธิพลทางความคิดและแบรนด์ที่มีต่อทัศนคติของผู้บริโภคที่มีต่อผู้ทรงอิทธิพลทางความคิดและแบรนด์ โดยใช้กระบวนการวิจัยเชิงปริมาณด้วยการเก็บข้อมูลผ่านแบบสอบถามออนไลน์จากกลุ่มตัวอย่างผู้บริโภคผลิตภัณฑ์เครื่องสำอางในประเทศไทยที่ติดตามผู้ทรงอิทธิพลทางความคิดผ่านแพลตฟอร์ม TikTok ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง มีผู้ตอบแบบสอบถามและครบถ้วน จำนวน 304 คน และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิคการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง ด้วยวิธีกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน ผลการวิจัยพบว่า ความสอดคล้องระหว่างผู้ทรงอิทธิพลทางความคิดและแบรนด์มีอิทธิพลทางตรงต่อทัศนคติของผู้บริโภคที่มีต่อผู้ทรงอิทธิพลทางความคิด ($\beta = 0.550$) และทัศนคติที่มีต่อแบรนด์ ($\beta = 0.613$) และทัศนคติของผู้บริโภคที่มีต่อผู้ทรงอิทธิพลทางความคิดมีอิทธิพลทางตรงต่อทัศนคติที่มีต่อแบรนด์ ($\beta = 0.303$) นอกจากนี้ ความสอดคล้องระหว่างผู้ทรงอิทธิพลทางความคิดและแบรนด์ยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อทัศนคติที่มีต่อแบรนด์โดยผ่านทัศนคติของผู้บริโภคที่มีต่อผู้ทรงอิทธิพลทางความคิด ($\beta = 0.167$) ผลการวิจัยนี้ได้ขยายองค์ความรู้ในด้านกลยุทธ์การตลาดดิจิทัลผ่านผู้ทรงอิทธิพลทางความคิด และเป็นแนวทางในเชิงปฏิบัติสำหรับนักการตลาดในการพัฒนากลยุทธ์การสื่อสารการตลาดที่สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย

คำสำคัญ: อุตสาหกรรมเครื่องสำอาง ความสอดคล้องระหว่างผู้ทรงอิทธิพลทางความคิดและแบรนด์
ทัศนคติของผู้บริโภคที่มีต่อผู้ทรงอิทธิพลทางความคิด ทัศนคติที่มีต่อแบรนด์

¹ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะบริหารธุรกิจและนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยพะเยา

Assistant Professor, School of Business and Communication Arts, University of Phayao.

²³ หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจและนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยพะเยา

Bachelor of Business Administration, School of Business and Communication Arts, University of Phayao.

Abstract

This research aims to examine the direct and indirect influence of influencer-brand congruence on consumer attitudes toward both influencers and brands. The study employed a quantitative research methodology, collecting data through online questionnaires from a sample of 304 cosmetic product consumers in Thailand who followed influencers on the TikTok platform. The samples were selected using a purposive sampling technique. Data analysis was conducted using partial least squares structural equation Modeling (PLS-SEM). The findings revealed that influencer-brand congruence has a direct positive effect on consumer attitudes toward influencers ($\beta = 0.550$) and attitudes toward brands ($\beta = 0.613$). Additionally, consumer attitudes toward influencers exhibited a direct positive effect on attitudes toward brands ($\beta = 0.303$). Furthermore, influencer-brand congruence demonstrated an indirect effect on attitudes toward brands through consumer attitudes toward influencers ($\beta = 0.167$). This research contributes to the existing body of knowledge on digital marketing strategies through influencers and provides practical guidelines for marketers to develop marketing communication strategies aligned with target audience preferences.

Keywords: Cosmetics Industry, Influencer-Brand Congruence, Consumer Attitude toward Influencers, Attitude toward Brand

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การแข่งขันในตลาดดิจิทัล (Digital market) ที่ทวีความรุนแรงขึ้นอย่างต่อเนื่องได้สร้างความท้าทายให้กับองค์กรธุรกิจในการช่วงชิงความได้เปรียบทางการแข่งขัน ในขณะที่ผู้บริโภคในปัจจุบันมีทางเลือกที่หลากหลาย และสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว หลายองค์กรจึงประสบปัญหาในการสร้างความแตกต่างและดึงดูดความสนใจจากกลุ่มเป้าหมาย (Tseng & Wang, 2023; De Veirman et al., 2017) กลยุทธ์การแข่งขันแบบดั้งเดิมอย่างการแข่งขันด้านราคาเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพออีกต่อไป ซึ่งจะนำไปสู่สงครามราคาที่ทำลายกำไรของทุกฝ่าย ในขณะเดียวกัน การสื่อสารการตลาดแบบเดิมก็มีประสิทธิภาพลดลงเพราะผู้บริโภคเริ่มไม่เชื่อถือการโฆษณาที่มาจากแบรนด์โดยตรง ทำให้องค์กรต้องแสวงหากลยุทธ์ใหม่ เช่น การใช้ผู้ทรงอิทธิพลทางความคิด (Influencer) หรือการตลาดเนื้อหา (Content marketing) เป็นต้น

ผู้ทรงอิทธิพลทางความคิดถือว่าเป็นหนึ่งในกลยุทธ์การตลาดดิจิทัลที่สนับสนุนประสิทธิภาพของการสื่อสารการตลาดในยุคดิจิทัล (Lou & Yuan, 2019) เนื่องจากความสามารถในการสร้างความน่าเชื่อถือและการพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมาย (De Veirman et al., 2017) ซึ่งส่งผลต่อการตัดสินใจและพฤติกรรมผู้บริโภค จากข้อมูลการศึกษาของ Business Insider Intelligence (2024) พบว่า อุตสาหกรรมการตลาดผ่านผู้ทรงอิทธิพล

ทางความคิด (Influencer marketing industry) มีการเติบโตอย่างก้าวกระโดด โดยคาดการณ์ว่าจะมีมูลค่าตลาดทั่วโลกสูงถึง 22 พันล้านดอลลาร์สหรัฐในปี ค.ศ. 2025 ปรากฏการณ์ดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงบทบาทที่เพิ่มขึ้นของผู้ทรงอิทธิพลทางความคิดในฐานะตัวกลางที่เชื่อมโยงระหว่างแบรนด์และผู้บริโภคในยุคดิจิทัล

ผู้ทรงอิทธิพลทางความคิดมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนผลประกอบการทางธุรกิจและการพัฒนาความสัมพันธ์เชิงลึกกับผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมาย โดยที่ Djafarova and Rushworth (2017) ได้ระบุว่า การนำเสนอเนื้อหาที่สอดคล้องกับความสนใจและความต้องการของผู้บริโภคจะสามารถกระตุ้นการตัดสินใจซื้อ และสร้างความภักดีต่อแบรนด์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การคัดเลือกผู้ทรงอิทธิพลทางความคิดที่มีความสอดคล้องกับอัตลักษณ์ของแบรนด์ (Brand identity) จะช่วยเสริมสร้างให้เกิดความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจจากกลุ่มผู้ติดตาม (Lou & Yuan, 2019; Schoten et al., 2020) โดยในการพิจารณาเลือกผู้ทรงอิทธิพลที่เหมาะสมกับแต่ละแบรนด์นั้น Kádeková and Holienčinová (2018) ได้จำแนกประเภทของผู้ทรงอิทธิพลทางความคิดตามจำนวนผู้ติดตาม (Followers) ออกเป็น 4 ระดับ ได้แก่ 1) ผู้ทรงอิทธิพลระดับมหภาค (Mega-influencer) ที่มีผู้ติดตามมากกว่า 1 ล้านคน 2) ผู้ทรงอิทธิพลระดับกลาง (Macro-influencer) ที่มีผู้ติดตาม 100,000-1,000,000 คน 3) ผู้ทรงอิทธิพลระดับจุลภาค (Micro-influencer) ที่มีผู้ติดตาม 10,000-100,000 คน และ 4) ผู้ทรงอิทธิพลระดับนาโน (Nano-influencer) ที่มีผู้ติดตามน้อยกว่า 10,000 คน การแบ่งระดับดังกล่าวช่วยให้องค์กรธุรกิจสามารถวางแผนกลยุทธ์การตลาดผ่านผู้ทรงอิทธิพลได้อย่างเหมาะสมตามวัตถุประสงค์และงบประมาณขององค์กร

ในอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง (Cosmetics industry) การใช้ผู้ทรงอิทธิพลทางความคิดเพื่อเสริมสร้างการรับรู้แบรนด์ (Brand awareness) และกระตุ้นการตัดสินใจซื้อ (Purchase decision) ได้รับความนิยมน้อย่างแพร่หลาย (Casaló et al., 2018) โดยปัจจัยสำคัญในการดำเนินกลยุทธ์การตลาดผ่านผู้ทรงอิทธิพลทางความคิด คือ การคัดเลือกผู้ที่มีความสอดคล้องระหว่างภาพลักษณ์ส่วนบุคคล (Personal image) กับภาพลักษณ์ของแบรนด์ (Brand image) ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความน่าเชื่อถือและเพิ่มการเชื่อมโยงกับกลุ่มผู้บริโภคเป้าหมาย (Freberg et al., 2011) ทั้งนี้ De Veirman et al. (2017) ชี้ให้เห็นว่า การจับคู่ระหว่างผู้ทรงอิทธิพลกับภาพลักษณ์แบรนด์ที่เหมาะสมไม่เพียงแต่กระตุ้นการตัดสินใจซื้อ แต่ยังส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้บริโภค (Consumer engagement) อีกด้วย ในงานวิจัยของ จิรานันท์ คำแสน (2566) อธิบายว่าความน่าเชื่อถือของผู้ทรงอิทธิพลทางความคิด โดยเฉพาะในด้านความเชี่ยวชาญ (Expertise) และความสอดคล้องกับแบรนด์ (Brand congruence) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความตั้งใจซื้อของผู้บริโภค โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่ผู้ทรงอิทธิพลแสดงให้เห็นถึงความเชี่ยวชาญในผลิตภัณฑ์เครื่องสำอางนั้น ๆ ซึ่งจะส่งผลให้ผู้บริโภคมีระดับความเชื่อมั่นและความไว้วางใจต่อผลิตภัณฑ์เพิ่มสูงขึ้น

แต่จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องยังมีงานวิจัยจำนวนไม่มากนักที่มุ่งเน้นการศึกษาความสอดคล้องกันระหว่างผู้ทรงอิทธิพลทางความคิดและแบรนด์ (Influencer-brand congruence) ที่มีผลต่อทัศนคติของผู้บริโภคที่มีต่อผู้ทรงอิทธิพลทางความคิดและทัศนคติที่มีต่อแบรนด์ (De Cicco, Iacobucci & Pagliaro, 2021; Tseng & Wang, 2023) ในบริบทของอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง เนื่องด้วยในปัจจุบันผู้ทรงอิทธิพลทางความคิดนั้นมีบทบาทอย่างมากต่อการตัดสินใจของผู้บริโภค ซึ่งความสอดคล้องกันระหว่างภาพลักษณ์ของผู้ทรงอิทธิพลทางความคิดและภาพลักษณ์ของแบรนด์มีแนวโน้มที่จะเป็นปัจจัยหลักที่ขับเคลื่อนให้ผู้บริโภคเกิดทัศนคติที่ดีต่อผู้ทรงอิทธิพลทางความคิดและแบรนด์

จากที่กล่าวมาข้างต้น งานวิจัยนี้จึงมีคำถามงานวิจัยว่าปัจจัยความสอดคล้องระหว่างผู้ทรงอิทธิพลทางความคิดและแบรนด์จะสามารถผลักดันให้ผู้บริโภคเกิดทัศนคติเชิงบวกต่อตัวผู้ทรงอิทธิพลทางความคิด และมีทัศนคติเชิงบวกต่อแบรนด์ในบริบทอุตสาหกรรมเครื่องสำอางได้หรือไม่ ดังนั้น งานวิจัยนี้จึงได้นำแนวคิดความสอดคล้องกันระหว่างผู้ทรงอิทธิพลทางความคิดและแบรนด์ (Influencer-brand congruence) มาเป็นกรอบในการวิจัย โดยการศึกษาวิจัยครั้งนี้มุ่งเน้นที่จะขยายองค์ความรู้ในด้านกลยุทธ์การตลาดดิจิทัลผ่านผู้ทรงอิทธิพลทางความคิด เพื่อเป็นแนวทางสำหรับนักการตลาดในการพัฒนากลยุทธ์การสื่อสารการตลาดที่มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย

วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรงของความสอดคล้องระหว่างผู้ทรงอิทธิพลทางความคิดและแบรนด์ที่มีผลต่อทัศนคติของผู้บริโภคที่มีต่อผู้ทรงอิทธิพลทางความคิด และทัศนคติที่มีต่อแบรนด์ในอุตสาหกรรมเครื่องสำอางบนแพลตฟอร์ม TikTok
- 2) เพื่อศึกษาอิทธิพลทางอ้อมของความสอดคล้องระหว่างผู้ทรงอิทธิพลทางความคิดและแบรนด์ที่มีผลต่อทัศนคติที่มีต่อแบรนด์ โดยผ่านทัศนคติของผู้บริโภคที่มีต่อผู้ทรงอิทธิพลทางความคิดในอุตสาหกรรมเครื่องสำอางบนแพลตฟอร์ม TikTok

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริโภคในประเทศไทยที่มีอายุ 18 ปีขึ้นไป และเป็นผู้ที่ติดตามผู้ทรงอิทธิพลทางความคิดทางด้านเครื่องสำอางในแพลตฟอร์ม TikTok อย่างน้อย 1 รายในช่วง 6 เดือนก่อนหน้า

ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยได้ทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย โดยกำหนดให้ตัวแปรอิสระ คือ ความสอดคล้องระหว่างผู้ทรงอิทธิพลทางความคิดและแบรนด์ และตัวแปรตาม คือ ทัศนคติของผู้บริโภคที่มีต่อผู้ทรงอิทธิพลทางความคิด และทัศนคติที่มีต่อแบรนด์

การทบทวนวรรณกรรม (Literature Review)

กลยุทธ์การสื่อสารการตลาดดิจิทัลผ่านผู้ทรงอิทธิพลทางความคิด

กลยุทธ์การสื่อสารการตลาดดิจิทัลผ่านผู้ทรงอิทธิพลทางความคิด หรือที่รู้จักกันในชื่อของ Influencer Marketing เป็นรูปแบบของการสื่อสารการตลาดที่มุ่งเน้นการใช้บุคคลที่มีอิทธิพลทางความคิดบนแพลตฟอร์มดิจิทัลในการส่งเสริมและสื่อสารรายละเอียดเกี่ยวกับสินค้าหรือบริการไปยังกลุ่มเป้าหมาย โดยอาศัยความน่าเชื่อถือและความสัมพันธ์ที่ผู้ทรงอิทธิพลมีกับฐานผู้ติดตามของตน (จิรานันท์ คำแสน, 2566) การที่ธุรกิจเลือกผู้ทรงอิทธิพลที่เหมาะสมจึงถือเป็นปัจจัยสำคัญในการวางกลยุทธ์ทางการตลาด โดยธุรกิจต้องคำนึงถึงความสอดคล้องระหว่างค่านิยม บุคลิกภาพ และฐานผู้ติดตามกับแบรนด์และกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการเข้าถึง (Torres et al., 2019) ทั้งนี้ ความน่าเชื่อถือ ถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของการสื่อสารการตลาดผ่านผู้ทรงอิทธิพล โดยการสร้างเนื้อหาที่มีความจริงใจและสอดคล้องกับตัวตน

ของผู้ทรงอิทธิพลจะช่วยให้การนำเสนอสินค้าหรือบริการมีความน่าเชื่อถือมากขึ้นในสายตาของผู้บริโภค (Freberg et al., 2011) รวมถึง การสร้างเนื้อหาที่มีคุณค่าที่นอกเหนือจากการโฆษณาสินค้าโดยตรง เช่น การให้ความรู้ ความบันเทิง หรือแรงบันดาลใจ จะช่วยเพิ่มการมีส่วนร่วมและความผูกพันกับกลุ่มเป้าหมาย

ในปัจจุบันมีแพลตฟอร์มหลากหลายที่ใช้สำหรับการสื่อสารการตลาดผ่านผู้ทรงอิทธิพล ซึ่งแต่ละแพลตฟอร์มจะมีลักษณะเฉพาะที่เหมาะสมกับรูปแบบเนื้อหาและกลุ่มเป้าหมายที่แตกต่างกัน ตัวอย่าง เช่น อินสตาแกรม (Instagram) เป็นแพลตฟอร์มที่เหมาะสมสำหรับการนำเสนอภาพและวิดีโอสั้น หรือ ดิกต็อก (TikTok) ที่เน้นวิดีโอสั้นที่สร้างสรรค์ และเข้าถึงกลุ่มคนรุ่นใหม่ เป็นต้น (Tseng & Wang, 2023) ด้วยเหตุนี้ การที่ธุรกิจจะสามารถกำหนดกลยุทธ์การสื่อสารการตลาดดิจิทัลผ่านผู้ทรงอิทธิพลทางความคิดที่ประสบความสำเร็จได้จำเป็นต้องอาศัยการผสมผสานอย่างลงตัว ระหว่างการเลือกผู้ทรงอิทธิพลที่เหมาะสม การสร้างเนื้อหาที่มีความจริงใจและมีคุณค่า รวมถึงการเลือกแพลตฟอร์มที่ตรงกับพฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมาย

ความสอดคล้องระหว่างผู้ทรงอิทธิพลทางความคิดและแบรนด์ (Influencer-brand congruence)

ความสอดคล้องระหว่างผู้ทรงอิทธิพลทางความคิดและแบรนด์ เป็นแนวคิดสำคัญในทางการตลาด ที่อธิบายถึงระดับความเข้ากันได้ระหว่างคุณลักษณะของแบรนด์กับคุณสมบัติของผู้ทรงอิทธิพล (Fleck et al., 2012) โดยความสอดคล้องนี้มีผลต่อการรับรู้และทัศนคติที่มีต่อแบรนด์และผลิตภัณฑ์นั้น ๆ ระดับของความสอดคล้องที่สูงระหว่างแบรนด์และผู้นำเสนอสินค้านั้นมีแนวโน้มที่จะส่งผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือของผลิตภัณฑ์ซึ่งท้ายที่สุดจะส่งผลไปสู่ความตั้งใจซื้อของผู้บริโภค (Till & Busler, 2000) ในงานวิจัยของ Belanche et al. (2021) ได้แสดงให้เห็นว่าความสอดคล้องระหว่างแบรนด์และผู้ทรงอิทธิพลเป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพของการสื่อสารการตลาดและการสร้างความผูกพันกับกลุ่มเป้าหมาย ทั้งนี้ การเลือกผู้ทรงอิทธิพลที่มีความสอดคล้องกับแบรนด์จะสามารถเพิ่มการรับรู้แบรนด์และความตั้งใจซื้อของผู้บริโภคอย่างมีนัยสำคัญ (Balaban et al., 2022) นอกจากนี้ Ju and Lou (2022) และ Torres et al. (2019) ยังได้ยืนยันว่าความสอดคล้องระหว่างบุคลิกภาพของผู้ทรงอิทธิพลทางความคิดและแบรนด์มีผลต่อทัศนคติของผู้บริโภคที่มีต่อตัวผู้ทรงอิทธิพลทางความคิดและแบรนด์

ทัศนคติของผู้บริโภคที่มีต่อผู้ทรงอิทธิพลทางความคิด (Consumer attitude toward influencer)

ทัศนคติของผู้บริโภคที่มีต่อผู้ทรงอิทธิพลทางความคิด หมายถึง การประเมินผลโดยรวมในเชิงบวกหรือเชิงลบ ต่อความร่วมมือระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ทรงอิทธิพลทางความคิดกับแบรนด์ในบริบทของการเป็นผู้นำเสนอสินค้า (Bergkvist et al., 2016) การประเมินนั้นอาจอยู่ในรูปแบบของความคิดและอารมณ์ของผู้บริโภคที่มีต่อผู้ทรงอิทธิพลทางความคิดในมิติต่าง ๆ อาทิ ความน่าเชื่อถือ (Credibility) ความสามารถในการสร้างปฏิสัมพันธ์ (Engagement capability) และภาพลักษณ์ (Image) (Lou & Yuan, 2019) โดย Freberg et al. (2011) ได้ศึกษาพบว่า ทัศนคติมีอิทธิพลโดยตรงต่อกระบวนการรับรู้และการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภค โดยผู้บริโภคมที่มีทัศนคติเชิงบวกต่อผู้ทรงอิทธิพลทางความคิด จะแสดงพฤติกรรมการติดตามและมีส่วนร่วมกับเนื้อหาในระดับที่สูงกว่าผู้บริโภคที่มีทัศนคติเชิงลบ นอกจากนี้ งานวิจัยของ Casalo et al. (2018) และ Torres et al. (2019) ยังแสดงให้เห็นว่าทัศนคติที่ดีเป็นปัจจัยสำคัญในการกระตุ้นพฤติกรรมการซื้อและการพัฒนาความภักดีต่อแบรนด์ รวมไปถึงการมีทัศนคติที่ดีต่อแบรนด์ที่ได้รับการนำเสนอผ่านผู้ทรงอิทธิพลทางความคิด

ทัศนคติที่มีต่อแบรนด์ (Attitude toward brand)

ทัศนคติที่มีต่อแบรนด์ หมายถึง การประเมินโดยรวมของผู้บริโภคที่มีต่อแบรนด์ใดแบรนด์หนึ่ง (Torres et al., 2019) ซึ่งสามารถสะท้อนผ่านองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ การรับรู้คุณค่าของแบรนด์ (Perceived brand value) ความน่าเชื่อถือของแบรนด์ (Brand credibility) และความสัมพันธ์ระยะยาวระหว่างผู้บริโภคกับแบรนด์ (Long term consumer-brand relationship) (Keller, 2013) การศึกษาของ Chiou and Pan (2009) แสดงให้เห็นว่าทัศนคติเชิงบวกของผู้บริโภคที่มีต่อแบรนด์มีความสัมพันธ์โดยตรงกับความภักดีต่อแบรนด์ พฤติกรรมการซื้อซ้ำ และการสื่อสารแบบปากต่อปาก นอกจากนี้การศึกษาของ Lemon and Verhoef (2016) พบว่า การพัฒนาทัศนคติเชิงบวกต่อแบรนด์สามารถเกิดขึ้นผ่านกลไกสำคัญสามประการ ได้แก่ (1) การสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการ (Integrated marketing communication) (2) การสร้างประสบการณ์ลูกค้าเชิงบวก (Positive customer experience) และ (3) การพัฒนาความไว้วางใจในแบรนด์ (Brand trust) โดยกลไกเหล่านี้ส่งผลต่อการสร้างความผูกพันทางอารมณ์ระหว่างผู้บริโภคกับแบรนด์ ซึ่งการที่ธุรกิจพยายามพัฒนากลยุทธ์การสื่อสารการตลาดเพื่อสร้างความไว้วางใจให้กับผู้บริโภคนั้น อาจอยู่ในลักษณะของการใช้ผู้ทรงอิทธิพลทางความคิดที่เหมาะสมกับผลิตภัณฑ์หรือแบรนด์ที่จะสามารถช่วยสร้างทัศนคติที่มีต่อแบรนด์ (Torres et al., 2019; Tseng & Wang, 2023)

นอกจากนี้ การที่ผู้บริโภครับรู้ได้ถึงความสอดคล้องกันระหว่างผู้ทรงอิทธิพลทางความคิดและแบรนด์จะส่งผลไปสู่การมีทัศนคติที่ดีต่อผู้ทรงอิทธิพลทางความคิด ซึ่งท้ายที่สุดก็จะนำไปสู่การสร้างทัศนคติเชิงบวกต่อแบรนด์ (Torres et al., 2019) กล่าวคือ เมื่อผู้บริโภครับรู้ว่าผู้ทรงอิทธิพลมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับแบรนด์ ผู้บริโภคจะเกิดความรู้สึกเชิงบวกต่อผู้ทรงอิทธิพลก่อน เช่น มองว่ามีความน่าเชื่อถือ มีความจริงใจ หรือมีความเชี่ยวชาญจริง จากนั้นความรู้สึกเชิงบวกนี้จะถูกถ่ายโอนไปสู่แบรนด์ที่ผู้ทรงอิทธิพลสนับสนุน ทำให้ผู้บริโภคมีทัศนคติที่ดีต่อแบรนด์ตามไปด้วย (Tseng & Wang, 2023) ความสัมพันธ์ทางอ้อมเช่นนี้สอดคล้องกับกระบวนการรับรองผลิตภัณฑ์ (Endorsement Process) ซึ่งอธิบายว่าคุณลักษณะและคุณค่าของบุคคลที่มีชื่อเสียงจะถูกถ่ายโอนไปยังผลิตภัณฑ์ที่พวกเขาสนับสนุน โดยเฉพาะเมื่อผู้บริโภคมองเห็นความเชื่อมโยงและความสอดคล้องระหว่างบุคคลที่มีชื่อเสียงกับแบรนด์นั้น (De Cicco et al., 2021) ดังนั้น ความสัมพันธ์ดังกล่าวมีแนวโน้มที่จะช่วยสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและเสริมสร้างความแข็งแกร่งในภาพลักษณ์ให้กับแบรนด์

จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมาสามารถกำหนดเป็นสมมติฐานการวิจัยและกรอบแนวคิดการวิจัยได้ดังภาพที่ 1

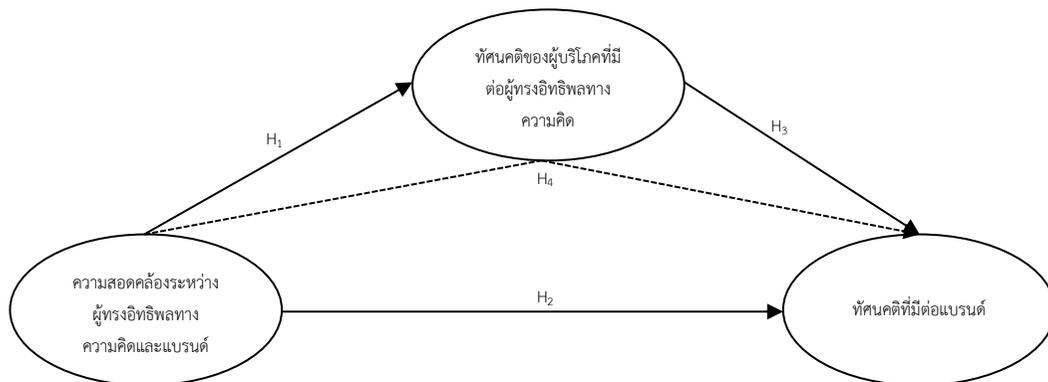
สมมติฐานที่ 1 (H₁): ความสอดคล้องระหว่างผู้ทรงอิทธิพลทางความคิดและแบรนด์มีอิทธิพลทางตรงต่อทัศนคติของผู้บริโภคที่มีต่อผู้ทรงอิทธิพลทางความคิด

สมมติฐานที่ 2 (H₂): ความสอดคล้องระหว่างผู้ทรงอิทธิพลทางความคิดและแบรนด์มีอิทธิพลทางตรงต่อทัศนคติที่มีต่อแบรนด์

สมมติฐานที่ 3 (H₃): ทัศนคติของผู้บริโภคที่มีต่อผู้ทรงอิทธิพลทางความคิดมีอิทธิพลทางตรงต่อทัศนคติที่มีต่อแบรนด์

สมมติฐานที่ 4 (H₄): ความสอดคล้องระหว่างผู้ทรงอิทธิพลทางความคิดและแบรนด์มีอิทธิพลทางอ้อมต่อทัศนคติที่มีต่อแบรนด์โดยผ่านทัศนคติของผู้บริโภคที่มีต่อผู้ทรงอิทธิพลทางความคิด

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 สมมติฐานและกรอบแนวคิดการวิจัย

ที่มา: ผู้วิจัย

วิธีการดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) ด้วยวิธีการสำรวจผ่านการเก็บรวบรวมข้อมูล ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง (Cross-sectional survey) โดยสามารถอธิบายรายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการดำเนินการวิจัยได้ดังต่อไปนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริโภคในประเทศไทยที่มีอายุ 18 ปีขึ้นไป และเป็นผู้ที่ติดตามผู้ทรงอิทธิพลทางความคิด (Influencer) ทางด้านเครื่องสำอางในแพลตฟอร์ม TikTok อย่างน้อย 1 ราย ในช่วง 6 เดือนที่ผ่านมา โดยที่ผู้ทรงอิทธิพลทางความคิดด้านเครื่องสำอางในงานวิจัยนี้ คือ บุคคลที่มีอิทธิพลและความเชี่ยวชาญในวงการความงาม ซึ่งสร้างเนื้อหาเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ดูแลผิวพรรณที่มีคนไทยเป็นเจ้าของ (แบรนด์ Mizumi) ผ่านสื่อสังคมออนไลน์ และมีจำนวนผู้ติดตามในแพลตฟอร์ม TikTok ตั้งแต่ 10,000 ผู้ติดตามขึ้นไป ซึ่งไม่ทราบจำนวนของประชากรที่แท้จริง การกำหนดจำนวนของกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยเลือกใช้การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างแบบกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน ซึ่ง Cohen (1992) ได้ระบุว่าขนาดของกลุ่มตัวอย่างควรมีอย่างน้อย 156 ตัวอย่าง และ Hair et al. (2017) ได้แนะนำขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมควรมีจำนวนอยู่ระหว่าง 100 – 200 ตัวอย่าง หรือมีอัตราส่วนขนาดกลุ่มตัวอย่างเป็น 20 เท่าของจำนวนตัวแปรสังเกตได้ ซึ่งงานวิจัยนี้ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้จำนวน 11 ตัวแปร ($11 \times 20 = 220$) ดังนั้น ขนาดกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำของงานวิจัยเท่ากับ 220 ตัวอย่าง และใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็น (Non-probability sampling) ด้วยการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) ทั้งนี้แบบสอบถามได้ดำเนินการกระจายไปยังกลุ่มตัวอย่างผ่านช่องทางออนไลน์ (Google form) โดยเก็บข้อมูลระหว่างเดือนธันวาคม 2567 ถึง มกราคม 2568 ทั้งนี้เพื่อให้แน่ใจว่าผู้ตอบแบบสอบถามเป็นกลุ่มตัวอย่างเป้าหมายของงานวิจัย งานวิจัยนี้จึงมีคำถามคัดกรองจำนวน 3 ข้อ ได้แก่ 1) อายุของท่านต่ำกว่า 18 ปีหรือไม่ 2) จำนวนของผู้ทรงอิทธิพล

ทางความคิดที่ท่านติดตามในแพลตฟอร์ม TikTok และ 3) ท่านรู้จักผลิตภัณฑ์ดูแลผิวพรรณ แบรินด์ Mizumi หรือไม่ หลังจากกระจายแบบสอบถามมีผู้ตอบกลับแบบสอบถามที่ครบถ้วนสมบูรณ์สามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล จำนวน 304 คน ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับที่เหมาะสม

การพัฒนาเครื่องมือการวิจัย

แบบสอบถามงานวิจัยนี้โดยปรับปรุงจากงานวิจัยก่อนหน้า ประกอบไปด้วย 4 ส่วน ได้แก่ 1) ความสอดคล้องระหว่างผู้ทรงอิทธิพลทางความคิดและแบรินด์ จำนวน 3 ข้อ ซึ่งปรับปรุงจากงานวิจัยของ Dwivedi et al. (2015) 2) ทักษะของผู้บริโภคที่มีต่อผู้ทรงอิทธิพลทางความคิด จำนวน 4 ข้อ ซึ่งปรับปรุงจากงานวิจัยของ Ooi et al. (2023) 3) ทักษะที่มีต่อแบรินด์ จำนวน 4 ข้อ ปรับปรุงจากงานวิจัยของ Torres et al. (2019) โดยข้อคำถามใช้มาตรวัดแบบ Likert's scale 5 ระดับ คือ 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง และ 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง และ 4) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ระดับการศึกษาสูงสุด ความถี่ในการใช้ TikTok ระยะเวลาเฉลี่ยที่ใช้ดู TikTok ต่อวัน และจำนวนผู้ทรงอิทธิพลทางความคิดที่ติดตาม ซึ่งเป็นข้อคำถามปลายปิด (Checklist) แบบสอบถามผ่านการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญและทดสอบเบื้องต้น (Pre-test) จากกลุ่มบุคคลที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 ราย ซึ่งผลการประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานที่สามารถนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไปได้

สถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยนี้วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติพรรณนา ประกอบด้วย ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) เพื่ออธิบายลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถาม และใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) เพื่อแสดงระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยแบ่งการแปลค่าออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้ 1.00 - 1.50 ระดับน้อยที่สุด 1.51 - 2.50 ระดับน้อย 2.51 - 3.50 ระดับปานกลาง 3.51 - 4.50 ระดับมาก และ 4.51 - 5.00 ระดับมากที่สุด และทดสอบสมมติฐานงานวิจัยโดยใช้สถิติอนุมานด้วยการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างด้วยวิธีกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน (Partial Least Square Structural Equation Model: PLS-SEM)

ผลการวิจัย

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 179 คน (58.9%) มีอายุอยู่ระหว่าง 18-24 ปี จำนวน 236 คน (77.6%) รายได้เฉลี่ยต่อเดือน น้อยกว่า 15,000 บาท จำนวน 143 คน (47.0%) ระดับการศึกษาสูงสุดปริญญาตรี จำนวน 225 คน (74.0%) มีความถี่ในการใช้งาน TikTok ทุกวัน จำนวน 198 คน (65.1%) ระยะเวลาเฉลี่ยที่ใช้ดู TikTok ต่อวันอยู่ระหว่าง 30-60 นาที จำนวน 108 คน (35.5%) และมีจำนวนการติดตามผู้ทรงอิทธิพลทางความคิดใน TikTok อยู่ระหว่าง 6-10 คน จำนวน 104 คน (34.2%) ตามลำดับ

ระดับความคิดเห็นของความสอดคล้องระหว่างผู้ทรงอิทธิพลทางความคิดและแบรนด์ ทักษะคิดของผู้บริโภคที่มีต่อผู้ทรงอิทธิพลทางความคิด และทักษะคิดที่มีต่อแบรนด์

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของตัวแปรความสอดคล้องระหว่างผู้ทรงอิทธิพลทางความคิดและแบรนด์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 (S.D. = 0.625) ทักษะคิดของผู้บริโภคที่มีต่อผู้ทรงอิทธิพลทางความคิด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.37 (S.D. = 0.495) และทักษะคิดที่มีต่อแบรนด์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 (S.D. = 0.618)

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้แนวทางการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างของ Anderson and Gerbing (1988) ซึ่งประกอบด้วย 2 ขั้นตอน ได้แก่ การประเมินโมเดลการวัด (Measurement model) เพื่อตรวจสอบคุณภาพของข้อมูลเบื้องต้นของโมเดลภายนอก (Outer model) แล้วจึงประเมินโมเดลโครงสร้าง (Structural model) เพื่อยืนยันสมมติฐานของโมเดลภายใน (Inner model) โดยมีรายละเอียดดังนี้

ผลการประเมินโมเดลการวัด (Measurement model)

ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องภายใน (Internal consistency) ผู้วิจัยพิจารณาจากค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor loading) ของข้อคำถาม ผลการวิเคราะห์พบว่ามีค่าอยู่ระหว่าง 0.792 – 0.865 ซึ่งผ่านเกณฑ์มาตรฐานที่ 0.70 ค่าความเชื่อมั่นของข้อคำถาม โดยพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ผลการวิเคราะห์พบว่ามีค่าอยู่ระหว่าง 0.803 – 0.845 ซึ่งผ่านเกณฑ์มาตรฐานที่ 0.70 และค่าความเชื่อมั่นรวมของตัวแปรแฝง (Composite reliability: CR) ควรมีค่ามากกว่า 0.7 ผลการวิเคราะห์พบว่ามีค่าอยู่ระหว่าง 0.803 – 0.846 ซึ่งผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าแบบสอบถามของงานวิจัยมีความสอดคล้องภายใน (Hair et al., 2017) การทดสอบความตรงเชิงเหมือน (Convergent validity) โดยทดสอบด้วยค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย (Average variance extracted: AVE) ควรมีค่ามากกว่า 0.50 (Hair et al., 2017) ผลการวิเคราะห์พบว่ามีค่าอยู่ระหว่าง 0.672 – 0.717 ซึ่งผ่านเกณฑ์มาตรฐาน รายละเอียดดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ผลการทดสอบโมเดลการวัด

ข้อคำถาม	Factor loading	Cronbach's alpha	CR	AVE
ความสอดคล้องระหว่างผู้ทรงอิทธิพลทางความคิดและแบรนด์ (IBC)		0.803	0.803	0.717
IBC 1: ผู้ทรงอิทธิพลทางความคิดที่รีวิว Mizumi เป็นตัวแทนที่เหมาะสมกับแบรนด์สินค้า	0.865			
IBC2: ผู้ทรงอิทธิพลทางความคิดที่รีวิว Mizumi มีภาพลักษณ์ที่สอดคล้องกับแบรนด์สินค้า	0.841			
IBC3: ผู้ทรงอิทธิพลทางความคิดที่รีวิว Mizumi เป็นตัวเลือกที่สมเหตุสมผลในการแนะนำแบรนด์สินค้า	0.834			

ตารางที่ 1 ผลการทดสอบโมเดลการวัด (ต่อ)

ข้อคำถาม	Factor Loading	Cronbach's alpha	CR	AVE
ทัศนคติของผู้บริโภคที่มีต่อผู้ทรงอิทธิพลทางความคิด (ATI)				
ATI1: ฉันคิดว่าผู้ทรงอิทธิพลทางความคิดที่รีวิว Mizumi น่าสนใจ	0.844	0.837	0.837	0.672
ATI2: ฉันคิดว่าผู้ทรงอิทธิพลทางความคิดที่รีวิว Mizumi น่าติดตาม	0.792			
ATI3: ฉันคิดว่าผู้ทรงอิทธิพลทางความคิดที่รีวิว Mizumi น่าประทับใจ	0.811			
ATI4: ฉันคิดว่าผู้ทรงอิทธิพลทางความคิดที่รีวิว Mizumi มีบุคลิกที่น่าดึงดูด	0.830			
ทัศนคติที่มีต่อแบรนด์ (ATB)				
ATB1: Mizumi เป็นแบรนด์สินค้าที่น่าต้องการ	0.861	0.845	0.846	0.684
ATB2: Mizumi เป็นแบรนด์สินค้าที่น่าสนใจ	0.799			
ATB3: Mizumi เป็นแบรนด์สินค้าที่ดูคุ้มค่า	0.827			
ATB4: Mizumi เป็นแบรนด์สินค้าที่ดูมีคุณภาพ	0.819			

ที่มา: ผู้วิจัย

การทดสอบความตรงเชิงจำแนก (Discriminant validity) นั้นจะพิจารณาจากค่า Square root AVE ซึ่งควรมีค่ามากกว่าค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโครงสร้าง ผลการวิเคราะห์พบว่าค่า Square root AVE มีค่าเกินกว่าค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโครงสร้าง เป็นไปตามเกณฑ์การประเมินของ Fornell and Larcker (1981) แสดงว่าแบบสอบถามมีความตรงอยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน รายละเอียดดังตารางที่ 2

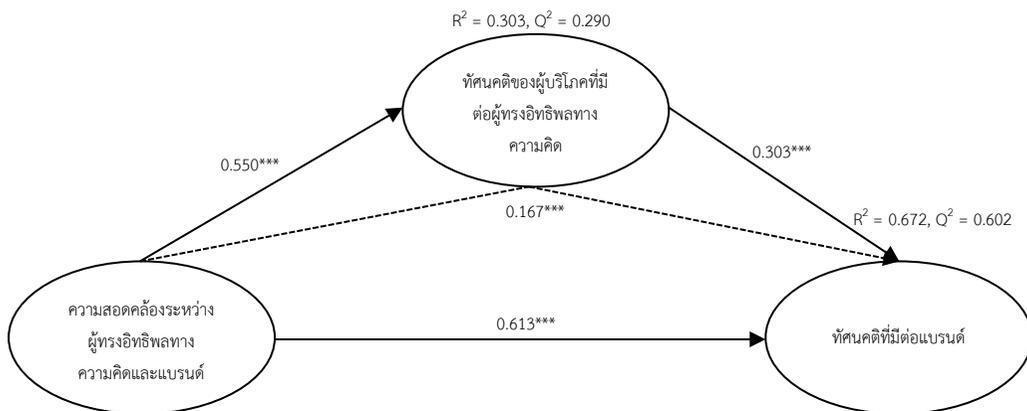
ตารางที่ 2 Fornell-Larcker criterion

ตัวแปร	IBC	ATI	ATB
IBC	0.847		
ATI	0.550***	0.820	
ATB	0.780***	0.640***	0.827

หมายเหตุ ค่าในแนวทแยงมุม คือ ค่า Square root AVE , *** p -value < 0.05, ความสอดคล้องระหว่างผู้ทรงอิทธิพลทางความคิดและแบรนด์ (IBC), ทัศนคติของผู้บริโภคที่มีต่อผู้ทรงอิทธิพลทางความคิด (ATI), ทัศนคติที่มีต่อแบรนด์ (ATB)

ที่มา: ผู้วิจัย

ผลการประเมินโมเดลโครงสร้างและการทดสอบสมมติฐาน (Structural model and hypothesis testing) การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างด้วยวิธีกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน ถูกนำมาใช้เพื่อทำนายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภายนอก (Exogenous variable) และตัวแปรภายใน (Endogenous variable) ในกรอบแนวคิดการวิจัย โดยจะทดสอบด้วยวิธีการ Bootstrapping 5,000 resample และประเมินค่าความสามารถในการทำนายของโมเดล ด้วยค่าสหสัมพันธ์เชิงพหุยกกำลังสอง (R^2) ของโมเดลภายใน (ทัศนคติของผู้บริโภคที่มีต่อผู้ทรงอิทธิพลทางความคิด และทัศนคติที่มีต่อแบรนด์) ผลการวิเคราะห์พบว่า ความสอดคล้องระหว่างผู้ทรงอิทธิพลทางความคิดและแบรนด์ มีอิทธิพลทางตรงต่อทัศนคติของผู้บริโภคที่มีต่อผู้ทรงอิทธิพลทางความคิด ($\beta = 0.550, p < 0.001$) และทัศนคติที่มีต่อแบรนด์ ($\beta = 0.613, p < 0.001$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และทัศนคติของผู้บริโภคที่มีต่อผู้ทรงอิทธิพลทางความคิดมีอิทธิพลทางตรงต่อทัศนคติที่มีต่อแบรนด์ ($\beta = 0.303, p < 0.001$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ เมื่อทดสอบอิทธิพลทางอ้อม พบว่า ความสอดคล้องระหว่างผู้ทรงอิทธิพลทางความคิดและแบรนด์ มีอิทธิพลทางอ้อมต่อทัศนคติที่มีต่อแบรนด์โดยผ่านทัศนคติของผู้บริโภคที่มีต่อผู้ทรงอิทธิพลทางความคิด ($\beta = 0.167, p < 0.001$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติซึ่งถือว่าทัศนคติที่มีต่อตัวบุคคลมีส่วนในการกระตุ้นให้ผู้บริโภคเกิดทัศนคติที่ดีต่อแบรนด์ ทั้งนี้ความสอดคล้องระหว่างผู้ทรงอิทธิพลทางความคิดและแบรนด์สามารถทำนายทัศนคติของผู้บริโภคที่มีต่อผู้ทรงอิทธิพลทางความคิด ได้ร้อยละ 30.3 ($R^2 = 0.303$) ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง (Hair et al., 2021) และความสอดคล้องระหว่างผู้ทรงอิทธิพลทางความคิดและแบรนด์และทัศนคติของผู้บริโภคที่มีต่อผู้ทรงอิทธิพลทางความคิดสามารถทำนายทัศนคติที่มีต่อแบรนด์ได้ร้อยละ 67.2 ($R^2 = 0.672$) ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง (Hair et al., 2021) โดยที่ทัศนคติของผู้บริโภคที่มีต่อผู้ทรงอิทธิพลทางความคิดมีค่า Predictive relevance อยู่ในระดับปานกลาง ($Q^2 = 0.290$) และทัศนคติที่มีต่อแบรนด์มีค่า Predictive relevance อยู่ในระดับสูง ($Q^2 = 0.602$) ดังนั้นทุกสมมติฐานจึงได้รับการยอมรับ ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ผลการทดสอบสมมติฐาน

หมายเหตุ: *** p -value < 0.001

ที่มา: ผู้วิจัย

การอภิปรายผล

จากผลการทดสอบสมมติฐานตามกรอบแนวคิดการวิจัย ผู้วิจัยจะอภิปรายผลการวิจัยตามสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ความสอดคล้องระหว่างผู้ทรงอิทธิพลทางความคิดและแบรนด์ที่มีอิทธิพลทางตรงต่อทัศนคติของผู้บริโภคที่มีต่อผู้ทรงอิทธิพลทางความคิด ผลการวิจัยพบว่า ความสอดคล้องระหว่างผู้ทรงอิทธิพลทางความคิดและแบรนด์ที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อทัศนคติของผู้บริโภคที่มีต่อผู้ทรงอิทธิพลทางความคิด ทั้งนี้เนื่องจากเมื่อผู้ทรงอิทธิพลทางความคิดมีความสอดคล้องกับแบรนด์ในสองมิติสำคัญ คือ ด้านภาพลักษณ์ทางกายภาพที่เหมาะสมกับแบรนด์ และด้านไลฟ์สไตล์ที่สอดคล้องกับคุณค่าของแบรนด์ จะส่งผลให้ผู้บริโภคเกิดทัศนคติที่ดีต่อผู้ทรงอิทธิพลทางความคิดนั้น การค้นพบนี้สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริโภคให้ความสำคัญกับความกลมกลืนระหว่างผู้ทรงอิทธิพลและแบรนด์ โดยความสอดคล้องดังกล่าวจะเป็นปัจจัยดึงดูดให้ผู้บริโภคเกิดความสนใจและพัฒนาทัศนคติที่ดีต่อผู้ทรงอิทธิพลทางความคิด ซึ่งเมื่อดูจากพฤติกรรมผู้บริโภคในประเทศไทยที่ใช้แพลตฟอร์ม TikTok พบว่า กว่าร้อยละ 60 ตัดสินใจซื้อสินค้าจากการดูรีวิวของผู้ทรงอิทธิพลทางความคิดที่มีภาพลักษณ์สอดคล้องกับแบรนด์ ซึ่งเป็นการสร้างประสบการณ์ซื้อให้กับผู้บริโภคอีกด้านหนึ่ง (ธนาคารกรุงเทพ, 2568; Marketingoops, 2567) ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Torres et al. (2019) ที่พบว่า ความสอดคล้องระหว่างบุคลิกภาพของผู้ทรงอิทธิพลทางความคิดและแบรนด์มีผลต่อทัศนคติของผู้บริโภคที่มีต่อทั้งผู้ทรงอิทธิพล นอกจากนี้ยังสนับสนุนผลการวิจัยของ Belanche et al. (2021) ที่แสดงให้เห็นว่าการคัดเลือกผู้ทรงอิทธิพลที่มีความสอดคล้องกับแบรนด์สามารถเพิ่มการรับรู้แบรนด์และความตั้งใจซื้อของผู้บริโภคได้อย่างมีนัยสำคัญ ข้อค้นพบข้างต้นนี้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการพิจารณาความสอดคล้องระหว่างผู้ทรงอิทธิพลและแบรนด์ในการวางแผนกลยุทธ์การตลาดดิจิทัลผ่านผู้ทรงอิทธิพลทางความคิด

สมมติฐานที่ 2 ความสอดคล้องระหว่างผู้ทรงอิทธิพลทางความคิดและแบรนด์ที่มีอิทธิพลทางตรงต่อทัศนคติที่มีต่อแบรนด์ ผลการวิจัยพบว่า ความสอดคล้องระหว่างผู้ทรงอิทธิพลทางความคิดและแบรนด์ที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อทัศนคติที่มีต่อแบรนด์ ทั้งนี้ในบริบทของประเทศไทยนั้น เมื่อผู้บริโภคพบว่าผู้ทรงอิทธิพลมีความสอดคล้องกับแบรนด์ในด้านต่าง ๆ เช่น บุคลิกภาพ ค่านิยม และรูปแบบการดำเนินชีวิต จะทำให้การนำเสนอสินค้าผ่านผู้ทรงอิทธิพลนั้นมีความน่าเชื่อถือและเป็นธรรมชาติมากขึ้น ส่งผลให้ผู้บริโภคเกิดทัศนคติที่ดีต่อแบรนด์ นอกจากนี้ การที่แบรนด์เลือกใช้ผู้ทรงอิทธิพลที่มีความสอดคล้องกับภาพลักษณ์และคุณค่าของแบรนด์ ยังแสดงให้เห็นถึงความใส่ใจในการสื่อสารกับผู้บริโภค ซึ่งช่วยสร้างการเชื่อมโยงภาพลักษณ์ที่ชัดเจนในใจผู้บริโภค ทำให้เกิดการจดจำและความรู้สึกที่ดีต่อแบรนด์ได้ง่ายขึ้น อีกทั้งการนำเสนอสินค้าผ่านผู้ทรงอิทธิพลที่มีความสอดคล้องกับแบรนด์จะดูมีความจริงใจและไม่เป็นการโฆษณาที่ฝืนธรรมชาติ ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Freberg et al. (2011) ที่พบว่าความสอดคล้องระหว่างผู้ทรงอิทธิพลทางความคิดและแบรนด์ที่มีอิทธิพลทางตรงต่อทัศนคติที่มีต่อแบรนด์ ซึ่งมีแนวโน้มที่จะส่งผลต่อการตัดสินใจซื้อและการมีส่วนร่วมของผู้บริโภค นอกจากนี้ ผลการวิจัยของ Torres et al. (2019) ยังสนับสนุนว่าทัศนคติที่ดีเป็นปัจจัยสำคัญในการกระตุ้นพฤติกรรมการซื้อและการพัฒนาความภักดีต่อแบรนด์ที่นำเสนอผ่านผู้ทรงอิทธิพลทางความคิด ข้อค้นพบนี้มีนัยสำคัญต่อการวางแผนกลยุทธ์การตลาดดิจิทัลผ่านผู้ทรงอิทธิพลทางความคิด โดยนักการตลาดควรให้ความสำคัญกับการคัดเลือกผู้ทรงอิทธิพลที่มีความสอดคล้องกับแบรนด์ในหลายมิติ เพื่อสร้างการรับรู้ที่ดีและพัฒนาทัศนคติเชิงบวกของผู้บริโภคที่มีต่อแบรนด์

สมมติฐานที่ 3 ทักษะคิดของผู้บริโภคที่มีต่อผู้ทรงอิทธิพลทางความคิดมีอิทธิพลทางตรงต่อทัศนคติที่มีต่อแบรนด์ ผลการวิจัยพบว่า ทักษะคิดของผู้บริโภคที่มีต่อผู้ทรงอิทธิพลทางความคิดมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อทัศนคติที่มีต่อแบรนด์ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากเมื่อผู้บริโภคมีทัศนคติที่ดีต่อผู้ทรงอิทธิพลทางความคิด ไม่ว่าจะเป็นความชื่นชอบในบุคลิกภาพ ความประทับใจในความเชี่ยวชาญ หรือการยอมรับในตัวตนของผู้ทรงอิทธิพลทางความคิดนั้น จะส่งผลให้ผู้บริโภคมีแนวโน้มที่จะประเมินแบรนด์ที่ผู้ทรงอิทธิพลทางความคิดนำเสนอในเชิงบวกด้วย กล่าวคือ มีการถ่ายโอนความรู้สึกที่ดีจากผู้ทรงอิทธิพลทางความคิดไปสู่แบรนด์ที่พวกเขาแนะนำ นอกจากนี้ เมื่อผู้บริโภคมีทัศนคติที่ดีต่อผู้ทรงอิทธิพลทางความคิด พวกเขามักจะมีความเชื่อมั่นในการตัดสินใจและความคิดเห็นของผู้ทรงอิทธิพลนั้น ส่งผลให้คำแนะนำหรือการรีวิวสินค้าของผู้ทรงอิทธิพลทางความคิดมีความน่าเชื่อถือ และน่าสนใจมากขึ้น ในสายตาของผู้บริโภค ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาทัศนคติที่ดีต่อแบรนด์ที่ได้รับการแนะนำ ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Belanche et al. (2021) ที่แสดงให้เห็นว่า ความสอดคล้องระหว่างแบรนด์และผู้ทรงอิทธิพลทางความคิดถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยยกระดับประสิทธิภาพของการสื่อสารทางการตลาด อีกทั้งยังมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างทัศนคติของผู้บริโภคที่มีต่อแบรนด์ของกลุ่มเป้าหมายได้อย่างลึกซึ้งและยั่งยืน และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Till and Busler (2000) ความสอดคล้องระหว่างแบรนด์ และผู้ทรงอิทธิพลส่งผลโดยตรงต่อการรับรู้และทัศนคติที่มีต่อแบรนด์ ระดับของความสอดคล้อง ที่สูงยิ่งช่วยเสริมสร้างความน่าเชื่อถือของสินค้า ซึ่งท้ายที่สุดจะนำไปสู่ความตั้งใจซื้อที่เพิ่มขึ้นในหมู่ผู้บริโภค อย่างมีนัยสำคัญ ข้อค้นพบจากการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการคัดเลือกผู้ทรงอิทธิพลทางความคิดที่มีภาพลักษณ์ที่ดีและได้รับการยอมรับจากกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จของการสื่อสารการตลาดและการสร้างทัศนคติที่ดีต่อแบรนด์

สมมติฐานที่ 4 ความสอดคล้องระหว่างผู้ทรงอิทธิพลทางความคิดและแบรนด์มีอิทธิพลทางอ้อมต่อทัศนคติที่มีต่อแบรนด์โดยผ่านทัศนคติของผู้บริโภคที่มีต่อผู้ทรงอิทธิพลทางความคิด ผลการวิจัยพบว่า ความสอดคล้องระหว่างผู้ทรงอิทธิพลทางความคิดและแบรนด์มีอิทธิพลทางอ้อมต่อทัศนคติที่มีต่อแบรนด์ โดยผ่านทัศนคติของผู้บริโภคที่มีต่อผู้ทรงอิทธิพลทางความคิด ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากเมื่อผู้บริโภครับรู้ถึงความสอดคล้องระหว่างผู้ทรงอิทธิพลทางความคิดและแบรนด์ ไม่ว่าจะเป็นด้านบุคลิกภาพ ค่านิยม หรือรูปแบบการดำเนินชีวิต จะส่งผลให้ผู้บริโภคพัฒนาทัศนคติที่ดีต่อผู้ทรงอิทธิพลก่อน จากนั้นทัศนคติที่ดีนี้จึงถ่ายโอนไปสู่การประเมินแบรนด์ในเชิงบวก กระบวนการส่งผ่านอิทธิพลดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงบทบาทสำคัญของผู้ทรงอิทธิพลในฐานะตัวกลางที่เชื่อมโยงระหว่างความสอดคล้องและทัศนคติต่อแบรนด์ โดยความสอดคล้องที่เหมาะสมจะช่วยสร้างความน่าเชื่อถือและความน่าดึงดูดใจของผู้ทรงอิทธิพลทางความคิด ซึ่งเมื่อผู้บริโภคเกิดทัศนคติที่ดีต่อผู้ทรงอิทธิพลทางความคิดแล้ว จะส่งผลต่อเนื้อให้ผู้ใช้บริโภคมีแนวโน้มที่จะประเมินแบรนด์ที่ผู้ทรงอิทธิพลนั้นนำเสนอในเชิงบวกด้วย ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Lou and Yuan (2019) ที่พบว่า ผู้บริโภคจะประเมินรูปแบบความคิดและอารมณ์ของผู้ทรงอิทธิพลทางความคิดที่ตนติดตามว่ามีความสอดคล้องกับแบรนด์สินค้ามากน้อยเพียงใด ผ่านการติดตามดูจากไลฟ์สไตล์และการรีวิวและนำมาประเมินผลความคิดว่ามีความสอดคล้องกันหรือไม่ และผลการวิจัยของ Ju and Lou (2022) และ Torres et al. (2019) ยืนยันว่า ความสอดคล้องระหว่างบุคลิกภาพของผู้ทรงอิทธิพล

ทางความคิดและภาพลักษณ์ของแบรนด์มีผลต่อทัศนคติของผู้บริโภค โดยผู้บริโภคมักประเมินแบรนด์ผ่านมุมมองที่พวกเขามีต่อผู้ทรงอิทธิพลทางความคิดก่อน หากบุคลิกของผู้ทรงอิทธิพลทางความคิดสอดคล้องกับค่านิยมของแบรนด์ จะช่วยเสริมสร้างความน่าเชื่อถือและส่งผลให้ผู้บริโภคมีทัศนคติเชิงบวกทั้งต่อผู้ทรงอิทธิพลทางความคิดและแบรนด์ ในทางตรงกันข้าม หากเลือกผู้ทรงอิทธิพลทางความคิดที่ไม่เหมาะสม อาจลดความเชื่อมโยงและทำให้กลยุทธ์การใช้ผู้ทรงอิทธิพลทางความคิดขาดประสิทธิภาพ ข้อค้นพบนี้มีนัยสำคัญต่อการวางแผนกลยุทธ์การตลาดผ่านผู้ทรงอิทธิพลทางความคิด โดยนักการตลาดควรให้ความสำคัญกับการสร้างความสอดคล้องระหว่างผู้ทรงอิทธิพลทางความคิดและแบรนด์อย่างรอบด้าน เนื่องจากความสอดคล้องนี้จะส่งผลต่อทัศนคติที่ดีต่อแบรนด์ผ่านการพัฒนาทัศนคติที่ดีต่อผู้ทรงอิทธิพลทางความคิดก่อน ซึ่งจะช่วยให้ประสิทธิภาพของการสื่อสารการตลาดโดยรวม

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัยที่พบว่าความสอดคล้องระหว่างผู้ทรงอิทธิพลทางความคิดและแบรนด์มีผลต่อทัศนคติของผู้บริโภค ในเชิงทฤษฎีงานวิจัยนี้ได้ขยายองค์ความรู้เกี่ยวกับแนวคิดของความสอดคล้องระหว่างผู้ทรงอิทธิพลทางความคิดและแบรนด์ (Influencer-Brand Congruence) ในบริบทของอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง ซึ่งผู้ประกอบการธุรกิจเครื่องสำอางสามารถนำข้อค้นพบนี้ไปประยุกต์ใช้ในการวางแผนการตลาดดิจิทัลผ่านการใช้ผู้ทรงอิทธิพลทางความคิด โดยในขั้นตอนการคัดเลือกผู้ทรงอิทธิพลทางความคิดนั้น ควรให้ความสำคัญกับความสอดคล้องทั้งในด้านภาพลักษณ์ส่วนบุคคลและค่านิยมที่น่าเสนอ เนื่องจากปัจจัยเหล่านี้ส่งผลโดยตรงต่อการรับรู้และทัศนคติของผู้บริโภค นอกจากการพิจารณาความสอดคล้องแล้ว นักการตลาดควรวิเคราะห์พฤติกรรมและความสนใจของผู้ติดตามผู้ทรงอิทธิพลทางความคิดแต่ละรายอย่างละเอียด เพื่อให้แน่ใจว่าสามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่แท้จริง การวิเคราะห์นี้จะช่วยเพิ่มโอกาสที่ผู้บริโภคจะมีส่วนร่วมและเชื่อมั่นในเนื้อหาที่น่าเสนอผ่านผู้ทรงอิทธิพลทางความคิด นอกจากนี้งานวิจัยนี้ยังได้ให้ประโยชน์ในเชิงวิชาการด้วยการทดสอบความสอดคล้องของตัวผู้ทรงอิทธิพลทางความคิดและแบรนด์ที่มีส่วนผลักดันให้ผู้บริโภคเกิดทัศนคติในเชิงบวกต่อทั้งตัวผู้ทรงอิทธิพลทางความคิดและแบรนด์ซึ่งถือว่าเป็นการขยายองค์ความรู้ในมุมมองของการสื่อสารการตลาดดิจิทัล

ในระยะยาว ธุรกิจใอุตสาหกรรมเครื่องสำอางควรมุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องกับผู้ทรงอิทธิพลทางความคิดที่มีแนวทางการสื่อสารสอดคล้องกับกลยุทธ์ของแบรนด์ แทนการทำงานร่วมกันเพียงครั้งคราว เพราะความสัมพันธ์ระยะยาวจะช่วยสร้างความน่าเชื่อถือและความต่อเนื่องในการสื่อสารกับผู้บริโภค อย่างไรก็ตาม ผู้ประกอบการควรมีระบบติดตามและประเมินผลการทำงานร่วมกับผู้ทรงอิทธิพลทางความคิดอย่างสม่ำเสมอ เนื่องจากการเลือกผู้ทรงอิทธิพลทางความคิดที่ไม่เหมาะสมอาจส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือของแบรนด์ได้ การบริหารความสัมพันธ์อย่างระมัดระวังจะช่วยป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและรักษาคุณค่าของแบรนด์ในระยะยาว

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

แม้ว่างานวิจัยนี้จะแสดงให้เห็นความสำคัญของความสอดคล้องระหว่างผู้ทรงอิทธิพลทางความคิดและแบรนด์ที่มีต่อทัศนคติของผู้บริโภค แต่ยังมีข้อจำกัดบางประการที่ควรพิจารณาในการศึกษาครั้งต่อไป ประการแรก การศึกษานี้มุ่งเน้นเฉพาะความสัมพันธ์ของความสอดคล้องของผู้ทรงอิทธิพลทางความคิดและแบรนด์กับทัศนคติของผู้บริโภค โดยยังไม่ได้ครอบคลุมถึงพฤติกรรมการตอบสนองของผู้บริโภค การวิจัยในอนาคตจึงควรขยายขอบเขตการศึกษาไปสู่ตัวแปรด้านพฤติกรรม เช่น การซื้อซ้ำ การบอกต่อแบบปากต่อปาก ความเต็มใจจ่าย และการเป็นผู้สนับสนุนแบรนด์ เพื่อให้เข้าใจผลกระทบของความสอดคล้องในมิติที่กว้างขึ้น ประการที่สอง งานวิจัยนี้จำกัดขอบเขตการศึกษาเฉพาะในอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง ซึ่งอาจมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากอุตสาหกรรมอื่น การวิจัยในอนาคตควรทดสอบกรอบแนวคิดนี้ในบริบทที่หลากหลายมากขึ้น เช่น อุตสาหกรรมอาหาร การท่องเที่ยว หรือยานยนต์ เพื่อตรวจสอบความสามารถในการนำไปประยุกต์ใช้ในวงกว้าง การขยายขอบเขตการวิจัยทั้งในด้านตัวแปรและบริบทการศึกษาจะช่วยเพิ่มความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทของความสอดคล้องระหว่างผู้ทรงอิทธิพลทางความคิดและแบรนด์ในการตลาดดิจิทัล และนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์การตลาดที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- จิระนันท์ คำแสน. (2566). อิทธิพลความน่าเชื่อถือของอินฟลูเอนเซอร์ต่อความตั้งใจซื้อในผลิตภัณฑ์เครื่องสำอางค์บนแพลตฟอร์มติ๊กต็อก. การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. หนาการกรุงเทพ. (2568). เจาะลึกพฤติกรรมผู้ใช้ TikTok ไทย เทรนด์ฮิต & ลินค้าขายดี 2025. สืบค้นจาก <https://bangkokbanksme.com/en/bbl-info-tiktok-trend-2025>
- Anderson, J. C., and Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Balaban, D. C., Szabolcs, J., and Chirică, M. (2022). Parasocial relations and social media influencers' persuasive power: Exploring the moderating role of product involvement. *Acta Psychologica*, 230, 103731.
- Belanche, D., Casaló, L. V., Flavián, M., and Ibáñez-Sánchez, S. (2021). Understanding influencer marketing: The role of congruence between influencers, products and consumers, *Journal of Business Research*, 132, 186-195.
- Bergkvist, L., Hjalmarson, H., and Mägi, A. (2016). A new model of how celebrity endorsements work: Attitude toward endorsement as a mediator of celebrity source and endorsement effects. *International Journal of Advertising*, 35(2), 298–322.

- Business Insider Intelligence. (2024). *Ad industry insiders break down the M&A deals they think could shake up the industry in 2025*. Retrieved 7 January 2025. from <https://www.businessinsider.com/ad-industry-m-and-a-predictions-ctv-influencer-marketing-ai-2024>
- Casaló, L. V., Flavián, C., and Guinaliú, M. (2018). Influencers on Instagram: Antecedents and consequences of opinion leadership. *Journal of Business Research*, 117(3), 510–519.
- Chiou, J. S., and Pan, L. Y. (2009). Antecedents of internet retailing loyalty: Differences between heavy versus light shoppers. *Journal of Business and Psychology*, 24(3), 327–339.
- Cohen, J. (1992). Statistical power analysis. *Current Directions in Psychological Science*, 1(3), 98-101.
- De Cicco, R., Iacobucci, S., and Pagliaro, S. (2021). The effect of influencer–product fit on advertising recognition and the role of an enhanced disclosure in increasing sponsorship transparency. *International Journal of Advertising*, 40(5), 733–759.
- De Veirman, M., Cauberghe, V., and Hudders, L. (2017). Marketing through Instagram influencers: The impact of number of followers and product divergence on brand attitude. *International Journal of Advertising*, 36(5), 798-828.
- Dwivedi, A., Johnson, L. W. and McDonald, R. E. (2015). Celebrity endorsement, self-brand connection and consumer-based brand equity. *Journal of Product & Brand Management*, 24(5), 449-461.
- Djafarova, E., and Rushworth, C. (2017). Exploring the credibility of online celebrities’ Instagram profiles in influencing the purchase decisions of young female users. *Computers in Human Behavior*, 68(1), 1-7.
- Fleck, N., Korchia, M., and Le Roy, I. (2012). Celebrities in advertising: Looking for congruence or likability? *Psychology & Marketing*, 29(9), 651–662.
- Fornell, C., and Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Freberg, K., Graham, K., McGaughey, K. and Freberg, L. A. (2011). Who are the social media influencers? A study of public perceptions. *Public Relations Review*, 37(1), 90-92.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M. and Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. (2nd edition). Sage Publications Inc.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks N. P., and Ray, S. (2021). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook*. Springer.

- Ju, S., and Lou, C. (2022). Does influencer–follower relationship matter? Exploring how relationship norms and influencer–product congruence affects advertising effectiveness across product categories. *Journal of Advertising*, 51(2), 157-177.
- Kádeková, Z., and Holienčinová, M. (2018). Influencer marketing as a modern phenomenon creating a new frontier of virtual opportunities. *Communication Today*, 9(2), 90–105.
- Keller, K. L. (2013). *Strategic brand management: Building measuring, and managing brand equity*, Global Edition (4th edition). Pearson Education.
- Lemon, K. N., and Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.
- Lou, C., and Yuan, S. (2019). Influencer marketing: How message value and credibility affect consumer trust of branded content on social media. *Journal of Interactive Advertising*, 19(1), 58-73.
- Marketingoops. (2567). เปิดพฤติกรรมนักช้อปไทยบน “TikTok” พร้อมรู้จัก “PACE Framework” กลยุทธ์เพิ่มประสิทธิภาพการตลาด. สืบค้นจาก <https://www.marketingoops.com/reports/tiktok-pace-framework/>
- Ooi, S. K., Tan, G. W. H., and Lee, V. H. (2023). Social media influencers: An effective marketing approach? *Journal of Business Research*, 160, 2-15.
- Schouten, A. P., Janssen, L., and Verspaget, M. (2020). Celebrity vs. influencer endorsements in advertising: The role of identification, credibility, and product-endorser fit. *International Journal of Advertising*, 39(2), 258-281.
- Till, B. D., and Busler, M. (2000). The match-up hypothesis: Physical attractiveness, expertise, and the role of fit on brand attitude, purchase intent, and brand beliefs. *Journal of Advertising*, 29(3), 1–13.
- Torres, P., Augusto, M., and Matos, A. (2019). Antecedents and outcomes of digital influencer endorsement: An exploratory study. *Psychology & Marketing*, 36(12), 1193–1209.
- Tseng, T. H. and Wang, H.-Y. (2023). Consumer attitudes and purchase intentions towards internet celebrity self-brands: An integrated view of congruence, brand authenticity and internet celebrity involvement. *Journal of Product & Brand Management*, 32(6), 863-877.

แนวทางการลดความสูญเปล่าด้านระยะเวลาในกระบวนการผลิตเสื้อยืด: กรณีศึกษา บริษัท XYZ จำกัด

Guidelines for Reducing Time Waste in T-Shirt Production Processes: A Case Study of XYZ Company Limited

ศรัณย์ ดันสทธิตย์^{1*} กัญญารัตน์ มาตรา² ทิพย์ยาภรณ์ เย็นสวัสดิ์³ นภสร ศรีเมฆ⁴
เพ็ญภัทรา เจียไพบูลย์⁵ วิชญา จันทร์ศิริ⁶ สมพัตสร กัลยาพันธ์⁷ และสุทธิกานต์ มุ่งกอบกลาง⁸
Sarun Dunsathit^{1*} Kanyarat Matra² Thipphayaporn Yensawat³ Napasorn Srimek⁴
Penpattra Chiaphaibool⁵ Vichaya Junkeeree⁶ Sompatsorn Kanlayapan⁷
and Suttikan Mungkobklang⁸

Corresponding author email: sarun.d@ku.th

(Received: April 25, 2025 Revised: May 23, 2025 Accepted: May 29, 2025)

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มุ่งเน้นลดขั้นตอนและลดระยะเวลาในกระบวนการผลิตเสื้อยืดของบริษัทกรณีศึกษา โดยใช้หลักการ ECRS เทคนิคการศึกษาเวลา และแผนภูมิการไหล เพื่อวิเคราะห์และปรับปรุงกระบวนการผลิตให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น การเก็บรวบรวมข้อมูลดำเนินการผ่านการสังเกตการณ์ภาคสนาม การสัมภาษณ์เชิงลึก และการวิเคราะห์เวลาในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการผลิต ผลการศึกษาพบว่าสามารถลดจำนวนขั้นตอนในกระบวนการผลิตจาก 28 ขั้นตอน เหลือ 24 ขั้นตอน และลดระยะเวลาในการผลิตจาก 364.21 นาที เป็น 340 นาที คิดเป็น 6.65% ต่อการผลิตเสื้อยืด 50 ตัวนอกจากนี้ ยังช่วยให้ปริมาณการผลิตต่อวันเพิ่มขึ้นจาก 65 ตัว เป็น 70 ตัว ส่งผลให้ปริมาณการผลิตต่อปีเพิ่มขึ้น 1,560 ตัว และสร้างรายได้เพิ่มขึ้น 7.69% จากการใช้ชั่วโมงแรงงานเท่าเดิม ผลลัพธ์จากการศึกษานี้สะท้อนให้เห็นว่าการนำแนวทางลดความสูญเปล่ามาใช้สามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน ลดเวลาการผลิต และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจในอนาคตได้ ทั้งนี้ แนวทางดังกล่าวสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับอุตสาหกรรมที่มีโครงสร้างการผลิตคล้ายกัน เพื่อปรับปรุงกระบวนการผลิต และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในอนาคต

คำสำคัญ: การลดความสูญเปล่า การปรับปรุงกระบวนการ กระบวนการผลิตเสื้อผ้า การศึกษาเวลา แนวคิด ECRS

¹ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
Assistant Professor, Faculty of Management Sciences, Kasetsart University

2345678
หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
Bachelor of Business Administration, Faculty of Management Sciences, Kasetsart University

Abstract

This research aims to reduce steps and time waste in the T-shirt production process of the case study company. The study applies ECRS principles, time study techniques, and flow process charts to analyze and improve production efficiency. Data collection was conducted through field observations, in-depth interviews, and time analysis of each step in the production process. The findings indicate that the number of production processes was reduced from 28 to 24, and the production time decreased from 364.21 minutes to 340 minutes, representing a 6.65% reduction per 50 T-shirts produced. Additionally, daily production increased from 65 to 70 units, leading to an annual production increase of 1,560 units and revenue growth of 7.69% using the same labor hours. The results of this study demonstrate that implementing waste reduction strategies can enhance operational efficiency, minimize production time, and improve the company's competitive advantage in the garment industry. Furthermore, the proposed methodology can be applied to industries with similar production structures to optimize processes and improve overall efficiency in the future.

Keywords: Waste reduction, Process Improvement, Garment Production Process, Time Study, ECRS

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ (2568) รายงานว่าอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มและสิ่งทอไทยมีความสำคัญต่อเศรษฐกิจภายในประเทศทั้งด้านรายได้จากการส่งออกและการจ้างงาน แต่กำลังเผชิญความท้าทายจากการแข่งขันระดับนานาชาติที่รุนแรงขึ้นและต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง จากเหตุการณ์ดังกล่าวจึงส่งผลต่อบริษัท XYZ จำกัด ซึ่งเป็นกรณีศึกษาในครั้งนี้เป็นธุรกิจขนาดเล็กที่ดำเนินการผลิตและจำหน่ายเสื้อผ้าโดยมีกระบวนการผลิตแบบครบวงจร ตั้งแต่การออกแบบ การตัดเย็บ การรีด และการบรรจุสินค้า ซึ่งรูปแบบการผลิตแบ่งเป็นสองประเภทหลัก ได้แก่ การผลิตเพื่อรอจำหน่าย (Make to Stock) และการผลิตตามคำสั่งซื้อ (Make to Order) อย่างไรก็ตามรายได้หลักของบริษัทมาจากการผลิตเพื่อรอจำหน่าย เนื่องจากสามารถผลิตสินค้าได้ตลอดทั้งปีและมีช่องทางการขายที่แน่นอน จากการศึกษาข้อมูลยอดขายย้อนหลัง 3 เดือน พบว่าเสื้อผ้าเป็นสินค้าที่สร้างรายได้สูงสุดคิดเป็น 34% ของรายได้ทั้งหมด อย่างไรก็ตาม กระบวนการผลิตเสื้อยืดยังมีปัญหามากมายประการ เช่น ขั้นตอนที่ซ้ำซ้อน การรอคอยของพนักงาน และความสูญเสียในกระบวนการผลิต ซึ่งส่งผลให้บริษัทไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้นการศึกษานี้จึงมีเป้าหมายในการวิเคราะห์และปรับปรุงกระบวนการผลิตเสื้อยืดในรูปแบบ Make to stock โดยใช้ หลักการ ECRS, เทคนิค Time Study และแผนภูมิการไหล เพื่อลดความสูญเสียด้านเวลา ปรับลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น และเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการผลิต ซึ่งจะช่วยให้บริษัทสามารถผลิตสินค้าได้รวดเร็วขึ้น และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจอุตสาหกรรมเสื้อผ้า

จุดมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อนในกระบวนการผลิตให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ
2. เพื่อลดระยะเวลาในขั้นตอนการผลิตเสียยัดให้มีประสิทธิภาพในการทำงาน

ขอบเขตของการวิจัย

การดำเนินการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงปฏิบัติการ โดยศึกษาขั้นตอน ระยะเวลา รวมถึงวิเคราะห์ปัญหาที่ทำให้เกิดความสูญเสียเปล่าด้านเวลาในกระบวนการผลิตเสียยัด โดยมุ่งเน้นไปที่การผลิตเพื่อรอจัดจำหน่าย (Make to stock) ของบริษัท XYZ จำกัด ผ่านการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการลงพื้นที่สำรวจในสายการผลิต เพื่อหาวิธีเพิ่มประสิทธิภาพและนำข้อมูลมาเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการทำงานทั้งก่อนปรับปรุงและหลังปรับปรุง โดยมีระยะเวลาในการดำเนินงานวิจัย ระหว่างวันที่ 10 ธันวาคม 2567 - 14 กุมภาพันธ์ 2568 รวมระยะเวลาดำเนินงานทั้งสิ้น 2 เดือน

ทบทวนวรรณกรรม (Literature Review)

ทฤษฎีการศึกษาเวลา (Time Study)

สฤชต์ โดโธร์กลาง (2559) ได้กล่าวว่าการศึกษาเวลา (Time Study) เป็นทฤษฎีที่ใช้ปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานโดยวัดระยะเวลาที่ใช้ในการทำงานแต่ละขั้นตอน เพื่อนำมาหาเวลามาตรฐาน (Standard Time) ซึ่งสามารถช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน ลดความสูญเสียเปล่า และเพิ่มผลผลิต ซึ่งการศึกษามีหลักการสำคัญ ดังนี้

1. กระบวนการศึกษาเวลา ควรมีขั้นตอนชัดเจนในการกำหนดเวลามาตรฐาน พร้อมใช้เทคนิคและอุปกรณ์จับเวลาที่เหมาะสม
2. พนักงานที่ใช้ศึกษาเวลา ต้องเป็นผู้มีความชำนาญและประสบการณ์เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่แม่นยำ
3. ความร่วมมือของพนักงาน ต้องปฏิบัติตามปกติ ไม่ช้าหรือเร็วเกินไป เพื่อให้ได้ค่าที่ถูกต้อง
4. เงื่อนไขมาตรฐาน ต้องมีมาตรฐานด้านสถานที่ วิธีการทำงาน และเครื่องมือวัดเวลาที่น่าเชื่อถือ
5. ผลลัพธ์ของการศึกษาเวลา ต้องคำนวณค่าเวลาที่เลือก (Selected Time) ปรับตามอัตราความเร็วเป็นค่าเวลาปกติ (Normal Time) และเพิ่มเวลาสำหรับความเหนื่อยล้าเพื่อกำหนดเวลามาตรฐาน (Standard Time)

ทฤษฎีแผนภูมิการไหล (Flow Process Chart)

ธรรมศักดิ์ ค่วยเทศ และคณะ (2564) กล่าวถึงแผนภูมิการไหลเป็นเครื่องมือที่ช่วยวิเคราะห์ กระบวนการผลิต โดยแสดงลำดับขั้นตอนการทำงาน ตั้งแต่ต้นจนจบในรูปแบบแผนภาพ ซึ่งช่วยให้เข้าใจภาพรวมของกระบวนการผลิต และช่วยในการวิเคราะห์หาจุดที่สามารถลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น โดยมีองค์ประกอบของแผนภูมิการไหลและสัญลักษณ์ ดังนี้

1. ○ Operation (การปฏิบัติงาน) แสดงขั้นตอนที่เกิดการเปลี่ยนแปลงของผลิตภัณฑ์
2. ➡ Transportation (การขนย้าย) แสดงการเคลื่อนที่ของวัตถุดิบหรือชิ้นงาน
3. □ Inspection (การตรวจสอบ) แสดงการตรวจสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์
4. D Delay (การรอคอย) แสดงเวลาที่งานถูกหยุดหรือรอ
5. ▽ Storage (การเก็บรักษา) แสดงการจัดเก็บวัตถุดิบหรือผลิตภัณฑ์

ทฤษฎี ECRS

ลัตด์วาล์ว นันทจินดา (2559) กล่าวไว้ว่า ECRS เป็นหลักการที่ใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานโดยมุ่งเน้นการลดความสูญเปล่าและเพิ่มประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 4 หลักการหลัก ได้แก่

1. Eliminate (กำจัด) ตัดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นออกจากกระบวนการ เช่น กำจัดการรอคอย หรือการทำงานซ้ำซ้อน
2. Combine (รวม) รวมขั้นตอนที่คล้ายกันหรือสามารถทำพร้อมกันได้ เพื่อลดเวลาการทำงาน
3. Rearrange (จัดเรียงใหม่) ปรับลำดับขั้นตอนหรือจัดวางอุปกรณ์ใหม่ให้เหมาะสม เช่น จัดวางอุปกรณ์ใกล้จุดทำงานเพื่อลดการเคลื่อนที่
4. Simplify (ทำให้ง่ายขึ้น) ลดความซับซ้อนของขั้นตอนการทำงาน เช่น ใช้วิธีทำงานที่สะดวกขึ้น

ทฤษฎีลดความสูญเปล่า (Waste Reduction)

กนกวรรณ สุภักดี และคณะ (2561) ได้อธิบายความสูญเปล่า (Waste) หมายถึง การใช้ทรัพยากร แรงงาน วัสดุ อุปกรณ์ และเวลาที่ไม่ก่อให้เกิดคุณค่าในกระบวนการผลิต ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 7 ประเภทของความสูญเปล่า (7 Waste) ได้แก่

1. ความสูญเปล่าที่มากจากการผลิตมากเกินไป (Overprocessing) คือ การผลิตสินค้ามากเกินไปเกินความต้องการของกระบวนการถัดไป ทำให้เกิดสินค้าคงคลังที่ไม่จำเป็น สินค้าล้นสต็อก และต้นทุนการจัดเก็บเพิ่มขึ้น นำไปสู่การใช้ทรัพยากรและพื้นที่จัดเก็บอย่างไม่มีประสิทธิภาพ รวมถึงความเสี่ยงที่สินค้าจะเสื่อมสภาพหรือล้าสมัย
2. ความสูญเปล่าที่มากจากการเก็บวัสดุคงคลังที่ไม่จำเป็น (Unnecessary Stock) คือ การสต็อกวัตถุดิบมากเกินไป ทำให้เกิดค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาคุณภาพเสื่อมสภาพ และเสี่ยงขาดทุนหากความต้องการเปลี่ยนแปลง
3. ความสูญเปล่าที่มากจากการขนส่ง (Transportation) คือ การขนส่งที่ไม่จำเป็นในกระบวนการผลิตก่อให้เกิดความสูญเปล่า ควรควบคุมการขนย้ายวัสดุเพื่อลดต้นทุนและเวลา
4. ความสูญเปล่าที่มากจากการผลิตของเสีย/แก้ไขงาน (Defect/Rework) คือ การผลิตสินค้าที่ไม่ได้คุณภาพก่อให้เกิดต้นทุนที่ไม่สร้างมูลค่า ทำให้ต้องแก้ไขหรือผลิตใหม่ ทำให้เสียเวลาและต้นทุนเพิ่มขึ้น
5. ความสูญเปล่าที่มากจากการผลิตที่ไม่มีประสิทธิภาพ (Non-effective process) คือ การทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากความคุ้นเคยและมองข้าม ส่งผลให้ทรัพยากรไม่ได้ใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่
6. ความสูญเปล่าที่มากจากการรอคอย (Delay) คือ การที่พนักงานหรือเครื่องจักรต้องรอคอยทำให้กระบวนการล่าช้า
7. ความสูญเปล่าที่มากจากการเคลื่อนไหว (Motion) คือ การเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็นในกระบวนการผลิตทำให้พนักงานเหนื่อยล้าและทำงานล่าช้า

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษางานวิจัยที่ผ่านมาได้ศึกษาการลดความสูญเปล่าในกระบวนการผลิตในหลากหลายอุตสาหกรรม สามารถจำแนกออกเป็น 2 กลุ่มหลักตามเครื่องมือที่ใช้ ได้แก่งานวิจัยที่ใช้ ECRS และงานวิจัยที่ใช้ Time Study ทั้งสองกลุ่มมีจุดร่วมและจุดแตกต่างที่ชัดเจน งานวิจัยที่ใช้ ECRS เป็นหลัก เน้นไปที่การลดความสูญเปล่า

ในกระบวนการผลิต โดยมุ่งปรับลดจำนวนกิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดคุณค่า จัดลำดับการทำงานใหม่ และทำให้กระบวนการผลิตมีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น ศิริกุล บุญกอง และคณะ (2565) ศึกษากระบวนการผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้และสามารถลดจำนวนกิจกรรมได้ถึง 63 กิจกรรม ส่งผลให้ประสิทธิภาพการผลิตเพิ่มขึ้น 27.52% และลดระยะเวลาการผลิตลง 8.29% ในขณะที่ ชลาลัย วงเวียน และคณะ (2567) ศึกษาการผลิตเสื้อโปโล โดยลดรอบเวลาการผลิตลง 16.76% และลดขั้นตอนการทำงานลง 8 ขั้นตอน งานวิจัยทั้งสองมีความคล้ายคลึงกันในแง่ของเครื่องมือที่ใช้ แต่ต่างกัน ในบริบทของอุตสาหกรรม อีกตัวอย่างของงานวิจัยที่ใช้ ECRS ได้แก่ ทัดพงศ์ นามวัฒน์ และ จนพร จนาพิระกนิษฐ์ (2566) ที่ศึกษาการผลิตกระเป๋าผักตบชวาและสามารถลดระยะเวลาผลิตลงจาก 12,417.23 นาที เหลือ 4,679.65 นาที พร้อมทั้งลดอัตราของเสียจาก 5% เหลือ 4% ขณะที่ คลอเคลีย วจนะวิชากร (2565) ศึกษากระบวนการทอผ้าไหมกาบบัว โดยใช้เครื่องจักรแทนแรงงานคน ส่งผลให้รอบเวลาในการทอไหมลดลง 42.86% และลดความสูญเปล่าจากการรอคอย แม้ว่างานทั้งสองจะใช้ ECRS ในการปรับปรุงกระบวนการผลิตเหมือนกัน แต่มีความแตกต่างกันที่ประเภทของอุตสาหกรรม และวิธีการลดความสูญเปล่า

ในทางกลับกัน งานวิจัยที่ใช้ Time Study จะมุ่งเน้นการกำหนดเวลามาตรฐานของแต่ละกิจกรรม วิเคราะห์การเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็นและปรับปรุงประสิทธิภาพของแรงงาน เช่น อุษาวดี อินทร์คล้าย (2562) ที่ศึกษาการเคลื่อนย้ายเครื่องยนต์ในบริษัท A โดยใช้ Time Study และ ECRS ซึ่งสามารถลดเวลาการเคลื่อนย้ายได้ถึง 41.41% ในขณะที่ ธรรมศักดิ์ ค่ายเทศ (2564) ศึกษาการกำหนดเวลามาตรฐานของพนักงานโรงแรมโดยใช้ Direct Time Study และใช้ค่าเผื่อเวลา 10% เพื่อควบคุมเวลาทำงาน ลดต้นทุนและเพิ่มผลผลิต ซึ่งแม้ว่าทั้งสองงานจะใช้แนวคิดเรื่องเวลาเป็นหลัก แต่แตกต่างกันที่บริบทของการศึกษาและวิธีการนำไปใช้

ส่วนงานวิจัยต่างประเทศ เช่น Shruti Guha and Devendra S. Verma (2020) และ Chandra Prakash et al. (2020) ต่างใช้ Time and Motion Study ในการศึกษาการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต โดยการศึกษาของ Shruti Guha and Devendra S. Verma (2020) พบว่า 48% ของกิจกรรมในอุตสาหกรรมก่อสร้างไม่เพิ่มคุณค่า จึงใช้แนวคิด Kaizen และ PDCA ในการลดความสูญเปล่าและเพิ่มความปลอดภัย ส่วน Chandra Prakash et al. (2020) ศึกษากระบวนการผลิตเครื่องจักรประเภท Tractor Loader Backhoe และสามารถเพิ่มประสิทธิภาพจาก 52.64% เป็น 72.62% โดยปรับปรุงท่าทางการทำงานและลดเวลาหยุดพักที่ไม่จำเป็น

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่างานวิจัยที่ใช้ ECRS เป็นแนวทางหลักมุ่งเน้นไปที่การลดจำนวนกิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดคุณค่า จัดลำดับการทำงานใหม่ และทำให้กระบวนการผลิตง่ายขึ้น ทำให้ระยะเวลาการผลิตลดลง และเพิ่มผลผลิตได้ ส่วนงานวิจัยที่เน้น Time Study จะช่วยกำหนดเวลามาตรฐานของแต่ละกิจกรรม วิเคราะห์การเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็นและปรับปรุงประสิทธิภาพของแรงงาน โดยสามารถนำหลักการที่กล่าวมาข้างต้น มาประยุกต์ใช้ในศึกษาในแต่ละขั้นตอนรวมถึงผลที่คาดว่าจะได้รับดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การประยุกต์ใช้ทฤษฎีในการศึกษา

เครื่องมือ	ขั้นตอนที่ใช้	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง	วัตถุประสงค์การศึกษา
Process Chart	- เก็บข้อมูลขั้นตอนดำเนินงาน - วิเคราะห์ - ทดสอบและประเมินผล	- ภาพรวมกระบวนการที่ชัดเจน - ระบุขั้นตอนที่ซ้ำซ้อน - ลดจำนวนขั้นตอน	ข้อ 1
Time Study	- เก็บข้อมูลเวลาการทำงาน - วิเคราะห์ค่าเวลาปกติ (Normal Time) และค่าเวลามาตรฐาน (Standard Time) - ทดสอบและประเมิน	- ค่าเวลามาตรฐานที่แม่นยำ - ระบุขั้นตอนที่ใช้เวลานาน - ลดเวลาโดยรวม	ข้อ 2
ECRS	- ปรับปรุงกระบวนการ	- ลดขั้นตอนที่ไม่สร้างมูลค่า - ลดความซับซ้อนและเวลา ในกระบวนการ	ข้อ 1 และ 2

ที่มา: คณะผู้จัดทำ (2568)

วิธีการดำเนินการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

การวิจัยเชิงปฏิบัติการครั้งนี้ได้มีการนำเครื่องมือการวิเคราะห์กระบวนการผลิตที่สำคัญมาใช้ประกอบไปด้วย เทคนิคการศึกษาเวลา (Time Study) ซึ่งเป็นการจับเวลาในการทำงานของพนักงานแต่ละขั้นตอนเพื่อวิเคราะห์ว่ากิจกรรมใดใช้เวลานานเกินไป โดยใช้เครื่องจับเวลาและเทคนิคทางสถิติเพื่อให้ได้ค่าที่เป็นมาตรฐาน นอกจากนี้ยังมีการใช้แผนภูมิการไหล (Flow Process Chart) ใช้เพื่อแสดงลำดับขั้นตอนในกระบวนการผลิตเสียยิ่งทำให้สามารถมองเห็นภาพรวมของการไหลของงานและช่วยระบุจุดที่เกิดความซ้ำซ้อนได้ อีกหนึ่งเครื่องมือคือ หลักการ ECRS ซึ่งประกอบไปด้วย Eliminate (การกำจัดขั้นตอน) Combine (การรวมขั้นตอน) Rearrange (การจัดเรียงใหม่) และ Simplify (การทำให้ง่ายขึ้น) ซึ่งถูกนำมาใช้เพื่อปรับปรุงลำดับของกระบวนการทำงานให้มีความคล่องตัวมากขึ้น

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. การเก็บข้อมูลแบบปฐมภูมิ

คณะผู้จัดทำได้ทำการเก็บข้อมูลโดยตรงจากโรงงานของบริษัท XYZ จำกัด โดยใช้การสังเกตการณ์ภาคสนาม เพื่อตรวจสอบพฤติกรรมการทำงานของพนักงานและจับเวลาที่ใช้ในแต่ละกระบวนการ การสัมภาษณ์เชิงลึกกับหัวหน้างานและพนักงานฝ่ายผลิตเพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะ

2. การเก็บข้อมูลแบบทุติยภูมิ

เป็นข้อมูลที่ได้จากเอกสารที่เกี่ยวข้อง เช่น ข้อมูลยอดขาย และโครงสร้างกระบวนการทำงานของบริษัท XYZ จำกัด รวมถึงการศึกษางานวิจัยและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เช่น หลักการ ECRS และการศึกษาเวลา ข้อมูลเหล่านี้ถูกนำมาใช้เพื่อสนับสนุนการวิเคราะห์และปรับปรุงกระบวนการผลิตให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

การวิเคราะห์ข้อมูล

คณะผู้จัดทำได้ศึกษากระบวนการผลิตเสื้อยืด และสร้างแผนภูมิกระบวนการ (Process Flow Diagram) เพื่อให้เห็นความเชื่อมโยงของแต่ละกิจกรรมในกระบวนการผลิต จากการวิเคราะห์พบว่ากระบวนการผลิตเสื้อยืดของบริษัท XYZ จำกัด มีขั้นตอนการดำเนินงานทั้งสิ้น 28 ขั้นตอน แบ่งออกเป็นขั้นตอนหลักในการทำงาน 27 ขั้นตอน และมีขั้นตอนในการตัดสินใจ 1 ขั้นตอน คือขั้นตอนตัดเศษด้ายและตรวจสอบความเรียบร้อย ดังภาพที่ 1

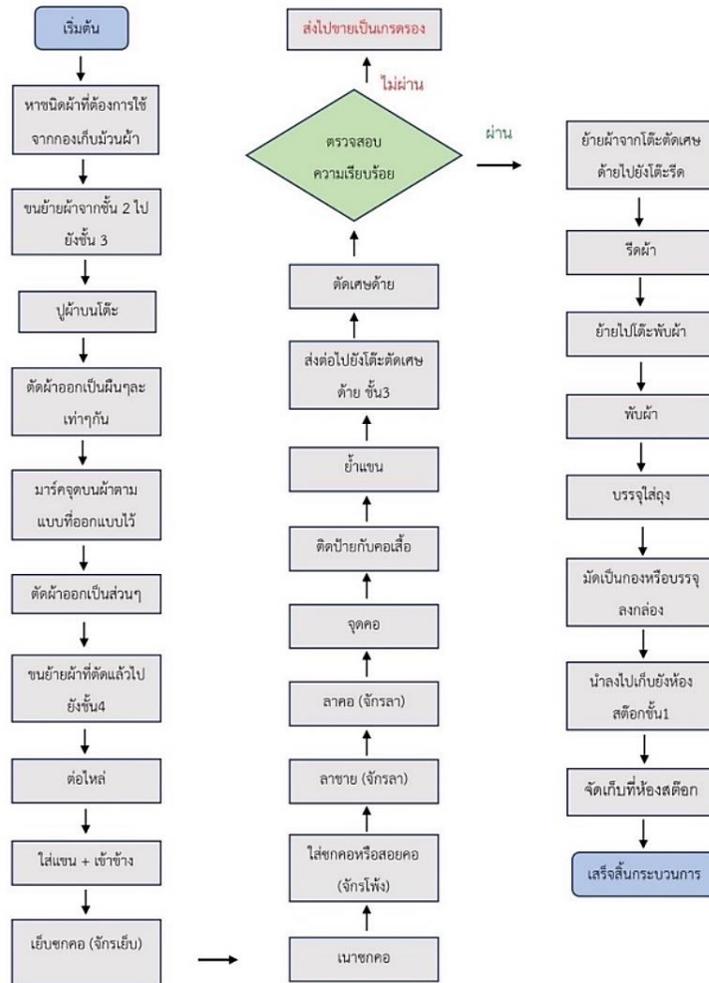
จากนั้นแบ่งกระบวนการออกเป็นขั้นตอนย่อย ๆ ต่อเนื่องกันงานเพื่อวิเคราะห์หากิจกรรมที่ก่อให้เกิดความสูญเปล่าในกระบวนการผลิต โดยแบ่งได้ 46 ขั้นตอนย่อย แล้วนำขั้นตอนย่อยมาวิเคราะห์กระบวนการผลิตด้วยแผนภูมิการไหล (Flow Process Chart) เพื่อแบ่งขั้นตอนการทำงานเป็น 5 ประเภท คือ การเคลื่อนย้าย การรอคอย การปฏิบัติงาน การจัดเก็บ และการตรวจสอบ โดยแสดงตัวอย่างการวิเคราะห์ขั้นตอนย่อยในภาพที่ 2 ในส่วนของเวลาแต่ละขั้นตอนใช้เทคนิค Time Study ซึ่งช่วยให้สามารถกำหนดค่าเวลาปกติ (Normal Time) และเวลามาตรฐาน (Standard Time) ของแต่ละขั้นตอนได้

ขั้นตอนการวิเคราะห์ด้วยเทคนิค Time Study เพื่อหาเวลามาตรฐานในการทำงานทั้งก่อนการปรับและหลังการปรับปรุงใช้ตามแนวทางของพรศิริ คำหล้า และคณะ (2564) ซึ่งประกอบด้วยการดำเนินงาน 8 ขั้นตอน ดังนี้

1. การเลือกงานที่จะศึกษา งานวิจัยนี้มุ่งเน้นบริษัทผลิตเสื้อยืด XYZ จำกัด ซึ่งตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานคร โดยเลือกกระบวนการผลิตเสื้อยืดที่มีลักษณะเป็นงานที่ทำซ้ำๆอย่างต่อเนื่อง จากนั้นทำการเลือกพนักงานที่มีทักษะและประสบการณ์ไม่น้อยกว่า 6 เดือน เพื่อให้ผลลัพธ์ที่ได้สะท้อนถึงมาตรฐานของการทำงานจริง

2. การแบ่งงานที่จะศึกษาออกเป็นงานย่อย เมื่อคณะผู้จัดทำได้จัดบันทึกรายละเอียดข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับงาน สถานที่ และสภาพแวดล้อมแล้ว ขั้นตอนถัดมาคือการบันทึกวิธีการเพื่อจับเวลา เนื่องจากวิธีการจะเป็นการทำงานที่ซ้ำกัน จึงต้องแบ่งรายละเอียดงานออกเป็นขั้นตอนย่อย ๆ ต่อเนื่องกันงานแต่ละขั้นตอน และทุกขั้นตอนเป็นการจับเวลาการทำงานสำหรับรอบการผลิตเสื้อยืดครั้งละ 50 ตัว โดยทางบริษัทกำหนดจำนวนการผลิตตามจำนวนสินค้าที่ผลิตได้จากม้วนผ้าที่เป็นวัตถุดิบครั้งละหนึ่งม้วน และเลือกจับเวลาในวันที่ทางโรงงานมีแผนการผลิตเสื้อยืดเป็นระยะเวลา 3 วัน ตั้งแต่เวลา 8:00 ถึง 17:00 น.

3. การสังเกตและจับเวลาในแต่ละงานย่อยของทั้งหมด 28 ขั้นตอน หลังจากนั้นบันทึกเวลาที่ใช้ในแต่ละขั้นตอนย่อยของงานโดยใช้นาฬิกาจับเวลา เริ่มจับเวลาโดยใช้หลักการจับเวลาโดยตรงแบบวิธีการจับซ้ำ ถ้าวัฏจักรงานสั้นกว่า 2 นาทีให้จับเวลาจำนวน 10 รอบ และถ้าวัฏจักรงานยาวกว่า 2 นาที ให้จับเวลาจำนวน 5 รอบ ในการจับเวลาของกระบวนการผลิตเสื้อยืดแต่ละงานย่อยมีเวลาไม่เกิน 2 นาที จึงต้องจับเวลาจำนวน 10 รอบ และในขั้นตอนใดมีพนักงานทำงานมากกว่าหนึ่งคน หากเป็นการทำงานคู่ขนานแบบคู่ขนานใช้การจับเวลาพนักงานแต่ละคนแยกกัน แล้วคำนวณค่าเฉลี่ยเวลาและ Rating Factor เพื่อให้ได้เวลาเฉลี่ยของขั้นตอน หากเป็นการทำงานตามลำดับ ใช้การจับเวลาแต่ละขั้นตอนย่อยที่พนักงานรับผิดชอบแยกกันแล้วรวมเวลาเพื่อให้ได้เวลารวมทั้งขั้นตอน



ภาพที่ 1 แผนภูมิกระบวนการของการผลิตเสื้อยืด
ที่มา: คณะผู้จัดทำ (2568)

4. การคำนวณจำนวนรอบที่จะต้องจับเวลา เริ่มจากการกำหนดขอบเขตของข้อมูลที่ต้องบันทึก โดยเฉพาะเมื่อต้องการหาค่าเวลาที่เหมาะสมในการจับเวลาในกระบวนการทำงาน ซึ่งสามารถทำได้โดยใช้ตัวแปรสำคัญสองตัว ได้แก่

4.1 หาค่าพิสัย (Range - R) ซึ่งเป็นค่าความแตกต่างระหว่างค่าที่มากที่สุด (H - High) และค่าน้อยที่สุด (L-Low) ของข้อมูลที่บันทึกไว้ ซึ่งค่านี้ช่วยให้เห็นว่าความแตกต่างของเวลาที่ใช้ในแต่ละรอบของการทำงาน มีมากน้อยเพียงใด สามารถคำนวณได้จากสูตร

$$R = H - L$$

4.2 หาค่าเฉลี่ย (Mean - \bar{x}) เป็นค่ากลางของข้อมูลที่ได้จากการจับเวลาในหลายรอบ โดยนำผลรวมของเวลาที่จับได้ในแต่ละรอบมาหารด้วยจำนวนรอบทั้งหมด ซึ่งสามารถคำนวณได้จากสูตร

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^N x_i}{n} \text{ หรือ } \frac{H + L}{2}$$

4.3 คำนวณค่าจำนวนการจับเวลาขั้นต่ำที่เหมาะสม เพื่อให้แน่ใจว่าข้อมูลที่ได้มีความแม่นยำเพียงพอช่วยกำหนดจำนวนครั้งขั้นต่ำที่ควรจับเวลาเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่มีความเชื่อมั่นสูง โดยใช้สูตร

$$\frac{R}{\bar{x}}$$

4.4 จากข้อมูลที่ได้นี้ สามารถนำไปใช้เพื่อวิเคราะห์ว่าจำนวนรอบที่จับเวลาเพียงพอหรือไม่ ดังนั้นจึงใช้วิธีการหาจำนวนรอบที่เหมาะสมด้วยวิธีการเปิดตาราง Maytag (Barnes, 1991)

จากการคำนวณรอบเวลาที่เหมาะสมในการจับเวลา ในงานย่อยขั้นต้นนำมาคูณห้ามาปบจนโต๊ะ จำนวนรอบการจับเวลาคือ 15 รอบ ซึ่งเป็นจำนวนรอบที่มากที่สุด ทางคณะผู้จัดทำต้องทำการจับเวลาเพิ่มเป็นจำนวน 5 รอบรวมทั้งสิ้น 15 รอบ เพื่อจะได้ระดับความเชื่อมั่นของข้อมูล 95% และมีความผิดพลาดไม่เกิน $\pm 5\%$

5. การประเมินประสิทธิภาพของพนักงาน โดยใช้อัตราความเร็ว (Rating Factor: RF) ตามวิธี Westinghouse (Barnes, 1991) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ความสามารถของพนักงาน โดยพิจารณาปัจจัยสำคัญ 4 ด้าน ได้แก่

5.1 ทักษะ (Skill) เป็นการประเมินว่าพนักงานมีความชำนาญในกระบวนการผลิตมากเพียงใด หากพนักงานมีความเชี่ยวชาญสูง จะทำให้กระบวนการผลิตดำเนินไปอย่างรวดเร็วและรวดเร็ว

5.2 ความพยายาม (Effort) วัดระดับของความตั้งใจและความกระตือรือร้นของพนักงานในการทำงาน ถ้าพนักงานมีแรงจูงใจสูงจะทำให้งานเสร็จเร็วขึ้น

5.3 สภาพการทำงาน (Condition) หมายถึงปัจจัยภายนอก เช่น สภาพแวดล้อมของพื้นที่ทำงาน แสงสว่าง อุณหภูมิ หรือสภาพเครื่องจักรที่อาจส่งผลต่อประสิทธิภาพของพนักงาน

5.4 ความสม่ำเสมอ (Consistency) เป็นการวัดว่าพนักงานสามารถรักษาความเร็วและคุณภาพของงานได้ต่อเนื่องตลอดระยะเวลาการทำงานหรือไม่

จากการประเมินปัจจัยเหล่านี้ จะสามารถนำมาคำนวณหาเวลาปกติ (Normal Time: NT) ซึ่งเป็นค่าที่ใช้ในการวิเคราะห์มาตรฐานของเวลาในการทำงาน โดยใช้สูตร

$$NT = ST \times RF$$

โดยที่ NT คือ เวลาปกติ

ST คือ เวลาที่วัดได้จริงจากกระบวนการทำงาน

RF คือ อัตราการประเมินความเร็วของพนักงาน

6. การคำนวณเวลาลดหย่อน (Allowable Time) เป็นเวลาที่ต้องขดเขยของเวลาที่เสียไปจากองค์ประกอบที่ไม่ส่งเสริมให้เกิดงาน เช่น การทำธุระส่วนตัว การหยุดพักที่เกิดจากความเหนื่อยล้า สภาพอากาศ และมีการกำหนดเวลาเผื่อของบุคคลประมาณ 5-7% และในอุตสาหกรรมทั่วไปกำหนดที่ 5% ของเวลาในการทำงานทั้งหมด เวลาเผื่อของความเหนื่อยล้าสำหรับงานทั่วไปองค์การแรงงานระหว่างประเทศกำหนดที่ 4% เป็นค่าคงที่

7. การคำนวณหาเวลามาตรฐาน (Standard Time) โดยสูตร

$$Std. = NT + A(NT)$$

หรือ

$$Std. = NT(1 + A)$$

โดยที่ Std คือ เวลามาตรฐาน (Standard Time)
NT คือ เวลาปกติ (Normal Time)
A คือ เวลาเผื่อ (Allowance Time)

เมื่อได้เวลามาตรฐานของแต่ละกระบวนการแล้วนำหลักการ ECRS มาช่วยในการวิเคราะห์และปรับปรุงกระบวนการผลิตโดยการกำจัดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น การรวมกิจกรรมที่สามารถดำเนินการพร้อมกันได้ การจัดลำดับงานใหม่ให้เหมาะสม และการทำให้กระบวนการง่ายขึ้น เพื่อเพิ่มความคล่องตัวของกระบวนการผลิต อีกทั้งยังมีการเปรียบเทียบข้อมูลก่อนและหลังการปรับปรุง เพื่อดูการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นว่าสามารถลดระยะเวลาการทำงานและเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตได้เพียงใด

กิจกรรม	เวลาเคลื่อนย้าย (วินาที)	เวลารอคอย (วินาที)	เวลาปฏิบัติ (วินาที)	สัญลักษณ์					ระยะทาง (เมตร)	จำนวนคน
				○	⇒	□	D	▽		
หาชนิดผ้าที่ต้องการใช้จากกองเก็บม้วนผ้า			1369.48	●	⇒	□	D	▽		1
ขนย้ายผ้าจากชั้น 2 ไปยังชั้น 3	38.31			○	⇒	□	D	▽	10	2
รอคอยเพื่อเข้าสู่กระบวนการต่อไป		24.31		○	⇒	□	D	▽		
ปูผ้าบนโต๊ะ			327.77	●	⇒	□	D	▽		1
รอคอยเพื่อเข้าสู่กระบวนการต่อไป		20.47		○	⇒	□	D	▽		
ทำการตัดผ้าออกเป็นผืนและตัดให้ขนาดเท่ากัน			55.62	●	⇒	□	D	▽		2
ย้ายผ้าไปยังโต๊ะอีกฝั่งเพื่อเตรียมตัดผ้าเป็นชิ้นส่วน	0.32			○	⇒	□	D	▽	2	2
มาร์คจุดคนผ้าตามแบบที่ออกแบบไว้			1441.58	●	⇒	□	D	▽		1
รอคอยเพื่อเข้าสู่กระบวนการต่อไป		51.54		○	⇒	□	D	▽		

ภาพที่ 2 ตัวอย่างแผนภูมิการไหลของขั้นตอนย่อยการผลิตเสื้อยืด
ที่มา: คณะผู้จัดทำ (2568)

ผลการวิจัย

จากผลการวิจัยเรื่องแนวทางการลดความสูญเปล่าในกระบวนการผลิตเสื้อผ้าของบริษัท XYZ จำกัด โดยคณะผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ความสูญเปล่าในกระบวนการผลิตเสื้อผ้า พร้อมทั้งจำแนกประเภทของความสูญเปล่าออกเป็นหมวดหมู่ตามหลักทฤษฎี ECRS ในการศึกษาครั้งนี้ ได้นำทฤษฎี Time Study มาใช้จับเวลาในแต่ละขั้นตอนของการผลิตเสื้อยืดเพื่อหาเวลามาตรฐานในการทำงานทั้งก่อนการปรับและหลังการปรับปรุง รวมถึงหาแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการผลิตให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยการใช้ทฤษฎีแผนภูมิการไหล (Flow Process Chart) มาเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ปรับปรุงและนำเสนอผลลัพธ์

การวิเคราะห์กระบวนการตามหลักทฤษฎีลดความสูญเปล่า (Waste Reduction) พบว่ามีกระบวนการผลิตเสื้อยืดที่ซ้ำซ้อนและสามารถนำไปปรับปรุงให้ง่ายขึ้นดังแสดงในตารางที่ 2 ดังนั้นคณะผู้จัดจึงได้นำหลักการ ECRS เข้ามาดำเนินการปรับปรุงปัญหาที่พบในกระบวนการผลิต ผลลัพธ์ที่ได้พบว่ากระบวนการผลิตเสื้อยืดลดลงเหลือ 24 ขั้นตอน จากทั้งหมด 28 ขั้นตอน ตามที่แสดงในตารางที่ 3 สรุปหลักการ ECRS ในการปรับปรุงกระบวนการผลิตเสื้อยืด และกระบวนการของการผลิตเสื้อยืดหลังการปรับปรุงในภาพที่ 3

ตารางที่ 2 ตารางการวิเคราะห์ความสูญเปล่า (Waste) ของกระบวนการผลิตเสื้อยืด

ความสูญเปล่า (Waste)	ผลจากการวิเคราะห์
การผลิตที่ไม่มีประสิทธิภาพ (Non – effective process)	<ul style="list-style-type: none">ขั้นตอนการเย็บผ้า เกิดจากการใช้เครื่องจักรที่ล้าสมัย ขาดการวางแผนการผลิตที่เหมาะสม ทำให้เสียเวลาการต่อไหล่และใส่แขนเข้าข้าง รวมถึงการเย็บซอกคอและเนาซอกคอที่ซ้ำซ้อน อาจเกิดจากการแยกกระบวนการที่สามารถรวมกันได้ ซึ่งหากปรับปรุงให้เป็นกระบวนการเดียวจะช่วยลดเวลาและต้นทุนการพับและบรรจุเสื้อผ้า หากขั้นตอนเหล่านี้สามารถทำได้พร้อมกัน หรือมีเครื่องมือช่วย จึงช่วยลดความซ้ำซ้อน และลดเวลาทำงาน
การรอคอย (Delay)	<ul style="list-style-type: none">การหาผ้าในกองเก็บม้วนผ้า หากไม่มีระบบจัดเก็บที่เป็นระเบียบ จะทำให้เสียเวลาในการค้นหาการเย็บผ้าและกระบวนการต่อเนื่อง การแยกกระบวนการเย็บเป็นหลายขั้นตอนโดยไม่จำเป็น จะทำให้เกิดเวลารอคอยการรีดผ้า หากโต๊ะรีดและจุดตัดเศษด้ายอยู่ห่างกัน จะทำให้เสียเวลาในการขนย้ายระหว่างจุด
การเคลื่อนไหว (Motion)	<ul style="list-style-type: none">การขนย้ายม้วนผ้าระหว่างชั้น การออกแบบแผนผังบริษัทที่ไม่เหมาะสม ทำให้เกิดจากการเคลื่อนไหวที่มากเกินไปจนเกิดความจำเป็นการรีดผ้า หากเครื่องรีดหรือโต๊ะรีดอยู่ไกลจากจุดตัดเศษด้าย จะทำให้เกิดการเดินที่ไม่จำเป็น

ตารางที่ 2 ตารางการวิเคราะห์ความสูญเปล่า (Waste) ของกระบวนการผลิตเสื้อยืด (ต่อ)

ความสูญเปล่า (Waste)	ผลจากการวิเคราะห์
การจัดเก็บวัสดุคงคลัง (Inventory Waste)	• การเก็บม้วนผ้าที่ไม่เป็นระบบ ทำให้เสียเวลาในการค้นหาเมื่อต้องการใช้งาน ส่งผลให้กระบวนการผลิตล่าช้า
ของเสีย (Defects Waste)	• ตำหนีเสื้อ เช่น ด้ายรูด หรือมีรูจากกรรไกรตัดเศษด้าย ต้องคัดแยกเป็นเกรด B ซึ่งขายได้ในราคาต่ำกว่า

ที่มา: คณะผู้จัดทำ (2568)

ตารางที่ 3 ตารางสรุปหลักการ ECRS ในการปรับปรุงกระบวนการผลิตเสื้อยืด

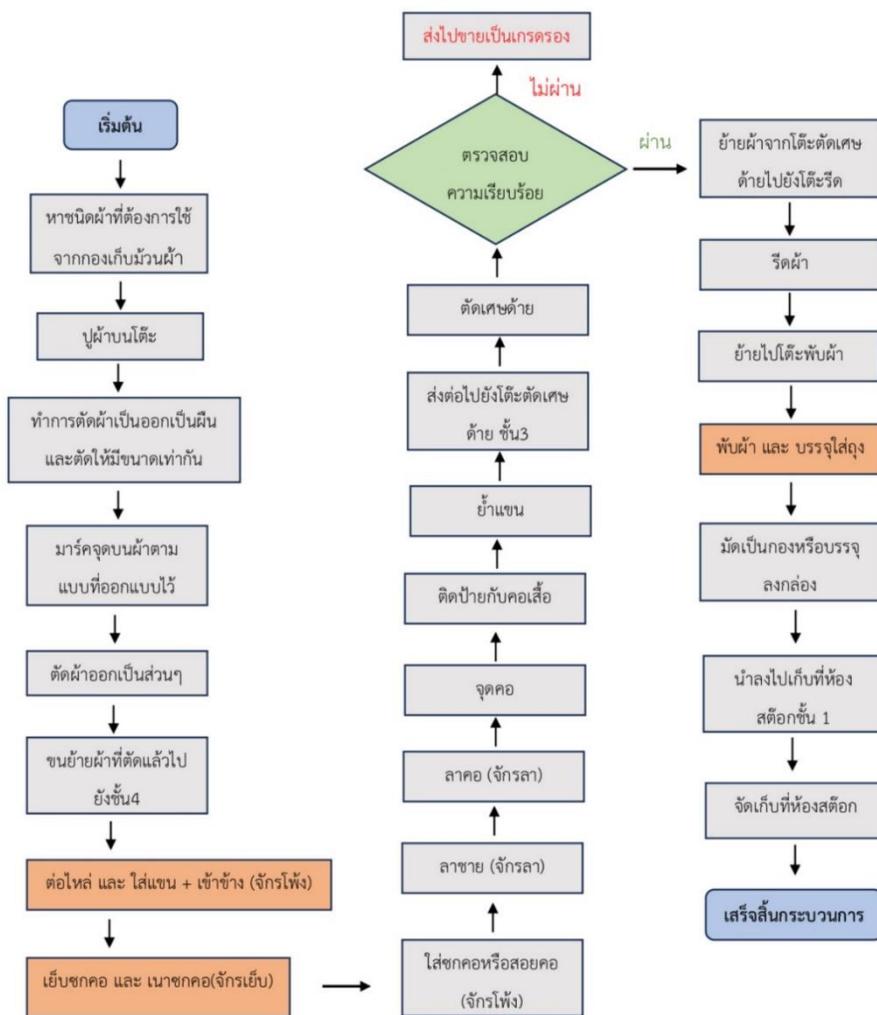
หลักการ ECRS	การดำเนินการ
Eliminate (E)	ย้ายพื้นที่จัดเก็บม้วนผ้าไปยังชั้น 3 เพื่อลดการเคลื่อนย้ายระหว่างชั้นตอน
Combine (C)	รวมขั้นตอนต่อไหล่กับใส่แขนเข้าข้าง การเย็บคอคอกับเนาชกคอ และขั้นตอนพับและบรรจุเป็นขั้นตอนเดียวกัน เนื่องจากกระบวนการเหล่านี้ขั้นตอนการทำงานซ้ำซ้อน
Simplify (S)	<ul style="list-style-type: none"> - จัดเรียงผ้าตามประเภทและสี เพื่อเพิ่มความสะดวกในการหาผ้า - ย้ายจุดตัดเศษด้ายให้ใกล้กับโต๊ะรีด - ฝึกพนักงานให้ชำนาญการใช้จักรเย็บผ้า เพื่อลดข้อผิดพลาดและเพิ่มความเร็ว - เตรียมอุปกรณ์ให้พร้อมก่อนเริ่มงาน เพื่อลดความล่าช้าและทำให้การผลิตไหลลื่นขึ้น

ที่มา: คณะผู้จัดทำ (2568)

หลังจากนั้นจับเวลาในแต่ละขั้นตอนย่อยของกระบวนการผลิตเสื้อยืดที่ได้ปรับปรุงใหม่เพื่อหาค่าเวลามาตรฐานในการผลิตเสื้อยืด 50 ตัว ได้ดังตารางที่ 4 จากการวิเคราะห์ Time Study หลังปรับปรุงกระบวนการผลิตเสื้อยืดโดยใช้หลัก ECRS ค่าเวลามาตรฐานกระบวนการผลิตของขั้นตอนย่อยทั้งหมด 24 ขั้นตอน ได้ค่าเวลามาตรฐานในการผลิตเสื้อยืดแต่ละขั้นตอนก่อนและหลังปรับปรุงของบริษัท จากเดิมใช้เวลา 21,556.33 วินาที หรือ 359.27 นาที มาเป็น 19,437.83 วินาที หรือ 323.96 นาที ต่อเสื้อยืดจำนวน 50 ตัว

เพื่อให้เห็นภาพรวมการเปลี่ยนแปลง ทางคณะผู้จัดทำได้ทำสรุปข้อมูลจาก Flow Process Chart เพื่อแสดงขั้นตอนการผลิตเสื้อยืดหลังการปรับปรุงด้วยหลัก ECRS ดังตารางที่ 5

ผลลัพธ์หลังปรับปรุงของการผลิตเสื้อยืดจำนวน 50 ตัว ได้ผลรวมดังนี้ ขั้นตอนการทำงานลดลงเหลือ 38 ขั้นตอน ย่อยจากเดิมมี 46 ขั้นตอนย่อย โดยมีขั้นตอนปฏิบัติงาน 17 ขั้นตอนย่อย เป็นระยะเวลา 19,951.41 วินาที หรือเท่ากับ 332.52 นาที คิดเป็น 97.80% ขั้นตอนการรอคอย 13 ขั้นตอนย่อย เป็นระยะเวลา 250.07 วินาที หรือเท่ากับ 4.17 นาที คิดเป็น 1.23% ขั้นตอนการเคลื่อนย้าย 6 ขั้นตอนย่อย เป็นระยะเวลา 172.92 วินาที หรือเท่ากับ 2.88 นาที คิดเป็น 0.85% ขั้นตอนตรวจสอบ 1 ขั้นตอนย่อย เป็นระยะเวลา 17.84 วินาที หรือเท่ากับ 0.30 นาที คิดเป็น 0.09% ขั้นตอนการจัดเก็บ 1 ขั้นตอนย่อย เป็นระยะเวลา 7.93 วินาที หรือเท่ากับ 0.13 นาที คิดเป็น 0.03% มีระยะเวลารวม 20,400.17 วินาที หรือคิดเป็น 340 นาที ระยะทางรวม 46 เมตร



ภาพที่ 3 แผนภูมิกระบวนการของการผลิตเสื้อยืดหลังการปรับปรุง
ที่มา: คณะผู้จัดทำ (2568)

ตารางที่ 4 ตารางการหาค่าเวลามาตรฐานของกระบวนการผลิตเสื้อยืด (หลังปรับปรุง)

ขั้นตอน กระบวนการ ย่อย	ค่าเวลาโดย เฉลี่ย 13 รอบ	ค่าประสิทธิภาพ ของพนักงาน (RF)	เวลาปกติ (NT)	ค่าเวลาเมื่อ (%)	เวลามาตรฐาน (Std)	ขั้นตอน กระบวนการ ย่อย	ค่าเวลาโดย เฉลี่ย 13 รอบ	ค่าประสิทธิภาพ ของพนักงาน (RF)	เวลาปกติ (NT)	ค่าเวลาเมื่อ (%)	เวลามาตรฐาน (Std)
1.หาชนิดผ้าที่ ต้องการใช้จาก กองเก็บผ้าผืนผ้า	857.97	+1.06	909.45	9%	991.30	13.ตัดป้ายกับ คอเสื้อ	441.31	+1.11	489.85	9%	533.94
2.นำกลับโต๊ะ	239.96	+1.10	263.96	9%	287.71	14.ย้ายแขน	387.92	+1.11	430.59	9%	469.35
3.ตัดผ้าออกเป็น ผืน และตัดให้มี ขนาดเท่ากัน	44.81	+1.10	49.29	9%	53.72	15.ส่งต่อไปยัง โต๊ะตัดเศษท้าย ชิ้น 3	33.02	+1.11	36.66	9%	39.96
4.มาร์คจุดบนผ้า ตามแบบที่ ออกแบบไว้	1115.67	+1.10	1227.24	9%	1337.69	16.ตัดเศษท้าย	1213.77	+1.11	1347.28	9%	1468.54
5.ตัดผ้าออกเป็น ส่วนๆ	1210.01	+1.10	1331.01	9%	1450.80	17.ตรวจสอบ ความเรียบร้อย	14.75	+1.11	16.37	9%	17.84
6.ขนย้ายผ้าที่ ตัดแล้วไปยังชั้น 4	33.03	+1.10	36.34	9%	39.61	18.ย้ายผ้าจาก โต๊ะตัดเศษท้าย ไปยังโต๊ะรีด	5.98	+1.03	6.16	9%	6.71
7.ต่อไหล่และใส่ แขน+เข้าข้าง (จักรโพง)	2580.42	+1.11	2864.27	9%	3122.05	19.รีดผ้า	1988.35	+1.03	2048.00	9%	2232.32
8.เย็บซอกและ เนาซอก(จักร เย็บ)	1288.73	+1.11	1430.49	9%	1559.24	20.ย้ายไปโต๊ะ พันผ้า	7.18	+1.03	7.40	9%	8.06
9.ใส่ซอกคอหรือ สอยคอ(จักร โพง)	588.46	+1.11	653.19	9%	711.98	21.พันผ้าและ บรรจุใส่ถุง	1236.27	+1.01	1248.63	9%	1361.01
10.ลาซา(จักร ลา)	1086.50	+1.11	1206.02	9%	1314.56	22.มัดเป็นกอง หรือบรรจุลง กล่อง	13.79	+1.01	13.93	9%	15.18
11.ลาคอ(จักร ลา)	1530.88	+1.11	1699.28	9%	1852.22	23.นำลงไปที่ ห้องเก็บสต็อก ชั้น 1	71.12	+1.01	71.83	9%	78.29
12.จุดคอ	394.92	+1.11	438.36	9%	477.82	24.จัดเก็บที่ห้อง สต็อก	7.20	+1.01	7.28	9%	7.93
						ผลรวม (วินาที)	16392.04		17832.87		19437.83

ที่มา: คณะผู้จัดทำ (2568)

ตารางที่ 5 สรุปผลระยะเวลาของแผนภูมิการไหลของกระบวนการของการผลิตเสื้อยืด 50 ตัว (ก่อนและหลังปรับปรุง)

สัญลักษณ์	ความหมาย	ระยะเวลา (วินาที)		ระยะเวลาที่ลดลง	
		ก่อนปรับปรุง	หลังปรับปรุง	เวลา (วินาที)	ร้อยละ
○	การปฏิบัติงาน	21,313.54	19,951.41	1,362.13	6.39%
➔	การเคลื่อนย้าย	217.78	172.92	44.86	20.60%
□	การตรวจสอบ	17.39	17.84	-0.45	-2.59%
D	การรอคอย	295.98	250.07	45.91	15.51%
▽	การจัดเก็บ	7.92	7.93	-0.01	-0.13%
รวมเวลาทั้งหมด		21,852.61	20,400.17	1,452.44	6.65%

ที่มา: คณะผู้จัดทำ (2568)

หลังจากทำการปรับปรุงโดยใช้หลักทฤษฎี ECRS (Eliminate, Combine, Rearrange, Simplify) และ ทฤษฎีการศึกษาเวลา (Time Study) พบว่าสามารถกำจัดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นและรวมกระบวนการที่สามารถ ทำพร้อมกันได้ โดยก่อนปรับปรุงมีกระบวนการผลิต 28 ขั้นตอนและปรับลำดับงานและจัดกลุ่มงานใหม่ให้เกิด ความเหมาะสม ส่งผลให้หลังปรับปรุงมีกระบวนการผลิตเหลือเพียง 24 ขั้นตอน ลดลง 4 ขั้นตอน ระยะเวลาการ ผลิตจึงลดลงจาก 21,852.61 วินาที (หรือ 364.21 นาที) เหลือ 20,400.17 วินาที (หรือ 340 นาที) ซึ่งคิดเป็น 6.65% (ดังที่สรุปผลในตารางที่ 6)

ตารางที่ 6 ตารางเปรียบเทียบการปรับปรุงกระบวนการผลิตเสื้อยืด 50 ตัว ก่อน-หลังปรับปรุงกระบวนการผลิต

กิจกรรม	ก่อนปรับปรุง	หลังปรับปรุง	ลดลง
ระยะเวลารวมเวลารอคอย (วินาที)	21,852.61	20,400.17	1,452.44
กระบวนการผลิต (ขั้นตอน)	28	24	4

ที่มา: คณะผู้จัดทำ (2568)

จากตารางที่ 7 แสดงให้เห็นถึงผลการเปรียบเทียบระหว่างปริมาณการผลิตก่อนและหลังปรับปรุง พร้อมทั้งคำนวณรายได้ต่อปีจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ก่อนการปรับปรุงกระบวนการผลิตเสื้อยืด ผลผลิต เมื่อคำนวณจากชั่วโมงแรงงานในปัจจุบันจะสามารถผลิตได้อยู่ที่ 65 ตัว/วัน เมื่อคำนวณเป็นรายเดือนจะมีอัตราการผลิต อยู่ที่ 1,690 ตัว/เดือน และเมื่อคำนวณเป็นรายปีจะมีอัตราการผลิตอยู่ที่ 20,280 ตัว/ปี และหลังการปรับปรุง กระบวนการผลิตเสื้อยืด เมื่อคำนวณจากชั่วโมงแรงงานในปัจจุบันสามารถเพิ่มอัตราการผลิตเป็น 70 ตัว/วัน เมื่อคำนวณเป็นรายเดือนจะมีอัตราการผลิตเพิ่มขึ้นเป็น 1,690 ตัว/เดือน และเมื่อคำนวณเป็นรายปีจะมีอัตราการผลิต เพิ่มขึ้นเป็น 20,280 ตัว/ปี จากการปรับปรุงกระบวนการผลิตดังกล่าว ส่งผลให้รายได้จากการขายเสื้อยืดเพิ่มขึ้น จาก 2,433,600 บาท/ปี เป็น 2,620,800 บาท/ปี สรุปได้ว่ามีรายได้จากการผลิตเสื้อยืดเพิ่มขึ้นมากถึง 187,200 บาท คิดเป็น 7.69% จากกำลังผลิตเดิมที่มีอยู่

ตารางที่ 7 ข้อมูลจำนวนการผลิตจากการทำงานก่อนและหลังการปรับปรุงกระบวนการผลิตเสื้อยืด

ข้อมูลการผลิต	จำนวนที่ผลิต/ วัน	จำนวนที่ผลิต/ เดือน	จำนวนที่ผลิต/ปี	รายได้/ปี
ปริมาณการผลิตจากการ ทำงานจริงก่อนการปรับปรุง	65 ตัว	1690 ตัว	20,280 ตัว	2,433,600 บาท
ปริมาณการผลิตจากการ ทำงานจริงหลังการปรับปรุง	70 ตัว	1820 ตัว	21,840 ตัว	2,620,800 บาท
ปริมาณการผลิตเพิ่มขึ้น	5 ตัว	130 ตัว	1,560 ตัว	187,200 บาท

ที่มา: คณะผู้จัดทำ (2568)

การอภิปรายผล

การศึกษาเรื่องนี้ได้แสดงให้เห็นถึงประสิทธิผลของการประยุกต์ใช้แนวคิด ECRS และ Time Study ในการปรับปรุงกระบวนการผลิตเสื้อยืด ซึ่งส่งผลดีต่อทั้งด้านประสิทธิภาพการผลิต คุณภาพ แรงงาน และความสามารถในการแข่งขันของบริษัทในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มที่มีการแข่งขันสูงและเผชิญกับความท้าทาย เช่น ต้นทุนแรงงานที่เพิ่มขึ้น และการแข่งขันในระดับนานาชาติ

1. ด้านประสิทธิภาพการผลิต

จากการวิเคราะห์พบว่า การปรับปรุงกระบวนการผลิตด้วยหลัก ECRS และ Time Study สามารถลดระยะเวลาการผลิตลงได้ จากเดิม 21,852.61 วินาที (364.21 นาที) เหลือ 20,400.17 วินาที (340 นาที) คิดเป็นลดลง 6.65% สำหรับการผลิตเสื้อยืด 50 ตัว และลดกระบวนการผลิตจาก 28 ขั้นตอนเหลือ 24 ขั้นตอน การลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อน เช่น การรวมขั้นตอนเย็บต่อไหล่กับใส่แขนเข้าข้าง และเย็บคอคอกับเนาชกคอ ช่วยลดปัญหาคอขวดที่เกิดจากการรอคอยของพนักงาน และการจัดลำดับงานที่ไม่เหมาะสม เช่น การเคลื่อนย้ายผ้าจากชั้น 2 ไปชั้น 3 ซึ่งถูกแก้ไขโดยการย้ายพื้นที่จัดเก็บผ้าไปชั้น 3

ผลลัพธ์นี้ทำให้บริษัทสามารถเพิ่มปริมาณการผลิตจาก 65 ตัว/วัน เป็น 70 ตัว/วัน คิดเป็นการเพิ่มผลผลิตจาก 20,280 ตัว/ปี เป็น 21,840 ตัว/ปี และเพิ่มรายได้จาก 2,433,600 บาท/ปี เป็น 2,620,800 บาท/ปี (เพิ่มขึ้น 7.69%) การลดเวลาการผลิตและเพิ่มผลผลิตโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จในการลดความสูญเปล่าด้านเวลา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของศิริกุล บุญกอง และคณะ (2565) ที่ระบุว่า การลดเวลาในกระบวนการผลิตช่วยเพิ่มประสิทธิภาพได้ถึง 27% และการศึกษาของอุษาวดี อินทร์คล้าย (2562) ที่พบว่า การลดเวลาการเคลื่อนย้ายช่วยเพิ่มความต่อเนื่องของกระบวนการผลิต

การลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นและการปรับปรุงลำดับการผลิตทำให้กระบวนการไหลลื่นขึ้น ส่งผลให้บริษัทสามารถส่งมอบสินค้าได้ตรงตามความต้องการของลูกค้า ลดการเสียโอกาสทางธุรกิจจากการผลิตล่าช้า และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในตลาดที่มีการแข่งขันรุนแรง โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มที่ต้องเผชิญกับความท้าทายจากต้นทุนที่สูงขึ้นและมาตรการกีดกันทางการค้า

2. ด้านคุณภาพ

การปรับปรุงกระบวนการด้วย ECRS ช่วยลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อนและการเคลื่อนย้ายที่ไม่จำเป็น ซึ่งอาจส่งผลดีต่อคุณภาพของผลิตภัณฑ์ การรวมขั้นตอน เช่น การเย็บคอคอและเนาชกคอเป็นขั้นตอนเดียว และการย้ายจุดตัดเศษผ้าให้ไกลโต๊ะรีด ช่วยลดโอกาสเกิดข้อผิดพลาดจากการส่งต่อชิ้นงานระหว่างขั้นตอนหรือสถานที่ ซึ่งอาจทำให้ผ้าเสียหาย เช่น ขาดหรือเปื้อน การลดเวลารอคอยจาก 295.98 วินาทีเป็น 250.07 วินาที ยังช่วยลดปัญหาคุณภาพที่อาจเกิดจากการทิ้งชิ้นงานไว้นานเกินไป เช่น ผ้ายับหรือเสียรูป นอกจากนี้การฝึกพนักงานให้ชำนาญในขั้นตอนที่ง่ายขึ้น (Simplify) เช่น การใช้งานจักรเย็บ ช่วยเพิ่มความสม่ำเสมอในการเย็บซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อคุณภาพของเสื้อยืด

3. ด้านแรงงาน

การปรับปรุงกระบวนการส่งผลให้ผลผลิตเพิ่มจาก 65 ตัว/วัน เป็น 70 ตัว/วัน จากจำนวนชั่วโมงแรงงานเท่าเดิม แสดงถึงการใช้แรงงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น การลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อนและทำให้้งานง่ายขึ้นช่วยลดภาระงานที่ไม่จำเป็น ทำให้พนักงานสามารถมุ่งเน้นในงานที่มีมูลค่าเพิ่ม การฝึกพนักงานให้ชำนาญในขั้นตอนที่ปรับปรุง เช่น การใช้จักรเย็บ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพแรงงานและอาจลดความเมื่อยล้า

การเพิ่มผลผลิตและรายได้โดยใช้แรงงานเท่าเดิม อาจนำไปสู่โอกาสในการเพิ่มค่าจ้างหรือสวัสดิการให้พนักงาน ซึ่งช่วยลดอัตราการลาออกและต้นทุนในการฝึกอบรมพนักงานใหม่ การปรับปรุงกระบวนการยังสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการเพิ่มผลผลิต โดยลดการรอคอยและการเคลื่อนย้ายที่ไม่จำเป็น ซึ่งอาจเพิ่มความพึงพอใจในงานของพนักงาน

4. ด้านความสามารถในการแข่งขัน

การลดความสูญเสียเปล่าด้านเวลาและเพิ่มผลผลิตช่วยให้บริษัท XYZ มีความได้เปรียบในตลาดที่มีการแข่งขันสูง การส่งมอบสินค้าได้รวดเร็วขึ้นและการลดต้นทุนต่อหน่วยจากการใช้แรงงานและทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้บริษัทสามารถเสนอราคาที่แข่งขันได้และตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทันทั่วทั้งปี ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มที่เผชิญกับความท้าทาย

จากการศึกษาครั้งนี้ชี้ให้เห็นถึงการนำเครื่องมือต่าง ๆ ไปใช้ในการปฏิบัติ ได้แก่ Process Chart ช่วยให้ผู้ประกอบการมองเห็นภาพรวมของกระบวนการผลิตอย่างเป็นระบบ โดยแสดงขั้นตอน การเคลื่อนย้าย การรอคอย และการตรวจสอบในแต่ละขั้นตอน การวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือนี้ช่วยระบุขั้นตอนที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่า ผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งมักมีทรัพยากรจำกัด สามารถใช้ Process Chart เพื่อวิเคราะห์กระบวนการผลิตของตนเองได้โดยไม่ต้องลงทุนในเทคโนโลยีราคาสูง การสร้างผังกระบวนการช่วยให้เห็นปัญหาคอขวด (Bottlenecks) และขั้นตอนที่สูญเสียเปล่าซึ่งสามารถปรับปรุงได้ด้วยการลงทุนที่ต่ำ

หลักการ ECRS ช่วยให้ผู้ประกอบการระบุและจัดการกับความสูญเสียเปล่าในกระบวนการผลิต หลักการนี้ช่วยสร้างแนวคิด Lean Manufacturing ที่เน้นการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และนำมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการผลิตโดยไม่ต้องเปลี่ยนแปลงโครงสร้างพื้นฐานขนาดใหญ่ และ Time Study ช่วยให้ผู้ประกอบการวัดเวลาในแต่ละขั้นตอนได้อย่างแม่นยำ การวิเคราะห์นี้ช่วยระบุขั้นตอนที่ใช้เวลานานเกินไปและกำหนดเป้าหมายการปรับปรุงที่ชัดเจน สามารถดำเนินการได้โดยไม่ต้องลงทุนสูง

ผลการศึกษานี้ยังสามารถประยุกต์ใช้ในอุตสาหกรรมอื่นที่มีโครงสร้างการผลิตคล้ายกัน เช่น การผลิตเครื่องนุ่งห่มหรือสินค้าสิ่งทอประเภทอื่น การใช้แนวคิด ECRS และ Time Study ช่วยให้ผู้ประกอบการจัดการกระบวนการผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น และเพิ่มอัตราการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับความต้องการของตลาดที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลวิจัยไปใช้

ควรเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการเวลาโดยนาระบบดิจิทัลมาใช้ เช่น ซอฟต์แวร์วางแผนทรัพยากรองค์กร (ERP) หรือระบบบันทึกเวลาทำงานอัตโนมัติ เพื่อลดความล่าช้าและปรับปรุงกระบวนการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นอกจากนี้ควรมีการอบรมพนักงานเกี่ยวกับหลักการ Lean และ ECRS เพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับการลดความสูญเปล่า และพัฒนากระบวนการผลิตให้มีความต่อเนื่องมากขึ้น การปรับปรุงผังโรงงาน (Facility Layout) ก็เป็นอีกแนวทางหนึ่ง ที่ช่วยให้การเคลื่อนย้ายมีประสิทธิภาพ ลดความล่าช้า และเพิ่มความไหลลื่นของกระบวนการผลิต อีกทั้งการใช้แนวคิดแบบ Just-in-Time สามารถช่วยลดต้นทุนสินค้าคงคลังและทำให้กระบวนการผลิตมีความต่อเนื่องยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ควรมีการสำรวจและใช้ประโยชน์จากทักษะที่ยังไม่ได้ใช้งานของพนักงาน (Unused Talent/Skills) เพื่อลดความสูญเปล่าประเภทที่แปดตามแนวคิด Lean Manufacturing (Douglas et al. , 2015) โดยบริษัทสามารถจัดตั้งโปรแกรมการประเมินทักษะพนักงาน เช่น การสัมภาษณ์หรือแบบประเมิน เพื่อระบุความสามารถที่ซ่อนอยู่ เช่น การใช้เครื่องจักรเฉพาะทาง หรือทักษะในการจัดการกระบวนการ ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในขั้นตอนการผลิตหรือการบริหารจัดการได้ การมอบหมายงานที่ตรงกับทักษะของพนักงาน จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ลดข้อผิดพลาด และเพิ่มความพึงพอใจของพนักงาน ส่งผลให้เกิดการใช้ทรัพยากรบุคคลอย่างเต็มศักยภาพและลดความสูญเปล่าจากทักษะที่ไม่ได้ใช้

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ควรมีการเปรียบเทียบแนวทางการปรับปรุงแบบ Lean Manufacturing อื่น ๆ เช่น Kaizen, Six Sigma หรือ Value Stream Mapping (VSM) เพื่อประเมินประสิทธิภาพในการลดต้นทุนและเวลาในการผลิต อีกทั้งควรขยายขอบเขตการศึกษาไปยังอุตสาหกรรมอื่นที่มีลักษณะการผลิตใกล้เคียงกัน เช่น เสื้อสูทหรือชุดกีฬา เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการลดความสูญเปล่ามาประยุกต์ใช้กับสินค้าที่มีความซับซ้อนมากขึ้น นอกจากนี้ควรศึกษาแนวทางการปรับปรุงกระบวนการผลิตที่ส่งผลต่อคุณภาพสินค้าและความพึงพอใจของลูกค้าให้มากยิ่งขึ้น เพื่อให้กระบวนการผลิตมีประสิทธิภาพและสามารถแข่งขันในตลาดได้ดียิ่งขึ้น

ข้อจำกัดของงานวิจัย

มีข้อจำกัดในการเคลื่อนย้ายเครื่องจักร เนื่องจากบริษัทมีข้อจำกัดด้านพื้นที่และนโยบายที่ไม่อนุญาตให้เคลื่อนย้ายเครื่องจักรได้ อีกทั้งยังมีข้อจำกัดในเรื่องการเก็บข้อมูลในช่วงที่เก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาบริษัทไม่มีคำสั่งซื้อสำหรับการผลิตแบบตามคำสั่งซื้อ (Make to order) เป็นช่วงที่ผลิตแบบเพื่อรอการจัดจำหน่าย (Make to stock) ทำให้ไม่สามารถเก็บข้อมูลของการผลิตแบบตามคำสั่งซื้อ (Make to order) จึงไม่ทราบถึงความแตกต่างของผลการผลิตระหว่างสองรูปแบบดังกล่าว

การจับเวลาโดยตรงในงานวิจัยนี้มีความเสี่ยงจากความแปรปรวนในการทำงานของพนักงานเมื่อถูกจับจ้องจากบุคคลอื่น ความคลาดเคลื่อนของผู้จับเวลา สภาพแวดล้อม จำนวนรอบที่จำกัด ความซับซ้อนของขั้นตอนข้อจำกัดด้านเวลาและทรัพยากร และการตีความผลลัพธ์ อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยพยายามลดความเสี่ยงด้วยการใช้จำนวนรอบที่คำนวณตามตาราง Maytag การประเมินประสิทธิภาพพนักงาน และการใช้เครื่องมือมาตรฐาน

เอกสารอ้างอิง

- กนกรวรรณ สุภักดี, อินทุอร หินผา, อาริญา กล่อกระโทก, และณัฐวัฒน์ เหล่าไก่อ. (2561). การลดความสูญเปล่าในกระบวนการผลิตเทียนเวียนหัว: กรณีศึกษา ธุรกิจโรงหล่อเทียนมงคล. *วารสารวิศวกรรมศาสตร์และนวัตกรรม*, 12(2), 112–122.
- คลอเคลีย วจนะวิชากร. (2565). การลดความสูญเปล่าเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทอผ้าไหมกาบบัว: กรณีศึกษาวิสาหกิจชุมชนบ้านปะอ่าว จังหวัดอุบลราชธานี. *วารสารวิศวกรรมศาสตร์และนวัตกรรม*, 15(1), 89–101.
- ชลาลัย วงเวียน, อลงกรณ์ ฉัตรเมืองปัก, และ สุภารัตน์ ค้างสั้นเทียะ. (2567). การปรับปรุงประสิทธิภาพในกระบวนการผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป: กรณีศึกษาโรงงานผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปแห่งหนึ่ง. *วิทยสารบูรณาการเทคโนโลยีอุตสาหกรรมและวิศวกรรมประยุกต์*, 17(1), 1–14.
- ธรรมศักดิ์ ค่วยเทศ. (2564). การคำนวณหาค่าเวลามาตรฐานการทำงานของพนักงาน: กรณีศึกษาอุตสาหกรรมโรงแรม. *วารสารวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน*, 7(1), 5–18.
- ธรรมศักดิ์ ค่วยเทศ, อีรพล เกื้อนแพ, และ นิศาชล จันทรานภาสวัสดิ์. (2564). การลดความสูญเปล่าในกระบวนการทำงานของอุตสาหกรรมบริการด้านโรงแรมโดยการวิเคราะห์แผนภูมิการไหล. *วารสารวิชาการพระจอมเกล้าพระนครเหนือ*, 31(1), 180–192.
- ทัตพงศ์ นามวัฒน์ และ ธนพร จนาพิระกนิษฐ. (2567). การลดความสูญเปล่าในกระบวนการผลิตสินค้าทดถกรรมลาหู่ของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงราย. *วารสารวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 17(1), 76–88.
- ลัดดาวัลย์ นันทจินดา. (2559). *การประยุกต์ ECRS กับบริษัทขนส่งระบบ Milk run: กรณีศึกษา บริษัท ABC Transport จำกัด*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พรศิริ คำหล้า, เจษฎา ยาโสภา, ธัญญรัตน์ ไชยกำบัง, ปิยณัฐ โตอ่อน, ชฎา แต่งภูเขียว, ณัฐนันท์ อีสสระพงศ์, และ กำธร สารวรรณ. (2564). การศึกษาเวลามาตรฐานในกระบวนการผลิตคอนกรีตผสมเสร็จด้วยการจับเวลาโดยตรง. *วารสารเทคโนโลยีอุตสาหกรรม*, 6(2), 41–51.
- ศิริกุล บุญกอง, ฉัตรชัย เหล่าเขตการณ์, และ สุนัฐวิทย์ น้อยโสภา. (2565). การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการผลิตตามแนวคิดแบบลีน: กรณีศึกษาโรงงานผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้. *วารสารวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยธนบุรี*, 6(2), 22–34.
- สฤชต์ โตโพธิ์กลาง. (2559). *การศึกษาการลดเวลาในกระบวนการผลิต เพื่อเพิ่มปริมาณการผลิตเครื่องปรับอากาศที่สูงขึ้นของบริษัทชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่ง ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร* วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ. (2568, 31 มกราคม). *สถานการณ์อุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มไทย เดือนธันวาคม 2567*. <https://www.thaitextile.org/th/insign/detail.4427.1.0.html>.

- อุษาวดี อินทร์คล้าย และ พัฒนพงษ์ แสงหัตถ์วัฒนา. (2562). การปรับปรุงกระบวนการเพื่อลดเวลาในการเคลื่อนย้ายเครื่องยนต์. *Engineering Transactions*, 22(2), 88–94.
- Barnes, R. M. (1991). *Motion and Time Study: Design and Measurement of Work*. John Wiley & Sons.
- Douglas, J., Antony, J., and Douglas, A. (2015). Waste identification and elimination in HEIs: the role of Lean thinking. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 32(9), 970-981.
- Guha, S., and Verma, D. S. (2020). Time and motion study in a manufacturing industry. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research*, 7(8), 2066–2072.
- Prakash, C., Rao, B. P., Shetty, D. V., and Vaibhava, S. (2020). Application of time and motion study to increase productivity and efficiency. *Journal of Physics: Conference Series*, 1706(1), 012126.

**แนวทางการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอัจฉริยะ AI ในการพัฒนาความเป็นเลิศทางการเงิน
ในยุคดิจิทัลสู่ความยั่งยืนของคณะสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล**
**Application Guidelines for Intelligent AI Technology in Developing Financial
Excellence in the Digital Era Towards Sustainability of the Faculty
of Environment and Resource Studies, Mahidol University**

ยุพา วิระยาลัย^{1*} นิตยา สุวรรณเนตร² และ จิตราภรณ์ อังภิวฒน์ศรานนท์³
Yupha Wirayalai^{1*} Nittaya Suwannat² and Jittraporn Ungpivatsaranon³

Corresponding author email: yupha.wir@mahidol.ac.th

(Received: February 19, 2025 Revised: March 28, 2025 Accepted: April 03, 2025)

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์ในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอัจฉริยะ AI เพื่อพัฒนาความเป็นเลิศทางการเงินในคณะสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดลยุคดิจิทัล โดยวิเคราะห์บทบาทของ AI ในการจัดการทรัพยากรทางการเงิน การพยากรณ์แนวโน้ม และการบริหารความเสี่ยงที่ช่วยสร้างความยั่งยืนและความโปร่งใสทางการเงิน นำเสนอกรอบแนวคิดเชิงพัฒนาที่รวมการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) และการตัดสินใจด้วยข้อมูลเชิงลึก (Data-Driven Decision Making) พร้อมทั้งยกตัวอย่างการใช้ AI ในการลดต้นทุน เพิ่มประสิทธิภาพ และสร้างมูลค่าเชิงบวกให้แก่มหาวิทยาลัยในระยะยาว บทความนี้จึงเป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาการจัดการทางการเงินที่ยั่งยืนและเพิ่มศักยภาพการแข่งขันในระดับโลกของคณะสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรศาสตร์มหาวิทยาลัยมหิดล

คำสำคัญ: คณะสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล แนวทางการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอัจฉริยะ AI การพัฒนาความเป็นเลิศทางการเงินในยุคดิจิทัลสู่ความยั่งยืน

123 คณะสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

Faculty of Environment and Resource Studies, Mahidol University

Abstract

This article aims to apply Artificial Intelligence (AI) to enhance financial excellence at the Faculty of Environment and Resource Studies, Mahidol University, in the digital era. It analyzes the role of AI in financial resource management, trend forecasting, and risk management, which contribute to financial sustainability and transparency. The article presents a strategic framework integrating Big Data analytics and Data-Driven Decision Making, along with examples of AI utilization in cost reduction, efficiency enhancement, and creating long-term positive value for the university. This study serves as a crucial approach to advancing sustainable financial management and boosting global competitiveness for the Faculty of Environment and Resource Studies, Mahidol University.

Keyword: The Faculty of Environment and Resource Studies, Strategies for Applying Intelligent-AI Technology, Developing Financial Excellence in the Digital Era Towards Sustainability

บทนำ (Introduction)

คณะสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล เป็นสถาบันการศึกษาชั้นนำที่มีการผลิตผลงาน การศึกษา วิจัย และบริการวิชาการด้านสิ่งแวดล้อม ระดับ Premium ด้านการศึกษานับการจัดการศึกษาที่ยั่งยืน สร้างและพัฒนาหลักสูตรความยั่งยืนโดยร่วมมือกับพันธมิตรทางการศึกษา อุตสาหกรรม และภาคเอกชน ยกย่องหลักสูตรให้ได้รับรางวัลมาตรฐานคุณภาพการศึกษาในระดับสากล และผลิตบัณฑิตที่มีความพร้อม และสามารถทำงานด้านสิ่งแวดล้อมได้ทันที สร้างความเป็นเลิศด้านการสอนตามเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพของ มหาวิทยาลัยและสากล (Mahidol University and UK Professional Standards Framework (MUPSF & UKPSF) ด้านการวิจัยเน้นงานวิจัยที่สร้างผลกระทบทุกระดับ ส่งเสริมงานวิจัยและนวัตกรรมที่ตอบโจทย์ความต้องการ และความท้าทายในภาคธุรกิจ อุตสาหกรรม และภาครัฐ งานวิจัยแบบสหสาขา และการผลิตงานวิจัยที่มีผลกระทบ และมีความสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development Goals (SDGs)) ด้านการบริการวิชาการเน้นการให้บริการและฝึกอบรมแบบมืออาชีพ สนับสนุนการฝึกอบรมที่ตอบโจทย์สังคมและประเทศ ผลักดันความร่วมมือด้านบริการวิชาการร่วมกับภาคอุตสาหกรรมและภาคเอกชน ส่งเสริมการดำเนินการ ด้านพันธกิจสัมพันธ์กับสังคม อีกทั้งยังมีการพัฒนาความเป็นเลิศในการดำเนินงานและความยั่งยืนทางการเงิน มีการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนตามแนวทางโมเดล ESG (Environment, Social, and Governance Model) มีการพัฒนาคุณภาพองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence (EdPEX)) เพิ่มศักยภาพบุคลากรโดยมุ่งเน้นขีดความสามารถด้าน AI ให้นำมาประยุกต์ใช้ กับงานด้านวิชาการและงานประจำได้ เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการด้านการเงินอย่างยั่งยืน ยกย่องอาชีพอนามัย และความปลอดภัยด้านการงานและห้องปฏิบัติการ สร้างและพัฒนาภาพลักษณ์องค์กรที่เข้มแข็ง (คณะสิ่งแวดล้อม และทรัพยากรศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล, 2567)

ในปัจจุบัน คณะสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล มีหน่วยงานภายใต้การกำกับดูแล ประกอบด้วย 1 กลุ่มวิชา 2 สำนักงาน 5 ศูนย์ งานคลังและพัสดุ เป็นหน่วยงานหนึ่งในสำนักงานคณบดี มีหน้าที่ให้บริการด้านการเงิน บัญชี และพัสดุ ตลอดจนการจัดทำและนำเสนอรายงานการเงิน รายงานสินทรัพย์ รวมถึงการวิเคราะห์ข้อมูลทางการเงินและความเสี่ยงทางการเงินต่อผู้บริหาร เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนการดำเนินงานต่าง ๆ ที่สำคัญของคณะสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรศาสตร์ ให้เป็นไปตามเป้าหมายตามตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ของคณะ (คณะสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล, 2567)

การบริหารจัดการเงินและงบประมาณ ทั้งเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ เป็นหน้าที่สำคัญของงานคลังและพัสดุ เพื่อให้การใช้จ่ายเงินและงบประมาณมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดตามแผนงบประมาณที่วางไว้ รวมทั้งคาดการณ์ล่วงหน้าถึงการเปลี่ยนแปลงทางการเงินที่จะเพิ่มขึ้นหรือลดลงในอนาคต นอกจากนี้เงินงบประมาณแผ่นดินที่คณะสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล ได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาลแล้ว รายได้ในส่วนของเงินนอกงบประมาณ มาจากการจัดการศึกษา การให้บริการวิจัยและบริการวิชาการ การจัดหาประโยชน์จากสินทรัพย์ และจากการดำเนินการอื่น ๆ ซึ่งมีความจำเป็นในการช่วยส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดสภาพคล่องในการดำเนินงานและบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้การกำกับดูแลของคณะผู้บริหารอีกด้วย (กรมบัญชีกลาง, 2564)

ความสำคัญของแนวทางการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอัจฉริยะ AI ในการพัฒนาความเป็นเลิศทางการเงินในยุคดิจิทัลสู่ความยั่งยืนของคณะสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล ในยุคดิจิทัลที่เทคโนโลยีและข้อมูลได้กลายเป็นทรัพยากรสำคัญสำหรับการพัฒนาในทุกภาคส่วน มหาวิทยาลัยซึ่งเป็นศูนย์กลางของการศึกษาระดับปริญญาตรีและการพัฒนานวัตกรรม ย่อมเผชิญกับความท้าทายใหม่ที่ต้องจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในด้านการเงิน (Ahmad & Khan, 2023) ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจและเป้าหมายของมหาวิทยาลัยไปสู่ความสำเร็จ การนำเทคโนโลยีอัจฉริยะ AI มาใช้เพื่อเสริมสร้างแนวทางการบริหารจัดการทางการเงินเป็นแนวทางที่สำคัญในการยกระดับความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับเปลี่ยนแปลงและสร้างความยั่งยืนในระดับโลก ซึ่งบริบทของมหาวิทยาลัยในยุคดิจิทัลและความท้าทายทางการเงินจะมีบทบาทที่ไม่ได้เป็นเพียงสถานที่สำหรับการเรียนการสอน แต่ยังเป็นศูนย์กลางสำหรับการสร้างนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่ตอบสนองต่อความต้องการของสังคมและอุตสาหกรรม (Harris & Cooper, 2024) รวมทั้งการแข่งขันในระดับโลกทำให้มหาวิทยาลัยต้องมุ่งมั่นพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน การวิจัย และการบริหารจัดการทรัพยากรทางการเงินให้มีประสิทธิภาพสูงสุด สำหรับความท้าทายทางการเงินจากการที่มีแหล่งทุนที่จำกัด เช่น การพึ่งพาแหล่งเงินทุนจากรัฐบาลหรือค่าธรรมเนียมการศึกษาอาจไม่เพียงพอในระยะยาว แต่มีความต้องการในการลงทุนสูงในการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล โครงสร้างพื้นฐานที่ทันสมัยและการวิจัยเชิงลึก รวมทั้งอาจมีความเสี่ยงทางการเงินจากการบริหารจัดการหนี้สินหรือการลงทุนในโครงการขนาดใหญ่ (Lee & Park, 2023)

ในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอัจฉริยะ AI เพื่อพัฒนาความเป็นเลิศทางการเงิน ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก (Data-Driven Decision Making) โดยสามารถรวบรวม วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ เพื่อสร้างแบบจำลองการคาดการณ์ทางการเงิน (Predictive Financial Models) ที่ช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถวางแผนการใช้จ่ายและการลงทุนได้อย่างแม่นยำ 2) การจัดการทรัพยากรอัตโนมัติ (Automation of Resource Management)

ด้วยการใช้ AI เพื่อลดต้นทุนในการบริหาร เช่น การประมวลผลข้อมูลทางบัญชี การวางแผนงบประมาณ และการติดตามรายจ่ายแบบเรียลไทม์ 3) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) (Rodriguez & Garcia, 2023) เพราะเทคโนโลยีอัจฉริยะ AI สามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงทางการเงินที่อาจเกิดขึ้นและแนะนำแนวทางเพื่อลดผลกระทบ โดยมหาวิทยาลัยจะได้ประโยชน์จากการเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขัน (Enhancing Global Competitiveness) เพราะการนำเทคโนโลยีอัจฉริยะ AI มาช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถบริหารทรัพยากรและดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้สามารถแข่งขันกับมหาวิทยาลัยชั้นนำในระดับโลกได้และเพิ่มความน่าสนใจสำหรับนักศึกษาและนักวิจัยจากทั่วโลก (Zhang Liu & Chen, 2023) โดยเฉพาะในด้านการสนับสนุนทุนวิจัยและโครงการนวัตกรรม ซึ่งจะเป็นการพัฒนาความยั่งยืนทางการเงิน (Financial Sustainability) จากการช่วยลดต้นทุนในระยะยาว เช่น การลดความสูญเสียในกระบวนการบริหาร การลดต้นทุนพลังงานและการใช้ทรัพยากรที่คุ้มค่า รวมทั้งเพิ่มรายได้ด้วยการวิเคราะห์โอกาสในการสร้างความร่วมมือกับภาคเอกชนหรือการลงทุนในโครงการที่มีศักยภาพ

บทความฉบับนี้จึงมุ่งนำเสนอขอบเขตของการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอัจฉริยะ AI เพื่อพัฒนาองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับระบบการเงินของคณะ ได้แก่ การวิเคราะห์และคาดการณ์แนวโน้มทางการเงิน (Predictive Financial Analytics) การจัดสรรงบประมาณอัจฉริยะ (Smart Budget Allocation) การจัดการความเสี่ยงเชิงคาดการณ์ (AI-Driven Risk Management) และการสร้างแบบจำลองทางการเงินที่ตอบสนองต่อสถานการณ์จริงแบบ Real-Time โดยการกำหนดขอบเขตนี้จึงไม่เพียงแต่ครอบคลุมถึงกลไกภายในขององค์กรเท่านั้น แต่ยังมองไปสู่การสร้างสรรค์ต้นแบบเชิงนโยบาย (Policy Prototypes) และการยกระดับมหาวิทยาลัยให้เป็นศูนย์กลางแห่งนวัตกรรมการเงินอัจฉริยะในระดับชาติและนานาชาติ มุมมองที่ใช้ในการวิเคราะห์ในงานวิชาการชิ้นนี้วางอยู่บนฐานแนวคิดของการสังเคราะห์ข้ามศาสตร์ (Interdisciplinary Synthesis) โดยบูรณาการองค์ความรู้จากศาสตร์ด้าน AI, เศรษฐศาสตร์ดิจิทัล (Digital Economics), การบริหารทรัพยากรทางการเงิน และแนวคิดความยั่งยืน (Sustainability) เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ต่อระบบการเงินในคณะภายใต้บริบทของมหาวิทยาลัยในศตวรรษที่ 21 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอัจฉริยะ AI เพื่อความเป็นเลิศทางการเงินไม่ใช่เพียงแค่การนำนวัตกรรมมาทดแทนระบบเดิมเท่านั้น แต่เป็นการวางรากฐานความรู้ใหม่ที่มีพลวัตสูงและมีความสามารถในการขยายผลในระดับนโยบายและระดับการบริหารจัดการขององค์การอุดมศึกษา โดยผลของการสังเคราะห์องค์ความรู้ในบทความนี้ชี้ให้เห็นถึงแนวทางใหม่ที่คณะสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล สามารถเป็นต้นแบบในการพัฒนา AI-based Financial System ที่มีความแม่นยำ โปร่งใส ยั่งยืน และสามารถแข่งขันในระดับสากลได้อย่างมั่นคง พร้อมทั้งวางแนวทางให้นำไปขยายผลสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างในระบบการเงินของมหาวิทยาลัยอื่น ๆ ทั่วประเทศ และทั่วโลก

นอกจากนั้นบทความนี้จะเป็นการนำเสนอเพื่อสร้างแนวทางใหม่ในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอัจฉริยะ AI เพื่อเสริมสร้างความเป็นเลิศทางการเงินและการบริหารจัดการในคณะสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล ที่ไม่ได้เป็นเพียงทางเลือก แต่มีความจำเป็นในยุคดิจิทัล ซึ่งจะช่วยสร้างความยั่งยืนในระยะยาวและยังส่งเสริมบทบาทของมหาวิทยาลัยในฐานะศูนย์กลางการพัฒนาและนวัตกรรมระดับโลก แนวทางการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอัจฉริยะ AI ที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้มหาวิทยาลัยก้าวข้ามความท้าทายทางการเงิน สร้างความโปร่งใส

และขับเคลื่อนความยั่งยืนในทุกมิติ ซึ่งจะเป็นการยกระดับคุณภาพของมหาวิทยาลัย บทความนี้จึงถือเป็นการบุกเบิกแนวทางใหม่ในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอัจฉริยะ AI เพื่อยกระดับการบริหารทรัพยากรทางการเงินและสร้างความยั่งยืนในมหาวิทยาลัย ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันในระดับโลกและช่วยส่งเสริมบทบาทของมหาวิทยาลัยในฐานะศูนย์กลางของความรู้และนวัตกรรมในยุคดิจิทัล ที่ทำให้เกิดประโยชน์ต่อการสร้างให้มีความเจริญก้าวหน้าได้อย่างยั่งยืนต่อไป

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง (Theoretical Framework)

1. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีอัจฉริยะ AI และเทคโนโลยีอัจฉริยะในบริบทการเงิน

การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอัจฉริยะ AI และเทคโนโลยีอัจฉริยะในบริบทการเงินได้เปลี่ยนแปลงวิธีการบริหารจัดการและการตัดสินใจของมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีเหล่านี้สามารถปรับปรุงความแม่นยำและประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรทางการเงินผ่านกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูล การพยากรณ์และการจัดการเชิงแนวทาง จากการวิเคราะห์สังเคราะห์และสรุป ทฤษฎีและบทบาทของเทคโนโลยีอัจฉริยะ AI ในบริบทการเงิน เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่เป็นที่เชื่อถือและยอมรับในระดับชาติและนานาชาติ มีดังต่อไปนี้ (Thomson & Walker, 2024)

1. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีอัจฉริยะ AI และเทคโนโลยีอัจฉริยะ ได้แก่ 1) Machine Learning (ML) ซึ่งเป็นการเรียนรู้ของเครื่องเป็นหัวใจหลักของเทคโนโลยีอัจฉริยะ AI ที่ช่วยให้ระบบสามารถวิเคราะห์ข้อมูลที่ซับซ้อนและสร้างแบบจำลองที่ใช้ในการพยากรณ์และตัดสินใจทางการเงิน 2) Big Data Analytics ซึ่งเป็นแนวคิดของการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ที่เน้นการรวบรวม จัดเก็บ และประมวลผลข้อมูลในปริมาณมหาศาล เพื่อสร้างข้อมูลเชิงลึกที่เป็นประโยชน์ในการจัดการการเงิน 3) Predictive Analytics ซึ่งเป็นการพยากรณ์แนวโน้มทางการเงินและความเสี่ยงในอนาคตโดยอาศัยรูปแบบทางสถิติและเทคโนโลยีอัจฉริยะ AI 4) Resource Optimization Theory ซึ่งเป็นทฤษฎีการจัดการทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับการใช้เทคโนโลยีอัจฉริยะ AI เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดสรรทรัพยากรทางการเงินให้เหมาะสมที่สุด (Chen & Wu, 2023)

2. บทบาทของเทคโนโลยีอัจฉริยะ AI ในบริบทการเงิน ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์ข้อมูล (Big Data Analytics) เพราะสามารถจัดการกับข้อมูลที่มีปริมาณมากและหลากหลาย เช่น ข้อมูลทางบัญชี การใช้จ่ายและข้อมูลรายได้ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกช่วยระบุรูปแบบที่ซ่อนอยู่ซึ่งเป็นไปได้ในการวิเคราะห์แบบดั้งเดิม ตัวอย่างเช่น การใช้เทคโนโลยีอัจฉริยะ AI ในมหาวิทยาลัยเพื่อประเมินประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรและวางแผนการลงทุน 2) การพยากรณ์ (Predictive Analytics) เพราะเทคโนโลยีอัจฉริยะ AI สามารถวิเคราะห์ข้อมูลในอดีตเพื่อพยากรณ์แนวโน้มในอนาคต เช่น รายได้ การเปลี่ยนแปลงงบประมาณ และค่าใช้จ่ายที่อาจเกิดขึ้น ตัวอย่างเช่น การพยากรณ์จำนวนนักศึกษาใหม่หรือรายได้จากทุนการศึกษา 3) การจัดการทรัพยากรทางการเงิน เพราะเทคโนโลยีอัจฉริยะ AI สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการงบประมาณโดยการเสนอแนะการปรับลดต้นทุน และการจัดลำดับความสำคัญของการใช้จ่าย ตัวอย่างเช่น การจัดการทุนวิจัยโดยใช้เทคโนโลยีอัจฉริยะ AI เพื่อลดความเสี่ยงของโครงการที่ไม่ได้ผล (Bennett & Richardson, 2024)

3. บทบาทเชิงแนวทางของเทคโนโลยีอัจฉริยะ AI ในบริบทการเงิน ได้แก่ 1) การเสริมสร้างการตัดสินใจทางการเงิน เพราะเทคโนโลยีอัจฉริยะ AI จะช่วยผู้บริหารในการตัดสินใจที่ซับซ้อน เช่น การจัดสรรทรัพยากร การจัดการหนี้สินและการลงทุนในโครงการใหม่ 2) การเพิ่มความโปร่งใสและธรรมาภิบาล เพราะเทคโนโลยีอัจฉริยะ AI จะช่วยลดความผิดพลาดในการบริหารการเงินและสร้างความโปร่งใสผ่านระบบการตรวจสอบแบบเรียลไทม์ 3) การจัดการความเสี่ยง เพราะเทคโนโลยีอัจฉริยะ AI จะช่วยคาดการณ์และป้องกันความเสี่ยงทางการเงิน เช่น การลดผลกระทบจากความผันผวนของตลาด (Miller & Davis, 2024)

4. การผสมผสานทฤษฎีเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ด้วยการเชื่อมโยง Big Data Analytics กับการจัดการทรัพยากร เพราะการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่สามารถนำไปใช้ในการจัดการงบประมาณและวางแผนการใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืน การใช้ Predictive Analytics ในการวางแผนระยะยาว เพราะการพยากรณ์ที่แม่นยำจะช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถสร้างแผนการเงินที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งการประยุกต์ใช้ Resource Optimization Theory กับเทคโนโลยีอัจฉริยะ AI ในการจัดลำดับความสำคัญของการลงทุนทางการเงิน โดยใช้ AI เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด (Yang & Zhang, 2023)

ในการเชื่อมโยงทฤษฎีและบทบาทของเทคโนโลยีอัจฉริยะ AI ในบริบทการเงินที่เน้นการวิเคราะห์สังเคราะห์และการประยุกต์ใช้เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ เช่น การพัฒนาเครื่องมือเทคโนโลยีอัจฉริยะ AI ที่สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก คาดการณ์แนวโน้มทางการเงิน และจัดการทรัพยากรได้อย่างยั่งยืน สำหรับผลกระทบในระดับชาตินั้นจะเป็นแนวทางที่ได้สามารถช่วยปรับปรุงการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยและสร้างต้นแบบสำหรับองค์กรอื่นในประเทศไทย ส่วนในระดับนานาชาติแนวคิดนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในมหาวิทยาลัยหรือองค์กรในระดับโลก เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งทิศทางในอนาคตในการใช้เทคโนโลยีอัจฉริยะ AI ในบริบทการเงินยังคงมีศักยภาพสูงสำหรับการพัฒนาต่อเนื่อง เช่น การใช้ Machine Learning ที่มีความสามารถเรียนรู้แบบอัตโนมัติเพื่อจัดการการเงินในสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนมากยิ่งขึ้นบทความนี้จึงถือเป็นงานบุกเบิกทางวิชาการที่ช่วยวางรากฐานสำหรับการใช้เทคโนโลยีอัจฉริยะ AI ในการพัฒนาความเป็นเลิศทางการเงินในมหาวิทยาลัยและองค์กรที่เกี่ยวข้อง

2. ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ดิจิทัล (Digital Economics Theory)

ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ดิจิทัล (Digital Economics Theory) ในบริบทของการพัฒนาความเป็นเลิศทางการเงินในมหาวิทยาลัยอธิบายถึงผลกระทบของเทคโนโลยีดิจิทัลต่อกระบวนการสร้างมูลค่า การแลกเปลี่ยน การจัดสรรทรัพยากร และการพัฒนาโครงสร้างเศรษฐกิจในยุคดิจิทัล โดยในบริบทของมหาวิทยาลัย การนำทฤษฎีนี้มาประยุกต์ใช้สามารถมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาและจัดการระบบการเงินเพื่อความยั่งยืนในระดับโลก ดังต่อไปนี้

1. องค์ประกอบหลักของทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ดิจิทัล ได้แก่ 1) ข้อมูลเป็นทรัพยากรสำคัญ (Data as a Key Resource) ถือเป็น "สินทรัพย์ดิจิทัล" ที่ทรงคุณค่าในยุคดิจิทัล การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) จะช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถปรับปรุงการจัดการทางการเงิน เช่น การวางแผนงบประมาณโดยอิงจากข้อมูลรายได้ค่าเล่าเรียน ทุนวิจัย และการบริหารทรัพยากร รวมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพการคาดการณ์จากการใช้ AI

เพื่อวิเคราะห์แนวโน้มรายได้และค่าใช้จ่ายในอนาคต 2) เศรษฐกิจบนแพลตฟอร์ม (Platform Economy) แพลตฟอร์มดิจิทัลช่วยสร้างระบบการทำงานร่วมกันและการแบ่งปันทรัพยากรระหว่างมหาวิทยาลัย เช่น การพัฒนาแพลตฟอร์มการจัดการทรัพยากรทางการเงิน ที่เชื่อมโยงหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยและการใช้แพลตฟอร์มเพื่อสร้างรายได้ใหม่ เช่น หลักสูตรออนไลน์แบบ Micro-Credentials 3) ต้นทุนต่ำและการปรับขนาด (Low Marginal Costs and Scalability) เพราะเทคโนโลยีดิจิทัลจะช่วยลดต้นทุนการดำเนินงานในมหาวิทยาลัย เช่น การลดต้นทุนการจัดเก็บข้อมูลด้วยระบบ Cloud Computing หรือการลดค่าใช้จ่ายบุคลากรผ่านการใช้เทคโนโลยีอัจฉริยะ AI ในงานเอกสาร เช่น การตรวจสอบการเบิกจ่าย (Wilson & Roberts, 2024)

2. การประยุกต์ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ดิจิทัลในบริบทของมหาวิทยาลัย ได้แก่ 1) การพัฒนาระบบการจัดการทรัพยากรการเงิน เช่น การนำเทคโนโลยีอัจฉริยะ AI และ Machine Learning มาช่วยวิเคราะห์โครงสร้างรายได้และค่าใช้จ่ายของมหาวิทยาลัย หรือการพัฒนา Predictive Financial Planning เพื่อรองรับการตัดสินใจเชิงแนวทาง 2) การเพิ่มความโปร่งใสในการจัดการการเงิน เช่น การใช้ Blockchain Technology ในการจัดการธุรกรรมทางการเงิน เช่น การตรวจสอบความถูกต้องของทุนวิจัย รวมทั้งการใช้ Digital Dashboard เพื่อให้ผู้บริหารสามารถติดตามสถานะการเงินแบบเรียลไทม์ 3) การสร้างรายได้ดิจิทัลใหม่ เช่น การเปิดตัวหลักสูตรออนไลน์ หรือการพัฒนาแพลตฟอร์ม EdTech ที่สามารถเพิ่มรายได้ให้มหาวิทยาลัย รวมทั้งการพัฒนาระบบ Crowdfunding สำหรับการสนับสนุนโครงการวิจัย 4) การจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการใช้เทคโนโลยีอัจฉริยะ AI เพื่อจัดลำดับความสำคัญของการใช้จ่าย เช่น การเลือกโครงการที่มีผลกระทบต่อความยั่งยืน และการพัฒนาระบบ Dynamic Resource Allocation เพื่อบริหารทรัพยากรตามความต้องการที่เปลี่ยนแปลงได้ทันที (Thompson & Williams, 2024)

3. ความเชื่อมโยงกับความยั่งยืน (Sustainability Linkage) ได้แก่ 1) การสนับสนุนเป้าหมาย SDGs (Sustainable Development Goals) โดยมหาวิทยาลัยสามารถใช้แนวคิดเศรษฐศาสตร์ดิจิทัลเพื่อลดการใช้ทรัพยากรฟุ่มเฟือยผ่านระบบอัจฉริยะในการจัดการพลังงานและสนับสนุนการวิจัยที่มุ่งเน้น เศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) 2) การลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ด้วยการลดต้นทุนและทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงาน เช่น การลดการพิมพ์เอกสาร และการใช้ระบบ AI-Driven Carbon Tracking เพื่อตรวจสอบการปล่อยคาร์บอนของมหาวิทยาลัย (Kumar & Sharma, 2022)

ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ดิจิทัลจึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการสนับสนุนมหาวิทยาลัยให้บรรลุความเป็นเลิศทางการเงินในยุคดิจิทัลและมุ่งสู่ความยั่งยืนในระดับโลก การนำแนวคิดเกี่ยวกับเศรษฐกิจดิจิทัลมาปรับใช้ เช่น การใช้โมเดลธุรกิจดิจิทัลในการจัดการทรัพยากรหรือการประเมินผลตอบแทนทางการเงินจากการลงทุนในเทคโนโลยีอัจฉริยะ AI เช่น การเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทางการเงิน สำหรับการนำไปใช้ควรมีการลงทุนในระบบเทคโนโลยีอัจฉริยะ AI และดิจิทัลอย่างเป็นขั้นตอน การสร้างทีมผู้เชี่ยวชาญด้านเศรษฐศาสตร์ดิจิทัลและเทคโนโลยีและการจัดตั้งหน่วยงานวิจัยเพื่อวิเคราะห์ผลกระทบระยะยาวของการใช้เทคโนโลยีอัจฉริยะ AI ในการเงิน

3. ทฤษฎีการบริหารทรัพยากรทางการเงิน (Financial Resource Management Theory)

ทฤษฎีนี้เป็นกรอบแนวคิดสำคัญที่ใช้ในการวางแผนจัดสรรและควบคุมทรัพยากรทางการเงิน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและสร้างความมั่นคงทางการเงินในระยะยาว โดยเมื่อประยุกต์ใช้กับมหาวิทยาลัยในบริบทดิจิทัล และการนำเทคโนโลยีอัจฉริยะ (AI) มาใช้ โดยมีแนวทางดังต่อไปนี้

1. องค์ประกอบหลักของทฤษฎีการบริหารทรัพยากรทางการเงิน ได้แก่ 1) การวางแผนทางการเงิน (Financial Planning) เป็นการกำหนดแผนการจัดการรายได้และค่าใช้จ่ายอย่างเป็นระบบด้วยการใช้เทคโนโลยีอัจฉริยะ AI เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลทางการเงินในอดีตและคาดการณ์แนวโน้มในอนาคต (Predictive Analytics) รวมทั้งการพัฒนาแบบ Dynamic Budgeting ที่สามารถปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ทางเศรษฐกิจและความต้องการของมหาวิทยาลัย 2) การจัดสรรทรัพยากร (Resource Allocation) เป็นการบริหารทรัพยากรให้เหมาะสมกับเป้าหมายและลำดับความสำคัญ เช่น AI-Based Prioritization จะเป็นการใช้เทคโนโลยีอัจฉริยะ AI ในการประเมินความสำคัญของโครงการ เช่น โครงการวิจัยหรือทุนการศึกษา หรือการจัดสรรงบประมาณในลักษณะ Zero-Based Budgeting (ZBB) เพื่อวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายอย่างละเอียด 3) การควบคุมและติดตามผล (Control and Monitoring) ในการใช้ทรัพยากรทางการเงิน เช่น การใช้ Digital Dashboards เพื่อติดตามสถานะทางการเงินแบบเรียลไทม์ หรือการพัฒนา AI-Powered Auditing Systems สำหรับตรวจสอบการใช้จ่ายอย่างโปร่งใส 4) การประเมินผล (Evaluation) ด้วยการวัดผลความสำเร็จของการบริหารทรัพยากร เช่น การวิเคราะห์ ROI (Return on Investment) ของโครงการทางการเงินหรือการใช้ Key Performance Indicators (KPIs) เพื่อประเมิน ผลกระทบของการใช้ AI ในระบบการเงิน (González & Fernández, 2023)

2. การประยุกต์ใช้ทฤษฎีการบริหารทรัพยากรทางการเงินในมหาวิทยาลัย ได้แก่ 1) การวางแผนงบประมาณเชิงแนวทาง (Strategic Budget Planning) เป็นการใช้เทคโนโลยีอัจฉริยะ AI วิเคราะห์แนวโน้มรายได้จากแหล่งต่าง ๆ เช่น ค่าเล่าเรียน ทุนวิจัยและเงินสนับสนุนจากภายนอกหรือการกำหนด Scenario-Based Financial Models เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ 2) การลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพ (Cost Reduction and Efficiency) ด้วยการนำเทคโนโลยี Robotic Process Automation (RPA) มาช่วยลดภาระงานเอกสารทางการเงิน รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีอัจฉริยะ AI ในการจัดการพลังงานในมหาวิทยาลัย เพื่อลดค่าใช้จ่ายด้านพลังงาน 3) การสร้างรายได้ใหม่ (Revenue Generation) เช่น การพัฒนาระบบ Digital Learning Platforms เพื่อสร้างรายได้จากการเปิดหลักสูตรออนไลน์ รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีอัจฉริยะ AI ในการวิเคราะห์ศักยภาพของการลงทุน เช่น โครงการที่มีผลกระทบสูงต่อความยั่งยืน 4) การจัดการความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk Management) เช่น การใช้เทคโนโลยีอัจฉริยะ AI เพื่อคาดการณ์และป้องกันปัญหาทางการเงิน เช่น การลดความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง รวมทั้งการพัฒนาแบบ Real-Time Risk Monitoring ที่ช่วยติดตามสถานการณ์การเงิน (O'Connor & Murphy, 2023)

3. ความสัมพันธ์กับเทคโนโลยีอัจฉริยะ (AI) และยุคดิจิทัล ได้แก่ 1) การใช้ AI เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทางการเงิน เช่น การพัฒนา AI-Based Decision Support Systems เพื่อช่วยฝ่ายบริหารตัดสินใจเชิงแนวทางหรือการวิเคราะห์ Big Data เพื่อคาดการณ์ปัจจัยทางเศรษฐกิจที่ส่งผลต่อมหาวิทยาลัย

2) การสร้างระบบการจัดการทรัพยากรที่มีความยั่งยืน (Sustainable Resource Management) ด้วยการใช้เทคโนโลยีอัจฉริยะ AI เพื่อวิเคราะห์ผลกระทบของการลงทุนในโครงการที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายความยั่งยืน (SDGs) หรือการพัฒนาทางการเงินที่ลดการใช้ทรัพยากร เช่น การจัดการงบประมาณผ่าน Cloud-Based Financial Systems (Patel & Desai, 2024)

4. ผลลัพธ์ที่คาดหวังจากการประยุกต์ใช้ทฤษฎีนี้ได้แก่ 1) ความเป็นเลิศทางการเงิน (Financial Excellence) เช่น การเพิ่มรายได้และลดต้นทุนของมหาวิทยาลัยและการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด 2) ความโปร่งใสและความน่าเชื่อถือ (Transparency and Trust) เช่น การจัดทำรายงานทางการเงินที่โปร่งใสผ่านระบบดิจิทัล หรือการสร้างเชื่อมั่นในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ผู้บริจาค นักศึกษาและชุมชน 3) ความยั่งยืนในระยะยาว (Long-Term Sustainability) ด้วยการสร้างโมเดลการเงินที่รองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตหรือการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมผ่านระบบการจัดการทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ (Anderson & Taylor, 2023)

5. ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาในมหาวิทยาลัย เช่น การสร้างทีมผู้เชี่ยวชาญที่ผสมผสานความรู้ด้านการเงินและเทคโนโลยี การพัฒนาระบบการจัดการทรัพยากรทางการเงินที่มีเทคโนโลยีอัจฉริยะ AI เป็นศูนย์กลาง และการจัดอบรมเพื่อเพิ่มทักษะบุคลากรในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

การนำทฤษฎีการบริหารทรัพยากรทางการเงินมาประยุกต์ใช้ โดยเฉพาะในยุคดิจิทัลที่เทคโนโลยีอัจฉริยะ AI มีบทบาทสำคัญ จะช่วยสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยสามารถบรรลุความเป็นเลิศทางการเงิน พร้อมมุ่งสู่ความยั่งยืนในระดับโลกอย่างเป็นรูปธรรม

4. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความเป็นเลิศทางการเงิน (Financial Excellence) และการจัดการเงินทุนในมหาวิทยาลัยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างผลกระทบในเชิงบวก

ความเป็นเลิศทางการเงิน (Financial Excellence) เป็นแนวคิดที่เน้นการบริหารทรัพยากรทางการเงินอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อบรรลุเป้าหมายเชิงแนวทางและสร้างผลกระทบเชิงบวกในระยะยาว ในบริบทของมหาวิทยาลัย แนวคิดนี้เกี่ยวข้องกับการจัดการเงินทุนอย่างชาญฉลาด เพื่อสนับสนุนพันธกิจด้านการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการสังคม ทฤษฎีและแนวทางปฏิบัติที่จะมุ่งสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในวงวิชาการ และวิชาชีพในระดับชาติและนานาชาติ ประกอบด้วย (Thompson & Williams, 2024)

1. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความเป็นเลิศทางการเงิน ได้แก่ 1) Resource-Based View (RBV) เป็นแนวคิดที่เน้นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน โดยมหาวิทยาลัยต้องระบุและพัฒนา "ทรัพยากรที่มีคุณค่า" เช่น ทักษะการศึกษาศาสตร์และโครงสร้างพื้นฐานทางการเงิน 2) Financial Planning and Control Theory เป็นการวางแผนและควบคุมการเงินช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงแนวทาง ลดความเสี่ยงและเพิ่มความโปร่งใส 3) Value-Based Management (VBM) เป็นการบริหารที่มุ่งสร้างมูลค่าในระยะยาวโดยการจัดการทรัพยากรทางการเงินที่สร้างผลกระทบในเชิงบวกต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด (Brown & Smith, 2023)

2. ปัจจัยสำคัญในการจัดการเงินทุนในมหาวิทยาลัย ได้แก่ 1) การจัดสรรงบประมาณ (Budget Allocation) เป็นการวิเคราะห์ความต้องการในด้านการเรียนการสอน การวิจัย และการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อให้การใช้งบประมาณสอดคล้องกับพันธกิจของมหาวิทยาลัย 2) การบริหารความเสี่ยงทางการเงิน เป็นการคาดการณ์และป้องกันปัจจัยเสี่ยง เช่น การเปลี่ยนแปลงของรายได้จากค่าเล่าเรียน หรือการลดลงของเงินสนับสนุนจากภาครัฐ

3) การพัฒนาแหล่งรายได้ใหม่ จากการส่งเสริมโครงการเชิงพาณิชย์ เช่น การเปิดหลักสูตรพิเศษ การจัดการทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยและการสร้างความร่วมมือกับภาคอุตสาหกรรม (Kim & Choi, 2023)

3. ความท้าทายในการจัดการเงินทุนในมหาวิทยาลัย ได้แก่ 1) ทรัพยากรที่จำกัดเพราะงบประมาณที่ได้รับจากรัฐหรือนักศึกษาอาจไม่เพียงพอสำหรับการพัฒนามหาวิทยาลัยในระยะยาว 2) การแข่งขันในระดับโลก เพราะมหาวิทยาลัยต้องใช้ทรัพยากรที่มีอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน 3) การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและเทคโนโลยีส่งผลให้มหาวิทยาลัยต้องปรับตัวอย่างรวดเร็ว (Silva & Santos, 2023)

ในการประยุกต์ใช้ทฤษฎีความเป็นเลิศทางการเงินในมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย 1) การบูรณาการ RBV กับ VBM เพื่อเพิ่มมูลค่าระยะยาวโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ เช่น ทุนการศึกษาและความร่วมมือด้านการวิจัยให้เกิดผลกระทบสูงสุด การมุ่งสร้างมูลค่าที่มีความหมายต่อสังคม เช่น การพัฒนาความรู้และนวัตกรรมที่ตอบสนองความต้องการของชุมชน 2) การวางแผนการเงินเชิงแนวทาง (Strategic Financial Planning) ด้วยการพัฒนาแผนการเงินระยะยาวที่รองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตและการใช้เทคโนโลยีอัจฉริยะ AI และ Big Data เพื่อวิเคราะห์แนวโน้มและตัดสินใจอย่างมีข้อมูล 3) การสร้างความยั่งยืนทางการเงินด้วยการลงทุนในโครงการที่สร้างรายได้ระยะยาว เช่น การสร้างศูนย์วิจัยที่ดึงดูดการลงทุนจากภาคเอกชนและการสร้างระบบที่โปร่งใสและมีธรรมาภิบาลในการจัดการงบประมาณ สำหรับแนวทางใหม่ในการจัดการเงินทุนในมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย 1) การพัฒนาระบบดิจิทัลเพื่อการเงินด้วยการใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลในการจัดการงบประมาณ การตรวจสอบบัญชีและการรายงานทางการเงิน 2) การนำ AI มาช่วยในการวิเคราะห์และบริหารความเสี่ยงด้วย การใช้เทคโนโลยีอัจฉริยะ AI เพื่อพยากรณ์รายได้และค่าใช้จ่ายในอนาคต รวมถึงการประเมินผลกระทบของโครงการต่าง ๆ 3) การสร้างความร่วมมือเชิงนวัตกรรมด้วยการสร้างพันธมิตรระหว่างมหาวิทยาลัยและองค์กรธุรกิจ เพื่อพัฒนาแหล่งรายได้ใหม่ ทิศทางในอนาคตจากการจัดการเงินทุนในมหาวิทยาลัยควรพัฒนาในทิศทางที่ใช้เทคโนโลยีอัจฉริยะ เช่น เทคโนโลยีอัจฉริยะ AI และ Big Data เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจและลดความเสี่ยง การสร้างระบบที่สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้จะเป็นกุญแจสำคัญในการเสริมสร้างความเป็นเลิศทางการเงินและการบริหารคณะสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล บทความนี้จึงถือเป็นการบุกเบิกแนวทางใหม่ที่ช่วยสร้างมาตรฐานการจัดการเงินทุนในมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพและผลกระทบเชิงบวกในระดับชาติและนานาชาติ

การพัฒนาแนวคิดและกรอบทฤษฎีในการบริหารจัดการทางการเงินด้วยเทคโนโลยีอัจฉริยะ AI ในระดับสถาบันอุดมศึกษานั้น มิใช่เป็นเพียงการตอบสนองต่อแนวโน้มทางเทคโนโลยีเท่านั้น หากแต่เป็นการวางรากฐานเชิงยุทธศาสตร์ในการสร้างระบบการเงินที่มีศักยภาพทั้งด้านประสิทธิภาพ ความโปร่งใส และการสนับสนุนความยั่งยืนอย่างแท้จริง บทความฉบับนี้ได้สังเคราะห์ชุดแนวคิดหลัก 4 กลุ่ม ได้แก่ (1) ทฤษฎีปัญญาประดิษฐ์และเทคโนโลยีอัจฉริยะในบริบทการเงิน (2) ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ดิจิทัล (3) ทฤษฎีการบริหารทรัพยากรทางการเงิน และ (4) ทฤษฎีความเป็นเลิศทางการเงิน โดยทั้งหมดถูกนำมาผนวกเข้าด้วยกันเพื่อสร้างกรอบแนวคิดใหม่สำหรับการพัฒนา “ระบบการเงินอัจฉริยะเชิงแนวคิด” ในคณะสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล ประกอบด้วย

1. ทฤษฎีปัญญาประดิษฐ์และเทคโนโลยีอัจฉริยะในบริบทการเงิน กลุ่มแนวคิดนี้มุ่งเน้นไปที่ Machine Learning, Big Data Analytics, Predictive Analytics และ Resource Optimization Theory ซึ่งล้วนมีศักยภาพในการสร้างกลไกอัตโนมัติที่เรียนรู้และปรับตัวได้จากข้อมูลในระบบการเงินอย่างต่อเนื่อง AI ไม่เพียงแต่ทำหน้าที่เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์เชิงทำนายและตรวจจับความผิดปกติ หากยังมีบทบาทในการสนับสนุนการตัดสินใจเชิงแนวคิดในระดับมหาวิทยาลัย และสามารถยกระดับระบบธรรมาภิบาลทางการเงินให้มีความโปร่งใสและตรวจสอบได้แบบเรียลไทม์ ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายด้านความยั่งยืนขององค์การการศึกษา

2. ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ดิจิทัล (Digital Economics Theory) ที่มองว่า “ข้อมูล” คือทรัพยากรหลักในยุคสมัยใหม่ และวิเคราะห์เศรษฐกิจผ่านกลไกของแพลตฟอร์มดิจิทัล (Platform Economy) ซึ่งมีคุณสมบัติเด่นคือความสามารถในการปรับขนาด (scalability) และการลดต้นทุนเฉลี่ยระยะขอบ (low marginal cost) ทฤษฎีนี้สนับสนุนการใช้ AI เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการสร้างรายได้ใหม่ การใช้ข้อมูลเชิงลึกเพื่อบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และการออกแบบนวัตกรรมด้านการเงินที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) เช่น ระบบ Crowdfunding เพื่อวิจัยหรือการติดตามการปล่อยคาร์บอนผ่านระบบ AI-driven Carbon Ledger ในมหาวิทยาลัย

3. ทฤษฎีการบริหารทรัพยากรทางการเงิน (Financial Resource Management Theory) แนวคิดนี้เน้นการจัดการทรัพยากรทางการเงินในมิติครบวงจร ได้แก่ การวางแผนเชิงแนวคิด การจัดสรรทรัพยากร การควบคุมและตรวจสอบการใช้จ่าย และการประเมินผลลัพธ์ โดยใช้ AI เป็นกลไกสนับสนุนที่สำคัญ AI ทำให้การวิเคราะห์งบประมาณสามารถดำเนินการแบบพลวัต และเปิดทางให้เกิดระบบการบริหารที่ตอบสนองต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว อาทิ การพัฒนาแดชบอร์ดข้อมูลการเงินแบบเรียลไทม์ การใช้อัลกอริทึมสำหรับการจัดลำดับความสำคัญของโครงการ หรือการพัฒนาเครื่องมือวิเคราะห์ผลตอบแทนเชิงสังคม (Social ROI Analytics)

4. ทฤษฎีความเป็นเลิศทางการเงิน (Financial Excellence Theory) กลุ่มแนวคิดนี้ประกอบด้วย Resource-Based View (RBV), Financial Planning and Control Theory และ Value-Based Management (VBM) ซึ่งชี้ให้เห็นว่ามหาวิทยาลัยสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอย่างชาญฉลาด เพิ่มคุณค่าทางเศรษฐกิจและสังคมแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสร้างผลกระทบระยะยาวในระดับสถาบัน แนวทางของทฤษฎีนี้ยังเน้นความจำเป็นของการมีระบบควบคุมภายในที่มีคุณภาพสูง และการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อลดความเสี่ยงและเพิ่มความเชื่อมั่นแก่สาธารณะ

ข้อเสนอเชิงสังเคราะห์และแนวทางใหม่ (Synthesis and Strategic Proposal) จากการบูรณาการแนวคิดทั้ง 4 กลุ่มข้างต้น บทความนี้เสนอ “กรอบแนวคิดเชิงระบบ” สำหรับการออกแบบและพัฒนา ระบบการเงินอัจฉริยะเพื่อความยั่งยืนของมหาวิทยาลัย โดยมีเทคโนโลยีอัจฉริยะ AI เป็นศูนย์กลางในการเชื่อมโยงกลไกด้านข้อมูล เทคโนโลยี เศรษฐกิจ และธรรมาภิบาลทางการเงินเข้าด้วยกันในโครงสร้างเดียว ระบบนี้มุ่งเน้นความสามารถในการวิเคราะห์เชิงลึก การปรับตัวตามสถานการณ์ และการเสริมสร้างวิสัยทัศน์เชิงแนวคิดให้แก่องค์กร เช่น ในระดับคณะ แนวทางดังกล่าวสามารถนำไปสู่การพัฒนานโยบายทางการเงินที่มีความแม่นยำและยืดหยุ่น เช่น ระบบการจัดลำดับงบประมาณโดยอัตโนมัติ ระบบจัดทำรายงานการเงินแบบโปร่งใส และเครื่องมือสนับสนุน

การตัดสินใจสำหรับผู้บริหาร ในขณะที่เดียวกัน คณะสามารถทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางบ่มเพาะองค์ความรู้ด้าน “AI in Strategic Finance” ที่เชื่อมโยงการเรียนการสอน การวิจัย และการบริหารจัดการจริงเข้าด้วยกัน ในระดับมหาวิทยาลัย แนวทางนี้มีศักยภาพในการขยายผลสู่การวางรากฐานของการปฏิรูปโครงสร้างการเงินของ สถาบันอุดมศึกษา โดยเน้นการสร้างระบบที่ใช้ข้อมูลเป็นฐาน (data-driven systems) และมีการวัดผลกระทบต่อ ความยั่งยืนทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม อย่างครอบคลุม ในระดับนานาชาติ กรอบแนวคิดนี้สามารถ เป็นฐานสำหรับความร่วมมือวิจัย การถ่ายทอดเทคโนโลยี และการจัดตั้งเครือข่ายระดับภูมิภาคด้าน “AI for Sustainable University Finance” โดยเน้นการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ การพัฒนาแพลตฟอร์มการเรียนรู้ร่วม และการวัดมาตรฐานความเป็นเลิศทางการเงินอัจฉริยะในระดับโลก ด้วยเหตุนี้ บทความนี้จึงไม่เพียงเสนอทฤษฎี เชิงบูรณาการ แต่ยังเป็นการวางแนวทางยุทธศาสตร์ใหม่ที่สามารถนำไปสู่การสร้าง “มหาวิทยาลัยที่ขับเคลื่อนด้วย เทคโนโลยีอัจฉริยะ AI” ซึ่งมีความสามารถในการบริหารจัดการทางการเงินอย่างมีประสิทธิภาพ ยืดหยุ่น โปร่งใส และยั่งยืนได้ในระยะยาว

วัตถุประสงค์และปัญหาในเนื้อหาแต่ละด้านที่ยังมีโอกาสดำเนินการพัฒนาด้วยเทคโนโลยีอัจฉริยะ AI

- ปัญหาและอุปสรรคของคณะสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล ประกอบด้วย
1. ข้อจำกัดจากระเบียบของมหาวิทยาลัยในกำกับที่ต้องปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 และพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 ความล่าช้าในการอนุมัติงบประมาณและการจัดซื้อจากระบบราชการ รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงเชิงนวัตกรรมมีข้อจำกัดด้าน กฎเกณฑ์และโครงสร้างอำนาจ
 2. ขาดระบบวิเคราะห์งบประมาณแบบ Real-Time ทำให้การวางแผนยังอิงกับวิธีการแบบรายปี และการปรับเปลี่ยนระหว่างปีทำได้ยาก ส่งผลให้ขาดความคล่องตัว
 3. ขาดทักษะด้าน AI และดิจิทัลในบุคลากรสายสนับสนุนยังไม่สามารถใช้ระบบอัจฉริยะได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ
- แนวทางการแก้ไขด้วย AI เช่น ข้อจำกัดจากระเบียบ ควรใช้การวิเคราะห์ข้อมูลราคาอ้างอิงย้อนหลัง ตรวจสอบความผิดปกติในการจัดซื้อภายใต้ระเบียบเดิม ระบบวางแผนล้ำสมัย ควรนำมาสร้าง Dynamic Budgeting System ที่สามารถปรับตามสถานการณ์ หรือการขาดทักษะบุคลากร ซึ่งควรจัดอบรม AI + การเงินให้บุคลากร พร้อมพัฒนา AI Dashboard ใช้ง่ายสำหรับผู้บริหาร ในส่วนของตัวอย่างการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอัจฉริยะ AI จริง ในคณะ เช่น “งานคลังและพัสดุ” ของคณะสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล ควรได้ริเริ่มใช้ ระบบ AI เข้ามาช่วยในการวิเคราะห์รายการจัดซื้อย้อนหลัง เพื่อวางแผนจัดซื้อในถัดไปให้เหมาะสมกับแนวโน้ม ความต้องการ โดยเฉพาะการใช้ Machine Learning วิเคราะห์พฤติกรรมงบเบิกจ่ายรายเดือนจากข้อมูลในระบบบัญชี ซึ่งผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้คือลดรายการเบิกเกินจริงได้กว่า 25% สามารถคาดการณ์แนวโน้มงบจัดซื้อได้ล่วงหน้า 6 เดือน เพิ่มความโปร่งใสและลดภาระงานของเจ้าหน้าที่คลังลงได้กว่า 30 % ดังนั้นในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอัจฉริยะ AI ด้านการเงินในมหาวิทยาลัยไทย โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยในกำกับ จำเป็นต้องผสาน “ความถูกต้องตามระเบียบ” กับ “ความยืดหยุ่นทางนวัตกรรม” อย่างชาญฉลาด AI จึงไม่ใช่เพียงเครื่องมือเทคโนโลยี แต่คือ “ผู้ช่วยทางยุทธศาสตร์” ที่ทำให้มหาวิทยาลัยสามารถแข่งขันระดับโลกได้อย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์ของการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอัจฉริยะ AI ทางด้านการเงินและงบประมาณ ประกอบด้วย การยกระดับประสิทธิภาพในการจัดการทรัพยากรทางการเงิน การพัฒนาระบบพยากรณ์รายได้-ค่าใช้จ่ายด้วย AI การลดต้นทุนและเพิ่มความโปร่งใสทางการเงิน การเสริมสร้างระบบตรวจสอบแบบ Real-Time และการสนับสนุนเป้าหมายความยั่งยืนของคณะและมหาวิทยาลัย สำหรับปัญหาและอุปสรรคภายใต้ระเบียบของมหาวิทยาลัย ในกำกับของไทย ดังแสดงด้วยตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ปัญหาและอุปสรรคภายใต้ระเบียบของมหาวิทยาลัยในกำกับของไทย

ปัญหา	รายละเอียด	กฎ/ระเบียบที่เกี่ยวข้อง
1. ข้อมูลการจัดกระจายไม่เชื่อมโยงกัน	ข้อมูลการเงิน-บัญชี-จัดซื้อ ถูกเก็บแยกส่วน	ระเบียบงานพัสดุฯ และระเบียบการเบิกจ่ายที่ต้องผ่านหลายขั้นตอน
2. การจัดสรรงบประมาณไม่ยืดหยุ่นพอ	ไม่สามารถปรับเปลี่ยนงบประมาณตามสถานการณ์ได้ทันทั่วทั้ง	ต้องปฏิบัติตาม พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 และพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี
3. กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างซับซ้อน	ต้องปฏิบัติตาม พ.ร.บ.จัดซื้อจัดจ้างฯ อย่างเคร่งครัด ทำให้ขาดความคล่องตัว	พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560
4. ขาดระบบวิเคราะห์ความเสี่ยงทางการเงินแบบเรียลไทม์	การติดตามและบริหารความเสี่ยงทางการเงินยังเป็นแบบ Manual	ไม่มีระบบอัตโนมัติในการแจ้งเตือนหรือวิเคราะห์
5. บุคลากรขาดทักษะด้านดิจิทัลและ AI	ไม่สามารถใช้งานระบบอัจฉริยะอย่างมีประสิทธิภาพ	ยังไม่มีนโยบายสนับสนุนการพัฒนาทักษะ AI อย่างจริงจัง

ตารางที่ 2 แนวทางการแก้ปัญหาการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอัจฉริยะ AI

ปัญหา	แนวทางการประยุกต์ใช้ AI
1. ข้อมูลการจัดกระจาย	ใช้ AI + Big Data รวมศูนย์ข้อมูลจากหลายระบบเพื่อวิเคราะห์ร่วมกัน
2. งบประมาณไม่ยืดหยุ่น	พัฒนา Dynamic Budgeting Systems ที่ปรับงบตามสถานการณ์โดยอัตโนมัติ
3. จัดซื้อจัดจ้างล่าช้า	ใช้ AI-Powered Procurement Assistant วิเคราะห์ราคากลางและความคุ้มค่าอัตโนมัติ
4. ขาดระบบความเสี่ยง Real-Time	ใช้ AI-Based Risk Monitoring เพื่อแจ้งเตือนความเสี่ยง เช่น การใช้จ่ายเกินงบ
5. บุคลากรขาดทักษะ AI	จัดอบรม AI for Finance & Budgeting ให้เจ้าหน้าที่คณะ มีระบบจำลองช่วยฝึกงานจริง

การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอัจฉริยะ AI ภายใต้ข้อจำกัดของพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 ทำได้ด้วยการใช้ AI วิเคราะห์ราคากลางโดยอ้างอิงฐานข้อมูลย้อนหลัง การให้ช่วยคัดเลือกผู้เสนอราคาที่มีความเสี่ยงต่ำหรือการใช้เพื่อประเมินผลการจัดซื้อจัดจ้างย้อนหลังเพื่อปรับปรุงกระบวนการให้โปร่งใส แต่สิ่งที่ไม่ควรทำ เช่น การให้ AI ตัดสินใจแทนคณะกรรมการพิจารณาโดยตรง (ต้องมีมนุษย์รับผิดชอบร่วม) หรือการปรับวิธีจัดซื้อจัดจ้างโดยไม่อิงตามระเบียบ เช่น การรวบรัดกระบวนการโดยใช้ผล AI อย่างเดียว สำหรับแนวทางที่คณะสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล ควรนำมาประยุกต์ใช้ เช่น ด้านการเงินใช้เพื่อคาดการณ์รายรับ-รายจ่ายแบบแม่นยำ ด้านงบประมาณใช้จัดลำดับความสำคัญโครงการตามความคุ้มค่า ด้านการจัดซื้อจัดจ้างใช้ในการวิเคราะห์ความโปร่งใส ความเสี่ยงของผู้ขาย ด้านบัญชีและตรวจสอบใช้ตรวจสอบบัญชีผิดปกติแบบ Real-Time ด้านธรรมาภิบาลให้ช่วยจัดทำรายงาน Dashboard เพื่อแสดงความโปร่งใสต่อประชาชนและหน่วยงานกำกับดูแล สำหรับผลลัพธ์ที่คาดหวัง ได้แก่ การช่วยเพิ่ม ประสิทธิภาพและความโปร่งใสของการใช้จ่ายงบประมาณ ลดความเสี่ยงด้านการเงินและการทุจริต สร้างความเชื่อมั่น ให้กับผู้บริหาร ผู้บริจาคและหน่วยงานควบคุม รวมทั้งสนับสนุนเป้าหมาย SDGs เช่น การลดการใช้ทรัพยากรฟุ่มเฟือย

สำหรับปัญหาในเนื้องานแต่ละด้านที่ยังมีโอกาพัฒนาด้วยเทคโนโลยีอัจฉริยะ AI มีดังต่อไปนี้

1. ปัญหาด้านการจัดการการเงินและงบประมาณ ได้แก่ ข้อมูลทางการเงินมีจำนวนมากและซับซ้อน การจัดสรรงบประมาณยังใช้วิธีแบบดั้งเดิม ทำให้การคาดการณ์ขาดความแม่นยำ หรือการควบคุมงบประมาณและรายจ่ายไม่ทันต่อสถานการณ์จริง แนวทางที่จะช่วยพัฒนาได้เช่น AI + Predictive Analytics การพยากรณ์รายรับ-รายจ่ายล่วงหน้าอย่างแม่นยำ AI + Dynamic Budgeting การปรับงบประมาณตามสถานการณ์เศรษฐกิจได้แบบ Real-Time หรือ AI + Risk Management → การเตือนล่วงหน้าเมื่อมีการเบิกจ่ายเกินงบหรือต้นทุนบานปลาย
2. ปัญหาด้านการจัดการรายได้และทรัพยากรทางการเงินจากการพึ่งพารายได้จากรัฐและค่าเล่าเรียนมากเกินไปและการวิเคราะห์ศักยภาพรายได้ใหม่ยังไม่มีระบบสนับสนุนอย่างมีข้อมูล แนวทางที่จะช่วยพัฒนาได้เช่น AI + Big Data Analytics → วิเคราะห์โอกาสการสร้างรายได้ เช่น หลักสูตรใหม่/บริการวิจัย AI + Investment Optimization → ช่วยเลือกลงทุนในโครงการที่ให้ผลตอบแทนสูง AI + Crowdfunding Platform → วางกลยุทธ์สร้างรายได้จากการบริจาคหรือทุนจากภาคเอกชน
3. ปัญหาด้านการควบคุมภายในและธรรมาภิบาลทางการเงิน เช่น ระบบตรวจสอบภายในยังใช้แรงงานคน → ความเสี่ยงต่อความผิดพลาดสูงหรือขาดความโปร่งใสและการแจ้งเตือนแบบเรียลไทม์ แนวทางที่จะช่วยพัฒนาได้เช่น AI + Robotic Process Automation (RPA) ทำงานเอกสารทางบัญชีอัตโนมัติ AI-Powered Auditing Systems ตรวจสอบบัญชีแบบเรียลไทม์ ลดโอกาสทุจริต AI + Digital Dashboard → สื่อสารผลการใช้จ่ายอย่างโปร่งใสต่อผู้บริหาร/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4. ปัญหาการบริหารทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม เช่น การใช้พลังงาน/วัสดุสิ้นเปลืองยังไม่มีระบบจัดการเชิงคาดการณ์หรือการขาดระบบวิเคราะห์ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมแบบองค์รวม แนวทางที่จะช่วยพัฒนาได้เช่น AI + Carbon Tracking → ตรวจสอบและลดการปล่อยคาร์บอนของหน่วยงาน AI + Smart Energy Management → ควบคุมพลังงานอย่างอัจฉริยะและ AI + Sustainability Analytics → วางแผนโครงการที่ส่งเสริมเป้าหมาย SDGs

5. ปัญหาด้านการพัฒนาองค์การและบุคลากร เช่น การขาดการวางแผนพัฒนาบุคลากรโดยอิงข้อมูลและการประเมินผลบุคลากรยังใช้ระบบประเมินแบบทั่วไป แนวทางที่จะช่วยพัฒนาได้เช่น AI + Talent Analytics → ประเมินศักยภาพบุคลากร วิเคราะห์ทักษะที่ขาด AI + Personalized Career Planning → เสนอเส้นทางการพัฒนาเฉพาะบุคคล AI + Workforce Optimization → วางแผนกำลังคนให้เหมาะสมกับภารกิจหน่วยงาน

6. ปัญหาด้านการจัดการการเรียนรู้และหลักสูตร เช่น หลักสูตรบางส่วนยังไม่ตอบโจทย์ตลาดแรงงานในอนาคตและการเรียนการสอนยังไม่มีระบบเฉพาะบุคคล แนวทางที่จะช่วยพัฒนาได้เช่น AI + Personalized Learning → วิเคราะห์พฤติกรรมการเรียนรู้และปรับเนื้อหาอัตโนมัติ AI + Curriculum Design → ออกแบบหลักสูตรที่ตอบสนองทักษะในอนาคตและ AI + EdTech → สร้างรายได้ใหม่จากหลักสูตรออนไลน์ (Micro-Credentials)

7. ปัญหาด้านการสร้างรายได้จากการวิจัยและนวัตกรรม เช่น โครงการวิจัยบางส่วนไม่คุ้มทุนและขาดระบบจัดลำดับความสำคัญของทุนและการสนับสนุนภายนอก แนวทางที่จะช่วยพัฒนาได้เช่น AI + Research Impact Analysis → วิเคราะห์ศักยภาพโครงการวิจัยก่อนลงทุน AI + Innovation Forecasting → คาดการณ์เทรนด์ที่ภาคเอกชนต้องการร่วมมือและ AI + Grant Matching → จับคู่ทุนวิจัยกับนักวิจัยหรือหน่วยงานภายนอกแบบอัตโนมัติ

ตารางที่ 3 สรุปภาพรวมของโอกาสพัฒนาด้วยเทคโนโลยีอัจฉริยะ AI

ด้านเนื้อหา	ปัญหาหลัก	แนวทางที่ AI แก้ไข
การเงินและงบประมาณ	การคาดการณ์คลาดเคลื่อน	AI-Based Predictive Budgeting
การสร้างรายได้	พึ่งพาแหล่งเงินเดิม	AI สำหรับ Revenue Analysis
การควบคุมภายใน	ขาดความโปร่งใส	AI-Powered Auditing
สิ่งแวดล้อม	ใช้ทรัพยากรเกินจำเป็น	AI Energy & Carbon Management
บุคลากร	ขาดการพัฒนาบุคลากร	AI Career Planning
การเรียนการสอน	ไม่ตอบโจทย์อนาคต	AI EdTech & Personalized Learning
วิจัยและนวัตกรรม	ลงทุนไม่คุ้มค่า	AI Impact Forecasting

บทสรุป (Conclusion)

การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอัจฉริยะ AI ในบริบทของการบริหารจัดการทางการเงินไม่เพียงเป็นเครื่องมือที่ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของโลกดิจิทัล แต่ยังถือเป็นกลไกสำคัญในการยกระดับองค์ความรู้และสร้างแบบจำลองการเงินใหม่ที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาคการศึกษาในระดับอุดมศึกษา การพัฒนาแนวคิดการใช้ AI อย่างมียุทธศาสตร์ได้แสดงให้เห็นถึงศักยภาพในการเปลี่ยนมหาวิทยาลัยให้กลายเป็นศูนย์กลางของความเป็นเลิศทางการเงินในระดับโลก โดยมีแนวทางในการปฏิบัติ ดังต่อไปนี้

1. จากการประยุกต์ใช้สู่การสร้างองค์ความรู้ใหม่ (Knowledge Creation through Application) ในเชิงการวิจัยและพัฒนา เพราะการนำ AI มาประยุกต์ใช้กับระบบการเงินได้ก่อให้เกิด "องค์ความรู้เชิงบูรณาการ" ที่ผสมผสานระหว่างทฤษฎีปัญญาประดิษฐ์ เศรษฐศาสตร์ดิจิทัล และการบริหารทรัพยากรทางการเงิน องค์ความรู้นี้ถูกสังเคราะห์ผ่านการศึกษารณีตัวอย่าง (case-based synthesis) การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่แบบเชิงลึก และการวางโมเดลการพยากรณ์ด้วย AI ที่เชื่อมโยงกับการตัดสินใจเชิงแนวคิด (Strategic Financial Decision Making)

2. การพัฒนาโมเดลต้นแบบที่สามารถถ่ายทอดและนำไปใช้ได้จริง (Scalable and Transferable Models) การวิจัยได้สร้างต้นแบบระบบการเงินอัจฉริยะ (Smart Financial System Prototype) ที่ใช้เทคโนโลยีอัจฉริยะ AI ในการวิเคราะห์กระแสรายรับ-รายจ่าย, การจัดลำดับความสำคัญของงบประมาณ (Budget Prioritization), การตรวจจับความผิดปกติทางการเงิน (Anomaly Detection), การประเมินความเสี่ยง (Risk Evaluation) และการจัดสรรทรัพยากรเชิงพลวัต (Dynamic Resource Allocation) ต้นแบบนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้กับสถาบันการศึกษาหรือองค์การภาครัฐ-เอกชนในหลายบริษัททั่วโลก เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพทางการเงินและสร้างระบบธรรมาภิบาลที่โปร่งใส

3. สู่การยกระดับมาตรฐานวิชาการและการกำหนดนโยบายในระดับประเทศและสากล (Policy and Standards Transformation) ผลจากการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอัจฉริยะ AI ในระบบการเงินของมหาวิทยาลัย ได้มีข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่สามารถนำไปใช้ในการปรับปรุงแนวทางการจัดสรรงบประมาณระดับชาติ เช่น การพัฒนาเกณฑ์ "AI-Based Budget Transparency Index" หรือแบบจำลองการจัดการงบประมาณที่เน้นผลตอบแทนทางสังคม (Social Return on Investment: SROI) ที่ขับเคลื่อนโดยเทคโนโลยีอัจฉริยะ AI ที่สามารถขยายผลไปยังหน่วยงานรัฐและองค์กรระหว่างประเทศ เพื่อพัฒนาระบบการเงินภาครัฐให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

4. การส่งเสริมบทบาทของมหาวิทยาลัยในฐานะศูนย์กลางนวัตกรรมการเงินอัจฉริยะ (University as an AI-Driven Financial Innovation Hub) การศึกษาแสดงให้เห็นว่ามหาวิทยาลัยสามารถก้าวสู่บทบาทขององค์การนวัตกรรมทางการเงินระดับโลก ด้วยการจัดตั้ง AI Finance Lab ซึ่งเป็นศูนย์บ่มเพาะองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีอัจฉริยะ AI ที่เชื่อมโยงกับการวิจัยด้านการเงิน การร่วมมือกับภาคธุรกิจระดับนานาชาติ และการขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านจากการเงินแบบเดิมไปสู่การเงินดิจิทัลที่มีการเรียนรู้เชิงลึก (Deep Financial Learning) ที่ขับเคลื่อนด้วย AI อย่างมีจริยธรรมและความโปร่งใส

5. ความสำคัญของบทความนี้ต่อความก้าวหน้าของศาสตร์การเงินในระดับนานาชาติ (Contribution to Global Financial Science) นับเป็นการบุกเบิกในระดับนานาชาติที่หลอมรวมแนวคิดจากศาสตร์ต่าง ๆ สู่การออกแบบระบบการเงินอัจฉริยะที่มีคุณภาพสูงทั้งในเชิงทฤษฎีและการใช้งานจริง (theory-informed and practice-tested) โดยมีศักยภาพในการเป็นแนวทางสำหรับมหาวิทยาลัยและองค์กรทั่วโลก ที่ต้องการพัฒนา "ระบบการเงินอัจฉริยะเพื่อความยั่งยืน" (Sustainable AI-Driven Financial Systems)

ด้วยเหตุนี้จึงมิใช่เพียงการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอัจฉริยะ AI ในบริบทเฉพาะทางเท่านั้น แต่เป็นการสังเคราะห์ที่วางรากฐานใหม่ทางความคิด และเปิดแนวทางใหม่ในการสร้างระบบการเงินที่มีศักยภาพในการตอบสนองต่อวิกฤตในอนาคต พร้อมสร้างมาตรฐานใหม่ให้แก่วงการการเงินในระดับชาติและนานาชาติได้อย่างแท้จริง

สรุปผลจากการวิเคราะห์และการสังเคราะห์ถึงประโยชน์ที่ได้รับจากการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอัจฉริยะ AI ในการพัฒนาความเป็นเลิศทางการเงินนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในด้านการจัดการทรัพยากรการตัดสินใจเชิงแนวทางและการสร้างระบบการเงินที่โปร่งใสและยั่งยืนที่คณะสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล สามารถได้รับการนำมาปรับใช้ ดังต่อไปนี้

1. การเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการทรัพยากรทางการเงินจากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก (Data-Driven Insights) เพราะเทคโนโลยีอัจฉริยะ AI จะช่วยรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลทางการเงินขนาดใหญ่ (Big Data) อย่างรวดเร็วและแม่นยำ ตัวอย่างเช่น การตรวจสอบรายรับ-รายจ่ายในระบบเรียลไทม์ จะช่วยลดความผิดพลาดและเพิ่มความโปร่งใส การจัดลำดับความสำคัญของงบประมาณโดยเทคโนโลยีอัจฉริยะ AI จะช่วยระบุโครงการหรือกิจกรรมที่มีความสำคัญสูงสุดและควรได้รับการสนับสนุนทางการเงิน ตัวอย่างเช่น การวิเคราะห์โครงการวิจัยที่มีโอกาสสร้างผลตอบแทนสูงสุดต่อมหาวิทยาลัย

2. การพยากรณ์และการตัดสินใจที่แม่นยำ ทั้งรายได้และค่าใช้จ่าย (Predictive Analytics) โดยเทคโนโลยีอัจฉริยะ AI จะใช้แบบจำลองการพยากรณ์เพื่อคาดการณ์แนวโน้มรายได้ เช่น ค่าเล่าเรียน ทุนวิจัยและรายได้จากการบริจาค ตัวอย่างเช่น การคาดการณ์ค่าใช้จ่ายในโครงการระยะยาวช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถวางแผนการเงินอย่างมีประสิทธิภาพ หรือการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) โดยเทคโนโลยีอัจฉริยะ AI สามารถคาดการณ์และระบุความเสี่ยงทางการเงิน เช่น ความเสี่ยงจากการลงทุนที่ไม่คุ้มค่า ตัวอย่างเช่น การใช้เทคโนโลยีอัจฉริยะ AI เพื่อป้องกันการเบิกจ่ายที่เกินงบประมาณหรือลดผลกระทบจากความผันผวนทางเศรษฐกิจ

3. การลดต้นทุนและการเพิ่มความโปร่งใผ่านระบบอัตโนมัติ (Automation) โดยเทคโนโลยีอัจฉริยะ AI จะช่วยลดค่าใช้จ่ายในกระบวนการบริหาร เช่น การตรวจสอบบัญชีและการจัดการงบประมาณ ตัวอย่างเช่น ระบบอัตโนมัติช่วยลดการใช้แรงงานมนุษย์ในกระบวนการที่ซ้ำซ้อน รวมทั้งการเพิ่มความโปร่งใสและธรรมาภิบาลจากการใช้เทคโนโลยีอัจฉริยะ AI ในการตรวจสอบ การเบิกจ่ายและรายงานทางการเงินช่วยลดข้อผิดพลาดและเพิ่มความน่าเชื่อถือ ตัวอย่างเช่น ระบบที่แจ้งเตือนการใช้จ่ายที่ผิดปกติหรือเกินงบประมาณ

4. การสนับสนุนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนจากการจัดการทรัพยากรได้อย่างยั่งยืน โดยเทคโนโลยีอัจฉริยะ AI จะช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถบริหารทรัพยากรทางการเงินในลักษณะที่ลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เช่น การลดการใช้กระดาษและพลังงานหรือการใช้เทคโนโลยีอัจฉริยะ AI ในการวิเคราะห์การปล่อยคาร์บอนและการพัฒนาโครงการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม รวมทั้งการสนับสนุนการพัฒนาชุมชนและความรับผิดชอบต่อสังคม โดยเทคโนโลยีอัจฉริยะ AI จะช่วยวิเคราะห์ผลกระทบทางการเงินของโครงการ CSR และสนับสนุนการพัฒนาท้องถิ่น ตัวอย่างเช่น การจัดสรรงบประมาณสำหรับโครงการที่เพิ่มคุณภาพชีวิตในชุมชนรอบมหาวิทยาลัย

5. การเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันในระดับโลก จากการใช้เทคโนโลยีอัจฉริยะ AI ซึ่งเป็นแนวทางเชิงนวัตกรรมเพราะจะช่วยเพิ่มศักยภาพของมหาวิทยาลัยในการแข่งขันในระดับโลก ทั้งในด้านการวิจัยและการจัดการการเงิน ตัวอย่างเช่น การพัฒนาระบบการเงินที่ตอบโจทย์ความต้องการของผู้บริจาคและนักลงทุน รวมทั้งการดึงดูดทรัพยากรจากภายนอก เพราะเทคโนโลยีอัจฉริยะ AI จะช่วยเพิ่มความมั่นใจให้กับผู้บริจาคและพันธมิตรในด้านความโปร่งใสและประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากร ตัวอย่างเช่น การสร้างความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยกับองค์กรระหว่างประเทศในการพัฒนานวัตกรรมทางการเงิน

การประยุกต์ใช้ Machine Learning ในการพัฒนาความเป็นเลิศทางการเงินของคณะสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล เพื่อเสริมสร้างระบบการเงินให้ “โปร่งใส ยั่งยืน และมีประสิทธิภาพ” โดยมีแนวทางในการปฏิบัติ ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก (Data-Driven Decision Making) Machine Learning จะใช้ข้อมูลจำนวนมาก (Big Data) เพื่อวิเคราะห์แนวโน้มด้านงบประมาณ รายได้ รายจ่าย ฯลฯ เช่น คาดการณ์รายได้จากการรับนักศึกษาใหม่ ทุนวิจัย หรือค่าธรรมเนียมบริการทางวิชาการ

2. การสร้างแบบจำลองพยากรณ์ทางการเงิน (Predictive Financial Modeling) โดยใช้ Machine Learning เพื่อพยากรณ์รายรับในอนาคต เช่น รายได้จากค่าธรรมเนียมการศึกษา รายได้จากโครงการบริการวิชาการ หรือ ความเสี่ยงที่อาจเกิด ตัวอย่างเช่น การคาดการณ์ว่าคณะจะมีรายได้สุทธิเพียงพอหรือไม่ในอีก 3 ปีข้างหน้า

3. การจัดลำดับความสำคัญการลงทุน (Resource Optimization) โดย Machine Learning จะวิเคราะห์ว่า โครงการไหน “คุ้มค่า” และควรได้รับงบประมาณก่อน ลดการจัดสรรงบประมาณโดยใช้อคติแบบมนุษย์และเน้นความคุ้มค่าและความเสี่ยงที่ต่ำที่สุด

4. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) วิเคราะห์ทางการเงิน เช่น ความผันผวนจากแหล่งทุน ลดการเบิกจ่ายเกินงบ โดย Machine Learning จะสามารถเตือนล่วงหน้าหากพบแนวโน้มการใช้จ่ายที่ผิดปกติ

5. การลดต้นทุนและเพิ่มความโปร่งใส (Automation & Auditing): การใช้ Machine Learning ร่วมกับ Robotic Process Automation (RPA) จะช่วยลดภาระงานซ้ำซ้อน เช่น การจัดทำบัญชีรายรับรายจ่ายและสร้างความโปร่งใสและธรรมาภิบาลในการบริหารการเงิน

ผลลัพธ์และความยั่งยืนจากการประยุกต์ใช้ Machine Learning ไม่เพียงจะช่วยด้านการเงินเท่านั้น แต่ยังมีส่วนสนับสนุนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ด้วย เช่น ลดการใช้ทรัพยากรฟุ่มเฟือย ส่งเสริมการเงินที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมหรือช่วยวิเคราะห์โครงการ CSR ที่มีผลกระทบต่อชุมชน ดังนั้นการใช้ Machine Learning จะเป็นกลไกสำคัญที่เปลี่ยน “ระบบการเงินแบบเดิม” สู่ “ระบบการเงินอัจฉริยะ (Smart Finance)” ที่วิเคราะห์ได้ลึก ดัดลึกลงได้แม่นยำ ปรับตัวได้ทันและขับเคลื่อนสู่ความยั่งยืนทั้งในระดับคณะ มหาวิทยาลัย และระดับโลก

การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอัจฉริยะ AI ในการพัฒนาความเป็นเลิศทางการเงินมีศักยภาพในการยกระดับระบบการเงินของมหาวิทยาลัยและองค์การในหลากหลายมิติ ตั้งแต่การวิเคราะห์ข้อมูล การตัดสินใจ การลดต้นทุน ไปจนถึงการสนับสนุนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) องค์ความรู้ที่ได้รับจากการประยุกต์ใช้นี้ถือเป็นการบุกเบิกทางวิชาการที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในมหาวิทยาลัยต่าง ๆ เพื่อสร้างระบบการเงินที่โปร่งใส ยั่งยืนและตอบโจทย์ความต้องการของสังคมในระดับชาติและนานาชาติอย่างแท้จริง

ผลกระทบในระยะยาวจากการเปลี่ยนแปลงระบบของมหาวิทยาลัยและการขับเคลื่อนความยั่งยืน การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี เช่น เทคโนโลยีอัจฉริยะ AI ในระบบมหาวิทยาลัยไม่ได้ส่งผลเฉพาะด้านการปรับปรุงประสิทธิภาพในระยะสั้นเท่านั้น แต่ยังมีผลกระทบในระยะยาวที่เปลี่ยนแปลงโครงสร้างและกระบวนการของมหาวิทยาลัยในทุกมิติ และสนับสนุนการขับเคลื่อนความยั่งยืนในระดับมหภาค ดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาโครงสร้างและกระบวนการบริหาร ประกอบด้วย 1) ระบบบริหารจัดการแบบดิจิทัล ด้วยการนำเทคโนโลยีอัจฉริยะ AI และเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในกระบวนการบริหาร เช่น การจัดการการเงิน การวางแผนงบประมาณและการตรวจสอบผลการดำเนินงาน จะทำให้มหาวิทยาลัยสามารถบริหารทรัพยากรได้

อย่างมีประสิทธิภาพโดยผลกระทบระยะยาวจากระบบบริหารแบบดิจิทัลช่วยลดต้นทุน เพิ่มความโปร่งใสและส่งเสริมธรรมาภิบาล 2) การบูรณาการข้อมูลจากการใช้แพลตฟอร์มที่รวบรวมข้อมูลจากทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัยช่วยให้สามารถตัดสินใจเชิงแนวทางได้อย่างแม่นยำและรวดเร็ว โดยผลกระทบระยะยาวมหาวิทยาลัยจะสามารถปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงภายนอกได้ดีขึ้น

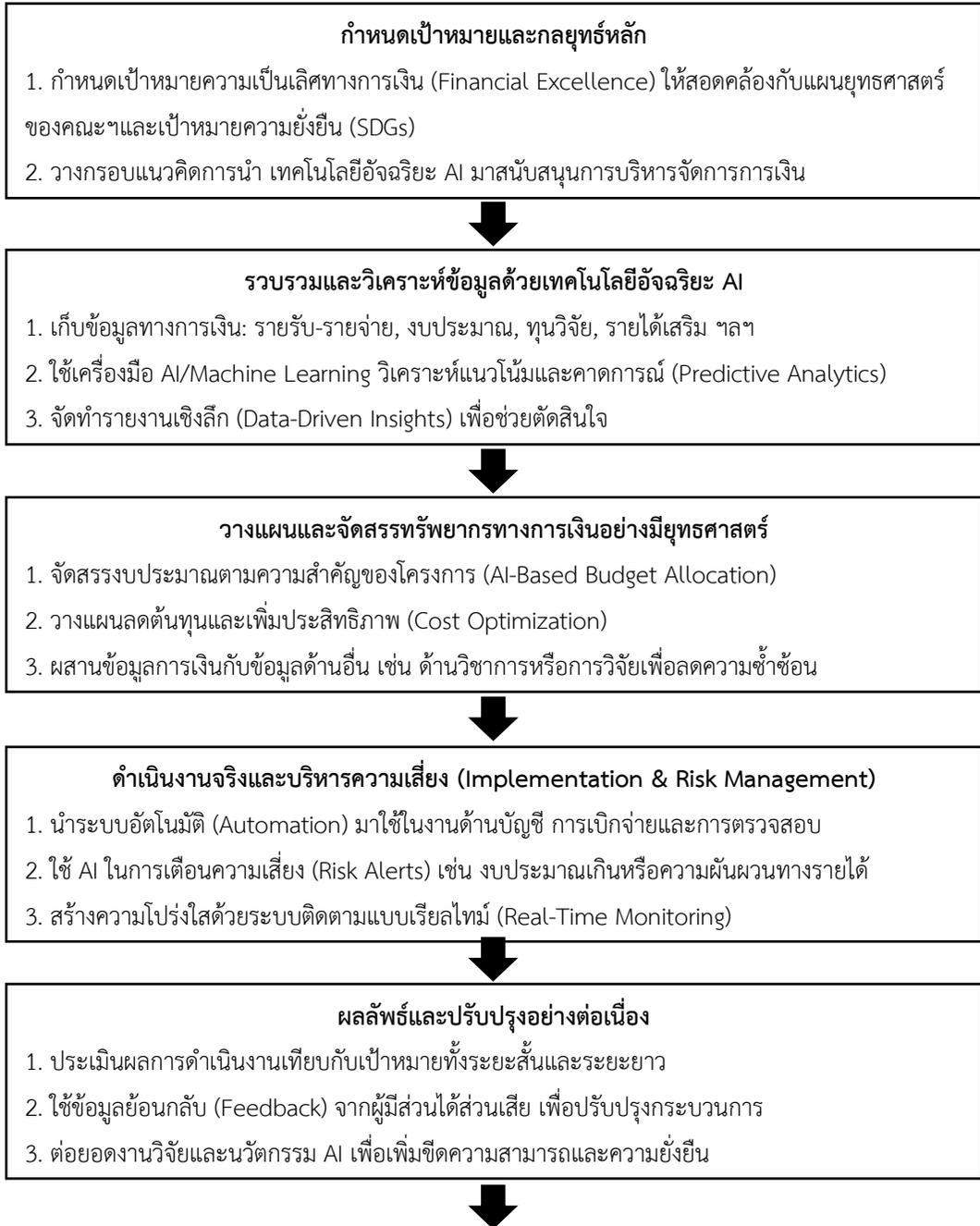
2. การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการศึกษา ประกอบด้วย 1) การเรียนการสอนแบบเฉพาะบุคคล (Personalized Learning) เพราะเทคโนโลยีอัจฉริยะ AI จะช่วยวิเคราะห์ข้อมูลนักศึกษาและพัฒนาแนวทางการเรียนที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล ผลกระทบระยะยาวจะเป็นการศึกษาที่ตอบสนองความต้องการของนักศึกษาในระดับรายบุคคลช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้และลดอัตราการลาออก 2) การพัฒนาทักษะในอนาคตจากหลักสูตรใหม่ ๆ ที่รวมเทคโนโลยีอัจฉริยะ AI และความรู้ด้านการพัฒนาที่ยั่งยืนจะช่วยเตรียมนักศึกษาให้พร้อมสำหรับการทำงานในอนาคต ผลกระทบระยะยาวจะทำให้บัณฑิตจะมีทักษะที่ตอบโจทย์ตลาดแรงงานและมีศักยภาพในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

3. การพัฒนาองค์การอย่างยั่งยืนจากการสนับสนุนการบริหารทรัพยากร ประกอบด้วย 1) การลดการใช้ทรัพยากรจากการใช้เทคโนโลยีอัจฉริยะ AI ในการวิเคราะห์และจัดการทรัพยากร เช่น พลังงาน น้ำและวัสดุสิ้นเปลือง ช่วยลดการสูญเสียและเพิ่มประสิทธิภาพ ผลกระทบระยะยาวคือมหาวิทยาลัยสามารถลดต้นทุนและลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม 2) การสนับสนุนโครงการที่ยั่งยืนเพราะเทคโนโลยีอัจฉริยะ AI จะช่วยคัดเลือกและวางแผนโครงการที่มีผลกระทบเชิงบวก เช่น การวิจัยพลังงานสะอาดหรือการพัฒนาชุมชน ผลกระทบระยะยาวจะทำให้มหาวิทยาลัยจะมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)

4. การส่งเสริมความยั่งยืนด้านการเงิน ประกอบด้วย 1) การวางแผนทางการเงินระยะยาวเพราะการใช้เทคโนโลยีอัจฉริยะ AI ในการพยากรณ์รายได้และค่าใช้จ่ายจะช่วยลดความเสี่ยงและเพิ่มความมั่นคงทางการเงิน ผลกระทบระยะยาวทำให้มหาวิทยาลัยมีศักยภาพในการแข่งขันและความยั่งยืนในระยะยาว 2) การสร้างรายได้จากนวัตกรรมจากโครงการวิจัยและนวัตกรรมที่ได้รับการสนับสนุนจากภาคเอกชนและองค์กรนานาชาติ ช่วยเพิ่มรายได้และเสริมสร้างความยั่งยืน ผลกระทบระยะยาว จะทำให้มหาวิทยาลัยจะกลายเป็นศูนย์กลางนวัตกรรมที่สร้างผลตอบแทนทั้งในเชิงเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งจะมีบทบาทสำคัญในการลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา และจะเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาความรู้ที่สนับสนุนการแก้ปัญหาในระดับโลก

5. การเปลี่ยนแปลงในระยะยาวและความยั่งยืน การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอัจฉริยะ AI และเทคโนโลยีในระบบมหาวิทยาลัยส่งผลกระทบในระยะยาวในหลายมิติ เช่น การเปลี่ยนแปลงในระบบบริหารจัดการและการศึกษา จะทำให้มหาวิทยาลัยมีความยืดหยุ่นและตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้น การพัฒนาองค์การในแนวทางที่ยั่งยืนทั้งด้านทรัพยากร การเงิน และการวิจัย รวมทั้งการสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม ซึ่งส่งเสริมบทบาทของมหาวิทยาลัยให้เป็นศูนย์กลางความรู้และนวัตกรรม ซึ่งสามารถขยายผลในระดับชาติและนานาชาติ เพื่อสนับสนุนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนและเสริมสร้างศักยภาพของมหาวิทยาลัยในศตวรรษที่ 21

บทสรุปในรูปแบบของผังงาน (Flow Chart) ซึ่งสังเคราะห์แนวทางการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอัจฉริยะ (AI) เพื่อพัฒนาความเป็นเลิศทางการเงินในยุคดิจิทัล สู่ความยั่งยืนของคณะสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล โดยสรุปกระบวนการหลักและความเชื่อมโยงระหว่างแต่ละขั้นตอนอย่างเป็นระบบ โดยมีแนวทางในการปฏิบัติ ดังต่อไปนี้



สร้างผลลัพธ์เชิงบวกสู่ความยั่งยืนในระดับองค์กรรวม

1. บรรลุ “ความเป็นเลิศทางการเงิน” ที่มีความโปร่งใสและเชื่อถือได้
2. สนับสนุนการบริหารทรัพยากรอย่างมีธรรมาภิบาล และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
3. เพิ่มศักยภาพการแข่งขันของคณะฯ และมหาวิทยาลัยในระดับสากล

สรุปแนวทางสำคัญใน Flow Chart เริ่มจากการกำหนด “เป้าหมายและกลยุทธ์หลัก” ให้ชัดเจน ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอัจฉริยะ AI ร่วมกับการวิเคราะห์ Big Data เพื่อให้เห็นแนวโน้มทางการเงินอย่างแม่นยำ จัดสรรทรัพยากรอย่างมียุทธศาสตร์ เน้นลดต้นทุน เพิ่มประสิทธิภาพ และความโปร่งใส บริหารความเสี่ยงผ่านเทคโนโลยีอัตโนมัติแบบ Real-Time เพิ่มธรรมาภิบาลในระบบการเงิน ประเมินผลและปรับปรุงกระบวนการต่อเนื่อง สร้างองค์ความรู้ใหม่ ขยายผลสู่มิติอื่น ๆ ของคณะ ส่งเสริมความยั่งยืนในระยะยาว ยกย่องคุณภาพการศึกษาและความสามารถในการแข่งขันระดับสากล แนวทางตามผังงานนี้จะทำให้คณะสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดลสามารถก้าวสู่การเป็นต้นแบบด้านการบริหารการเงินยุคดิจิทัล พร้อมวางรากฐานสู่ความยั่งยืน (Sustainability) ตอบสนองทั้งพันธกิจด้านวิชาการและการพัฒนาในระดับประเทศและนานาชาติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการผสานทุกองค์ประกอบสู่การออกแบบระบบการเงินอัจฉริยะที่สามารถเรียนรู้ ปรับตัวและตัดสินใจได้แบบอัตโนมัติ ตามหลักยุทธศาสตร์ กำหนดการนำไปประยุกต์ใช้ในสามระดับ ได้แก่ ระดับคณะ ระดับมหาวิทยาลัย และระดับนานาชาติ โดยเฉพาะการขยายผลจากต้นแบบภายในสู่ความร่วมมือระดับโลก ทุกระดับล้วนมุ่งสู่เป้าหมายสุดท้ายคือ “การบรรลุความยั่งยืนทางการเงินเชิงสถาบัน” ซึ่งเป็นแกนหลักของการพัฒนามหาวิทยาลัยในศตวรรษที่ 21 ภายใต้แรงขับเคลื่อนของเทคโนโลยีอัจฉริยะ แผนภาพนี้จึงมีใช้เพียงเครื่องมือสื่อสารภาพรวม แต่เป็นการกลั่นกรององค์ความรู้และนำเสนอแนวทางยุทธศาสตร์ใหม่ที่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างซับซ้อนของระบบการเงินในมหาวิทยาลัยยุคดิจิทัลได้อย่างเป็นระบบและกลุ่มลึก

ข้อเสนอแนะของบทความ

1. เทคโนโลยีอัจฉริยะ AI ได้แสดงให้เห็นถึงศักยภาพในการพัฒนาระบบการเงินของมหาวิทยาลัยอย่างชัดเจน อย่างไรก็ตาม เทคโนโลยีอัจฉริยะ AI ยังสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในมิติอื่น ๆ ของการบริหารมหาวิทยาลัย เช่น การเรียนการสอน การวิจัยและการจัดการทรัพยากรและพัฒนาแนวทางใหม่ ๆ ในการใช้เทคโนโลยีอัจฉริยะ AI ในบริบทมหาวิทยาลัย
2. ด้านการเรียนการสอน (Teaching and Learning) เช่น การเรียนรู้เฉพาะบุคคล (Personalized Learning) เพราะการใช้ AI ในการวิเคราะห์พฤติกรรมและประสิทธิภาพการเรียนรู้ของนักศึกษา เพื่อพัฒนาแนวทางการเรียนการสอนเฉพาะบุคคล (Personalized Learning Pathways) โดยเทคโนโลยีอัจฉริยะ AI จะสามารถช่วยปรับเนื้อหาและวิธีการสอนให้เหมาะสมกับความต้องการเฉพาะบุคคลได้ โดยมีเป้าหมายในการเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้และสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต
3. การพัฒนาสื่อการเรียนการสอนอัจฉริยะ ด้วยการพัฒนาแพลตฟอร์มที่ใช้ AI ในการสร้างสื่อการเรียนการสอน เช่น วิดีโอแบบโต้ตอบ บทเรียนแบบ AR/VR และคู่มืออัจฉริยะ เพราะสื่อการเรียนการสอนที่พัฒนาด้วย AI สามารถเพิ่มความเข้าใจในเนื้อหาวิชาได้มากกว่าในอดีต โดยมีเป้าหมายในการสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและน่าสนใจ

4. การจัดการทรัพยากร (Resource Management) เช่น การบริหารจัดการอาคารและพลังงาน เพราะการใช้ AI ในการจัดการการใช้พลังงาน น้ำ และวัสดุในมหาวิทยาลัย จะเพิ่มประสิทธิภาพและลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ระบบการจัดการทรัพยากรที่ใช้ เทคโนโลยีอัจฉริยะ AI สามารถช่วยลดการใช้พลังงานในมหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้วยการพัฒนาแพลตฟอร์มเทคโนโลยีอัจฉริยะ AI สำหรับวางแผนและจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น การจ้างงาน การวางแผนพัฒนาอาชีพ และการประเมินผล เทคโนโลยีอัจฉริยะ AI จะสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารบุคลากรในมหาวิทยาลัยโดยมีเป้าหมายในการสร้างระบบที่โปร่งใส และส่งเสริมความพึงพอใจในงานของบุคลากร

6. การแบ่งปันทรัพยากรและความรู้ ด้วยการใช้นโยบายอัจฉริยะ AI ในการจัดสรรทรัพยากรระหว่างมหาวิทยาลัย เช่น การแบ่งปันฐานข้อมูลการฝึกอบรมและทรัพยากรการวิจัย การแบ่งปันทรัพยากรโดยใช้เทคโนโลยีอัจฉริยะ AI สามารถลดความเหลื่อมล้ำระหว่างมหาวิทยาลัยในประเทศกำลังพัฒนาและพัฒนา โดยมีเป้าหมายด้วยการสร้างระบบการศึกษาระดับโลกที่เท่าเทียมและยั่งยืน

7. การจัดตั้งศูนย์วิจัย เช่น เทคโนโลยีอัจฉริยะ AI เพื่อการศึกษา โดยมหาวิทยาลัยสามารถจัดตั้งศูนย์วิจัยที่มุ่งเน้นการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอัจฉริยะ AI ในด้านการศึกษา การวิจัยและการบริหาร การสร้างความร่วมมือในการวิจัย กับองค์กรเทคโนโลยี เช่น Google, Microsoft หรือ UNESCO ในการพัฒนางานวิจัยเชิงนวัตกรรม การส่งเสริมทุนวิจัยระหว่างประเทศด้วยการขอทุนสนับสนุนจากองค์กรระหว่างประเทศ เช่น UNDP หรือ World Bank เพื่อสนับสนุนงานวิจัยด้านเทคโนโลยีอัจฉริยะ AI เป็นต้น

เอกสารอ้างอิง

กรมบัญชีกลาง (2564). *มาตรฐานการบัญชีภาครัฐและนโยบายบัญชีภาครัฐ ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2564*. กรุงเทพฯ:

กระทรวงการคลัง

คณะสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรศาสตร์ (2567). *โครงสร้างองค์กรคณะสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรศาสตร์*. นครปฐม:

คณะสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

คณะสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรศาสตร์ (2567). *แผนยุทธศาสตร์คณะสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล*

พ.ศ. 2567-2570 ฉบับทบทวนเมื่อวันที่ 18 ตุลาคม พ.ศ.2567. นครปฐม: คณะสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

คณะสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรศาสตร์, มหาวิทยาลัยมหิดล (2567). *รายงานประจำปี 2567*. เข้าถึงเมื่อ 24 มีนาคม

พ.ศ.2568 จาก https://en.mahidol.ac.th/images/2567ENMU_Annual%20Report-2.pdf

Ahmad, S., and Khan, M. (2023). Artificial Intelligence in University Financial Management: A Strategic Framework for Sustainable Excellence. *Journal of Educational Administration and Finance*, 45(2), 178-195.

Anderson, L., and Taylor, M. (2023). Digital Transformation of University Financial Systems: An AI Perspective. *Journal of Educational Technology and Finance*, 16(2), 189-208.

- Brown, D., and Smith, A. (2023). AI-Enhanced Financial Sustainability Strategies for Global Universities. *Higher Education Technology Journal*, 19(3), 234-253.
- Bennett, K., and Richardson, L. (2024). AI Integration in University Financial Excellence: A Global Analysis. *International Review of Smart Education*, 33(1), 78-97.
- Chen, H., and Wu, X. (2023). Intelligent Financial Management Systems in Higher Education. *International Journal of Educational Innovation*, 14(4), 445-464.
- González, A., and Fernández, M. (2023). Strategic Implementation of AI in University Finance: Global Perspectives. *International Journal of Educational Management and Innovation*, 28(3), 334-353.
- Harris, B., and Cooper, M. (2024). Sustainable Financial Management Through AI Integration in Universities. *Smart Education Systems Journal*, 17(1), 56-75.
- Kim, H., and Choi, J. (2023). Machine Learning for Financial Optimization in Universities. *Smart Education Quarterly*, 22(2), 156-175.
- Kumar, R., and Sharma, A. (2022). AI-Powered Financial Analytics for University Excellence. *Smart University Management Review*, 29(3), 312-331.
- Lee, S., and Park, J. (2023). AI-Driven Financial Strategy Implementation in World-Class Universities. *Higher Education Technology Review*, 27(3), 289-308.
- Miller, P., and Davis, S. (2024). Strategic Implementation of AI in University Financial Operations. *International Review of Educational Finance*, 31(1), 45-64.
- O'Connor, P., and Murphy, S. (2023). AI-Enhanced Financial Decision Making in Higher Education. *Journal of Smart University Management*, 35(4), 478-497.
- Patel, V., and Desai, R. (2024). Smart Financial Technologies for University Excellence. *Journal of Educational Technology Management*, 21(1), 89-108.
- Rodriguez, M., and Garcia, C. (2023). Smart Financial Decision Making in Universities Using AI: A Global Perspective. *International Journal of Educational Management*, 37(4), 512-531.
- Silva, R., and Santos, M. (2023). Intelligent Financial Management for University Sustainability. *Digital Education Management Review*, 26(4), 367-386.
- Thomson, M., and Walker, S. (2024). Digital Transformation of University Financial Operations. *International Journal of Educational Innovation*, 30(1), 23-42.
- Thompson, E., and Williams, R. (2024). Sustainable Financial Models in Higher Education: The Role of AI and Machine Learning. *Journal of Educational Innovation*, 28(1), 12-31.

- Wilson, K., and Roberts, J. (2024). Smart Technologies in University Financial Operations: A Global Study. *Journal of Educational Administration*, 42(1), 78-97.
- Yang, Q., and Zhang, Y. (2023). AI Technologies for Financial Excellence in Higher Education. *Journal of Educational Finance and Innovation*, 32(2), 145-164.
- Zhang, W., Liu, H., and Chen, X. (2023). Implementation of Smart Financial Technologies in Higher Education: Case Studies from World-Class Universities. *International Journal of Digital Transformation in Education*, 12(4), 423-442.

จริยธรรมของการตีพิมพ์ (Publication Ethics)

วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ได้ให้ความสำคัญของจริยธรรมและบทบาทหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้องหลักในการจัดทำวารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์นี้ ไม่ว่าจะเป็นผู้เขียนบทความ บรรณาธิการวารสาร และผู้ประเมินบทความ ทางกองบรรณาธิการจึงจัดทำข้อกำหนดทางด้านจริยธรรมและบทบาทของผู้ที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

บทบาทและหน้าที่ของผู้เขียนบทความ (Duties of Authors)

1. ต้นฉบับของบทความต้องเป็นผลงานใหม่ซึ่งไม่เคยตีพิมพ์หรือเผยแพร่ในวารสารใด ๆ มาก่อน
2. ผู้เขียนต้องรายงานตามข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นจากการทำวิจัย ไม่ปกปิดหรือบิดเบือน หรือให้ข้อมูลที่มีลักษณะเป็นเท็จ
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. บรรณาธิการต้องใช้เหตุผลทางวิชาการในการพิจารณาบทความโดยปราศจากอคติที่มีต่อผู้เขียน
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 ตัวหนา กึ่งกลางหน้ากระดาษ
3. ชื่อผู้ส่งบทความ ต้องระบุชื่อ-นามสกุล ตามลำดับของผู้ส่งบทความ โดยใช้ตัวอักษร TH Sarabun New ขนาด 16 point กึ่งกลางหน้ากระดาษ 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 ตัวหนา ขีดซ้ายกระดาษ ส่วนเนื้อหาของบทความย่อ ใช้ตัวอักษร TH Sarabun New ขนาด 14 point จัดแบบกระจายสม่ำเสมอ ประกอบด้วยสาระสำคัญของเรื่องโดยเฉพาะจุดมุ่งหมายของการวิจัย วิธีการดำเนินการวิจัย และผลการวิจัยเป็นภาษาไทย
บทความย่อภาษาอังกฤษ: ให้ใช้คำว่า “Abstract” ใช้ตัวอักษร TH Sarabun New ขนาด 14 point ตัวหนา ขีดซ้ายกระดาษ 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 และสมัครใช้งานระบบวารสารได้ที่ เว็บไซต์ <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>

