

วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ปีที่ 4 ฉบับที่ 2 กรกฎาคม - ธันวาคม 2568

บทความวิจัย

การประยุกต์ใช้หลักการ Lean Manufacturing เพื่อลดความสูญเสียในกระบวนการผลิตปุ๋ย
กรณีศึกษา บริษัท ABC จำกัด

ณัชนันท์ สุวรรณบุตร ธัญญาเรศ แสงดี
ธนาทิพย์ ศิริสาคร ปิธิกร แพงศรี
พิชญาดา เพ็ญแผ้ว ลภัส โกสินธุ์วัฒน์
ศรธรรม หมั่นสิน และ วราภรณ์ ตั้งจิตเรเจริญ

The Role of Employee Engagement and Gender in the Relationship between Human Resource Management Practices and Employee Job Performance

Jutamard Thaweechaiyapoomwong
and Thanit Thinnam

ปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดบริการ
ที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกซื้อผ้าผ้าม่าน
ของผู้บริโภคในจังหวัดร้อยเอ็ด

นิตยา เทียมสิงห์ และ ธนภณ วิมูลอาจ

แนวทางการจัดการอย่างยั่งยืน
ของผลิตภัณฑ์น้ำมันหอมระเหยวิสาหกิจ
ชุมชนปรกฟ้า จังหวัดชลบุรี โดยใช้
กระบวนการวิเคราะห์เชิงลำดับชั้น
พิชญดา ดอนสมจิตร สุภาภรณ์ ใบยา
สิริเกล้า สังขพันธ์ จุฑารัตน์ อุ่นแก้ว
และ รัตนากร รูปไสย

บทความวิชาการ

กลยุทธ์การบริหารจัดการระบบไอซีที
แบบบูรณาการโดยใช้การจัดการความรู้
เพื่อการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศยุคดิจิทัล
พงษ์ศักดิ์ ผกามาศ ธงชัย สิทธิกรณ
ปรางทิพย์ เสยกระโทก และ ฤทธิเดช พรหมดี

บทบาทของผู้ทรงอิทธิพลออนไลน์

ในการขับเคลื่อนการท่องเที่ยวผ่านสื่อดิจิทัล
อรชุน ทัดนัยทอง และ วรชิตา บุญญาณเมธาพร

Hospitality Industry Management

Finance and Investment

Logistics Management

International Business

Management

Accounting

Marketing



วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
Journal of Management Sciences Kasetsart University
ปีที่ 4 ฉบับที่ 2 ประจำเดือนกรกฎาคม – ธันวาคม 2568

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

กองบรรณาธิการ

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

ผู้ทรงคุณวุฒิกลั่นกรองภายนอก (ประจำฉบับ)

รองศาสตราจารย์ ดร.เกษมา สุวรรณรักษ์
รองศาสตราจารย์ ดร.สุกัญญา เรืองจรุญ
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กนิษฐา ศรีภิรมย์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กัลยา สว่างคง
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชวนา อังคนุรักษ์พันธุ์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โชคชัย สุเวชวัฒนกุล
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธนสิทธิ์ เพิ่มเพียร
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นรา หัตถสิน
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มณฑกานติ ชูบชูวงศ์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เมษะธาวิณ พลโยธี
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ระชนานท์ ทวีผล
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ลำสัน เลิศกุลประหยัด
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิโรจน์ เกษภูาลักษณ์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สันติ เต็มประเสริฐสกุล

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์
มหาวิทยาลัยบูรพา
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์
มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์
มหาวิทยาลัยขอนแก่น
มหาวิทยาลัยศิลปากร
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
มหาวิทยาลัยศิลปากร
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ผู้ทรงคุณวุฒิกลั่นกรองภายใน (ประจำฉบับ)

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

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

ฝ่ายจัดการ

นางสาวกมลรัตน์ บัณฑิตทัศนานนท์
นางรัตติยาภรณ์ ต้นสุวรรณ

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ผู้จัดการวารสาร

นายชวณัฐ 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

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>

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

บทบรรณาธิการ

วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ได้ก้าวมาสู่ปีที่ 4 ฉบับที่ 2 และได้รับการรับรองเข้าสู่ฐานข้อมูล TCI กลุ่มที่ 2 เป็นที่เรียบร้อยแล้ว ซึ่งแน่นอนว่าวารสารฯ ฉบับนี้วารสารฉบับนี้ยังคงไว้ด้วยการนำเสนอบทความที่ผ่านการกลั่นกรองทั้งด้านเนื้อหาและจริยธรรมในการตีพิมพ์ผลงานทางวิชาการจากกองบรรณาธิการอย่างเคร่งครัด รวมถึงได้รับการพิจารณาประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิที่เชี่ยวชาญในสาขาวิชาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องถึง 3 ท่านต่อบทความ เพื่อให้ได้บทความที่มีมาตรฐานและเป็นประโยชน์กับผู้อ่านมากที่สุด

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

ในโอกาสนี้ขอให้ทุกท่านมีความสุขกับการอ่านบทความ และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับการสนับสนุนจากท่านอีกครั้งในโอกาสต่อไป กองบรรณาธิการยินดีน้อมรับคำติชมรวมถึงข้อเสนอแนะต่าง ๆ เพื่อนำไปปรับปรุงพัฒนาให้มีคุณภาพตามมาตรฐาน TCI ต่อไป

ดร.จุมพฏ บริราช

บรรณาธิการ

สารบัญ (Table of Contents)

ชื่อเรื่อง

หน้า

การประยุกต์ใช้หลักการ Lean Manufacturing เพื่อลดความสูญเสียเปล่า ในกระบวนการผลิตปุ๋ย กรณีศึกษา บริษัท ABC จำกัด ณชนนธ์ สุวรรณบุตร ธัญญาเรศ แสงดี ธนาทิพย์ ศิริสาคร ปิธิกร แพงศรี พิชญาดา เผื่อแผ่ ลภัส โกสินธุ์วัฒนะ ศรธรรม หมั่นสิน และวราภรณ์ ตั้งจิตรเจริญ	1
The Role of Employee Engagement and Gender in the Relationship between Human Resource Management Practices and Employee Job Performance Jutamard Thaweepaiboonwong and Thanit Thinnam	25
ปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดบริการที่มีผลต่อ การตัดสินใจเลือกซื้อผ้าปูที่นอนของผู้บริโภคในจังหวัดร้อยเอ็ด นิตยา เทียมสิงห์ และธนภณ วิมูลอาจ	44
แนวทางการจัดการอย่างยั่งยืนของผลิตภัณฑ์น้ำมันหอมระเหย วิสาหกิจชุมชนปรกฟ้า จังหวัดชลบุรี โดยใช้กระบวนการวิเคราะห์เชิงลำดับชั้น พิชญาดา ดอนสมจิตร สุภาภรณ์ ไบยา สิริเกล้า สังขพันธ์ จุฑารัตน์ อุ้นแก้ว และรัตนกร รูปไสย	66
กลยุทธ์การบริหารจัดการระบบไอซีทีแบบบูรณาการโดยใช้การจัดการความรู้ เพื่อการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศยุคดิจิทัล พงษ์ศักดิ์ ผกามาศ ธงชัย สิทธิภรณ์ ปรางทิพย์ เสยกระโทก และฤทธิเดช พรหมดี	92
บทบาทของผู้ทรงอิทธิพลออนไลน์ในการขับเคลื่อนการท่องเที่ยวผ่านสื่อดิจิทัล อรุณ ทศนีย์ทอง และวราภรณ์ บัญญาณเมธาวรรณ	120

การประยุกต์ใช้หลักการ Lean Manufacturing เพื่อลดความสูญเสียในกระบวนการผลิตปุ๋ย กรณีศึกษา บริษัท ABC จำกัด

Implementation of Lean Manufacturing Principles to Minimize Waste in the Fertilizer Production Process: Case Study of ABC Co., LTD

ณัชชนธ์ สุวรรณบุตร¹ ธัญญาเรศ แสงดี² ธนาธิป ศิริสาคร³ ปติกร แพงศรี⁴
พิชญาดา เผื่อแผ่⁵ ลภัส โกสินธุ์วัฒนะ⁶ ศรราม หมื่นสิน⁷ และวราภรณ์ ตั้งจิตเรเจริญ^{8*}
Natchanon Suwannabood¹ Thanyaret Saengdee² Thanathip Sirisakhon³ Patigorn Phaengsr⁴
Pitchayada Phuaphae⁵ Lapas Kosinwattana⁶ Somram Muensin⁷ and Waraporn Tungjitjarum^{8*}

Corresponding author email: waraporn.tun@ku.th

(Received: April 28, 2025 Revised: June 07, 2025 Accepted: June 21, 2025)

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ประเภทและสาเหตุของความสูญเสียที่เกิดขึ้นในกระบวนการผลิตปุ๋ยของบริษัท ABC จำกัด และเสนอแนวทางการปรับปรุงกระบวนการผลิตให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นตามหลักการของ Lean Manufacturing โดยเน้นการลดต้นทุนและเพิ่มผลผลิต การเก็บข้อมูลดำเนินการผ่านการสังเกตการณ์หน้างานและการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งพบว่ามีกิจกรรมหลายส่วนที่ก่อให้เกิดความสูญเสียทั้งในสายการผลิตและขั้นตอนการไหลตสินค้า

ผู้วิจัยจึงวิเคราะห์กระบวนการผลิตด้วยแผนผังกระบวนการ (Flow Process Chart) เพื่อระบุจุดที่เกิดความสูญเสีย ตามแนวคิดความสูญเสียทั้ง 7 ประการ (7 Waste) และใช้หลักการ ECRS (Eliminate, Combine, Rearrange, Simplify) เป็นแนวทางในการปรับปรุงขั้นตอนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ผลจากการดำเนินงานพบว่า กำลังการผลิตในสาย Bulk Blend Line เพิ่มขึ้นจาก 163 เป็น 168 กระสอบต่อชั่วโมง ระยะเวลาในการผลิตลดลงและต้นทุนแรงงานต่อหน่วยลดลงอย่างเห็นได้ชัด ส่วนในกระบวนการไหลตสินค้า อัตราการไหลเพิ่มขึ้นกว่าเท่าตัว ขณะที่ต้นทุนแรงงานลดลงจาก 281.25 เหลือเพียง 93.75 บาทต่อชั่วโมง

ผลการศึกษาส่งท้อนให้เห็นว่าการนำแนวคิด Lean Manufacturing มาประยุกต์ใช้สามารถลดความสูญเสียเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และลดต้นทุนแรงงานได้อย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งเป็นแนวทางที่สามารถนำไปใช้ต่อยอดในการพัฒนาอุตสาหกรรมปุ๋ยให้แข่งขันได้ในระยะยาว

คำสำคัญ: การผลิตแบบลีน; ความสูญเสีย; หลักการ ECRC; การจำลองกระบวนการผลิต; การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต

1234567 หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Bachelor of Business Administration, Faculty of Management Sciences, Kasetsart University

⁸ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

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

ABSTRACT

This study aims to analyze the types and causes of waste occurring in the fertilizer production process of ABC Co., Ltd., and to propose process improvement strategies based on Lean Manufacturing principles to enhance efficiency and reduce operational costs. Data were collected through on-site observations and interviews with relevant personnel. The findings revealed several activities that contributed to waste within both the production line and the loading process.

A process analysis was conducted using a flow process chart to identify areas of inefficiency, guided by the concept of the seven types of waste. The ECRS principle—Eliminate, Combine, Rearrange, and Simplify—was then applied to improve workflow efficiency in alignment with Lean practices. As a result, the production capacity of the Bulk Blend Line increased from 163 to 168 bags per hour, with a reduction in production time and a noticeable decrease in labor cost per unit. In the loading process, the loading rate more than doubled, while labor cost was reduced significantly—from 281.25 to 93.75 baht per hour.

These findings demonstrate that the application of Lean Manufacturing principles can effectively reduce waste, improve operational performance, and lower labor costs, offering a practical direction for enhancing the competitiveness of the fertilizer industry in the long term.

Keywords: Lean Manufacturing; Waste; ECRS; Production Process Simulation; Production Efficiency

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันภาคการเกษตรยังคงเป็นปัจจัยสำคัญที่ขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศไทย โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมการผลิตปุ๋ยเคมีและปุ๋ยอินทรีย์ที่มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนผลผลิตทางการเกษตรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น การผลิตปุ๋ยที่มีคุณภาพและต้นทุนต่ำเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของโรงงานผลิตปุ๋ยในประเทศไทย

อย่างไรก็ตาม อุตสาหกรรมการผลิตปุ๋ยในประเทศไทยกำลังเผชิญกับความท้าทายหลายประการที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขัน โดยเฉพาะปัญหาที่เกี่ยวข้องกับความสูญเสียเปล่าในกระบวนการผลิต เช่น การใช้ทรัพยากรอย่างไม่มีประสิทธิภาพ การสูญเสียจากกระบวนการทำงานที่ไม่เป็นระบบ และการบริหารจัดการที่ยังไม่มีการปรับปรุงให้เหมาะสม ซึ่งส่งผลให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้นและลดความสามารถในการแข่งขันในตลาด

จากกรณีศึกษาของบริษัท ABC จำกัด ซึ่งเป็นโรงงานผลิตปุ๋ยในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ทางคณะผู้จัดทำได้มีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการลงพื้นที่และสัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง รวมถึงเจ้าของบริษัทและได้นำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์ พบว่าบริษัทประสบปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการกระบวนการผลิตที่ยังไม่มีประสิทธิภาพ มีการรอคอยที่ใช้เวลานานเกินไป การเคลื่อนย้ายหรือขนย้ายที่มากเกินไป กระบวนการทำงานที่มากเกินไป

ส่งผลให้เกิดต้นทุนที่เพิ่มสูงขึ้น รวมถึงเกิดต้นทุนที่สูญเสียไปที่ไม่ได้สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ดังนั้น การนำแนวคิด Lean Manufacturing มาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการผลิตจะทำให้ประสิทธิภาพกำลังการผลิตเพิ่มขึ้น จาก 163 กระสอบ/ชั่วโมง เป็น 168 กระสอบ/ชั่วโมง ขณะที่ระยะเวลาในการผลิตลดลงจาก 22.09 วินาที/กระสอบ เหลือ 21.43 วินาที/กระสอบ ต้นทุนพนักงานต่อหน่วยลดลงจาก 2.88 บาท/กระสอบ เหลือ 2.42 บาท/กระสอบ ในส่วนของกระบวนการไหลสินค้ามีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น จาก 351 กระสอบ/ชั่วโมง (8.78 พาเลท) เป็น 800 กระสอบ/ชั่วโมง (20 พาเลท) และระยะเวลาในการไหลลดลงจาก 6.8 นาที/พาเลท เหลือ 3 นาที/พาเลท ขณะที่ต้นทุนแรงงานในกระบวนการไหลลดลงจาก 281.25 บาท/ชั่วโมง เหลือ 93.75 บาท/ชั่วโมง จากข้อมูลข้างต้น แสดงให้เห็นว่าการนำแนวคิดดังกล่าวมาปรับใช้เป็นแนวทางสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพ ลดต้นทุน และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของบริษัทในอุตสาหกรรมการผลิตปุ๋ย

จุดมุ่งหมายของการวิจัย

เพื่อวิเคราะห์ประเภทและสาเหตุของความสูญเสียในกระบวนการผลิต และออกแบบแนวทางปรับปรุงกระบวนการผลิตตามหลักการ Lean Manufacturing ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับบริษัท เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การดำเนินงานและลดความสูญเสียที่เกิดขึ้นในกระบวนการผลิต

ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษานี้เป็นการประยุกต์ใช้หลักการ Lean Manufacturing เพื่อลดความสูญเสียในกระบวนการผลิตปุ๋ย ของบริษัท ABC จำกัด โดยเป็นการศึกษาเฉพาะกรณีในกระบวนการผลิต ตั้งแต่กระบวนการรับวัตถุดิบจากซัพพลายเออร์ การแปรรูป ไปจนถึงกระบวนการเตรียมสินค้าเพื่อจัดส่งให้กับลูกค้า คณะผู้จัดทำได้ดำเนินการรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ จากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการผลิตปุ๋ยของบริษัท ABC จำกัด เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์ประเภท และสาเหตุของความสูญเสียที่เกิดขึ้นในกระบวนการผลิต พร้อมทั้งออกแบบแนวทางการปรับปรุงกระบวนการผลิต โดยเป็นการจำลองผลลัพธ์ผ่านโปรแกรม ARENA เพื่อให้สามารถมองภาพรวมของกระบวนการหลังการปรับปรุง ตามแนวคิดของ Lean Manufacturing อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะสามารถลดความสูญเสีย ในกระบวนการผลิตอันส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานที่เพิ่มสูงขึ้น ตลอดจนสนับสนุนการยกระดับ ขีดความสามารถทางการแข่งขันของบริษัทในด้านประสิทธิภาพและต้นทุนการดำเนินการเพื่อให้บริษัทสามารถ ดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืน

การทบทวนวรรณกรรม (Literature Review)

เพื่อให้การศึกษานี้บรรลุวัตถุประสงค์ในการวิเคราะห์และปรับปรุงกระบวนการผลิตโดยใช้แนวคิด Lean Manufacturing การทบทวนวรรณกรรมจึงมุ่งเน้นองค์ประกอบ 3 ส่วนหลัก ได้แก่ แนวคิดสินค้า และหลักการที่เกี่ยวข้อง การระบุความสูญเสียในระบบการผลิต และเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์กระบวนการ และออกแบบการปรับปรุง ซึ่งสอดคล้องกับขั้นตอนในงานวิจัย ทั้งนี้สามารถอธิบายถึงรายละเอียด ขององค์ประกอบต่าง ๆ ได้ดังนี้

1. หลักการผลิตแบบลีน (Lean Manufacturing)

เป็นแนวคิดที่องค์กรนำมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน โดยเน้นการลดความสูญเปล่า และมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า ทำให้เพิ่มประสิทธิภาพของระบบการผลิตโดยรวมจากการลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น

1.1 ความเป็นมาของระบบการผลิตแบบลีน (Historical of Lean Manufacturing)

James Womack, Daniel Jones and Daniel Roos (1990) แนวคิดการผลิตแบบลีนมีต้นกำเนิดจากอุตสาหกรรมยานยนต์ของประเทศญี่ปุ่น โดยเฉพาะจากบริษัทโตโยต้า ซึ่งได้พัฒนาแนวคิดการผลิตที่เรียกว่า "ระบบการผลิตแบบโตโยต้า (Toyota Production System: TPS)" อันเป็นต้นแบบของการผลิตแบบลีน ศาสตราจารย์เจมส์ วอมแม็ก (James Womack) ได้ศึกษาและเผยแพร่แนวคิดนี้ในปี ค.ศ. 1990 โดยเน้นการลดต้นทุน ปรับปรุงกระบวนการผลิต และสร้างความยืดหยุ่นในการผลิต ทั้งนี้ ระบบลีนมุ่งเน้นการลดความสูญเปล่าทางทรัพยากรที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่ม พร้อมทั้งปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง โดยให้พนักงานเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา

1.2 แนวคิดลีน (Lean Thinking)

แนวคิดลีนเป็นกรอบแนวทางที่สามารถนำไปปรับใช้ในอุตสาหกรรมต่างๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการผลิต โดยคำว่า "Lean" หมายถึง "เพรียวบาง" หรือ "ลดส่วนเกิน" เป้าหมายของแนวคิดนี้คือการจัดการและปรับปรุงกระบวนการผลิตโดยการกำจัดความสูญเปล่าที่ไม่สร้างคุณค่าให้แก่องค์กร

1.3 หลักการ 5 ประการของลีน (Lean Principles)

James Womack, Daniel Jones (1996) ได้กำหนดหลักการสำคัญของแนวคิดลีนออกเป็น 5 ประการ ได้แก่การนิยามคุณค่า การวิเคราะห์สายธารคุณค่า การไหล การดึง และความสมบูรณ์แบบ

2. หลักการลดความสูญเปล่า 7 ประการ (7 Wastes)

คลอเคลีย วจนะวิชากร (2562) ได้กล่าวถึงหลักการลดความสูญเปล่า 7 ประการว่า ความสูญเปล่านั้นเกิดขึ้นได้ในทุกขั้นตอนของกระบวนการผลิต ซึ่งส่งผลให้ต้นทุนเพิ่มขึ้น หากสามารถระบุและลดความสูญเปล่าในกระบวนการผลิตได้ จะทำให้ประสิทธิภาพการผลิตเพิ่มขึ้น โดย สุทธารัตน์ นารณสูงเนิน และคณะ (2567) ได้จำแนกความสูญเปล่า 7 ประการ ดังนี้

1. ความสูญเปล่าจากการผลิตมากเกินไป (Overproduction)
2. ความสูญเปล่าจากการจัดเก็บมากเกินไป (Inventory)
3. ความสูญเปล่าจากการขนส่ง (Transportation)
4. ความสูญเปล่าจากการเคลื่อนไหว (Motion)
5. ความสูญเปล่าจากกระบวนการผลิต (Processing)
6. ความสูญเปล่าจากการรอคอย (Delay)
7. ความสูญเปล่าจากการผลิตของเสีย (Defect)

โดยการทำความเข้าใจและระบุความสูญเปล่าเหล่านี้เป็นขั้นตอนสำคัญที่ช่วยให้สามารถวางแผนการปรับปรุงได้ตรงกับปัญหาได้เร็วยิ่งขึ้น

3. หลักการ 5W1H

สาวิตรี ยุพเยาว์ (2564) ได้กล่าวว่าเทคนิค 5W1H เป็นแนวทางที่ช่วยให้การวิเคราะห์ข้อมูลมีความเป็นระบบมากขึ้น ทำให้เข้าใจสถานการณ์ได้อย่างครบถ้วนและชัดเจน โดยหลักการ 5W1H ประกอบด้วยคำถามสำคัญ 6 ประเด็น ได้แก่

1. Who (ใคร) บุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ หรือผู้ที่ได้รับผลกระทบ
2. What (ทำอะไร) ประเด็นที่ต้องดำเนินการ บทบาทและหน้าที่ของแต่ละบุคคล
3. Where (ที่ไหน) สถานที่ที่เกิดเหตุการณ์หรือที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการ
4. When (เมื่อไหร่) ช่วงเวลาที่เกิดเหตุการณ์ หรือระยะเวลาการดำเนินงาน
5. Why (ทำไม) เหตุผลที่ต้องดำเนินการ หรือสาเหตุของสถานการณ์
6. How (อย่างไร) วิธีการหรือแนวทางปฏิบัติในการดำเนินการให้สำเร็จ

โดยการตั้งคำถามข้างต้นนี้นอกจากจะช่วยในการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาอย่างเป็นระบบแล้วยังสามารถทำให้มองเห็นถึงต้นตอของปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอนต่างๆ ได้อย่างชัดเจน ทำให้แก้ปัญหาได้ตรงจุด

4. หลักการ ECRS

ตุลาพล นิตติเดชา (2564) กล่าวว่า เป็นแนวคิดที่นำมาใช้เพื่อขจัดความสูญเปล่าจากกระบวนการทำงาน เนื่องจากเป็นส่วนหนึ่งที่สามารถส่งผลต่อต้นทุนและประสิทธิภาพในการทำงาน ดังนั้นการปรับปรุงกระบวนการด้วยหลักการ ECRS จึงเป็นสิ่งสำคัญในการลดความสูญเปล่าที่เกิดขึ้น โดยสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. การกำจัด (Eliminate) เป็นขั้นตอนแรกที่สำคัญที่สุด โดยมีการพิจารณาการกำจัดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น ควบคู่ไปกับความสูญเปล่าทั้ง 7 ประการ ทำให้สามารถลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตได้

2. การรวมกัน (Combine) เป็นการรวมขั้นตอนที่ทำได้พร้อมกัน ซึ่งจะช่วยให้เร็วและลดการเคลื่อนที่ที่ไม่จำเป็น และต้องผ่านการวิเคราะห์อย่างรอบคอบเพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3. การจัดเรียงใหม่ (Rearrange) เป็นการจัดลำดับงานและกระบวนการอย่างเหมาะสม เพื่อช่วยลดเวลาที่ใช้ในการดำเนินงานและทำให้การผลิตมีประสิทธิภาพมากขึ้น

4. การทำให้ง่าย (Simplify) สามารถทำได้จากการออกแบบอุปกรณ์ที่ช่วยในการทำงานซ้ำ ๆ เช่น Jig and Fixture ที่ช่วยลดความผิดพลาดในกระบวนการทำงาน หรือการลดการเคลื่อนย้ายที่ไม่จำเป็น รวมถึงการลดความซับซ้อนของกระบวนการทำงานเพื่อป้องกันความสูญเปล่าจากความไม่แน่นอนในกระบวนการผลิต

นอกจากนี้สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในส่วนงานที่สนับสนุนกระบวนการผลิตโดยตรง เช่น การบันทึกข้อมูล และการจัดการเอกสาร การใช้หลักการ ECRS จะช่วยให้การจัดการเอกสารและข้อมูลมีประสิทธิภาพมากขึ้น

5. แผนภูมิกระบวนการไหล (Flow Process Chart)

เป็นเครื่องมือที่สำคัญที่ช่วยให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมองเห็นขั้นตอนต่างๆ ที่เกิดขึ้นในกระบวนการผลิต ได้อย่างชัดเจนและสามารถแยกแยะได้ว่าแต่ละขั้นตอนนั้นมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด ผ่านการใช้สัญลักษณ์ต่าง ๆ เพื่อจำแนกประเภทของกิจกรรมที่มีด้วยกัน 5 ประเภท ดังนี้

1. การปฏิบัติงาน ○ : เป็นสัญลักษณ์ที่ใช้แสดงถึงการทำกิจกรรมที่มีการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับวัสดุหรือชิ้นส่วนงาน เช่น การเตรียมวัตถุดิบ การประกอบชิ้นส่วน

2. การเคลื่อนย้าย ⇨ : ใช้ในกรณีที่ต้องมีการย้ายชิ้นงานจากจุดหนึ่งไปยังอีกจุดหนึ่ง เช่น การขนย้ายชิ้นงานจากที่หนึ่งไปที่อีกที่หนึ่งระหว่างกระบวนการผลิต

3. การรอคอย □ : สัญลักษณ์นี้แสดงถึงช่วงเวลาที่กิจกรรมหยุดชะงักหรือรอคอยเพื่อเริ่มทำงานต่อ เช่น การรอวัสดุหรืออุปกรณ์

4. การตรวจสอบ ◇ : ใช้เมื่อต้องมีการตรวจสอบคุณภาพหรือมาตรฐานของชิ้นงานเพื่อให้แน่ใจว่าสินค้าหรือกระบวนการผลิตตรงตามข้อกำหนด

5. การจัดเก็บ ▽ : เป็นการจัดเก็บชิ้นงานหรือวัตถุดิบไว้เพื่อใช้งานในภายหลัง โดยมักจะเกี่ยวข้องกับการเก็บสินค้าในสต็อกเพื่อรอการใช้งานในขั้นตอนต่อไป

จากหลักการข้างต้นสามารถนำไปใช้ในการบันทึกและวิเคราะห์ขั้นตอนการทำงานแต่ละกิจกรรมของกระบวนการผลิตปุ๋ย เพื่อระบุขั้นตอนที่เกิดความสูญเสียได้

6. การจำลองสถานการณ์ด้วยโปรแกรม ARENA

เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการวิเคราะห์และจำลองสถานการณ์จริงในระบบการผลิตหรือการบริการต่าง ๆ ผ่านการสร้างแบบจำลองที่มีความซับซ้อน ซึ่งสามารถนำมาช่วยในการตัดสินใจและวิเคราะห์ผลลัพธ์ที่อาจเกิดขึ้นในสถานการณ์จริง ก่อนที่จะนำไปปรับใช้จริงในสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน โดยโปรแกรม ARENA ใช้การแสดงผลในรูปแบบกราฟิก 2D และ 3D ซึ่งทำให้การวิเคราะห์และการจำลองสามารถเข้าใจได้ง่ายและมีมุมมองที่ชัดเจนขึ้น

- ข้อดี ของการจำลองสถานการณ์ด้วย ARENA:

1. การสร้างแบบจำลองที่สะท้อนสถานการณ์จริงและช่วยให้เห็นการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในระบบ
2. สามารถทดลองทางเลือกต่างๆ เพื่อหาวิธีที่ดีที่สุดในการดำเนินงาน
3. ช่วยลดความไม่แน่นอนและค่าใช้จ่ายที่อาจเกิดจากการทดลองในสถานการณ์จริง
4. การวิเคราะห์สถานการณ์สามารถทำได้ในเวลาที่รวดเร็ว
5. ลดการลงทุนที่ไม่ได้ผลตอบแทนที่คุ้มค่า

- ข้อเสีย ของการจำลองสถานการณ์:

1. ความซับซ้อนในการออกแบบและการใช้โปรแกรมจำลอง ซึ่งต้องอาศัยความเข้าใจในเรื่องของการใช้โปรแกรมและสถิติ
2. การเลือกทางเลือกต่างๆ ที่ผู้ออกแบบเลือกอาจไม่ใช่ทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับการจำลอง
3. ผลลัพธ์ที่ได้มักจะเป็นค่าประมาณ ไม่สามารถแสดงผลลัพธ์ที่แท้จริงได้ทุกกรณี

องค์ประกอบสำคัญในโปรแกรม ARENA:

1. Entity: วัตถุหรือหน่วยที่มีความสำคัญในกระบวนการ เช่น ลูกค้า หรือวัตถุดิบที่ต้องเคลื่อนย้ายในระบบ
2. Attribute: คุณสมบัติหรือลักษณะเฉพาะของ Entity ที่ช่วยในการแยกแยะ เช่น ชื่อหรือประเภทของลูกค้า
3. Variable: ตัวแปรที่เข้าร่วมกับ Entity เพื่อบ่งชี้สถานะของระบบ เช่น ปริมาณสินค้าคงคลัง
4. Resources: ทรัพยากรที่เข้าร่วมกับ Entity ในการดำเนินงาน เช่น เครื่องจักรหรือพนักงาน
5. Queues: แถวคอยที่วัตถุดิบต้องรอการใช้ทรัพยากรที่ยังไม่ว่าง
6. Event: เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในระบบ เช่น การเข้าออกของลูกค้า

โมดูลในโปรแกรม ARENA ที่ใช้บ่อย ได้แก่:

1. Create Module: กำหนดวัตถุที่จะเข้าสู่ระบบตามเวลาที่กำหนด
2. Dispose Module: กำหนดจุดสิ้นสุดของวัตถุในระบบ
3. Process Module: สัญลักษณ์ที่แสดงกิจกรรมหลัก เช่น การประกอบสินค้า
4. Assign Module: กำหนดคุณสมบัติให้กับ Entity เช่น การตั้งค่าคุณสมบัติ
5. Decide Module: ใช้ในการตัดสินใจในระบบจำลอง
6. Batch Module: รวมกลุ่มหรือจัดหมวดหมู่วัตถุ
7. Separate Module: สร้างสำเนาของวัตถุเพื่อทำการคัดแยก
8. Record Module: ใช้สำหรับการบันทึกข้อมูลทางสถิติในระบบจำลอง

โดยมีการใช้โปรแกรม ARENA ในการจำลองสถานการณ์ความสูญเสียจากการผลิตปุ๋ยและการลำเลียงปุ๋ยที่ซ้ำซ้อนในรูปแบบก่อนปรับปรุง และจำลองสถานการณ์หลังการปรับปรุงจากการนำแนวคิดและหลักการต่าง ๆ มาปรับใช้แก้ปัญหา ช่วยให้สามารถทราบถึงความเป็นไปได้ในการแก้ปัญหาและตรวจสอบผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงในเชิงปริมาณ รวมถึงทราบต้นทุนหรืองบประมาณที่ต้องใช้คร่าว ๆ ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพต่อการประเมินผลก่อนนำไปใช้ในสถานการณ์จริง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชลิตา อุดมรักษาสกุล และคณะ (2024) แนวคิดการผลิตแบบลีนจะเน้นการจัดความสูญเสียเปล่าในกระบวนการผลิต โดยใช้เครื่องมือ เช่น ECRS และ Value Stream Mapping (VSM) เพื่อวิเคราะห์ขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการผลิตบ้านไม้สำเร็จรูป เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีกระบวนการผลิตต่อเนื่องหลายขั้นตอน จึงเหมาะต่อการนำแนวคิดลีนมาใช้เพื่อลดเวลาและต้นทุนการผลิต งานวิจัยก่อนหน้านี้แสดงให้เห็นว่าการใช้ลีนช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ลดของเสีย และเพิ่มผลิตภาพได้อย่างชัดเจน ทั้งนี้ การประยุกต์ใช้ลีนในอุตสาหกรรมก่อสร้างยังมีแนวโน้มพัฒนาได้อีกมากในบริบทของไทย

กนกกาญจน์ จิรสิริเลิศ และ ญัฐภูมิ พลศรี (2023) กล่าวว่า แนวคิดลีนว่าเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการปรับปรุงกระบวนการผลิตโดยการลดความสูญเสียเปล่า แนวคิดหลักคือการสร้างคุณค่าให้ลูกค้าด้วยทรัพยากรที่น้อยที่สุด การประยุกต์ใช้หลักการลีนในอุตสาหกรรมอาหาร เช่น ขนมจีน ยังไม่แพร่หลายมากนักในไทย แต่มีศักยภาพสูง

ในการลดเวลาและต้นทุน เครื่องมือที่สำคัญในการวิเคราะห์ ได้แก่ การวิเคราะห์สายธารแห่งคุณค่า (VSM) และการใช้หลัก ECRS เพื่อปรับปรุงขั้นตอนการผลิตอย่างเป็นระบบ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องแสดงให้เห็นถึงผลสำเร็จของการใช้ลีนในอุตสาหกรรมการผลิตอาหารขนาดเล็กและกลาง

สิทิระพล ศรีวิชัย และคณะ (2023) ได้กล่าวว่า กิจกรรม 5 ส. เป็นพื้นฐานของแนวคิดการผลิตแบบลีนที่ใช้ในการจัดระเบียบพื้นที่ทำงานเพื่อลดความสูญเปล่าและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง กิจกรรม 5 ส. ช่วยเสริมสร้างวินัยในการทำงานและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานในทุกระดับ ซึ่งส่งผลต่อความสะอาด รวดเร็ว และปลอดภัยในกระบวนการผลิต การบูรณาการ 5 ส. กับลีนยังช่วยให้สามารถระบุและจัดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นออกจากกระบวนการได้อย่างมีระบบ งานวิจัยก่อนหน้านี้ได้ยืนยันว่าการใช้ 5 ส. ร่วมกับเครื่องมือของลีน เช่น Kaizen และ VSM มีส่วนช่วยลดต้นทุน เพิ่มประสิทธิภาพ และสร้างมาตรฐานใหม่ให้กับการทำงานในองค์กรขนาดเล็กถึงขนาดกลางได้อย่างชัดเจน โดยเฉพาะในวิสาหกิจชุมชนที่มีทรัพยากรจำกัด การจัดการอย่างมีระบบจึงเป็นปัจจัยสำคัญสู่ความยั่งยืน

เพ็ญญา แจ่มอรุณ (2020) กล่าวว่า การผลิตแบบลีนเป็นแนวทางที่มุ่งเน้นการลดความสูญเปล่าในทุกกระบวนการเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับลูกค้าโดยใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด งานวิจัยก่อนหน้านี้แสดงให้เห็นว่าการนำเครื่องมือลีน เช่น 5ส., Kaizen, การทำแผนผังกระบวนการ (Process Mapping) และ Value Stream Mapping (VSM) มาช่วยวิเคราะห์และปรับปรุงกระบวนการ สามารถลดรอบเวลาการผลิต ลดของเสีย และลดต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ แนวคิดลีนยังส่งเสริมวัฒนธรรมของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) และการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกระดับ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จในการดำเนินการ นอกจากนี้ยังพบว่าการนำลีนมาใช้ในอุตสาหกรรมยานยนต์มีความเหมาะสม เนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมที่มีการผลิตซ้ำจำนวนมากและมีกระบวนการที่สามารถปรับปรุงได้ชัดเจน การประยุกต์ใช้เทคนิคลีนจึงเป็นทางเลือกสำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

วิธีการดำเนินการวิจัย

1. การวิเคราะห์ภาพรวมกระบวนการผลิตโดยใช้แผนผังการไหลของกระบวนการผลิต (Flow Process Chart)

การวิเคราะห์ภาพรวมกระบวนการผลิตโดยใช้เครื่องมือ Flow Process Chart เพื่อระบุกระบวนการทำงานตั้งแต่เริ่มต้นการรับวัตถุดิบ จนกระทั่งเป็นผลิตภัณฑ์ที่พร้อมทำการขนส่ง ซึ่งจะสามารถช่วยให้ทราบถึงรายละเอียดของแต่ละกิจกรรมในการกระบวนการผลิตได้ว่าแต่ละขั้นตอนมีกระบวนการทำงานอย่างไรและมีระยะเวลาในการทำงานของแต่ละขั้นตอนเท่าไรบ้าง รวมถึงจะสามารถทำให้เห็นภาพรวมของการดำเนินงานและแนวทางในการปรับปรุงของแต่ละกิจกรรม โดยรายละเอียดขั้นตอนการทำงานของกระบวนการผลิตปุยของบริษัทกรณีศึกษา มีดังนี้

ตารางที่ 1 แสดงแผนผังการไหลของกระบวนการผลิต Bulk Blend Line

แผนผังการไหลของกระบวนการ (Flow Process Chart)						
☐	เครื่องจักร (Machine Type)	☐	คน (Man)	☐	วัสดุ (Material)	☒ อื่นๆ (Other)
ชื่อกระบวนการ:			กิจกรรม			
ฝ่าย:	การผลิต	การทำงาน	○			
เขียนโดย:	ผู้จัดทำ	การขนส่ง	⇒			
คำอธิบายการทำงาน			การตรวจสอบ	□		
			การรอคอย	D		
			การรักษา	▽		
			สัญลักษณ์			
			เวลา (S)			
				○	⇒	□ D ▽ TIME
อันดับ	ขั้นตอนการดำเนินงานผลิตไลน์ Bulk Blend					
A	การผึ่งเม็ดฟิลเลอร์	○	⇒	□	●	▽ 7 วัน
B	เติมวัตถุดิบ	●	⇒	□	D	▽ 670.4
C	พนักงานเดินไปหยิบกระสอบปุ๋ยเปล่าที่คลังสินค้ามายังไลน์การผลิต	○	⇒	□	D	▽ 186.75
D	เครื่องจักรชั่งน้ำหนักวัตถุดิบ	●	⇒	□	D	▽ 10
E	ลำเลียงวัตถุดิบตามสายพาน เพื่อเตรียมผสม	○	⇒	□	D	▽ 15
F	เครื่องจักรทำการผสมปุ๋ย	●	⇒	□	D	▽ 4
G	พนักงานนำกระสอบเปล่าครอบปากเครื่องจักร	●	⇒	□	D	▽ 12.77
H	รอเม็ดปุ๋ยที่ผสมแล้วไหลลงกระสอบ	○	⇒	□	●	▽ 7
I	ลำเลียงกระสอบปุ๋ยไปตามสายพาน เพื่อเตรียมมัดถุงด้านในกระสอบ	○	⇒	□	D	▽ 1
J	พนักงานมัดถุงปุ๋ยด้านใน	●	⇒	□	D	▽ 6.45
K	ลำเลียงกระสอบปุ๋ยไปตามสายพาน เพื่อเตรียมเย็บกระสอบ	○	⇒	□	D	▽ 1
L	เย็บกระสอบและจัดเรียงกระสอบเป็นแนวนอน	●	⇒	□	D	▽ 9.36

ตารางที่ 1 แสดงแผนผังการไหลของกระบวนการผลิต Bulk Blend Line (ต่อ)

แผนผังการไหลของกระบวนการ (Flow Process Chart)						
☐	เครื่องจักร (Machine Type)	☐	คน (Man)	☐	วัสดุ (Material)	☒ อื่นๆ (Other)
ชื่อกระบวนการ:	การผลิตปุ๋ยเคมี			กิจกรรม		
ฝ่าย:	การผลิต	การทำงาน				○
เขียนโดย:	ผู้จัดทำ	การขนส่ง				⇒
คำอธิบายการทำงาน		การตรวจสอบ				□
		การรอคอย				◐
		การรักษา				▽
		สัญลักษณ์			เวลา	
					(S)	
		○	⇒	□	◐	▽ TIME
อันดับ	ขั้นตอนการดำเนินงานผลิตไลน์ Bulk Blend					
M	ลำเลียงกระสอบปุ๋ยไปตามสายพานเพื่อจัดเรียงบนพาเลท	○	⇒	□	◐	▽ 7
N	แขนจักรกลทำการหยิบกระสอบปุ๋ยเพื่อเรียงบนพาเลททีละกระสอบ	○	⇒	□	◐	▽ 10
O	เรียงปุ๋ยลงบนพาเลท (40 กระสอบ)	●	⇒	□	◐	▽ 757.22
P	นำรถฟอร์คลิฟต์ยกพาเลทที่มีสินค้าไปวางไว้ ณ จุดเตรียมโหลดสินค้าขึ้นรถ	○	⇒	□	◐	▽ 62.75
ขั้นตอนการดำเนินการโหลดสินค้า						
Q	ยกพาเลทสินค้าเตรียมวางบนสายพานลำเลียง	○	⇒	□	◐	▽ 12.77
R	พนักงานดึงกระสอบปุ๋ยลงสายพาน	○	⇒	□	◐	▽ 7
S	ลำเลียงกระสอบปุ๋ยไปตามสายพาน	○	⇒	□	◐	▽ 1
T	จัดเรียงสินค้าบนรถขนส่ง	●	⇒	□	◐	▽ 6.45
รวมเวลาทั้งหมด			7 วัน 1,819.1 วินาที			

ที่มา: คณะผู้จัดทำ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการดำเนินงานของบริษัท ซึ่งเริ่มจากการจัดเตรียมวัตถุดิบสำหรับนำไปเข้าสู่กระบวนการผลิตปุ๋ยเคมี ในการผลิตปุ๋ยเคมีนั้นเริ่มจากการนำวัตถุดิบที่เป็นเม็ดและฟิลเลอร์เคมีที่หีบเอาไว้ไปยังไลน์การผลิตเพื่อทำการผลิตปุ๋ย โดยเริ่มจากการบรรจุวัตถุดิบลงในถังบรรจุ จากนั้นจะทำการชั่งวัตถุดิบตามสัดส่วนที่กำหนดและลำเลียงตามสายพานไปสู่เครื่องผสม โดยจะทำการผสมปุ๋ยออกมาที่ละกระสอบ ซึ่งพนักงานจะต้องทำการสวมถุงปุ๋ยเปล่าที่บริเวณช่องปล่อยปุ๋ยลงกระสอบ เมื่อปุ๋ยถูกบรรจุลงกระสอบแล้ว กระสอบปุ๋ยจะถูกลำเลียงตามสายพานไปยังจุดมัดถุงปุ๋ยด้านใน เมื่อพนักงานมัดถุงปุ๋ยเรียบร้อยแล้ว กระสอบปุ๋ยก็จะถูกลำเลียงไปยังจุดเย็บกระสอบปุ๋ย โดยจุดนี้ใช้เครื่องจักรสานในการเย็บกระสอบปุ๋ยแต่ยังต้องใช้พนักงานจับกระสอบเอาไว้เพื่อให้กระสอบปุ๋ยอยู่ตรงกับเครื่องจักรสาน เมื่อเย็บกระสอบปุ๋ยเสร็จสิ้น กระสอบปุ๋ยจะถูกลำเลียงไปตามสายพานไปยังแขวนจักรกลที่ทำหน้าที่จัดเรียงกระสอบปุ๋ยแต่ละกระสอบลงบนบนพาเลท เมื่อเรียงกระสอบปุ๋ยจนครบ 40 กระสอบ หรือ 1 พาเลท จะมีพนักงานขับรถพอลักลิฟต์ยกพาเลทไปยังจุดเตรียมขนถ่ายสินค้าเพื่อโหลดสินค้าขึ้นไปยังรถขนส่ง พนักงานก็จะทำการโหลดสินค้าขึ้นรถตามจุดหมายปลายทางของลูกค้า โดยพนักงานจะทำการเรียงปุ๋ยลงบนสายพานลำเลียงขึ้นรถที่ละกระสอบจนครบตามจำนวน จากข้อมูลข้างต้นที่ได้มาจากการสัมภาษณ์และสังเกตการณ์ของขั้นตอนของกระบวนการทั้งหมดสามารถแบ่งประเภทของกิจกรรมออกได้ทั้งสิ้น 3 ประเภทและใช้เวลารวมทั้งสิ้น 1,819.1 วินาที แบ่งออกเป็นกระบวนการทำงานจำนวน 20 กิจกรรม โดยแบ่งย่อยออกเป็นกิจกรรมการทำงานจำนวน 8 กิจกรรม ใช้เวลารวมทั้งสิ้น 1,473.74 วินาที กิจกรรมการขนส่งจำนวน 10 กิจกรรม ใช้เวลารวมทั้งสิ้น 338.36 วินาที และกิจกรรมการรอคอยจำนวน 2 กิจกรรม ใช้เวลารวมทั้งสิ้น 7 วินาที, (7วิน) และนำข้อมูลของพื้นฐานดังกล่าวมาวิเคราะห์หาความสูญเสียเปล่าต่อไป

2. วิเคราะห์ความสูญเสียเปล่า 7 ประการ

หลังจากจัดทำ Flow Process Chart เพื่อศึกษาภาพรวมและรอบระยะเวลาของแต่ละกิจกรรมทางคณะผู้จัดทำจึงทำการวิเคราะห์ประเภทของความสูญเสียเปล่าของแต่ละกิจกรรมในกระบวนการดำเนินงาน เพื่อระบุว่ากิจกรรมใดบ้างที่ก่อให้เกิดความสูญเสียเปล่าที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการทำงานโดยใช้ข้อมูลจากแผนผังกระบวนการดำเนินงานเป็นข้อมูลพื้นฐาน โดยเป็นการพิจารณาทั้งความสูญเสียเปล่าในด้านการผลิตที่มากเกินไป การจัดเก็บที่มากเกินไป ความจำเป็น การขนส่งที่มากเกินไป ความจำเป็น เคลื่อนไหวที่มากเกินไป ความจำเป็น การผลิตที่มากเกินไป ความจำเป็น การรอคอยที่มากเกินไป ความจำเป็น รวมถึงความสูญเสียเปล่าด้านการผลิตของเสีย เพื่อที่จะกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการให้มีประสิทธิภาพต่อไป โดยกำหนดกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความสูญเสียเปล่าดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 สรุปความสูญเสียเปล่าและเวลาของความสูญเสียเปล่าในกระบวนการ

กิจกรรม (Activities)	ความสูญเสียเปล่า (Wastes)						
	Over Production	Waiting	Transportation	Over Processing	Inventory	Motion	Defect
		A, C	E, P, R, S	L		G	P
ผลรวม		2	4	1		1	1
ระยะเวลา		190.75, (168 ชั่วโมง)	92.93 วินาที	9.36 วินาที		12.77 วินาที	62.75 วินาที
ระยะเวลาที่ก่อให้เกิดความสูญเสียเปล่ารวม				901.96 วินาที, 168 ชั่วโมง (7วัน)			

หมายเหตุ ตัวอักษรภาษาอังกฤษใช้แทนลำดับขั้นตอนการทำงานของกระบวนการ สามารถดูเพิ่มเติมในตารางที่ 3
ที่มา : คณะผู้จัดทำ

จากการพิจารณาในตารางที่ 2 ได้มีการระบุและทำการสรุปกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความสูญเสียเปล่าพบว่า กระบวนการที่ก่อให้เกิดความสูญเสียเปล่าประกอบไปด้วย 9 กระบวนการและแบ่งประเภทของความสูญเสียเปล่าได้ทั้งหมด จำนวน 5 ประเภทอันได้แก่ 1) ความสูญเสียเปล่าด้านการรอคอย 2) ความสูญเสียเปล่าด้านการขนส่งที่มากเกินไปจนเกิดความจำเป็น 3) ความสูญเสียเปล่าจากกระบวนการทำงานที่มากเกินไปจนเกิดความจำเป็น 4) ความสูญเสียเปล่าด้านการเคลื่อนไหวที่มากเกินไปจนเกิดความจำเป็น และ 5) ความสูญเสียเปล่าด้านของเสียจากกระบวนการผลิต โดยในส่วนของกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความสูญเสียเปล่าด้านการรอคอยได้แก่กิจกรรม A - การฝังเม็ดฟิลเลอร์ และกิจกรรม C - พนักงานเดินไปหยิบกระสอบปุ๋ยเปล่าที่คลังสินค้ามายังไลน์การผลิต กิจกรรมดังกล่าวก่อให้เกิดความสูญเสียเปล่าทางด้านการรอคอยจากกิจกรรมพนักงานเดินไปหยิบกระสอบปุ๋ยเปล่าที่คลังสินค้ามายังไลน์การผลิตคิดเป็นเวลารวม 19.75 วินาที ในส่วนของระยะเวลาการฝังเม็ดฟิลเลอร์คิดเป็นระยะเวลา 168 ชั่วโมง (7วัน) ในส่วนของกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความสูญเสียเปล่าด้านการขนส่งที่มากเกินไปจนเกิดความจำเป็นอันได้แก่กิจกรรม E - ลำเลียงวัตถุดิบตามสายพานเพื่อเตรียมผสม กิจกรรม P - ยกพาเลทสินค้าเตรียมวางบนสายพานลำเลียง กิจกรรม R - พนักงานดึงกระสอบปุ๋ยลงสายพานลำเลียง และกิจกรรม S - การลำเลียงกระสอบปุ๋ยไปตามสายพานที่ละกระสอบ รวมทั้งสิ้นจำนวน 4 กิจกรรมโดยมีระยะเวลารวม 92.93 วินาที/กระสอบ ถัดมาเป็นในส่วนของกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความสูญเสียเปล่าจากกระบวนการทำงานที่มากเกินไปจนความจำเป็นได้แก่กิจกรรม L - เย็บกระสอบปุ๋ยด้วยเครื่องจักรสานและจัดเรียงกระสอบเป็นแนวนอน มีระยะเวลาที่เกิดความสูญเสียเปล่ารวม 9.36 วินาที/กระสอบ ในส่วนของกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความสูญเสียเปล่าด้านการเคลื่อนไหวที่มากเกินไปจนความจำเป็นจะอยู่ในส่วนของกิจกรรม G - พนักงานนำกระสอบเปล่าครอบปากเครื่องจักร มีระยะเวลาที่เกิดความสูญเสียเปล่ารวม 12.77 วินาที/กระสอบ และในส่วนของกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความสูญเสียเปล่าด้านสุดท้ายได้แก่กิจกรรม P - นำรถโฟล์กลิฟต์ยกพาเลทที่มีสินค้าไปวางไว้ ณ จุดเตรียมโหลดสินค้าขึ้นรถ

มีระยะเวลารวม 62.75 วินาที/กระสอบ โดยคิดเป็นระยะเวลาความสูญเสียเปล่ารวมทั้งสิ้น 901.96 วินาทีในส่วนของระยะเวลาการฝั่งเม็ดฟิลเลอร์เป็นระยะเวลารวม 7 วัน หลังจากที่ได้ทำการระบุกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความสูญเสียเปล่าในทั้ง 5 ด้านแล้ว จะทำการนำข้อมูลกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความสูญเสียเปล่าทั้ง 5 ด้านมาทำการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาด้วยเครื่องมือ 5W1H จากนั้นทำการกำหนดแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพด้วยเครื่องมือ ECRS ในลำดับถัดไป

3. การวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา

จากการวิเคราะห์หาความสูญเสียเปล่าที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงานจากแผนผังกระบวนการดำเนินงานทางคณะผู้จัดทำได้มีการกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหาดังกล่าวโดยพิจารณาจากขั้นตอนการดำเนินงานที่ก่อให้เกิดการรอคอย การขนส่งที่ไม่จำเป็น กระบวนการที่ไม่จำเป็น การเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็น และกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการสูญเสีย โดยมีกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความสูญเสียเปล่าทั้งหมด 9 กิจกรรม

4. การกำหนดแนวทางในการปรับปรุงประสิทธิภาพด้วย 5W1H และ ECRS

การกำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหาดังกล่าวจะวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุที่ก่อให้เกิดความสูญเสียเปล่าผ่านการใช้เครื่องมือ 5W1H เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นจากนั้นจึงทำการกำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหาดังกล่าวจากหลักการ ECRS เพื่อที่จะแก้ไขและปรับปรุงกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความสูญเสียเปล่าทั้งหมด 9 กิจกรรม

ตารางที่ 3 แสดงกิจกรรมในกระบวนการผลิตที่ก่อให้เกิดความสูญเสียเปล่าและวิธีการแก้ปัญหาเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการผลิต

อันดับ	ขั้นตอนการทำงาน	สาเหตุที่ควรปรับปรุง	หลักการใช้				วิธีการ
			E	C	R	S	
A	เริ่มต้น	การรอคอยที่ไม่จำเป็น	✓				ใช้หลังคาโปร่งแสงเพื่อลดระยะเวลาการฝั่งเม็ดฟิลเลอร์ลง
	การฝั่งเม็ดฟิลเลอร์						
C	พนักงานเดินไปหยิบกระสอบปุ๋ยเปล่าที่คลังสินค้ามายังไลน์การผลิต	การรอคอยที่ไม่จำเป็น			✓		หยิบกระสอบปุ๋ยให้เพียงพอต่อการผลิตในแต่ละรอบ
E	ลำเลียงวัตถุดิบตามสายพานเพื่อเตรียมผสม	การเคลื่อนย้ายที่ไม่จำเป็น	✓				ตัดสายพาน

ตารางที่ 3 แสดงกิจกรรมในกระบวนการผลิตที่ก่อให้เกิดความสูญเสียเปล่าและวิธีการแก้ปัญหาเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการบวนการผลิต (ต่อ)

อันดับ	ขั้นตอนการทำงาน (ต่อ)	สาเหตุที่ควรปรับปรุง	หลักการใช้				วิธีการ
			E	C	R	S	
G	พนักงานนำกระสอบเปล่า ครอบปากเครื่องจักร	ความเมื่อยล้า ของพนักงาน				✓	ปรับตำแหน่งของรถเข็น ให้เหมาะสมกับการ ปฏิบัติงานของพนักงาน
L	เย็บกระสอบด้วยเครื่องจักรสาน และจัดเรียงกระสอบ เป็นแนวนอน	กระบวนการ ที่มากเกินไป ความจำเป็น		✓			ควรรวมกระบวนการโดย ใช้พนักงานเพียงคนเดียว
P	นำรถพอลีกลิฟต์ยกพาเลท ที่มีสินค้าไปวางไว้ ณ จุดเตรียมโหลดสินค้าขึ้นรถ	การเกิด อุบัติเหตุและ ความเสียหาย ของวัตถุดิบ				✓	สร้างเส้น Safety Painting Line
Q	ยกพาเลทสินค้าเตรียมวางบน สายพานลำเลียง	การขนย้ายที่ ไม่จำเป็น	✓				เปลี่ยนรูปแบบการขนถ่าย เป็นรูปแบบพาเลท
R	พนักงานดึงกระสอบปุ๋ยลง สายพานลำเลียง	การขนย้ายที่ ไม่จำเป็น	✓				เปลี่ยนรูปแบบการขนถ่าย เป็นรูปแบบพาเลท
S	ลำเลียงกระสอบปุ๋ย ไปตามสายพานที่ละกระสอบ	การขนย้ายที่ ไม่จำเป็น	✓				เปลี่ยนรูปแบบการขนถ่าย เป็นรูปแบบพาเลท
	จบ						

ที่มา : คณะผู้จัดทำ

4. การหาสาเหตุความสูญเสียผ่านเครื่องมือ 5W1H และกำหนดแนวทางในการปรับปรุงประสิทธิภาพด้วย ECRS

จากการตอบคำถามเพื่อหาสาเหตุของความสูญเสียพบว่า กิจกรรมในขั้นตอน A - ผึงเม็ดฟิลเลอร์ มีระยะเวลาในการผึงเม็ดฟิลเลอร์ที่นานถึง 7 วัน จึงเป็นสาเหตุของความสูญเสียด้านการรอคอย โดยทางคณะผู้จัดทำได้เสนอวิธีการแก้ไขปัญหาดังกล่าวโดยใช้หลักการกำจัด (Eliminate) กิจกรรมในขั้นตอน C - พนักงานเดินไปหยิบกระสอบปุ๋ยเปล่าที่คลังสินค้ามายังไลน์การผลิต โดยกิจกรรมดังกล่าวเกิดขึ้นระหว่างผลิตซึ่งต้องทำการหยุดเครื่องจักรเพื่อให้พนักงานเดินไปหยิบกระสอบปุ๋ยเพื่อมาเติมเต็มเป็นสาเหตุของความสูญเสียด้านการรอคอย โดยทางคณะผู้จัดทำได้เสนอวิธีการแก้ไขปัญหาดังกล่าวโดยการทำให้ง่ายขึ้น (Simplify) จากการที่พนักงานหยิบกระสอบปุ๋ยให้เพียงพอต่อการผลิตแต่ละรอบ เพื่อไม่ให้เกิดการหยุดเครื่องจักรระหว่างการผลิตเกิดขึ้น กิจกรรมในขั้นตอน F - ลำเลียงวัตถุดิบตามสายพานเพื่อเตรียมผสม มีตำแหน่งของสายพานที่ไม่เหมาะสมเป็นสาเหตุของการขนย้ายที่ไม่จำเป็น รวมถึงยังก่อให้เกิดปริมาณของเสียเป็นจำนวนมาก โดยทางคณะผู้จัดทำได้เสนอวิธีการแก้ไขปัญหาดังกล่าวโดยการกำจัดสายพานดังกล่าวออก (Eliminate) เพื่อลดความสูญเสียดังกล่าว โดยการตัดสายพานดังกล่าวออกไม่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการทำงานในการผลิตปุ๋ย กิจกรรมในขั้นตอน G - พนักงานนำกระสอบเปล่าครอบปากเครื่องจักร ตำแหน่งของพนักงานและรถเข็นอยู่ไม่เหมาะสมกันเป็นสาเหตุของความสูญเสียด้านความปลอดภัยที่ไม่เป็น โดยทางคณะผู้จัดทำได้เสนอวิธีการแก้ไขปัญหาดังกล่าวโดยการทำให้ง่ายขึ้น (Simplify) จากการปรับตำแหน่งของรถเข็นให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของพนักงานเพื่อลดการเคลื่อนไหวกว่าจำเป็นที่ส่งผลต่อความเมื่อยล้าของพนักงาน กิจกรรมในขั้นตอน L - เย็บกระสอบปุ๋ยด้วยเครื่องจักรสานและจัดเรียงกระสอบเป็นแนวนอน เกิดการซ้ำซ้อนของการทำงานเกิดขึ้นเนื่องจากพนักงานมีลักษณะการรับผิดชอบงานโดยแบ่งกันรับผิดชอบอย่างละขั้นตอน โดยที่ขั้นตอนในการทำงานของทั้งสองกิจกรรมไม่มีความซับซ้อนสามารถให้พนักงานเพียงหนึ่งคนรับผิดชอบทั้งสองภาระงานได้ จึงเป็นสาเหตุของความสูญเสียด้านการกระบวนการที่มากเกินไป โดยทางคณะผู้จัดทำได้เสนอวิธีการแก้ไขปัญหาดังกล่าวโดยการรวม (Combine) ให้ทั้งสองกิจกรรมรับผิดชอบโดยพนักงานเพียงคนเดียว เพื่อลดความซ้ำซ้อนของกระบวนการทำงานและต้นทุนพนักงานที่เกิดขึ้นจากต้นเหตุความสูญเสียดังกล่าว กิจกรรมในขั้นตอน P - นำรถพอลีกลิฟต์ยกพาเลทที่มีสินค้าไปวางไว้ ณ จุดเตรียมโหลดสินค้าขึ้นรถ ทางบริษัทกรณีศึกษาไม่มีการแบ่งเส้นทางในการเดินรถพอลีกลิฟต์ที่ชัดเจน เป็นสาเหตุความสูญเสียด้านการเกิดของเสียทั้งทางด้านการเกิดอุบัติเหตุต่อพนักงานและตัวสินค้า โดยทางคณะผู้จัดทำได้เสนอวิธีการแก้ไขปัญหาดังกล่าวโดยการทำให้ง่ายขึ้น (Simplify) โดยนำหลักการป้องกันความผิดพลาด Poka Yoke มาเป็นหลัก และใช้ Safety Painting Line เพื่อกำหนดเส้นทางในการเดินรถพอลีกลิฟต์ให้ชัดเจนเพื่อลดความผิดพลาดของพนักงานขับรถ และกิจกรรมในขั้นตอน Q - ยกพาเลทเตรียมวางบนสายพานลำเลียง ขั้นตอน R-พนักงานดึงกระสอบปุ๋ยลงสายพาน และขั้นตอน S - ลำเลียงกระสอบปุ๋ยไปตามสายพานที่ละกระสอบ เนื่องจากเป็นกระบวนการโหลดสินค้าที่ซ้ำซ้อน และใช้พนักงานมากเกินไปจนเกิดความจำเป็น เป็นสาเหตุของความสูญเสียด้านการกระบวนการที่มากเกินไปของบริษัท โดยทางคณะผู้จัดทำได้เสนอวิธีการแก้ไขปัญหาดังกล่าวโดยการกำจัด (Eliminate) กระบวนการโหลดสินค้าแบบเดิมออกและแทนที่ด้วยการโหลดรูปแบบพาเลทแทน เพื่อลดระยะเวลาในการดำเนินงานและเพิ่มกำลังการผลิตของกระบวนการโหลดสินค้าของบริษัทกรณีศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

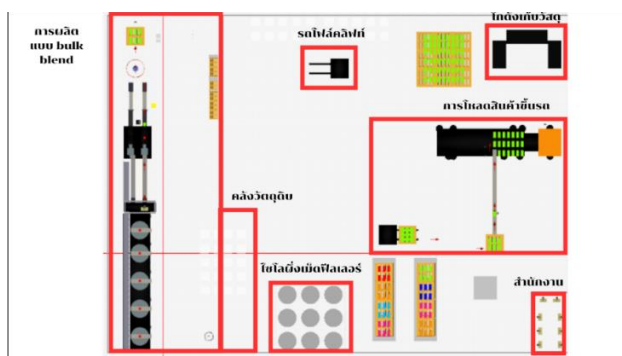
หลังจากทำการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลบริษัท ABC จำกัด สำหรับกิจกรรมในกระบวนการผลิตที่ก่อให้เกิดความสูญเสีย ทางคณะผู้จัดทำได้ทำการวิเคราะห์เพื่อสาเหตุและวิธีการแก้ปัญหาเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการผลิตโดยมุ่งเน้นลดความสูญเสียที่เกิดขึ้นในกระบวนการผลิตปุ๋ย และในขั้นตอนสุดท้ายนี้ทางคณะผู้จัดทำจะนำผลลัพธ์ที่ได้มาสรุปผลว่าวิธีที่ได้เสนอแนะกับบริษัทกรณีศึกษามีประสิทธิภาพมากเพียงใดรวมไปถึงการกล่าวถึงข้อจำกัดของผลลัพธ์ที่ได้ และการนำไปพัฒนาต่อในอนาคต

ผลการวิจัย

งานวิจัยฉบับนี้มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมความเข้าใจและการประยุกต์ใช้แนวคิด Lean Manufacturing ในอุตสาหกรรมการผลิตปุ๋ย ซึ่งยังมีการศึกษาน้อยในบริบทของประเทศไทย โดยเฉพาะกับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่มีข้อจำกัดด้านทรัพยากรและระบบการจัดการ งานวิจัยนี้ได้เสนอกรณีศึกษาเชิงประจักษ์ที่แสดงให้เห็นถึงแนวทางการวิเคราะห์ความสูญเสียที่เกิดขึ้นจริง พร้อมทั้งการประยุกต์ใช้เครื่องมือวิเคราะห์ เช่น Flow Process Chart, 5W1H และหลักการ ECRS เพื่อวิเคราะห์และปรับปรุงกระบวนการผลิตให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

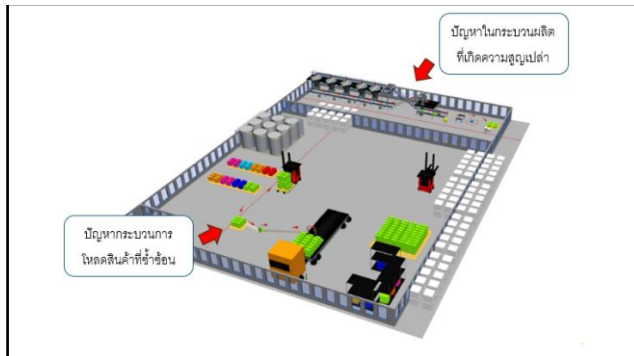
ผลลัพธ์เชิงปริมาณจากการจำลองสถานการณ์ผ่านโปรแกรม Arena แสดงให้เห็นถึงการเพิ่มขึ้นของกำลังการผลิต การลดต้นทุนแรงงาน และการลดระยะเวลาในกระบวนการ ซึ่งสามารถนำไปใช้เป็นกรอบแนวทางสำหรับผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมการผลิตอื่น ๆ ได้อย่างเป็นรูปธรรม

นอกจากนี้ งานวิจัยยังเป็นกรณีตัวอย่างของการผสมผสานการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ (สัมภาษณ์ สังเกตการณ์) เข้ากับการวิเคราะห์เชิงปริมาณ (Simulation) ทำให้สามารถเสนอแนวทางการปรับปรุงที่ทั้งใช้ได้จริงและวัดผลได้ชัดเจน จึงถือเป็นการมีส่วนร่วมในการต่อยอดองค์ความรู้ด้าน Lean Manufacturing และการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตในระดับภาคสนามอย่างแท้จริง



ภาพที่ 1 รูปภาพแสดงผังโรงงาน

ที่มา: คณะผู้จัดทำ



ภาพที่ 2 รูปภาพแสดงปัญหาที่เกิดขึ้น

ที่มา: คณะผู้จัดทำ

ต้นทุนวัตถุดิบ

ในการผลิตปุ๋ยเคมีอินทรีย์บรรจุขนาด 1 กระสอบ หรือ 50 กิโลกรัม มีการใช้วัตถุดิบหลักซึ่งประกอบด้วย ปุ๋ยอินทรีย์เคมีที่ผ่านการผสมตามสูตรที่เหมาะสม และวัสดุบรรจุภัณฑ์ ได้แก่ กระสอบเปล่า ซึ่งมีความจำเป็นต่อการจัดเก็บและขนส่งผลิตภัณฑ์ให้ถึงผู้บริโภคได้อย่างปลอดภัยและสะดวก

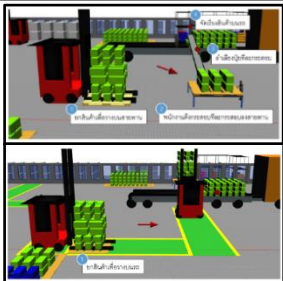
จากการสอบถามบริษัทกรณีศึกษา พบว่า ต้นทุนของปุ๋ยอินทรีย์เคมีต่อกระสอบอยู่ที่ประมาณ 322 บาท และต้นทุนของกระสอบเปล่าที่ใช้บรรจุอยู่ที่ 7 บาทต่อใบ ดังนั้น ต้นทุนวัตถุดิบรวมสำหรับการผลิตปุ๋ยหนึ่งกระสอบจะอยู่ที่ 329 บาท

ตารางที่ 4 แสดงต้นทุนวัตถุดิบและอื่นๆ

รายการ	ต้นทุน
ปุ๋ยอินทรีย์เคมี	322 บาท
กระสอบเปล่า	7 บาท

ที่มา: คณะผู้จัดทำ

ตารางที่ 5 ผลการปรับปรุงกระบวนการไหลสินค้า

ขั้นตอนการทำงาน	ปัญหา	แนวทาง การแก้ไข	รูปภาพ	ผลลัพธ์
ยกพาเลทสินค้า เตรียมวางบนสายพานลำเลียง พนักงานดึงกระสอบปุ๋ย ลงสายพานลำเลียง ลำเลียงกระสอบปุ๋ยไปตาม สายพานที่ละกระสอบ	เกิดการลำเลียง มากเกินความ จำเป็น	เปลี่ยนรูปแบบ การขนถ่ายเป็น รูปแบบพาเลท		ความสามารถ ในการ ไหลสินค้า เพิ่มขึ้น 126.62 %

ที่มา: คณะผู้จัดทำ

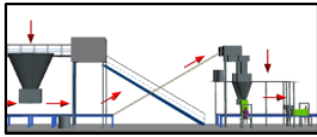
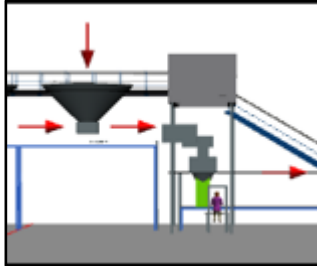
จากตารางที่ 4 พบว่าหลังจากที่คณะผู้จัดทำได้ปรับปรุงกระบวนการไหลสินค้าของบริษัทด้วยการจำลองกระบวนการผ่านโปรแกรม Arena ผลปรากฏว่าสามารถลดเวลาในกระบวนการลงได้จากเดิมที่ต้องใช้เวลาในการไหลสินค้า 6.8 นาที/พาเลท หลังจากปรับปรุงแล้วใช้เวลาในกระบวนการไหลสินค้าโดยประมาณ 3 นาที/พาเลท ซึ่งคิดเป็น 55.88 % โดยกำลังการผลิตของกระบวนการจะเพิ่มขึ้นจากเดิม 353 กระสอบ/ชั่วโมง เป็นประมาณ 800 กระสอบ/ชั่วโมง ซึ่งคิดเป็น 126.62% และในส่วนของต้นทุนของพนักงาน จากกระบวนการไหลเดิมใช้พนักงานจำนวน 4 คน ซึ่งแบ่งออกเป็น พนักงานขับรถฟอร์คลิฟต์ จำนวน 1 คน และพนักงานทั่วไปจำนวน 3 คน ซึ่งมีต้นทุนของพนักงานทั้งหมดอยู่ที่ 281.25 บาท/ชั่วโมง โดยกระบวนการไหลใหม่ใช้พนักงาน 1 คน ซึ่งได้แก่ พนักงานขับรถฟอร์คลิฟต์ 1 คน ซึ่งมีต้นทุนของพนักงานทั้งหมดอยู่ที่ 93.75 บาท/ชั่วโมง ซึ่งลดลงเป็น 66.67% แสดงการเปลี่ยนแปลงได้ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 แสดงการลดลงของจำนวนพนักงานและต้นทุนของพนักงานหลังจากปรับปรุงกระบวนการไหลสินค้า

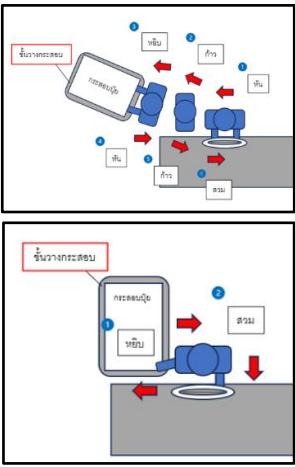
กระบวนการ การไหลสินค้า	พนักงาน		รวม (คน)	ต้นทุนรวม (ต่อชั่วโมง)
	ขับรถฟอร์คลิฟต์	ทั่วไป		
ก่อนปรับปรุง	1	3	4	281.25
หลังปรับปรุง	1	-	1	93.75

ที่มา : คณะผู้จัดทำ

ตารางที่ 7 ผลการปรับปรุงกระบวนการผลิตไลน์ Bulk Blend

ขั้นตอน การทำงาน	ปัญหา	แนวทาง การแก้ไข	รูปภาพ	ผลลัพธ์
ลำเลียงวัตถุดิบ ตามสายพาน เพื่อเตรียมผสม	เกิดการ ลำเลียงมาก เกินความ จำเป็น	ตัดสายพาน ที่ไม่จำเป็นออก	 	กำลังการผลิต เพิ่มขึ้น 3.07%

ตารางที่ 7 ผลการปรับปรุงกระบวนการผลิตไลน์ Bulk Blend (ต่อ)

ขั้นตอนการทำงาน	ปัญหา	แนวทางแก้ไข	รูปภาพ	ผลลัพธ์
พนักงานนำกระสอบเปล่าครอบปากเครื่องจักร	การเคลื่อนไหวที่มากเกินไป ความจำเป็น	จัดวางตำแหน่งการทำงานใหม่		ลดขั้นตอนการทำงานลง 4 ขั้นตอน
เย็บกระสอบด้วยเครื่องจักรสานและจัดเรียงกระสอบเป็นแนวนอน	ใช้แรงงานมากเกินไป เกินความจำเป็น	ควรวรรณกระบวนการ		ต้นทุนพนักงานลดลง 13.33%

ที่มา : คณะผู้จัดทำ

จากตารางที่ 6 พบว่าหลังจากที่ผู้จัดทำได้ปรับปรุงกระบวนการผลิตไลน์ Bulk Blend โดยการตัดสายพานออกเพื่อลดความสูญเสียด้านการขนย้ายที่ไม่จำเป็นและควรวรรณกระบวนการโดยการลดจำนวนพนักงานเพื่อให้พนักงานจำนวนหนึ่งคนสามารถรับผิดชอบการทำงานทั้งสองขั้นตอนได้ ซึ่งจากการจำลองผ่านโปรแกรม Arena ผลปรากฏว่าสามารถลดเวลาของกระบวนการลงได้จาก 21.64 วินาที/กระสอบ หลังจากการปรับปรุงใช้เวลาในกระบวนการโดยประมาณ 22.09 วินาที/กระสอบ ซึ่งลดลงเป็นจำนวน 2.99% โดยกำลังการผลิตของกระบวนการจะเพิ่มขึ้นจากเดิม 163 กระสอบ/ชั่วโมง เป็น 168 กระสอบ/ชั่วโมง ซึ่งเพิ่มขึ้นเป็นจำนวน 3.07% ต้นทุนของพนักงานลดลงจากเดิมใช้พนักงาน 6 คนในกระบวนการได้แก่ วิศวกรควบคุมเครื่องจักร 1 คน และพนักงานทั่วไปจำนวน 5 คน ลดลงเป็น 5 คนในกระบวนการ ซึ่งได้แก่ วิศวกรควบคุมเครื่องจักร 1 คน และพนักงานทั่วไป 4 คน ซึ่งมีต้นทุนพนักงานลดลงจาก 468.75 บาท/ชั่วโมง เป็น 406.25 บาท/ชั่วโมง ซึ่งคิดเป็น 13.33% และต้นทุนพนักงานต่อหน่วยนั้นลดลงจาก 2.88 บาท/กระสอบ เป็น 2.42 บาท/กระสอบ สามารถแสดงต้นทุนของพนักงานในไลน์ Bulk Blend ดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8 การลดลงของจำนวนพนักงานและต้นทุนของพนักงานหลังจากปรับปรุงกระบวนการผลิตไลน์ Bulk Blend

กระบวนการ ผลิตไลน์ Bulk Blend	พนักงาน		รวม (คน)	ต้นทุนรวม (ต่อชั่วโมง)
	วิศวกร	ทั่วไป		
ก่อนปรับปรุง	1	5	6	468.75
หลังปรับปรุง	1	4	5	406.25

ที่มา: คณะผู้จัดทำ

การอภิปรายผล

การศึกษานี้มุ่งเน้นการวิเคราะห์และปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการผลิตปุ๋ยในบริษัท ABC จำกัด โดยนำเสนอแนวทางการปรับปรุงกระบวนการผลิตตามหลักการ Lean Manufacturing ซึ่งสอดคล้องกับความต้องการและข้อกำหนดของบริษัทกรณีศึกษา คณะผู้จัดทำได้จำแนกประเภทและสาเหตุของความสูญเปล่าที่เกิดขึ้นในระบบผลิตและนำแนวทาง Lean Manufacturing มาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการ พร้อมทั้งทำแบบจำลองเพื่อประเมินผลลัพธ์จากการปรับปรุงดังกล่าว

ผลการศึกษาพบว่า การปรับปรุงกระบวนการผลิต Bulk Blend Line ส่งผลให้กำลังการผลิตเพิ่มขึ้นจาก 163 กระสอบ/ชั่วโมง เป็น 168 กระสอบ/ชั่วโมง ขณะที่ระยะเวลาในการผลิตลดลงจาก 21.43 วินาที/กระสอบ เป็น 22.09 วินาที/กระสอบ นอกจากนี้ ต้นทุนพนักงานต่อหน่วยลดลง 2.42 บาท/กระสอบ จากเดิม 2.88 บาท/กระสอบ

ในส่วนของกระบวนการไหลตสินค้า ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ โดยอัตราการไหลตเพิ่มจาก 351 กระสอบ/ชั่วโมง (8.78 พาเลท) เป็น 800 กระสอบ/ชั่วโมง (20 พาเลท) และเวลาในการไหลตลดลงจาก 6.8 นาทีต่อพาเลทเหลือ 3 นาที/พาเลท ขณะที่ต้นทุนแรงงานในกระบวนการไหลตลดลงจาก 281.25 บาท/ชั่วโมง เหลือ 93.75 บาท/ชั่วโมง

ผลลัพธ์ที่ได้จากการศึกษานี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Agustia, Setiawan, และ Hidayat (2023) ซึ่งศึกษาการประยุกต์ใช้ Lean Distribution ร่วมกับการจำลองสถานการณ์ด้วยโปรแกรม Arena Simulation ในการปรับปรุงกระบวนการจัดจำหน่ายปุ๋ยยูเรีย โดยงานวิจัยดังกล่าวระบุว่า การใช้ Arena ช่วยในการวิเคราะห์และลดความสูญเปล่าในขั้นตอนต่าง ๆ เช่น การขนถ่ายสินค้า การตรวจสอบ และการรอคอย ส่งผลให้ระยะเวลาดำเนินการลดลงกว่า 36.4% และเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดจำหน่าย

เมื่อเปรียบเทียบทั้งสองกรณี พบว่ามีแนวโน้มที่สอดคล้องกัน กล่าวคือ การนำแนวคิด Lean Manufacturing มาประยุกต์ใช้ ร่วมกับการใช้แบบจำลองหรือเครื่องมือจำลองสถานการณ์ ช่วยให้สามารถระบุจุดที่เกิดความสูญเปล่าและพัฒนาแนวทางที่เหมาะสมในการปรับปรุงกระบวนการ ซึ่งส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในระบบโดยรวมมากขึ้นทั้งด้านเวลา ต้นทุน และผลผลิต

จากผลการศึกษานี้แสดงให้เห็นว่าแนวทาง Lean Manufacturing ที่นำมาใช้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตลดต้นทุนแรงงาน และปรับปรุงความเร็วของกระบวนการผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งช่วยให้บริษัท ABC จำกัด สามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและลดต้นทุนการดำเนินงานลงได้อย่างเป็นรูปธรรม

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลวิจัยไปใช้

จากการศึกษากระบวนการผลิตปุ๋ยในบริษัทกรณีตัวอย่างและการจำลองสถานการณ์ ผลการศึกษาชี้ให้เห็นถึงข้อจำกัดของโปรแกรมที่อาจทำให้ผลลัพธ์คลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง ดังนั้น บริษัทควรทำความเข้าใจรูปแบบและเงื่อนไขของแบบจำลอง เพื่อให้สามารถนำไปใช้วางแผนและปรับปรุงกระบวนการผลิตได้อย่างแม่นยำ

ฝ่ายวิศวกรรมควรมีบทบาทในการประเมินความถูกต้องของแบบจำลองเพื่อให้แนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพมีความน่าเชื่อถือ นอกจากนี้ ในกรณีที่ต้องลงทุนเพิ่มเติมในเครื่องจักร บริษัทควรคำนวณระยะเวลาในการคืนทุนโดยใช้ข้อมูลทางการเงินของบริษัทเป็นพื้นฐานเพื่อการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งถัดไป

การศึกษาเพิ่มเติมควรเน้นที่การปรับปรุงกระบวนการผลิต โดยคำนึงถึงปริมาณวัตถุดิบและระยะเวลาการผลิตของแต่ละขั้นตอน ซึ่งจะช่วยให้การวางตารางการผลิตมีประสิทธิภาพสูงสุด นอกจากนี้การนำหลักการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) มาใช้ร่วมกับ Lean Manufacturing และ Six Sigma จะช่วยเพิ่มความยืดหยุ่นและความแม่นยำในการปรับปรุงกระบวนการผลิต

การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เช่น Internet of Things (IoT) และ Big Data Analytics จะช่วยให้สามารถตรวจสอบและปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการผลิตได้อย่างต่อเนื่อง การศึกษาในด้านการวางแผนและควบคุมการผลิตควบคู่ไปกับการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อระยะเวลาการผลิต จะช่วยลดปัญหาคอขวดและเพิ่มอัตราการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ข้อจำกัดของงานวิจัย (Limitation)

1. โปรแกรม Arena ที่ใช้ในการสร้างแบบจำลองสถานการณ์มีข้อจำกัดในเรื่องของจำนวน Entity ที่อยู่ในระบบ ผู้วิจัยต้องใช้จำนวนล๊อตที่เข้าสู่ระบบแทนจำนวนสินค้าจริง ซึ่งอาจทำให้ผลลัพธ์เกิดความคลาดเคลื่อนได้ระหว่างจำนวนสินค้าจริงและจำนวนสินค้าที่คำนวณจากระบบหลังการ Run ผลแบบจำลองสถานการณ์
2. ปริมาณของเสียที่ลดลงหลังการปรับปรุงประสิทธิภาพไม่สามารถใช้โปรแกรม Arena เพื่อแสดงผลลัพธ์ของการลดของเสียได้ จึงไม่สามารถบอกผลลัพธ์เชิงประมาณที่แม่นยำได้
3. ข้อจำกัดเกี่ยวกับอรรถประโยชน์ของเครื่องจักรทำให้การปรับปรุงบางจุดไม่สามารถทำได้ เนื่องจากการใช้อรรถประโยชน์เต็มของเครื่องจักรอาจเกิดต้นทุนพนักงานที่สูงขึ้น ซึ่งไม่สอดคล้องกับความต้องการของบริษัท
4. ข้อมูลทางการเงินของบริษัทไม่สามารถเปิดเผยได้ ทำให้ไม่สามารถคำนวณระยะเวลาในการคืนทุนของอุปกรณ์หรือเครื่องจักรที่ต้องลงทุนได้

เอกสารอ้างอิง

- เกษมสันต์ ไชยคุณ. (2557). *การวิเคราะห์และจัดการกำลังคนในกระบวนการผลิตโดยการจำลองด้วยคอมพิวเตอร์* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์] สืบค้นจาก https://ethesisarchive.library.tu.ac.th/thesis/2014/TU_2014_5410037021_2533_1281.pdf?utm_source=chatgpt.com
- เกษรานุช ชิตพยัคฆ์. (2565). *การปรับปรุงกระบวนการผลิตด้วยการประยุกต์ใช้แนวคิดแบบลีน กรณีศึกษา: วิชาหกิจชุมชนผลิตน้ำตาลสด จังหวัดสมุทรสงคราม* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์] สืบค้นจาก <https://libdoc.dpu.ac.th/thesis/Kedsaranuch.Chit.pdf>

- คลอเคลีย วจนะวิชากร. (2562). การลดความสูญเสียเปล่าเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการผลิตไม้กวาดทางมะพร้าว กรณีศึกษา วิสาหกิจชุมชนบ้านบึงห้วย จังหวัดอุบลราชธานี. *วารสารวิชาการวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี*, 13(1), 141-152. สืบค้นจาก https://ph02.tci-thaijo.org/index.php/eng_ubu/article/view/241267/164077
- คลอเคลีย วจนะวิชากร. (2565). การลดความสูญเสียเปล่าเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทอผ้าไหมกาบบัว กรณีศึกษา วิสาหกิจชุมชนบ้านปะอ่าว จังหวัดอุบลราชธานี. *วารสารวิชาการวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี*, 15(1), 89-101. สืบค้นจาก https://ph02.tci-thaijo.org/index.php/eng_ubu/article/view/246302/167104
- ฉัตรมงคล พรธิติโยธิน, ธีระศักดิ์ บุญสิทธิ์, และนิภาพรณ อนันต์พลศักดิ์. (2564). *การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานและความปลอดภัยของผู้ปฏิบัติงานภายในลานตู้คอนเทนเนอร์*. สืบค้นจาก https://buulog.com/wp-content/uploads/2021/08/%E0%B8%89%E0%B8%B1%E0%B8%95%E0%B8%A3%E0%B8%A1%E0%B8%87%E0%B8%84%E0%B8%A5%E0%B8%9E%E0%B8%A3%E0%B8%98%E0%B8%B4%E0%B8%95%E0%B8%B4%E0%B9%82%E0%B8%A2%E0%B8%98%E0%B8%B4%E0%B8%99.pdf?utm_source=chatgpt.com
- ชลิตา อุดมรักษาสกุล, ชลากร อุดมรักษาสกุล, และนิวัฒน์ชัย ใจคำ. (2567). การปรับปรุงกระบวนการผลิตบ้านไม้สำเร็จรูปด้วยแนวคิดการผลิตแบบลีน. *วารสารวิจัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ*, 18(1), 1–10. <https://ph02.tci-thaijo.org/index.php/rmutk/article/view/253494>
- ชาญศิษฐ์ โตอรุณ. (2559). *การปรับปรุงกระบวนการทำงานด้านเอกสารของกองอาคารสถานที่มหาวิทยาลัยหอการค้าไทยด้วยระบบสารสนเทศ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย* [วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย]. สืบค้นจาก <https://searchlib.utcc.ac.th/library/onlinethesis/300521.pdf>
- ณธิดา อินทร์แป้น, และนริศรา จันทระประเทศ. (2563). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความมื่อยล้าในพนักงานขับรถโดยสารประจำทางในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์. *บัณฑิตศึกษาปริทรรศน์ วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์*, 8(2), 247-258. <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/jgsnsbcjournal/article/download/247158/167283>
- ตุลาพล นิตติเดชา. (2564). *การประยุกต์ใช้แนวคิดลีนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพงานสนับสนุนวิชาการในสถาบันการศึกษา กรณีศึกษา คณะโลจิสติกส์ มหาวิทยาลัยบูรพา* (สัญญาเลขที่ R2R15/2564). สืบค้นจาก https://buuir.buu.ac.th/bitstream/1234567890/4752/1/2565_216.pdf
- นภัสรพี ปัญญาธนาณิข. (2560). *การประยุกต์ใช้แนวคิดแบบลีนในการปรับปรุงกระบวนการจัดซื้อ: กรณีศึกษาอุตสาหกรรมผลิตรถยนต์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์]. สืบค้นจาก https://ethesisarchive.library.tu.ac.th/thesis/2017/TU_2017_5910037133_7847_8316.pdf
- นินสี กิตติกุล. (2561). *การปรับปรุงประสิทธิภาพโดยรวมของกระบวนการผลิตพรมปูพื้นรถยนต์* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา]. สืบค้นจาก https://digital_collect.lib.buu.ac.th/dcms/files/59910267.pdf

- พรลภัส เลิศศักดิ์วานิช. (2562). การลดเวลาในการปรับตั้งแม่พิมพ์ในกระบวนการอัดขึ้นรูปร้อน [วิทยานิพนธ์ปริญญา
มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร]. สืบค้นจาก [http://ithesis-ir.su.ac.th/dspace/bitstream/
123456789/2920/1/61405310.pdf](http://ithesis-ir.su.ac.th/dspace/bitstream/123456789/2920/1/61405310.pdf)
- เพ็ญญา แจงอรุณ. (2563). การใช้เทคนิคเส้นในการปรับปรุงประสิทธิภาพทางการผลิต กรณีศึกษา: บริษัทผลิตชิ้นส่วน
ยานยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรปราการ [วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา]. สืบค้นจาก
https://digital_collect.lib.buu.ac.th/dcms/files/61920094.pdf
- พิระพล ศรีวิชัย, สุภมล ดวงตา, กัสมา กาซ็อน, และวิไลลักษณ์ วงศ์ชัย. (2566). ความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรม 5 ส.
กับกระบวนการสินค้าที่มีผลต่อการลดต้นทุนและการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน
ในจังหวัดเชียงราย. *วารสารบัญชีปริทัศน์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย*, 8(1), 1–15.
สืบค้นจาก https://so02.tci-thaijo.org/index.php/JAR_CRRU/article/view/263920
- มานิตา ยอดวัน. (2563). การประยุกต์ใช้หลักการของเส้นเพื่อลดสิ่งสูญเปล่าในการผลิต กรณีศึกษา กระบวนการ
ฉีดพลาสติก [วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์]. สืบค้นจาก
https://ethesisarchive.library.tu.ac.th/thesis/2020/TU_2020_6110038251_12163_13530.pdf
- วิชญา จันทนา, และวัชรพจน์ ทรัพย์สงวนบุญ. (2563). การปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการผลิตเซรามิค:
กรณีศึกษาโรงงานในจังหวัดสมุทรปราการ. *วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์*,
37(2), 58-83. สืบค้นจาก https://so03.tci-thaijo.org/index.php/jms_psu/article/download/240608/167274
- วิศรุต จันเต็ม, และสุภัทรชัย ไชยนิมพลี. (2561). รายงานการปฏิบัติสหกิจศึกษา การนำกิจกรรม 5ส มาพัฒนา
การจัดเก็บคลังสินค้าและการพัฒนาระบบบันทึกข้อมูลคลังสินค้าด้วยโปรแกรม Microsoft Excel
ของบริษัท เซลท์ดี เทคโนโลยี จำกัด [คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยสยาม]. สืบค้นจาก
[https://e-research.siam.edu/wp-content/uploads/2021/03/Business-Management-2018-
coop-The-Usage-of-5S-Activity.pdf](https://e-research.siam.edu/wp-content/uploads/2021/03/Business-Management-2018-coop-The-Usage-of-5S-Activity.pdf)
- วีรชัย มัญญารักษ์, รังสิมา หอมเศรษฐี, และอุจน์ สังขพงศ์. (2564). ความเสี่ยงทางกายศาสตร์และความเหนื่อยล้า
ของพนักงานโรงงานผลิตยางแผ่นรมควัน. *วารสารการยศาสตร์ไทย*, 4(2), 24-42. [https://he01.tci-
thaijo.org/index.php/TJE/article/download/253012/171428/960969](https://he01.tci-thaijo.org/index.php/TJE/article/download/253012/171428/960969)
- ศรัณย์ นาคบวรวิจิตร. (2562). การปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อลดของเสียในกระบวนการพ่นสีและยิงรหัสผลิตภัณฑ์เบรก
[วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร]. สืบค้นจาก [http://ithesis-ir.su.ac.th/
dspace/bitstream/123456789/2924/1/61405314.pdf](http://ithesis-ir.su.ac.th/dspace/bitstream/123456789/2924/1/61405314.pdf)
- ศุภกักร พรหมสาร. (2559). การลดความผิดพลาดในกระบวนการบรรจุสินค้าของซัพพลายเออร์และลดต้นทุน
ในกระบวนการผลิต กรณีศึกษา บราห์ โตโยต้า ไบโศคุ เอเชีย จำกัด [วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต,
สถาบันเทคโนโลยี ไทย-ญี่ปุ่น]. สืบค้นจาก
[http://library.tni.ac.th/thesis/upload/files/CRT%20IM%202016/SuPhakSon%20PhromSan
%20CRT%20IM%202016.pdf](http://library.tni.ac.th/thesis/upload/files/CRT%20IM%202016/SuPhakSon%20PhromSan%20CRT%20IM%202016.pdf)
- สมชาย เปรียงพรม, และนภาพร ภาษาสุข. (2564). การลดความสูญเปล่าในการปฏิบัติงานของกระบวนการจ่ายสินค้า:
กรณีศึกษา บริษัทอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องดื่ม จำกัด. *วารสารวิชาการเทคโนโลยีอุตสาหกรรม*, 17(2), 69-86.
สืบค้นจาก https://ph01.tci-thaijo.org/index.php/jit_journal/article/download/245278/166769/864918

- สมภาร วรณธร. (2560). *การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานโดยใช้แนวคิดไคเซ็น กรณีศึกษา บริษัท วาย เอส ภัณฑ์ จำกัด* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์]. สืบค้นจาก http://thesis.ru.ac.th/files/pdf/696_2019_03_21_112129.pdf
- สาวิตรี ยุพเยาว์. (2564). *การศึกษาแนวทางการลดต้นทุนของกระบวนการผลิตน้ำมะนาวบรรจุขวดพลาสติกใส กรณีศึกษา บริษัท บ้านมะนาว จำกัด* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยรังสิต]. สืบค้นจาก <https://rsuir-library.rsu.ac.th/bitstream/123456789/1474/1/SAVITEE%20YUPPAYAOW.pdf>
- สุทธารัตน์ นารณสูงเนิน, ธนกร เหมือนใจ, กฤษฎา เอกชัย, ทวี พุทธิ, และวันเฉลิม สมบุญกิจ. (2567). การปรับปรุงกระบวนการบรรจุขวด เพื่อลดต้นทุนและจำนวนสูญเสียที่เกิดจากการลำเลียงขวดข้าวบรสายพาน. *วารสารสถาบันอาชีวศึกษาภาคกลาง*, 9(8), 702-711. สืบค้นจาก <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/jomld/article/view/269877/184635>
- เสริม จันทรฉาย. (2557). *บทที่ 2 หลักการและทฤษฎี*. สืบค้นจาก https://nuir.lib.nu.ac.th/dspace/bitstream/123456789/3457/5/chapter2.pdf?utm_source=chatgpt.com
- เสริม จันทรฉาย. (2560). *เทคโนโลยีการอบแห้งด้วยพลังงานรังสีอาทิตย์ Solar Drying Technology บริษัท เพชรเกษมพรินต์ จำกัด*. https://phy.sc.su.ac.th/books/SolarDrying2017.pdf?utm_source=chatgpt.com
- อริยะ เสมอวงษ์. (2561). *การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการออกแบบผลิตภัณฑ์ด้วยเทคนิคลิ้นและไคเซ็น: กรณีศึกษาอุตสาหกรรมลิ้น* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา]. สืบค้นจาก <https://buuir.buu.ac.th/jspui/bitstream/1234567890/8080/1/Fulltext.pdf>
- อารีย์ วิริยพงสานนท์. (2562). *การลดต้นทุนในกระบวนการผลิตขวดพลาสติกด้วยเทคนิค การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรและการออกแบบการทดลองเชิงสถิติ* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่]. สืบค้นจาก https://archive.lib.cmu.ac.th/full/T/2562/enin10562areew_full.pdf
- Agustia, D., Setiawan, I., and Hidayat, N. (2023). *Analysis of the application of Lean Distribution on urea fertilizer products in minimizing waste with Arena Simulation: Case study PT. Pupuk Iskandar Muda North Aceh*. ResearchGate. <https://www.researchgate.net/publication/387681701>
- Jirasirilerd, G., and Ponsri, N. (2023). *Application of Lean Manufacturing System to Reduce Production Time: A Case Study of Khanom Jeen Fermented Flour Rice Noodles Factory. Thai Industrial Engineering Network Journal*, 9(1), 21–28. <https://ph02.tci-thaijo.org/index.php/ienj/article/view/247697>
- Womack, J. P., and Jones, D. T. (1996). *Lean Thinking Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. Journal of the Operational Research Society*, 48(11), 1-8
From https://www.researchgate.net/publication/200657172_Lean_Thinking_Banish_Waste_and_Create_Wealth_in_Your_Corporation
- Womack, J. P., Jones, D. T., and Roos, D. (1990). *The Machine That Changed the World* (book). New York: America

The Role of Employee Engagement and Gender in the Relationship between Human Resource Management Practices and Employee Job Performance

Jutamard Thaweepaiboonwong^{1*} and Thanit Thinnam²

Corresponding author email: jutamard.t@ku.th

(Received: May 22, 2025 Revised: July 18, 2025 Accepted: August 5, 2025)

ABSTRACT

This study investigates how human resource management (HRM) practices influence employee job performance, with employee engagement acting as a mediator, and explores whether gender moderates this relationship. Survey data were collected from 268 employees at large manufacturing firms in Thailand and analyzed using structural equation modeling. The results indicate that employee engagement partially mediates the relationship between HRM practices and job performance, while gender does not moderate this relationship. These findings enhance our understanding of the interaction between HRM practices and employee engagement and offer practical guidance for developing effective HRM strategies and engagement programs in emerging-market manufacturing contexts.

Keywords: Human Resource Management Practices; HRM; Employee Job Performance; Gender; Employee Engagement

¹ Assistant Professor, Ph.D., Faculty of Management Sciences, Kasetsart University

² Independent Researcher

Background and Significance of the Research Problem

Organizational human resource management (HRM) encompasses the processes by which an organization manages its employees to achieve strategic objectives. The HRM function integrates policies, practices, and systems shaping employee behavior, attitudes, and performance (Cascio & Aguinis, 2024; Noe et al., 2023).

Since its emergence in the 1980s, numerous studies have demonstrated that HRM practices substantially influence employee job performance (Agarwal & Baltazar, 2019; Cooper et al., 2019). Conceptual frameworks typically fall into two main categories: those examining the direct relationship between HRM practices and performance outcomes, and those exploring indirect pathways via psychological or behavioral constructs. For example, Mahadevan and Mohamed (2014) assessed the effects of three HRM practices (training and development, performance appraisal, and employee participation) on job performance, while Agarwal and Baltazar (2019) investigated six practices (employee relations, performance management, work analysis and design, compensation and rewards, recruitment and selection, and training and development). Recent literature has shown that HRM practices primarily shape employees' psychological and behavioral attributes, which, in turn, drive performance. Cooper et al. (2019) proposed a four-step model in which (i) HRM practices enhance the social climate; (ii) social climate mediates the HRM–resilience relationship; (iii) resilience improves job performance; and (iv) resilience mediates the social climate–performance link. Uddin et al. (2017) examined gender as a moderator and job satisfaction as a mediator in the HRM–operational performance link, finding that job satisfaction either partially or fully mediated the effect of HRM, although this pathway did not differ significantly between male and female employees.

HRM is inherently context-specific. A substantial number of studies have been conducted in developed economies, particularly in Western Europe and North America, whereas research in developing countries remains comparatively limited (Budhwar & Debrah, 2001). To address this gap, this study focused on large manufacturing firms in Thailand.

This study investigated the mechanisms linking HRM practices to employee job performance, incorporating employee engagement as a mediating variable and gender as a moderating variable. Although HRM practices serve as the primary antecedent and employee job performance as the outcome, the inclusion of both mediator and moderator variables provides a more nuanced understanding of how HRM practices enhance performance. Accordingly, we assessed the mediating role of employee engagement and the moderating effect of gender on the relationship between HRM

and employee job performance. Despite extensive research on the direct and isolated mediator/moderator effects, most studies have not concurrently incorporated employee engagement as a mediator and gender as a moderator within a single unified framework to fully explain how HRM practices drive job performance.

Research Objectives

1. To examine the effect of HRM practices on employee job performance, with employee engagement specified as a mediating variable.
2. To assess whether gender moderates the relationships among HRM practices, employee engagement, and employee job performance.

Scope of the Study

This study employed structural equation modeling (SEM) to examine the relationships between the variables by analyzing the mediating effect of employee engagement and the moderating effect of gender. HRM practices were operationalized across four domains: training and development, recruitment and selection, reward systems, and performance management. Employee job performance was evaluated in terms of workload, work quality, and time management. Employee engagement was measured using three facets: vigor, dedication, and absorption. The study sample comprised 268 full-time employees from large-scale manufacturing firms in Chonburi Province, Thailand.

Literature Review

This research draws on two established frameworks. The first, Social Exchange Theory, posits that employees reciprocate organizational investments in HRM policies, practices, and systems by exhibiting higher levels of engagement (Blau, 1986). The second, the Ability–Motivation–Opportunity framework, proposes that HRM practices build employees’ capabilities, strengthen their motivation, and create conditions for meaningful work. These elements collectively foster engagement, which, in turn, drives job performance (Appelbaum et al., 2000).

HRM and Employee Job Performance

HRM comprises formal systems and practices intended to ensure the effective administration of human capital within an organization (Angonga & Oluoch, 2019) and plays a crucial role in aligning employees with both organizational objectives and role-specific expectations (Boon et al., 2011). Core HRM practices encompass strategic HRM, recruitment and selection, training and development, performance appraisal, career development, compensation, occupational health and safety, labor relations and collective bargaining, and international HRM (Sims, 2002).

Employee job performance refers to the actions undertaken to achieve organizational goals (Campbell, 1990). Organizational success depends heavily on such performance (Colquitt et al., 2022). Rather than being a singular construct, job performance encompasses multiple behavioral domains. Campbell (1990) delineated eight proficiencies in job-specific and non-job-specific tasks: communication, effort, personal discipline, team facilitation, supervision, and administrative duties. Motowidlo (2003) further argues that, to capture the full scope of performance, measurements must include both task performance (activities described formally in job descriptions) and contextual performance (discretionary behaviors that enhance psychological, social, and work environments). Within task performance, Campbell distilled three core facets—job quantity, job quality, and timeliness—that together capture employees’ essential contributions to organizational effectiveness.

Explaining the relationship between HRM practices and employee job performance has been a central research focus since the 1980s (Sanders & Looise, 2006). Empirical evidence has consistently indicated a positive association. For instance, Klepi (2019) reported that recruitment and selection correlated significantly with the financial, customer, internal process, and learning and growth performance dimensions of SMEs in Bosnia and Herzegovina. Agarwal and Baltazar (2019) found that six HRM practices—employee relations, performance management, work analysis and design, compensation and rewards, recruitment and selection, and training and development—were positively related to employee performance in Abu Dhabi’s banking sector. In China, Gahan et al. (2012) observed that the adoption of nine Western-style HRM practices—regularization of workers, training, benefits, incentive pay, labor–management cooperation, occupational health and safety committees, recruitment, probationary systems, and formal dispute settlement procedures—was associated with higher sales per employee, lower total labor costs, and reduced unit labor costs. Based on these findings, we proposed the following hypothesis:

Hypothesis 1. HRM practices have a significant positive impact on employee job performance.

Employee Engagement as a Mediator

Employee engagement refers to the degree of an employee’s commitment and discretionary efforts within an organization. Engaged individuals invest both physical and psychological resources to exceed standard performance expectations in pursuit of organizational objectives. Sanders and Looise (2006) argue that HRM systems do not exert their effects on firm performance directly but rather shape organizational resources—particularly employees’ attitudes and behaviors—to drive performance. This study extends their logic to the individual level of job performance.

The Job Demands–Resources model posits that HRM practices serve as organizational resources that foster employee engagement, which, in turn, enhances employee job performance. Under this framework, HRM practices first influence employees’ psychological states, as manifested through vigor, dedication, and absorption, which act as mediating mechanisms in translating HRM inputs into performance outcomes.

The association between HRM practices and employee engagement has been widely documented, with most studies reporting significant correlations. For example, in an exploratory survey of 385 academicians at private institutions in India, Mercy and Choudhary (2019) identified organizational supportiveness, procedural justice, perceived trust, job characteristics, role efficacy, rewards and recognition, and empowerment as key drivers of employee engagement. Similarly, Moletsane, Tefera, and Migiro (2019) found that personal attitudes, work environment, communication, leadership style, and employee commitment significantly predicted employee engagement. Harare, Zimbabwe, Wushe, and Shenje (2019) reported that antecedents of employee engagement included effective leadership, training and career development, compensation and incentive schemes, and organizational policies and procedures. Juyumaya et al. (2024) further observed that although job autonomy did not directly improve job performance, it significantly enhanced employee engagement, which, in turn, fully mediated the autonomy–performance relationship.

Previous research has also established a robust positive relationship between employee engagement and job performance. In a longitudinal field study of an Australian financial services firm, Carter et al. (2018) demonstrated that employee engagement dimensions—vigor, dedication, and absorption—correlated strongly with performance metrics such as the number of client appointments and products sold. Jackson (2014) observed that engaged employees not only excelled in their in-role tasks but also engaged in extra-role behavior. Similarly, Reisinger et al. (2012) show that optimal job performance occurs when employees experience work engagement, which is defined as an affective-motivational state conducive to discretionary effort. Accordingly, we proposed the following hypothesis:

Hypothesis 2. Employee engagement mediates the relationship between HRM practices and employee job performance.

Gender as a Moderator

Gender has often been examined as a moderating variable within sociopsychological research frameworks (Baron & Kenny, 1986), particularly in developing countries where socioeconomic gender inequalities prevail. For instance, Gbadamosi and Ross (2012) investigated perceived stress

and performance-appraisal discomfort as predictors of core self-evaluations among managers in Botswana, with gender as a moderator. Although no overall moderating effect was determined, they observed that, for men, appraisal discomfort diminished as stress increased, whereas women's appraisal discomfort remained unaffected. Similarly, Uddin et al. (2017) explored gender roles as a moderator of the relationships between HRM practices, job satisfaction, and operational performance effort in Bangladesh; however, they found no significant differences between male and female respondents. Honnamane et al. (2024) showed that gender moderates the effects of job characteristics, perceived organizational support, and engaging leadership on work engagement, indicating that male and female employees respond differently to HRM practices.

Social role theory posits that workplace gender expectations shape employees' responses to HRM practices and engagement initiatives. Consequently, gender norms may moderate the efficacy of HRM interventions and employee engagement programs, especially in cultural settings where traditional gender roles persist. Although younger cohorts of men and women in Thailand enjoy equal access to education, women remain disproportionately represented in fields traditionally perceived as "female," such as the liberal arts and home economics, and underrepresented in areas such as engineering and information technology. Employment patterns reflect these divides: women predominate in accommodation and food services, real estate, and certain professional occupations, whereas men dominate transportation, storage, information and communication, and agriculture (Office of the Permanent Secretary, Ministry of Labour, 2024). Although the working-age populations are nearly equal, a substantial proportion of women are classified as economically inactive because of their domestic responsibilities. Likewise, women's average remuneration and occupational status lag behind men's, and career progression is often constrained by familial obligations (Thinnam, 2011). Accordingly, we proposed the following hypothesis:

Hypothesis 3. Gender moderates the relationship between HRM practices and employee job performance.

Existing research has demonstrated that HRM practices indirectly enhance employee job performance via psychological mechanisms, namely employee attitudes and behaviors, and that workplace gender expectations likely shape employees' responses to HRM and engagement initiatives. However, empirical evidence from developing countries remains scarce, and Thailand's unique cultural and organizational context may yield distinct moderating effects. Accordingly, we proposed the following hypotheses:

Hypothesis 3a. Gender moderates the relationship between HRM practices and employee engagement.

Hypothesis 3b. Gender moderates the relationship between employee engagement and employee job performance.

A conceptual framework illustrating these hypotheses is presented in Figure 1. In this model, path A denotes the effect of HRM practices on employee engagement, path B indicates the effect of employee engagement on employee job performance, and path C shows the total effect of HRM on employee job performance. The moderating effect of gender on the HRM–employee engagement link is represented by path D, the HRM– employee job performance link by path E, and the employee engagement–employee job performance link by path F.

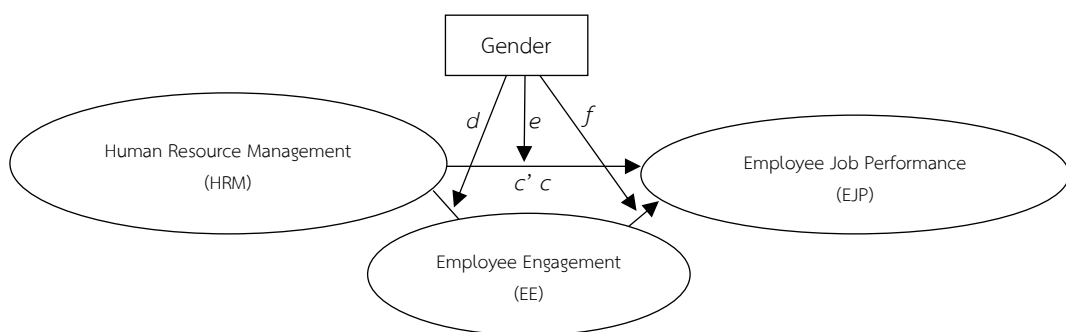


Figure 1: The Conceptual framework

Research Methodology

Population and Sample

The study population comprised employees working in large-scale manufacturing firms in Chonburi Province, a principal industrial hub within Thailand’s Eastern Economic Corridor. Although exact employee headcounts are not publicly available, the Office of the Permanent Secretary, Ministry of Labour (2024, February) reported that 452,399 individuals were employed in the manufacturing sector during Q4 2023.

Following Hair et al. (2019) and Kline (2016), we adopted a sampling ratio of 10–20 times the number of observed variables (10), recognizing that a minimum of 200 valid responses was required for structural equation modelling. Accordingly, 300 self-completion questionnaires were disseminated via Google Forms, using convenience sampling through HR managers at 15 readily accessible automotive parts manufacturers. This approach enabled rapid access to the target population under time and budget constraints. Of the distributed questionnaires, 275 were returned. After screening for missing data and outliers, 268 valid responses remained for analysis.

Data Collection Tools

We employed a self-administered questionnaire as the primary data collection instrument, structured into four sections in accordance with the conceptual framework. Section 1 elicited the respondents' general information, including gender and other demographic characteristics. Section 2 measured HRM practices using a 14-item scale adapted from Beijer et al. (2019) and Demo et al. (2012), comprising training and development (4 items, Cronbach's $\alpha = 0.82$), recruitment and selection (4 items, $\alpha = 0.91$), rewards and recognition (3 items, $\alpha = 0.80$) and performance management (3 items, $\alpha = 0.90$). Section 3 assessed employee job performance via a 14-item instrument based on Na-Nan et al. (2017), covering job quantity (5 items, $\alpha = 0.90$), job quality (5 items, $\alpha = 0.88$), and job time (4 items, $\alpha = 0.86$). Section 4 investigated employee engagement as a mediator, employing a 16-item scale from Schaufeli et al. (2002) and Na-Nan et al. (2020), which comprised vigor (5 items, $\alpha = 0.84$), dedication (5 items, $\alpha = 0.90$) and absorption (6 items, $\alpha = 0.78$). All constructs were rated on a five-point Likert scale (1 = extremely low; 5 = extremely high).

Data Analysis

Descriptive statistics (mean, standard deviation, skewness, and kurtosis) were computed to assess data distribution. Covariance-based structural equation modelling served as the primary analytical technique, with statistical significance set at $p < 0.05$. To examine the moderating effect of gender, a multigroup SEM analysis was performed using 5,000 bootstrap samples.

Results

General Information about the Respondent

The sample consisted of 268 full-time manufacturing employees, of whom 133 (49.6%) were men and 135 (50.4%) women. The largest age cohort was 25–29 years (82 respondents; 30.6%), followed by 30–34 years (61; 22.8%), 35–39 years (47; 17.5%), over 39 years (44; 16.4%) and under 25 years (34; 12.7%). Regarding monthly income, most respondents (73; 27.2%) reported earnings of THB 25,001–35,000, whereas 68 (25.4%) earned less than THB 20,000.

Preliminary Analysis

Table 1 shows the means and standard deviations of the study variables. All absolute skewness and kurtosis values were below 2, indicating univariate normality (George & Mallery, 2010). Correlations among the variables were positive and statistically significant, with none exceeding 0.80, thereby minimizing concerns about multicollinearity and supporting the stability of the model (Kline, 2016).

Table 1: Descriptive statistics for the study sample (n = 268)

Variables		Mean	SD	Level
Human resource management	HRM			
Training and development	HRM1	3.67	0.67	high
Recruitment and selection	HRM2	3.70	0.75	high
Rewards and recognition	HRM3	3.63	0.62	high
Performance management	HRM4	3.61	0.70	high
Employee engagement	EE			
Vigor	EE1	3.66	0.57	high
Dedication	EE2	3.77	0.60	high
Absorption	EE3	3.42	0.59	moderate
Employee job performance	EJP			
Job quantity	EJP1	3.67	0.70	high
Job quality	EJP2	3.75	0.56	high
Job time	EJP3	3.59	0.63	high

Assessment of the Measurement Model

Table 2 presents the assessment of the measurement model. Overall, the model demonstrated a good fit to the data. The relative chi-square (χ^2/df) was 1.6, whereas the goodness-of-fit index (GFI) and adjusted GFI (AGFI) reached .95 and .91, respectively. The residual error was low (RMR = .01) where RMR stands for root mean square residual, and the root mean square error of approximation (RMSEA) was .03. The fit indices were normed fit index (NFI = .96), Tucker–Lewis index (TLI = .98), incremental fit index (IFI = .99), and comparative fit index (CFI = .99)

Table 2: The standardized regression weight, square multiple correlation, composite reliability and average variance extracted for the measurement model

Latent variable	Observed variable	Standardized Regression Weight (β)	Square Multiple Correlation (SMR)	Composite Reliability (CR)	Average Variance Extracted (AVE)
Human	HRM1	.090***	0.82	0.93	0.78
Resource	HRM2	0.85***	0.72		
Management	HRM3	0.89***	0.80		
(HRM)	HRM4	0.85***	0.73		

Table 2: The standardized regression weight, square multiple correlation, composite reliability and average variance extracted for the measurement model (Continued)

Latent variable	Observed variable	Standardized Regression Weight (β)	Square Multiple Correlation (SMR)	Composite Reliability (CR)	Average Variance Extracted (AVE)
Employee	EE1	0.92***	0.85	0.89	0.72
Engagement	EE2	0.87***	0.76		
(EE)	EE3	0.75***	0.56		
Employee Job	EJP1	0.70***	0.48	0.79	0.82
Performance	EJP2	0.75***	0.57		
(EJP)	EJP3	0.77***	0.60		

*** $p < .0001$

All standardized factor loadings exceeded 0.70 (Hair et al., 2019), ranging from 0.85 to 0.90 for HRM constructs, 0.70 to 0.77 for employee job performance (EJP) constructs, and 0.75 to 0.92 for employee engagement (EE) constructs. Squared multiple correlations varied between 0.48 and 0.85, confirming indicator reliability. The composite reliabilities were all above 0.70, and average variance extracted (AVE) values exceeded 0.50, demonstrating acceptable internal consistency and convergent validity (Hair et al., 2019).

Table 3 presents the inter-construct correlations, along with the square roots of the AVE for each latent variable. In each case, the square root of the AVE exceeded the corresponding inter-construct correlation (Fornell & Larcker, 1981), thereby confirming discriminant validity. Furthermore, no correlation coefficient exceeded 0.80, indicating that multicollinearity was unlikely to compromise the model (Hair et al., 2019).

Table 3: The discriminant validity and correlation between latent variables

	HRM	EE	EJP
Human Resource Management (HRM)	0.88		
Employee Engagement (EE)	0.68	0.85	
Employee Job Performance (EJP)	0.78	0.79	0.91

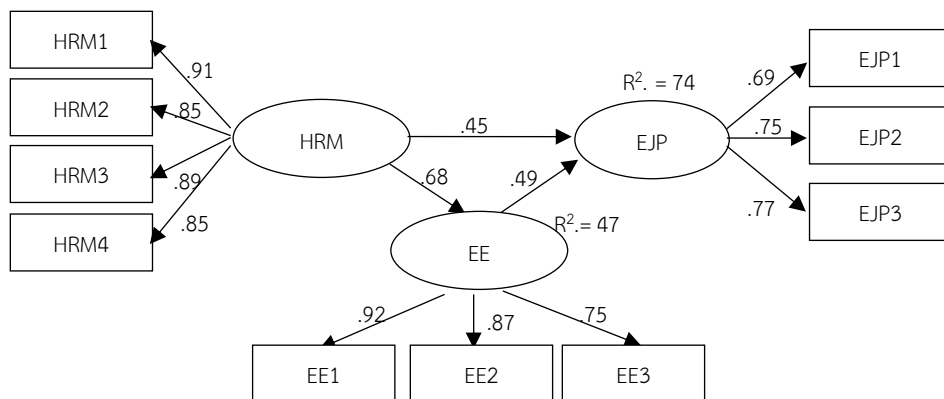
Note: The diagonal (bold) is the square root of the AVE.

Assessment of the Structural Model

Figure 2 shows the fit indices of the measurement model. Fit statistics indicated an acceptable fit: relative chi-square (χ^2/df) = 1.6; GFI = 0.95; AGFI = 0.91; RMR = 0.01; RMSEA = 0.03; NFI = 0.96; TLI = 0.98; IFI = 0.99; and CFI = 0.99, confirming that the model provides a reasonable fit to the data.

Investigating the Mediator Effect of Employee Engagement on the HRM- Employee Job Performance Relationship

The results of the mediation analyses are presented in Table 4. HRM exhibited a significant direct effect on EE ($\beta = 0.68$, $p < 0.001$), whereas EE, in turn, demonstrated a significant direct effect on EJP ($\beta = 0.49$, $p < 0.001$). Moreover, HRM's total effect on EJP comprised both its direct effect ($\beta = 0.45$, $p < 0.001$) and its indirect effect via EE ($\beta = 0.33$, $p < 0.001$).



Chi-Square=152.90, df=96, Relative Chi-Square=1.59, RMSEA=0.03
RMR=0.01, GFI=0.95, CFI=0.99, NFI=0.96, TLI=0.98

Figure 2: The structural model

As the direct effect of HRM on EJP remained significant but smaller than its total effect, EE partially mediated this relationship. HRM and EE together accounted for 74 percent of the variance in EJP; comparable patterns emerged when the analyses were stratified by gender. These findings support Hypotheses 1 and 2.

Table 4: Structural equation analysis results for the mediating role of employee engagement between HRM practices and employee job performance

Variables	Dependent Variables					
	Employee Engagement			Employee Job Performance		
	(EE)			(EJP)		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE
Human Resource Management (HRM)	0.68***	-	0.68***	0.45***	0.33***	0.78***
Employee Engagement (EE)				0.49***	-	0.49***
R ²		0.47			0.74	

Note. DE = direct effect; IE = indirect effect; TE = total effect.

*** $p < .001$.

Investigating the Moderator Effect of Gender in the Relationship Between HRM, Employee Engagement, and Employee Job Performance

The moderating effect of gender was assessed by comparing the standardized regression weights of male and female employees, as detailed in Table 5. No significant differences emerged, indicating that gender did not moderate the relationship between HRM and EJP, HRM and EE, or EE and EJP. Consequently, Hypotheses 3, 3a, and 3b were not supported.

Table 5: Test of gender moderation effect

Independent Variable	Dependent Variable	Beta (SE)		Critical ratios (t-statistic)	Moderating effect
		Male	Female		
HRM	EE	0.69	0.68	0.25	No
HRM	EJP	0.38	0.55	-0.16	No
EE	EJP	0.54	0.41	1.50	No

Discussion

Training and development exerted the strongest effect on employee job performance, followed in descending order by recruitment and selection, performance management, and rewards and recognition. This pattern underscores the importance of implementing comprehensive employee development policies to build the knowledge and skills required for optimal task performance.

Employee engagement significantly mediates the relationship between HRM practices and employee job performance; among its dimensions—vigor, dedication, and absorption—vigor exhibits the strongest mediating effect. These findings corroborate prior research (Carter et al., 2018; Moletsane et al., 2019; Wushe & Shenje, 2019) and underscore the value of employee engagement-enhancing initiatives such as flexible work arrangements and employee support units. Participation in such programs not only elevates engagement levels but also translates to improved job performance. In line with our findings, Juyumaya et al. (2024) showed that although job autonomy does not directly enhance performance, it significantly boosts engagement, which fully mediates the autonomy–performance relationship.

In the context of Thai manufacturing, no gender-based moderation was observed in the relationships between HRM and employee job performance, HRM and employee engagement, and employee engagement and employee job performance. These results align with those of Gbadamosi and Ross (2012) but contrast with those of Uddin et al. (2017). The absence of a significant moderation effect may reflect the sector’s cultural homogeneity and increasingly gender-neutral HRM practices. This may also stem from the convenience sampling method and minimal job-role differences between male and female respondents, which could have reduced the power to detect moderation. Future research should explore industries or organizational settings with more distinguished gender roles to ascertain whether these findings can be generalized across diverse cultural contexts. Nevertheless, Honnamane et al. (2024) demonstrated that gender moderates the impact of job characteristics, perceived organizational support, and engaging leadership on work engagement, suggesting boundary conditions that our study did not encompass.

This study advances HRM theory by empirically substantiating the proposition that “HRM refers to the policies, practices, and systems that influence employees’ behaviors, attitudes, and job performance” (Noe et al., 2023). Specifically, our findings confirm that key HRM practices, such as training and development, recruitment and selection, rewards and recognition, and performance management, are integral to shaping employee behavior and enhancing job performance (Boon et al., 2011; Grobler et al., 2019; Noe et al., 2023). Moreover, by situating the analysis within the context of a developing country, this study extends the HRM literature beyond its traditional focus on developed economies and illuminates the mediating role of employee engagement.

Several factors may explain why gender did not emerge as a significant moderator in this study. First, the firms we surveyed employ genuinely gender-neutral HRM policies; job descriptions, training opportunities, and performance criteria are identical for all employees, minimizing any gender-based disparities. Second, Thailand's collectivist culture and emphasis on organizational harmony tend to attenuate demographic differences; therefore, engagement and performance reflect shared norms rather than individual gender distinctions.

This study distinguishes itself by concentrating on the Thai manufacturing sector and concurrently investigating the roles of employee engagement and gender within the HRM–employee job performance relationship—areas that have received limited attention in research on developing countries.

Conclusion

This study empirically assessed the impact of HRM practices on employee job performance in Thailand's large manufacturing sector. It explored employee engagement as a mediator of the HRM–employee job performance relationship and gender as a moderator of the links among HRM, employee engagement, and employee job performance. This study contributes to HRM literature by demonstrating that employee engagement mediates the relationship between HRM practices and employee job performance, whereas, in contrast, gender does not exert a significant moderating effect within the Thai manufacturing context.

Limitations

This study has some limitations. First, employing convenience sampling and restricting the sample to frontline employees may constrain the external validity of our findings, although structural equation modeling was used. Second, reliance on self-reported measures from a single source raises the possibility of common method variance. Third, the cross-sectional design precluded strong causal inferences. Therefore, future studies should adopt probability-based sampling across multiple organizational levels and sectors, collect data from diverse sources (e.g., supervisor assessments and objective performance indicators), and implement longitudinal or time-lagged designs to enhance generalizability and causal evidence.

Recommendations

Practical Implications

Based on our results—where the four HRM dimensions (training and development, recruitment and selection, rewards and recognition, and performance management) with vigor as the key engagement mediator—manufacturing firms in Thailand should adopt the following practices:

1. Allocate the greatest share of HR resources to comprehensive training programs, workshops, and on-the-job learning to develop skills that most effectively enhance performance.
2. Implement a competency-based recruitment process, incorporating structured interviews and work-sample assessments, to secure optimal talent fit.
3. Introduce flexible work arrangements, regular short breaks, and employee wellness initiatives to bolster vigor, the engagement aspect that most strongly channels HRM investments into performance gains.
4. Establish clear performance metrics and tie both monetary and non-monetary rewards to those indicators while training managers to provide continuous coaching and feedback.
5. Prioritize quality and time-management measures on performance dashboards, as these outcomes exhibit the greatest responsiveness to HRM and engagement efforts.

Recommendation for Further Research

1. Future studies should adopt longitudinal or time-lagged designs and probability-based sampling across multiple organizational levels (frontline staff, supervisors, managers) to strengthen causal inference and enhance representativeness while integrating multi-wave data and objective performance metrics to reduce common method bias.
2. Beyond engagement and gender, researchers should investigate variables such as resilience, job satisfaction, and psychological well-being as mediators and examine moderators such as organizational culture, leadership style, and psychological safety while examining individual HRM dimensions and engagement components to isolate the distinct impact of each.
3. Incorporating semi-structured interviews, focus groups, or case studies with employees and HR professionals would uncover the contextual nuances of HRM implementation, allowing quantitative findings to be enriched by first-hand insights into culture, managerial support, and practical challenges in Thailand's manufacturing sector.

References

- Agarwal, S., and Baltazar, E. (2019). Assessing the association of HRM functions with employees' performance: The case of banking sector of UAE. *Skyline Business Journal*, 14(2), 53–70.
<https://doi.org/10.37383/SBJ14021905>
- Angonga, M. C., and Oluoch, M. F. (2019). A theoretical account of human resource management practices, ethical work climate and employee ethical behavior: A critical literature review. *Business Management Dynamics*, 9(4), 1–8.

- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., and Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press.
- Baron, R. M., and Kenny, D. A. (1986). The Moderator–Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Beijer, S., Peccei, R., van Veldhoven, M., and Paauwe, J. (2019). The turn to employees in the measurement of human resource practices: A critical review and proposed way forward. *Human Resource Management Journal*, 31, 1–17. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12229>
- Blau, P. M. (1986). *Exchange and power in social life* (2nd ed.). Routledge.
- Boon, C., Den Hartog, D. N., Boselie, P., and Paauwe, J. (2011). The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: Examining the role of person-organization and person-job fit. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(1), 138–162. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.538978>
- Budhwar, P. S., and Debrah, Y. A. (2001). Introduction. In P. S. Budhwar and Y. A. Debrah (Eds.), *Human resource management in developing countries* (pp. 1–15). Routledge.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., Vol. 1, pp. 687–732). Consulting Psychologists Press.
- Carter, W. R., Nesbit, P. L., Badham, R. J., Parker, S. K., and Sung, L. K. (2018). The effects of employee engagement and self-efficacy on job performance: A longitudinal field study. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(17), 2483–2502. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244096>
- Cascio, W. F., and Aguinis, H. (2024). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits* (11th ed.). McGraw-Hill Education.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., and Wesson, M. J. (2022). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- Cooper, B., Wang, J., Bartram, T., and Cooke, F. L. (2019). Well-being oriented human resource management practices and employee performance in the Chinese banking sector: The role of social climate and resilience. *Human Resource Management*, 58(1), 85–97. <https://doi.org/10.1002/hrm.21934>

- Demo, G., Neiva, E. R., Nunes, I., and Rozzett, K. (2012). Human resources management policies and practices scale (HRMPPS): Exploratory and confirmatory factor analysis. *Brazilian Administration Review*, 9(4), 395–420. <https://doi.org/10.1590/S1807-76922012005000006>
- 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. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Gahan, P., Michelotti, M., and Standing, G. (2012). The diffusion of HR practices in Chinese workplaces and organizational outcomes. *ILR Review*, 65(3), 651–685. <https://doi.org/10.1177/001979391206500308>
- Gbadamosi, G., and Ross, C. (2012). Perceived stress and performance appraisal discomfort: The moderating effects of core self-evaluations and gender. *Public Personnel Management*, 41(4), 637–659. <https://doi.org/10.1177/009102601204100404>
- George, D., and Mallery, P. (2010). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference (17.0 update, 10th ed.)*. Pearson.
- Grobler, A., Grobler, S., and Mathafena, R. (2019). Measurement of the perceptions of human resource practices in a seemingly collectivistic culture. *South African Journal of Human Resource Management*, 17(1), a1069. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v17i0.1069>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., and Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis (8th ed.)*. Cengage Learning.
- Honnamane, P. S. S., Sreekanth, K., and Girish, G. P. (2024). The moderating role of gender in the relationships among job characteristics, engaging leadership, and perceived organizational support on work engagement. *International Journal of Academic and Applied Studies*, 4(2), 45–67.
- Jackson, L. (2014). *The work engagement and job performance relationship: Exploring the mediating effect of trait emotional intelligence* (Master's thesis, San Jose State University). San Jose State University ScholarWorks.
- Juyumaya, J., Torres-Ochoa, C., and Rojas, G. (2024). Boosting job performance: The impact of autonomy, engagement and age. *Revista de Gestão*, 31(4), 397–414. <https://doi.org/10.1108/REGE-09-2023-0108>
- Klepić, I. (2019). Correlation of recruitment and selection of human resources and the performance of small and medium enterprises. *Naše Gospodarstvo/Our Economy*, 65(4), 14–26. <https://doi.org/10.2478/ngoe-2019-0016>

- Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th ed.). The Guilford Press.
- Mahadevan, A., and Mohamed, F. A. (2014). Impact of human resource management (HRM) practices on employee performance (A case of Telekom Malaysia). *International Journal of Accounting and Business Management*, 2(2), 29–42.
- Mercy, R. J., and Choudhary, J. K. (2019). An exploratory study on organizational factors affecting employee engagement. *CLEAR International Journal of Research in Commerce and Management*, 10(1), 6–9.
- Moletsane, M., Tefera, O., and Migiros, S. (2019). The relationship between employee engagement and organizational productivity of sugar industry in South Africa: The employees' perspective. *African Journal of Business and Economic Research*, 14(1), 113–134.
<https://hdl.handle.net/10520/EJC-149c0fdc06>
- Motowidlo, S. J. (2003). Job performance. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, and R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (Vol. 12, pp. 39–53). John Wiley & Sons.
- Na-Nan, K., Chaiprasit, K., and Pukkeeree, P. (2017). Factor analysis–validated comprehensive employee job performance scale. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 35(6), 1253–1267. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-06-2017-0117>
- Na-Nan, K., Pukkeeree, P., and Chaiprasit, K. (2020). Employee engagement in small and medium-sized enterprises in Thailand: The construction and validation of a scale to measure employees. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 37(9/10), 1325–1343.
<https://doi.org/10.1108/IJQRM-10-2018-0290>
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., and Wright, P. M. (2023). *Human resource management: Gaining a competitive advantage* (11th ed.). McGraw-Hill Education.
- Office of the Permanent Secretary, Ministry of Labour. (2024, February). *Labour situation report for Chonburi Province, Q4 2023 [PDF]*. <https://www.chonburi.mol.go.th>
- Office of the Permanent Secretary, Ministry of Labour. (2024, June). *Labor statistics yearbook 2023 [PDF]*. https://www.mol.go.th/academician/reportstatic_labour
- Sanders, K., and Looise, J. C. (2006). The value of HRM: Optimising the architecture of HRM. *Management Review*, 17(3), 219–222. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2006-3-219>

- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., and Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Sims, R. R. (2002). *Organizational success through effective human resources management*. Greenwood.
- Thinnam, T. (2011). Married Thai working mothers: Coping with initial part-time doctoral study. *Human Resource Development Quarterly*, 22(3), 297–322. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20079>
- Uddin, M. J., Miah, M. A. S., Rahman, M. M., and Rahaman, M. S. (2017). Mediation role of job satisfaction on HRM–operational performance relationship: A three-way moderation effect by gender. *Journal of Developing Areas*, 51(3), 437–452. <https://doi.org/10.1353/jda.2017.0083>
- Wushe, T., and Shenje, J. (2019). The antecedents of employee engagement and their effect on public sector service delivery: The case study of government departments in Harare. *South African Journal of Human Resource Management*, 17(1), Article a1082. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v17i0.1082>

ปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดบริการที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกซื้อผ้าม่าน ของผู้บริโภคในจังหวัดร้อยเอ็ด

The Service Marketing Mix Factors Affecting the Purchasing Decision of Curtains' Consumers in ROI ET Province

นิตยา เทียมสิงห์¹ และ ธนภณ วิมูลอาจ^{2*}
Nittaya Thiamsing¹ and Thanapon Wimoonard^{2*}

Corresponding author email: thanwim@kku.ac.th

(Received: July 24, 2025 Revised: August 2, 2025 Accepted: August 8, 2025)

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดบริการ (7Ps) ที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกซื้อผ้าม่านของผู้บริโภคในจังหวัดร้อยเอ็ด โดยใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณ เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน ซึ่งเป็นผู้ที่เคยซื้อผ้าม่านและอาศัยอยู่ในจังหวัดร้อยเอ็ด วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 30–39 ปี ระดับการศึกษาปริญญาตรี และมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนมากกว่า 40,000 บาท โดยซื้อผ้าม่านจากร้านค้าในพื้นที่จังหวัดร้อยเอ็ดเป็นหลัก และตัดสินใจซื้อด้วยเหตุผลด้านการใช้งานเพื่อป้องกันแสงแดด การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของผู้บริโภคต่อปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดพบว่าอยู่ในระดับมาก โดยให้ความสำคัญสูงสุดกับด้านการส่งเสริมการตลาด รองลงมาคือด้านผลิตภัณฑ์ และด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณชี้ให้เห็นว่า ปัจจัยด้านช่องทางการจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาดมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.05$) ต่อการตัดสินใจซื้อผ้าม่าน โดยมีค่า R Square เท่ากับ 0.690 แสดงว่าสามารถอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรม การตัดสินใจซื้อผ้าม่านได้ร้อยละ 69 และไม่มีปัญหาความสัมพันธ์แปรปรวนร่วม ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย คือ ผู้ประกอบการธุรกิจผ้าม่านควรให้ความสำคัญกับการออกแบบช่องทางการจัดจำหน่ายที่เข้าถึงง่าย และใช้กลยุทธ์ส่งเสริมการตลาดที่หลากหลาย เช่น การจัดโปรโมชั่นหรือโฆษณาที่ตรงกลุ่มเป้าหมาย เพื่อกระตุ้นการรับรู้และเพิ่มยอดขายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้งานวิจัยยังสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนารูปร่างตกแต่งบ้านระดับท้องถิ่นให้เติบโตอย่างยั่งยืน และเป็นประโยชน์ต่อการต่อยอดองค์ความรู้ด้านการตลาดเชิงพื้นที่ในอนาคต

คำสำคัญ: ปัจจัยทางการตลาด; การตัดสินใจเลือกซื้อ; ผ้าม่าน; จังหวัดร้อยเอ็ด

¹ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
Master of Business Administration, College of Graduate Study in Management Khon Kaen University

² อาจารย์ ดร. วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
Lecturer Ph.D., Master of Business Administration, College of Graduate Study in Management Khon Kaen University

ABSTRACT

This research aimed to examine the service marketing mix factors (7Ps) influencing consumer purchasing decisions for curtains in Roi Et Province. A quantitative research approach was employed, using questionnaires to collect data from 400 participants who had previously purchased curtains and were residing in Roi Et. Descriptive statistics including frequency, percentage, mean, and standard deviation were used for data analysis, along with multiple regression analysis. The findings indicated that most respondents were female, aged between 30–39 years, held a bachelor's degree, and had a monthly income exceeding 40,000 baht. Most purchases were made from local shops in Roi Et, primarily for the purpose of blocking sunlight and heat, with family recommendations being a significant influence on their decision-making. Consumer opinions on the marketing mix factors were rated at a high level overall. The highest-rated factors were promotion, followed by product and place (distribution channels), while the process factor received the lowest rating. The results from multiple regression analysis revealed that distribution channels and promotional activities significantly influenced consumer purchasing decisions at the 0.05 level. The model's R Square value of 0.690 indicates that the marketing mix factors could explain 69% of the variance in consumer purchasing behavior. Furthermore, the Tolerance and VIF values confirmed the absence of multicollinearity among the independent variables. Based on the study findings, it is recommended that curtain businesses prioritize developing accessible distribution channels and implement targeted promotional strategies, such as discounts or advertisements that appeal directly to the target market. These findings serve as strategic guidelines for enhancing the competitiveness of local home decoration businesses and contribute to the academic advancement of consumer behavior research and regional marketing practices.

Keywords: Marketing Factors; Purchasing Decision; Curtains; Roi Et Province

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปี พ.ศ. 2567 อุตสาหกรรมผ้าม่านของประเทศไทยยังคงมีแนวโน้มขยายตัวอย่างต่อเนื่อง โดยมีแรงขับเคลื่อนหลักมาจากการฟื้นตัวของภาคอสังหาริมทรัพย์ โดยเฉพาะในกลุ่มบ้านพักอาศัยแนวราบและคอนโดมิเนียมระดับกลางถึงระดับบน ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อความต้องการสินค้าประเภทผ้าม่านและอุปกรณ์ตกแต่งภายในที่เกี่ยวข้อง (สุกัญญา ภัททาจารย์, 2566; สมศักดิ์ จันทระเกษม, 2566) ผู้บริโภคในยุคปัจจุบันมีความตระหนักในเรื่องของฟังก์ชันการใช้งานที่ตอบโจทย์กับวิถีชีวิตสมัยใหม่มากขึ้น เช่น การเลือกใช้ผ้าม่านกรองแสงหรือผ้าม่านกัน UV ที่สามารถป้องกันความร้อนและรังสีอันตรายจากแสงแดดได้ (Wang & Lin, 2023) รวมถึงการพิจารณาด้านสุขอนามัยภายในที่อยู่อาศัย ส่งผลให้เกิดความนิยมในผ้าม่านที่มีคุณสมบัติกันฝุ่นและแบคทีเรีย

โดยนอกจากความต้องการด้านฟังก์ชันแล้ว ปัจจัยด้านการออกแบบยังคงมีอิทธิพลอย่างมาก โดยผู้บริโภคให้ความสำคัญกับสไตล์ สีสันทัน และความเข้ากันได้ของผ้าเข้ากับภาพรวมของการตกแต่งภายใน (Nguyen et al., 2022) ส่งผลให้ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมนี้จำเป็นต้องพัฒนาวัตรกรรมการออกแบบ ในด้านการแข่งขัน ตลาดผ้าผ้านไทย ยังคงมีผู้เล่นรายใหญ่อันดับหนึ่งที่มีครองส่วนแบ่งตลาดในระดับสูง ควบคู่กับผู้ประกอบการรายย่อยที่มีความคล่องตัว และสามารถตอบสนองต่อความต้องการเฉพาะกลุ่มได้ดี อย่างไรก็ตาม การแข่งขันในเชิงราคาและคุณภาพยังคงเข้มข้น ผู้ประกอบการจำเป็นต้องรักษาคุณภาพของวัตถุดิบ ควบคู่กับการบริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันในตลาด (กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ, 2566) ธุรกิจผ้าผ้านในปัจจุบันไม่ใช่เพียงแค่การจำหน่ายสินค้าสำเร็จรูป แต่ยังรวมถึงการให้บริการแบบครบวงจร ตั้งแต่การวัดพื้นที่ การออกแบบ ตัดเย็บ ติดตั้ง ไปจนถึงบริการหลังการขาย ซึ่งล้วนเป็นกิจกรรมที่ต้องอาศัยการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้บริการกับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง

การดำเนินธุรกิจผ้าผ้านจึงไม่สามารถพิจารณาเฉพาะ “ส่วนประสมการตลาดสินค้า (4Ps)” แบบดั้งเดิมได้เท่านั้น เนื่องจากลักษณะของธุรกิจนี้มีความใกล้เคียงกับภาคบริการ ทั้งในแง่ของ ความไม่สามารถจับต้องได้ (intangible) และการพึ่งพาบุคลากรและกระบวนการในการสร้างความพึงพอใจ จากเหตุผลดังกล่าว แนวคิดส่วนประสมทางการตลาดบริการ (7Ps) ที่ขยายจาก 4Ps มาเป็น 7Ps โดย Booms และ Bitner (1981) ซึ่งประกอบด้วย ผลิตภัณฑ์ (Product), ราคา (Price), ช่องทางจัดจำหน่าย (Place), การส่งเสริมการตลาด (Promotion), บุคลากร (People), กระบวนการ (Process) และ ลักษณะทางกายภาพ (Physical Evidence) จึงถูกมองว่าเป็นกรอบแนวคิดที่เหมาะสมและครอบคลุมสำหรับการศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภคในบริบทของร้านผ้าผ้าน (Kotler & Armstrong, 2017)

ผู้บริโภคในยุคปัจจุบันต้องเผชิญกับความท้าทายหลายประการที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการตัดสินใจเลือกซื้อสินค้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาวะที่ตลาดมีความหลากหลายของตัวเลือกทั้งในด้านรูปแบบ วัสดุ สีสันทัน และฟังก์ชันการใช้งาน ความหลากหลายดังกล่าวแม้จะช่วยเพิ่มโอกาสในการเลือกสินค้าที่ตอบสนองความต้องการได้อย่างเหมาะสม แต่ในขณะเดียวกันก็เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสับสน ความลังเล และความเสี่ยงในการตัดสินใจที่อาจผิดพลาดได้ง่ายขึ้น (Kotler et al., 2017) หนึ่งในปัญหาสำคัญที่ผู้บริโภคมักพบเจอ คือ การขาดความรู้เชิงลึกเกี่ยวกับคุณลักษณะเฉพาะของผ้าผ้าน เช่น คุณสมบัติในการกันแสงและการป้องกันความร้อน ซึ่งต้องอาศัยความเข้าใจในส่วนประกอบของวัสดุและหลักการออกแบบเชิงเทคนิค (พจนีย์ เกษมสุข, 2566) ส่งผลให้ผู้บริโภคส่วนใหญ่มักตัดสินใจโดยอ้างอิงจากคำแนะนำของผู้อื่นหรือพนักงานขาย ซึ่งบางครั้งอาจไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมหรือความต้องการที่แท้จริงของพื้นที่ใช้งาน ส่งผลให้เกิดความไม่พึงพอใจภายหลัง การเลือกผ้าผ้าน ยังต้องพิจารณาองค์ประกอบด้านสุนทรียศาสตร์และบริบทของพื้นที่ เช่น สีของผนัง เฟอร์นิเจอร์ และทิศทางของแสงธรรมชาติ หากผู้บริโภคขาดความรู้หรือทักษะด้านการตกแต่งภายใน อาจเลือกสินค้าที่ไม่เหมาะสม เช่น การใช้ผ้าสีทึบในห้องที่มีแสงน้อย ซึ่งอาจทำให้บรรยากาศดูมืดและอึดอัดมากขึ้น (Park & Farr, 2007)

จังหวัดร้อยเอ็ดถือเป็นหนึ่งในพื้นที่ที่มีการขยายตัวทางเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะภาคธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ซึ่งได้รับแรงหนุนจากการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและความต้องการที่อยู่อาศัยในกลุ่มประชากรเมืองและชนชั้นกลางที่เพิ่มขึ้น จังหวัดร้อยเอ็ดมีมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัด (GPP) อยู่ที่ 73,485 ล้านบาท

ซึ่งสะท้อนถึงศักยภาพทางเศรษฐกิจที่สามารถดึงดูดการลงทุนทั้งในและนอกพื้นที่ (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2567) ในขณะเดียวกัน ภาพรวมของตลาดอสังหาริมทรัพย์ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือก็มีแนวโน้มขยายตัวต่อเนื่อง โดยในปี 2566 มีมูลค่าการลงทุนในภาคอสังหาริมทรัพย์รวมกว่า 14,400 ล้านบาท และในครึ่งปีแรกของ พ.ศ. 2567 มียอดขายใหม่เพิ่มขึ้นถึง 18.5% คิดเป็นมูลค่ารวม 8,284 ล้านบาท การเติบโตในลักษณะนี้ไม่เพียงส่งผลต่อโครงการพัฒนาแนวราบและแนวสูง แต่ยังเป็นปัจจัยกระตุ้นให้ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง เช่น ร้านค้าปลีก เพอร์นิเจอร์ และงานตกแต่งภายใน ขยายตัวตามไปด้วยอย่างมีนัยสำคัญ (สำนักงานพาณิชย์จังหวัดร้อยเอ็ด, 2566)

ดังนั้น การศึกษาถึงปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดบริการที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกซื้อผ้าปูที่นอนของผู้บริโภค ในจังหวัดร้อยเอ็ด ซึ่งธุรกิจผ้าปูที่นอนส่วนใหญ่เป็นร้านขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) การบริหารจัดการด้านการบริการ และประสบการณ์ลูกค้า จึงเป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจ การศึกษาปัจจัย 7Ps จะช่วยให้เข้าใจถึงองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกซื้อของผู้บริโภคได้ลึกซึ้งยิ่งขึ้น และสามารถนำไปใช้วางกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสมกับบริบทท้องถิ่น

จุดมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจเลือกซื้อผ้าปูที่นอนของผู้บริโภคในจังหวัดร้อยเอ็ด
2. เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดบริการที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกซื้อผ้าปูที่นอนของผู้บริโภคในจังหวัดร้อยเอ็ด

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน ที่อาศัยอยู่ในจังหวัดร้อยเอ็ดซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายหลักของการวิจัย เก็บรวบรวมข้อมูลภายในช่วงเวลาเดือนธันวาคม 2567 – พฤษภาคม 2568 ซึ่งตัวแปรอิสระ คือ ปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดบริการ 7 ด้าน ได้แก่ ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านราคา ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ด้านการส่งเสริมการตลาด ด้านบุคลากร ด้านกระบวนการ และด้านลักษณะทางกายภาพ และตัวแปรตาม คือ การตัดสินใจเลือกซื้อผ้าปูที่นอนของผู้บริโภคในจังหวัดร้อยเอ็ด

การทบทวนวรรณกรรม (Literature Review)

การศึกษาในครั้งนี้มุ่งเน้นการวิเคราะห์ปัจจัยทางการตลาดบริการที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกซื้อผ้าปูที่นอนของผู้บริโภค โดยอาศัยการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยที่ผ่านมา เพื่อสร้างกรอบแนวคิดและสมมติฐานวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

ในด้านแนวคิดพื้นฐานทางการตลาด McCarthy (1964) ได้เสนอแนวคิดส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix) ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 4 ประการ หรือที่เรียกว่า 4Ps ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ (Product) ราคา (Price) ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) และการส่งเสริมการตลาด (Promotion) ซึ่งองค์กรสามารถนำมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อเข้าถึงกลุ่มผู้บริโภคเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต่อมา Booms and Bitner (1981) ได้ขยายแนวคิดนี้ให้เหมาะสมกับบริบทของธุรกิจบริการ โดยเพิ่มอีก 3 องค์ประกอบ ได้แก่ บุคลากร (People) พยานวัตถุ (Physical Evidence) และกระบวนการ (Process) รวมเป็น 7Ps ซึ่งกลายเป็นกรอบแนวคิดที่นิยมใช้ในการศึกษาและวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้บริโภคในภาคบริการ

การใช้กลยุทธ์การตลาดบริการ (7Ps) มีบทบาทสำคัญในการกระตุ้นพฤติกรรมการซื้อของผู้บริโภค โดยเฉพาะในผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับการตกแต่งบ้าน เช่น ผ้าม่าน ซึ่งมีลักษณะกึ่งสินค้าและกึ่งบริการ ในงานวิจัยของอรรถพงษ์ หอมหวล (2561) ที่ศึกษาปัจจัยทางการตลาดที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อผ้าม่านของผู้บริโภคในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่าองค์ประกอบด้านผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาด มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับการตัดสินใจซื้อ เช่นเดียวกับงานวิจัยของญาติทิพย์ โพธิ์ทริภักษ์ และคณะ (2563) ซึ่งศึกษาการซื้อผ้าม่านประหยัดพลังงาน พบว่า 4Ps มีอิทธิพลต่อกระบวนการตัดสินใจอย่างเด่นชัด

ในส่วนของพฤติกรรมผู้บริโภค Kotler (2014) อธิบายว่า การซื้อสินค้าและบริการของผู้บริโภคเกิดขึ้นจากการตอบสนองความต้องการ ซึ่งได้รับอิทธิพลจากปัจจัยหลายประการ ได้แก่ ปัจจัยวัฒนธรรม สังคม ส่วนบุคคล และจิตวิทยา การเข้าใจพฤติกรรมผู้บริโภคในมิติเหล่านี้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการวางกลยุทธ์ทางการตลาด โดยเฉพาะการศึกษาผ่านคำถามพื้นฐาน เช่น ใครเป็นผู้ซื้อ (Who) ซื้ออะไร (What) ทำไมจึงซื้อ (Why) ซื้อเมื่อใด (When) ซื้อจากที่ไหน (Where) ได้รับอิทธิพลจากใคร (Whom) และมีเงื่อนไขในการซื้ออย่างไร (How)

นอกจากนี้ กระบวนการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภคยังสามารถแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน ตามแนวคิดของ Kotler and Keller (2016) ได้แก่ การรับรู้ถึงปัญหา (Problem Recognition), การค้นหาข้อมูล (Information Search), การประเมินทางเลือก (Evaluation of Alternatives), การตัดสินใจซื้อ (Purchase Decision), และพฤติกรรมหลังการซื้อ (Post-Purchase Behavior) ซึ่งกระบวนการเหล่านี้สามารถได้รับอิทธิพลจากกลยุทธ์ทางการตลาดโดยตรง และมีความเกี่ยวข้องกับงานวิจัยของ Emily Johnson (2018) ในประเทศอังกฤษ ที่พบว่า ปัจจัยด้านราคาและโปรโมชั่น มีผลต่อการตัดสินใจซื้อผ้าม่านอย่างมาก ดังภาพที่ 1



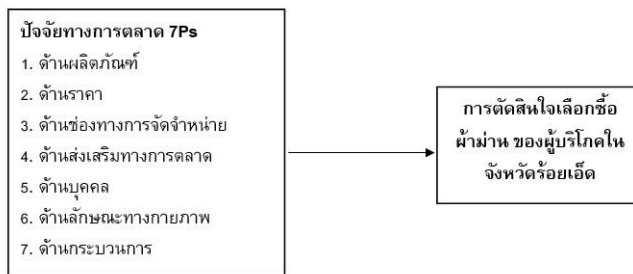
ภาพที่ 1 กระบวนการตัดสินใจเลือกซื้อ

ที่มา: Kotler & Keller (2016)

เช่นเดียวกับ Brown and Lee (2019) ที่ศึกษาผ้าม่านที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมในออสเตรเลีย พบว่า ผู้บริโภคให้ความสำคัญกับกระบวนการผลิตและคุณลักษณะของวัสดุ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงบทบาทขององค์ประกอบด้านผลิตภัณฑ์ (Product) และพยานวัตถุ (Physical Evidence) ในการตัดสินใจซื้อ ทั้งนี้ สอดคล้องกับแนวโน้มพฤติกรรมผู้บริโภคยุคใหม่ที่ให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมและความยั่งยืน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยจึงเห็นว่า ปัจจัยทางการตลาดบริการ (7Ps มีแนวโน้มที่จะส่งผลต่อพฤติกรรมการตัดสินใจซื้อผ่านของผู้บริโภคอย่างมีนัยสำคัญ และสมควรได้รับการศึกษาในเชิงประจักษ์ภายใต้บริบทของจังหวัดร้อยเอ็ด ซึ่งเป็นพื้นที่ที่ยังขาดการศึกษาเชิงลึกในประเด็นนี้ จากเหตุผลดังกล่าว จึงสามารถกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดการวิจัย

ที่มา: ผู้วิจัย

วิธีการดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ประชากรเป้าหมายหมายถึง ผู้บริโภคในจังหวัดร้อยเอ็ดที่มีประสบการณ์ในการเลือกซื้อผ่านไม่ต่ำกว่า 1 ครั้ง ซึ่งกลุ่มประชากรนี้มีความหลากหลายด้านอายุ เพศ รายได้ และพฤติกรรมการซื้อ โดยไม่สามารถระบุจำนวนประชากรได้อย่างชัดเจนและแน่นอน ดังนั้นผู้วิจัยจึงเลือกใช้ สูตรของ Cochran (1977) ซึ่งเหมาะสมสำหรับกรณีไม่ทราบขนาดประชากร เพื่อคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างในระดับความเชื่อมั่นที่ 95% และค่าคลาดเคลื่อนไม่เกิน 5% ดังนี้

$$\text{สูตร} \quad n_0 = \frac{Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{e^2}$$

โดยที่ n_0 = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

Z = ค่าคงที่จากตารางปกติที่ระดับความเชื่อมั่น 95% เท่ากับ 1.96

p = สัดส่วนประชากรที่คาดว่าจะตอบคำถามได้ (กำหนดเป็น 0.5)

e = ค่าความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ กำหนดเป็น 0.05

$$\text{แทนค่าลงในสูตร} \quad n_0 = \frac{(1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot (1-0.5)}{(0.05)^2} = \frac{3.8416 \cdot 0.25}{0.0025} = 384.16$$

ดังนั้น จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ อย่างน้อย 385 คน และเพื่อความสมบูรณ์ของข้อมูล ผู้วิจัยจึงกำหนดกลุ่มตัวอย่างเป็น 400 คน เพื่อบรรจุการวิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างครอบคลุม

การสุ่มตัวอย่างในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ใช้หลักความน่าจะเป็น (Probability Sampling) โดยมีการสุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Sampling) ซึ่งขนาดตัวอย่างของชั้นภูมิเป็นสัดส่วนกับจำนวนหน่วยทั้งหมดในชั้นภูมินั้น ๆ (Proportional to Size) (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2555)

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการศึกษาผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 ชุด ซึ่งเป็นผู้ที่เคยซื้อผ่านานและอาศัยอยู่ในพื้นที่จังหวัดร้อยเอ็ด โดยใช้ระยะเวลาตั้งแต่ เดือนธันวาคม 2567 – พฤษภาคม 2568 นำแบบสอบถามที่ได้รับมาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ นำข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างมาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติและแปลผลต่อไป

การสร้างและหาประสิทธิภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยได้จัดทำแบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงตามความต้องการและเป็นประโยชน์แก่การศึกษาค้นคว้า มีขั้นตอนการจัดทำแบบสอบถาม ดังนี้

1. ผู้วิจัยศึกษารวบรวมข้อมูลต่าง ๆ จากหนังสือ บทความ วารสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
2. กำหนดกรอบหรือขอบเขตของข้อมูลให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยกำหนดรูปแบบของคำถามและศึกษาวิธีการสร้างคำถาม
3. นิยามตัวแปรเพื่อจัดทำโครงร่างแบบสอบถาม
4. นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จเรียบร้อยแล้วให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบเนื้อหาของคำถามเพื่อให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการศึกษา และเสนอให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบคำดัชนีความสอดคล้องของคำถามการวิจัยกับวัตถุประสงค์การวิจัย (Index of Item-Objective Congruence : IOC) หลังการประเมินคำดัชนีความสอดคล้องของคำถามการวิจัยกับวัตถุประสงค์การวิจัยทั้งฉบับมีค่าเท่ากับ 1.00 และรายข้อมีค่าเท่ากับ 1.00
5. นำแบบสอบถามมาตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) โดยที่ผู้วิจัยต้องการดำเนินการในเรื่องนี้เพื่อให้เกิดความแน่ใจว่าแบบสอบถามที่แจกไปนั้น ผู้ตอบแบบสอบถามทุกคนเข้าใจเนื้อหาของคำถามตรงกัน และสามารถตอบคำถามได้ การดำเนินการในเรื่องนี้ผู้วิจัยได้ทำการทดลองโดยนำแบบสอบถาม ไปทดลองกับกลุ่มทดลอง จำนวน 30 คน ซึ่งกลุ่มทดลองจะต้องมีคุณสมบัติของประชากรอย่างครบถ้วน เมื่อได้รับคำตอบแล้วจะนำคำตอบไปคำนวณค่าโดยวิธีการหาสัมประสิทธิ์ครอนบาค (Cronbach's Alfa Coefficient) ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์ดังกล่าวมีค่าเท่ากับ 0.971 จึงถือว่าแบบสอบถามนั้นมีความน่าเชื่อถือ และสามารถนำไปใช้ได้ (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2555)

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติโดย วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามด้วยหลักสถิติเชิงพรรณนา โดยนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์หาค่าทางสถิติ ประกอบด้วย ค่าความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentages) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และจากนั้นหาค่าเฉลี่ยคะแนนของคำตอบแบบสอบถามโดยใช้เกณฑ์ในการแปลความหมายค่าคะแนนเฉลี่ยหาความสัมพันธ์ของตัวแปรและทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับปัจจัยทางการตลาด โดยวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

การศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน โดยมีลักษณะคำถามเป็นปลายปิด แบบให้เลือกตอบ (Checklist)

ส่วนที่ 2 พฤติกรรมผู้บริโภคของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 12 ข้อ ประกอบด้วย การซื้อผ้าผ่านครั้งล่าสุด สินค้าที่ซื้อ บุคคลอิทธิพล ช่องทางการซื้อ เหตุผลในการซื้อ ช่วงเวลาในการซื้อ ประเภทที่ซื้อ ปัจจัยประกอบการตัดสินใจ สาเหตุในการซื้อใหม่ การเปรียบเทียบก่อนการตัดสินใจ กระบวนการที่ซื้อ และปัญหาที่พบจากการซื้อ

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยทางการตลาดที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกซื้อผ้าผ่านในจังหวัดร้อยเอ็ด จำนวน 25 ข้อ ประกอบด้วย ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านราคา ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ด้านการส่งเสริมการตลาด ด้านบุคลากร ด้านกระบวนการ และด้านลักษณะทางกายภาพ มีลักษณะของคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการตัดสินใจเลือกซื้อผ้าผ่านในจังหวัดร้อยเอ็ด จำนวน 2 ข้อ ประกอบด้วย การรับรู้ถึงความต้องการ การค้นหาข้อมูล การประเมินทางเลือก การตัดสินใจซื้อ และพฤติกรรมหลังการซื้อ โดยมีลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

ส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะ มีลักษณะคำถามเป็นปลายเปิด

การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้แบบสอบถาม จำนวนทั้งสิ้น 400 ชุด ครอบคลุม 20 อำเภอ ในจังหวัดร้อยเอ็ด โดยกำหนดจำนวนตัวอย่างในแต่ละอำเภอตามสัดส่วนประชากรของอำเภอนั้น ๆ เพื่อให้เป็นไปตามหลักการสุ่มตัวอย่างแบบสัดส่วน (Proportionate Stratified Sampling) โดยลงพื้นที่เก็บข้อมูลระหว่างเดือน ธันวาคม 2567 ถึง พฤษภาคม 2568 ซึ่งดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

1. กำหนดจำนวนตัวอย่างในแต่ละอำเภอ ตามสัดส่วนประชากรที่ปรากฏในตารางตัวอย่าง จัดกลุ่มอำเภอที่อยู่ใกล้เคียงกัน เพื่อวางแผนเส้นทางและระยะเวลาในการเก็บข้อมูล
2. เก็บข้อมูลโดยการแจก QR code หรือ Link แบบสอย โดยมีคำถามนำกับกลุ่มตัวอย่างว่า เคยซื้อผ้าผ่านหรือไม่ เพื่อให้ตรงตามเกณฑ์ที่กำหนด
3. ตรวจสอบจำนวนแบบสอบถามที่เก็บได้ในแต่ละอำเภอให้ครบถ้วนตามจำนวนเป้าหมาย
4. รวบรวมแบบสอบถามเพื่อนำไปตรวจสอบความสมบูรณ์และวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติโดยมีรายละเอียดดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามด้วยหลักสถิติเชิงพรรณนา โดยนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์หาค่าทางสถิติ ประกอบด้วย ค่าความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentages) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และนำเสนอข้อมูลในรูปแบบตารางพร้อมทั้งอธิบายผล โดยกำหนดระดับค่าคะแนนของคำตอบแบบสอบถาม ดังนี้

ระดับความคิดเห็นมากที่สุด เท่ากับ 5 คะแนน

ระดับความคิดเห็นมาก เท่ากับ 4 คะแนน

ระดับความคิดเห็นปานกลาง เท่ากับ 3 คะแนน

ระดับความคิดเห็นน้อย เท่ากับ 2 คะแนน

ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด เท่ากับ 1 คะแนน

จากนั้นหาค่าเฉลี่ยคะแนนของคำตอบแบบสอบถามโดยใช้เกณฑ์ในการแปลความหมายค่าคะแนนเฉลี่ย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556)

ค่าเฉลี่ย 4.21 - 5.00 หมายถึง มีความคิดอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.41 - 4.20 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.61 - 3.40 หมายถึง มีความเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.81 - 2.60 หมายถึง มีความเห็นอยู่ในระดับเห็นน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.80 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับที่ต่ำ

2. หาความสัมพันธ์ของตัวแปรและทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับปัจจัยทางการตลาดที่มีต่อการตัดสินใจเลือกซื้อผ้าผืนในจังหวัดร้อยเอ็ด โดยวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติพื้นฐาน ประกอบด้วย ค่าความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentages) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2. สถิติในการทดสอบคุณภาพของแบบสอบถามด้วยการหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาตามวิธีของครอนบาค (Cronbach)

3. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

ผลการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถสรุปผลได้ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดบริการที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกซื้อผ้าผืนในจังหวัดร้อยเอ็ด โดยกลุ่มตัวอย่างคือเจ้าของบ้านหรือผู้อยู่อาศัยในจังหวัดร้อยเอ็ด จำนวน 400 คน ซึ่งผลการศึกษาแบ่งออกเป็น 5 ส่วนสำคัญ ดังนี้ ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (72.25%) อายุระหว่าง 30-39 ปี (47.5%) มีการศึกษาระดับปริญญาตรี (52.7%) ประกอบอาชีพพนักงานบริษัท (31.7%) และมีรายได้เฉลี่ยมากกว่า 40,000 บาทต่อเดือน (24%).

2. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้บริโภค ผู้บริโภคส่วนใหญ่เคยซื้อผ้าผืนมานานกว่า 1 ปีมาแล้ว (76.5%) โดยสินค้าที่ซื้อสูงสุดคือผ้าผืน (87%) รองลงมาคือผ้าผืนปรับแสงและมู่ลี่ การตัดสินใจซื้อส่วนใหญ่มาจากตนเอง (77.7%) โดยเลือกซื้อผ่านร้านเฉพาะทาง (38.3%) และมีเหตุผลหลักคือเพื่อป้องกันแสงแดด (78.3%) และลดความร้อน (51.5%) ผู้บริโภคส่วนใหญ่เลือกผ้าผืนสำเร็จรูป (64.3%) และพิจารณาด้านการใช้งาน (กันแสง/กันเสียง) เป็นปัจจัยหลักในการตัดสินใจ (41.5%)

3. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดบริการ 7Ps Marketing Mix พบว่า อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.18$, $SD. = 0.828$) และเมื่อพิจารณารายด้าน เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยตามลำดับ คือ ด้านการส่งเสริมการตลาด ($\bar{X} = 4.38$, $SD. = 0.733$) รองลงมาคือ ด้านผลิตภัณฑ์ ($\bar{X} = 4.24$, $SD. = 0.780$) ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ($\bar{X} = 4.23$, $SD. = 0.819$) ด้านบุคลากร ($\bar{X} = 4.22$, $SD. = 0.822$) ด้านลักษณะทางกายภาพ ($\bar{X} = 4.19$, $SD. = 0.812$) ด้านราคา ($\bar{X} = 4.02$, $SD. = 0.900$) และด้านกระบวนการ ($\bar{X} = 3.97$, $SD. = 0.929$) ตามลำดับ ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเห็นต่อปัจจัยทางการตลาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยภาพรวม

ปัจจัยทางการตลาด	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	ลำดับ
1. ด้านผลิตภัณฑ์	4.24	0.780	มากที่สุด	2
2. ด้านราคา	4.02	0.900	มาก	6
3. ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย	4.23	0.819	มากที่สุด	3
4. ด้านการส่งเสริมการตลาด	4.38	0.733	มากที่สุด	1
5. ด้านบุคลากร	4.22	0.822	มากที่สุด	4
6. ด้านกระบวนการ	3.97	0.929	มาก	7
7. ด้านลักษณะทางกายภาพ	4.19	0.812	มาก	5
รวม	4.18	0.828	มาก	-

ระดับความคิดเห็นปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดบริการของกลุ่มตัวอย่าง ด้านผลิตภัณฑ์ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.24$, $SD. = 0.780$) และเมื่อพิจารณารายข้อ เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยตามลำดับ คือ คุณภาพของวัสดุ ($\bar{X} = 4.53$, $SD. = 0.697$) รองลงมา คือ การออกแบบและความสวยงาม ($\bar{X} = 4.20$, $SD. = 0.823$) คุณสมบัติตรงตามความต้องการ ($\bar{X} = 4.19$, $SD. = 0.795$) และความหลากหลายของสินค้า ($\bar{X} = 4.05$, $SD. = 0.804$) ตามลำดับ ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดด้านผลิตภัณฑ์ จำแนกเป็นรายข้อ

ด้านผลิตภัณฑ์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	ลำดับ
1.คุณภาพของวัสดุ	4.53	0.697	มากที่สุด	1
2.การออกแบบและความสวยงาม	4.20	0.823	มาก	2
3.ความหลากหลายของสินค้า	4.05	0.804	มาก	4
4.คุณสมบัติตรงตามความต้องการ	4.19	0.795	มาก	3
รวม	4.24	0.780	มากที่สุด	-

ระดับความคิดเห็นปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดบริการของกลุ่มตัวอย่างด้านราคา พบว่า อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.02$, $SD. = 0.900$) และเมื่อพิจารณารายข้อ เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยตามลำดับ คือ การเปรียบเทียบราคากับร้านอื่น ($\bar{X} = 4.05$, $SD. = 0.920$) รองลงมาคือ ราคาที่เหมาะสมกับคุณภาพและปริมาณ ($\bar{X} = 4.03$, $SD. = 0.859$) และส่วนลดหรือโปรโมชั่นพิเศษ ($\bar{X} = 3.99$, $SD. = 0.920$) ตามลำดับ ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดด้านราคา จำแนกเป็นรายข้อ

ด้านราคา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	ลำดับ
1.ราคาที่เหมาะสมกับคุณภาพและปริมาณ	4.03	0.859	มาก	2
2.การเปรียบเทียบราคากับร้านอื่น	4.05	0.920	มาก	1
3.ส่วนลดหรือโปรโมชั่นพิเศษ	3.99	0.920	มาก	3
รวม	4.02	0.900	มาก	-

ระดับความคิดเห็นปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดบริการของกลุ่มตัวอย่าง ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.23$, $SD. = 0.819$) และเมื่อพิจารณารายข้อ เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยตามลำดับ คือ ทำเลที่ตั้งร้าน ($\bar{X} = 4.32$, $SD. = 0.775$) รองลงมาคือ ช่องทางการขายออนไลน์ ($\bar{X} = 4.29$, $SD. = 0.813$) บริการจัดส่ง และ/หรือ ติดตั้งถึงที่ ($\bar{X} = 4.23$, $SD. = 0.832$) และ ความสะดวกในการเข้าถึงร้านค้า ($\bar{X} = 4.08$, $SD. = 0.855$) ตามลำดับ ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดด้านช่องทางการจัดจำหน่าย จำแนกเป็นรายข้อ

ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	ลำดับ
1. ทำเลที่ตั้งร้าน	4.32	0.775	มากที่สุด	1
2. ความสะดวกในการเข้าถึงร้านค้า	4.08	0.855	มาก	4
3. บริการจัดส่ง และ/หรือ ติดตั้งถึงที่	4.23	0.832	มากที่สุด	3
4. ช่องทางการขายออนไลน์	4.29	0.813	มากที่สุด	2
รวม	4.23	0.819	มากที่สุด	-

ระดับความคิดเห็นปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดบริการของกลุ่มตัวอย่าง ด้านการส่งเสริมการตลาด พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.38$, $SD. = 0.733$) และเมื่อพิจารณารายข้อ เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยตามลำดับ คือ การแนะนำสินค้าจากพนักงาน ($\bar{X} = 4.44$, $SD. = 0.687$) รองลงมาคือ การจัดแสดงสินค้าตัวอย่างในร้าน และออนไลน์ ($\bar{X} = 4.38$, $SD. = 0.737$) และการโฆษณาต่างๆอย่างเสมอ ($\bar{X} = 4.33$, $SD. = 0.776$) ตามลำดับ ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นปัจจัยส่วนประสมทางการตลาด
ด้านการส่งเสริมการตลาด จำแนกเป็นรายชื่อ

ด้านการส่งเสริมการตลาด	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	ลำดับ
1. การโฆษณาต่างๆอย่างเสมอ	4.33	0.776	มากที่สุด	3
2. การจัดแสดงสินค้าตัวอย่างในร้านและออนไลน์	4.38	0.737	มากที่สุด	2
3. การแนะนำสินค้าจากพนักงาน	4.44	0.687	มากที่สุด	1
รวม	4.38	0.733	มากที่สุด	-

ระดับความคิดเห็นปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดบริการของกลุ่มตัวอย่าง ด้านบุคลากร พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.22$, SD. = 0.822) และเมื่อพิจารณารายชื่อ เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยตามลำดับ คือ ความสุภาพ อ่อนน้อม เอาใจใส่ลูกค้า ($\bar{X} = 4.35$, SD. = 0.783) รองลงมาคือ ความกระตือรือร้นในการให้บริการ ($\bar{X} = 4.33$, SD. = 0.764) มีความรู้และความสามารถในการให้คำแนะนำ ($\bar{X} = 4.14$, SD. = 0.864) และจำนวนพนักงานมีเพียงพอต่อการให้บริการ ($\bar{X} = 4.08$, SD. = 0.878) ตามลำดับ ดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นปัจจัยส่วนประสมทางการตลาด
ด้านบุคลากร จำแนกเป็นรายชื่อ

ด้านบุคลากร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	ลำดับ
1. ความสุภาพ อ่อนน้อม เอาใจใส่ลูกค้า	4.35	0.783	มาก	1
2. ความกระตือรือร้นในการให้บริการ	4.33	0.764	มาก	2
3. มีความรู้และความสามารถในการให้คำแนะนำ	4.14	0.864	มาก	3
4. จำนวนพนักงานมีเพียงพอต่อการให้บริการ	4.08	0.878	มาก	4
รวม	4.22	0.822	มาก	-

ระดับความคิดเห็นปัจจัยทางการตลาดของกลุ่มตัวอย่าง ด้านกระบวนการ พบว่า อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.97$, SD. = 0.929) และเมื่อพิจารณารายชื่อ เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยตามลำดับ คือ ระยะเวลาในการดำเนินการสั่งซื้อถึงการจัดส่งเหมาะสม ($\bar{X} = 4.18$, SD. = 0.867) รองลงมาคือ ขั้นตอนการสั่งซื้อผ่านมีความชัดเจนและเข้าใจง่าย ($\bar{X} = 4.08$, SD. = 0.895) ระบบการให้คำปรึกษาหรือบริการหลังการขายช่วยแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 3.92$, SD. = 0.962) การติดตั้งมีความสะดวก รวดเร็ว ($\bar{X} = 3.87$, SD. = 0.956) และการชำระเงินมีความหลากหลายสะดวก ($\bar{X} = 3.81$, SD. = 0.964) ตามลำดับ ดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นปัจจัยส่วนประสมทางการตลาด
ด้านกระบวนการ จำแนกเป็นรายชื่อ

ด้านกระบวนการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	ลำดับ
1. ขั้นตอนการสั่งซื้อผ้าผ้าม่านมีความชัดเจนและเข้าใจง่าย	4.08	0.895	มาก	2
2. ระยะเวลาในการดำเนินการสั่งซื้อถึงการจัดส่งเหมาะสม	4.18	0.867	มาก	1
3. การติดตั้งมีความสะดวก รวดเร็ว	3.87	0.956	มาก	4
4. ระบบการให้คำปรึกษาหรือบริการหลังการขายช่วย แก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.92	0.962	มาก	3
5. การชำระเงินมีความหลากหลายสะดวก	3.81	0.964	มาก	5
รวม	3.97	0.929	มาก	-

ระดับความคิดเห็นปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดบริการของกลุ่มตัวอย่าง ด้านลักษณะทางกายภาพ พบว่า อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.19$, SD. = 0.812) และเมื่อพิจารณารายชื่อ เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยตามลำดับ คือ ป้ายร้านสามารถมองเห็นได้ชัดเจน ($\bar{X} = 4.30$, SD. = 0.766) รองลงมาคือ ร้านค้าหรือสถานที่จำหน่ายผ้าผ้าม่าน มีความสะอาด เป็นระเบียบเรียบร้อย ($\bar{X} = 4.17$, SD. = 0.807) การตกแต่งร้านสวยงามทั้งภายในและภายนอก ($\bar{X} = 4.16$, SD. = 0.859) และการจัดแสดงสินค้าผ้าผ้าม่านในร้านชัดเจน ($\bar{X} = 4.15$, SD. = 0.816) ตามลำดับ ดังตารางที่ 9

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นปัจจัยส่วนประสมทางการตลาด
ด้านลักษณะทางกายภาพ จำแนกเป็นรายชื่อ

ด้านลักษณะทางกายภาพ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	ลำดับ
1. ร้านค้าหรือสถานที่จำหน่ายผ้าผ้าม่านมีความสะอาด เป็นระเบียบเรียบร้อย	4.17	0.807	มาก	2
2. การจัดแสดงสินค้าผ้าผ้าม่านในร้านชัดเจน	4.15	0.816	มาก	4
3. การตกแต่งร้านสวยงามทั้งภายในและภายนอก	4.16	0.859	มาก	3
4. ป้ายร้านสามารถมองเห็นได้ชัดเจน	4.30	0.766	มากที่สุด	1
รวม	4.19	0.812	มาก	-

การตัดสินใจเลือกซื้อผ้าอนามัยของผู้บริโภคในจังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.15$, $SD. = 0.789$) และเมื่อพิจารณารายข้อ เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยตามลำดับ คือ สินค้าที่ซื้อสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้ ($\bar{X} = 4.37$, $SD. = 0.671$) รองลงมาคือ ต้องการบอกต่อคนอื่นให้ซื้อผ้าอนามัยด้วยเช่นกัน ($\bar{X} = 3.93$, $SD. = 0.908$)

ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย (H) ปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดบริการมีผลต่อการตัดสินใจเลือกซื้อผ้าอนามัยของผู้บริโภคในจังหวัดร้อยเอ็ด ก่อนที่จะทดสอบสมมติฐานจะต้องทดสอบข้อกำหนดที่สำคัญของสถิติอ้างอิงก่อน ดังนี้ วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์กันเองของตัวแปร ซึ่งเรียกว่า ภาวะร่วมเส้นตรงพหุ (multicollinearity) โดยใช้วิธีการ Correlation Analysis แสดงผลดังตารางที่ 10

ตารางที่ 10 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรต้น

ตัวแปร	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₇	Y
X ₁	1.00	.741**	.624**	.648**	.777**	.670**	.635**	.674**
X ₂		1.00	.716**	.703**	.625**	.667**	.711**	.662**
X ₃			1.00	.632**	.611**	.695**	.756**	.637**
X ₄				1.00	.652**	.642*	.721**	.777**
X ₅					1.00	.725**	.695**	.741*
X ₆						1.00	.673**	.701**
X ₇							1.00	.742**
Y								1.00

** ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

จากตารางที่ 10 พบว่า เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้น และตัวแปรตามมีความสัมพันธ์กัน โดยมีค่าเท่ากับ .611-.777 สรุปได้ว่าในส่วนของตัวแปรอิสระทั้งหมดไม่ปรากฏว่ามีความสัมพันธ์ที่มีค่าเกินกว่า 0.80 ซึ่งถือว่าตัวแปรอิสระทั้งหมดไม่มีปัญหาความสัมพันธ์กันเอง หรือไม่มีปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงพหุ (multicollinearity) โดยตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันเอง ไม่ควรสูงกว่า 0.80 ทั้งทางบวกและลบ (มนตรี พิริยะกุล, 2560)

การตรวจสอบสภาวะ Multicollinearity ในการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ได้ทำการตรวจสอบสภาวะ Multicollinearity ระหว่างตัวแปรอิสระ โดยพิจารณาจากค่าดัชนี Tolerance และ VIF (Variance Inflation Factor) ดังตารางที่ 11

ตารางที่ 11 ค่า Tolerance และ VIF ของตัวแปรอิสระ

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
ด้านผลิตภัณฑ์ (X_1)	.357	2.798
ด้านราคา (X_2)	.232	4.307
ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (X_3)	.206	4.851
ด้านการส่งเสริมการตลาด (X_4)	.204	4.899
ด้านบุคลากร (X_5)	.165	6.072
ด้านกระบวนการ (X_6)	.226	4.426
ด้านลักษณะทางกายภาพ (X_7)	.138	7.264

*เกณฑ์พิจารณา ดังนี้ ค่าความทนทาน (Tolerance) ควรมากกว่า 0.1 และ ค่า VIF ควรน้อยกว่า 10

จากตารางที่ 11 พบว่า ตัวแปรอิสระทุกตัวมีค่า Tolerance อยู่ระหว่าง 0.235 ถึง 0.553 และค่า VIF อยู่ระหว่าง 1.809 ถึง 4.262 แสดงว่าไม่มีตัวแปรใดที่มีปัญหา Multicollinearity แม้ว่าในบางตัวแปร เช่น X_7 ($VIF = 7.264$) และ X_5 ($VIF = 6.072$) จะมีค่า VIF สูงใกล้เคียงกับค่าขอบเขต แต่ยังอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ทางสถิติ จึงสามารถสรุปได้ว่า ไม่มีปัญหา Multicollinearity ที่รุนแรงในโมเดลการวิเคราะห์นี้ และสามารถนำค่าที่ได้ไปใช้ในการตีความผลการถดถอยได้อย่างมั่นใจ

ผู้วิจัยได้ใช้สถิติสมการถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ด้วยวิธี Enter (นำเข้าทั้งหมด) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 เพื่อวิเคราะห์หาอิทธิพลของปัจจัยทางการตลาดที่ส่งผลต่อการตัดสินใจซื้อของกลุ่มตัวอย่าง ดังตารางที่ 12

ตารางที่ 12 ปัจจัยทางการตลาดที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกซื้อผ้าอนามัยของผู้บริโภคในจังหวัดร้อยเอ็ด

ตัวแปร	Unstandardized		Standardized	t	Sig
	Coefficients		Coefficients		
	β	S.E.	beta		
ค่าคงที่ (Constant)	1.188	.142		8.351	.000*
ด้านผลิตภัณฑ์ (X_1)	-.056	-.049	-.054	1.146	.253
ด้านราคา (X_2)	.109	.049	.131	2.241	.026*
ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (X_3)	.210	.060	.215	3.475	.001**
ด้านการส่งเสริมการตลาด (X_4)	.683	.061	.697	11.206	.000**

ตารางที่ 12 ปัจจัยทางการตลาดที่ส่งต่อการตัดสินใจเลือกซื้อผ้าอนามัยของผู้บริโภคในจังหวัดร้อยเอ็ด (ต่อ)

ตัวแปร	Unstandardized		Standardized	t	Sig
	Coefficients		Coefficients		
	β	S.E.	beta		
ด้านบุคลากร (X_5)	.348	.065	.374	5.395	.000**
ด้านกระบวนการ (X_6)	.625	.050	.732	12.372	.000**
ด้านลักษณะทางกายภาพ (X_7)	-.085	.077	-.084	-1.104	.270
R = .831 R Square = .690 Adjusted R Square = .685 Standard Error = .36771					

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 , ** ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

จากตารางที่ 12 พบว่า ค่า $R^2 = 0.690$ แสดงว่าปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดบริการทั้ง 7 ด้าน สามารถอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมการตัดสินใจเลือกซื้อผ้าอนามัยได้ 69.0% ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับสูง ค่า Adjusted $R^2 = 0.685$ แสดงถึงค่าที่ปรับให้เหมาะสมกับจำนวนตัวแปรอิสระและขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยยังคงแสดงความแม่นยำของโมเดลในระดับดีมาก ตัวแปรที่มีนัยสำคัญทางสถิติต่อพฤติกรรมการตัดสินใจ ได้แก่ ปัจจัยทางการตลาด ประกอบด้วย ด้านราคา (X_2) $\beta = 0.131$, $p = 0.026$ ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (X_3) $\beta = 0.215$, $p = 0.001$ * ด้านการส่งเสริมการตลาด (X_4) $\beta = 0.697$, $p < 0.001$ * ด้านบุคลากร (X_5) $\beta = 0.374$, $p < 0.001$ * และด้านกระบวนการ (X_6) $\beta = 0.732$, $p < 0.001$ * ส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกซื้อผ้าอนามัยของผู้บริโภคในจังหวัดร้อยเอ็ดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 ขณะที่ตัวแปร ผลิภัณฑ์ (X_1) และลักษณะทางกายภาพ (X_7) ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($p > 0.05$) โดยรวมกันพยากรณ์การตัดสินใจของผู้บริโภคได้ร้อยละ 69.00 (R^2) สามารถเขียนสมการในรูปคะแนนดิบทำนายการตัดสินใจเลือกซื้อผ้าอนามัยของผู้บริโภค ในจังหวัดร้อยเอ็ด ดังนี้

$$\hat{Y}_{\text{tot}} = 1.188 + 0.109 (X_2) + 0.210 (X_3) + 0.683 (X_4) + 0.348 (X_5) + 0.625 (X_6)$$

สรุปผลการวิจัย

การศึกษาปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดบริการที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกซื้อผ้าอนามัย ของผู้บริโภคในจังหวัดร้อยเอ็ด ผู้วิจัยสามารถสรุปผลได้ดังนี้

1.1 ข้อมูลทั่วไป พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 289 คน คิดเป็นร้อยละ 72.25 มีช่วงอายุ 30-39 ปี จำนวน 190 คน คิดเป็นร้อยละ 31.70 มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 211 คน คิดเป็นร้อยละ 52.70 ประกอบอาชีพพนักงานบริษัท จำนวน 127 คน คิดเป็นร้อยละ 31.70 มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน มากกว่า 40,000 บาท จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 24.00

1.2 พฤติกรรมผู้บริโภค พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ซื้อผ้าอนามัยมานานมากกว่า 1 ปี จำนวน 306 คน คิดเป็นร้อยละ 76.50 ซื้อผ้าอนามัย จำนวน 348 คน คิดเป็นร้อยละ 87.00 โดยตัดสินใจด้วยตัวเอง จำนวน 311 คน คิดเป็นร้อยละ 77.70 จากร้านเฉพาะทางที่มีบริการออกแบบและติดตั้ง จำนวน 153 คน คิดเป็นร้อยละ 38.30 มีเหตุผลในการซื้อ คือ ใช้ป้องกันแสงแดด จำนวน 313 คน คิดเป็นร้อยละ 78.30 ซื้อผ้าอนามัยหลังย้ายเข้าอยู่อาศัย จำนวน 160 คน คิดเป็นร้อยละ 40.00 ส่วนใหญ่ซื้อผ้าอนามัยสำเร็จรูป จำนวน 257 คน คิดเป็นร้อยละ 64.30

โดยพิจารณาการตัดสินใจจากการใช้งาน (กันแสง, กันเสียง) จำนวน 166 คน คิดเป็นร้อยละ 41.50 ซื้อผ้าผ่านใหม่ เนื่องจากความต้องการด้านฟังก์ชันใหม่ (กันแสง, ฉนวนความร้อน) จำนวน 153 คน คิดเป็นร้อยละ 38.30 ส่วนใหญ่มีการเปรียบเทียบก่อนการตัดสินใจ จำนวน 205 คน คิดเป็นร้อยละ 51.40 มีการสั่งทำเฉพาะและรอการติดตั้ง จำนวน 161 คน คิดเป็นร้อยละ 40.20

1.3 ปัจจัยส่วนประสมทางการตลาด พบว่า ปัจจัยทางการตลาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.18$, $SD. = 0.828$) เรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการส่งเสริมการตลาด รองลงมาคือ ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ด้านบุคลากร ด้านลักษณะทางกายภาพ ด้านราคา และด้านกระบวนการตามลำดับ และสามารถสรุปแยกออกเป็น 7 ด้านดังนี้

1.3.1 ระดับความคิดเห็นปัจจัยทางการตลาดของกลุ่มตัวอย่าง ด้านผลิตภัณฑ์ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด เรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ คุณภาพของวัสดุ รองลงมา คือ การออกแบบและความสวยงาม คุณสมบัติตรงตามความต้องการ และความหลากหลายของสินค้า ตามลำดับ

1.3.2 ระดับความคิดเห็นปัจจัยทางการตลาดของกลุ่มตัวอย่าง ด้านราคา พบว่า อยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การเปรียบเทียบราคากับร้านอื่น รองลงมาคือ ราคาที่เหมาะสมกับคุณภาพและปริมาณ และส่วนลดหรือโปรโมชั่นพิเศษ ตามลำดับ

1.3.3 ระดับความคิดเห็นปัจจัยทางการตลาดของกลุ่มตัวอย่าง ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด เรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ทำเลที่ตั้งร้าน รองลงมาคือ ช่องทางการขายออนไลน์ บริการจัดส่งและ/หรือ ติดตั้งถึงที่ และความสะดวกในการเข้าถึงร้านค้า ตามลำดับ

1.3.4 ระดับความคิดเห็นปัจจัยทางการตลาดของกลุ่มตัวอย่าง ด้านการส่งเสริมการตลาด พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด เรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การแนะนำสินค้าจากพนักงาน รองลงมาคือ การจัดแสดงสินค้าตัวอย่างในร้านและออนไลน์ และการโฆษณาต่างๆอย่างสม่ำเสมอ ตามลำดับ

1.3.5 ระดับความคิดเห็นปัจจัยทางการตลาดของกลุ่มตัวอย่าง ด้านบุคลากร พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด เรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ความสุภาพ อ่อนน้อม เอาใจใส่ลูกค้า รองลงมาคือ ความกระตือรือร้นในการให้บริการ มีความรู้และความสามารถในการให้คำแนะนำ และจำนวนพนักงานมีเพียงพอต่อการให้บริการ ตามลำดับ

1.3.6 ระดับความคิดเห็นปัจจัยทางการตลาดของกลุ่มตัวอย่าง ด้านกระบวนการ พบว่า อยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ระยะเวลาในการดำเนินการสั่งซื้อถึงการจัดส่งเหมาะสม รองลงมาคือ ขั้นตอนการสั่งซื้อผ้าผ่าน มีความชัดเจนและเข้าใจง่าย ระบบการให้คำปรึกษาหรือบริการหลังการขายช่วยแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ การติดตั้งมีความสะดวก รวดเร็ว และการชำระเงินมีความหลากหลายสะดวก ตามลำดับ

1.3.7 ระดับความคิดเห็นปัจจัยทางการตลาดของกลุ่มตัวอย่าง ด้านลักษณะทางกายภาพ พบว่า อยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ป้ายร้านสามารถมองเห็นได้ชัดเจน รองลงมาคือ ร้านค้าหรือสถานที่จำหน่ายผ้าผ่าน มีความสะอาด เป็นระเบียบเรียบร้อย การตกแต่งร้านสวยงามทั้งภายในและภายนอก และการจัดแสดงสินค้าผ้าผ่านในร้านชัดเจน ตามลำดับ

1.4 การตัดสินใจเลือกซื้อผ้าผืนของผู้บริโภคในจังหวัดร้อยเอ็ดอยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ สินค้าที่สามารถตอบสนองความต้องการของได้ รองลงมาคือ ต้องการบอกต่อคนอื่นให้ซื้อผ้าผืนด้วยเช่นกัน

1.5 ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยทางการตลาด ประกอบด้วย ด้านราคา ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ด้านการส่งเสริมการตลาด ด้านบุคลากร และด้านกระบวนการ ส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกซื้อผ้าผืนของผู้บริโภค ในจังหวัดร้อยเอ็ด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยร่วมกันพยากรณ์การตัดสินใจของผู้บริโภคได้ร้อยละ 69.0 (R^2)

การอภิปรายผล

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางการตลาดและการตัดสินใจเลือกซื้อผ้าผืนในจังหวัดร้อยเอ็ด สามารถอภิปรายผลการศึกษาได้ดังต่อไปนี้

2.1 ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยทางการตลาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการส่งเสริมการตลาด รองลงมาคือ ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ด้านบุคลากร ด้านลักษณะทางกายภาพ ด้านราคา และด้านกระบวนการ ตามลำดับ ที่เป็นเช่นนี้เพราะว่าวัสดุที่นำมาผลิตผ้าผืนมีคุณภาพดี มีการออกแบบและความสวยงาม มีราคาที่เหมาะสมกับคุณภาพและปริมาณที่ผู้บริโภคได้รับ ร้านมีทำเลที่ตั้งร้าน หรือช่องทางการขายออนไลน์ บริการจัดส่ง และ/หรือ ติดตั้งสิ่งที่มีการแนะนำสินค้าจากพนักงานอย่างชัดเจน เข้าใจง่าย อีกทั้งพนักงานมีความสุภาพ อ่อนน้อม เอาใจใส่ลูกค้า มีความกระตือรือร้นในการให้บริการ มีความรู้และความสามารถในการให้คำแนะนำ และจำนวนพนักงานมีเพียงพอต่อการให้บริการ นอกจากนี้ระยะเวลาในการดำเนินการสั่งซื้อถึงการจัดส่งเหมาะสม มีขั้นตอนการสั่งซื้อผ้าผืนมีความชัดเจนและเข้าใจง่าย ระบบการให้คำปรึกษาหรือบริการหลังการขายช่วยแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนป้ายร้านสามารถมองเห็นได้ชัดเจน ร้านค้าหรือสถานที่จำหน่ายผ้าผืนมีความสะอาด เป็นระเบียบเรียบร้อย การตกแต่งร้านสวยงามทั้งภายในและภายนอก และการจัดแสดงสินค้าผ้าผืนในร้านชัดเจน ทำให้ผู้บริโภคมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยสอดคล้องกับรุจิรัตน์ พัฒนถาบุตร (2554) ที่กล่าวว่า ธุรกิจจะต้องมีสิ่งที่จะนำเสนอต่อลูกค้า ตั้งราคาที่เหมาะสม หาวีธีการนำเสนอถึงลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยการบริหารช่องทางการจัดจำหน่ายและหาวีธีการสื่อสารเพื่อแจ้งข่าวสารและกระตุ้นให้เกิดการซื้อด้วยการส่งเสริมการตลาด ซึ่งกลยุทธ์เหล่านี้ถือว่าเป็นเครื่องมือทางการตลาดที่สำคัญ ประกอบด้วย สินค้าทั้งที่มีตัวตนและสินค้าบริการที่นำเสนอขายสู่ตลาดเป้าหมาย การให้ราคาเป็นตัวกลางที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความเป็นเจ้าของ ราคาจึงมีความสำคัญที่ทำให้ประโยชน์เกิดขึ้นทั้งทางด้านผู้ซื้อและผู้ขาย นอกจากนี้การที่ลูกค้าสามารถเข้าถึงสินค้า และได้รับสินค้าตามสถานที่และเวลาที่ได้ตกลงกันไว้ อีกทั้งกิจกรรมทางการตลาดเกี่ยวกับการสื่อสารของธุรกิจไปสู่ผู้บริโภคที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย เพื่อให้สินค้าและบริการเสนอขายต่อตลาดเป้าหมายโดยได้รับการต้อนรับจากลูกค้า ส่วนการบริหารกิจการให้มีคุณภาพ จำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน มีความรู้ มีความสามารถและมีทักษะความชำนาญในงานที่ได้รับมอบหมาย อีกทั้งการจัดการและมีขั้นตอนที่แตกต่างกัน โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้บริการและส่งมอบสินค้าและบริการไปยังลูกค้าเพื่อให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ และลักษณะทางกายภาพช่วยเสริมสร้างความมั่นใจให้แก่ลูกค้าและเป็นการสะท้อนถึงรสนิยมของลูกค้าไปด้วย อีกทั้งยังสอดคล้องกับสุตาพร กุณทลบุตร (2558) ที่ได้กล่าวว่า

ปัจจัยทางการตลาดเป็นองค์ประกอบสำคัญในการจัดการ ด้านการตลาด เนื่องจากกิจการสามารถควบคุมองค์ประกอบต่าง ๆ ได้การที่กิจการมีสินค้าหรือบริการไว้ตอบสนอง ความต้องการแก่กลุ่มเป้าหมาย และสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า โดยที่ลูกค้ายอมรับได้และยินยอมที่จะจ่ายใน ราคาที่ตกลง มีช่องทางการจัดจำหน่ายที่เหมาะสม ทำให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวกสบาย อีกทั้งยังสร้าง แรงจูงใจให้ลูกค้าเกิดความสนใจ ตัดสินใจซื้อสินค้าหรือบริการอย่างถูกต้อง ตลอดจนสอดคล้องกับนิติพล ฤตะโชติ (2559) ที่ได้กล่าวว่า ปัจจัยทางการตลาดเป็นกลุ่มของเครื่องมือทางการตลาดที่ กิจการนำมาใช้ร่วมกันเพื่อให้เกิดประโยชน์ และสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ของกิจการ ทั้งยังตอบสนองความ ต้องการของลูกค้าให้ได้รับความพึงพอใจ การจัดการส่วนประสมแต่ละด้านให้สอดคล้องและเหมาะสมกับตลาดเป้าหมายจึงเป็นเรื่องจำเป็น

2.2 ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยทางการตลาด ประกอบด้วย ด้านราคา ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ด้านการส่งเสริมการตลาด ด้านบุคลากร และด้านกระบวนการ ส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกซื้อผ้าผืนของผู้บริโภค ในจังหวัดร้อยเอ็ด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยร่วมกันพยากรณ์การตัดสินใจของผู้บริโภคได้ร้อยละ 69.0 (R^2) ที่เป็นเช่นนี้เพราะว่าราคาเป็นสิ่งที่ต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากเกี่ยวข้องกับงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัดของผู้บริโภค ช่องทางการซื้อมีความสำคัญต่อการตัดสินใจซื้อเนื่องจากลูกค้าต้องได้สัมผัสคุณภาพของผ้าผืน ก่อนการตัดสินใจซื้อ นอกจากนี้การส่งเสริมการตลาดจากทั้งการจัดทำโปรโมชั่น เช่น ซื้อครบ 3,000 บาท ติดตั้งฟรี เป็นต้น ส่วนของพนักงานผู้ขายจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถในการให้รายละเอียดของสินค้าได้อย่างถูกต้อง และเข้าใจง่าย ตลอดจนการจำหน่ายผ้าผืนนั้นต้องให้บริการที่รวดเร็ว และทำให้ผู้บริโภคได้รับความสะดวกมากที่สุด จึงส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกซื้อผ้าผืนของผู้บริโภคในจังหวัดร้อยเอ็ด โดยสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อรรถพงษ์ หอมหวล (2561) ที่พบว่าปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย และการส่งเสริม การตลาด มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจซื้อผ้าผืนของผู้บริโภคอย่างมีนัยสำคัญ สอดคล้องกับญาดาทิพย์ โพธิ์ทิ รัช และวัชร ยี่สุนเทศ (2563) ที่พบว่า ราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาด มีอิทธิพลต่อ กระบวนการตัดสินใจซื้อผ้าผืนประหยดพลังงานของผู้บริโภคอย่างมีนัยสำคัญ สอดคล้องกับสภาพร แก้วกุล (2561) ที่ระบุว่าปัจจัยทางการตลาด เช่น ราคา และการบริการ มีผลต่อการตัดสินใจซื้อผ้าผืนของผู้บริโภคในพื้นที่ อย่างมีนัยสำคัญ สอดคล้องกับ Sophie Müller และทีมงาน (2021) ที่ระบุว่าผู้บริโภคที่มีความตระหนัก ด้านสิ่งแวดล้อมสูงมีแนวโน้มที่จะเลือกซื้อผ้าผืนที่ผลิตจากวัสดุรีไซเคิลหรือวัสดุธรรมชาติมากขึ้น

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลวิจัยไปใช้

1.1 ผู้ประกอบการธุรกิจผ้าผืนควรวางแผนกำหนดราคาผ้าผืนให้เหมาะสมกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย โดยสามารถออกโปรโมชั่นหรือส่วนลดในช่วงเทศกาลหรือช่วงเวลาที่เหมาะสม เพื่อช่วยเพิ่มความคุ้มค่าและ กระตุ้นการตัดสินใจซื้อ นอกจากนี้ควรมีการสื่อสารข้อมูลด้านคุณภาพและความทนทานของสินค้าให้ชัดเจน เพื่อให้ลูกค้าเห็นคุณค่าคุ้มราคาที่จ่าย

1.2 ผู้ประกอบการธุรกิจค้าผ่านควรพัฒนาช่องทางการจำหน่ายให้ครอบคลุมและเข้าถึงลูกค้าได้สะดวกมากขึ้น เช่น การเปิดบริการสั่งซื้อออนไลน์ควบคู่กับบริการวัดขนาดหน้างานฟรี หรือเพิ่มจุดจำหน่ายในพื้นที่ชุมชนต่าง ๆ เพื่อรองรับลูกค้ากลุ่มต่าง ๆ ที่มีความต้องการและความสะดวกสบายแตกต่างกัน

1.3 ผู้ประกอบการธุรกิจค้าผ่านควรเน้นการสื่อสารที่ชัดเจนและตรงกลุ่มเป้าหมายผ่านช่องทางที่เหมาะสม เช่น โซเชียลมีเดีย หรือกิจกรรมส่งเสริมการขาย โดยการจัดโปรโมชั่นที่น่าดึงดูดใจ เช่น การติดตั้งฟรี การให้คำปรึกษาฟรี อีกทั้งอาจทำการจัดอบรมหรือเวิร์กช็อปเกี่ยวกับการเลือกผ้าผ่านที่เหมาะสมกับบ้านแต่ละประเภท

1.4 ผู้ประกอบการธุรกิจค้าผ่านควรให้การฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในคุณสมบัติของผ้าผ่านและบริการที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน รวมถึงทักษะการให้คำแนะนำที่ตรงกับความต้องการของลูกค้า จะช่วยเพิ่มความมั่นใจและสร้างความพึงพอใจให้กับผู้บริโภค

1.5 ผู้ประกอบการธุรกิจค้าผ่านควรพัฒนาระบบการให้บริการตั้งแต่การรับคำสั่งซื้อ การวัดขนาด การจัดส่ง ไปจนถึงการติดตั้ง ให้มีความรวดเร็ว ถูกต้อง และมีมาตรฐานอย่างชัดเจน เพื่อลดปัญหาความผิดพลาดและเพิ่มความน่าเชื่อถือของธุรกิจ รวมถึงการติดตามผลหลังการขายเพื่อรับฟังความคิดเห็นและแก้ไขปัญหาอย่างทันท่วงที

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการผลิตผ้าผ่านที่อาจเป็นสาเหตุของความล่าช้าในการให้บริการ โดยแนะนำให้ใช้ การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผ่าน การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) หรือ การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) กับผู้ประกอบการ ผู้ผลิต หรือพนักงานภายในโรงงาน เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับกระบวนการที่อาจต้องปรับปรุง และสามารถนำผลไปใช้พัฒนาการจัดการการผลิตให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยเฉพาะในกลุ่มผู้ประกอบการ SME ในท้องถิ่น

2.2 ควรศึกษากลยุทธ์การส่งเสริมการตลาด เช่น การจัดโปรโมชั่น การสื่อสารผ่านช่องทางโซเชียลมีเดีย หรือการสร้างแบรนด์ เพื่อดึงดูดความสนใจของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น โดยควรใช้ วิจัยเชิงทดลอง (Experimental Research) หรือการสำรวจด้วยแบบสอบถาม (Survey Research) ร่วมกับการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ที่ใช้กับพฤติกรรมการซื้อของผู้บริโภค เพื่อเป็นประโยชน์ต่อฝ่ายการตลาดและผู้ประกอบการร้านค้าผ่านในการทำตลาดกลยุทธ์ที่เหมาะสม

2.3 ควรขยายขอบเขตการศึกษาไปยังจังหวัดอื่น ๆ ที่มีลักษณะทางภูมิศาสตร์และประชากรศาสตร์ที่แตกต่าง เช่น จังหวัดในภาคกลางหรือภาคใต้ โดยใช้ การวิจัยเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Research) ผ่านการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณจากกลุ่มผู้บริโภคในแต่ละภูมิภาค เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างด้านพฤติกรรมการเลือกซื้อผ้าผ่าน และนำไปสู่การออกแบบแผนการตลาดแบบแยกตามพื้นที่ (Localized Marketing Strategy) ซึ่งจะประโยชน์ทั้งต่อผู้ประกอบการรายย่อย และหน่วยงานภาครัฐที่สนับสนุนธุรกิจ SMEs ด้านผ้าผ่านในระดับภูมิภาค

เอกสารอ้างอิง

- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2555). *การวิเคราะห์และการวิจัยทางสถิติด้วย SPSS* (พิมพ์ครั้งที่13). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ธรรมศาสตร์.
- กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ. (2566). *รายงานอุตสาหกรรมของตกแต่งบ้านไทยปี 2566*. ค้นเมื่อ 14 มีนาคม 2568, จาก <https://www.ditp.go.th/1222321456>.
- นิติพล ภูตะโชติ. (2559). การสร้างความภักดีของลูกค้าด้วยการตลาดเชิงสัมพันธ์. *วารสารบริหารธุรกิจ*, 6(1), 23–39.
- พจนีย์ เกษมสุข. (2566). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเลือกใช้ผ้าปูที่นอนของผู้บริโภคในเขตเมือง. *วารสารการตลาดและพฤติกรรมผู้บริโภค*, 10(2), 45–60.
- มนตรี พิริยะกุล. (2560). *การจัดการทางการตลาดยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- รุจิรัตน์ พัฒนยาบุตร. (2554). กลยุทธ์การส่งเสริมการขายในธุรกิจค้าปลีก. *วารสารบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*, 34(1), 58–70.
- ศูนย์ข้อมูลส่งเสริมการค้า. (2568). *สถานการณ์ภาพรวมตลาดที่อยู่อาศัยจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ครึ่งหลัง ปี 2567*. ค้นเมื่อ 14 มีนาคม 2568, จาก <https://www.reic.or.th/Activities/PressRelease/257>
- สุกัญญา ภัททาจารี. (2566). โอกาสและความท้าทายของธุรกิจผ้าปูที่นอนไทยในยุคหลังโควิด-19. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ธุรกิจสมาร์ท.
- สถาพร แก้วกุล. (2561). *การวิเคราะห์ประสิทธิภาพการแข่งขันทางการตลาดของธุรกิจผ้าปูที่นอนในอำเภอไชยา จังหวัดสุราษฎร์ธานี*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยสุราษฎร์ธานี]
- สมศักดิ์ จันทระเกษม. (2566). การวิเคราะห์แนวโน้มอุตสาหกรรมผ้าปูที่นอนในประเทศไทย. *วารสารธุรกิจและเศรษฐกิจ*, 18(1), 43–58.
- สุตาพร กุณฑลบุตร. (2558). อิทธิพลของภาพลักษณ์แบรนด์ที่มีต่อความตั้งใจซื้อซ้ำของผู้บริโภค. *วารสารการจัดการ มหาวิทยาลัยพะเยา*, 4(2), 75–88.
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2567). *โครงสร้างข้อมูลสถิติจำนวนประชากรจังหวัดร้อยเอ็ดที่มีชื่ออยู่ในทะเบียนบ้าน*. สืบค้นเมื่อ 14 มีนาคม 2568, จาก https://stat.bora.dopa.go.th/new_stat/webPage.
- สำนักงานพาณิชย์จังหวัดร้อยเอ็ด. (2566). *รายงานแนวโน้มธุรกิจจังหวัดร้อยเอ็ด ปี 2566*. สืบค้นเมื่อ 14 มีนาคม 2568, จาก <http://www.moc.go.th/roiet12041547>.
- อรรถพงษ์ หอมหวล. (2561). *จิตวิทยาการบริหารและพฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- Booms, B. H., and Bitner, M. J. (1981). *Marketing strategies and organizational structures for service firms*. In *Marketing of Services* (pp. 47–51). American Marketing Association.
- Brown, L., and Lee, H. (2019). Consumer preferences for eco-friendly curtains: A study in Australia. *Journal of Sustainable Design*, 12(2), 55–72.
- Cochran, W. G. (1977). *Sampling techniques* (3rd ed.). New York: John Wiley & Sons.

- Kotler, P. (2014). *Marketing management* (14th ed.). Pearson Education.
- Kotler, P. (2016). *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital*. Wiley.
- Kotler, P, and Armstrong, G. (2017). *Principles of marketing* (17th ed.). Pearson Education.
- Kotler, P, and Keller, K. L. (2015). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.
- McCarthy, E. J. (1964). *Basic marketing: A managerial approach*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Müller, S. (2021). *Customer Perception and Service Value in the Interior Decoration Industry*. Berlin: Springer.
- Nguyen, L. T., Pham, K. A., and Tran, H. Y. (2022). Consumer preferences in interior textile selection: A focus on curtain design. *Journal of Interior and Sustainable Design*, 14(3), 221–234.
- Park, N. K., and Farr, C. A. (2007). The effects of lighting on consumers' emotions and behavioral intentions in a retail environment: A cross-cultural comparison. *Journal of Interior Design*, 33(1), 17–32.
- Wang, Y., and Lin, J. (2023). Smart curtain textiles: Thermal protection and UV resistance for modern households. *Journal of Textile Science & Engineering*, 13(1), 15–28.

แนวทางการจัดการอย่างยั่งยืนของผลิตภัณฑ์น้ำมันหอมระเหยวิสาหกิจชุมชนปรกฟ้า จังหวัดชลบุรี โดยใช้กระบวนการวิเคราะห์เชิงลำดับชั้น

An AHP Model for Sustainable Essential Oil Product Management Approaches: A Case Study of Prokfa Community Enterprise, Chonburi Province

พิชญดา ดอนสมจิตร^{1*} สุภาภรณ์ ไบยา² สิริเกล้า สังขพันธ์³ จุฑารัตน์ อุ่นแก้ว⁴ และรัตนกร รูปไสย⁵

Phichayada Donsomjit^{1*} Supaporn Baiya² Siriklao Sangkhaphan³ Jutharat Unkaew⁴
and Rattanakorn Roopsai⁵

Corresponding author email: phichayada.d@ku.th

(Received: July 15, 2025 Revised: July 17, 2025 Accepted: July 18, 2025)

บทคัดย่อ

การจัดการธุรกิจที่ยั่งยืนเป็นการสร้างผลตอบแทนให้กับองค์กร ควบคู่กับการสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เนื่องด้วยความท้าทายจากความเสี่ยง ความยากจน และการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ เป็นเรื่องเร่งด่วนที่ต้องได้รับการแก้ไข ดังนั้นการใช้หลักการของความยั่งยืนจะนำไปสู่การบริหารธุรกิจอย่างยั่งยืน งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเสนอแนวทางการจัดการอย่างยั่งยืนตามหลักการความยั่งยืน (Concepts of Sustainability) ซึ่งมีผลิตภัณฑ์น้ำมันหอมระเหยวิสาหกิจชุมชนปรกฟ้า จังหวัดชลบุรี เป็นกรณีศึกษา งานวิจัยนี้รวบรวมข้อมูลปัจจัยความยั่งยืนจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการอย่างยั่งยืน และการสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้างจากผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนปรกฟ้า 2 ราย ซัพพลายเออร์ผู้ปลูกพืชสมุนไพรแมงลัก 2 ราย และลูกค้า 17 ราย วิเคราะห์ข้อมูลด้วยกระบวนการวิเคราะห์ เชิงลำดับชั้น (AHP) โดยใช้ความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญด้านความยั่งยืน และการจัดการโลจิสติกส์ และซัพพลายเชนอย่างยั่งยืน 5 ท่าน เพื่อสอบถามความถูกต้องของปัจจัยรวมถึงให้เห็นเกี่ยวกับความสำคัญ ของปัจจัยความยั่งยืน ผลการวิจัยพบว่าแนวทางการจัดการอย่างยั่งยืนประกอบด้วยสามด้านหลัก คือ ด้านเศรษฐกิจ คำนวณน้ำหนักความสำคัญร้อยละ 54.68 มีปัจจัยสำคัญคือการจัดส่งสินค้าตรงตามคำสั่งซื้อของลูกค้า

¹ อาจารย์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Lecturer, Faculty of Management Sciences, Kasetsart University

² ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Assistant Professor, Ph.D., Faculty of Science, Kasetsart University

³ อาจารย์ ดร. คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Lecturer, Ph.D. in Economics Faculty of Economics, Kasetsart University

⁴⁵ หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Bachelor of Business Administration, Faculty of Management Sciences, Kasetsart University

ร้อยละ 16.27 ลำดับต่อมาด้านสิ่งแวดล้อม คำนวณน้ำหนักความสำคัญร้อยละ 25.29 มีปัจจัยสำคัญคือการใช้แมงลักแบบเกษตรอินทรีย์ร้อยละ 9.40 และด้านสังคมค่าน้ำหนักความสำคัญร้อยละ 20.03 มีปัจจัยสำคัญคือการคัดเลือกซัพพลายเออร์ผู้ปลูกแมงลักเกษตรอินทรีย์ ร้อยละ 4.30 โดยผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในซัพพลายเชนสามารถนำผลการวิจัยนี้ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานเพื่อความยั่งยืนได้

คำสำคัญ: หลักการความยั่งยืน; การวิเคราะห์เชิงลำดับชั้น; ผลกระทบน้ำมันหอมระเหย; วิสาหกิจชุมชน

ABSTRACT

Sustainable business management creates organizational returns while generating positive impacts on society and the environment. Given the urgent challenges of inequality, poverty, and climate change that require immediate attention, applying sustainability principles leads to sustainable business operations. This research aims to propose sustainable management approaches based on concepts of sustainability, using essential oil products from the Prok Fa Community Enterprise in Chonburi Province as a case study. The study collected sustainability factors data through literature review related to sustainable management and structured interviews with 2 community enterprise operators from Prok Fa, 2 suppliers of organic Ocimum x africanum cultivation, and 17 customers. Data analysis employed the Analytic Hierarchy Process (AHP) using opinions from 5 experts in sustainability and sustainable logistics and supply chain management to validate factors and provide insights on the importance of sustainability factors. The research findings revealed that sustainable management approaches comprise three main dimensions: Economic dimension with an importance weight of 54.68%, where the key factor is delivering products according to customer orders at 16.27%. Environmental dimension follows with an importance weight of 25.29%, where the key factor is using organic Ocimum x africanum cultivation at 9.40%. Social dimension has an importance weight of 20.03%, with the key factor being the selection of organic Ocimum x africanum cultivation suppliers at 4.30%. Community enterprise operators and stakeholders in the supply chain can apply these research findings as guidelines for sustainable operations.

Keywords: Concepts of Sustainability; Analytic Hierarchy Process; Essential Oil Products; Community Enterprise

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ด้วยยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ. 2561-2580 ด้านที่ 2 เกี่ยวกับการสร้างความสามารถในการแข่งขันเพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจ มีเป้าหมายสำคัญในการเพิ่มรายได้ประชาชาติ การกระจายรายได้ และการขยายตัวของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ รวมถึงการเพิ่มผลผลิตภาพการผลิตและการลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนาเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2561) วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีบทบาทสำคัญเป็นกลไกหลักในการพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะการจ้างงาน การสร้างรายได้ และการแก้ไขปัญหาความยากจน การขับเคลื่อนเศรษฐกิจตามยุทธศาสตร์ชาติดังกล่าวจึงจำเป็นต้องพัฒนาผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยุคใหม่ให้สามารถแข่งขันในเวทีการค้าระดับโลกได้ โดยมุ่งเน้นการสร้างตราสินค้าที่โดดเด่นและมีอัตลักษณ์ รวมถึงการเน้นตลาดที่มีมูลค่าสูง

ซึ่งแนวโน้มการบริหารจัดการธุรกิจให้ประสบความสำเร็จจะให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการอย่างยั่งยืน โดยต้องคำนึงถึงสามมิติหลัก ได้แก่ กำไรจากการดำเนินงาน (ด้านเศรษฐกิจ) ความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานและชุมชน (ด้านสังคม) และการเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (ด้านสิ่งแวดล้อม) (Elkington, 1997; Porter & Kramer, 2011) ผู้ประกอบการที่มีเป้าหมายเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนจะต้องมีการบริหารจัดการทั้งสามด้านเพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียในซัพพลายเชนได้รับประโยชน์ร่วมกัน (Freeman et al., 2010; Seuring & Müller, 2008) และจากแผนพัฒนาจังหวัดชลบุรี พ.ศ. 2566-2570 สำนักงานจังหวัดชลบุรี กลุ่มงานยุทธศาสตร์และข้อมูล เพื่อการพัฒนาจังหวัด (2568) ได้กำหนดประเด็นการพัฒนาที่ 3 คือ การสร้างเสริมนวัตกรรมเกษตรสู่เศรษฐกิจชีวภาพ โดยมีโครงการสำคัญในการพัฒนาพื้นที่เรียนรู้เทคโนโลยีและนวัตกรรมการปลูกและแปรรูปสมุนไพรสำหรับผู้ประกอบการเกษตรสมัยใหม่เพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจ BCG และอุตสาหกรรมเกษตรชีวภาพในโครงการเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก ซึ่งประกอบด้วย 3 เศรษฐกิจ ได้แก่ เศรษฐกิจชีวภาพ (Bioeconomy) เศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) และเศรษฐกิจสีเขียว (Green Economy)

โดยวิสาหกิจชุมชนปรกฟ้า อำเภอเกาะจันทร์ จังหวัดชลบุรี เป็นกรณีศึกษาที่สำคัญในการผลิตน้ำมันหอมระเหยจากสมุนไพรไทยแบบเกษตรอินทรีย์ ซึ่งใช้วัตถุดิบเป็นสมุนไพรที่วิสาหกิจชุมชนปลูกเองและรับซื้อจากซัพพลายเออร์ผู้ปลูกพืชสมุนไพรในชุมชนที่ไม่ใช้ยาฆ่าแมลงมาผลิตเป็นผลิตภัณฑ์น้ำมันหอมระเหย โดยกลั่นแยกเป็นกลิ่นที่ได้รับความนิยมสูงจากลูกค้า เนื่องจากเป็นพืชสมุนไพรในครัวเรือนไทยที่ช่วยให้ผ่อนคลายและกระตุ้นความอยากอาหาร ผลิตภัณฑ์น้ำมันหอมระเหยของชุมชนปรกฟ้าไม่ใส่สารกันเสีย ลูกค้า ซื้อไปเป็นส่วนผสมในการผลิตสินค้าที่ต้องการความหอมและสรรพคุณทางสมุนไพร เช่น สบู่ แชมพู หรือตัวช่วยในการกระจายกลิ่น (diffuser) โดยมีช่องทางการจำหน่ายออนไลน์ ผ่านไลน์ และเพจเฟซบุ๊ก ซึ่งใช้ผู้ให้บริการขนส่งเอกชนกระจายสินค้าให้ลูกค้าในตลาดเฉพาะ (Niche Market) ความท้าทายสำคัญของผู้ประกอบการกรณีศึกษา คือ การบริหารจัดการธุรกิจได้อย่างยั่งยืนในทั้งสามด้าน ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ ด้านพนักงานและชุมชน และด้านสิ่งแวดล้อม เพื่อให้เป็นประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้เสียในซัพพลายเชน ซึ่งสอดคล้องกับประเด็นการพัฒนาจังหวัดชลบุรี ประเด็นที่ 3 ในการสร้างเสริมนวัตกรรมเกษตรสู่เศรษฐกิจชีวภาพ และนำไปสู่การสร้างวิสาหกิจชุมชนที่มีความสามารถในการปลูกและแปรรูปสมุนไพรที่ได้มาตรฐาน

โดยงานวิจัยนี้ได้รับทุนวิจัยโครงการวิจัยทุนอุดหนุนวิจัยและนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา ปีงบประมาณ 2567 และมีโครงการวิจัยจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุภาภรณ์ ไบยา สังกัดคณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา เรื่อง การศึกษาการสกัดน้ำมันหอมระเหย จากต้นแมงลักสด (*Ocimum x africanum*) โดยใช้เครื่องกลั่นด้วยน้ำขนาด 150 ลิตร และกิจกรรมทางชีวภาพ ของน้ำมันหอมระเหย และโครงการวิจัยจากอาจารย์ ดร.สิริเกล้า สังขพันธ์ สังกัดคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา เรื่องการกำหนดราคาและ การวิเคราะห์ความเต็มใจจ่าย ของผลิตภัณฑ์อินทรีย์ในประเทศไทย: กรณีศึกษาน้ำมันหอมระเหยโดยวิสาหกิจชุมชนปรกฟ้า จังหวัดชลบุรี เป็นบูรณาการงานวิจัยร่วมกันของบุคลากรหลายคณะภายใต้กรณีศึกษาเดียวกัน ซึ่งโครงการวิจัยที่ได้รับทุน จะต้องเป็นไปตามประเด็นที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ งานวิจัยนี้จึงมีความสำคัญ ในการเสนอแนวทางการจัดการอย่างยั่งยืนสำหรับผลิตภัณฑ์น้ำมันหอมระเหยวิสาหกิจชุมชนปรกฟ้า จังหวัดชลบุรี โดยนำหลักการของความยั่งยืน (Concepts of Sustainability) ร่วมกับวิเคราะห์ข้อมูลด้วยกระบวนการ วิเคราะห์เชิงลำดับขั้น (AHP) ใช้ความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญด้านความยั่งยืนและผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการโลจิสติกส์ และซัพพลายเชนอย่างยั่งยืน ซึ่งจะเป็ประโยชน์ไม่เพียงแต่ต่อผู้ประกอบการกรณีศึกษาเท่านั้น อีกทั้งยังสามารถ นำแนวทางจากผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้กับวิสาหกิจชุมชนอื่นที่มีรูปแบบผลิตภัณฑ์ในลักษณะคล้ายคลึงกัน สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ. 2561-2580 และแผนพัฒนาจังหวัดชลบุรี พ.ศ. 2566-2570 ตามที่ได้กล่าว ในข้างต้น

จุดมุ่งหมายของการวิจัย

เพื่อเสนอแนวทางการจัดการอย่างยั่งยืน กรณีศึกษาผลิตภัณฑ์น้ำมันหอมระเหยวิสาหกิจชุมชนปรกฟ้า จังหวัดชลบุรี

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหาทำการศึกษาผลิตภัณฑ์น้ำมันหอมระเหย ของกรณีศึกษาวิสาหกิจชุมชนปรกฟ้า อำเภอกะเจันท์ จังหวัดชลบุรี จำนวน 1 กลิ่น ซึ่งสกัดจากพืชสมุนไพรไทย 1 ชนิด คือน้ำมันหอมระเหยแมงลัก คัดเลือกจากข้อมูลยอดขายกลิ่นสมุนไพรไทยที่ลูกค้ามีความต้องการซื้อและขึ้นชออันดับหนึ่ง โดยแสดงอุปสงค์สินค้า ที่ลูกค้าต้องการ จึงเป็นการคำนึงถึงทั้งอุปสงค์และอุปทาน ข้อมูลนี้ได้จากแบบสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้าง

ระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการวิจัย 1 ปี ตั้งแต่วันที่ 19 มกราคม พ.ศ. 2567 ถึงวันที่ 18 มกราคม พ.ศ. 2568 ซึ่งเป็นไปตามสัญญาทุนวิจัยโครงการวิจัยทุนอุดหนุนวิจัยและนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา ปีงบประมาณ 2567

การทบทวนวรรณกรรม (Literature Review)

1. หลักการความยั่งยืน (Sustainability Principles)

1.1 แนวคิดหลักการความยั่งยืน Triple Bottom Line หลักการความยั่งยืนได้รับการพัฒนาขึ้นจากแนวคิด Triple Bottom Line ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดประกอบด้วย 3 มิติหลัก คือ เศรษฐกิจ (Economic) สิ่งแวดล้อม (Environmental) และสังคม (Social) (Elkington, 1997) แนวคิดนี้ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในวงการธุรกิจและการวิจัยเป็นกรอบสำหรับการประเมินผลกระทบและการพัฒนาที่ยั่งยืน การประยุกต์ใช้หลักการ Triple Bottom Line ในการจัดการซัพพลายเชนช่วยให้องค์กรสามารถสร้างสมดุลระหว่างการสร้างกำไร การรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม และการมีส่วนร่วมกับชุมชนสังคม (Carter & Rogers, 2008) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของวิสาหกิจชุมชน การนำหลักการนี้มาใช้จะช่วยให้วิสาหกิจสามารถ ดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืน

1.2 การพัฒนาที่ยั่งยืนในบริบทวิสาหกิจชุมชน วิสาหกิจชุมชนมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาที่ยั่งยืนในระดับท้องถิ่น (Seelos & Mair, 2005) การดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนมักจะมีรากฐานจากภูมิปัญญาท้องถิ่น การใช้ทรัพยากรในชุมชน และการสร้างรายได้ให้กับสมาชิกในชุมชน การศึกษาของ Peredo and Chrisman (2006) พบว่า วิสาหกิจชุมชนที่ประสบความสำเร็จมักจะมีการบูรณาการหลักการความยั่งยืนเข้ากับกลยุทธ์ทางธุรกิจ โดยเน้นการสร้างมูลค่าร่วมกัน (Shared Value Creation) ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อธุรกิจและชุมชน

2. การจัดการซัพพลายเชนอย่างยั่งยืน (Sustainable Supply Chain Management)

2.1 แนวคิดการจัดการซัพพลายเชนอย่างยั่งยืน การจัดการซัพพลายเชนอย่างยั่งยืน (Sustainable Supply Chain Management: SSCM) เป็นแนวทางการจัดการที่บูรณาการประเด็นด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมเข้ากับกระบวนการจัดการซัพพลายเชนแบบดั้งเดิม (Seuring & Müller, 2008) โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจในขณะที่ลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม Carter & Rogers (2008) ได้เสนอกรอบแนวคิดของการจัดการซัพพลายเชนอย่างยั่งยืนที่ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) การบูรณาการด้านสิ่งแวดล้อม 2) การบูรณาการด้านสังคม 3) การบูรณาการด้านเศรษฐกิจ และ 4) การสนับสนุนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2.2 SCOR Model ในการจัดการซัพพลายเชน แบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานในซัพพลายเชน (Supply Chain Operations Reference Model: SCOR Model) เป็นเครื่องมือมาตรฐานที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์และปรับปรุงกระบวนการซัพพลายเชน (Supply Chain Council, 2012) โดย SCOR Model ประกอบด้วย 5 กระบวนการหลัก ได้แก่ 1) การวางแผน (Plan) 2) การจัดหา (Source) 3) การผลิต (Make) 4) การส่งมอบ (Deliver) และ 5) การส่งคืน (Return) การประยุกต์ใช้ SCOR Model ในการศึกษาซัพพลายเชนของวิสาหกิจขนาดเล็กและชุมชนได้รับความสนใจเพิ่มมากขึ้น (Huan et al., 2004) เนื่องจากช่วยให้วิสาหกิจสามารถระบุจุดอ่อนและโอกาสในการพัฒนาซัพพลายเชนได้อย่างเป็นระบบ

3. การวิเคราะห์เชิงลำดับชั้น (Analytic Hierarchy Process: AHP)

3.1 แนวคิดและหลักการของ AHP การวิเคราะห์เชิงลำดับชั้น (Analytic Hierarchy Process: AHP) เป็นเทคนิคการตัดสินใจแบบมีหลายเกณฑ์ที่ได้รับการพัฒนาโดย Saaty (1980) โดยมีหลักการสำคัญคือการแยกย่อยปัญหาที่ซับซ้อนออกเป็นโครงสร้างลำดับชั้น และทำการเปรียบเทียบแต่ละองค์ประกอบเป็นคู่ ๆ เพื่อหาความสำคัญสัมพัทธ์ AHP ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ 1) การสร้างโครงสร้างลำดับชั้น (Hierarchy Structure) 2) การเปรียบเทียบเป็นคู่ (Pairwise Comparison) และ 3) การสังเคราะห์ลำดับความสำคัญ (Priority Synthesis) (Saaty, 1990)

3.2 การประยุกต์ใช้ AHP ในการจัดการซัพพลายเชน AHP ได้รับการนำไปใช้อย่างแพร่หลายในการแก้ปัญหาการจัดการซัพพลายเชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการเลือกซัพพลายเออร์ การประเมินผลประกอบการ และการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัย (Ho et al., 2010) การศึกษาของ Govindan et al. (2013) พบว่า AHP เป็นเทคนิคที่มีประสิทธิภาพในการประเมินและจัดลำดับปัจจัยความยั่งยืนในซัพพลายเชน เนื่องจากสามารถจัดการกับปัญหาที่มีความซับซ้อนและมีปัจจัยหลายด้านที่ต้องพิจารณา

การบูรณาการระหว่างหลักการความยั่งยืน การจัดการซัพพลายเชนอย่างยั่งยืน และการวิเคราะห์เชิงลำดับชั้นเป็นแนวทางที่มีประสิทธิภาพในการศึกษาและพัฒนาซัพพลายเชนของวิสาหกิจชุมชน (Brandenburg et al., 2014) การใช้ AHP ในการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยความยั่งยืนตามหลักการ Triple Bottom Line ช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้อย่างเป็นระบบและมีหลักฐานเชิงประจักษ์ (Büyükoçkan & Çifçi, 2012)

แม้ว่าจะมีการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการซัพพลายเชนอย่างยั่งยืนอย่างมากมาย แต่การศึกษาที่เฉพาะเจาะจงในบริบทของวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์น้ำมันหอมระเหยในประเทศไทยยังมีจำนวนจำกัด (Seuring & Müller, 2008) โดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้ AHP ในการประเมินปัจจัยความยั่งยืนในบริบทดังกล่าว การวิจัยนี้จึงมีจุดมุ่งหมายเพื่อเติมเต็มช่องว่างดังกล่าว โดยการนำเสนอแนวทางการจัดการซัพพลายเชนอย่างยั่งยืนที่เหมาะสมกับบริบทของวิสาหกิจชุมชนในประเทศไทย

วิธีการดำเนินการวิจัย

1. การกำหนดกลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้กำหนดผู้ให้ข้อมูลหลัก ประกอบด้วย 4 กลุ่ม ได้แก่

1) ผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์น้ำมันหอมระเหย วิสาหกิจชุมชนปรกฟ้า อำเภอเกาะจันทร์ จังหวัดชลบุรี จำนวน 2 ราย ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง โดยพิจารณาจากผู้ประกอบการที่มีเป้าหมายและการจัดการตามหลักการความยั่งยืน ซึ่งจำนวนผู้ประกอบการผลิตน้ำมันหอมระเหย วิสาหกิจชุมชนปรกฟ้ามี 1 แห่ง การคัดเลือกอาสาสมัคร 2 ราย ได้แก่ รายแรกเป็นผู้ก่อตั้งริเริ่มผลิต ผลิตภัณฑ์น้ำมันหอมระเหย รายที่สองเป็นผู้ซื้อกิจการและดำเนินกิจการต่อ ใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างในการเก็บข้อมูล

2) ซัพพลายเออร์ผู้ปลูกแมงลัก เพื่อใช้ผลิตน้ำมันหอมระเหย จำนวน 2 ราย ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง โดยพิจารณาจากจำนวนซัพพลายเออร์ผู้ปลูกแมงลักเกษตรอินทรีย์ที่มีอยู่ทั้งหมด 2 ราย ที่ส่งมอบแมงลักให้ผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์น้ำมันหอมระเหย และใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างในการเก็บข้อมูล

3) ลูกค้าย่อย 17 ราย ประกอบด้วย

3.1) ลูกค้าที่เคยใช้ผลิตภัณฑ์น้ำมันหอมระเหยวิสาหกิจชุมชนปรกฟ้า มีวิธีการจัดอาสาสมัครเข้ากลุ่ม คือพิจารณาจากฐานข้อมูลลูกค้าของผู้ประกอบการผลิตน้ำมันหอมระเหย ซึ่งลูกค้ายินยอมเข้าร่วมโครงการวิจัย ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง ซึ่งใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างในการเก็บข้อมูล จำนวน 5 ราย ด้วยวิธีการสัมภาษณ์กรณีศึกษาเดี่ยว (Singlecase Study) ซึ่งขนาดตัวอย่างในการวิจัยเชิงคุณภาพสำหรับกรณีศึกษาเดี่ยวคือ 4-10 ราย (Ahmed, 2025)

3.2) ลูกค้าที่ไม่เคยใช้ผลิตภัณฑ์น้ำมันหอมระเหยวิสาหกิจชุมชนปรกฟ้า แต่เคยใช้น้ำมันหอมระเหยยี่ห้ออื่น มีวิธีการจัดอาสาสมัครเข้ากลุ่ม คือ พิจารณาจากลูกค้ายินยอมเข้าร่วมโครงการ และจากเงื่อนไขลูกค้า ซึ่งไม่เคยใช้ผลิตภัณฑ์น้ำมันหอมระเหยวิสาหกิจชุมชนปรกฟ้า แต่เคยใช้น้ำมันหอมระเหยยี่ห้ออื่นและใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างในการเก็บข้อมูล จำนวน 12 ราย ด้วยวิธีการสนทนากลุ่ม (focus groups) ซึ่งขนาดตัวอย่างในการวิจัยเชิงคุณภาพสำหรับการสนทนากลุ่ม (focus group) คือ 4-12 ราย (Ahmed, 2025)

4) ผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านความยั่งยืน และผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการโลจิสติกส์และซัพพลายเชน อย่างยั่งยืน ได้แก่ นักวิชาการ อาจารย์ ผู้ประกอบการ และผู้จัดการด้านความยั่งยืน ผู้มีความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องอย่างน้อย 5 ปี จำนวน 5 ราย เพื่อให้ความเห็นและสอบถามความถูกต้องของข้อมูล โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล

รวมผู้ให้ข้อมูลหลักทั้งสิ้น 26 ราย

วิธีการสุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) มีเหตุผลในการเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักตามที่ระบุไว้ในหัวข้อขอบเขตประชากรและกลุ่มตัวอย่างข้างต้น

2. วิธีการเก็บข้อมูล

1) ศึกษา ค้นคว้าข้อมูลปฐมภูมิและทุติยภูมิที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ผลิตภัณฑ์น้ำมันหอมระเหยวิสาหกิจชุมชนปรกฟ้า จังหวัดชลบุรี จากผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนปรกฟ้า เนื่องจากผู้ประกอบการมีความประสงค์ที่จะจัดการวิสาหกิจชุมชนให้เกิดความยั่งยืน จึงได้เข้ามาขอคำปรึกษาจากคณะผู้วิจัยที่มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา ด้วยตัวของผู้ประกอบการเอง

2) ศึกษา ค้นคว้าทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ การจัดการโลจิสติกส์และซัพพลายเชนอย่างยั่งยืน (Sustainable Logistics and supply chain management) หลักการความยั่งยืน (Triple Bottom Line) รูปแบบเศรษฐกิจ BCG (BCG Economy Model) เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) กระบวนการวิเคราะห์เชิงลำดับขั้น (Analytic Hierarchy Process: AHP)

3) ลงพื้นที่ภาคสนาม ที่วิสาหกิจชุมชนปรกฟ้า อำเภอเกาะจันทร์ จังหวัดชลบุรี โดยรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสังเกต และการจดบันทึกข้อมูล นำข้อมูลมาอธิบายด้วยทฤษฎี หลักการ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อออกแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเป็นแนวคำถาม ซึ่งเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล

4) ผู้เชี่ยวชาญด้านความยั่งยืน และผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการโลจิสติกส์และซัพพลายเชนอย่างยั่งยืน ได้แก่ อาจารย์ นักวิชาการ ผู้มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องอย่างน้อย 5 ปี จำนวน 3 ราย ประเมินความสอดคล้องของคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ (IOC) จากนั้นปรับปรุงออกแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ตามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ได้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างที่มีแนวคำถามเหมาะสม สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย

5) เก็บข้อมูล ใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) มีวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็น (non-probability sampling) โดยวิธีเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling)

6) จำแนกปัจจัยความยั่งยืนของผลิตภัณฑ์น้ำมันหอมระเหย ตามหลักการอย่างยั่งยืน 3 ด้าน คือ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยใช้กระบวนการวิเคราะห์เชิงลำดับชั้น (Analytic Hierarchy Process: AHP)

6.1) ตรวจสอบกลุ่มปัจจัยความยั่งยืนของผลิตภัณฑ์น้ำมันหอมระเหย ด้วยการทำแบบสอบถาม Check-list ให้ผู้เชี่ยวชาญด้านความยั่งยืน และผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการโลจิสติกส์และซัพพลายเชนอย่างยั่งยืน ได้แก่ อาจารย์ นักวิชาการ ผู้ประกอบการ ผู้มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องอย่างน้อย 5 ปี จำนวน 5 ราย เป็นผู้สอบทาน

6.2) ให้ผู้เชี่ยวชาญด้านความยั่งยืน และผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการโลจิสติกส์และซัพพลายเชนอย่างยั่งยืนในข้างต้น เปรียบเทียบความยั่งยืนของผลิตภัณฑ์น้ำมันหอมระเหยแต่ละคู่ทางเลือก (Pairwise-comparison) เป็นการหาค่าน้ำหนักของแต่ละปัจจัย

7) สรุปผลปัจจัยความยั่งยืนของผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์น้ำมันหอมระเหย และเสนอแนวทางการจัดการอย่างยั่งยืน กรณีศึกษา ผลิตภัณฑ์น้ำมันหอมระเหยวิสาหกิจชุมชนปรกฟ้า จังหวัดชลบุรี

3. เครื่องมือวิจัย

1) แบบสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้าง (Structure interview) เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) โดยใช้คำถามปลายเปิด เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง 3 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์น้ำมันหอมระเหย วิสาหกิจชุมชนปรกฟ้า ซัพพลายเออร์ผู้ปลูกพืช เพื่อใช้ผลิตน้ำมันหอมระเหย ลูกค้าประกอบด้วยลูกค้าที่ใช้ผลิตภัณฑ์น้ำมันหอมระเหยวิสาหกิจชุมชนปรกฟ้า และลูกค้าที่ไม่เคยใช้ผลิตภัณฑ์น้ำมันหอมระเหยวิสาหกิจชุมชนปรกฟ้า แต่เคยใช้น้ำมันหอมระเหยยี่ห้ออื่น

2) แบบฟอร์มเพื่อตรวจสอบกลุ่มปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการซัพพลายเชนอย่างยั่งยืน เป็นการสอบถามข้อมูลกับผู้เชี่ยวชาญด้านความยั่งยืน ว่าแต่ละปัจจัยความยั่งยืนสอดคล้องเหมาะสมกับการเป็นปัจจัยความความยั่งยืน ทั้ง 3 ด้าน

3) แบบสอบถามสำหรับการวิเคราะห์เชิงลำดับชั้น (AHP) เปรียบเทียบปัจจัยทีละคู่ โดยให้ผู้เชี่ยวชาญด้านความยั่งยืน และผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการโลจิสติกส์และซัพพลายเชนอย่างยั่งยืนเปรียบเทียบปัจจัยความยั่งยืนแต่ละด้าน ทีละคู่ทางเลือก เพื่อพิจารณาว่าปัจจัยแต่ละคู่ นั้น ปัจจัยใดมีความสำคัญ ส่งผลกระทบต่อปัจจัยหลักมากกว่า น้อยกว่า หรือเท่ากัน และให้ระดับคะแนนของความสำคัญตามตารางมาตรฐานการวินิจฉัยเปรียบเทียบเป็นคู่

4. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์เชิงลำดับชั้น (Analytic Hierarchy Process: AHP) ในการวิเคราะห์ปัจจัยความยั่งยืน 3 ด้าน ตามหลักการความยั่งยืนเป็นเกณฑ์การตัดสินใจ ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม ซึ่งมีเกณฑ์การตัดสินใจรองคือปัจจัยความยั่งยืนของผลิตภัณฑ์น้ำมันหอมระเหย การให้น้ำหนักความสำคัญของเกณฑ์การตัดสินใจ ใช้วิธีการเปรียบเทียบทีละคู่ (Pairwise-comparison) โดยผู้เชี่ยวชาญด้านความยั่งยืน จากนั้นหาค่าน้ำหนักความสำคัญของแต่ละปัจจัย ค่าความสำคัญเป็นค่าตัวเลขตามตารางมาตรฐานการวินิจฉัยเปรียบเทียบเป็นคู่ ตัวเลข 1 – 9 คือระดับความความสำคัญ ซึ่งมีการอธิบายค่าตัวเลข ดังแสดงในตารางที่ 1 ตารางมาตรฐาน การวินิจฉัยเปรียบเทียบเป็นคู่ เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยทีละคู่

ตารางที่ 1 ตารางมาตรฐานส่วนการวินิจฉัยเปรียบเทียบเป็นคู่

ระดับของความสำคัญ	ความหมายของตัวเลข	อธิบายความหมาย
1	มีความสำคัญเท่ากัน	ปัจจัยทั้งคู่ที่กำลังเปรียบเทียบมีความสำคัญเท่ากัน
3	มีความสำคัญมากกว่าปานกลาง	ปัจจัยทั้งคู่ที่กำลังเปรียบเทียบ มีปัจจัยหนึ่งมีความสำคัญมากกว่าอีกปัจจัยในระดับปานกลาง
5	มีความสำคัญมากกว่ามาก	ปัจจัยทั้งคู่ที่กำลังเปรียบเทียบ มีปัจจัยหนึ่งมีความสำคัญมากกว่าอีกปัจจัยในระดับมาก
7	มีความสำคัญมากกว่ามากที่สุด	ปัจจัยทั้งคู่ที่กำลังเปรียบเทียบ มีปัจจัยหนึ่งมีความสำคัญมากกว่าอีกปัจจัยในระดับมากที่สุด

ที่มา: Tatiyamaneekul (2014)

ตารางที่ 2 ตารางมาตรฐานส่วนการวินิจฉัยเปรียบเทียบเป็นคู่

ระดับของความสำคัญ	ความหมายของตัวเลข	อธิบายความหมาย
9	มีความสำคัญมากกว่าสูงสุด	ปัจจัยทั้งคู่ที่กำลังเปรียบเทียบ มีปัจจัยหนึ่งมีความสำคัญมากกว่าอีกปัจจัยในระดับสูงสุด
2,4,6,8	มีค่ากลางระหว่างระดับความสำคัญตามที่ให้ความหมายข้างต้น	ปัจจัยทั้งคู่ที่กำลังเปรียบเทียบ มีความเข้มข้นของความสำคัญก้ำกึ่งกันระหว่างระดับความสำคัญสองระดับที่ให้ความหมายข้างต้น

ที่มา: Tatiyamaneekul (2014)

5. วิธีการแปลผลข้อมูล

1. การค่าน้ำหนักของปัจจัย ใช้สำหรับการอธิบายผลการวิจัย ดังนั้น ปัจจัยความยั่งยืนของผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์น้ำมันหอมระเหย 3 ด้าน คือ เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และสังคม ประกอบด้วยปัจจัยใดบ้าง และแต่ละปัจจัยมีความสำคัญอย่างไร คำนวณได้จากตัวเลขการเปรียบเทียบเป็นคู่มาสร้างตารางเมตริกซ์เปรียบเทียบทุกปัจจัยทั้งแนวนอนและแนวตั้ง แสดงในสมการที่ 1 จากนั้นหาค่าเฉลี่ยทางเรขาคณิต ซึ่งการใช้ค่าเฉลี่ยทางเรขาคณิตกับการวิเคราะห์การตัดสินใจที่มีเกณฑ์การตัดสินใจหลายเกณฑ์ด้วยการวิเคราะห์เชิงลำดับชั้น (Analytic Hierarchy Process: AHP) ค่าเฉลี่ยทางเรขาคณิตจะมีคุณสมบัติที่ดี เนื่องจากช่วยลดความลำเอียงจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญได้ (Tatiyamaneekul, 2014) และสมการที่ 2 ใช้สำหรับหาค่าน้ำหนักคะแนนของแต่ละปัจจัย

$$V_i = \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n a_{ij}} \quad \text{สมการที่ 1}$$

กำหนดให้ V_i คือ ค่าเฉลี่ยทางเรขาคณิต
 a_{ij} คือ ค่าตัวเลขในตารางเมทริกซ์
 n คือ จำนวนตัวเลขที่นำมาหาค่าเฉลี่ย

$$W_i = \frac{V_i}{\sum_{i=1}^n V_i} \quad \text{สมการที่ 2}$$

กำหนดให้ W_i คือ ค่าน้ำหนักคะแนนของแต่ละตัวชี้วัด
 V_i คือ ค่าเฉลี่ยทางเรขาคณิต
 n คือ จำนวนตัวเลขที่นำมาหาค่าเฉลี่ย

2. ค่าอัตราส่วนความสอดคล้องของเหตุผลหรือค่า C.R. (Consistency Ratio) ใช้สำหรับตรวจสอบผลการเปรียบเทียบปัจจัยเป็นคู่ว่ามีปัจจัยนั้นความสอดคล้องกัน ในสมการที่ 5 คือวิธีการคำนวณโดยใช้การหาสัดส่วนระหว่างค่าดัชนีความสอดคล้องหรือค่า C.I. (Consistency Index) สมการที่ 3 และค่าดัชนีความสอดคล้องเชิงสุ่มหรือ R.I. (Random Consistency Index) คือค่าที่ขึ้นกับขนาดของเมทริกซ์ที่ใช้ในการเปรียบเทียบเป็นคู่ มีค่าตามตารางที่ 2 ค่า C.R. น้อยกว่าหรือเท่ากับ 0.10 แสดงว่ายอมรับได้ โดยค่า C.R. มากกว่า 0.10 แสดงว่ายอมรับไม่ได้ ผู้เชี่ยวชาญต้องมีการทบทวนการให้ค่าน้ำหนักคะแนนเปรียบเทียบปัจจัยนั้นใหม่ ซึ่งหากค่า C.R. เข้าใกล้ 0 แสดงว่าการพิจารณาเปรียบเทียบมีความสอดคล้องกันของเหตุผล

$$C.I. = \frac{(\lambda_{max} - n)}{(n-1)} \quad \text{สมการที่ 3}$$

กำหนดให้ n คือ จำนวนปัจจัยที่นำมาเปรียบเทียบ
 λ_{max} คือ ผลรวมของค่าพิจารณา หาได้จากนำผลรวมของคะแนนแต่ละปัจจัยในแนวตั้งแต่ละแนว คูณกับผลรวมค่าเฉลี่ยของแต่ละปัจจัยแนวนอน จากนั้นนำผลคูณของแต่ละปัจจัยมาบวกกัน แสดงไว้ในสมการที่ 4

$$\lambda_{max} = \sum_{i=1}^n [\sum_{j=1}^n a_{ij} W_j] \quad \text{สมการที่ 4}$$

ถ้าพิจารณาสอดคล้องกันโดยสมบูรณ์ ค่า λ_{max} หรือ Eigen Value จะเท่ากับ n

ตารางที่ 3 ค่าดัชนีความสอดคล้องเชิงสัมพันธ์ (R.I.) ตามขนาดของเมตริกซ์

N	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
R.I.	0.58	0.90	1.12	1.24	1.32	1.40	1.45	1.49	1.51	1.54	1.56	1.57	1.58

ที่มา: Tatiyamaneekul (2014)

$$C.R. = \frac{C.I.}{R.I.}$$

สมการที่ 5

ผลการวิจัย

ผลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และประชากรกลุ่มตัวอย่าง จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างจากประชากรกลุ่มตัวอย่าง ใช้การสอบถามการจัดกลุ่มปัจจัยโดยผู้เชี่ยวชาญด้านความยั่งยืน และผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการโลจิสติกส์และซัพพลายเชนอย่างยั่งยืน สามารถคัดเลือกปัจจัยความยั่งยืนซึ่งสอดคล้องกับหลักการความยั่งยืน 3 ด้าน ดังนี้ ผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์น้ำมันหอมระเหย วิสาหกิจชุมชนปรกฟ้า ด้านเศรษฐกิจประกอบด้วย 7 ปัจจัย ด้านสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย 4 ปัจจัยด้านสังคม ประกอบด้วย 5 ปัจจัย ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 สรุปปัจจัยที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมและการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างจากผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์น้ำมันหอมระเหย วิสาหกิจชุมชนปรกฟ้า ใช้การสอบถามการจัดกลุ่มปัจจัยโดยผู้เชี่ยวชาญด้านความยั่งยืน และผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการโลจิสติกส์และซัพพลายเชนอย่างยั่งยืน และสามารถคัดเลือกปัจจัยความยั่งยืนซึ่งสอดคล้องกับหลักการความยั่งยืน 3 ด้าน ดังนี้

ด้าน	ปัจจัย	คำอธิบายปัจจัย	เอกสารอ้างอิง
เศรษฐกิจ	1. การจัดส่งสินค้าตรง	ผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์น้ำมัน	(นฤมล นิธิสสัย
หมายถึง	ตามคำสั่งซื้อของลูกค้า	หอมระเหยวิสาหกิจชุมชนปรกฟ้า	และปิยะเนตร
ผลตอบแทนเป็นตัว		การจัดส่งสินค้าตรงตามคำสั่งซื้อ	นาคสีดี, 2564)
เงินที่ผู้ประกอบการ		ของลูกค้า	
ผลิตภัณฑ์น้ำมัน	2. การเปลี่ยนคืนสินค้า	ผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์น้ำมัน	(พีรวิศ หนูเกตุ
หอมระเหยวิสาหกิจ	ให้ลูกค้าหากสินค้าเสียหาย	หอมระเหยวิสาหกิจชุมชนปรกฟ้า	และคณะ, 2567)
ชุมชนปรกฟ้าจะ		สามารถเปลี่ยนหรือคืนสินค้าได้	
ได้รับจาก		หากลูกค้าได้รับสินค้าไม่ตรง	
การดำเนินงาน		ตามคำสั่งซื้อ	

ตารางที่ 4 สรุปปัจจัยที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมและการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างจากผู้ประกอบการ
ผลิตภัณฑ์น้ำมันหอมระเหย วิสาหกิจชุมชนปรกฟ้า ใช้การสอบถามการจัดกลุ่มปัจจัยโดยผู้เชี่ยวชาญ
ด้านความยั่งยืน และผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการโลจิสติกส์และซัพพลายเชนอย่างยั่งยืน
และสามารถคัดเลือกปัจจัยความยั่งยืนซึ่งสอดคล้องกับหลักการความยั่งยืน 3 ด้าน ดังนี้ (ต่อ)

ด้าน	ปัจจัย	คำอธิบายปัจจัย	เอกสารอ้างอิง
	3. เศรษฐกิจชีวภาพ (Bio Economy)	ระบบเศรษฐกิจที่มีการนำเอา ทรัพยากรจากธรรมชาติ วัตถุดิบ มาพัฒนาให้เกิดมูลค่าเพิ่ม ในการผลิตสินค้า ใช้หลังคาโปร่งแสง ในโรงกลั่นน้ำมันหอมระเหย เป็นแสงสว่างธรรมชาติ	(ภัทร์ธมนต์ พลรงค์ และคณะ., 2565)
	4. เศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy)	การใช้วัตถุดิบ วัสดุแบบหมุนเวียน เช่น นำเศษแมงลักที่เหลือ จากกระบวนการผลิต มาทำปุ๋ยอินทรีย์	(ภัทร์ธมนต์ พลรงค์ และคณะ, 2565)
	5. เศรษฐกิจสีเขียว (Green Economy)	การเปลี่ยน ทศนคติ ให้ความรู้ คนในชุมชน เพื่อเปลี่ยนแปลง วิถีชีวิตคนในชุมชน ด้วยการบริโภคและการใช้ ทรัพยากรธรรมชาติอย่างเพียงพอ ดำรงชีวิตด้วยการเห็นคุณค่า ของสิ่งรอบตัว	(ภัทร์ธมนต์ พลรงค์ และคณะ, 2565)
	6. เศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy)	นำเทคโนโลยีมาใช้ในการผลิต โดยใช้เครื่องกลั่นไอน้ำ (Stream Distillation) มาใช้ในการผลิต น้ำมันหอมระเหย	(สุจิตรา ยางนอก และคณะ, 2566)
	7. การขอรับรองมาตรฐาน ผลิตภัณฑ์	ทำให้ลูกค้าตัดสินใจซื้อสินค้า ได้ง่ายขึ้น เพราะมีความ น่าเชื่อถือ เช่น สินค้าออร์แกนิก มาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน (มผช.)	(ธนภูมิ เครื่องทิพย์, 2563)

ตารางที่ 4 สรุปปัจจัยที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมและการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างจากผู้ประกอบการ
ผลิตภัณฑ์น้ำมันหอมระเหย วิสาหกิจชุมชนปรกฟ้า ใช้การสอบถามการจัดกลุ่มปัจจัยโดยผู้เชี่ยวชาญ
ด้านความยั่งยืน และผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการโลจิสติกส์และซัพพลายเชนอย่างยั่งยืน
และสามารถคัดเลือกปัจจัยความยั่งยืนซึ่งสอดคล้องกับหลักการความยั่งยืน 3 ด้าน ดังนี้ (ต่อ)

ด้าน	ปัจจัย	คำอธิบายปัจจัย	เอกสารอ้างอิง
สิ่งแวดล้อม	1. การใช้แมลงลักแบบเกษตร	การกลั่นน้ำมันหอมระเหยจากพืชที่ปลูก	(Bolouri et al., 2022)
หมายถึง	อินทรีย์ เป็นวัตถุดิบในการผลิต	แบบเกษตรอินทรีย์ จะทำให้ลูกค้าได้รับ	
ผู้ประกอบการ	น้ำมันหอมระเหย	ผลิตภัณฑ์ที่ไม่มีสารตกค้างของ	
ผลิต		สารเคมีต่าง ๆ จากการปลูกพืช	
ผลิตภัณฑ์		และยังสามารถสร้างความได้เปรียบ	
น้ำมัน		ทางการแข่งขัน	
หอมระเหย	2. การใช้ไฟฟ้าในกระบวนการ	การใช้ไฟฟ้าในการผลิตน้ำมัน	(Ngamchom
สามารถ	ผลิตน้ำมันหอมระเหย	หอมระเหย หากต้องการลดการใช้	poo &
ลดผลกระทบ		ทรัพยากรในส่วนของพลังงานไฟฟ้า	Kanyakam,
ต่อสิ่งแวดล้อม		จำเป็นต้องใช้คลื่นไมโครเวฟควบคู่กับ	2022)
และลดการใช้		การกลั่นไอน้ำในกระบวนการผลิต	
ทรัพยากร		เพื่อลดการใช้พลังงาน และลดการใช้	
		ไฟฟ้า เช่น การใช้หลอดไฟ LED	
		แทนหลอดไฟธรรมดาในโรงกลั่น	
		น้ำมันหอมระเหย	
	3. การใช้น้ำในกระบวนการผลิต	การใช้น้ำในกระบวนการผลิตน้ำมัน	(Díaz-Reinoso
	น้ำมันหอมระเหย	หอมระเหยนั้นหากสกัดในช่วงของน้ำ	et al., 2023)
		ที่อยู่ใต้น้ำได้จุดวิกฤต จะส่งผลให้	
		ลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมมากกว่า	
		การกลั่นด้วยตัวทำละลายอินทรีย์ทั่วไป	
		และการลดการใช้น้ำ เช่น การใช้น้ำ	
		จากการล้างแมลงลักที่นำต้นไม้ม	

ตารางที่ 4 สรุปปัจจัยที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมและการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างจากผู้ประกอบการ
ผลิตภัณฑ์น้ำมันหอมระเหย วิสาหกิจชุมชนปรกฟ้า ใช้การสอบถามการจัดกลุ่มปัจจัยโดยผู้เชี่ยวชาญ
ด้านความยั่งยืน และผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการโลจิสติกส์และซัพพลายเชนอย่างยั่งยืน
และสามารถคัดเลือกปัจจัยความยั่งยืนซึ่งสอดคล้องกับหลักการความยั่งยืน 3 ด้าน ดังนี้ (ต่อ)

ด้าน	ปัจจัย	คำอธิบายปัจจัย	เอกสารอ้างอิง
	4. การใช้เชื้อเพลิงในกระบวนการผลิตน้ำมันหอมระเหย	หมายถึง เชื้อเพลิงที่ใช้กับเครื่องกลั่นไอน้ำ (Stream Distillation) การผลิตน้ำมันหอมระเหยนั้นในกระบวนการกลั่นไอน้ำหากใช้การกลั่นไอน้ำควบคู่กับคลื่นไมโครเวฟจะทำให้ใช้เวลาสั้นลงกว่าการใช้การกลั่นเพียงอย่างเดียว และยังพบว่าใช้พลังงานไฟฟ้าในการกลั่นไอน้ำของน้ำมันหอมระเหยน้อยลง	(Ngamchom poo & Kanyakam, 2022) (Pongsak Jittabut et al., 2019)
สังคม	1. การคัดเลือกซัพพลายเออร์	การคัดเลือกซัพพลายเออร์ เกณฑ์หลักคือ	(Worapot
หมายถึง	ผู้ปลูกแมงลักเกษตรอินทรีย์	เรื่องคุณภาพของผลิตภัณฑ์ปลูกแมงลัก	Sirirak et al.,
ชุมชนพนักงาน		โดยไม่ใช้ยาฆ่าแมลง วัชพืชรวมไปถึง	2021)
ของวิสาหกิจ		การส่งมอบสินค้าที่ต้องมองไปถึง	
ชุมชน		การจัดการที่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมให้น้อยที่สุด นอกจากนี้	
ซัพพลายเออร์		ยังรวมถึงความปลอดภัยในการส่งมอบ	
มีคุณภาพชีวิต			
ในการทำงาน	2. จำนวนพนักงานที่เพียงพอ	การที่มีจำนวนแรงงานที่เพียงพอมีผลทำให้วิสาหกิจชุมชนมีความเข้มแข็ง	(Kongsawang, 2019)
และความ		นอกจากนี้ยังรวมไปถึงการมีคุณภาพ	
เป็นอยู่ที่ดี		ของแรงงานที่จะสามารถทำงานแทนกันได้ในช่วงที่งานใดงานหนึ่งขาดแรงงาน	

ตารางที่ 4 สรุปปัจจัยที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมและการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างจากผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์น้ำมันหอมระเหย วิสาหกิจชุมชนปรกฟ้า ใช้การสอบถามการจัดกลุ่มปัจจัยโดยผู้เชี่ยวชาญด้านความยั่งยืน และผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการโลจิสติกส์และซัพพลายเชนอย่างยั่งยืน และสามารถคัดเลือกปัจจัยความยั่งยืนซึ่งสอดคล้องกับหลักการความยั่งยืน 3 ด้าน ดังนี้ (ต่อ)

ด้าน	ปัจจัย	คำอธิบายปัจจัย	เอกสารอ้างอิง
	3. การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถพนักงาน	การจัดให้มีการศึกษาดูงานให้กับกลุ่มสมาชิกในวิสาหกิจรวมไปถึงอบรมเพื่อเรียนรู้จะส่งผลให้พนักงานมีความเชี่ยวชาญ และสามารถต่อยอดกับสินค้าเดิมที่มีอยู่ สร้างรายได้ให้แก่ชุมชน และพนักงาน ซึ่งการอบรมนั้นเป็นหนึ่งในปัจจัยของความสำเร็จ และเพิ่มศักยภาพของวิสาหกิจชุมชน	(Sanguanpauk & Rodploy, 2021) (ปณิศา แจ้ดนาลาว, 2562)
	4. การจ้างงานในท้องถิ่น	ส่วนใหญ่อาชีพของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนนั้นเป็นเกษตรกรและรับจ้าง ซึ่งเป็นไปตามฤดูกาลรวมไปถึงความไม่แน่นอนของการได้งาน ผู้ประกอบการ จึงสามารถจ้างงานสมาชิกในท้องถิ่น สร้างรายได้และลดการจ้างงานจากบุคคลนอกชุมชน	(อัสนรา นามโธสง และคณะ, 2567) (ศิริวรรณ กาวิชา, 2564)
	5. ความร่วมมือในการวางแผนการทำงานของพนักงาน	การสร้างผลงานที่เป็นเลิศให้กับองค์กรทำให้พนักงานมีความมุ่งมั่น และพลังขับเคลื่อนในการทำงาน	(ณัฐฐา วรรณสุขและวาสิตา บุญสาธ, 2565)

ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องกันการเปรียบเทียบปัจจัยเป็นคู่ โดยทำการวิเคราะห์ความสอดคล้องของปัจจัยที่เปรียบเทียบเป็นคู่ด้วยอัตราส่วนความสอดคล้องกันของเหตุผล ผลจากการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญด้านความยั่งยืน และผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการโลจิสติกส์และซัพพลายเชนอย่างยั่งยืนที่เปรียบเทียบความสำคัญของปัจจัยทีละคู่ในปัจจัยหลักของความยั่งยืน 3 ด้าน คือ เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และปัจจัยรอง คือ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนในแต่ละด้าน พบว่า ค่าอัตราส่วนความสอดคล้องกันของเหตุผล หรือค่า C.R. (Consistency Ratio) ของผู้เชี่ยวชาญด้านความยั่งยืนทุกท่านในทุกปัจจัยมีค่าน้อยกว่า 0.10 แสดงว่าการพิจารณาเปรียบเทียบปัจจัยเป็นคู่นี้ มีการให้ค่าตัวเลขระดับความสำคัญอย่างมีเหตุผลสอดคล้องกันดี ดังแสดงในตารางที่ 5

ตารางที่ 5 การวิเคราะห์ค่า C.R. ปัจจัยความยั่งยืนของผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์น้ำมันหอมระเหย วิสาหกิจชุมชนปรกฟ้า
โดยใช้การวิเคราะห์อัตราส่วนความสอดคล้องกันของเหตุผลหรือ C.R. (Consistency Ratio)
จากการพิจารณาเปรียบเทียบปัจจัยของเป็นคู่ของผู้เชี่ยวชาญด้านความยั่งยืน และผู้เชี่ยวชาญด้าน
การจัดการโลจิสติกส์และซัพพลายเชนอย่างยั่งยืน

อัตราส่วนความสอดคล้องกันของ เหตุผลระหว่างปัจจัย (C.R.)	ผู้เชี่ยวชาญ				
	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	ท่านที่ 4	ท่านที่ 5
ปัจจัยหลัก 3 ด้านความยั่งยืน	0.05234	0.01525	0.00964	0.05795	0.04449
ปัจจัยรองด้านเศรษฐกิจ 7 ปัจจัย	0.09883	0.08716	0.09631	0.08999	0.04906
ปัจจัยรองด้านสังคม 4 ปัจจัย	0.06228	0.06655	0.08652	0.08446	0.08466
ปัจจัยรองด้านสิ่งแวดล้อม 5 ปัจจัย	0.00000	0.00000	0.09812	0.02315	0.00000

ผลการค่าน้ำหนักของปัจจัยความยั่งยืน หาได้โดยการนำข้อมูลตัวเลขการเปรียบเทียบปัจจัยเป็นคู่
ของผู้เชี่ยวชาญด้านความยั่งยืนสร้างตารางเมตริกซ์เปรียบเทียบทุกปัจจัยทั้งแนวนอนและแนวตั้ง ใช้สำหรับ
หาค่าเฉลี่ยทางเรขาคณิต พบว่าผู้เชี่ยวชาญด้านความยั่งยืนและผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการโลจิสติกส์และซัพพลายเชน
อย่างยั่งยืนให้ค่าน้ำหนักในแต่ละปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความยั่งยืน ดังแสดงในตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการพิจารณาเปรียบเทียบปัจจัยเป็นคู่ของผู้เชี่ยวชาญด้านความยั่งยืน
และผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการโลจิสติกส์และซัพพลายเชนอย่างยั่งยืนเพื่อหาค่าน้ำหนักความสำคัญ
ของปัจจัยของผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์น้ำมันหอมระเหย วิสาหกิจชุมชนปรกฟ้า

ปัจจัยความยั่งยืน	ผู้เชี่ยวชาญด้านความยั่งยืน					ค่าเฉลี่ย ทางเรขาคณิต
	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	ท่านที่ 4	ท่านที่ 5	
ปัจจัยหลัก 3 ด้าน						
ด้านเศรษฐกิจ	49.05%	44.31%	53.90%	65.71%	50.94%	52.32%
ด้านสิ่งแวดล้อม	19.76%	16.94%	16.38%	27.46%	42.05%	22.93%
ด้านสังคม	31.19%	38.75%	29.73%	6.83%	7.01%	17.66%
ปัจจัยรอง 7 ปัจจัย ด้านเศรษฐกิจ						
การจัดส่งสินค้าตรงตาม คำสั่งซื้อของลูกค้า	37.09%	34.12%	19.20%	22.20%	36.17%	28.71%
การเปลี่ยนคืนสินค้าให้ ลูกค้าหากสินค้าเสียหาย	27.30%	37.19%	16.59%	22.91%	23.30%	24.59%

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการพิจารณาเปรียบเทียบปัจจัยเป็นคู่ของผู้เชี่ยวชาญด้านความยั่งยืนและผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการโลจิสติกส์และซัพพลายเชนอย่างยั่งยืนเพื่อหาค่าน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยของผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์น้ำมันหอมระเหย วิสาหกิจชุมชนปรกฟ้า (ต่อ)

ปัจจัยความยั่งยืน	ผู้เชี่ยวชาญด้านความยั่งยืน					ค่าเฉลี่ย ทางเรขาคณิต
	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	ท่านที่ 4	ท่านที่ 5	
ปัจจัยรอง 7 ปัจจัย ด้านเศรษฐกิจ						
เศรษฐกิจชีวภาพ (Bio Economy)	6.59%	4.21%	6.67%	8.83%	6.58%	6.40%
เศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy)	10.05%	5.23%	22.06%	6.87%	7.26%	8.96%
เศรษฐกิจสีเขียว (Green Economy)	4.67%	3.59%	7.21%	9.31%	11.09%	6.60%
เศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy)	5.01%	13.79%	13.18%	8.05%	7.30%	8.82%
การขอรับรองมาตรฐาน ผลิตภัณฑ์	9.30%	1.87%	15.09%	21.83%	8.30%	8.62%
ปัจจัยรอง 4 ปัจจัย ด้านสิ่งแวดล้อม						
การใช้แมลงลัก แบบเกษตรอินทรีย์	50.00%	40.00%	56.69%	29.64%	62.50%	46.18%
การใช้ไฟฟ้าในการผลิต น้ำมันหอมระเหย	16.67%	20.00%	13.46%	24.64%	12.50%	16.91%
การใช้น้ำในการผลิต น้ำมันหอมระเหย	16.67%	20.00%	16.40%	24.64%	12.50%	17.59%
การใช้เชื้อเพลิงในการ ผลิตน้ำมันหอมระเหย	16.67%	20.00%	13.46%	21.07%	12.50%	16.39%

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการพิจารณาเปรียบเทียบปัจจัยเป็นคู่ของผู้เชี่ยวชาญด้านความยั่งยืนและผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการโลจิสติกส์และซัพพลายเชนอย่างยั่งยืนเพื่อหาค่าน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยของผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์น้ำมันหอมระเหย วิสาหกิจชุมชนปรกฟ้า (ต่อ)

ปัจจัยความยั่งยืน	ผู้เชี่ยวชาญด้านความยั่งยืน					ค่าเฉลี่ย ทางเรขาคณิต
	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	ท่านที่ 4	ท่านที่ 5	
ปัจจัยรอง 5 ปัจจัย ด้านสังคม						
การคัดเลือก ซัพพลายเออร์ ผู้ปลูกแมงลักเกษตร อินทรีย์	27.03%	20.60%	31.99%	31.72%	26.04%	27.14%
จำนวนพนักงาน ที่เพียงพอ	25.60%	22.15%	18.34%	17.83%	31.76%	22.59%
การฝึกอบรม เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถพนักงาน	6.67%	28.82%	6.20%	6.08%	6.34%	8.56%
การจ้างงานในท้องถิ่น	32.74%	7.94%	36.99%	38.39%	29.85%	25.61%
ความร่วมมือ ในการวางแผน การทำงานของ พนักงาน	7.96%	20.49%	6.48%	5.98%	6.00%	8.24%

ตารางที่ 7 สรุปค่าน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยความยั่งยืนของผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์น้ำมันหอมระเหย วิสาหกิจชุมชนปรกฟ้า อำเภอเกาะจันทร์ จังหวัดชลบุรี

ความยั่งยืน	ค่าน้ำหนักความสำคัญ	ปัจจัย	ค่าน้ำหนักความสำคัญ
ด้านเศรษฐกิจ	54.68%	การจัดส่งสินค้าตรงตามคำสั่งซื้อของลูกค้า	16.27%
		การเปลี่ยนสินค้าให้ลูกค้าหากสินค้าเสียหาย	14.02%
		เศรษฐกิจชีวภาพ (Bio Economy)	4.07%
		เศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy)	5.47%
		เศรษฐกิจสีเขียว (Green Economy)	4.18%
		เศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy)	5.39%

ตารางที่ 7 สรุปค่าน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยความยั่งยืนของผู้ประกอบการผลิตผลิตภัณฑ์น้ำมันหอมระเหย
วิสาหกิจชุมชนปรกฟ้า อำเภอเกาะจันทร์ จังหวัดชลบุรี (ต่อ)

ความยั่งยืน	ค่าน้ำหนัก ความสำคัญ	ปัจจัย	ค่าน้ำหนัก ความสำคัญ
ด้านสิ่งแวดล้อม	25.29%	การขอรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์	5.28%
		การใช้แมลงลักแบบเกษตรอินทรีย์	9.40%
		การใช้ไฟฟ้าในการผลิตน้ำมันหอมระเหย	3.53%
		การใช้น้ำในการผลิตน้ำมันหอมระเหย	3.67%
		การใช้เชื้อเพลิงในการผลิตน้ำมันหอมระเหย	3.43%
ด้านสังคม	20.03%	การคัดเลือกซัพพลายเออร์ผู้ปลูกแมลงลัก เกษตรอินทรีย์	4.30%
		จำนวนพนักงานที่เพียงพอ	4.09%
		การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้	3.11%
		ความสามารถพนักงาน	4.19%
		การจ้างงานในท้องถิ่น	4.19%
		ความร่วมมือในการวางแผนการทำงาน ของพนักงาน	3.04%
รวม	100%		100%

จากตารางข้างต้น พบว่า ของผู้ประกอบการจะให้ความสำคัญกับปัจจัยแต่ละด้าน ดังนี้ ด้านเศรษฐกิจ จะให้ความสำคัญกับปัจจัยการจัดส่งสินค้าตรงตามคำสั่งซื้อของลูกค้ามากที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับร้อยละ 16.27 ด้านสิ่งแวดล้อมจะให้ความสำคัญกับปัจจัย การใช้แมลงลักแบบเกษตรอินทรีย์ เป็นวัตถุดิบในการผลิต น้ำมันหอมระเหยมากที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับร้อยละ 9.40 และด้านสังคมจะให้ความสำคัญกับปัจจัยการคัดเลือก ซัพพลายเออร์ผู้แมลงลักเกษตรอินทรีย์มีค่าน้ำหนักเท่ากับร้อยละ 4.30

การอภิปรายผล

ผลการวิจัยที่แสดงให้เห็นว่าผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับมิติเศรษฐกิจมากที่สุด ร้อยละ 54.68 นั้น สอดคล้องกับแนวคิดหลักการความยั่งยืนสามด้าน (Triple Bottom Line) ประกอบด้วย ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านสิ่งแวดล้อม เป็นการจัดการด้านความยั่งยืนที่วัดความสำเร็จของธุรกิจ在三ด้านหลัก (Harvard Business School, 2020; University of Wisconsin, 2024)

ซึ่งการที่ผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับมิติเศรษฐกิจมากที่สุด โดยเฉพาะปัจจัยการจัดส่งสินค้าตรงตามคำสั่งซื้อของลูกค้าร้อยละ 16.27 นั้น สะท้อนถึงการให้ความสำคัญต่อความยั่งยืนขององค์กร ซึ่งเป็นไปตามหลักการความยั่งยืนทางเศรษฐกิจต้องการให้ธุรกิจใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและมีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้สามารถดำเนินกิจการอย่างยั่งยืนและสร้างกำไรในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง (Circular Ecology, 2020) โดยหากไม่มีกำไรจากการดำเนินงาน ธุรกิจก็ไม่สามารถรักษาความยั่งยืนในกิจกรรมขององค์กรได้

สำหรับความสำคัญของด้านสิ่งแวดล้อมที่ให้ความสำคัญเป็นลำดับที่สอง ร้อยละ 25.29 โดยมีปัจจัยการใช้แมลงลักแบบเกษตรอินทรีย์ร้อยละ 9.40 นั้นสะท้อนถึงการตระหนักถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดที่ความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อมสามารถส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตโดยการลดการเสื่อมโทรมของสิ่งแวดล้อมและเพิ่มการเข้าถึงทรัพยากรธรรมชาติ (Applied Research in Quality of Life, 2024) การที่ผู้ประกอบการเลือกใช้วัตถุดิบจากแมลงลักที่ปลูกแบบเกษตรอินทรีย์ที่ปลอดภัยและเหมาะสม แสดงให้เห็นถึงการบูรณาการด้านสิ่งแวดล้อมเข้าในกระบวนการธุรกิจ

ในส่วนของความสำคัญของด้านสังคมที่ให้ความสำคัญเป็นลำดับที่สาม ร้อยละ 20.03 โดยปัจจัยการคัดเลือกซัพพลายเออร์ผู้ปลูกแมลงลักเกษตรอินทรีย์ร้อยละ 4.30 และการจ้างงานในท้องถิ่นร้อยละ 4.19 นั้นสะท้อนถึงการสร้างความยั่งยืนในชุมชน โดยเป็นไปตามหลักการวัดประสิทธิภาพควมมีแนวทางแบบองค์รวมและหลายมิติ ประกอบด้วยการใช้ข้อมูลทางสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม (MDPI Sustainability, 2023)

ดังนั้นการที่ผลการวิจัยแสดงลำดับความสำคัญของด้านเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และสังคมตามลำดับสอดคล้องกับแนวคิดที่กรอบการทำงานของหลักการความยั่งยืนสามด้านเสนอแนวทางแบบองค์รวมสำหรับการประเมินประสิทธิภาพขององค์กรโดยการบูรณาการมุมมองทางเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และสังคม (Discover Sustainability, 2025) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการจัดการความยั่งยืนต้องมีการพิจารณาทั้งสามด้านอย่างครบถ้วน นอกจากนี้การศึกษาโดย Andersson (2022) พบว่าแนวทางการดำเนินธุรกิจแบบยั่งยืนมีผลกระทบโดยตรงและโดยอ้อมระหว่างด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม (Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 2022) โดยสนับสนุนการประเด็นการให้ความสำคัญกับด้านหนึ่งจะส่งผลกระทบต่อ ด้านอื่น ๆ ด้วย ผลการวิจัยนี้จึงแสดงให้เห็นว่าการดำเนินธุรกิจแบบยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนปรกฟ้าสอดคล้องกับหลักการความยั่งยืนสามด้าน โดยมีการให้ความสำคัญกับด้านเศรษฐกิจเป็นหลัก ตามด้วยด้านสิ่งแวดล้อมและสังคม ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการบูรณาการหลักการความยั่งยืนเข้าในกระบวนการธุรกิจอย่างเป็นระบบ

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลวิจัยไปใช้

การวิจัยครั้งนี้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างสมบูรณ์ โดยสามารถเสนอแนวทางการจัดการอย่างยั่งยืนได้ ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าปัจจัยความยั่งยืนมี 3 ด้านหลัก ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจมีค่าน้ำหนักความสำคัญร้อยละ 54.68 ด้านสิ่งแวดล้อมมีค่าน้ำหนักความสำคัญร้อยละ 25.29 และด้านสังคมมีค่าน้ำหนักความสำคัญร้อยละ 20.03 ซึ่งสอดคล้องกับหลักการ Triple Bottom Line และตอบสนองต่อความต้องการของวิสาหกิจชุมชนในการพัฒนาอย่างยั่งยืน

แนวทางในการนำไปใช้ประโยชน์ สำหรับวิสาหกิจชุมชนปรกฟ้า

ด้านเศรษฐกิจ มีค่าน้ำหนักความสำคัญร้อยละ 54.68 เสนอแนวทางปรับปรุงระบบการจัดส่งสินค้าให้ตรงตามคำสั่งซื้อของลูกค้าร้อยละ 16.27 โดยแนวทางพัฒนาที่วิสาหกิจชุมชนสามารถทำได้คือ การจัดทำระบบการรับคำสั่งซื้อที่แม่นยำ ชัดเจน กำหนดขั้นตอนการตรวจสอบความถูกต้องของคำสั่งซื้อก่อนการจัดส่ง จัดทำมาตรฐานการบรรจุหีบห่อที่เหมาะสม และกำหนดระบบการตรวจสอบสินค้าก่อนจัดส่งสินค้าให้ลูกค้า พัฒนานโยบายการรับคืนสินค้าที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ ร้อยละ 14.02 ซึ่งแนวทางพัฒนาที่วิสาหกิจชุมชนสามารถพัฒนาได้คือ การระบุขั้นตอนการรับคืนสินค้าอย่างละเอียด สร้างระบบการบันทึกสาเหตุการรับคืนสินค้า และวิเคราะห์สาเหตุการรับคืนสินค้าเพื่อปรับปรุงคุณภาพสินค้า รวมถึงจัดทำระบบการจับเก็บสินค้าที่รับคืนอย่างเป็นระบบ ปัจจัยส่งเสริมการขอรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือ ร้อยละ 5.28 โดยแนวทางพัฒนาที่วิสาหกิจชุมชนสามารถทำได้คือ ศึกษามาตรฐานผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับประเภทสินค้าน้ำมันหอมระเหย วิเคราะห์ข้อกำหนดและเงื่อนไขของมาตรฐานต่างๆ ของน้ำมันหอมระเหยที่ผลิตจากพืชสมุนไพรอินทรีย์ ปรับปรุงกระบวนการผลิตให้สอดคล้องกับข้อกำหนดมาตรฐาน จัดทำคู่มือขั้นตอนการปฏิบัติงานตามมาตรฐานและฝึกอบรมพนักงานให้เข้าใจหลักการและความสำคัญของมาตรฐาน รวมถึงศึกษาโครงการสนับสนุนจากหน่วยงานรัฐที่เกี่ยวข้อง

ด้านสิ่งแวดล้อมมีค่าน้ำหนักความสำคัญร้อยละ 25.29 ส่งเสริมการใช้แมลงลูกแบบเกษตรอินทรีย์อย่างต่อเนื่อง ร้อยละ 9.40 โดยแนวทางพัฒนาที่วิสาหกิจชุมชนสามารถทำได้คือ สร้างเครือข่ายเกษตรกรผู้ผลิตแมลงลูกอินทรีย์ในชุมชน สร้างศูนย์กลางการรวบรวมและจัดจำหน่ายแมลงลูกอินทรีย์ พัฒนาระบบการใช้พลังงานและน้ำอย่างมีประสิทธิภาพ และลดการใช้เชื้อเพลิงในกระบวนการผลิต แนวทางพัฒนาที่วิสาหกิจชุมชนสามารถทำได้คือ พัฒนาระบบการเก็บน้ำฝน และการใช้น้ำซ้ำ เช่น ใช้น้ำล้างพืชสมุนไพรใช้รดน้ำพืชในแปลงปลูก

และด้านสังคมมีค่าน้ำหนักความสำคัญร้อยละ 20.03 เสนอแนวทางพัฒนาระบบการคัดเลือกซัพพลายเออร์ที่ผลิตแมลงลูกเกษตรอินทรีย์ร้อยละ 4.30 ซึ่งแนวทางพัฒนาที่วิสาหกิจชุมชนสามารถทำได้คือ สร้างฐานข้อมูลซัพพลายเออร์แมลงลูกอินทรีย์ พัฒนาความสัมพันธ์ระยะยาวกับซัพพลายเออร์คุณภาพ วางแผนการเพาะปลูกพืชสมุนไพรร่วมกับซัพพลายเออร์เพื่อให้มีแมลงลูกที่เพียงพอต่อการผลิตน้ำมันหอมระเหย ส่งเสริมการจ้างงานในท้องถิ่น และการฝึกอบรมให้ความรู้ด้านความยั่งยืนแก่พนักงานของวิสาหกิจชุมชน พัฒนากะขี้ผึ้งในหมู่บ้านท้องถิ่น สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัยและน่าอยู่

สำหรับหน่วยงานภาครัฐ การสนับสนุนนโยบาย จัดทำนโยบายสนับสนุนการรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์สำหรับวิสาหกิจชุมชน และส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการซัพพลายเชน การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน พัฒนาระบบโลจิสติกส์ในพื้นที่เพื่อลดต้นทุนการขนส่ง และสนับสนุนการพัฒนาตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์ชุมชน

สำหรับสถาบันการศึกษา พัฒนาหลักสูตรการจัดการซัพพลายเชนอย่างยั่งยืนสำหรับวิสาหกิจชุมชน ให้บริการวิชาการและการถ่ายทอดเทคโนโลยีสู่ชุมชน

ข้อควรระวังในการนำไปใช้

ความแตกต่างของบริบทชุมชน ผลการวิจัยนี้เป็นกรณีศึกษาเฉพาะของวิสาหกิจชุมชนปรกฟ้า การนำไปใช้กับชุมชนอื่นควรปรับให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละพื้นที่ ซึ่งการดำเนินการตามแนวทางที่เสนอต้องพิจารณาความพร้อมด้านทรัพยากรของวิสาหกิจชุมชน ควรติดตามและปรับแนวทางให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของตลาดและความต้องการของลูกค้า โดยมีการติดตามและประเมินผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

การต่อยอดจากผลงานวิจัย

การศึกษาเปรียบเทียบข้ามวิสาหกิจชุมชน โดยศึกษาเปรียบเทียบแนวทางการจัดการอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนประเภทผลิตภัณฑ์เดียวกันในพื้นที่อื่นๆ การศึกษาผลกระทบเชิงเศรษฐกิจและสังคม วิเคราะห์ผลกระทบทางเศรษฐกิจของการจัดการซัพพลายเชนอย่างยั่งยืนต่อรายได้ของชุมชน

การขยายขอบเขตการวิจัย

ขยายไปสู่ผลิตภัณฑ์ชุมชนอื่น น้ำมันหอมระเหยจากพืชชนิดอื่น เช่น ตะไคร้ มะกรูด รวมถึงผลิตภัณฑ์เกษตรแปรรูปอื่น ๆ ของวิสาหกิจชุมชน ขยายไปสู่ภูมิภาคอื่น ศึกษาวิสาหกิจชุมชนในภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคใต้ เปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยความยั่งยืนในแต่ละภูมิภาค การศึกษาเชิงลึกในแต่ละมิติ เช่น ด้านเศรษฐกิจ ศึกษาการพัฒนาตลาดออนไลน์และช่องทางการขายใหม่ ด้านสิ่งแวดล้อม ศึกษาการประเมินวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ (Life Cycle Assessment) และด้านสังคม ศึกษาการมีส่วนร่วมของชุมชนและการสืบทอดภูมิปัญญาท้องถิ่น

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยนี้ได้รับทุนจากโครงการวิจัยทุนอุดหนุนวิจัยและนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา ปีงบประมาณ 2567 คณะผู้วิจัยขอขอบพระคุณมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และคณะวิทยาการจัดการเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งงานวิจัยนี้สำเร็จลงไปได้ด้วยความร่วมมือและการสนับสนุนจากหลายภาคส่วน อันได้แก่ ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนปรกฟ้า ซัพพลายเออร์ผู้ปลูกแมงลัก ลูกค้าผลิตภัณฑ์น้ำมันหอมระเหย ผู้ทรงคุณวุฒิที่พิจารณาข้อเสนอโครงการวิจัยและประเมินงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ ผู้เชี่ยวชาญด้านความยั่งยืน ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการโลจิสติกส์และซัพพลายเชนอย่างยั่งยืน ผู้ร่วมวิจัยและทีมงานทุกท่าน คณะผู้วิจัยขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

คณะผู้วิจัยหวังว่า ผลงานวิจัยฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาแนวทางการอย่างยั่งยืนสำหรับวิสาหกิจชุมชนและส่งผลต่อการพัฒนาเศรษฐกิจท้องถิ่นอย่างยั่งยืนต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- ณัฐรา วรณสุข, และวาสิตา บุญสาธิต. (2564). ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ทำให้เกิดความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนการคิดเชิงบวก และระดับความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในการทำงานของพนักงานโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานคร. *วารสารชุมชนวิจัยและพัฒนาสังคม*, 16(1), 219-231. <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/NRRU/article/view/248547/174575>
- นฤมล นิลนิสสัย, และปิยะเนตร นาคสีตี. (2564). การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการคลังสินค้าสำเร็จรูปกรณีศึกษาบริษัทเครื่องดื่มรังก ABC จำกัด. *การประชุมนำเสนอผลงานวิจัย บัณฑิตศึกษาระดับชาติ ครั้งที่ 16 ปี การศึกษา 2564 บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรังสิต*
- ปณิดา แจัดนาลาว. (2562). รูปแบบการจัดการโซ่อุปทานวิสาหกิจชุมชนกลุ่มสินค้าเกษตรยั่งยืน [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีปทุม]. <http://dspace.spu.ac.th/handle/123456789/8675>
- พีรวิธ หนูเกตุ, วาสนา ขวัญทองยิ้ม, และอภิไทย แก้วจรัส. (2567). อิทธิพลของความไว้วางใจที่มีต่อกระบวนการตัดสินใจซื้อสินค้าผ่านดักต็อกไลฟ์ (TikTok Live) ของนักศึกษาปริญญาตรีในอำเภอเมืองจังหวัดสงขลา. *วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา*, 3(1), 12-23. <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/mgt-skru/article/view/274607/184122>
- ภัทร์ธมนต์ พลรงค์, จิตพนธ์ ชุมเกตุ, และเกตุศิริ เจริญวิศาล. (2565). การประยุกต์ใช้แนวคิดเศรษฐกิจชีวภาพเศรษฐกิจหมุนเวียน และเศรษฐกิจสีเขียวกับการจัดงานอีเวนต์. *วารสารศิลปการจัดการ*, 6(3), 1406-1422. <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/jam/article/view/256462>
- ศิริวรรณ กาวีชา. (2564). *ประสิทธิภาพทางด้านโลจิสติกส์ของผู้ให้บริการขนส่งสินค้าทางถนนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของผู้ส่งออกผลไม้ในไทย* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรังสิต].
- สำนักงานจังหวัดชลบุรี กลุ่มงานยุทธศาสตร์และข้อมูลเพื่อการพัฒนาจังหวัด. (2568). *แผนพัฒนาจังหวัดชลบุรี พ.ศ. 2566–2570 ฉบับทบทวน พ.ศ. 2568*. https://www.chonburi.go.th/files/com_content/2025-03_2eab8c3331cb994.pdf
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2561). *ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561–2580)*. https://www.nesdc.go.th/download/document/SAC/NS_SumPlanOct2018.pdf
- สุจิตรา ยางนอก, เหมิกา อารมณ, และฤทัยภัทร ให้ศิริกุล. (2566). รูปแบบการบริหารจัดการทรัพยากรร่วมเพื่อการพึ่งตนเองของบ้านน้อยบุตวิชัย ตำบลหนองคู อำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม. *วารสารพัฒนศาสตร์*, 6(1), 177-226. <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/gvc-tu/article/view/263205>
- อัสนรา นามไธสง, ศักดิ์ดา แสนสุพรรณ, สันติ ผิวม่วง, ญาณวิภา คำพรมมา, เทพกร ลีลาแต้ม, และวุฒิชัย รสชาติ. (2567). การพัฒนารูปแบบการจัดการแปลงสมุนไพรและการสร้างมูลค่าเพิ่มสมุนไพรสู่การลดความเหลื่อมล้ำมิติเศรษฐกิจของวิสาหกิจชุมชนสมุนไพรพื้นที่ตำบลบึงทวาย อำเภอเต่างอย จังหวัดสกลนคร. *จันทร์เกษมสาร*, 30(1), R96–R111. <https://li01.tci-thaijo.org/index.php/crujournal/article/view/261282>

- Ahmed, S. K. (2025). Sample size for saturation in qualitative research: Debates, definitions, and strategies. *Journal of Medicine, Surgery, and Public Health*, 5, 2025.
<https://doi.org/10.1016/j.glmedi.2024.100171>
- Andersson, M. (2022). Sustainable development—Direct and indirect effects between economic, social, and environmental dimensions in business practices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(4), 1045–1063. <https://doi.org/10.1002/csr.2261>
- Applied Research in Quality of Life. (2024). The role of environmental, economic, and social dimensions of sustainability in the quality of life in Spain. *Springer*.
<https://link.springer.com/article/10.1007/s11482-024-10317-w>
- Bolouri, P., Salami, R., Kouhi, S., Kordi, M., Asgari Lajayer, B., Hadian, J., and Astatkie, T. (2022). Applications of essential oils and plant extracts in different industries. *Molecules*, 27(24), 8999. <https://doi.org/10.3390/molecules27248999>
- Brandenburg, M., Govindan, K., Sarkis, J., and Seuring, S. (2014). Quantitative models for sustainable supply chain management: Developments and directions. *European Journal of Operational Research*, 233(2), 299–312. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2013.09.032>
- Büyüközkan, G., and Çifçi, G. (2012). A novel hybrid MCDM approach based on fuzzy DEMATEL, fuzzy ANP and fuzzy TOPSIS to evaluate green suppliers. *Expert Systems with Applications*, 39(3), 3000–3011. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2011.08.162>
- Carter, C. R., and Rogers, D. S. (2008). A framework of sustainable supply chain management: Moving toward new theory. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38(5), 360–387. <https://doi.org/10.1108/09600030810882816>
- Circular Ecology. (2020, May 17). *Sustainability and sustainable development*.
<https://circularecology.com/sustainability-and-sustainable-development.html>
- Díaz Reinoso, B., Rivas, S., Rivas, J., and Domínguez, H. (2023). Subcritical water extraction of essential oils and plant oils. *Sustainable Chemistry and Pharmacy*, 36, 101332.
<https://doi.org/10.1016/j.scp.2023.101332>
- Discover Sustainability. (2025). Unveiling triple bottom line's influence on business performance. *Discover Sustainability*, 6(1), 1–15. <https://doi.org/10.1007/s43621-025-00804-x>
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone Publishing.

- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., and De Colle, S. (2010). *Stakeholder Theory: The State of the Art*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Govindan, K., Khodaverdi, R., and Jafarian, A. (2013). A fuzzy multi criteria approach for measuring sustainability performance of a supplier based on triple bottom line approach. *Journal of Cleaner Production*, 47, 345–354. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.04.014>
- Harvard Business School. (2020, December 8). *The triple bottom line: What it is & why it's important*. <https://online.hbs.edu/blog/post/what-is-the-triple-bottom-line>
- Ho, W., Xu, X., and Dey, P. K. (2010). Multi-criteria decision making approaches for supplier evaluation and selection: A literature review. *European Journal of Operational Research*, 202(1), 16–24. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2009.05.009>
- Kongsawang, A. (2019). Factors affecting the operations of food processing and product development community enterprises in Saraburi Province [Master's thesis, Sukhothai Thammathirat Open University]. *STOU Institutional Repository*. <https://ir.stou.ac.th/>
- Ngamchompoo, W., and Kanyakam, S. (2022). A study on sweet essential oil extraction using sweet basil microwave steam distillation system. *FEAT Journal of Farm Engineering and Automation Technology*, 8(2), 110–119. <https://ph02.tci-thaijo.org/index.php/featkku/article/view/246403>
- Jittabut, P., Liawklang, S., Bamrunnga, D. A. , and Tooklang, P. (2020). The system extracting essential oil from herbal plants by using rice husk as fuel. *Journal of Science and Technology Buriram Rajabhat University*, 4(2), 65–79. <https://ph02.tci-thaijo.org/index.php/scibru/article/view/242314/164621Porter>
- M. E., and Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
- Saaty, T. L. (1980). *The analytic hierarchy process*. McGraw-Hill.
- Saaty, T. L. (1990). How to make a decision: The analytic hierarchy process. *European Journal of Operational Research*, 48(1), 9–26. [https://doi.org/10.1016/0377-2217\(90\)90057-I](https://doi.org/10.1016/0377-2217(90)90057-I)
- Sanguanpauk, K., and Rodploy, J. (2021). Approaches for potential development of a local herb processing community enterprise in Ban Sai Subdistrict, Ban Mi District, Lop Buri Province. *Journal of Business and Social Sciences, Ramkhamhaeng University*, 4(3), 64–84. <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/ibas/article/view/249340>
- Seelos, C., and Mair, J. (2005). Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor. *Business Horizons*, 48(3), 241–246. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2004.11.006>

- Seuring, S., and Müller, M. (2008). From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 16(15), 1699-1710. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2008.04.020>
- Supply Chain Council. (2012). *Supply chain operations reference model: SCOR version 11.0*. Supply Chain Council, Inc.
- University of Wisconsin. (2024, October 21). An explanation of the triple bottom line. *UW Online Collaboratives*. <https://uwex.wisconsin.edu/stories-news/triple-bottom-line/>
- Sirirak, W., Jantakard, H., Luesak, P., Jinta-amornchai, K., Pinchaimoon, A., Sanguanpang, S., and Seeta, C. (2021). The selection and evaluation of supplier: A review and perspective. *RMUTL Engineering Journal Rajamangala University of Technology Lanna*, 6(1), 38–56. <https://doi.org/10.14456/rmutlengj.2021.5>

**กลยุทธ์การบริหารจัดการระบบไอซีทีแบบบูรณาการโดยใช้การจัดการความรู้
เพื่อการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศยุคดิจิทัล**
**Integrated ICT System Management Strategies Utilizing Knowledge
Management to Drive Organizational Transformation Towards Excellence
in the Digital Era**

พงษ์ศักดิ์ ผกามาศ^{1*} ธงชัย สิทธิกรณ² ปรางทิพย์ เสยกระโทก³ และฤทธิเดช พรหมดี⁴
Phongsak Phakamach^{1*} Thongchai Sittthikorn²
Prangthip Soeykrathoke³ and Ritthidech Phomdee⁴

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

(Received: May 22, 2025 Revised: June 22, 2025 Accepted: July 16, 2025)

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอกลยุทธ์การบริหารจัดการระบบไอซีทีแบบบูรณาการโดยใช้การจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศยุคดิจิทัล โดยเนื้อหาเริ่มจากพัฒนาการของระบบไอซีทีและการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล ทฤษฎีระบบไอซีทีเพื่อการจัดการ ระบบไอซีทีกับการเปลี่ยนแปลงองค์กร ซึ่งจะผนวกเชื่อมโยงเข้ากับทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบบูรณาการ กรอบแนวคิดระบบไอซีทีเชิงกลยุทธ์แบบบูรณาการและกรณีศึกษาที่ประสบความสำเร็จ นอกจากนี้จะกล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้และแนวคิดการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศในยุคดิจิทัล ทั้งนี้เพื่อให้สามารถนำเทคนิคและกระบวนการไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์กับการบริหารจัดการองค์กรท่ามกลางการแข่งขันแบบเสรีและการพลิกผันอย่างรวดเร็ว โดยสามารถนำแนวคิดและวิธีการไปใช้ในการปรับโครงสร้างขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและทันสมัยเพื่อก้าวสู่ความเป็นเลิศ การเสริมความต้องการของลูกค้า การปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการให้มีคุณค่าเพื่อสร้างอำนาจและความได้เปรียบในการแข่งขัน การเพิ่มขีดความสามารถและการขยายบริการที่ดี ตลอดจนการสร้างสรรคนวัตกรรมใหม่ที่แตกต่าง

- ¹ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิทยาลัยผู้ประกอบการสร้างสรรค์นานาชาติรัตนโกสินทร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์
Assistant Professor, Ph.D., Rattanakosin International College of Creative Entrepreneurship, Rajamangala University of Technology Rattakosin
- ² ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์
Assistant Professor, Faculty of Business Administration, Southeast Asia University
- ³ อาจารย์ วิทยาลัยธาดูพนม มหาวิทยาลัยนครพนม
Lecturer, Thatphanom College, Nakhon Phanom University
- ⁴ สถาบันพัฒนาศักยภาพมนุษย์แห่งอนาคต
Advanced Future Talent Academy

เพื่อให้องค์กรมีลักษณะเด่นกว่าอย่างมีคุณค่า ดังนั้นการศึกษาและเรียนรู้ที่จะนำระบบไอซีทีที่เหมาะสมมาประยุกต์กับการพัฒนาองค์กรจึงเป็นเรื่องที่สำคัญมากยิ่งขึ้นในสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคต การประยุกต์ใช้กลยุทธ์การบริหารจัดการระบบไอซีทีที่แบบบูรณาการโดยใช้การจัดการความรู้ที่เป็นระบบ เพื่อให้องค์กรมีรูปแบบของการเรียนรู้ตามกรอบของการเติบโต การปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดการตัดสินใจที่ทันต่อสถานการณ์ โดยต้องมีการวางแผนการบริหารจัดการระบบไอซีทีรวมถึงเทคโนโลยีสมัยใหม่อย่างเป็นรูปธรรมเพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์หลักขององค์กรด้วย อีกทั้งการใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ ในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบก็เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรนั้นสามารถพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศได้อย่างแท้จริง

คำสำคัญ: กลยุทธ์การบริหารจัดการระบบไอซีทีแบบบูรณาการ; การพัฒนาองค์กร; การจัดการความรู้; ยุคดิจิทัล

ABSTRACT

This article aims to present integrated ICT system management strategies utilizing knowledge management (KM) to drive organizational transformation towards excellence in the digital era. The content begins with the evolution of ICT systems and digital transformation, theories of ICT for management, and the role of ICT in organizational change. All of these will be integrated and linked with theories of integrated strategic management, a framework for integrated strategic ICT systems, and successful case studies. Furthermore, the article will delve into concepts related to knowledge management and the concept of organizational development towards excellence in the digital era. The analysis in this article aims to enable the application of the presented techniques and processes for the benefit of organizational management amidst free competition and rapid disruption (Digital Disruption). It focuses on applying concepts and methods to restructure organizations efficiently and modernize them to achieve excellence, enhance customer needs, improve the quality of products and services to create value and competitive advantage, increase capabilities and expand excellent services, as well as create distinct and valuable new innovations for the organization. Therefore, studying and learning to apply suitable ICT systems to organizational development is becoming increasingly important in the current and future situations. The application of integrated ICT system management strategies using systematic knowledge management will enable organizations to adopt a learning model aligned with the framework of growth, adapt efficiently, and make timely decisions. This requires concrete planning for ICT system management, including modern technologies, to ensure clear linkages with the organization's main strategic plan. Furthermore, the systematic application of various management strategies is to ensure that the organization can truly develop into an organization of excellence.

Keywords: Integrated ICT Management Strategy; Organizational Transformation; Knowledge Management; Digital Era

บทนำ (Introduction)

ระบบไอซีที (ICT System) มีประโยชน์ต่อทุกองค์กรและส่งผลต่อการพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้าเป็นลำดับ โดยเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับวิถีความเป็นอยู่ของผู้นั้นในสังคมสมัยใหม่ที่ต้องมีการปรับตัวเพื่อการเข้าถึงข้อมูล การสร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การแบ่งปันความรู้ และการเรียนรู้ (Beynon et al., 2021; Chen et al., 2023) พัฒนาการของระบบไอซีทีก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตของมนุษย์แทบทุกด้านและทุกสาขาอาชีพ อีกทั้งกลายเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นที่ขาดไม่ได้ในการปฏิบัติงานของทุกองค์กรไม่ว่าจะเป็นการติดต่อสื่อสาร การทำธุรกรรม การธนาคาร การอุตสาหกรรม การให้บริการโทรคมนาคม การท่องเที่ยว และการศึกษา เป็นต้น (Javed et al., 2021; Singh & Cohen, 2025) หรือกล่าวอีกได้ว่าโลกเข้าสู่สังคมฐานความรู้ (Knowledge-based Society) โดยสมบูรณ์ ระบบไอซีทีจะเกี่ยวข้องกับการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ การสื่อสารโทรคมนาคม อินเทอร์เน็ตรวมถึงแอปพลิเคชันในรูปแบบต่าง ๆ และเทคโนโลยีเอไอ (AI Technology) เพื่อนำไปใช้ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร Oğan (2024) และ Iaia et al. (2024) กล่าวโดยสรุปว่า ในปัจจุบันและอนาคตเป็นยุคของเอไอซึ่งทำให้สังคมโลกเปลี่ยนรูปแบบไปมาถึงขนาดปรับเปลี่ยนธุรกรรมโลกและสามารถเชื่อมต่อจักรวาลอย่างไร้พรมแดน รวมถึงสมาร์ตโฟนและแท็บเล็ตที่เป็นการเชื่อมโยงผู้คนทั่วโลกเอาไว้ด้วยกันอย่างไร้ขีดจำกัด ทั้งนี้เพื่อให้มวลมนุษยชาติได้มีการเข้าถึง รับรู้ แลกเปลี่ยน แบ่งปัน และเรียนรู้ข้อมูลรวมถึงการบริการที่ต้องการให้ได้มากที่สุด ทำให้เทคโนโลยีทุกชนิดตกอยู่ในมือของทุกคนไม่ว่าจะอยู่ที่ไหนและเวลาใด ดังตัวอย่างของ Edge Computing, Hybrid Clouds, AoT, Blockchain, Gen AI และ Cybersecurity เป็นต้น (Zhou et al., 2022; Gupta et al., 2023; Rocha et al., 2024)

Ghobakhloo et al. (2024) กล่าวว่า การถือกำเนิดของสิ่งที่เรียกว่า “การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล” (Digital Transformation) เป็นการแพร่กระจายที่สำคัญของเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งยวดสำหรับการดำเนินกิจการธุรกิจ บริษัท และองค์กรต่าง ๆ ในสถานการณ์ระดับโลก ในขณะเดียวกันกระบวนการทัศน์ “อุตสาหกรรม 5.0” มีผลกระทบอย่างมากต่อระบบเศรษฐกิจทั่วโลก เทคโนโลยีใหม่นี้ยังส่งผลต่อพลวัตและผลลัพธ์ที่เป็นไปได้ของการประกอบกิจการรูปแบบใหม่ รวมถึงการเติบโตของผู้ประกอบกิจการประเภทใหม่ ๆ เช่น การเป็นผู้ประกอบการดิจิทัล (Makhoul, 2024; Oğan, 2024; Singh & Cohen, 2025) การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลและการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ ได้แก่ การบริการดิจิทัล (Digital e-Services), Big Data, Business Intelligence, Cloud Computing, AI Services, Security และ Cyberspace เป็นต้น รวมถึงความสามารถที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลอื่น ๆ ดังแสดงในภาพที่ 1 การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีเหล่านี้ก็เพื่อปรับปรุงสมรรถนะประสิทธิภาพ การเข้าถึง การเติบโต และการสร้างความยั่งยืนขององค์กรโดยอาศัยกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) ที่ชาญฉลาดและมีประสิทธิภาพ (Restuputri et al., 2024) ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญสำหรับองค์กรหรือหน่วยธุรกิจทั่วโลก เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมีลักษณะที่ซับซ้อนและมีอิทธิพลต่อหลายด้าน เช่น ทิศทางเชิงกลยุทธ์ ความสามารถในการแข่งขัน รูปแบบธุรกิจใหม่ การตัดสินใจแบบฉับพลัน นวัตกรรมการเป็นผู้ประกอบการ และการสร้างผลิตภัณฑ์และบริการรูปแบบใหม่ ๆ เป็นต้น (Jami Pour et al., 2024) ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรหรือหน่วยธุรกิจนั้นมีคุณลักษณะที่ “SMART” (Specific Measurable Achievable Realistic and Timebound) ดังนั้นในทศวรรษที่ผ่านมาได้มีการวิจัยเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์และการเป็นผู้ประกอบการที่อยู่รอดจะเป็นการแสวงหาคำตอบและโอกาสที่สำคัญให้กับองค์กรและผู้ประกอบกิจการทั่วโลกได้อีกด้วย (Vargas et al., 2024; Sestino et al., 2025)



ภาพที่ 1 ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล

ที่มา: Vargas et al. (2024)

นอกเหนือจากการที่โลกมีระบบไอซีทีและนวัตกรรมอยู่ทุกหนทุกแห่งแล้ว การประยุกต์ใช้ก็มีความสำคัญทางระบบเศรษฐกิจโลกเป็นอย่างมาก จากการวิจัยของที่ปรึกษาอุตสาหกรรมระบบไอซีทีที่ทั่วโลกพบว่าการดำเนินงานด้วยระบบไอซีทีในยุคนี้มีมูลค่าถึง 8.5 ล้านล้านดอลลาร์ ในปี ค.ศ. 2024 โดยการสื่อสารโทรคมนาคมเป็นองค์ประกอบหลักของการผสมผสานระบบไอซีทีเพื่อใช้ในการดำเนินธุรกรรมต่าง ๆ อย่างแพร่หลายรอบด้าน (Sawang & Kivits, 2024) ในระบบการค้าปลีกและสภาพแวดล้อมอื่น ๆ ของการดำเนินธุรกิจระดับโลกมีการกำหนดโครงสร้างพื้นฐานของระบบไอซีทีและเครือข่าย (5G Network และ WiFi 6) แบบรวมศูนย์และผสมผสานมีการพัฒนารูปแบบการบริการอย่างต่อเนื่อง และการผสมผสานระบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ร่วมกับประสบการณ์การซื้อสินค้าและบริการบนแพลตฟอร์มดิจิทัล (Digital Platforms) (Doe & Hinson, 2024) ส่วนในภาคอุตสาหกรรมการผลิต ใช้เป็นกลไกที่สามารถแสดงผลการออกแบบและการผลิตทางวิศวกรรมที่แข็งแกร่ง (Computer-based Precision Engineering) โดยอาศัยระบบเสมือนจริง (Virtualized System) (Singh & Cohen, 2025) ในด้านระบบสาธารณสุขยังมีการพัฒนาแอปพลิเคชันมากมายในการดูแลสุขภาพของผู้คน รวมถึงวงการแพทย์มีการใช้ระบบการดูแลผู้ป่วยแบบออนไลน์ที่ทำให้ต้นทุนการดำเนินงานสาธารณสุขต่ำลงแต่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ ในระบบการศึกษาก็มีการประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการการศึกษายุคใหม่ ได้แก่ การพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษารูปแบบต่าง ๆ การพัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัลทางการศึกษารวมถึงแอปพลิเคชันและเทคโนโลยีเอไอเพื่อการศึกษา อีกทั้งระบบไอซีทีสมัยใหม่ยังทำให้เกิดสังคมการศึกษาดิจิทัลผ่านกระบวนการจัดการความรู้เพื่อใช้ขับเคลื่อนและพัฒนาคุณภาพการศึกษาทุกระดับให้ดีขึ้นในระดับสากล จากการวิจัยโดย Law et al. (2024) ได้ระบุว่า บริษัทและองค์กรธุรกิจต่าง ๆ ทั่วโลกกำลังมีการลงทุนด้านระบบไอซีทีและเทคโนโลยีเอไอในเปอร์เซ็นต์ที่มากขึ้น 3 ด้าน ได้แก่ ความคล่องตัว (Mobility) (เติบโต 78%), การบริการบนคลาวด์ (Cloud Services) (เติบโต 168%) และ เครื่องมือติดต่อสื่อสาร (Collaboration Tools) (เติบโต 75%) และคาดการณ์ว่าในอีก 3 ปีข้างหน้า เปอร์เซ็นต์นี้จะมีการเติบโตมากขึ้นเป็นลำดับ (Marvi et al., 2025)

Vargas et al. (2024) กล่าวว่า “จากนี้โลกจะเป็นการแข่งขันที่ทุกสิ่งเชื่อมโยงแบบหลากหลายมิติด้วยข้อมูลขนาดใหญ่ หรือ (Data is the New Oil)” นั่นคือ ข้อมูลกลายเป็นพื้นฐานหลักในการผลักดันเศรษฐกิจยุคดิจิทัล นอกจากจะสามารถสร้างมูลค่าทางธุรกิจมหาศาล คำถามก็คือเราจะช่วยลูกค้าให้สามารถจะเข้าถึงข้อมูลได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพรวมถึงการนำมาซึ่งจุดได้เปรียบทางธุรกิจด้วยวิธีการเชิงรุกได้อย่างไร ดังนั้นการศึกษาที่จะนำระบบไอซีทีที่เหมาะสมมาใช้งานกับองค์กรจึงเป็นเรื่องที่สำคัญและเข้มข้นมากยิ่งขึ้นอีก ซึ่งการประยุกต์ใช้ไอซีทีที่เป็นประโยชน์เพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่ทันต่อเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่พลิกโฉมจะต้องมีการวางแผนการบริหารจัดการระบบไอซีทีแบบบูรณาการอย่างเป็นรูปธรรม (Beynon et al., 2021; Gupta et al., 2023; Kumar et al., 2023; Rahmati & Jalilvand, 2024) ดังนั้นบทความนี้มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อนำเสนอกลยุทธ์การบริหารจัดการระบบไอซีทีแบบบูรณาการโดยใช้การจัดการความรู้ ซึ่งจะเป็นเสมือนพิมพ์เขียวที่ระบุว่า “เทคโนโลยีสนับสนุนองค์กรและกำหนดรูปแบบกลยุทธ์ทางธุรกิจโดยรวมว่าเป็นอย่างไร” “กระบวนการจัดการเรียนรู้ที่สนับสนุนการปฏิบัติงานที่มีสมรรถนะสูงเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศมีลักษณะอย่างไร” ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงกันกับแผนยุทธศาสตร์หลักขององค์กรรวมถึงการใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ ในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบเพื่อให้องค์กรนั้นบรรลุตามวัตถุประสงค์และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและส่งผลต่อการเติบโตอย่างยั่งยืน (Wheelen et al., 2019; Javed et al., 2021; Makhouloufi, 2024; Bashir et al., 2024)

ทฤษฎีเกี่ยวกับระบบไอซีทีเพื่อการจัดการ (Theory of ICT for Management)

1. พัฒนาการของระบบไอซีที

การบรรจบกันของระบบออนไลน์และดิจิทัลและการเปลี่ยนผ่านที่รวดเร็วทำให้โลกก้าวสู่ยุคของระบบไอซีทีอย่างชาญฉลาด อันเป็นการผสมผสานอย่างลงตัวโดยมีการใช้เทคโนโลยีรูปแบบต่าง ๆ ในการนำมาใช้งานในสาขาวิชาชีพต่าง ๆ และมีการเปลี่ยนรูปแบบการใช้งานในเชิงธุรกิจและอุตสาหกรรมที่มีความสลับซับซ้อนเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของมนุษย์ คอมพิวเตอร์จะเป็นอุปกรณ์หลักที่จะทำให้ไอซีทีมีระบบและสมรรถนะที่แตกต่างกัน ส่วนการติดต่อสื่อสารจะต้องคำนึงถึงทางด่วนและสมรรถนะการสื่อสารไร้สาย ซึ่งโดยทั่วไปจะหลอมรวมเข้ากับระบบอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงเพื่อการส่งผ่านและแลกเปลี่ยนข้อมูลในลักษณะมัลติมีเดีย ดังนั้นระบบไอซีทีจะมีความหมายว่า การใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เพื่อการประมวลผลข้อมูลให้เป็นสารสนเทศเพื่อจัดเก็บอย่างเป็นระบบ สามารถเข้าถึงและสืบค้นนำมาใช้ได้อย่างสะดวก เป็นสื่อกลางนำเสนอสารสนเทศ รวมถึงการรับส่งสารสนเทศด้วยเทคโนโลยีการสื่อสารความเร็วสูง เพื่อส่งผ่านข้อมูลสารสนเทศได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพเฉกเช่นในปัจจุบัน (Islam, 2023)

องค์กรหรือหน่วยงานส่วนมากมีการนำระบบไอซีทีประเภทต่าง ๆ มาช่วยในการดำเนินงานให้มีความสะดวก รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ รวมถึงช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้สำเร็จ ซึ่งในสภาพการดำเนินธุรกิจที่มีการแข่งขันสูงนั้นระบบไอซีทียังถูกนำมาเป็นเครื่องมือในการเปลี่ยนแปลงองค์กรซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถรักษาและครอบครองส่วนแบ่งทางตลาดได้มากขึ้น รวมทั้งช่วยให้สามารถเรียนรู้และตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้รวดเร็ว ระบบไอซีทีทำให้เกิดความท้าทายใหม่ ๆ สำหรับทั้งระดับบุคคลและองค์กร การเรียนรู้การนำระบบไอซีทีมาใช้งาน

จะสามารถสร้างโอกาสใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานกับองค์กรให้มีสมรรถนะสูงขึ้นและสร้างความเจริญก้าวหน้าให้ทัดเทียมกับสากล แต่ในเวลาเดียวกันก็อาจสร้างปัญหาใหม่ขึ้นสำหรับผู้บริหารซึ่งต้องอาศัยความสามารถในการเป็นผู้นำที่ต้องเข้าใจเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leadership) เป็นหลักในการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ (Lai et al., 2020) จากรายงานการวิจัยของ Sestino et al. (2025) ระบุว่าความท้าทายของระบบไอซีทีสำหรับการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจสมัยใหม่ในแง่ของผู้บริหารมี 5 ประการ ได้แก่ (1) แนวทางการบริหารองค์กรสมัยใหม่ หมายถึง การนำระบบไอซีทีเข้ามาใช้ในการบริหารองค์กรจะส่งผลให้องค์กรมีสมรรถนะสูงเพื่อเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน และสามารถสร้างสรรค์องค์กรให้เติบโตแบบมีประสิทธิผลอย่างยั่งยืน (2) ยุคเศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy) หมายถึง การเจริญเติบโตที่รวดเร็วและพลิกโฉมรวมถึงรูปแบบการค้าขายระหว่างประเทศ ทำให้ต้องใช้ระบบไอซีทีที่มีสมรรถนะสูงเพื่อการเชื่อมโยงและสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรทั้งกระบวนการผลิต การจัดทำนายสินค้า การติดต่อสื่อสาร การสร้างภาพลักษณ์ และการให้บริการหลังการขาย เป็นต้น (3) โครงสร้างและสถาปัตยกรรมของระบบไอซีที หมายถึง ระบบไอซีทีที่จะต้องเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ในการดำเนินกิจกรรมรวมถึงรองรับการขยายตัวในอนาคต หมายถึง การสร้างสถาปัตยกรรมระบบไอซีที (ICT System Architecture) ขององค์กรให้มีความเหมาะสมกับรูปแบบและขนาดขององค์กรตามมาตรฐานสากล (4) การลงทุนด้านระบบไอซีทีสำหรับองค์กร หมายถึง การลงทุนทางด้านระบบไอซีทีที่จะเกี่ยวข้องกับวิธีการบริหารงานและการจัดการองค์กรด้วยการพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์และการสื่อสารดิจิทัลตลอดจนทรัพยากรระบบไอซีทีที่จะช่วยสนับสนุนกระบวนการทำงานหลักขององค์กรทุกรูปแบบ และ (5) ความรับผิดชอบและการควบคุม หมายถึง องค์กรจะต้องแน่ใจว่าระบบไอซีทีที่ลงทุนไปแล้วจะถูกนำไปใช้อย่างถูกต้องตามหลักจริยธรรมและมีความรับผิดชอบต่อสังคม

ความท้าทายที่เกิดขึ้นทำให้ผู้บริหารองค์กรทุกแห่งที่ต้องการพัฒนาระบบไอซีทีเพื่อการบริหารจัดการองค์กรโดยใช้กระบวนการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพและได้มาตรฐานรวมถึงการมุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านการศึกษาที่ปรากฏอยู่ทั่วไป โดยจะต้องเรียนรู้และเข้าใจในเรื่องราวต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการระบบไอซีทีสมัยใหม่ ได้แก่ (1) การออกแบบระบบไอซีทีผ่านกระบวนการจัดการความรู้สำหรับองค์กรให้มีประสิทธิภาพและส่งเสริมการแข่งขันทั้งในเชิงธุรกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมทุกมิติ (2) องค์ประกอบของระบบไอซีทีที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาองค์กรในสิ่งแวดล้อมของการดำเนินธุรกิจระดับโลก (World Class) (3) การสร้างโครงสร้างระบบไอซีทีและสถาปัตยกรรมต่าง ๆ ที่สนับสนุนวัตถุประสงค์สำคัญขององค์กรทั้งภายในและภายนอก (4) การประเมินคุณค่าของระบบไอซีทีในเชิงธุรกิจและสังคม และ (5) การออกแบบระบบไอซีทีที่คนสามารถควบคุม ทำความเข้าใจเรียนรู้ และใช้งานได้โดยมีความรับผิดชอบต่อทั้งทางจริยธรรมและสังคม (Gretzinger et al., 2024; Rocha et al., 2024)

2. ระบบไอซีทีกับการเปลี่ยนแปลงองค์กร

Barney and Hesterly (2020) และ Korsen and Ingvaldsen (2022) ระบุว่าระบบไอซีทีนอกจากจะถูกนำมาช่วยในการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุตามวัตถุประสงค์แล้วยังใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการปรับปรุงระบบการทำงานใหม่ (Reengineering) และการเปลี่ยนแปลงองค์กรในรูปแบบต่าง ๆ ได้ 4 ระดับ ดังนี้

1) การปรับเปลี่ยนระบบงานเดิมให้เป็นระบบงานอัตโนมัติ (Automation) องค์กรจะนำเอาระบบไอซีทีมาช่วยให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างคล่องตัว สะดวกรวดเร็ว ลดความผิดพลาดของข้อมูล และทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น เช่น การให้บริการซื้อตั๋วเดินทางผ่านระบบอินเทอร์เน็ตหรือแอปพลิเคชันจะช่วยปรับลดงานของพนักงานส่วนหน้า (Front End) ได้มาก การใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลในสำนักงานที่สามารถลดการใช้กระดาษเพื่อลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก การจัดทำคาร์บอนฟุตพริ้นท์ขององค์กร และเกิดการตอบสนองต่อการทำงานที่รวดเร็วมากขึ้น

2) การเปลี่ยนแปลงระดับกระบวนการปฏิบัติงาน (Rationalization of Procedures) เมื่อนำระบบงานอัตโนมัติมาใช้แล้ว ระบบจะช่วยให้มองเห็นภาพรวมของกระบวนการปฏิบัติงานที่ไม่คล่องตัวรวมถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในทุกกระบวนการ ทำให้องค์กรจำเป็นต้องปรับปรุงระเบียบปฏิบัติมาตรฐานเพื่อรองรับกับกระบวนการทำงานใหม่ให้มีประสิทธิภาพและสามารถแก้ไขปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานได้

3) การออกแบบระบบงานใหม่ (Business Process Reengineering : BPR) เป็นการคิดทบทวนใหม่ (Rethinking) และออกแบบกระบวนการทางธุรกิจใหม่ทั้งหมด (Radical Redesign) เพื่อเป็นการปรับปรุงคุณภาพและการบริการให้ดีขึ้นและมีประสิทธิภาพมากขึ้น มีความรวดเร็วในการดำเนินงาน ช่วยลดค่าใช้จ่ายและเสริมการทำงานได้อย่างคล่องตัว ซึ่งการนำเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมาใช้อาจต้องทำการปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงานและปรับลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นออกไปได้มาก ขั้นตอนใดที่มีการทำงานเหมือนกันหรือซ้ำซ้อนก็จะรวมเข้าด้วยกันเพื่อทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น (Susanto et al., 2019)

4) การเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm Shifts) การเปลี่ยนกระบวนทัศน์เป็นการเปลี่ยนแนวคิดในการดำเนินธุรกิจให้เป็นระบบใหม่ที่ทันสมัยซึ่งอาจเป็นการเปลี่ยนแนวคิดเกี่ยวกับลูกค้า สินค้าและบริการ หรือรูปแบบการดำเนินธุรกิจโดยไม่มียึดติดกับกรอบแนวคิดเดิม ดังนั้นจึงเป็นการเปลี่ยนแปลงในระดับชนิดถอนรากถอนโคนหรือการเปลี่ยนแปลงรูปแบบและภาพลักษณ์ (Renovate) ที่ต้องใช้ความพยายามหรือการบริหารจัดการที่ยากและมีความเสี่ยงสูงมาก แต่ถ้าหากสามารถทำการเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จองค์กรก็จะได้รับผลประโยชน์ตอบแทนที่สูงมากเช่นเดียวกัน

ดังนั้นการตัดสินใจว่าจะสร้างระบบไอซีทีที่เหมาะสมเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานใด ๆ เป็นส่วนประกอบที่สำคัญของกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กรทุกแห่งทั้งในโลกปัจจุบันและอนาคต การบริหารจัดการระบบไอซีทีแบบบูรณาการโดยใช้การจัดการความรู้ก็เป็นประเด็นที่ควรดำเนินการตามแผนงานที่กำหนด ซึ่งแผนการพัฒนาระบบไอซีทีต้องสอดคล้องกับแผนการพัฒนารุณกิจนั้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ จากบทนำและพัฒนาการของระบบไอซีทีและระบบไอซีทีกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรในหัวข้อที่ผ่านมา ทำให้ทราบถึงความหมายและการนำระบบไอซีทีไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรในมิติต่าง ๆ ในหัวข้อต่อไปจะนำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์ซึ่งจะนำมาใช้ในการบริหารจัดการระบบไอซีทีแบบบูรณาการให้มีประสิทธิภาพสำหรับองค์กร

ทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์และกลยุทธ์การบริหารจัดการระบบไอซีทีแบบบูรณาการ (Strategic Management Theory and Integrated ICT Management Strategy)

1. การจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategy Management) เป็นวิชาทางการทหารที่ได้มีการนำมาใช้ในวงการทหารมาอย่างยาวนาน แต่ในภาคธุรกิจได้มีการนำมาใช้งานในด้านการประยุกต์ใช้ให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน เพื่อให้องค์กรสามารถยืนหยัดในทุกสภาวะการณ์ที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ทำให้ได้รับการประยุกต์ใช้และแพร่หลายในแวดวงธุรกิจอุตสาหกรรมและบริการอย่างกว้างขวาง (Evans, 2018)

กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง แผนรวม (Comprehensive Plan) ของการดำเนินการที่กำหนดทิศทางของการกระทำตามแนวทางที่กำหนดเพื่อบรรลุเป้าหมาย โดยการนำเอาข้อได้เปรียบและจุดเด่นในด้านต่าง ๆ มาใช้ประโยชน์และปรับลดจุดด้อยหรือเอาชนะข้อจำกัดที่มีอยู่เพื่อแสวงหาโอกาสและหลีกเลี่ยงอุปสรรค ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถปรับตัวให้อยู่รอดและเจริญเติบโตได้ในระยะยาว รวมทั้งสามารถเอาชนะคู่แข่งได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด (Susanto et al., 2019; Hoch & Brad, 2021)

องค์กรที่มีหน่วยธุรกิจหลายหน่วยโดยทั่วไปจะมีกลยุทธ์อยู่ 3 ระดับ ประกอบด้วย (1) กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) กลยุทธ์ระดับองค์กรจะถูกกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงซึ่งให้ความสำคัญกับการดำเนินงานในระยะยาว โดยมุ่งพิจารณาถึงธุรกิจที่องค์กรสมควรดำเนินการและการจัดสรรทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด กลยุทธ์ระดับองค์กรจะเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจจะถูกกำหนดโดยผู้บริหารหน่วยธุรกิจ (Business Unit Head) ซึ่งจะให้ความสำคัญกับการแข่งขันของหน่วยธุรกิจ เพื่อให้หน่วยธุรกิจสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร และ (3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) กลยุทธ์ระดับหน้าที่จะกำหนดโดยหัวหน้าหน่วยงานที่จำแนกตามหน้าที่ทางธุรกิจ เช่น การเงิน การตลาด และทรัพยากรมนุษย์ โดยกลยุทธ์ในระดับนี้จะสนับสนุนและสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับธุรกิจและระดับองค์กร

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) โดยทั่วไปประกอบด้วยขั้นตอนพื้นฐานได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ เป็นต้น (Lynch, 2018)

1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) หรือเรียกว่า SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อให้ทราบจุดแข็งและจุดอ่อนและภายนอกองค์กรที่ช่วยให้ทราบถึงโอกาสและอุปสรรครวมถึงศักยภาพและความพร้อมในด้านการแข่งขันขององค์กรทุกมิติ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมประกอบด้วย

1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal) จะช่วยให้ทราบถึงจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) ซึ่งเป็นการศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยภายในต่าง ๆ เช่น การเงิน การตลาด การผลิต การดำเนินงาน การวิจัยและพัฒนา การบริการลูกค้า การบริหารข้อมูล และการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นต้น ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีข้อมูลเกี่ยวกับจุดแข็งและจุดอ่อนด้านต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อสามารถวางแผนใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีอยู่และเตรียมพร้อมในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับจุดอ่อนขององค์กร

1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External) จะพิจารณาเกี่ยวกับโอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) สภาพแวดล้อมภายนอกจะหมายถึงสภาพแวดล้อมทั่วไปซึ่งเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อธุรกิจ ในมุมกว้าง เช่น การเมือง เทคโนโลยี สังคม และเศรษฐกิจ เป็นต้น รวมทั้งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพล และมีผลเกี่ยวข้องต่อการดำเนินงานขององค์กรโดยตรง เช่น รัฐบาล ชุมชน ผู้ขาย วัตถุดิบ คู่แข่งขัน ลูกค้า และกลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulating) เป็นการนำเป้าหมายขององค์กรและข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทุกมิติมากำหนดทิศทาง กรอบความคิด การจัดองค์กร (Organizing or Staffing) จัดทำแผนและวิธีในการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรสามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementing) เป็นขั้นตอนที่สำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากการนำแผนที่กำหนดไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จ โดยการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นจะต้องมีการพิจารณา และเตรียมการอย่างรอบคอบเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อมที่มีผลต่อความสำเร็จและล้มเหลว ของกลยุทธ์ซึ่งรวมถึงการจัดสรรทรัพยากร ระยะเวลา และค่าใช้จ่ายที่เหมาะสม

4) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Strategy Controlling and Evaluating) เป็นการกำหนดเกณฑ์ และมาตรฐานเพื่อเป็นแนวทางในการวัดและเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยจะเป็น การควบคุม ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลว่าเป็นไปตามแนวทางที่ต้องการหรือไม่ หากแผนกลยุทธ์ ไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงอาจต้องทำการพัฒนาหรือปรับกลยุทธ์ให้มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันต่อไป

นอกจากนี้ การจัดการเชิงกลยุทธ์ยังต้องใช้ทักษะกลยุทธ์ในการเปลี่ยนจากการวิเคราะห์ธุรกิจไปสู่กลยุทธ์ ทางธุรกิจนั่นคือ การระบุโอกาสจากการวิเคราะห์ธุรกิจโดยเลือกสิ่งที่จะปฏิบัติตาม จากนั้นจึงพัฒนากลยุทธ์ โดยกำหนดวิธีการที่องค์กรจะใช้ประโยชน์จากโอกาสที่เลือก การมีรูปแบบของการทำงานที่เป็นเลิศจากการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง (Benchmarking) สุดท้ายการจัดการเชิงกลยุทธ์ต้องใช้ทักษะความเป็นผู้นำที่แข็งแกร่ง (Leading) ในการดำเนินกลยุทธ์ทางธุรกิจ ผู้นำธุรกิจอุตสาหกรรมจำเป็นต้องมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในองค์กร และภายนอก (Supervising) โดยตระหนักถึงความท้าทายในการนำกลยุทธ์ไปใช้และมีทักษะความเป็นผู้นำ ในการดำเนินกลยุทธ์ให้ประสบผลสำเร็จอย่างยั่งยืน (Carvalho et al., 2021)

เมื่อสรุปโดยภาพรวมพบว่าลักษณะที่สำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ก็คือ การจัดการเชิงกลยุทธ์จะเป็น เครื่องมือสำคัญของนักบริหารทุกองค์กรเพื่อบริหารงานให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการและการเปลี่ยนแปลง ของสภาพแวดล้อมยุคดิจิทัลที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วและพลิกโฉม การบริหารเชิงกลยุทธ์จะเน้นและให้ความสำคัญ ต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Decision Making) ที่ไม่เหมือนกับการตัดสินใจในลักษณะอื่น เพราะการบริหาร เชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับอนาคตในระยะยาวขององค์กร ดังนั้นผู้ที่มีส่วนสำคัญในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ก็คือผู้นำ (Leader) หรือ CEO นั่นเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล (Digital Leadership) (Phakamach et al., 2023)

2. กลยุทธ์การบริหารจัดการระบบไอซีทีแบบบูรณาการ

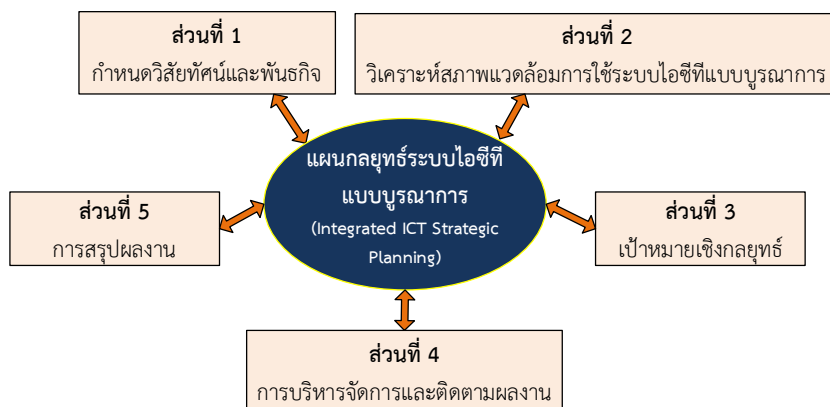
ระบบไอซีทีเชิงกลยุทธ์แบบบูรณาการ (Integrated ICT System Strategy) มาจากคำว่าระบบสารสนเทศเชิงกลยุทธ์ซึ่งหมายถึง ระบบไอซีทีที่นำมาปรับปรุงวัตถุประสงค์ กระบวนการดำเนินงาน ผลิตภัณฑ์และบริการหรือความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมขององค์กรเพื่อช่วยให้ได้เปรียบในการแข่งขัน (Laudon & Laudon, 2019) ดังนั้นกลยุทธ์การบริหารจัดการระบบไอซีทีแบบบูรณาการจะมีความหมายที่กว้างกว่าก็คือ การกำหนดแนวทางของกลยุทธ์สำหรับการบริหารจัดการระบบไอซีทีที่มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาศักยภาพการแข่งขันขององค์กรหรือให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างเป็นระบบ แนวคิดเรื่องกลยุทธ์การบริหารจัดการระบบไอซีทีแบบบูรณาการเกิดขึ้นจากเหตุผลสำคัญ 2 ประการ ได้แก่ (1) แรงผลักดันด้านเทคโนโลยี (Technology Driven) หมายถึง การพัฒนาศักยภาพของระบบไอซีทีในองค์กรด้วยการเน้นสร้างทีมงานด้านเทคโนโลยีในระดับต่าง ๆ เพื่อบริการงานระบบไอซีทีเป็นการภายใน และ (2) แรงผลักดันด้านการนำไปใช้งาน (Application Driven) หมายถึง การเน้นระบบไอซีทีให้เป็นวาระจำเป็น (Enabling Agenda) ขององค์กร เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยมุ่งเน้นความเป็นเลิศในทุกด้าน

Phakamach et al. (2023) ระบุถึงประเด็นกลยุทธ์การบริหารจัดการระบบไอซีทีแบบบูรณาการว่าเป็นหลักการที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจโดยทั่วไป ซึ่งความท้าทายอันยิ่งใหญ่ก็คือ การรู้จักรวบรวมและใช้ระบบไอซีทีจากสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรเพื่อแสวงหาระบบไอซีทีที่ใช้ในการประกอบการตัดสินใจ โดยจะเกี่ยวข้องกับด้านการตลาดภายในและต่างประเทศ การเปลี่ยนแปลงทัศนคติของลูกค้า และระบบการกระจายสินค้าอันชาญฉลาด ทั้งยังรวมถึงความเปลี่ยนแปลงของการใช้และความสามารถของคู่แข่ง ทั้งนี้เพราะปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้สามารถผลักดันคุณออกนอกเส้นทางธุรกิจได้หากปราศจากการเรียนรู้ ดังนั้นเราจึงต้องการกลยุทธ์การบริหารจัดการระบบไอซีทีเพื่อนำมาศึกษาและวางแผนการดำเนินธุรกิจ การดำเนินธุรกิจสมัยใหม่โดยทั่วไปความต้องการระบบไอซีทีแบบบูรณาการที่นำมาใช้ในการวางแผนสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่

1) ระบบไอซีทีภายในองค์กร ซึ่งเป็นระบบไอซีทีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานต่าง ๆ ภายในองค์กร ทั้งด้านการเงิน การตลาด งบประมาณ งานบุคลากร และโครงสร้างองค์กร เป็นต้น

2) ระบบไอซีทีภายนอกองค์กรจะเกี่ยวข้องกับไอซีที 2 ประเภท ได้แก่ (1) ไอซีทีเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม เช่น ระบบและการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง นโยบายรัฐบาล กฎหมายระหว่างประเทศ แนวโน้มของประชากรและสังคม แนวโน้มทางเศรษฐกิจ ข้อมูลแรงงาน ค่าจ้างรายวัน ตลาดหุ้น/ตลาดทุน สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการผลิตและการกระจายสินค้า เป็นต้น และ (2) ไอซีทีในเชิงการแข่งขันทางธุรกิจ เช่น ความต้องการทางด้านอุตสาหกรรมและสภาพภาพของการแข่งขันของบริษัท ผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา กิจกรรมที่ดำเนินอยู่ในปัจจุบัน และการวางแผนในอนาคต

การวางแผนกลยุทธ์ไอซีทีแบบบูรณาการ (Integrated ICT Strategic Planning) หมายถึง แผนงานที่เกี่ยวข้องกับวิธีการจัดสรรทรัพยากรระบบไอซีทีเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์กร แผนกลยุทธ์ไอซีทีจะถูกกำหนดขึ้นสำหรับผู้บริหารระดับสูงเพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารองค์กรสมัยใหม่ ในการวางแผนกลยุทธ์นั้นควรมีแผนกลยุทธ์เพื่อการจัดการภายในสำหรับองค์กรหลักก่อนการจัดทำแผนกลยุทธ์ระบบไอซีที โดยตัวอย่างแผนกลยุทธ์ของระบบไอซีทีที่แสดงได้ดังภาพที่ 2 ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2 แผนกลยุทธ์ระบบไอซีทีแบบบูรณาการ

ที่มา: Phakamach et al. (2023)

ส่วนที่ 1 กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของงานระบบไอซีทีขององค์กร โดยที่ วิสัยทัศน์ (Vision) คือ ภาพอนาคตของแผนกระบบไอซีทีที่แสดงถึงความสำเร็จที่ต้องการแสดงโดยภาพรวม และ พันธกิจ (Mission) คือ ภารกิจที่ต้องดำเนินการเพื่อให้วิสัยทัศน์บรรลุความสำเร็จ

ส่วนที่ 2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมการใช้ระบบไอซีทีแบบบูรณาการ (SWOT Analysis) หรืออาจจะใช้โมเดลของ McKinsey 7s Framework ที่ประกอบด้วย Strategy, Structure, Systems, Staff, Skills, Style และ Super-ordinate Goals ซึ่งจะช่วยให้ทราบสภาพการณ์ที่แท้จริงขององค์กรครบทุกมิติ

ส่วนที่ 3 เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategy Goals) คือ กลยุทธ์เพื่อให้เป้าหมายเชิงกลยุทธ์หรือเป้าหมายที่องค์กรต้องการทำให้เกิดขึ้นและประสบความสำเร็จโดยภาพรวมตามที่หน่วยงานต้องการ การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์จึงเป็นส่วนสำคัญและต้องสอดคล้องกับการดำเนินงานในองค์กร

ส่วนที่ 4 การบริหารจัดการและการติดตามผลงาน (Administration and Monitoring) แผนกลยุทธ์จะประสบความสำเร็จหรือไม่ต้องมีการพัฒนาโครงสร้างการบริหารจัดการและการติดตามผลงาน โดยการใช้การจัดการความรู้และตัวชี้วัดความสำเร็จเป็นเกณฑ์ (Key Performance Indicators : KPIs)

ส่วนที่ 5 การสรุปผลงาน (Summary) ซึ่งเป็นส่วนสุดท้ายของแผนที่ใช้บอกถึงคุณลักษณะและองค์ประกอบของงานรวมถึงความสำเร็จขององค์กรที่เกิดจากการนำแผนกลยุทธ์ไปใช้งานภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด

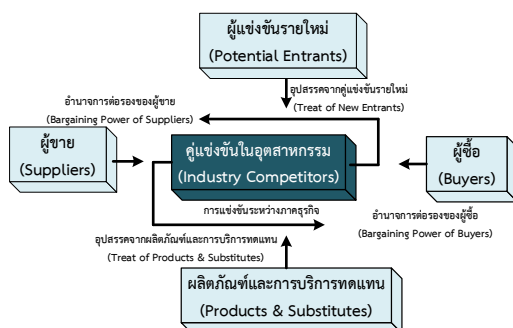
หลังจากที่องค์กรได้วางแผนกลยุทธ์สำเร็จแล้วในขั้นตอนต่อไปควรเลือกวิธีการพัฒนาระบบไอซีทีตามวงจรการพัฒนาระบบ (System Development Life Cycle : SDLC) โดยมีองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ 1) การกำหนดและเลือกโครงการ (Identification and Selection), 2) การเริ่มต้นและวางแผน (Initiation and Planning), 3) การวิเคราะห์ (Analysis), 4) การออกแบบ (Design), 5) การติดตั้งและทดสอบใช้งาน (Implementation) และ 6) การบำรุงรักษา (Maintenance) ตามลำดับ

ดังนั้นกลยุทธ์การบริหารจัดการระบบไอซีทีแบบบูรณาการนั้นอาจจะยังไม่มีรูปแบบโครงสร้างตายตัวทั้งนี้จะขึ้นอยู่กับการประยุกต์ใช้แผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับโครงสร้างและขนาดขององค์กรด้วย โดยกลยุทธ์ที่ดี

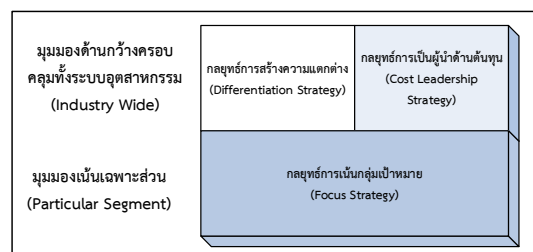
จะต้องมีการวางแผนหรือกำหนดยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานและมีการติดตามอย่างเป็นระบบ อีกทั้งยังต้องมีการวิจัยและพัฒนาเพื่อให้ระบบดังกล่าวรองรับการดำเนินงานทางธุรกิจตามวัตถุประสงค์เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศให้ได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน (Ekiz Kavukoğlu & İşci, 2024; Alhassan et al., 2025)

การที่จะเข้าใจถึงกรอบแนวคิดทางด้านการแข่งขันและการประยุกต์ใช้ระบบไอซีทีที่มีประสิทธิภาพสำหรับองค์กรนั้น ผู้ศึกษาควรจะทราบถึงหลักการของกลยุทธ์ที่สัมพันธ์กับหลักการมาตรฐานตามกรอบแนวคิดของนักบริหารชั้นนำเสียก่อน ในที่นี้ขอกล่าวถึงกรอบแนวคิดที่สัมพันธ์กับโมเดลของไมเคิล อี. พอร์เตอร์ (Michael E. Porter) ศาตราจารย์แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard Business School) หรือเรียกว่า “Porter’s Competitive Forces Model” พอร์เตอร์ได้พัฒนาโมเดลเพื่อวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันดังแสดงดังภาพที่ 3 โดยองค์กรจะประสบแรงผลักดันในการแข่งขัน (Competitive Forces) ในด้านต่าง ๆ ได้แก่ 1) อุปสรรคจากผู้แข่งขันรายใหม่ที่เข้าสู่ตลาด (Threat of Entry of New Competitors), 2) อำนาจการต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต (Bargaining Power of Suppliers), 3) อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อหรือลูกค้า (Bargaining Power of Buyers/Customers), 4) การแข่งขันระหว่างกิจการต่าง ๆ ในภาคอุตสาหกรรม (Rivalry Among Existing Competitors) และ 5) อุปสรรคที่เกิดจากสินค้าหรือบริการทดแทน (Threat of Substitute Products/Services) Porter (2008) ได้เสนอรูปแบบของกลยุทธ์ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและเป็นจุดเริ่มต้นของการนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการองค์กรแสดงดังภาพที่ 4

(1) กลยุทธ์ในการเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) องค์กรจะต้องค้นหาให้ได้ว่าสินค้าหรือบริการที่ดีในความรู้สึกลูกค้ามีลักษณะพื้นฐานอย่างไรและจะต้องบริหารกระบวนการผลิตสินค้าหรือบริการนั้นให้มีต้นทุนต่ำที่สุดในอุตสาหกรรม ดังเช่น ธุรกิจค้าปลีกยักษ์ใหญ่ของอเมริกาอย่างวอลมาร์ท (Wal-Mart) สร้างพันธมิตรทางธุรกิจกับคู่ค้าโดยนำเอากลยุทธ์การบริหารจัดการระบบไอซีทีแบบบูรณาการมาใช้ในการบริหารคลังสินค้าและระบบจัดซื้อ ทำให้สามารถเสนอขายสินค้าในราคาต่ำและสนับสนุนการดำเนินธุรกิจแบบรวดเร็วได้อย่างยั่งยืน



ภาพที่ 3 โมเดลแรงผลักดันในการแข่งขัน
ที่มา: Porter (2008)



ภาพที่ 4 กลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบด้านการแข่งขัน
ที่มา: Porter (2008)

(2) กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) การสร้างสินค้าหรือบริการขององค์กรให้มีลักษณะที่โดดเด่นและแตกต่างจากของคู่แข่ง โดยสินค้าหรือบริการนั้นอาจมีลักษณะเฉพาะตัวที่คู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนแบบได้โดยง่าย และอาจทำให้ลูกค้ายึดติดในสินค้าและบริการนั้นอย่างต่อเนื่อง ดังเช่น บริษัท ฮิวเลตต์ แพคการ์ด เอ็นเตอร์ไพรส์ (ประเทศไทย) หรือ HPE ที่กำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน Edge to Cloud (การเชื่อมต่อของอุปกรณ์เเอดต่าง ๆ และส่งการประมวลผลกลับเข้าสู่ระบบคลาวด์) และนำเสนอโมเดลธุรกิจ ในลักษณะ Pay Per Use เข้ามาแทนที่รูปแบบการขายอุปกรณ์ตามปกติ ดังนั้นลูกค้าจะสามารถใช้งานอุปกรณ์ต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นซอฟต์แวร์ เซิร์ฟเวอร์ หน่วยความจำ เครือข่าย รวมถึงแอปพลิเคชันต่าง ๆ โดยคิดค่าบริการเป็นไป ในรูปแบบจ่ายตามการใช้งานจริง ซึ่งทำให้ HPE ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจและได้รับรางวัล Best ICT Service Provider Award ของประเทศไทย 2 ปี ติดต่อกัน

(3) กลยุทธ์เน้นกลุ่มเป้าหมาย (Focus Strategy) การเลือกตลาดเป้าหมายสำหรับสินค้าหรือบริการ ที่มีลักษณะแคบลงหรือมีตลาดเฉพาะด้าน ซึ่งจะมีคู่แข่งน้อยลงแต่มีช่องว่างทางการตลาด โดยกลยุทธ์นี้มักจะใช้ ความพิเศษเหนือกว่าคู่แข่งทั้งในด้านสินค้าและบริการ ดังเช่น นาฬิกา “Patek Phillippe” สุดยอดเยี่ยมแห่ง ความเที่ยงตรง คงทน ทันสมัย และงามประณีต รวมถึงรถยนต์ Rolls-Royce ที่เน้นถึงความหรูหราและตอบโจทย์ มหาเศรษฐีระดับโลก เป็นต้น

ในเวลาต่อมาจนถึงยุคปัจจุบัน นักวิชาการด้านการตลาดหลายท่านได้ขยายแนวคิดของพอร์เตอร์ และเสนอกรอบแนวคิดใหม่ที่เรียกว่าทฤษฎีแรงผลักดันด้านกลยุทธ์ (Theory of Strategic Thrust) องค์กรจะจัดการ กับแรงผลักดันต่าง ๆ โดยการสร้างกลยุทธ์แบบบูรณาการได้ดังต่อไปนี้ (Zhou et al., 2022; Kumar et al., 2023; Peltier et al., 2024)

1) กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง (Differentiation Strategy) คือ การพัฒนาหนทางที่จะสร้างสินค้า หรือบริการของตนให้มีความแตกต่างไปจากคู่แข่งหรือลดความได้เปรียบเรื่องความแตกต่างของคู่แข่ง ดังตัวอย่าง ของ Alibaba และ Navistar ที่ใช้กลยุทธ์ในการวิเคราะห์ลูกค้าที่ใช้งานสมาร์โฟนเพื่อเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด Consolidated Freightways และ Grab ที่ใช้กลยุทธ์การติดตามงานส่งของระบบออนไลน์

2) กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านราคา (Cost Leadership Strategy) คือ การพัฒนาหนทางที่จะกลายเป็น ผู้ผลิตสินค้าและบริการราคาถูกในวงการ อีกทั้งหาช่องทางช่วยเหลือผู้จัดหาสินค้าหรือลูกค้าของบริษัท ในการลดต้นทุนหรือเพื่อเพิ่มต้นทุนของคู่แข่ง เช่น Levitez Furniture ได้ใช้ระบบซื้อขายส่วนกลางเพื่อลดต้นทุน ในการจัดซื้อและสามารถเป็นผู้นำด้านราคาเฟอร์นิเจอร์ เป็นต้น

3) กลยุทธ์นวัตกรรม (Innovation Strategy) คือ การค้นหาหนทางใหม่ในการทำธุรกิจและทำให้เกิด พัฒนาการของสินค้าและบริการ หรืออาจทำให้เกิดการบุกตลาดที่เป็นเอกเทศ (Unique Markets) ซึ่งส่งผลให้เกิด การเปลี่ยนแปลงอย่างมากต่อกระบวนการการผลิตและจัดจำหน่ายสินค้าหรือบริการ ดังตัวอย่างของ Samsung ผู้ผลิตสมาร์โฟนมือถืออันดับสองของโลกในปัจจุบันที่ใช้กลยุทธ์ในการสร้างนวัตกรรมสมาร์โฟนตามความต้องการ ของกลุ่มลูกค้าและใช้กลยุทธ์การตลาดแบบสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM) (Wu et al., 2024)

4) กลยุทธ์ความเจริญเติบโต (Growth Strategy) คือ การขยายกำลังการผลิตสินค้าและบริการหรือ การขยายตลาดออกไปสู่ตลาดต่างประเทศ การสร้างผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ ที่หลากหลาย หรือการรวมสินค้าและบริการที่เกี่ยวข้องกันเข้าด้วยกัน ดังตัวอย่างของ Amazon และ Alibaba ที่ขยายการตลาดผ่านสื่อและแอปพลิเคชัน (Applications) เพื่อสร้างความเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน เป็นต้น

5) กลยุทธ์สร้างพันธมิตร (Alliance Strategy) คือ การสร้างความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับพันธมิตรทางธุรกิจกับลูกค้า ผู้จัดหาสินค้า คู่แข่ง ที่ปรึกษา และบริษัทอื่น ๆ ความเชื่อมโยงเหล่านี้อาจรวมถึงการรวมกิจการ การซื้อกิจการ การร่วมลงทุน การสร้าง “บริษัทเสมือนจริง” (Virtual Companies) หรือการทำข้อตกลงลำเลียงสินค้าระหว่าง หน่วยธุรกิจกับหุ้นส่วนทางการค้า ดังตัวอย่างของกลุ่มพันธมิตรร่วมบิน Star Alliance ซึ่งเป็นเครือข่ายพันธมิตร สายการบินรายแรกและขนาดใหญ่ที่สุดในโลกที่ใช้ทรัพยากรระบบไอซีทีร่วมกันเพื่อทำการตลาดบริการการบิน ระหว่างประเทศ และตัวอย่างของ Apple และ IBM ที่เป็นหุ้นส่วนพันธมิตรภายใต้สโลแกน (Great Partners Bring Great Possibility) ในการผลิตอุปกรณ์สมาร์ทโฟนและเอนเทอร์เทนเมนต์ที่น่าตื่นตาตื่นใจของโลกจนถึงปัจจุบัน

นอกจากนี้ Eze et al. (2023) และ Alhassan et al. (2025) ได้นำเสนอกรอบหรือรูปแบบมาตรฐาน สำหรับการพัฒนางค์กรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศให้ครบทุกมิติโดยการบูรณาการระบบไอซีทีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ (Key Elements of ICT Framework) 7 องค์ประกอบ ดังนี้

1) การกำกับดูแล (Governance) หมายถึง กลยุทธ์ แนวทาง หลักการ และแนวปฏิบัติ ที่เป็นแนวทาง ในการบริหารข้อมูลไอซีทีที่ถูกต้อง มีประสิทธิภาพ และเป็นกรอบสำหรับการตัดสินใจด้านการพัฒนาระบบไอซีที เช่น แผนงานระบบไอซีทีเชิงกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยง การจัดซื้อจัดจ้าง การตรวจสอบวัดประสิทธิภาพ แผนการจัดการความรู้ การจัดการทรัพยากรระบบไอซีที และการปฏิบัติตามข้อกำหนด และรูปแบบการ จัดหา เป็นต้น

2) แนวโน้มและเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นใหม่ (Emerging Trends and Technologies) หมายถึง การพิจารณาถึง แนวโน้มและเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นใหม่ ซึ่งเป็นความท้าทายและโอกาสสำหรับการบริหารจัดการระบบระบบไอซีที และทรัพยากร และการส่งมอบบริการระบบไอซีทีในอนาคต เช่น สื่อสังคม (Social Media) สมาร์ทโฟนและอุปกรณ์ คลาวด์คอมพิวเตอร์ (Cloud Computing) และการบริการออนไลน์ เป็นต้น

3) ระบบธุรกิจอัจฉริยะและแอปพลิเคชัน (Business Intelligence and Applications) หมายถึง การกำหนด ระบบซอฟต์แวร์และแอปพลิเคชันที่ใช้อยู่ในปัจจุบันรวมถึงแนวโน้มการใช้งานในอนาคต เช่น การออกแบบ และพัฒนาซอฟต์แวร์ การบำรุงรักษาและการจัดการซอฟต์แวร์ การวิเคราะห์กระบวนการทางธุรกิจ การบูรณาการเชิงบวก ขอบเขตและข้อกำหนดของซอฟต์แวร์ การทดสอบและการใช้งานเชิงรุก และการบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น

4) โครงสร้างพื้นฐานและเทคโนโลยี (Infrastructure and Technology) หมายถึง การกำหนดโครงสร้างพื้นฐาน ของฮาร์ดแวร์และเครือข่ายที่ใช้ในการให้บริการระบบไอซีทีแบบผสมผสาน เช่น โครงสร้างและสถาปัตยกรรม การสื่อสารและการจัดการเครือข่าย การจัดเก็บข้อมูลขนาดใหญ่ การจัดการสินทรัพย์ไอซีที และการออกแบบ และพัฒนาระบบสมรรถนะสูง เป็นต้น (Qaffas et al., 2023)

5) ความต่อเนื่องทางธุรกิจด้านไอซีที (ICT Business Continuity) หมายถึง การพิจารณาถึงกิจกรรมที่ดำเนินการเพื่อให้สามารถทำหน้าที่หลักและให้บริการระบบไอซีทีได้อย่างมีประสิทธิภาพผ่านกระบวนการจัดการความรู้ เช่น การกู้คืนระบบ การวางแผนฉุกเฉิน การสำรองข้อมูล การจำลองแบบ ความซ้ำซ้อน การกู้คืนข้อมูล และการตอบสนองฉุกเฉิน เป็นต้น

6) ความปลอดภัย (Security) หมายถึง กระบวนการปกป้องข้อมูลและระบบจากการเข้าถึง ใช้ ดัดแปลงเปิดเผยหรือทำลายโดยไม่ได้รับอนุญาต เช่น การจัดการเข้าถึง การรับรองความถูกต้อง การตรวจสอบ การรายงาน ความผิดพลาดและการตอบสนอง รวมถึงความปลอดภัยด้านกายภาพ สิ่งแวดล้อม เครือข่าย และการสื่อสาร เป็นต้น

7) การจัดการโครงการ (Project Management) หมายถึง รูปแบบการวางแผนเพื่อจัดระเบียบการควบคุม และการจัดการทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเป็นการเฉพาะ เช่น การเริ่มต้น การวางแผน การดำเนินการ การรายงาน การตรวจสอบ การควบคุม และการปิดโครงการ เป็นต้น

องค์ประกอบเหล่านี้สามารถเป็นกรอบสำหรับการกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการระบบไอซีทีแบบบูรณาการ โดยสิ่งสำคัญคือต้องสังเกตว่าองค์ประกอบทั้งหมดของกรอบงานมีความสัมพันธ์กันและควรพิจารณาว่าองค์ประกอบนั้นมีความสัมพันธ์กันอย่างไรเมื่อองค์กรใช้และดำเนินการตามกรอบนั้น โดยในทางปฏิบัติสำหรับการนำไปใช้ต้องอาศัยความร่วมมือของบุคลากรในองค์กรเป็นสำคัญ

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ (Knowledge Management Concepts for Organizational Development for Excellence)

1. แนวคิดและองค์ประกอบของการจัดการความรู้

“ความรู้” คือ ปัจจัยสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนเพราะความรู้และความสามารถขององค์กร (Knowledge and Competency) นั้นเป็นสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดความมั่งคั่งและการเติบโตของกิจการและธุรกิจต่าง ๆ รวมทั้งการพัฒนาให้เกิดนวัตกรรมที่เหนือกว่าคู่แข่งในตลาด ดังคำกล่าวที่ว่า “ความรู้คือแหล่งของนวัตกรรมและนวัตกรรมเป็นแหล่งของความรู้ใหม่” นั่นเอง จากคำกล่าวของ Peter Drucker ที่ว่า “Knowledge Worker also realizes, and rightly so, that the organization equally depends on him” หรือในระบบเศรษฐกิจใหม่ความสำคัญของพนักงานที่มีความรู้และองค์กรนั้นเท่าเทียมกัน องค์กรจะต้องพึ่งพาอาศัยพนักงานเหล่านี้เช่นกัน ดังนั้นองค์ความรู้จะเป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุดในสังคมโลก ปัจจุบันที่สามารถใช้ในการสร้างศักยภาพการแข่งขันเพื่อให้เกิดความได้เปรียบในระบบเศรษฐกิจใหม่ ดังนั้นเราจึงต้องเรียนรู้ศึกษาและประยุกต์เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน Peter Drucker กล่าวว่า “การจัดการความรู้เป็นเรื่องที่สำคัญของการพัฒนาพนักงานภายในองค์กรให้มีความรู้ความสามารถ ก็คือทุนทรัพยากรที่มีคุณค่าสูงสุดในระบบทุนนิยมที่กำลังพัฒนาไปสู่สังคมแห่งความรู้ (Knowledge Society)” (Bashir et al., 2024) กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) ที่มีประสิทธิภาพมักประกอบด้วย (1) การบ่งชี้ความรู้ (2) การสร้างและแสวงหาความรู้ (3) การจัดเก็บและรวบรวม (4) การเผยแพร่และถ่ายทอด และ (5) การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์อย่างเป็นระบบ โดยกระบวนการนี้มีเป้าหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน การปรับตัวให้เข้ากับ การเปลี่ยนแปลง

ทั้งแบบค่อยเป็นค่อยไปและแบบพลิกโฉม และการขับเคลื่อนนวัตกรรมในองค์กร การประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ให้เป็นประโยชน์เป็นประเด็นสำคัญของการนำมาใช้ให้ตรงตามวัตถุประสงค์หลักขององค์กร ดังนั้นการจัดการความรู้หรือ KM จึงเป็นเครื่องมือที่องค์กรและบุคลากรสามารถนำไปใช้ประโยชน์เพื่อยกระดับการปฏิบัติงาน รวมทั้งการปรับปรุงกระบวนการ ผลิตภัณฑ์และบริการ การตอบสนองความต้องการ การปรับเปลี่ยนทัศนคติ (Mindset) และการกำหนดทิศทางของธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป อีกทั้งเพื่อพัฒนาการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์อันเป็นการเพิ่มคุณค่า (Value Added) ให้แก่ลูกค้า องค์กร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม นอกจากนี้ การจัดการความรู้เป็นการนำสิ่งดี ๆ ที่มีอยู่ทั้งภายในและภายนอกองค์กรมาพัฒนาเป็นสาระ (Domain) ที่ตรงกับกรอบและเป้าหมายการทำงาน อีกทั้งยังหาทางส่งเสริมและเพิ่มคุณค่าของทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ที่มีภายในองค์กรด้วยแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพิ่มประสบการณ์ สร้างปฏิสัมพันธ์เชิงบวกให้เป็นองค์กรที่มีความเอื้ออาทรช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการสร้างฐานข้อมูลความรู้และแนวปฏิบัติร่วมกันจนเกิดเป็นเคล็ดลับ รวมถึงการค้นพบแนวทางแก้ปัญหาและสามารถระบุถึงวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศต่อไป (laia et al., 2024; Restuputri et al., 2024; Chaudhary et al., 2025; Marvi et al., 2025)

2. องค์ประกอบเกี่ยวกับการบริหารองค์กรเพื่อความเป็นเลิศ

องค์ประกอบที่สำคัญที่จะช่วยให้องค์กรสามารถสร้างผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ มีความยั่งยืน และสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต โดยมีการอ้างอิงตามค่านิยมหลักของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) ซึ่งเป็นการเอื้อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายปรับปรุงผลลัพธ์ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้มีความสามารถแข่งขันกับองค์กรในระดับนานาชาติ เพื่อปรับปรุงและให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่เติบโตอย่างยั่งยืน องค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติได้รับการยอมรับว่าเป็นองค์กรต้นแบบระดับประเทศ ซึ่งจะประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ 7 ด้านประกอบไปด้วย (1) ผู้นำองค์กร (2) การกำหนดกลยุทธ์ (3) การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (4) การวัดผลการดำเนินงาน (5) บุคลากร (6) กระบวนการทำงาน และ (7) ผลลัพธ์ (laia et al., 2024)

ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอกทำให้องค์กรหลายแห่งต้องมีการปรับตัวเองอยู่ตลอดเวลาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการปรับตัวขององค์กรก็เพื่อให้สอดคล้องกับความท้าทายในอนาคต การบริหารงานต่าง ๆ ได้มีการพัฒนาเพื่อก้าวไปสู่การพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง (High Performance Organization: HPO) หรือองค์กรที่เป็นเลิศ ซึ่งหมายถึงองค์กรที่มีความยืดหยุ่นสูง มีขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลงสามารถรับมือกับแรงกดดันต่าง ๆ ได้จากภายในและภายนอกองค์กรได้ดีโดยมีวัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวยึดเหนี่ยวทำให้พนักงานมีค่านิยมร่วมกัน พนักงานทุกระดับชั้นมีความผูกพันและสามัคคีกันในการขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้า โดยมีเป้าหมายหรือจุดร่วมในการทำงานอย่างเดียวกัน มีแผนรองรับกับสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างชัดเจน (Hoch & Brad, 2021) มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถส่งผลกระทบต่อการทำงานจากรอบด้านทุกมุมมองทำให้สามารถปฏิบัติภารกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ท้ายที่สุดจึงก่อให้เกิดเป็นองค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง มีรูปแบบการเติบโตอย่างมีเอกลักษณ์ และสามารถสร้างความยั่งยืนของการทำงานร่วมกันในระยะยาว (Rangsunghoen et al., 2024)

3. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยองค์กรแห่งความเป็นเลิศ

องค์กรแห่งความเป็นเลิศ (Excellence Organization) หรือองค์กรที่มีสมรรถนะสูง เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพในการทำงานสูงและจะมีการพัฒนาความคิดและแนวปฏิบัติที่สามารถที่จะปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป มีการสื่อสารกับพนักงานอย่างทั่วถึง มีการบริหารงานตามกลยุทธ์เพื่อให้ได้คุณภาพ โดยผู้นาองค์กรต้องมีการบริหารงานโดยมีความยืดหยุ่นและมีความคิดสร้างสรรค์ที่จะนำพาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งคุณภาพได้ โดยผู้เขียนได้มีการวิเคราะห์และสังเคราะห์ทั่วแปรในด้านองค์กรแห่งความเป็นเลิศโดยยึดกรอบรูปแบบองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (HPO) ของ Phakamach (2023) และ Alanazi (2024) มาใช้ เนื่องจากเหมาะกับองค์กรที่ใช้ในการศึกษา ซึ่งเป็นองค์กรขนาดใหญ่และมีความครอบคลุมเหมาะสม ซึ่งสามารถสรุปปัจจัยสำคัญในการเป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศประกอบด้วย (1) การตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย (2) องค์กรมีค่านิยมร่วมที่ชัดเจน (3) การบริหารงานตามกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์กร (4) การเชื่อมโยงส่วนต่าง ๆ ทั่วทั้งองค์กร (5) องค์กรมีความยืดหยุ่นสูง และ (6) การนำระบบไอซีทีมาใช้เป็นเครื่องมือหลักในการสร้างกรอบการเรียนรู้และเติบโต

4. แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะองค์กรแห่งความเป็นเลิศ

สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กรที่มีความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งเป็นความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว มีความซับซ้อน คาดการณ์ล่วงหน้าได้ยาก ทำให้องค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนในปัจจุบันต้องปรับตัวอยู่ตลอดเวลาและหาแนวทางพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูงหรือองค์กรที่เป็นเลิศ (Excellence Organization) ซึ่งเป็นรากฐานและแนวทางที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน Phakamach (2023) และ Alanazi (2024) ได้กล่าวถึงลักษณะองค์กรแห่งความเป็นเลิศว่ามีปัจจัยที่สำคัญดังนี้ (1) การสื่อสารอย่างเปิดเผย โดยองค์กรต้องมีช่องทางในการสื่อสารข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ มายังพนักงานในทุกระดับ รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั่วทั้งองค์กร (2) การกำหนดวิสัยทัศน์สำหรับกำหนดทิศทางการดำเนินธุรกิจในอนาคตขององค์กร โดยต้องสามารถที่จะสร้างแรงบันดาลใจในการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคนในองค์กร (3) การจัดการองค์ความรู้หรือการจัดการความรู้ที่เป็นการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบเพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (4) ความมุ่งมั่นการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการที่แสดงคุณลักษณะในการแสดงออกถึงความตั้งใจและรับผิดชอบในการทำหน้าที่การงานด้วยความเพียรพยายามตลอดจนอดทนเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย (5) โครงสร้างองค์กร เป็นระบบการติดต่อสื่อสารและอำนาจบังคับบัญชาที่เชื่อมต่อกันและกลุ่มคนเข้าด้วยกันเพื่อทำงานร่วมกันจนบรรลุทุกเป้าหมายขององค์กร และ (6) การทำงานเป็นทีม ซึ่งเป็นการทำงานแบบร่วมแรงร่วมใจกันในระบบทีมที่มีการวางเป้าหมายและวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศร่วมกันตลอดจนร่วมแรงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันสู่ความสำเร็จ

กรณีศึกษา (Case Studies)

จากแนวคิดและทฤษฎีในหลายหัวข้อที่กล่าวมาทั้งหมดได้แสดงถึงความหมาย รูปแบบ และกลไกในการบริหารจัดการองค์กรสมัยใหม่โดยอาศัยกระบวนการวิธีการจัดการเชิงกลยุทธ์และการจัดการความรู้ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการระบบไอซีทีในองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น หัวข้อนี้จะนำเสนอกรณีศึกษาซึ่งเป็นตัวอย่างของบริษัทและองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการใช้กลยุทธ์การบริหารจัดการระบบไอซีทีแบบบูรณาการโดยใช้การจัดการความรู้ที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. บริษัทไชนา เทเลคอม จำกัด (China Telecommunication Ltd.)

บริษัทไชนา เทเลคอม จำกัด เป็นผู้รับสัมปทานการขนส่งและการสื่อสารรายใหญ่ที่สุดในโลกในปี 2566-2567 ซึ่งได้ปรับปรุงการดำเนินงานโดยการนำระบบไอซีทีแบบบูรณาการมาใช้ในการดำเนินธุรกิจ การปรับเปลี่ยนองค์กรโดยกลยุทธ์ที่เลือกใช้จะมีความคงทน (Robust) สัมผัสได้ (Relisable) และนำพาองค์กรไปข้างหน้าอย่างมั่นคง โดยอาศัยกลไกด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์การบริหารจัดการระบบไอซีทีแบบบูรณาการ และกระบวนการจัดการความรู้ โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ 8 อย่าง ได้แก่ (1) การศึกษาความต้องการของธุรกิจ (Meeting Business Needs), (2) การเลือกวิถีทางที่เหมาะสม (Most Appropriate Approach), (3) ความสามารถดำเนินการได้จากการเรียนรู้ (Achievability), (4) การบริจาด (Affordability), (5) การอยู่กับของจริง (Realism), (6) การบริหารการเปลี่ยนแปลงและความเสี่ยง (Change and Risk Management), (7) นวัตกรรมจัดการความรู้ (Innovative Knowledge Management) และ (8) การใช้กรอบแนวคิดการเติบโตอย่างยั่งยืน (Sustainable Growth Mindset) เป็นต้น (China Telecom, 2025)

การออกแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการระบบไอซีทีแบบบูรณาการโดยใช้กระบวนการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศซึ่งอาศัยองค์ประกอบหรือกลไกทั้ง 8 อย่าง ผสมผสานกับเทคนิคการจัดการความรู้สมัยใหม่แสดงดังภาพที่ 5 กับการดำเนินธุรกิจขนส่งและการสื่อสารโทรคมนาคมช่วยให้ไชนา เทเลคอมกลายเป็นผู้นำด้านการขนส่งและการสื่อสารในยุคใหม่ของโลกในเวลาอันรวดเร็ว โดยมีมูลค่าทางการตลาดสูงที่สุดในโลกอันดับ 1 โดยมีมูลค่า 314.56 พันล้านดอลลาร์ และมีผู้ใช้บริการมากกว่า 400 ล้านคน โดยกลยุทธ์ที่กล่าวมาสามารถผสมผสานได้อย่างกลมกลืนกับกลไกการพัฒนาระบบไอซีทีและแอปพลิเคชันมาสร้างให้ไชนา เทเลคอม เป็นผู้นำทางการตลาดและเจริญเติบโตมาจนถึงปัจจุบัน



ภาพที่ 5 การบริหารจัดการระบบไอซีทีแบบบูรณาการโดยใช้กระบวนการจัดการความรู้ของไชนาเทเลคอม
ที่มา: China Telecom (2025)

2. บริษัท แอร์บัส อินดัสทรี จำกัด (Airbus Industry Company)

บริษัท Airbus Industry เป็นบริษัทผู้ผลิตเครื่องบินต่ออากาศยานและยุทโธปกรณ์ของทวีปยุโรปโดยมีคู่แข่งสำคัญก็คือบริษัท Boeing ของประเทศสหรัฐอเมริกา มีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่เมืองตุลุส ประเทศฝรั่งเศส Airbus Industry นับเป็นบริษัทผู้ผลิตเครื่องบินที่มีรายได้อันดับสองของโลก และเป็นผู้ผลิตยุทโธปกรณ์อันดับหนึ่งของโลก Boeing Aerospace Support (AS) เป็นองค์กรที่เป็นส่วนหนึ่งของบริษัท Airbus Industry ซึ่งเป็นผู้ผลิตและจำหน่ายเครื่องบิน ผลิตภัณฑ์และบริการหลักของ AS มี 6 ด้าน ได้แก่ ด้านฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับการบิน ด้านอะไหล่และข้อมูลเชิงเทคนิค ด้านการปรับปรุงให้ทันสมัย (Modernization and Upgrade) ด้านซ่อมบำรุงและดัดแปลง ด้านการสนับสนุน Contractor Logistics และด้านการสนับสนุนลูกค้าตลอดช่วงชีวิตของผลิตภัณฑ์ AS มีระบบการจัดการความรู้โดยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การค้นหาคำถามความรู้ขององค์กร (Organization Knowledge Assets), 2) การถ่ายโอนองค์ความรู้มาสู่องค์กร (Knowledge Transfer) และ 3) การจัดโครงสร้างองค์กร (Organization Structure) ซึ่งเป็นการจัดโครงสร้างและระบบงานเพื่อเอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และถ่ายทอดองค์ความรู้ซึ่งกันและกัน

กล่าวโดยสรุปได้ว่า Airbus Industry สามารถใช้รูปแบบการบริหารจัดการระบบไอซีทีเชิงกลยุทธ์ครอบคลุมทุกด้านแบบบูรณาการเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมอากาศยานใหม่อยู่เสมอ อีกทั้งยังมีการใช้การจัดการความรู้เฉพาะทางที่เป็นเอกลักษณ์ ซึ่งมีผลทำให้การดำเนินการของบริษัทสามารถดำรงอยู่ได้อย่างต่อเนื่องแม้ในระยะเวลาหลังจากเหตุการณ์เครื่องบินตกจะสร้างความปั่นป่วนให้บริษัทเป็นอย่างมากก็ตาม

3. Industrial and Commercial Bank of China Ltd. (ICBC)

ICBC Bank เป็นสถาบันการเงินดำเนินการในประเทศจีนที่ใหญ่ที่สุดในโลก โดยมีการลงทุนมากกว่า 30 ประเทศในทวีปยุโรป อเมริกา แอฟริกา และเอเชีย เมื่อพิจารณาจากสินทรัพย์รวมและมูลค่าหลักทรัพย์ตามราคาตลาด การให้บริการทางการเงินที่หลากหลายรวมถึงธนาคารพาณิชย์ พาณิชย์ การจัดการสินทรัพย์ และการประกันภัยมูลค่าปัจจุบันอยู่ที่ประมาณ 200.46 ล้านล้านบาท การบริหารธนาคารมีรูปแบบธุรกิจและกรอบการกำกับดูแลที่กำลังถูกท้าทายและจำเป็นต้องปรับตัวให้เข้ากับจัดการการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ผู้บริหารจำเป็นต้องดำเนินนโยบายเพื่อคาดการณ์และจัดการผลกระทบทางเศรษฐกิจและสังคมโดยใช้นวัตกรรมทางเทคโนโลยี กลยุทธ์ระบบไอซีทีใหม่ได้รับการออกแบบมาเพื่อรับมือกับความท้าทายเหล่านี้และถือเป็นการสร้างระบบนิเวศนวัตกรรม (Innovation Ecosystem) และเทคโนโลยีขนาดใหญ่ของธนาคาร ICBC โดยมีประเด็นสำคัญ ได้แก่ 1) การปรับแนวทางดั้งเดิมตามประสบการณ์ในอดีต 2) การให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีสมัยใหม่มากขึ้น และ 3) การสร้างความยั่งยืนโดยจำกัดขอบเขตเศรษฐกิจดิจิทัลให้แคบลง ICBC ได้กำหนดประเด็นสำคัญของกลยุทธ์ใหม่สำหรับเทคโนโลยีการสื่อสารข้อมูลและตัวอย่างการใช้เครื่องมือระบบไอซีทีแสดงดังภาพที่ 6 และ 7 สรุปได้ดังนี้

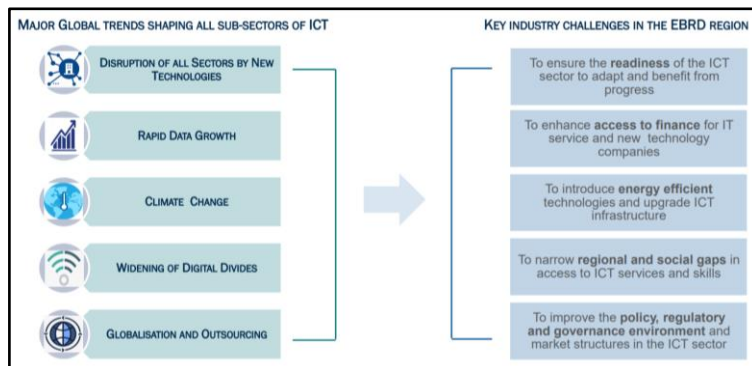
1) หมวดหมู่การลงทุน ได้แก่ โครงสร้างพื้นฐาน เทคโนโลยีเครือข่ายใหม่ นวัตกรรมสตาร์ทอัพ การบริการข้อมูลข่าวสาร การแปรรูปและการค้า

2) แนวโน้มสำคัญ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันทางดิจิทัล (Digital Disruption) การเติบโตของข้อมูลอย่างรวดเร็ว การใช้พลังงานที่เพิ่มขึ้น กระแสโลกาภิวัตน์ และการเอชท์ซอร์ส

3) ความท้าทายที่สำคัญ ได้แก่ การสร้างความมั่นใจในความพร้อมด้านไอซีที การสนับสนุนการเข้าถึงการเงินสำหรับบริการไอซีที เทคโนโลยีสมัยใหม่ การปรับเปลี่ยนด้านพลังงาน และการปรับปรุงกฎระเบียบด้านสิ่งแวดล้อม

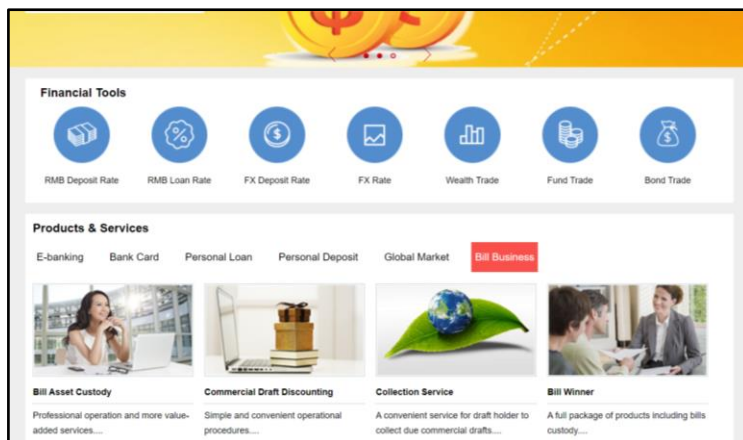
4) แนวคิดและนวัตกรรมใหม่ ได้แก่ การปรับแนวทางดั้งเดิมจากประสบการณ์เรียนรู้ การจัดการความรู้ที่ทรงพลัง การสร้างความร่วมมือที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้นภายในธนาคาร การมุ่งเน้นเกี่ยวกับเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ เทคโนโลยีสีเขียว และประสิทธิภาพการใช้พลังงาน

จากแนวคิดและวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศที่กล่าวมาทำให้ ICBC Bank สามารถปรับสมรรถนะการดำเนินธุรกรรม การบริการได้ตรงเป้าและมีการเติบโตเป็นอันดับหนึ่งของโลก โดยเป็นแหล่งต้นทุนทางการเงินที่สำคัญของกิจการ และธุรกิจระหว่างประเทศอย่างต่อเนื่องยาวนาน



ภาพที่ 6 แผนกลยุทธ์ระบบไอซีทีของ ICBC Bank

ที่มา: ICBC Bank (2025)



ภาพที่ 7 ตัวอย่างการใช้เครื่องมือระบบไอซีทีของ ICBC Bank

ที่มา: ICBC Bank (2025)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลและกรณีศึกษาที่กล่าวมาทั้งหมดพบว่า กลยุทธ์การบริหารจัดการระบบไอซีทีแบบบูรณาการโดยใช้การจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ จะเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์หลักขององค์กรและมีประโยชน์โดยตรงในประเด็นการมุ่งสู่ความเป็นเลิศดังต่อไปนี้ (Alanazi, 2024)

- 1) การประยุกต์การใช้นวัตกรรม (Innovative Applications) หมายถึง การประยุกต์ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์โดยตรงจนเป็นข้อได้เปรียบขององค์กร
- 2) อาวุธของการแข่งขัน (Competitive Weapons) หมายถึง ระบบไอซีทีที่จะช่วยให้เป็นอาวุธของการแข่งขันขององค์กร
- 3) กระบวนการเปลี่ยนแปลง (Changes in Processes) หมายถึง ระบบไอซีทีที่สนับสนุนกระบวนการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจที่แปลทุกกลยุทธ์ให้เป็นข้อได้เปรียบโดยมีดัชนีชี้วัดความสำเร็จอย่างชัดเจน
- 4) ตัวเชื่อมโยงพันธมิตรทางการค้า (Links with Business Partners) หมายถึง ระบบไอซีทีที่เป็นตัวเชื่อมโยงให้พันธมิตรทางการค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- 5) การลดต้นทุน (Cost Reductions) หมายถึง ระบบไอซีทีที่สามารถทำให้องค์กรทุกชนิดสามารถลดต้นทุนรวมถึงทรัพยากรต่าง ๆ ภายในและภายนอกองค์กร
- 6) ความสัมพันธ์กับผู้ค้าส่งและลูกค้า (Relationships with Suppliers and Customers) หมายถึง ระบบไอซีทีที่สามารถใช้สร้างความสัมพันธ์ของผู้ค้าส่งและลูกค้าเพื่อสร้างราคาที่แตกต่างกัน
- 7) ผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมใหม่ (New Products and Innovation) หมายถึง องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนการลงทุนด้านระบบไอซีทีที่ชาญฉลาดเพื่อสร้างผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมใหม่ที่เป็นความต้องการของตลาดอย่างแท้จริง
- 8) การสร้างความฉลาดท่ามกลางการแข่งขัน (Competitive Intelligence) หมายถึง ระบบไอซีทีที่สามารถสร้างความฉลาดทางธุรกิจโดยการรวบรวม การวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ของตลาด คู่แข่งขัน และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

นอกจากนี้ยังกล่าวได้อีกว่า เมื่อมีการวางแผนและดำเนินการองค์กรธุรกิจอย่างดีแล้ว การกำกับดูแลและการบริหารจัดการด้านไอซีทีนั้นจะมีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้นไปอีกและมีความสำคัญต่อองค์กรในด้านการตัดสินใจลงทุน ซึ่งอาจมีความเสี่ยงด้านปฏิบัติการและสามารถตอบสนองต่อคู่แข่งรายใหม่ได้อย่างรวดเร็ว (Adamides & Karacapilidis, 2020; Kumar et al., 2023) ดังนั้นการวางแผนกลยุทธ์ไอซีทีที่ใช้การจัดการความรู้สมัยใหม่นั้น จะให้ประโยชน์ที่สำคัญสรุป 3 ประการ ได้แก่ (1) เทคโนโลยีกับเป้าหมายทางธุรกิจจะมีความสอดคล้องกันซึ่งช่วยให้แผนนั้นมีส่วนร่วมกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรอย่างชัดเจน (2) การที่ระบบไอซีทีสามารถบูรณาการอย่างเต็มที่ในแต่ละแผนก ซึ่งจะช่วยให้อาจจัดการสภาพแวดล้อมไอซีทีได้ทั่วทั้งองค์กรโดยส่งผลให้ตรงตามความต้องการในการบริการของลูกค้าและเกิดความพึงพอใจอย่างเต็มที่เพื่อสร้างความภักดี (Brand Loyalty) ต่อไป และ (3) การสร้างความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นระหว่างธุรกิจและแผนกไอซีทีซึ่งมีความมุ่งมั่นต่อกลยุทธ์ไอซีที เนื่องจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมดมีส่วนร่วมในกระบวนการและการเรียนรู้

ท้ายที่สุดนี้สามารถสรุปได้ว่า การจัดการระบบไอซีทีเชิงกลยุทธ์แบบบูรณาการโดยใช้กระบวนการจัดการความรู้เป็นรูปแบบและกระบวนการหนึ่งในการใช้ไอซีทีเป็นกลยุทธ์ของการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ (Sulaiman et al., 2021; Korsen & Ingvaldsen, 2022; Bashir et al., 2024) โดยต้องอาศัยแรงผลักดันในการดำเนินงานจากทุกภาคส่วนในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารที่ต้องเล็งเห็นความสำคัญของระบบไอซีทีแบบบูรณาการอย่างแท้จริง ก่อนจึงจะสามารถกำหนดนโยบายโดยใช้กระบวนการจัดการความรู้เพื่อการประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรแห่งนั้นทุกมิติซึ่งสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มได้อย่างมหาศาล

บทสรุป (Conclusion)

บทความนี้กล่าวถึงกลยุทธ์การบริหารจัดการระบบไอซีทีแบบบูรณาการโดยใช้กระบวนการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ โดยมีเนื้อหาเริ่มจากการนำเสนอพัฒนาการของระบบไอซีที ระบบไอซีทีกับการเปลี่ยนแปลงองค์กร การจัดการเชิงกลยุทธ์ ความหมายและกรอบแนวคิดของระบบไอซีทีเชิงกลยุทธ์ แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้และการนำไปใช้ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารองค์กรเพื่อความเป็นเลิศ กรณีสึกษาองค์กรที่มีกลยุทธ์การบริหารจัดการระบบไอซีทีแบบบูรณาการที่ประสบผลสำเร็จและแสดงให้เห็นพัฒนาการของความเป็นเลิศ รวมถึงกรณีสึกษาองค์กรที่มีการประยุกต์ใช้กลยุทธ์การบริหารจัดการระบบไอซีทีแบบบูรณาการกับการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันยุคดิจิทัล

จากข้อมูลในหัวข้อที่กล่าวมาจะสังเกตเห็นได้อย่างชัดเจนว่า เมื่อโลกเจริญขึ้นสิ่งแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเกือบทุกด้าน รวมถึงการแข่งขันของนานาประเทศในเวทีการค้าเสรีที่นับเป็นกระแสที่ได้รับความสนใจและถูกกำหนดให้เป็นเป้าหมายและยุทธศาสตร์หลักของการพัฒนาประเทศโดยทั่วไป ทำให้องค์กรต่าง ๆ ต้องปรับตัวตามเพื่อให้อยู่รอดและสามารถทำงานได้อย่างอัตโนมัติ โดยเมื่อพบปัญหาที่สามารถแก้ปัญหาได้เองและบริหารงานได้เอง ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายโดยไม่ต้องรอรับคำสั่งในการดำเนินงานแต่ละครั้งและมีการตอบสนองโดยฉับพลันต่อความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการเป็นสำคัญ อีกทั้งผู้บริหารต้องบริหารองค์กรให้เกิดเป็นองค์กรที่บริหารตนเองได้ (Self-Organizations) โดยต้องสามารถตัดสินใจและเรียนรู้ได้เพื่อให้ทันต่อการแข่งขันที่รุนแรงและรวดเร็ว รวมถึงภัยคุกคามด้านการตลาดแบบเสรีมากยิ่งขึ้น องค์กรที่เป็นเลิศส่วนใหญ่มีการนำระบบไอซีทีประเภทต่าง ๆ มาใช้ในการดำเนินงานและแก้ปัญหาให้มีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ซึ่งในสภาพการณ์ปัจจุบันองค์กรหรือกิจการใด ๆ ก็ตามที่มีสภาพการดำเนินธุรกิจที่มีการแข่งขันสูงอย่างเห็นได้ชัด

ระบบไอซีทีและเทคโนโลยีเอไอยังถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร กรอบแนวคิดเกี่ยวกับระบบไอซีทีเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้เข้าใจถึงการนำเอาระบบไอซีทีมาช่วยสนับสนุนธุรกิจได้อย่างไร โดยยกตัวอย่างกรอบแนวคิดที่สัมพันธ์กับโมเดลของพอร์เตอร์คือโมเดลในการแข่งขัน ซึ่งจะใช้ในการจัดการกับแรงผลักดันรอบด้านและการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน หลักการสำคัญของการดำเนินกลยุทธ์ระบบไอซีทีแบบบูรณาการให้ประสบผลสำเร็จและนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศก็คือ การจัดหาและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานตามแผนที่กำหนด การเลือกแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กรรวมถึงการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร การกำหนดแผนกลยุทธ์ตามระยะเวลาอาจแบ่งได้เป็น 3 ชนิด คือ แผนระยะยาว (เกิน 5 ปี) แผนระยะกลาง (1 ถึง 5 ปี)

และแผนระยะสั้น (ไม่เกิน 1 ปี) ส่วนการกำหนดแผนตามความสำคัญจะแบ่งเป็น 3 ชนิด เช่นกัน คือ แผนกลยุทธ์ (เชิงวิสัยทัศน์) หรือ Strategy Plan แผนแม่บท (เชิงนโยบาย) หรือ Master Plan และแผนปฏิบัติการ (เชิงวัตถุประสงค์) หรือ Action Plan เป็นต้น โดยต้องคำนึงถึงตัวชี้วัดทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพของการเป็นองค์กรที่เป็นเลิศเป็นสำคัญ (Schilling & Seuring, 2022; Provance et al., 2022; Rahmati & Jalilvand, 2024) นอกจากนี้ จากกรณีศึกษาที่กล่าวมาสามารถแสดงให้เห็นได้ว่า กลยุทธ์การบริหารจัดการระบบไอซีทีแบบบูรณาการโดยใช้การจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศนั้นเป็นประเด็นสำคัญอย่างยิ่งยวดในการศึกษาและนำไปปฏิบัติเพื่อเสริมสมรรถนะหรือศักยภาพขององค์กรให้พร้อมสำหรับการแข่งขันอย่างเสรีและการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในเวทีโลกยุคดิจิทัล อย่างไรก็ตาม เนื่องจากระบบไอซีทีที่รวมถึงอุปกรณ์ไอซีทีต่าง ๆ มีลักษณะของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและฉับพลัน ดังนั้นผู้บริหารองค์กรทุกแห่งจะต้องมีความรู้ การเรียนรู้ การตระหนักรู้ และภาวะผู้นำในการผลักดันองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายเพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นแบบอัตโนมัติตามพัฒนาการของระบบไอซีทีและรูปแบบวิธีการจัดการความรู้ที่เปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ของโลก

ในตอนสุดท้ายได้กล่าวถึงกรณีศึกษาองค์กรต่าง ๆ ทั้งจากภาครัฐและเอกชน รวมถึงองค์กรธุรกิจที่ได้มีการวางแผนกลยุทธ์ในการนำระบบไอซีทีมาใช้งานที่ประสบความสำเร็จรวมถึงกลไกนำไปสู่ความเป็นเลิศ ทำให้องค์กรเกิดการเรียนรู้แบบมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศอย่างแท้จริง

เอกสารอ้างอิง (References)

- Adamides, E., and Karacapilidis, N. (2020). Information technology for supporting the development and maintenance of open innovation capabilities. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(1), 29-38. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2018.07.001>
- Alanazi, M.H. (2024). Business and operational excellence at organisational levels: an integrated methodology for self-assessment. *Business Process Management Journal*, 30(4), 1314-1339. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-07-2023-0520>
- Alhassan, M.D., Adam, I.O., Iddrisu, A., Salifu, M., and Abdallah, A.S. (2025). Examining the mediating role of ICT regulatory environment on the effects of ICT use on economic development. *Digital Policy, Regulation and Governance*, 27(5), 609-630. <https://doi.org/10.1108/DPRG-01-2024-0003>
- Barney, J.B., and Hesterly, W.S. (2020). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts Global Edition*. 6th Edition. New York: Pearson Education Indochina.
- Bashir, M., Farooq, R., and Naqshbandi, M.M. (2024). The impact of business model innovation and knowledge management on firm performance: an emerging markets perspective. *Business Process Management Journal*, 30(7), 2401-2426. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-08-2023-0670>

- Beynon, M.J., Munday, M., and Roche, N. (2021). ICT resources and use: examining differences in pathways to improved small firm performance. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 27(7), 1798-1818. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-12-2020-0847>
- Carvalho, A.M., Sampaio, P., Rebentisch, E., Carvalho, J.Á., and Saraiva, P. (2021). The influence of operational excellence on the culture and agility of organizations: evidence from industry. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 38(7), 1520-1549. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-07-2020-0248>
- Chaudhary, S., Mehrotra, A., Alsabban, A., Quintino, M., and Papa, G. (2025). Knowledge management in family businesses: a systematic assessment and future research agenda. *Journal of Knowledge Management*, 29(5), 1520-1560. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2024-1308>
- China Telecom. (2025). *Global Business of Telecom*. Retrieved March 31, 2025, from <https://www.chinatelecom-h.com/en/global/home.php>
- Chen, Y., Biswas, M.I., and Talukder, M.S. (2023). The role of artificial intelligence in effective business operations during COVID-19. *International Journal of Emerging Markets*, 18(12), 6368-6387. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-11-2021-1666>
- Doe, J.K., and Hinson, R.E. (2024). AI-driven sustainability brand activism for family businesses: a future-proofing perspective article. *Journal of Family Business Management*, 14(5), 942-946. <https://doi.org/10.1108/JFBM-10-2023-0217>
- Ekiz Kavukoğlu, T., and İsci, E. (2024). The mediating role of strategic planning awareness in the impact of organizational innovation on business excellence in hospitals. *The TQM Journal*, 36(8), 2527-2550. <https://doi.org/10.1108/TQM-05-2023-0155>
- Evans, V. (2018). *Strategy Plain and Simple: 3 Steps to Building a Successful Strategy for your Startup or Growing Business*. New York: Pearson Education Indochina.
- Eze, S.C., Chinedu-Eze, V.C., Awa, H.O., and Asiyanbola, T.A. (2023). Multi-dimensional framework of the information behaviour of SMEs on emerging information communication technology (EICT) adoption. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 14(6), 1006-1036. <https://doi.org/10.1108/JSTPM-11-2021-0172>
- Ghobakhloo, M., Fathi, M., Iranmanesh, M., Vilkas, M., Grybauskas, A., and Amran, A. (2024). Generative artificial intelligence in manufacturing: opportunities for actualizing Industry 5.0 sustainability goals. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 35(9), 94-121. <https://doi.org/10.1108/JMTM-12-2023-0530>

- Gretzinger, S., Royer, S., and Leick, B. (2024). Value capture in IoT-driven business models: considerations about smart resources and isolating mechanisms in networked environments. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 39(10), 2155-2170.
<https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2023-0382>
- Gupta, S., Gupta, S., Kataria, S., and Gupta, S. (2023). ICT – a surviving tool for economy in the phase of social distancing: a systematic literature review. *Kybernetes*, 52(9), 3136-3160.
<https://doi.org/10.1108/K-05-2021-0374>
- Hoch, N.B., and Brad, S. (2021). Managing business model innovation: an innovative approach towards designing a digital ecosystem and multi-sided platform. *Business Process Management Journal*, 27(2), 415-438. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-01-2020-0017>
- laia, L., Nespoli, C., Vicentini, F., Pironi, M., and Genovino, C. (2024). Supporting the implementation of AI in business communication: the role of knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 28(1), 85-95. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2022-0944>
- ICBC Bank. (2025). *ICBC Enhances the Quality of Business Development*. Retrieved March 31, 2025, from <https://www.icbc.com.cn/ICBC/en/default.htm>
- Islam, M.T. (2023). Newly developed green technology innovations in business: paving the way toward sustainability. *Technological Sustainability*, 2(3), 295-319.
<https://doi.org/10.1108/TECHS-02-2023-0008>
- Jami Pour, M., Hosseinzadeh, M., and Moradi, M. (2024). IoT-based entrepreneurial opportunities in smart transportation: a multidimensional framework. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 30(2/3), 450-481. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-06-2022-0574>
- 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. <https://doi.org/10.1108/WJEMSD-01-2020-0004>
- Korsen, E.B.H., and Ingvaldsen, J.A. (2022). Digitalisation and the performance measurement and management system: Reinforcing empowerment. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(4), 1059-1075. <https://doi.org/10.1108/UJPPM-09-2020-0488>
- Kumar, V., Verma, P., Mittal, A., Tuesta Panduro, J.A., Singh, S., Paliwal, M., and Sharma, N.K. (2023). Adoption of ICTs as an emergent business strategy during and following COVID-19 crisis: evidence from Indian MSMEs. *Benchmarking: An International Journal*, 30(6), 1850-1883.
<https://doi.org/10.1108/BIJ-11-2021-0685>

- 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. <https://doi.org/10.1177/2158244019899085>
- Laudon K.C., and Laudon, J.P. (2019). *Management Information Systems*. 13th Edition. New York: Pearson Education Indochina.
- Law, R., Lei, S.S.I., Zhang, K., and Lau, A. (2024). Bridging the theory-practice gap: a critical reflection on information and communication technology research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 36(6), 1980-1990. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2023-0131>
- Lynch, R. (2018). *Strategic Management*. 8th Edition. New York: Pearson Education Indochina.
- Marvi, R., Foroudi, P., and Cuomo, M.T. (2025). Past, present and future of AI in marketing and knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 29(11), 1-31. <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2023-0634>
- Marshall, A., Bieck, C., Dencik, J., Goehring, B.C., and Warrick, R. (2024). How generative AI will drive enterprise innovation. *Strategy & Leadership*, 52(1), 23-28. <https://doi.org/10.1108/SL-12-2023-0126>
- Makhloufi, L. (2024). Do knowledge sharing and big data analytics capabilities matter for green absorptive capacity and green entrepreneurship orientation? Implications for green innovation. *Industrial Management & Data Systems*, 124(3), 978-1004. <https://doi.org/10.1108/IMDS-07-2023-0508>
- Oğan, E. (2024). Artificial intelligence in restaurant businesses: a systematic review on service robots. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 16(2), 150-162. <https://doi.org/10.1108/WHATT-03-2024-0058>
- Peltier, J.W., Dahl, A.J., and Schibrowsky, J.A. (2024). Artificial intelligence in interactive marketing: a conceptual framework and research agenda. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 18(1), 54-90. <https://doi.org/10.1108/JRIM-01-2023-0030>
- Porter, M.E. (2008). *On Competition*. Boston: Harvard Business Review.
- Phakamach, P. (2023). Strategic adaptive leadership development guidelines of vocational Education Institute Administrators in Eastern Economic Corridor to Increase Competitiveness in According to Vocational Education Qualifications Standard Framework of Thailand. *Journal of Learning Innovation and Technology*, 3(2), 16-34. <https://so07.tci-thaijo.org/index.php/STECOJournal/article/view/3843>

- Phakamach, P., Panjarattanakorn, D., and Onsompant, S. (2023). Conceptualization and development of digital leadership to drive corporate digital transformation for sustainable success. *International Journal of Educational Communications and Technology*, 3(2), 27-39. <https://ph01.tci-thaijo.org/index.php/IJECT/article/view/252269>
- Provance, T.W., Ramisetty, S.B., Urlick, M.J., and Wiczorkowski, K.A. (2022). Building and evolving a culture of excellence: a conceptual exploration. *Measuring Business Excellence*, 26(2), 197-209. <https://doi.org/10.1108/MBE-05-2021-0067>
- Qaffas, A.A., Ilmudeen, A., Almazmomi, N.K., and Alharbi, I.M. (2023). The impact of big data analytics talent capability on business intelligence infrastructure to achieve firm performance. *Foresight*, 25(3), 448-464. <https://doi.org/10.1108/FS-01-2021-0002>
- Rahmati, M.H., and Jalilvand, M.R. (2024). An optimal organizational excellence model for the public sector. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 41(3), 944-963. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-03-2023-0098>
- Rangsunnoen, G., Sroypetch, S., and Caldicott, R.W. (2024). Extending the baldrige excellence model for managing community-based social enterprise. *Social Enterprise Journal*, 20(1), 1-31. <https://doi.org/10.1108/SEJ-01-2023-0001>
- Restuputri, D.P., Masudin, I., Septira, A.P., Govindan, K., and Widayat, W. (2024). The role of knowledge management to improve organizational performance through organizational ambidexterity within the uncertainties. *Business Process Management Journal*, 30(7), 2237-2282. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-08-2023-0614>
- Rocha, E.M., Pacheco, D.A.d.J., Silvério, N., Zanuzzi, C.M.d.S., and Selig, P.M. (2024). The role of ICTs for knowledge sharing in franchising networks. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 39(2), 366-387. <https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2023-0010>
- Sawang, S., and Kivits, R.A. (2024). Revolutionizing family businesses with artificial intelligence: a perspective article. *Journal of Family Business Management*, 14(4), 802-807. <https://doi.org/10.1108/JFBM-09-2023-0158>
- Schilling, L., and Seuring, S. (2022). Sustainable value creation through information technology-enabled supply chains in emerging markets. *The International Journal of Logistics Management*, 33(3), 1001-1016. <https://doi.org/10.1108/IJLM-04-2021-0206>
- Sestino, A., Kahlawi, A., and De Mauro, A. (2025). Decoding the data economy: a literature review of its impact on business, society and digital transformation. *European Journal of Innovation Management*, 28(2), 298-323. <https://doi.org/10.1108/EJIM-01-2023-0078>

- Singh, D., and Cohen, V. (2025). Socio-economic dimensions and human centricity in Industry 5.0: a study on manufacturing sectors in central and Eastern European economies. *Journal of Economic Studies*, 52(2), 254-275. <https://doi.org/10.1108/JES-02-2024-0067>
- Sulaiman, M., Sulaiman, M., Liu, H., Binalhaj, M., Al-Kasasbeh, M., and Abudayyeh, O. (2021). ICT-based integrated framework for smart facility management: an industry perspective. *Journal of Facilities Management*, 19(5), 652-680. <https://doi.org/10.1108/JFM-11-2020-0084>
- Susanto, H., Leu, F.Y., and Chen, C.K. (2019). *Business Process Reengineering: An ICT Approach 1st Edition*. New York: Apple Academic Press.
- Vargas, G.B., Gomes, J.d.O., and Vargas Vallejos, R. (2024). A framework for the prioritization of industry 4.0 and lean manufacturing technologies based on network theory. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 35(1), 95-118. <https://doi.org/10.1108/JMTM-03-2023-0114>
- Wheelen, T.L., Hunger, J.D., Hoffman, A.N., and Bamford, C.E. (2019). *Concepts in Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability plus Pearson My Lab Management with Pearson eText*. Global Edition, 15th Edition. New York: Pearson Education Indochina.
- Wu, W., Gao, Y., and Liu, Y. (2024). Assessing the impact of big data analytics capability on radical innovation: is business intelligence always a path?. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 35(5), 1010-1034. <https://doi.org/10.1108/JMTM-12-2023-0532>
- Zaramenskikh, E., and Fedorova, A. (2020). *Digital Transformation and New Challenges*. Nature Switzerland: Springer International Publishing.
- Zhou, X., Yang, Z., Hyman, M.R., Li, G., and Munim, Z.H. (2022). Guest editorial: Impact of artificial intelligence on business strategy in emerging markets: a conceptual framework and future research directions. *International Journal of Emerging Markets*, 17(4), 917-929. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-04-2022-995>

บทบาทของผู้ทรงอิทธิพลออนไลน์ในการขับเคลื่อนการท่องเที่ยวผ่านสื่อดิจิทัล The Role of Online Influencers in Driving Tourism through Digital Media

อรชุน ทัศนีย์ทอง^{1*} และ วรรัชิตา บุญญาณเมธาพร²
Orachun Thatsanithong^{1*} and Watsida Boonyanmethaporn²

Corresponding author email: orachun.tha@outlook.com

(Received: June 16, 2025 Revised: July 26, 2025 Accepted: August 5, 2025)

บทคัดย่อ

ในยุคดิจิทัลที่การสื่อสารออนไลน์มีบทบาทสำคัญต่อการกำหนดพฤติกรรมผู้บริโภค การตลาดโดยผู้ทรงอิทธิพลออนไลน์ (Online Influencer Marketing) จึงกลายเป็นกลยุทธ์สำคัญในการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมท่องเที่ยว โดยผู้ทรงอิทธิพลออนไลน์สามารถสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นการเดินทางของนักท่องเที่ยวผ่านสื่อดิจิทัลบนแพลตฟอร์มโซเชียลมีเดีย เช่น Facebook, Instagram, YouTube และ TikTok จากการศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์บทบาทของผู้ทรงอิทธิพลออนไลน์ต่อการตัดสินใจเดินทางท่องเที่ยว โดยอ้างอิงและสังเคราะห์แนวคิด Elaboration Likelihood Model (ELM) ร่วมกับแนวคิดการถ่ายทอดความหมาย (Meaning Transfer Model) เพื่ออธิบายกลไกการโน้มน้าวใจของผู้ทรงอิทธิพลออนไลน์

บทความนี้ยังอภิปรายประเด็นสำคัญเกี่ยวกับแนวโน้มพฤติกรรมผู้บริโภคดิจิทัล และชี้ให้เห็นว่าการใช้ผู้ทรงอิทธิพลออนไลน์อย่างเหมาะสมสามารถสร้างภาพลักษณ์ สร้างแรงจูงใจ และขับเคลื่อนอุตสาหกรรมท่องเที่ยวให้เติบโตอย่างยั่งยืน อีกทั้งสามารถประยุกต์ใช้เป็นกลยุทธ์ในการออกแบบแคมเปญการตลาดท่องเที่ยวที่ตอบสนองพฤติกรรมนักท่องเที่ยวยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ: ผู้ทรงอิทธิพลออนไลน์; การตลาดดิจิทัล; การท่องเที่ยว; การถ่ายทอดความหมาย;
Elaboration Likelihood Model (ELM)

¹ หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต คณะการจัดการการท่องเที่ยว สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

Master of Management, Graduate School of Tourism Management (GSTM), National Institute of Development Administration (NIDA)

² ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. คณะการจัดการการท่องเที่ยว สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

Assistant Professor, Ph.D., Graduate School of Tourism Management (GSTM), National Institute of Development Administration (NIDA)

ABSTRACT

In the digital era, online communication plays a crucial role in shaping consumer behavior. Online influencer marketing has emerged as a key strategy for driving the tourism industry forward, as online influencers can inspire and motivate travel decisions through various digital platforms and social media channels such as Facebook, Instagram, YouTube, and TikTok. This article aims to analyze the role of online influencers in influencing travel decision-making by drawing upon and synthesizing the Elaboration Likelihood Model (ELM) alongside the Meaning Transfer Model to explain the persuasive mechanisms of online influencers.

Furthermore, this paper discusses critical issues related to digital consumer behavior trends and highlights that the effective use of online influencers can help build destination image, stimulate motivation, and sustainably propel the tourism industry. The insights from this study can be applied as strategic guidelines for designing tourism marketing campaigns that effectively respond to the behavioral patterns of digital-era tourists.

Keywords: Online Influencers, Digital Marketing; Tourism Industry; Meaning Transfer Model; Elaboration Likelihood Model (ELM)

บทนำ

ในยุคโลกาภิวัตน์และการเปลี่ยนผ่านสู่เศรษฐกิจดิจิทัล เทคโนโลยีสารสนเทศและเครือข่ายอินเทอร์เน็ตได้เข้ามามีอิทธิพลอย่างลึกซึ้งต่อการดำเนินธุรกิจในทุกมิติ รวมถึงอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวซึ่งเป็นหนึ่งในภาคเศรษฐกิจที่ต้องเผชิญกับการแข่งขันที่เข้มข้นและพลวัตของพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Kotler, Bowen, & Makens, 2017) การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้จึงถือเป็นกลยุทธ์สำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเครื่องมือสื่อสารออนไลน์เอื้อให้นักท่องเที่ยวสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน (Xiang & Gretzel, 2010) ในบริบทนี้ สื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) ได้พัฒนาเป็นช่องทางหลักที่ผู้บริโภคใช้ในการค้นหา แบ่งปัน และแลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับแหล่งท่องเที่ยว ภาพถ่าย รีวิว และประสบการณ์การเดินทางส่วนบุคคล (Munar & Jacobsen, 2014) นักท่องเที่ยวรุ่นใหม่ให้ความสำคัญกับเนื้อหาที่ผู้บริโภคสร้างขึ้นเอง หรือ User-Generated Content (UGC) ซึ่งถูกมองว่ามีความน่าเชื่อถือและสะท้อนประสบการณ์จริงมากกว่าเนื้อหาโฆษณาจากผู้ประกอบการโดยตรง (Ayeh, Au, & Law, 2013; Xiang & Gretzel, 2010) การแบ่งปันประสบการณ์ผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัลจึงมีอิทธิพลต่อกระบวนการตัดสินใจของนักท่องเที่ยวอย่างมีนัยสำคัญ

ในกระแสการเปลี่ยนแปลงของสื่อดิจิทัล ผู้ทรงอิทธิพลออนไลน์ (Influencers) ได้กลายเป็นกลไกสำคัญในการถ่ายทอดเรื่องราวและโน้มน้าวความคิดของผู้บริโภค ผู้ทรงอิทธิพล (Influencers) มักนำเสนอเนื้อหาในรูปแบบ Storytelling ซึ่งมีความเป็นธรรมชาติ เข้าถึงง่าย และสร้างความน่าเชื่อถือได้มากกว่าสื่อโฆษณาดั้งเดิม

(Garcia & Fernández-Cavia, 2018; Marques & Silva, 2021) ผลการศึกษาของ Djafarova และ Rushworth (2017) ชี้ว่าผู้ติดตามให้ความไว้วางใจรีวิวกและคำแนะนำจากผู้ทรงอิทธิพล (Influencers) มากกว่าคำแนะนำของบุคคลที่มีชื่อเสียงทั่วไป (Celebrities) เนื่องจากผู้ทรงอิทธิพล (Influencers) มักมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ไม่ว่าจะเป็นการท่องเที่ยว อาหาร ความงาม หรือเทคโนโลยี และสามารถสร้างความผูกพันกับผู้ติดตามได้อย่างใกล้ชิด (Freberg, Graham, McGaughey, & Freberg, 2011) ที่ผ่านมามีงานวิจัยหลายฉบับที่กล่าวถึงอิทธิพลของผู้ทรงอิทธิพล (Influencers) ในมิติการตลาดดิจิทัล (Freberg et al., 2011; Djafarova & Rushworth, 2017) อย่างไรก็ตาม งานวิเคราะห์เชิงลึกเกี่ยวกับ กลไกการโน้มน้าวใจของผู้ทรงอิทธิพล (Influencers) ในบริบทของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวยังมีอยู่อย่างจำกัด โดยเฉพาะการประยุกต์ใช้ Elaboration Likelihood Model (ELM) ซึ่งเป็นแนวคิดสำคัญทางด้านจิตวิทยาการสื่อสารที่สามารถอธิบายกระบวนการโน้มน้าวใจของผู้บริโภคผ่านสองเส้นทาง ได้แก่ เส้นทางกลาง (Central Route) และเส้นทางรอบนอก (Peripheral Route) ได้อย่างมีระบบ (Petty & Cacioppo, 1986) เมื่อผนวกกับแนวคิด Meaning Transfer Model (McCracken, 1989) จะยิ่งช่วยอธิบายมิติการถ่ายทอดคุณค่าทางสัญลักษณ์จากผู้ทรงอิทธิพล (Influencers) สู่แบรนด์หรือจุดหมายปลายทางได้อย่างครอบคลุม ด้วยเหตุนี้ บทความวิชาการชิ้นนี้จึงมุ่งวิเคราะห์และสังเคราะห์ประเด็นเกี่ยวกับแนวโน้ม บทบาท กลยุทธ์ และผลกระทบจากการใช้ผู้ทรงอิทธิพลออนไลน์ในฐานะเครื่องมือทางการตลาดเพื่อขับเคลื่อนอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวผ่านสื่อดิจิทัล โดยมีเป้าหมายเพื่อเสนอแนวทางเชิงกลยุทธ์และข้อเสนอแนะเชิงวิชาการที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงในบริบทของผู้ประกอบการและหน่วยงานด้านการท่องเที่ยวต่อไป

ความหมายและความแตกต่างระหว่าง "ผู้มีชื่อเสียง (Celebrity)" กับ "ผู้ทรงอิทธิพล (Influencer)"

ในบริบทของการตลาดดิจิทัล "ผู้มีชื่อเสียง" (Celebrity) และ "ผู้ทรงอิทธิพล" (Influencer) เป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการสร้างการรับรู้และกระตุ้นพฤติกรรมผู้บริโภค อย่างไรก็ตาม ทั้งสองกลุ่มมีลักษณะและบทบาทที่แตกต่างกันอย่างชัดเจนโดยมีความหมายและการอธิบาย คือ

ผู้มีชื่อเสียง (Celebrity) หมายถึง บุคคลที่เป็นที่รู้จักในวงกว้างจากอุตสาหกรรมบันเทิง กีฬา ธุรกิจ หรือการเมือง เช่น นักแสดง นักร้อง นักกีฬา และนักธุรกิจชื่อดัง การใช้ผู้มีชื่อเสียงในกิจกรรมการส่งเสริมการตลาดมีจุดประสงค์หลักเพื่อดึงดูดความสนใจและสร้างการจดจำตราสินค้าอย่างรวดเร็วผ่านภาพลักษณ์ที่แข็งแกร่ง (Russell, C. A., & Rasolofoarison, D., 2017) โดยบทบาทหลักของผู้มีชื่อเสียงในด้านการตลาดมีดังนี้ (1) ทูตของแบรนด์ (Brand Ambassador) เป็นผู้มีชื่อเสียงที่เป็นตัวแทนของตราสินค้าในระยะยาว สร้างความเชื่อมโยงระหว่างบุคคลกับแบรนด์อย่างต่อเนื่อง (2) ผู้นำเสนอสินค้า (Presenter) ทำหน้าที่นำเสนอสินค้าในโฆษณาหรือกิจกรรมทางการตลาดเพื่อสร้างการจดจำ และ (3) ผู้ให้การสนับสนุน (Endorser) ที่ใช้และแนะนำผลิตภัณฑ์โดยไม่ได้เป็นตัวแทนของแบรนด์อย่างเป็นทางการ แต่ช่วยเพิ่มความน่าเชื่อถือให้กับสินค้า

ผู้ทรงอิทธิพล (Influencer) หมายถึง บุคคลที่สร้างตัวตนและความน่าเชื่อถือขึ้นมาบนโลกออนไลน์ พวกเขามีความสามารถในการโน้มน้าวพฤติกรรมของผู้ติดตามผ่านการสร้างเนื้อหาและความสัมพันธ์บนโซเชียลมีเดีย คุณลักษณะสำคัญไม่ใช่แค่ "จำนวนผู้ติดตาม" แต่ยังรวมถึง ความน่าเชื่อถือ (Trustworthiness), ความเชี่ยวชาญ (Expertise), และ ความน่าดึงดูดใจ (Attractiveness) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การสื่อสารของพวกเขามีประสิทธิภาพ (Vrontis et al., 2021)

ผู้ทรงอิทธิพล (Influencer) มีบทบาทสำคัญในการกระจายข้อมูลเกี่ยวกับการท่องเที่ยวผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ เช่น Facebook, Instagram, YouTube และ TikTok โดยผู้ทรงอิทธิพล (Influencer) สามารถสร้างเนื้อหาที่น่าสนใจและกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจในการเดินทางได้ นักท่องเที่ยวมักรู้สึกเชื่อมั่นและได้รับอิทธิพลจากประสบการณ์ที่ผู้ทรงอิทธิพล (Influencer) แบ่งปันมากกว่าจากโฆษณาแบบดั้งเดิม (พิชาภพ บุญเลิศ, 2565) ซึ่งทฤษฎี Social Influence Theory อธิบายว่าพฤติกรรมของบุคคลสามารถเปลี่ยนแปลงได้เมื่อได้รับอิทธิพลจากผู้อื่น โดยผู้ทรงอิทธิพล (Influencer) มักมีบทบาทในการโน้มน้าวผู้ติดตามผ่านข้อมูลที่เป็นจริงและใกล้ชิดกับชีวิตประจำวัน (ขจรจิตร ธารสาร, 2567)

ตารางที่ 1 ความแตกต่างในเชิงกลยุทธ์และอิทธิพลต่อพฤติกรรมผู้บริโภค

ประเด็นเปรียบเทียบ	ผู้มีชื่อเสียง (Celebrity)	ผู้ทรงอิทธิพล (Influencer)
กลยุทธ์ทางการตลาด	เน้นการสร้างการรับรู้ในวงกว้างผ่านสื่อดั้งเดิมและโฆษณา	เน้นการสร้างความสัมพันธ์และความน่าเชื่อถือผ่านคอนเทนต์ที่เข้าถึงง่าย
แหล่งที่มาของอิทธิพล	ภาพลักษณ์และชื่อเสียงจากอุตสาหกรรมหลัก	ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านและความใกล้ชิดกับผู้ติดตาม
การมีส่วนร่วมของผู้บริโภค	ส่วนใหญ่เป็นการรับสารทางเดียวจากโฆษณา	เป็นการสื่อสารสองทางผ่านโซเชียลมีเดีย
ระดับความเชื่อถือ	ผู้บริโภคอาจรับรู้ว่าเป็นการโฆษณาตรงไปตรงมา	ผู้บริโภคมีแนวโน้มเชื่อถือมากขึ้นเนื่องจากความเป็นธรรมชาติของเนื้อหา

ที่มา: ผลจากการสังเคราะห์วรรณกรรมโดยผู้ศึกษา

นอกจากนี้ จะเห็นได้ว่า ความน่าเชื่อถือของแหล่งข้อมูลส่งผลต่อการยอมรับข้อมูลของผู้บริโภค (Source Credibility Theory) ซึ่งผู้ทรงอิทธิพล (Influencer) มักถูกมองว่ามีความน่าเชื่อถือสูงกว่าผู้มีชื่อเสียงเนื่องจากมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านและมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ติดตามอย่างใกล้ชิด (กุลญาดา แจ่มปัญญากุล, 2564) โดยสรุป ผู้มีชื่อเสียงและผู้ทรงอิทธิพล (Influencer) มีบทบาทที่แตกต่างกันในการตลาด ผู้มีชื่อเสียงเน้นการสร้างการรับรู้ในวงกว้างผ่านภาพลักษณ์และความมีชื่อเสียง ขณะที่ผู้ทรงอิทธิพล (Influencer) เน้นการสร้าง ความเชื่อถือและโน้มน้าวพฤติกรรมผู้บริโภคผ่านความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านและปฏิสัมพันธ์กับผู้ติดตาม ทำให้พวกเขามีอิทธิพลสูงขึ้นในยุคดิจิทัลที่ผู้บริโภคให้ความสำคัญกับความน่าเชื่อถือและประสบการณ์ที่จับต้องได้มากขึ้น

การตลาดและสื่อดิจิทัลกับการท่องเที่ยว

การตลาดผ่านสื่อดิจิทัลออนไลน์ (Social Media Marketing: SMM) มีบทบาทสำคัญในการสร้างแรงบันดาลใจและส่งเสริมการเดินทาง (Tuten, T. L., & Solomon, M. R., 2017) กลยุทธ์หลักของ (Social Media Marketing: SMM) ในการท่องเที่ยวประกอบด้วย (1) การใช้คอนเทนต์ที่ดึงดูดใจ เช่น วิดีโอ การถ่ายทอดสด และสตอรี่ที่มีคุณภาพสูงสามารถ สร้างความสนใจและกระตุ้นให้นักท่องเที่ยววางแผนการเดินทางได้ (2) การใช้

แคมเปญโฆษณาออนไลน์ Facebook Ads และ Instagram Ads ที่กำหนดเป้าหมายตามความสนใจและพฤติกรรมของผู้บริโภค และ (3) การสร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้ติดตาม ได้แก่ การตอบคอมเมนต์ แชร์โพสต์หรือจัดกิจกรรมออนไลน์ช่วยสร้างความสัมพันธ์กับนักท่องเที่ยว เพิ่มความน่าเชื่อถือของแบรนด์ และการตัดสินใจเดินทาง (Tuten & Solomon, 2017) แพลตฟอร์มต่าง ๆ มีลักษณะเฉพาะในการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายและกระตุ้นพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวได้แตกต่างกัน ดังนี้

1) Facebook ถือเป็นแพลตฟอร์มที่มีศักยภาพสูงในการสร้างและรักษาชุมชนออนไลน์ด้วยฟีเจอร์ที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ใช้งาน เช่น Groups, Live Events และ Q&A (Palaniswamy, 2021) แนวคิดชุมชนออนไลน์นี้สอดคล้องกับทฤษฎีทุนทางสังคม (Social Capital Theory) ที่เน้นบทบาทของเครือข่ายและความสัมพันธ์ในการสร้างความไว้วางใจและความร่วมมือระหว่างสมาชิก (Putnam, 2000) ในภาคการท่องเที่ยวการสร้างชุมชนออนไลน์ช่วยเชื่อมโยงนักท่องเที่ยวกับหน่วยงานและผู้ให้บริการในรูปแบบที่ใกล้ชิดและน่าเชื่อถือ ส่งผลให้ความสัมพันธ์ระยะยาวระหว่างผู้บริโภคและแบรนด์มีความมั่นคงมากขึ้น (Muniz & O'Guinn, 2001) นอกจากนี้ Facebook ยังเปิดโอกาสให้เกิดการสื่อสารสองทาง (Two-way Communication) ระหว่างองค์กรท่องเที่ยวกับนักท่องเที่ยว ผ่านการตอบโต้ความคิดเห็น การถ่ายทอดสด และกิจกรรมถาม-ตอบในเวลาจริง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด Dialogic Communication Theory ที่เน้นการสร้างความสัมพันธ์แบบโต้ตอบและเพิ่มความผูกพันทางอารมณ์ (Kent & Taylor, 1998; Sashi, 2012) การมีปฏิสัมพันธ์ดังกล่าวช่วยลดความไม่แน่นอนและความวิตกกังวลในการตัดสินใจเดินทางและในมุมมองการตลาดดิจิทัล Facebook Ads มีบทบาทสำคัญในการกำหนดกลุ่มเป้าหมายได้อย่างแม่นยำตามพฤติกรรมและความสนใจของผู้บริโภค โดยอาศัยหลักการ Segmentation, Targeting and Positioning (STP) ที่ช่วยให้องค์กรท่องเที่ยวส่งสารที่ตรงใจกลุ่มเป้าหมายและเพิ่มโอกาสในการเปลี่ยนผู้สนใจเป็นนักท่องเที่ยวจริง (Tuten & Solomon, 2017; Kotler & Keller, 2016) Facebook ยังเป็นช่องทางสำคัญสำหรับการสร้างความสัมพันธ์และความผูกพันกับลูกค้า (Relationship Marketing & Customer Engagement) โดยเปิดพื้นที่ให้ผู้บริโภคได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น รับฟังประสบการณ์ และได้รับการตอบกลับอย่างรวดเร็ว ซึ่งส่งผลต่อความจงรักภักดีและความพึงพอใจต่อแบรนด์และจุดหมายปลายทาง

2) Instagram เป็นแพลตฟอร์มที่มีความโดดเด่นอย่างชัดเจนในด้านการนำเสนอคอนเทนต์ผ่านภาพและวิดีโอที่มีความสวยงามและมีคุณภาพสูง โดยมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมแรงบันดาลใจและการสร้างภาพลักษณ์แบรนด์ (Brand Imagery) ผ่านฟีเจอร์ที่หลากหลาย เช่น Stories, Reels และการใช้แฮชแท็กอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อกระตุ้นให้ผู้ใช้งานเกิดการมีส่วนร่วมและสร้างสรรค์เนื้อหาที่สอดคล้องกับประสบการณ์และความต้องการส่วนตัว (Casaló et al., 2019; MDPI, 2022) แนวคิดที่สอดคล้องกับบทบาทของ Instagram ในการสื่อสารผ่านภาพนี้สามารถอธิบายได้โดยอ้างอิงจากทฤษฎีการรับรู้ผ่านภาพ (Visual Persuasion Theory) ซึ่งระบุว่า ภาพมีศักยภาพในการโน้มน้าวใจที่สูงกว่าข้อความธรรมดา เนื่องจากภาพสามารถกระตุ้นความรู้สึกและสร้างความสัมพันธ์ทางอารมณ์กับผู้ชมได้อย่างรวดเร็วและลึกซึ้ง (Phillips B. J., 2004) นอกจากนี้ ภาพยังทำหน้าที่เป็นสื่อกลางในการถ่ายทอดเรื่องราวและคุณค่าทางสังคมที่เชื่อมโยงกับตัวตนของผู้รับสาร ส่งผลให้เกิดการยอมรับและการตอบสนองทางพฤติกรรมที่เข้มแข็งต่อเนื้อหาที่นำเสนอ ด้วยเหตุนี้ Instagram จึงเป็นเครื่องมือที่ทรงพลัง

สำหรับการตลาดในยุคดิจิทัล โดยเฉพาะในกลุ่มผู้บริโภครุ่นใหม่ที่มีความสำคัญกับความสวยงามและอารมณ์ร่วม การนำเสนอคอนเทนต์ที่มีภาพลักษณ์เชิงบวกและสามารถสร้างความเชื่อมโยงทางอารมณ์จึงมีผลโดยตรงต่อการกระตุ้นแรงจูงใจและกระบวนการตัดสินใจของผู้บริโภคอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนในบริบทของการท่องเที่ยว และการบริโภคสื่อออนไลน์ยุคปัจจุบัน

3) TikTok เป็นสื่อดิจิทัลที่สามารถสร้างการกระตุ้นความสนใจแบบทันทีและการเล่าเรื่องผ่านสื่อบีโอสัน (Instant Engagement and Storytelling) โดยเน้นการนำเสนอวีดิโอสั้นที่สามารถกระตุ้นความสนใจและอารมณ์ของผู้ชมได้ในเวลาสั้น ๆ (Condé Nast Traveler, 2024; Reuters, 2024) การทำงานของ TikTok สามารถอธิบายได้ผ่านทฤษฎีการประมวลผลข้อมูลแบบรวดเร็ว (Dual Process Theory) ซึ่งแยกการประมวลผลข้อมูลของมนุษย์ออกเป็น 2 แบบ คือ การคิดอย่างรวดเร็ว (System 1) และการคิดอย่างมีเหตุผล (System 2) (Kahneman, 2011) วิดีโอสั้นบน TikTok ใช้ประโยชน์จากระบบการคิดแบบรวดเร็ว เพื่อสร้างการตอบสนองทางอารมณ์อย่างทันทีทันใด กระตุ้นแรงจูงใจและการตัดสินใจแบบไม่ต้องคิดมาก (impulsive decision-making) อีกหนึ่งแนวคิดสำคัญคือ ทฤษฎีการเล่าเรื่อง (Narrative Transportation Theory) ที่อธิบายว่า เมื่อผู้ชมถูกดึงเข้าสู่เรื่องราวผ่านการเล่าเรื่องที่ น่าสนใจ (Storytelling) จะเกิดภาวะ “การยืดยึดกับเรื่องราว” (Transportation) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ในทัศนคติและพฤติกรรม (Green & Brock, 2000) แคมเปญเช่น #VisitDubai ที่ผสมผสานภาพเคลื่อนไหว ดนตรี และอารมณ์ สามารถดึงดูดความสนใจของผู้ชมและสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดการเดินทางได้อย่างรวดเร็ว และแพร่หลาย

4) TripAdvisor ในฐานะแพลตฟอร์มรีวิวออนไลน์ที่สำคัญในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว สามารถอธิบายได้ผ่านกรอบทฤษฎีหลากหลายที่เน้นความน่าเชื่อถือของเนื้อหาที่เกิดจากผู้ใช้งานจริง (User-Generated Content: UGC) และการมีส่วนร่วมของชุมชนผู้บริโภค การใช้แพลตฟอร์ม TripAdvisor ส่งผลให้ผู้บริโภคได้รับหลักฐานทางสังคม (Social Proof) จากรีวิวและคะแนนที่หลากหลาย ซึ่งช่วยลดความไม่แน่นอนและเสริมสร้างความมั่นใจในการตัดสินใจ เลือกสถานที่ท่องเที่ยว ที่พัก หรือร้านอาหารต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ (Cialdini, 1984; Zeng & Gerritsen, 2014) นอกจากนี้ การที่รีวิวเหล่านี้สะท้อนความคาดหวังที่สอดคล้องกับประสบการณ์จริงของผู้ใช้งาน ส่งผลให้เกิด ความพึงพอใจและความเชื่อมั่นต่อการตัดสินใจนั้น ตามแนวคิด Expectation-Confirmation Theory (Oliver, 1980) TripAdvisor ยังทำหน้าที่เป็นชุมชนออนไลน์ที่สร้างปัญญาร่วม (Collective Intelligence) และการแลกเปลี่ยน ข้อมูลเชิงลึกระหว่างนักท่องเที่ยว ซึ่งเสริมสร้างความน่าเชื่อถือของข้อมูลและความไว้วางใจในระบบโดยรวม (Abbeysinghe et al., 2018; Zeng & Gerritsen, 2014) ความหลากหลายของรีวิวและการจัดอันดับที่ชัดเจน ยังช่วยให้ผู้บริโภคเปรียบเทียบและประเมินทางเลือกต่าง ๆ ได้ดีขึ้น ก่อนจะตัดสินใจเดินทาง ทั้งนี้ การวิเคราะห์ บทบาทของ TripAdvisor ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการจัดการและดูแลเนื้อหาที่เกิดจากผู้ใช้ในแพลตฟอร์มออนไลน์ เพื่อรักษามาตรฐานความน่าเชื่อถือและความโปร่งใส ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อพฤติกรรม การตัดสินใจ ของนักท่องเที่ยวในยุคดิจิทัล

ตารางที่ 2 กลยุทธ์ SMM, แพลตฟอร์มที่ใช้ และพฤติกรรมกระตุ้นใจของนักท่องเที่ยว

กลยุทธ์ SMM	แพลตฟอร์ม	คอนเทนต์ที่สำคัญ	พฤติกรรมกระตุ้นใจ
eWOM	TripAdvisor, Google Reviews	รีวิวจากผู้ใช้งานจริง	รับรู้และพิจารณา
วิดีโอคอนเทนต์	YouTube, TikTok	วิดีโอท่องเที่ยว, Vlog	ความสนใจและพิจารณา
โฆษณาเป้าหมาย	Facebook Ads, Instagram Ads	แคมเปญโปรโมท, ส่วนลดพิเศษ	พิจารณาและตัดสินใจ
การตลาดผ่านผู้ทรงอิทธิพล (Influencer)	Instagram, TikTok	คอนเทนต์จากบุคคลที่มีชื่อเสียง	รับรู้และสร้างความสนใจ
คอนเทนต์แบบโต้ตอบ	Facebook, Instagram	โพล, Q&A, โสฬส	การตัดสินใจและมีส่วนร่วม

ที่มา: ผลจากการสังเคราะห์วรรณกรรมโดยผู้ศึกษา

สรุปจากผลวิเคราะห์

จากการผลวิเคราะห์พบว่าแต่ละแพลตฟอร์มโซเชียลมีเดียมีบทบาทและลักษณะเฉพาะในการกระตุ้นพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวอย่างมีนัยสำคัญ โดย Instagram และ TikTok ทำหน้าที่เป็นแหล่งสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นความต้องการเดินทาง ในขณะที่ Facebook และ TripAdvisor มุ่งเน้นไปที่การเสริมสร้างความน่าเชื่อถือและความมั่นใจในกระบวนการตัดสินใจของนักท่องเที่ยว การเข้าใจบทบาทและคุณสมบัติเฉพาะของแต่ละแพลตฟอร์มจึงเป็นหัวใจสำคัญในการออกแบบกลยุทธ์ Social Media Marketing ที่มีประสิทธิภาพสำหรับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในยุคดิจิทัล นักท่องเที่ยวในปัจจุบันได้แสวงหาข้อมูลเพียงอย่างเดียว แต่ยังพึ่งพาความคิดเห็นของผู้อื่น ความรู้สึกของชุมชน รวมถึงการรับรู้และประสบการณ์ที่ได้รับการถ่ายทอดผ่านเนื้อหาที่สร้างโดยผู้ใช้งานจริง (User-Generated Content) ซึ่งช่วยเสริมความน่าเชื่อถือและลดความไม่แน่นอนในการตัดสินใจ (Zeng & Gerritsen, 2014) ประเด็นนี้สอดคล้องกับแนวคิด Influencer Marketing ที่เน้นบทบาทของผู้ทรงอิทธิพล (Influencer) ในการส่งต่อข้อมูลและแนะนำสถานที่ท่องเที่ยวหรือบริการต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ (Hays, Page, & Buhalis, 2013) รวมทั้ง Content Marketing ที่เน้นการผลิตสื่อคุณภาพสูง เช่น วิดีโอ บทความ และภาพถ่ายที่สร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งส่งผลต่อการมีส่วนร่วมและดึงดูดนักท่องเที่ยวกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Khamitov & Lee, 2019) และสอดคล้องกับแนวคิด การสื่อสารแบบปากต่อปากในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ หรือ Electronic Word of Mouth (eWOM) ซึ่งหมายถึง การแลกเปลี่ยนข้อมูล ประสบการณ์ หรือความคิดเห็นระหว่างผู้บริโภคผ่านทางดิจิทัล (Hennig-Thurau et al., 2004; Litvin, Goldsmith, & Pan, 2008) โดยเฉพาะในบริบทของการท่องเที่ยว ซึ่งเป็นบริการที่มีลักษณะเฉพาะด้านประสบการณ์ (Experiential Product) การตัดสินใจของนักท่องเที่ยวจึงมีแนวโน้มที่จะพึ่งพา User-Generated Content (UGC) ที่เผยแพร่บนแพลตฟอร์มโซเชียลมีเดีย และข้อมูลจากผู้ใช้งานจริงมากกว่าข้อความโฆษณาแบบดั้งเดิม (Filieri & McLeay, 2014)

โดยเฉพาะ Facebook มีความโดดเด่นในฐานะเครื่องมือที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ใช้งาน ด้วยฟีเจอร์ที่สนับสนุนการสร้างชุมชนออนไลน์และการสื่อสารสองทางที่มีประสิทธิภาพ ทั้งในรูปแบบ Groups, Live Events และการตอบโต้แบบเรียลไทม์ นอกจากนี้ การกำหนดกลุ่มเป้าหมายผ่าน Facebook Ads อย่างแม่นยำช่วยให้การสื่อสารเชิงการตลาดสามารถตอบสนองความต้องการเฉพาะของแต่ละกลุ่มผู้บริโภคได้อย่างตรงจุด ส่งผลให้เกิดความผูกพันและความไว้วางใจในแบรนด์หรือจุดหมายปลายทาง ซึ่งช่วยลดความไม่แน่นอนและสนับสนุนการตัดสินใจเดินทาง (Tuten & Solomon, 2017; Palaniswamy, 2021) ในส่วนของ Instagram แพลตฟอร์มนี้มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมการสร้างอัตลักษณ์ทางสังคม (Social Identity Theory) โดยเปิดโอกาสให้ผู้ใช้งานสามารถนำเสนอและแชร์ประสบการณ์การเดินทางที่สะท้อนตัวตนและเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มสังคม การสร้างคอนเทนต์ที่มีภาพลักษณ์เชิงบวกและสื่อถึงอารมณ์ร่วม จึงมีผลอย่างเด่นชัดต่อการกระตุ้นการตัดสินใจและแรงจูงใจในการเดินทางของนักท่องเที่ยวรุ่นใหม่ (Palaniswamy, 2021) ขณะที่ TikTok โดดเด่นด้วยอัลกอริทึมที่เน้นการนำเสนอเนื้อหาตามความสนใจเฉพาะบุคคล (Interest-Based Algorithm) ซึ่งเอื้อต่อการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพแม้ว่าผู้สร้างเนื้อหาจะมีจำนวนผู้ติดตามไม่มากนัก กลยุทธ์การใช้ Micro-Influencers บน TikTok จึงเป็นการตลาดแบบ Influencer Marketing ที่ทรงพลังและตอบโจทยพฤติกรรมผู้บริโภคในยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ TripAdvisor ทำหน้าที่เป็นแพลตฟอร์มรีวิวออนไลน์ที่มีบทบาทสำคัญในฐานะ Travel 2.0 Community โดยสนับสนุนการตัดสินใจของนักท่องเที่ยวผ่านข้อมูลและรีวิวที่เกิดจากผู้ใช้งานจริง (User-Generated Content) ซึ่งให้ความน่าเชื่อถือและสร้างความมั่นใจ ลดความเสี่ยงในกระบวนการตัดสินใจเดินทาง (Zeng & Gerritsen, 2014) ความหลากหลายของรีวิวและการจัดอันดับที่ชัดเจนช่วยให้ผู้บริโภคสามารถเปรียบเทียบและประเมินตัวเลือกต่าง ๆ ได้ดียิ่งขึ้น อีกทั้งยังเสริมสร้างชุมชนผู้บริโภคที่ร่วมกันแลกเปลี่ยนข้อมูลและประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง (Abbeysinghe et al., 2018)

โดยสรุป การผสมผสานบทบาทของแพลตฟอร์มโซเชียลมีเดียที่มีลักษณะและหน้าที่แตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ความไว้วางใจ หรือความผูกพันกับกลุ่มเป้าหมาย สะท้อนให้เห็นถึงความสัมพันธ์อันลึกซึ้งระหว่าง Digital Marketing กับกระบวนการตัดสินใจด้านการท่องเที่ยว ซึ่งไม่ได้จำกัดอยู่เพียงแค่การประชาสัมพันธ์ แต่ยังทำหน้าที่เป็นกลไกสำคัญในการสร้างทั้ง “แรงจูงใจภายใน” ผ่านการสร้างอัตลักษณ์และแรงบันดาลใจ และ “ความเชื่อมั่นจากภายนอก” ผ่านการสื่อสารสองทางและหลักฐานทางสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของ eWOM (Electronic Word of Mouth) ซึ่งได้กลายมาเป็นแกนกลางของการโน้มน้าวพฤติกรรมผู้บริโภคอย่างมีพลัง ช่วยขับเคลื่อนการตัดสินใจเดินทางในยุคดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

บทบาทของสื่อดิจิทัลของผู้ทรงอิทธิพลในการโน้มน้าวใจและส่งเสริมการท่องเที่ยวกระแสใหม่

ในยุคโลกาภิวัตน์ที่เศรษฐกิจดิจิทัลเข้ามามีบทบาทอย่างมาก ทั้งเทคโนโลยีสารสนเทศและอินเทอร์เน็ตได้กลายเป็นกลไกสำคัญที่ขับเคลื่อนธุรกิจในทุกมิติ โดยเฉพาะอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวที่ต้องเผชิญกับการแข่งขันสูงและพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การใช้สื่อดิจิทัลจึงมิได้เป็นเพียงเครื่องมือสื่อสาร แต่ยังทำหน้าที่เป็นเวทีสำคัญในการกระจายข้อมูลข่าวสาร สร้างภาพลักษณ์ และเชื่อมโยงประสบการณ์ระหว่างนักท่องเที่ยวด้วยกันเอง นักท่องเที่ยวในยุคดิจิทัลสามารถแบ่งปันประสบการณ์ รีวิว และเนื้อหาที่สร้างขึ้นด้วยตนเอง

(User-Generated Content: UGC) ได้อย่างง่ายดาย ซึ่งข้อมูลเหล่านี้มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของนักท่องเที่ยวในกลุ่มอื่นอย่างมีนัยสำคัญ (กุลธาดา แจ่มปัญญากุล, 2564; Ayeh, Au, & Law, 2013) เมื่อข้อมูลเดินทางรวดเร็วและแพร่กระจายได้กว้างขวาง ผู้ทรงอิทธิพล (Influencer) บนสื่อออนไลน์ได้กลายเป็นกำลังสำคัญในการสร้างแรงบันดาลใจและกำหนดทิศทางการเดินทางของผู้คน พวกเขาใช้พลังของการเล่าเรื่องส่วนตัว การรีวิวเชิงบวก และการแบ่งปันประสบการณ์จริง เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจในกลุ่มผู้ติดตาม (Hays, Page, & Buhalis, 2013; Singh et al., 2023) โดยทำหน้าที่เป็นผู้นำทางความคิดเห็นที่ช่วยปลุกกระแสการท่องเที่ยวและยกระดับภาพลักษณ์ของจุดหมายปลายทางให้โดดเด่นยิ่งขึ้น

กลไกการโน้มน้าวใจของผู้ทรงอิทธิพล (Influencer) สามารถอธิบายได้ผ่านทฤษฎี Elaboration Likelihood Model (ELM) ของ Petty และ Cacioppo (1986) ซึ่งเสนอว่า การโน้มน้าวใจเกิดขึ้นได้สองเส้นทางหลัก คือ เส้นทางพิจารณาอย่างลึกซึ้ง (Central Route) เป็นกระบวนการโน้มน้าวใจของมนุษย์ผ่านสองเส้นทางหลัก ได้แก่ 1) เส้นทางพิจารณาอย่างลึกซึ้ง (Central Route) และ 2) เส้นทางรอบนอก (Peripheral Route) ทั้งสองเส้นทางสะท้อนถึงระดับความใส่ใจและความตั้งใจในการประมวลผลสารที่แตกต่างกันของผู้รับสาร โดยมีปัจจัยด้านแรงจูงใจและความสามารถในการประมวลผลเป็นตัวกำหนดเส้นทางซึ่งในบริบทของการท่องเที่ยว เส้นทางพิจารณาอย่างลึกซึ้ง (Central Route) มักเกิดขึ้นเมื่อกลุ่มเป้าหมาย เช่น นักท่องเที่ยวรุ่นใหม่ ให้ความสนใจอย่างจริงจังในเนื้อหาที่ผู้ทรงอิทธิพล (Influencer) นำเสนอ โดยเฉพาะเมื่อเนื้อหาที่ให้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับจุดหมายปลายทาง เช่น ความยั่งยืนของพื้นที่ท่องเที่ยว ประสบการณ์ทางวัฒนธรรม หรือกิจกรรมที่ตรงกับค่านิยมของผู้ติดตาม ซึ่งหากเนื้อหาเชื่อถือและสอดคล้องกับคุณค่าทางปัญญาหรือความเชื่อของผู้รับสาร ก็จะสามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทัศนคติหรือพฤติกรรมในระยะยาวได้ ตัวอย่างเช่น ผู้ทรงอิทธิพลที่ผลิตคอนเทนต์รีวิวการเดินทางเชิงอนุรักษ์ธรรมชาติ พร้อมข้อมูลสนับสนุนเกี่ยวกับผลกระทบของการท่องเที่ยวแบบยั่งยืน อาจมีอิทธิพลสูงต่อกลุ่มเป้าหมายที่ให้ความสำคัญกับประเด็นสิ่งแวดล้อม โดยกลุ่มนี้จะประเมินเนื้อหาด้วยเหตุผล ใช้การคิดวิเคราะห์ และตัดสินใจเลือกเดินทางตามที่ได้รับคำแนะนำผ่านเส้นทาง Central Route ในทางกลับกัน หากผู้รับสารมีแรงจูงใจหรือความสามารถในการประมวลผลต่ำ อาจรับสารผ่านเส้นทางรอบนอก (Peripheral Route) โดยอาศัยปัจจัยเสริม เช่น ความนิยมของผู้ทรงอิทธิพล ความสวยงามของภาพถ่าย บรรยากาศที่ชวนฝัน หรือจำนวนผู้ติดตามและยอดไลค์ ซึ่งแม้จะไม่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติในเชิงลึก แต่ก็สามารถสร้างความประทับใจและกระตุ้นการรับรู้แบรนด์ในระดับกว้างได้ ดังนั้น การโน้มน้าวใจในยุคดิจิทัล โดยเฉพาะในแวดวงการท่องเที่ยว ผู้ทรงอิทธิพลจึงทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการเชื่อมโยงข้อมูลที่น่าเชื่อถือกับอารมณ์ความรู้สึกของกลุ่มเป้าหมาย ผ่านทั้งสองเส้นทางของการโน้มน้าวใจในทฤษฎี ELM ซึ่งสามารถเสริมสร้างเจตคติที่ดีต่อแหล่งท่องเที่ยว และชักจูงให้เกิดพฤติกรรมการเดินทางตามมาในท้ายที่สุด ซึ่งผู้รับสารจะใช้เหตุผลและการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างละเอียด และเส้นทางพิจารณาอย่างผิวเผิน (Peripheral Route) ซึ่งผู้รับสารตัดสินใจโดยอาศัยอารมณ์ความรู้สึก หรือภาพลักษณ์ของผู้ส่งสาร (Barbe & Neuburger, 2021; Hamzah & Ibrahim, 2022) ในบริบทการท่องเที่ยว นักท่องเที่ยวบางกลุ่มมักศึกษาข้อมูลรีวิว เปรียบเทียบข้อมูลอย่างรอบด้าน

ขณะที่บางกลุ่มอาจถูกดึงดูดด้วยภาพถ่ายและสไตล์การนำเสนอที่น่าดึงดูดของผู้ทรงอิทธิพล (Influencer) บนสื่อสังคมออนไลน์ และกลยุทธ์ของผู้ทรงอิทธิพล (Influencer) ในการโน้มน้าวใจและส่งเสริมการท่องเที่ยว ประกอบด้วย 3 มิติสำคัญ ได้แก่ Brand Advocacy การเป็นกระบอกเสียงให้แบรนด์หรือจุดหมายปลายทาง สร้างภาพลักษณ์เชิงบวกและผลักดันแคมเปญการตลาด Trustworthiness หรือความน่าเชื่อถือ นักท่องเที่ยวจะเชื่อถือคำแนะนำที่เป็นกลางและไม่โฆษณาจนเกินไป และ Authenticity หรือความเป็นของแท้ เนื้อหาที่มาจากประสบการณ์จริงจะสร้างความไว้วางใจและแรงบันดาลใจให้ผู้ติดตามได้มากกว่าการโฆษณาโดยตรง นอกจากนี้ เทคนิคการเล่าเรื่อง (Storytelling) ผ่านภาพถ่าย วิดีโอ และเนื้อหาที่เชื่อมโยงอารมณ์ยังช่วยให้ผู้ติดตามเกิดความรู้สึกร่วมและเกิดแรงบันดาลใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Hamzah & Ibrahim, 2022) การมีส่วนร่วม (Engagement) เช่น การตอบคอมเมนต์ การจัด Q&A หรือการ Live สด เป็นอีกปัจจัยที่ช่วยสร้างความเชื่อมโยงระหว่างผู้ทรงอิทธิพล (Influencer) และผู้ติดตาม และเพิ่มโอกาสในการโน้มน้าวใจให้เกิดพฤติกรรมการเดินทาง จะเห็นได้ว่า บทบาทของสื่อสังคมออนไลน์และผู้ทรงอิทธิพล (Influencer) ได้เปลี่ยนวิธีการสื่อสารและการตลาด การท่องเที่ยวไปอย่างสิ้นเชิง การเข้าใจกลไกและกลยุทธ์เหล่านี้จึงเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาอุตสาหกรรม การท่องเที่ยวให้เติบโตอย่างยั่งยืนในยุคดิจิทัล เพื่อสามารถสร้างการโน้มน้าวใจและส่งเสริมการท่องเที่ยว ซึ่งภายหลังวิกฤตโควิด-19 พฤติกรรมผู้บริโภคมีการปรับเปลี่ยนอย่างชัดเจน นำไปสู่การเติบโตของ Micro-Influencers และ Nano-Influencers ซึ่งแม้จะมีผู้ติดตามในระดับไม่มากนัก แต่กลับสามารถสร้างความผูกพันและความไว้วางใจ กับกลุ่มเป้าหมายได้อย่างลึกซึ้ง (Costa, 2021) การแบ่งกลุ่มผู้ทรงอิทธิพล (Influencer) ตามระดับอิทธิพล สามารถแยกได้เป็น 4 ระดับ ได้แก่ (1) Mega Influencers ผู้ติดตามหลักล้านขึ้นไป มักเป็นบุคคลสาธารณะ หรือคนดังระดับโลก (2) Macro Influencers ผู้ติดตามหลักแสนถึงล้านคน มักมีความเชี่ยวชาญในสาขาเฉพาะ (3) Micro Influencers ผู้ติดตามหลักพันถึงแสนคน มีจุดเด่นที่ความจริงใจและอัตราการมีส่วนร่วมสูง และ (4) Nano Influencers ผู้ติดตามหลักร้อยถึงพันคน ซึ่งมีความใกล้ชิดกับผู้ติดตามอย่างแท้จริง ตัวอย่าง บทบาทของ Micro-Influencers เป็นกลุ่มผู้ทรงอิทธิพล (Influencers) มีความเชี่ยวชาญในสาขาเฉพาะ เช่น การใช้สื่อดิจิทัล TikTok เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยว ซึ่ง Micro-Influencers ได้กลายเป็นผู้ทรงอิทธิพล ทางสังคมออนไลน์ที่มีบทบาทสำคัญในการเชื่อมโยงข้อมูลและสร้างแรงบันดาลใจด้านการท่องเที่ยว Micro-Influencers แม้จำนวนจะน้อยกว่ากลุ่ม Macro หรือ Mega Influencers แต่สิ่งที่พวกเขามีเหนือกว่าคือ ความสัมพันธ์อันแน่นแฟ้นกับกลุ่มผู้ติดตามหรือแฟนคลับ ซึ่งเกิดจากการสื่อสารที่เป็นกันเอง เข้าถึงง่าย และมีความจริงใจสูง (Lou & Yuan, 2019) ลักษณะนี้ทำให้คอนเทนต์ของ Micro-Influencers มักสะท้อนถึง ประสบการณ์ชีวิตจริงที่ใกล้เคียงกับผู้ติดตามมากกว่าการโฆษณาแบบตรงไปตรงมา (Balaban, D. C., & Mustăţea, A. M., 2019) และสื่อดิจิทัลอย่าง TikTok เป็นหนึ่งในแพลตฟอร์มที่สามารถหนุนเสริมบทบาทของผู้ทรงอิทธิพล (Influencers) ของกลุ่ม Micro-Influencers ได้อย่างชัดเจน จุดแข็งของ TikTok อยู่ที่การนำเสนอวิดีโอสั้น ที่มีความคิดสร้างสรรค์สูง ภาพและเสียงที่กระตุ้นความสนใจ รวมถึงอัลกอริทึมอัจฉริยะที่ช่วยผลักดันคอนเทนต์ ให้เข้าถึงผู้คนได้แม้จะมีผู้ติดตามไม่มาก (Ferreira & Kabadayi, 2023) เพื่อต้องการสร้างการรับรู้และการสร้าง

สื่อความหมายนักท่องเที่ยวรุ่นใหม่ โดยเฉพาะกลุ่ม Generation Z และ Millennials นิยมใช้ TikTok เพื่อค้นหาแรงบันดาลใจ ทั้งการเลือกจุดหมายปลายทาง เคล็ดลับการเดินทาง หรือแม้แต่รีวิวร้านอาหารและกิจกรรมท้องถิ่นในรูปแบบที่กระชับ ชวนติดตาม และเล่าเรื่องราวได้อย่างน่าสนใจ (Gozali, T., & Tunjungsari, H. K., 2024) สิ่งสำคัญคือคอนเทนต์ของ Micro-Influencers บน TikTok ไม่ใช่เพียงแค่วิวสถานที่ท่องเที่ยวเท่านั้น แต่ยังเป็นการถ่ายทอดเนื้อหาที่แท้จริง Authentic Content หรือเนื้อหาที่มีความจริงใจและเป็นธรรมชาติ จากผลการศึกษาของ Audrezet, de Kerviler & Moulard (2018) พบว่า Authenticity ของผู้ทรงอิทธิพล (Influencer) มีองค์ประกอบหลัก 3 ด้าน ได้แก่ 1) ความจริงใจ (Genuineness) คือ การแสดงตัวตนที่แท้จริง ไม่เสแสร้ง 2) ความเป็นตัวของตัวเอง (Uniqueness) คือ การสร้างคอนเทนต์ที่มีเอกลักษณ์ และ 3) ความสอดคล้อง (Consistency) คือ ความคงเส้นคงวาในการสื่อสารคอนเทนต์ตามแนวทางเดิม การถ่ายทอดเนื้อหาที่แท้จริง โดยที่ทั้งสามปัจจัยนี้มีผลโดยตรงต่อการรับรู้ของผู้ติดตามเกี่ยวกับความน่าเชื่อถือของผู้ทรงอิทธิพล (Influencer) และมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับการตอบสนองของผู้บริโภคต่อแบรนด์ที่ผู้ทรงอิทธิพล (Influencer) สนับสนุนซึ่งตรงกับ จากการศึกษาของ Casalo, Flavián และ Ibáñez-Sánchez (2019) พบว่า Perceived Authenticity หรือการรับรู้ว่าคุณค่าผู้ทรงอิทธิพล (Influencer) มีความจริงใจในการนำเสนอเนื้อหา นั้น ส่งผลเชิงบวกต่อความไว้วางใจ (Trust) และทัศนคติที่ดีของผู้ติดตามที่มีต่อผู้ทรงอิทธิพล ซึ่งความสัมพันธ์ดังกล่าวมีอิทธิพลโดยตรงต่อเจตนาารมณ์ในการซื้อสินค้าและบริการที่ผู้ทรงอิทธิพล (Influencer) นำเสนออย่างชัดเจน ข้อมูลนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Ki, Cuevas, Chong และ Lim (2020) ที่ศึกษาผ่านการทดลองบนแพลตฟอร์ม Instagram โดยพบว่าผู้ติดตามมีแนวโน้มที่จะเชื่อถือผู้ทรงอิทธิพลที่แสดงออกถึงความตรงไปตรงมาและมีความสม่ำเสมอในการสื่อสาร มากกว่าผู้ที่สร้างภาพลักษณ์เกินจริง ความสม่ำเสมอของเนื้อหาเหล่านี้ยังส่งผลโดยตรงต่อการรับรู้ด้านความเชี่ยวชาญ (Perceived Expertise) ความน่าเชื่อถือ (Trustworthiness) และเสน่ห์ของบุคลิกภาพ (Attractiveness) นอกจากนี้ ยังชี้ให้เห็นว่าผู้บริโภคให้ความสำคัญกับ “ความสอดคล้องระหว่างตัวตนของผู้ทรงอิทธิพล (Influencer) กับเนื้อหาที่นำเสนอ” ซึ่งถือเป็นตัวแปรสำคัญในการประเมินความน่าเชื่อถือของผู้ทรงอิทธิพล (Influencer) และมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกบริโภคสินค้าและบริการที่นำเสนอผ่านสื่อออนไลน์อย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งส่งผลมีทิศทางและแนวโน้มของกระแสการท่องเที่ยวที่ขับเคลื่อนโดยผู้ทรงอิทธิพล (Influencer) บนสื่อดิจิทัล TikTok มีกระแสที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วผ่านพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สื่อดิจิทัลได้กลายเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนแนวโน้มและกระแสการท่องเที่ยว โดยเฉพาะแพลตฟอร์ม TikTok ซึ่งโดดเด่นในด้านการนำเสนอวิดีโอสั้นผ่านรูปแบบการเล่าเรื่องที่กระชับและเข้าถึงอารมณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ งานวิจัยของ GlobalData (2024) ชี้ให้เห็นว่า ประเทศไทยติดอันดับหนึ่งในสิบจุดหมายปลายทางที่ถูกกล่าวถึงมากที่สุดบน TikTok โดยแฮชแท็กที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวไทย เช่น #เที่ยวไทย, #ChiangMaiTrip และ #ทะเลใต้ มียอดเข้าชมรวมกันมากกว่า 2 พันล้านวิวภายในเวลาเพียงหนึ่งปี สถานการณ์ดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงพลังของการสื่อสารผ่าน Micro-Influencers ซึ่งแม้จะมีจำนวนผู้ติดตามในระดับไม่สูงมาก แต่สามารถสร้างอิทธิพลเชิงความรู้สึกและแรงบันดาลใจที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวได้อย่างมีนัยสำคัญ (Lou & Yuan, 2019; Balaban, D. C.,

& Mustăţea, A. M. (2019) Micro-Influencers บน TikTok มีจุดเด่นในการผลิตเนื้อหาที่เรียกว่า Micro Storytelling ซึ่งผสมผสานภาพเคลื่อนไหว เสียงดนตรี เทคนิคการตัดต่อเชิงอารมณ์ และการเล่าประสบการณ์ส่วนบุคคลอย่างกระชับแต่ลึกซึ้ง (Ferreira & Kabadayi, 2023) รูปแบบการนำเสนอเช่นนี้มีความสามารถในการกระตุ้นอารมณ์ของผู้ชมให้รู้สึกมีส่วนร่วมกับได้สัมผัสประสบการณ์ท่องเที่ยวด้วยตนเอง จึงส่งผลให้เกิด Engagement สูง ไม่ว่าจะเป็นการกดไลก์ แสดงความคิดเห็น แชร์วิดีโอ หรือแม้แต่การนำข้อมูลไปใช้จริงในการวางแผนเดินทาง Micro-Influencers ในจังหวัดรอง เช่น จังหวัดน่าน จังหวัดแม่ฮ่องสอน และอำเภอสมุย จังหวัดสุราษฎร์ธานี ได้สร้างเนื้อหาที่สะท้อนอัตลักษณ์ท้องถิ่นผ่านมุมมองส่วนตัว ซึ่งมีผลให้ยอดการเข้าถึงเพิ่มขึ้นกว่าร้อยละ 40 ภายในระยะเวลาเพียง 6 เดือน (Influencer Marketing Hub, 2025) ความสำเร็จนี้เกิดจากการนำเสนอเนื้อหาที่สอดคล้องกับ Brand Personality ของจุดหมายปลายทาง เช่น การท่องเที่ยวเชิงธรรมชาติ วัฒนธรรม หรือความยั่งยืน ซึ่งช่วยเสริมพลังในการโน้มน้าวใจและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่กลุ่มเป้าหมาย (Marques & Silva, 2021; Lou & Yuan, 2019) กลยุทธ์การสื่อสารของ Micro-Influencers ยังสะท้อนแนวคิดเรื่อง electronic Word of Mouth (eWOM) ซึ่งหมายถึงการแลกเปลี่ยนประสบการณ์จากผู้บริโภคสู่ผู้บริโภคในรูปแบบดิจิทัล โดยเฉพาะในกลุ่ม Gen Z ที่ให้ความสำคัญกับความเรียล ความน่าเชื่อถือ และการเข้าถึงง่ายมากกว่าการโฆษณาเชิงพาณิชย์แบบเดิม เนื้อหาที่ผลิตโดย Micro-Influencers จึงไม่ได้มีเพียงเป้าหมายเพื่อให้ข้อมูล แต่ยังทำหน้าที่สร้างความไว้วางใจ (Trustworthiness) ลดอคติ และคลายความลังเลในการตัดสินใจเดินทางของผู้บริโภค (Marques & Silva, 2021) นอกจากนี้ Influencers ยังมีบทบาทเป็น "ผู้ผลิตความหมาย" (Meaning-Makers) ผ่านการถ่ายทอดคุณค่าทางวัฒนธรรม อารมณ์ และประสบการณ์ที่เชื่อมโยงกับจุดหมายปลายทาง กระบวนการดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิด Meaning Transfer Model ของ McCracken (1989) ซึ่งอธิบายว่าความหมายจากบุคคลที่มีอิทธิพลสามารถถ่ายทอดไปยังแบรนด์หรือสถานที่ท่องเที่ยวได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความมีส่วนร่วมของผู้ชมผ่านการคอมเมนต์ แชร์ หรือใช้เสียงและฟิลเตอร์เดียวกัน ยังส่งผลให้เกิด "ระบบนิเวศเนื้อหา" ที่มีพลวัตสูง และสามารถขยายสู่กระแส Viral ที่ทรงพลังในเชิงการตลาด โดยเฉพาะในพื้นที่ชนบทหรือชุมชนที่ไม่เคยได้รับความสนใจมาก่อน กล่าวโดยสรุป Micro-Influencers บน TikTok ไม่ได้เป็นเพียงผู้เผยแพร่ข้อมูลการท่องเที่ยว แต่เป็นผู้ขับเคลื่อนทิศทางการรับรู้ และสร้างแรงบันดาลใจอย่างลึกซึ้ง พวกเขาได้เปลี่ยนแนวทางการสื่อสารจากการโฆษณาเชิงพาณิชย์ ไปสู่การเล่าเรื่องแบบมีมนุษยธรรม ถ่ายทอดความเป็นท้องถิ่น และสร้างสายสัมพันธ์ทางอารมณ์กับนักท่องเที่ยวในระดับที่ลึกซึ้งอย่างแท้จริง ซึ่งทั้งหมดนี้ล้วนส่งเสริมให้การท่องเที่ยวในยุคดิจิทัลสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืนและมีความหมาย

นอกจากผู้ทรงอิทธิพล (Influencer) จะกำหนดบทบาทภาพจำในด้านการท่องเที่ยวและสร้างแรงบันดาลใจแล้ว บทบาทของผู้ทรงอิทธิพล (Influencer) ยังขยายไปสู่การส่งเสริมการท่องเที่ยวกระแสใหม่ที่เน้นคุณค่าทางสังคม และสิ่งแวดล้อม ผู้ทรงอิทธิพล (Influencer) สามารถกำหนดแนวโน้มของการเดินทางรูปแบบใหม่ได้อย่างมีพลัง เช่น การท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน (Sustainable Tourism) การท่องเที่ยวแบบเนิบช้า (Slow Tourism) และการท่องเที่ยวเชิงผจญภัย (Adventure Tourism) ซึ่งต่างมีผลต่ออุตสาหกรรมท่องเที่ยวในเชิงรูปธรรม (Kilipiri et al., 2020) ตัวอย่างเช่น ในกระแส Sustainable Tourism Influencers ถ่ายทอดเรื่องราวของการเดินทางที่ใส่ใจสิ่งแวดล้อม

ผ่านประสบการณ์พักในโฮมสเตย์ที่ใช้พลังงานหมุนเวียน การส่งเสริมผลิตภัณฑ์ชุมชน และการลดผลกระทบต่อระบบนิเวศ ทำให้นักท่องเที่ยวตระหนักว่าการเดินทางสามารถเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างประโยชน์ให้กับสังคมและธรรมชาติ (Doe, 2021) ในมิติของ Slow Tourism การเดินทางที่ใช้เวลาซึมซับวัฒนธรรมอย่างลึกซึ้งกลายเป็นอีกหนึ่งทางเลือกที่ ผู้ทรงอิทธิพล (Influencer) ถ่ายทอดผ่านวิดีโอบล็อกและเรื่องเล่าเกี่ยวกับวิถีชีวิตชุมชนท้องถิ่น เพื่อให้ผู้ติดตามเห็นถึงเสน่ห์ของการท่องเที่ยวที่ไม่เร่งรีบ สำหรับ Adventure Tourism Influencers ได้สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้คนกล้าที่จะท้าทายขีดจำกัดของตนเอง ผ่านการนำเสนอเส้นทางเดินป่าอันซับซ้อน การพายเรือในลำธารลึก หรือการปีนหน้าผาที่แฝงความท้าทายและความงามของธรรมชาติ เรื่องราวเหล่านี้ไม่เพียงแต่ปลุกแรงบันดาลใจ แต่ยังสร้างพฤติกรรมการท่องเที่ยวรูปแบบใหม่ที่มีผลต่อเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมท้องถิ่น (Loureiro et al., 2020) อย่างไรก็ตาม การที่สถานที่หนึ่งกลายเป็นไวรัลจากการโปรโมตของผู้ทรงอิทธิพล (Influencer) อาจก่อให้เกิดปัญหา Overtourism จนนำไปสู่ความแออัด ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและวิถีชีวิตของชุมชนท้องถิ่น การส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างสมดุลและการนำเสนอทางเลือกใหม่ ๆ จึงเป็นแนวทางที่สำคัญในการลดผลกระทบเชิงลบ (Freberg et al., 2011) ผู้ทรงอิทธิพล (Influencer) มีบทบาทสำคัญในการกระจายรายได้สู่ธุรกิจท้องถิ่น ร้านค้าและผู้ประกอบการรายย่อยที่เคยถูกมองข้ามสามารถกลายเป็นจุดหมายที่ได้รับความนิยม ผ่านรีวิวและเนื้อหาที่ถ่ายทอดประสบการณ์อย่างจริงใจบนแพลตฟอร์มออนไลน์ ซึ่งช่วยกระตุ้นให้เศรษฐกิจฐานรากเติบโตอย่างยั่งยืน ในอนาคต บทบาทของผู้ทรงอิทธิพล (Influencer) จะยังคงพัฒนาและขยายขอบเขตไปพร้อมกับกระแสการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในระดับโลก (Femenia-Serra & Gretzel, 2020)

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับบทบาทของผู้ทรงอิทธิพล (Influencer)

หนึ่งในทฤษฎีที่อธิบายพฤติกรรมของผู้ติดตาม Influencers ได้ดีคือ **Parasocial Interaction Theory** ซึ่งอธิบายถึงความสัมพันธ์เสมือนจริงระหว่างผู้ชมกับบุคคลที่มีชื่อเสียงหรือ Influencers ผู้ติดตามมักพัฒนาความรู้สึกผูกพันกับ Influencers แม้ว่าในความเป็นจริงพวกเขาจะไม่มีปฏิสัมพันธ์กันโดยตรง ความรู้สึกเชื่อมโยงเช่นนี้ทำให้คำแนะนำหรือประสบการณ์ที่ Influencers แบ่งปันมีผลต่อการตัดสินใจของผู้ชมมากขึ้น (Balaban, D. C., & Mustăţea, A. M. (2019))

ตารางที่ 3 ทฤษฎีการโน้มน้าวใจและบทบาทของผู้ทรงอิทธิพลออนไลน์ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว

หัวข้อ	รายละเอียด
ทฤษฎี	1. เส้นทางการพิจารณาอย่างลึกซึ้ง (Central Route) – ใช้เหตุผล ข้อมูล และหลักฐานที่หนักแน่น
Elaboration	ผู้รับสารต้องมีแรงจูงใจและความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูล 2. เส้นทางการพิจารณาอย่างผิวเผิน
Likelihood	(Peripheral Route) – ใช้ปัจจัยรอง เช่น ภาพลักษณ์ของผู้ส่งสาร อารมณ์ และการนำเสนอ
Model (ELM)	ที่น่าสนใจ เหมาะกับผู้รับสารที่มีแรงจูงใจต่ำหรือไม่สามารถประมวลผลข้อมูลได้อย่างลึกซึ้ง

ตารางที่ 3 ทฤษฎีการโน้มน้าวใจและบทบาทของผู้ทรงอิทธิพลออนไลน์ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว (ต่อ)

หัวข้อ	รายละเอียด
ประเภทของ ผู้ทรงอิทธิพล (Influencer) ตามระดับ อิทธิพล	1. Mega Influencers – มีผู้ติดตามมากกว่า 1 ล้านคน มักเป็นดาราหรือเซเลบริตี้ มีอิทธิพลสูงแต่ความน่าเชื่อถือต่ำกว่ากลุ่มอื่น 2. Macro Influencers – มีผู้ติดตาม 100,000 – 1 ล้านคน มักเป็นผู้เชี่ยวชาญหรือบุคคลสาธารณะในอุตสาหกรรมต่าง ๆ 3. Micro Influencers – มีผู้ติดตาม 10,000 – 100,000 คน มีความน่าเชื่อถือสูงเพราะมีความใกล้ชิดกับกลุ่มเป้าหมาย 4. Nano Influencers – มีผู้ติดตามน้อยกว่า 10,000 คน เน้นการสื่อสารเฉพาะกลุ่ม (Niche Market) และมี Engagement สูง
กลยุทธ์ของ Influencers ในการส่งเสริม การท่องเที่ยว	1. Storytelling – สร้างเรื่องราวที่เชื่อมโยงกับประสบการณ์ส่วนตัวเพื่อให้ผู้ติดตามรู้สึกมีส่วนร่วม 2. Visual Content Marketing – ใช้ภาพถ่ายและวิดีโอคุณภาพสูงเพื่อดึงดูดความสนใจ 3. User-Generated Content (UGC) – กระตุ้นให้ผู้ติดตามแชร์ประสบการณ์และมีส่วนร่วมกับคอนเทนต์ 4. Exclusive Promotions & Giveaways – จัดแคมเปญพิเศษ เช่น ส่วนลด โปรโมชัน หรือกิจกรรมพิเศษ 5. Collaboration with Brands & Destinations – ทำงานร่วมกับหน่วยงานท่องเที่ยว โรงแรม หรือสายการบินเพื่อสร้างคอนเทนต์ที่น่าสนใจ
บทบาทเชิง กลยุทธ์ของ Influencers ใน การท่องเที่ยว	1. สร้างการรับรู้ (Brand Awareness) – ทำให้สถานที่ท่องเที่ยวเป็นที่รู้จักในวงกว้าง 2. กระตุ้นความต้องการเดินทาง (Inspiration & Motivation) – ใช้คอนเทนต์ที่น่าดึงดูดเพื่อกระตุ้นให้ผู้ติดตามอยากเดินทาง 3. เสริมความน่าเชื่อถือ (Trust & Credibility) – รีวิวที่มาจากประสบการณ์จริงช่วยเพิ่มความมั่นใจให้กับนักท่องเที่ยว 4. เพิ่มอัตราการจองและยอดขาย (Conversion & Sales Impact) – ส่งเสริมการจองโรงแรม ตัวเครื่องบิน และแพ็คเกจท่องเที่ยวผ่าน Affiliate Marketing หรือรหัสส่วนลด 5. สนับสนุนการท่องเที่ยวแบบยั่งยืน (Sustainable Tourism Advocacy) – กระตุ้นการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์และการเดินทางอย่างมีจิตสำนึก

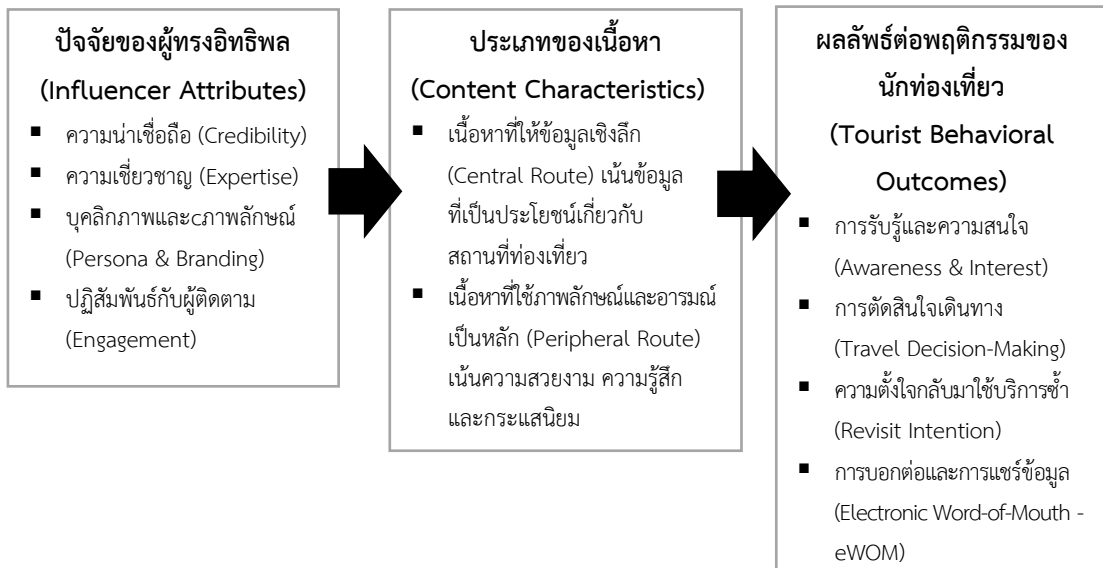
ที่มา: ผลจากการสังเคราะห์วรรณกรรมโดยผู้ศึกษา

ดังนั้น บทบาทเชิงกลยุทธ์ของผู้ทรงอิทธิพล (Influencer) ในการท่องเที่ยว ไม่เพียงแต่เป็นสื่อกลางในการกระจายข้อมูลเกี่ยวกับจุดหมายปลายทาง แต่ยังมีบทบาทเชิงกลยุทธ์ในมุมมองของการตลาดการท่องเที่ยว ได้แก่ **Brand Advocacy** (การเป็นกระบอกเสียงให้แบรนด์หรือจุดหมายปลายทาง) ผู้ทรงอิทธิพล (Influencer) สามารถช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับสถานที่ท่องเที่ยว หรือช่วยผลักดันแคมเปญการตลาดผ่านการแบ่งปันประสบการณ์ **Trustworthiness** (ความน่าเชื่อถือ) นักท่องเที่ยวมักให้ความเชื่อถือกับคำแนะนำของผู้ทรงอิทธิพล (Influencer) ที่มีความจริงใจและไม่มีลักษณะของการโฆษณาจนเกินไป และ **Authenticity** (ความเป็นของแท้) คอนเทนต์ที่มาจากประสบการณ์จริงช่วยให้สถานที่ท่องเที่ยวได้รับการรับรู้ในเชิงบวกและสร้างแรงจูงใจให้กับ นักเดินทาง (Kilipiri, E., et. al., 2020)

ในโลกที่ข้อมูลเดินทางอย่างรวดเร็วผู้ทรงอิทธิพล (Influencer) ได้กลายเป็นตัวแปรสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว พวกเขามีบทบาททั้งในด้านการสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นให้เกิดการเดินทาง และส่งเสริมภาพลักษณ์ของจุดหมายปลายทาง ทฤษฎีและแนวทางเชิงกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับผู้ทรงอิทธิพล (Influencer) แสดงให้เห็นว่าความสัมพันธ์ระหว่างพวกเขากับผู้ติดตามนั้นทรงพลังมากกว่าที่คิด การเข้าใจบทบาทและวิธีการใช้ Influencers อย่างมีประสิทธิภาพจึงเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวให้เติบโตในยุคดิจิทัล

สรุปและอภิปรายผล

การพัฒนาอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีดิจิทัลได้ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะในด้านการสื่อสารทางการตลาดที่พึ่งพาแพลตฟอร์มออนไลน์เป็นหลัก อันนำไปสู่การเพิ่มบทบาทของ “ผู้ทรงอิทธิพล (Influencers)” ซึ่งกลายเป็นกลไกสำคัญในการโน้มน้าวพฤติกรรมการเดินทางของนักท่องเที่ยวในยุคปัจจุบัน ผ่านช่องทางยอดนิยมอย่าง Instagram, YouTube, TikTok และ Facebook (ณฐาพัชร วรพงศ์พัชร, 2565) โดยการสื่อสารผ่านผู้ทรงอิทธิพล (Influencer) สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผ่านการนำเสนอเนื้อหาที่สร้างสรรค์ มีความเป็นธรรมชาติ และสะท้อนประสบการณ์จริงของผู้ใช้บริการ จากการสังเคราะห์วรรณกรรม พบว่าผู้ทรงอิทธิพล (Influencer) มีบทบาทในการโน้มน้าวใจนักท่องเที่ยวผ่านสองกลไกสำคัญ ได้แก่ ทฤษฎี Elaboration Likelihood Model (Petty & Cacioppo, 1986) ซึ่งอธิบายกระบวนการโน้มน้าวใจผ่านเส้นทางหลัก (Central Route) และเส้นทางรอง (Peripheral Route) และแนวคิดการตลาดเนื้อหา (Content Marketing) ที่เน้นการสร้างคุณค่าให้กับผู้บริโภคผ่านเนื้อหาที่มีคุณภาพ โดยการใช้ Influencers เป็นกลยุทธ์หลักสามารถเพิ่มการมีส่วนร่วม (Engagement) และสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวกับนักท่องเที่ยวได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Hollebeek & Macky, 2018) ทั้งนี้ เทคนิคที่ใช้กันอย่างแพร่หลาย ได้แก่ การรีวิวอย่างตรงไปตรงมา การถ่ายทอดผ่านภาพถ่ายและวิดีโอที่สวยงาม และการใช้แฮชแท็กที่เหมาะสมเพื่อเพิ่มการมองเห็นและการเข้าถึงนอกจากนี้ ผลการศึกษาเปรียบเทียบกับบทบาทของ “ผู้มีชื่อเสียง (Celebrity)” และ “ผู้ทรงอิทธิพล (Influencer)” พบว่าทั้งสองกลุ่มสามารถสร้างแรงจูงใจแก่ผู้บริโภคได้อย่างมีนัยสำคัญ แต่มีความแตกต่างในเชิงกลยุทธ์ โดยผู้มีชื่อเสียงมีแนวโน้มเน้นการสร้างการรับรู้ในวงกว้างและภาพลักษณ์ที่เป็นทางการ ในขณะที่ผู้ทรงอิทธิพลมีลักษณะความใกล้ชิดกับกลุ่มเป้าหมายและมีความสามารถในการสื่อสารที่เป็นธรรมชาติและมีความน่าเชื่อถือมากกว่าในระดับปัจเจกการอภิปรายร่วมกับแนวคิด Meaning Transfer Model ของ McCracken (1989) ช่วยอธิบายบทบาทของทั้งสองกลุ่มในฐานะผู้ถ่ายทอด “คุณค่าทางวัฒนธรรม” จากบุคคลสู่แบรนด์ และจากแบรนด์สู่ผู้บริโภคในลักษณะที่ต่างกัน กล่าวคือ ผู้มีชื่อเสียงมักจะสะท้อนภาพลักษณ์ในระดับสากลหรือเชิงสัญลักษณ์ ขณะที่ผู้ทรงอิทธิพลสามารถถ่ายทอดความหมายที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมย่อยไลฟ์สไตล์ หรือกลุ่มเฉพาะทางได้อย่างลึกซึ้งและตรงจุดมากกว่า จากข้อค้นพบดังกล่าว สะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นที่นักการตลาดดิจิทัลควรพิจารณาเลือกใช้อย่างเหมาะสมกับบริบทในการสื่อสารทางการตลาดอย่างมีกลยุทธ์ โดยคำนึงถึงปัจจัยสำคัญ ได้แก่ ความเหมาะสมของภาพลักษณ์ ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ และศักยภาพในการถ่ายทอดคุณค่าของแบรนด์อย่างแท้จริง การผสมผสานการใช้ผู้มีชื่อเสียงร่วมกับผู้ทรงอิทธิพลอย่างสมดุลในบริบทที่เหมาะสม จึงเป็นแนวทางที่อาจเพิ่มทั้งระดับการรับรู้และความไว้วางใจ ซึ่งจะช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพของการสื่อสารการตลาดดิจิทัลให้เกิดผลสูงสุดในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวที่มีการแข่งขันสูงในยุคปัจจุบัน



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดจากการศึกษา

กรอบแนวคิดจากการศึกษาในภาพที่ 1 แสดงองค์ประกอบหลักของการศึกษานี้ พร้อมความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยของ Influencers ประเภทของเนื้อหา และผลลัพธ์ต่อพฤติกรรมนักท่องเที่ยว ซึ่งกรอบแนวคิดที่พัฒนาจากการศึกษาครั้งนี้อ้างอิงจาก Elaboration Likelihood Model (ELM) และแนวทางของ Influencer Marketing ในภาคการท่องเที่ยว โดยแบ่งออกเป็น 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ (1) **ปัจจัยของ Influencers (Influencer Attributes)** ประกอบด้วย ความน่าเชื่อถือ (Credibility) ความเชี่ยวชาญ (Expertise) บุคลิกภาพและภาพลักษณ์ (Persona & Branding) และปฏิสัมพันธ์กับผู้ติดตาม (Engagement) (2) **ประเภทของเนื้อหา (Content Characteristics)** ประกอบด้วย เนื้อหาที่ให้ข้อมูลเชิงลึก (Central Route) เน้นข้อมูลที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับสถานที่ท่องเที่ยว เช่น รีวิวโรงแรม แผนการเดินทาง และงบประมาณ และ เนื้อหาที่ใช้ภาพลักษณ์และอารมณ์เป็นหลัก (Peripheral Route) เน้นความสวยงาม ความรู้สึก และกระแสนิยม เช่น วิดีโอบรรยากาศ ภาพถ่าย Instagram และ (3) **ผลลัพธ์ต่อพฤติกรรมของนักท่องเที่ยว (Tourist Behavioral Outcomes)** ประกอบด้วย การรับรู้และความสนใจ (Awareness & Interest) การตัดสินใจเดินทาง (Travel Decision-Making) ความตั้งใจกลับมาใช้บริการซ้ำ (Revisit Intention) และการบอกต่อและการแชร์ข้อมูล (Electronic Word-of-Mouth - eWOM)

กรอบแนวคิดนี้อธิบายว่า Influencer Marketing ส่งผลต่อพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวผ่านกระบวนการโน้มน้าวใจสองแนวทางของ Elaboration Likelihood Model (ELM) หากนักท่องเที่ยวได้รับข้อมูลที่ เป็นประโยชน์ และละเอียด จาก Influencers (เส้นทางพิจารณาเชิงลึก - Central Route) พวกเขาจะมีแนวโน้มที่จะพิจารณาข้อมูลอย่างถี่ถ้วนและใช้เป็นปัจจัยหลักในการตัดสินใจเดินทาง หรือหากนักท่องเที่ยวได้รับ เนื้อหาที่กระตุ้นอารมณ์ ความสวยงาม หรือความนิยม (เส้นทางพิจารณาผิวเผิน - Peripheral Route) พวกเขาอาจถูกโน้มน้าวให้เดินทาง

เพราะกระแสหรือความรู้สึกทางอารมณ์ ทั้งสองเส้นทางสามารถส่งผลต่อการตัดสินใจเดินทางของนักท่องเที่ยว โดยขึ้นอยู่กับ **คุณสมบัติของ Influencers และรูปแบบของเนื้อหา** ที่นำเสนอจากนี้ แนวโน้มใหม่ของ **Virtual Influencers และ AI-Driven Marketing** กำลังเข้ามามีบทบาทสำคัญ ซึ่งต้องมีการศึกษาผลกระทบต่อความเชื่อมั่น และพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวในอนาคต (Petty, R. E., & Brinol, P., 2018)

เมื่อเปรียบเทียบกับงานวิจัยก่อนหน้านี้ พบว่าการใช้ Influencers ในการส่งเสริมการท่องเที่ยวมีแนวโน้มที่สอดคล้องกับแนวคิดด้านการตลาดดิจิทัล โดยงานวิจัยของ Smith et al. (2020) ระบุว่า Influencers สามารถเพิ่มการรับรู้แบรนด์และส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมผู้บริโภคได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม งานวิจัยก่อนหน้านี้ มักเน้นที่อุตสาหกรรมแฟชั่นและสินค้าอุปโภคบริโภค ในขณะที่การศึกษาในภาคการท่องเที่ยวยังคงอยู่ในช่วงเริ่มต้น และต้องการการศึกษาที่ลึกซึ้งขึ้นเกี่ยวกับผลกระทบระยะยาวและปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความไว้วางใจของนักท่องเที่ยวที่มีต่อ Influencers (Loureiro S M. et al., 2020) Influencers มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมการท่องเที่ยว โดยใช้กลยุทธ์การตลาดดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพ การเลือกใช้ Influencers อย่างเหมาะสมสามารถเพิ่มการเข้าถึง และสร้างความน่าเชื่อถือให้กับสถานที่ท่องเที่ยวและธุรกิจที่เกี่ยวข้อง อย่างไรก็ตาม ยังมีความจำเป็นในการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับผลกระทบระยะยาวและแนวโน้มการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ในการตลาดการท่องเที่ยว เพื่อให้สามารถปรับกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (Na Nakhon, S., 2022)

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ประกอบการท่องเที่ยว มีดังต่อไปนี้ (1) **การใช้ผู้ทรงอิทธิพล (Influencer) อย่างมีประสิทธิภาพ** โดยเลือก Influencers ที่เหมาะสมกับแบรนด์ ควรพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ เช่น กลุ่มเป้าหมาย สไตล์การนำเสนอ และความน่าเชื่อถือของ Influencers เพื่อให้สอดคล้องกับภาพลักษณ์ของธุรกิจท่องเที่ยว (2) **สร้างความร่วมมือระยะยาว** แทนที่จะใช้ Influencers ในแคมเปญระยะสั้น การสร้างความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนสามารถช่วยสร้างความเชื่อมั่น และความภักดีต่อแบรนด์ได้ (3) **เน้นเนื้อหาที่มีคุณภาพและความจริงใจ** นักท่องเที่ยวให้ความสำคัญกับประสบการณ์ที่แท้จริง ดังนั้น ควรสนับสนุนให้ Influencers ถ่ายทอดเรื่องราวที่ตรงไปตรงมาและมีความสมจริง (4) **ใช้ข้อมูลวิเคราะห์เพื่อวัดผล** การใช้เครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประเมินประสิทธิภาพของแคมเปญ เช่น อัตราการมีส่วนร่วม (Engagement Rate) และอัตราการแปลงเป็นลูกค้า (Conversion Rate) จะช่วยให้สามารถปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมได้ และ (5) **ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ติดตาม** การใช้กลยุทธ์ เช่น แคมเปญ UGC (User-Generated Content) หรือกิจกรรมร่วมกับผู้ติดตามสามารถเพิ่มการรับรู้ และกระตุ้นให้เกิดการแชร์เนื้อหาอย่างแพร่หลาย

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย เพื่อส่งเสริมการใช้ Influencers ในการตลาดการท่องเที่ยวอย่างมีประสิทธิภาพ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรพิจารณาดำเนินมาตรการดังต่อไปนี้ (1) **สนับสนุนการฝึกอบรมและพัฒนา Influencers ด้านการท่องเที่ยว** ภาครัฐและเอกชนควรพัฒนาโปรแกรมอบรมสำหรับ Influencers เพื่อเพิ่มความเข้าใจเกี่ยวกับการตลาดการท่องเที่ยวและการผลิตเนื้อหาที่มีคุณภาพ (2) **กำหนดมาตรฐานและแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน**

ควรมีแนวทางในการใช้ Influencers อย่างมีจริยธรรม เช่น การเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับการสนับสนุนทางการเงิน และการหลีกเลี่ยงการให้ข้อมูลที่เป็นเท็จหรือเกินจริง (3) **ส่งเสริมความร่วมมือระหว่าง Influencers กับภาคการท่องเที่ยว** การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือระหว่าง Influencers, ธุรกิจท่องเที่ยว และหน่วยงานภาครัฐสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของแคมเปญการตลาด และ (4) **การใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ** การนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เช่น AI และ Big Data มาใช้ร่วมกับกลยุทธ์ Influencer Marketing สามารถช่วยเพิ่มความแม่นยำในการกำหนดกลุ่มเป้าหมายและประเมินผลกระทบของแคมเปญได้

แม้ว่าการใช้ผู้ทรงอิทธิพล (Influencers) ในการส่งเสริมการท่องเที่ยวจะได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย และมีหลักฐานทางวิชาการยืนยันถึงประสิทธิภาพในการกระตุ้นพฤติกรรมนักท่องเที่ยวอย่างชัดเจน แต่ผลงานวิจัยในปัจจุบันยังคงมีช่องว่างและประเด็นสำคัญที่ควรได้รับการศึกษาเพิ่มเติมเพื่อขยายขอบเขตความเข้าใจ และเพิ่มศักยภาพของการตลาดผ่าน Influencers ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเด็นสำคัญที่ควรให้ความสนใจ ได้แก่ (1) ผลกระทบระยะยาวของการตลาดผ่านผู้ทรงอิทธิพล (Influencer) งานวิจัยส่วนใหญ่มุ่งเน้นวัดผลลัพธ์ในระยะสั้น เช่น การเพิ่มจำนวนผู้เข้าชมหรือยอดขายทันทีหลังแคมเปญการตลาด ขณะที่ยังขาดการศึกษาที่เจาะลึกถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นในระยะยาว เช่น การสร้างความภักดีในแบรนด์ (brand loyalty) และพฤติกรรมการท่องเที่ยวซ้ำ ซึ่งการวิจัยในมิตินี้จะช่วยเติมเต็มความรู้และพัฒนากลยุทธ์การสื่อสารที่ยั่งยืนมากขึ้น (2) ความแตกต่างระหว่างกลุ่มนักท่องเที่ยว การศึกษาผลกระทบของ Influencers ยังขาดการวิเคราะห์ที่ละเอียดกว่า มีความแตกต่างอย่างไรในกลุ่มนักท่องเที่ยวแต่ละประเภท เช่น นักท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม (Cultural Tourists), นักท่องเที่ยวเชิงผจญภัย (Adventure Tourists), หรือนักท่องเที่ยวต่างชาติ ที่มีความต้องการและแรงจูงใจแตกต่างกัน การเข้าใจบริบทและความต้องการเฉพาะของกลุ่มจะช่วยให้สามารถออกแบบแคมเปญการตลาดได้อย่างแม่นยำและมีประสิทธิภาพมากขึ้น (3) การใช้ปัญญาประดิษฐ์ที่มีความซับซ้อนมากขึ้นและผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในยุคดิจิทัลที่เทคโนโลยีมีการพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง ระบบปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) ได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในหลากหลายภาคส่วนของอุตสาหกรรม โดยเฉพาะในภาคการท่องเที่ยว ซึ่งกำลังประสบกับการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างจากเทคโนโลยีอัจฉริยะที่มีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น อาทิ ระบบการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics), การเรียนรู้ของเครื่อง (Machine Learning), การประมวลผลภาษาธรรมชาติ (Natural Language Processing) และ AI เชิงสร้างสรรค์ (Generative AI) คือ 1) ความซับซ้อนของ AI และความสามารถที่เพิ่มขึ้น AI ที่มีความซับซ้อนมากขึ้นไม่เพียงแต่สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวในระดับบุคคล (Individualized Insight) ได้อย่างแม่นยำ แต่ยังสามารถคาดการณ์แนวโน้มการเดินทาง สร้างโมเดลจำลองสถานการณ์การท่องเที่ยว และพัฒนาเครื่องมือสื่อสารที่มีความเป็นมนุษย์มากขึ้น เช่น Virtual Assistants, Chatbots, หรือแม้กระทั่ง Virtual Influencers ที่สามารถโต้ตอบกับนักท่องเที่ยวได้แบบเรียลไทม์ 2) ผลกระทบเชิงบวกต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ด้านการตลาด AI ช่วยให้การสื่อสารทางการตลาดมีความเฉพาะบุคคล (Personalization) และมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ด้วยการนำเสนอเนื้อหาที่สอดคล้องกับความต้องการ ความชอบ และพฤติกรรมของผู้บริโภคอย่างแม่นยำ ด้านการจัดการและวางแผนการท่องเที่ยว

เทคโนโลยี AI สนับสนุนการบริหารจัดการระบบจองที่พัก การคมนาคม และการบริการลูกค้า ช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถตอบสนองความต้องการได้อย่างรวดเร็วและตรงจุด ด้านประสบการณ์ผู้ใช้: AI สามารถสร้างประสบการณ์เชิงโต้ตอบ (Interactive Experiences) ที่ดึงดูดและมีความหมาย เช่น ระบบแนะนำสถานที่ท่องเที่ยวเสมือนจริง, การจำลองเส้นทางผ่านเทคโนโลยี VR/AR ซึ่งช่วยเพิ่มแรงจูงใจในการเดินทาง 3) ความท้าทายและข้อจำกัด 4) โอกาสของ Virtual Influencers ในการใช้ AI ขั้นสูงหนึ่งในรูปแบบการประยุกต์ใช้ AI ที่โดดเด่นคือ “ผู้ทรงอิทธิพลเสมือนจริง (Virtual Influencers)” ซึ่งมีศักยภาพในการเป็นสื่อกลางด้านการตลาดท่องเที่ยว เนื่องจากสามารถควบคุมภาพลักษณ์และเนื้อหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายผ่านบุคลิกเฉพาะตัวที่ได้รับการออกแบบโดยอัลกอริทึม ทั้งยังสามารถสร้างเนื้อหาอย่างต่อเนื่อง โดยไม่จำกัดด้วยข้อจำกัดของมนุษย์ เช่น เวลา สถานที่ หรือภาวะอารมณ์จึงเป็นเรื่องจำเป็นเพื่อประเมินศักยภาพและการนำไปประยุกต์ใช้ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวอย่างเหมาะสม เพื่อเสริมสร้างความรู้ที่ลึกซึ้งและรอบด้านยิ่งขึ้น ตลอดจนพัฒนาแนวทางการตลาดผ่านผู้ทรงอิทธิพล (Influencer) ที่สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคยุคดิจิทัลและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

เอกสารอ้างอิง

- กุลญาดา แจ่มปัญญากุล, และพรพรรณ ประจักษ์เนตร. (2564). การตัดสินใจซื้อสินค้าผ่านการสื่อสารแบบบอกต่อบนอินเทอร์เน็ตและการรับรู้ความน่าเชื่อถือของอินฟลูเอนเซอร์. *วารสารนิเทศสยามปริทัศน์*, 20(2). 166-184. <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/commartsreviewsiamu/article/view/256074>
- ขจรจิตร ธนะสาร. (2567). คุณลักษณะของอินฟลูเอนเซอร์และเนื้อหาที่มีคุณค่าที่มีผลต่อการตั้งใจซื้อสินค้า (บริการ) ด้านสุขภาพ และความงามของผู้ติดตามเจนเนอเรชัน X และ Y ในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล. *วารสารนวัตกรรมสังคมและเทคโนโลยีสื่อสารมวลชน*, 7(2). 13-29. <https://doi.org/10.14456/jsmt.2024.11>
- พิชาภรณ์ ทองสวด, สุวรรณ เดชน้อย, และสำราญ บุญเจริญ. (2565). ปัจจัยการตลาดที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเช่าห้องพักของพนักงานนิคมอุตสาหกรรมอินทรา จังหวัดสิงห์บุรี. *วารสารวิทยาลัยนครราชสีมา สาขามนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์*. 16(3), 1-16. <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/hsjournalnmc/article/view/263342>
- Abbeysinghe, M., Gunawardana, K. D., and Attanayake, M. (2018). The impact of user-generated content in the hotel industry: A case study of TripAdvisor. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 8(11), 289–296.
- Abbeysinghe, R. D. N. C., Navaratne, Y. M. S., and Herath, H. M. B. (2018). Influence of online travel reviews on travel decision making. *Journal of Tourism Economics and Applied Research*, 2(1), 1–10.
- Audrezet, A., de Kerviler, G., and Moulard, J. G. (2018). Authenticity under threat: When social media influencers need to go beyond self-presentation. *Journal of Business Research*, 117, 557–569. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.008>

- Ayeh, J. K., Au, N., and Law, R. (2013). Do we believe in TripAdvisor? Examining credibility perceptions and online travelers' attitude toward using user-generated content. *Journal of Travel Research*, 52(4), 437–451. <https://doi.org/10.1177/0047287512475217>
- Balaban, D. C., and Mustăţea, A. M. (2019). Users' perspective on the credibility of social media Influencers in Romania and Germany. *Romanian Journal of Communication and Public Relations*, 21(1), 31–46. <https://doi.org/10.21018/rjcpr.2019.1.269>
- Barbe, D., and Neuburger, L. (2021). Generation Z and digital influencers in the tourism industry. In N. Stylos, R. Rahimi, B. Okumus, & S. Williams (Eds.), *Generation Z Marketing and Management in Tourism and Hospitality* (pp. 167–192). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-030-70695-1_7
- Casaló, L. V., Flavián, C., and Ibáñez-Sánchez, S. (2019). Influencers on Instagram: Antecedents and consequences of opinion leadership. *Journal of Business Research*, 117, 510–519. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.005>
- Condé Nast Traveler. (2024). How TikTok is shaping the future of travel marketing.
- Condé Nast Traveler. (2024). TikTok travel trends that are reshaping destinations. Retrieved from <https://www.cntraveler.com>
- 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, 1–7. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.11.009>
- Doe, J. (2021). The role of social media influencers in promoting sustainable tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 25(4), 567–580.
- Ferreira, J. J., and Kabadayi, S. (2023). Short video marketing: How TikTok is transforming influencer strategies. *Journal of Business Research*, 158, 113624. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113624>
- Filieri, R., and McLeay, F. (2014). E-WOM and accommodation: An analysis of the factors that influence travelers' adoption of information from online reviews. *Journal of Travel Research*, 53(1), 44–57. <https://doi.org/10.1177/0047287513481274>
- Freberg, K., Graham, K., McGaughey, K., and Freberg, L. A. (2011). Who are the social media influencers? A study of public perceptions of personality. *Public Relations Review*, 37(1), 90–92. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2010.11.001>

- Garcia, M., and Fernández-Cavia, J. (2018). Differentiation and positioning of destination brands: A content analysis of the official websites of the top-ranked European destinations. *Journal of Destination Marketing & Management*, 8, 153–165.
<https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2017.05.003>
- GlobalData. (2024). Top TikTok Travel Trends for 2024. Retrieved from <https://www.globaldata.com/media/travel-tourism/>
- Gozali, T., and Tunjungsari, H. K. (2024). The role of TikTok celebrity and destination authenticity in increasing travel intention. *International Journal of Application on Economics and Business (IJAEB)*, 2(2), 3349–3357. <https://doi.org/10.24912/ijaeb.v2i2.3349-3357>
- Green, M. C., and Brock, T. C. (2000). The role of transportation in the persuasiveness of public narratives. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(5), 701–721.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.79.5.701>
- Hamzah, M. H., and Ibrahim, M. (2022). Social media travel influencers' credibility and young tourists' intention to visit. *Journal of Tourism, Hospitality & Culinary Arts*, 14(1), 1–15.
- Hays, S., Page, S. J., and Buhalis, D. (2013). Social media as a destination marketing tool: Its use by national tourism organisations. *Current Issues in Tourism*, 16(3), 211–239.
<https://doi.org/10.1080/13683500.2012.662215>
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K. P., Walsh, G., and Gremler, D. D. (2004). Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: What motivates consumers to articulate themselves on the Internet? *Journal of Interactive Marketing*, 18(1), 38–52.
<https://doi.org/10.1002/dir.10073>
- Influencer Marketing Hub. (2025). TikTok Micro-Influencers in Southeast Asia: A 2025 Outlook. Retrieved from <https://www.influencermarketinghub.com>
- Kent, M. L., and Taylor, M. (1998). Building dialogic relationships through the World Wide Web. *Public Relations Review*, 24(3), 321–334. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(99\)80143-X](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(99)80143-X)
- Khamitov, M., and Lee, J. (2019). The effectiveness of social media marketing in tourism: A meta-analysis. *Journal of Travel Research*, 58(8), 1297–1313.
- Ki, C. W., Cuevas, L. M., Chong, S. M., and Lim, H. (2020). Influencer marketing: Social media influencers as human brands attaching to followers and yielding positive marketing results by fulfilling needs. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 55, 102133.
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102133>

- Kilipiri, E., Papaioannou, E., and Kotzaivazoglou, I. (2020). Social media and influencer marketing for promoting sustainable tourism destinations: The Instagram case. *Journal of Tourism Research*, 26(3), 455–471. <https://doi.org/10.1016/j.jotr.2020.03.005>
- Kotler, P., and Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.
- Kotler, P., Bowen, J. T., and Makens, J. C. (2017). *Marketing for hospitality and tourism* (7th ed.). Pearson.
- Litvin, S. W., Goldsmith, R. E., and Pan, B. (2008). Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management. *Tourism Management*, 29(3), 458–468.
- 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. <https://doi.org/10.1080/15252019.2018.1533501>
- Loureiro, S. M. C., Guerreiro, J., and Ali, F. (2020). The impact of social media influencers on tourism: A literature review. *Sustainability*, 12(21), 8829.
- Marques, S., and Silva, R. (2021). Influencer marketing and its impact on tourism destination choice. *Journal of Tourism, Heritage & Services Marketing*, 7(2), 20–27. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4702792>
- McCracken, G. (1989). Who is the celebrity endorser? Cultural foundations of the endorsement process. *Journal of Consumer Research*, 16(3), 310–321. <https://doi.org/10.1086/209217>
- Munar, A. M., and Jacobsen, J. K. S. (2014). Motivations for sharing tourism experiences through social media. *Tourism Management*, 43, 46–54. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.01.012>
- Muniz, A. M., Jr., and O’Guinn, T. C. (2001). Brand community. *Journal of Consumer Research*, 27(4), 412–432.
- Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460–469. <https://doi.org/10.1177/002224378001700405>
- Palaniswamy, M. (2021). Social media marketing in tourism: The Instagram effect. *International Journal of Tourism Research*, 23(3), 331–343.
- Palaniswamy, R. (2021). The role of Facebook in travel marketing. *Journal of Tourism Technology*, 12(2), 234–247.
- Palaniswamy, R. (2021). Visual content marketing strategies in tourism promotion: The impact of social media influencers. *Tourism Review*, 76(2), 373–389.
- Peres, R., and Silva, M. (2021). The role of micro-influencers in the consumer decision-making process in the hospitality field. *European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation*, 11(1), 102–112. <https://doi.org/10.2478/ejthr-2021-0010>

- Petty, R. E., and Cacioppo, J. T. (1986). *Communication and persuasion: Central and peripheral routes to attitude change*. Springer Series in Social Psychology.
- Phillips, B. J. (2004). Framing visual rhetorics: The case of advertising photography. *Journal of Visual Literacy*, 24(1), 47–66.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Simon & Schuster.
- Russell, C. A., and Rasolofoarison, D. (2017). Uncovering the power of natural endorsements: A comparison with celebrity-endorsed advertising and product placements. *International Journal of Advertising*, 36(5), 761–778.
- Singh, A., Tripathi, N., Kumar, G., and Dhariwal, A. (2023). The impact of Instagram travel influencers on sustainable tourism: A study on digital storytelling and responsible travel. *Journal of Management and Entrepreneurship*, 15(2), 45–60.
- Tuten, T. L., and Solomon, M. R. (2017). *Social media marketing* (3rd ed.). Sage Publications.
- Vrontis, D., Makrides, A., Christofi, M., and Thrassou, A. (2021). Social media influencer marketing: A systematic review, integrative framework and future research agenda. *Journal of Business Research*, 137, 268–285.
- Xiang, Z., and Gretzel, U. (2010). Role of social media in online travel information search. *Tourism Management*, 31(2), 179–188. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.02.016>
- Zeng, B., and Gerritsen, R. (2014). What do we know about social media in tourism? A review. *Tourism Management Perspectives*, 10, 27–36. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2014.01.001>

จริยธรรมของการตีพิมพ์ (Publication Ethics)

วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ได้ให้ความสำคัญของจริยธรรมและบทบาทหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้องหลักในการจัดทำวารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์นี้ ไม่ว่าจะเป็นผู้เขียนบทความ บรรณาธิการวารสาร และผู้ประเมินบทความ ทางกองบรรณาธิการจึงจัดทำข้อกำหนดทางด้านจริยธรรมและบทบาทของผู้ที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

บทบาทและหน้าที่ของผู้เขียนบทความ (Duties of Authors)

1. ต้นฉบับของบทความต้องเป็นผลงานใหม่ซึ่งไม่เคยตีพิมพ์หรือเผยแพร่ในวารสารใด ๆ มาก่อน
2. ผู้เขียนต้องรายงานตามข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นจากการทำวิจัย ไม่ปกปิดหรือบิดเบือน หรือให้ข้อมูลที่มามีลักษณะเป็นเท็จ
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. บรรณาธิการต้องไม่เปิดเผยข้อมูลของผู้เขียนและผู้ประเมินบทความให้กับผู้อื่นทราบจนกว่าการประเมินบทความจากผู้ทรงคุณภูมินั้นจะสิ้นสุด
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 จัดซ้ายกระดาษ ส่วนเนื้อหาของบทความย่อ ใช้ตัวอักษร TH Sarabun New ขนาด 14 point จัดแบบกระจายสม่ำเสมอ ประกอบด้วยสาระสำคัญของเรื่องโดยเฉพาะจุดมุ่งหมายของการวิจัย วิธีการดำเนินการวิจัย และผลการวิจัยเป็นภาษาไทย

บทความย่อภาษาอังกฤษ: ให้ใช้คำว่า “Abstract” ใช้ตัวอักษร TH Sarabun New ขนาด 14 point ตัวหนา จัดซ้ายกระดาษ ส่วนเนื้อหาของบทความย่อ ใช้ตัวอักษร TH Sarabun New ขนาด 14 point จัดแบบกระจายสม่ำเสมอ ประกอบด้วยสาระสำคัญของเรื่องโดยเฉพาะจุดมุ่งหมายของการวิจัย วิธีการดำเนินการวิจัย และผลการวิจัยเป็นภาษาอังกฤษ

5. เนื้อหาบทความ

5.1 เนื้อหาด้านฉบับมีความยาวไม่เกิน 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)

▪ 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>

