

ISSN 2697-5483 (ONLINE)

SSJPRN

SOCIAL SCIENCE JOURNAL OF PRACHACHUEN RESEARCH NETWORK

วารสารวิชาการสังคมศาสตร์
เครือข่ายวิจัยประชาชน



เครือข่ายวิจัยประชาชน
Prachachuen Research Network

VOLUME 3 ISSUE 2
MAY - AUGUST 2021



วารสารวิชาการสังคมศาสตร์เครือข่ายวิจัยประชาชน

Social Science Journal of Prachachuen Research Network: SSJPRN

ที่ปรึกษากิตติมศักดิ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมหมาย ผิวสอาด
ดร.อภิเทพ แซ่ควั

อธิการบดี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
ประธานเครือข่ายวิจัยประชาชน
มหาวิทยาลัยนานาชาติแสตมฟอร์ด

ที่ปรึกษา

รองศาสตราจารย์ ดร.ทิพย์พพร มหาสินไพศาล

สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์
รองประธานเครือข่ายวิจัยประชาชน

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วราวุธ อริยวิริยะนันท์

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
รองประธานเครือข่ายวิจัยประชาชน

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ณรงค์ศักดิ์ จักรกรณ

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
รองประธานเครือข่ายวิจัยประชาชน

กองบรรณาธิการวารสาร

Professor Dr. Gregory L.F. Chiu

School of Engineering and Technology,
Asian Institute of Technology.

Professor Dr. G.V.R.K. Acharyulu

School of Management Studies,
University of Hyderabad, India.

Professor Dr. Rahul Singh

Birla Institute of Management Technology, India.

ศาสตราจารย์ ดร.สุนันทา เสี่ยงไทย

School of Management,
Asian Institute of Technology

รองศาสตราจารย์ ดร.เชาว์ ไรจนแสง

สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

รองศาสตราจารย์ ดร.ณัฐภูมิ พิมพา

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

รองศาสตราจารย์ ดร.สุบิน ยุระรัช

ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนางานวิจัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม

รองศาสตราจารย์ ดร.สมพล พุ่มหว่า

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

รองศาสตราจารย์ ดร.ปณิศา มีจินดา

คณะบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

บรรณาธิการ

ดร. กฤษดา เขียววัฒนสุข

คณะบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ผู้ช่วยบรรณาธิการ

ดร.สุคนธ์ทิพย์ วงศ์พันธ์

คณะบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ดร.สุรพร อ่อนพุทธา

คณะบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

คณะกรรมการพิจารณาบทความ

ศาสตราจารย์ ดร.กิตติศักดิ์ เจริญสิทธิประเสริฐ

วิทยาลัยบริหารธุรกิจนวัตกรรมและการบัญชี

มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

รองศาสตราจารย์ ดร.เชาว์ ไรจนแสง

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

รองศาสตราจารย์ ดร.ณัฐภูมิ พิมพา

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

รองศาสตราจารย์ ดร.ปณิศา มีจินดา

คณะบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

รองศาสตราจารย์ ดร.สุดาพร กุณทลบุตร

สาขาวิชาการบริหารธุรกิจระหว่างประเทศ

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

รองศาสตราจารย์ ดร.สุรรัตน์ อินทร์หม้อ

สาขาวิชาระบบสารสนเทศธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

รองศาสตราจารย์ ดร.สมพล ทุ่งหว่า

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

รองศาสตราจารย์ วสันต์ กันอ้า

สาขาวิชาระบบสารสนเทศ

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กนกพร ชัยประสิทธิ์

สาขาวิชาการบริหารธุรกิจระหว่างประเทศ

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กฤษ จรินทร์โท

คณะบริหารและการจัดการ

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กฤษมา คำพิทักษ์

สาขาวิชาการบัญชีและการเงิน

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันทิมา บรรจงประเสริฐ

วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเริญ ตั้งคะศรี

คณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชนนต์ พิพัฒนางูร	คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกริก
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณฐณาส รอดประยูร	สาขาวิชาระบบสารสนเทศธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรชัย อรุณเรืองศิริเลิศ	ภาควิชาการบัญชี คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรเดช ราชรักษ์	Japan Advanced Institute of Science and Technology (JAIST)
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ดวงพร พุทธวงศ์	สาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปิยฉัตร บุระวัฒน์	สาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พลาณู คงคา	คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพชรรัตน์ วิริยะสีบพงศ์	คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มะดาโอะ สุธง	สาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ยอดยิ่ง ธนทวี	วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ยุทธชัย เลิศวรปรัชญ์	สาขาวิชาระบบสารสนเทศธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วทีญญ สุวรรณเศรษฐ	ศูนย์บัณฑิตศึกษานานาชาติการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วนิดา พลเดช	สาขาวิชาการบริหารธุรกิจระหว่างประเทศ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศรากุล สุโคตรพรหมมี	สาขาการตลาด คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ อารังสินถาวร	สาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรมงคล นิยมจิตต์	สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรีย์ เข้มทอง	สาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อภิสิทธิ์ ตั้งเกียรติศิลป์	ภาควิชาเศรษฐศาสตร์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัคนันท์ คิตสม	คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
ดร.ณัฐกิตติ์ เอี่ยมสมบูรณ์	

ดร.ภัสกร กัลยาณมิตร

ดร.วิศิษฐ์ ฤทธิบุญไชย

ดร.ศุภสิทธิ์ เลิศบัวสิน

ดร.สุโขทัย ทองสุข อุฬาร

ดร.สุภาวดี อินทรพาณิชย์

ดร.อุมาวดี ศรีบุญลือ

คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยศิลปากร

สาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะอุตสาหกรรมและเทคโนโลยี

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน

สาขาวิชาการบริหารธุรกิจระหว่างประเทศ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

เครือข่ายวิจัยประชาชน (Prachachuen Research Network)

เครือข่ายวิจัยประชาชนเป็นเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการซึ่งมีสมาชิกเข้าร่วมก่อตั้งจากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน โดยเครือข่ายได้มีการจัดตั้งขึ้นเป็นครั้งแรกเมื่อ วันพฤหัสบดีที่ 28 พฤษภาคม พ.ศ. 2552 และมีสมาชิกเข้าร่วมจาก 16 สถาบัน เพื่อร่วมมือกันในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับด้านวิชาการและการวิจัย สมาชิกในปัจจุบันของเครือข่ายวิจัยประชาชน จากการลงนามความร่วมมืออย่างเป็นทางการ เมื่อวันที่ 17 ธันวาคม พ.ศ. 2562 ณ มหาวิทยาลัยรังสิต มีจำนวนสมาชิกในปัจจุบันจำนวน 17 สถาบัน ประกอบด้วย

1. มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
2. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
3. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
4. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
5. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ
6. มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์
7. มหาวิทยาลัยนานาชาติแสตมฟอร์ด
8. มหาวิทยาลัยรังสิต
9. มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์
10. มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
11. มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น
12. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
13. มหาวิทยาลัยศรีปทุม
14. มหาวิทยาลัยสวนดุสิต
15. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
16. วิทยาลัยดุสิตธานี
17. สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

วัตถุประสงค์ของเครือข่ายวิจัยประชาชน

เพื่อให้มีเครือข่ายการวิจัยในการสร้างความร่วมมือกันระหว่างสถาบันการศึกษา สำหรับการแลกเปลี่ยน ข่าวสารการวิจัย การทำกิจกรรมงานวิจัยร่วมกัน และเผยแพร่ผลการวิจัยเพื่อนำไปสู่การใช้ประโยชน์ในสังคม โดยมีแนวทางการดำเนินการและกิจกรรมความร่วมมือ ดังนี้

1. การจัดทำฐานข้อมูลการวิจัยของเครือข่าย
2. การจัดทำเว็บไซต์ของเครือข่าย
3. การจัดทำข่าวด้านงานวิจัย
4. การจัดทำวารสารวิจัยอิเล็กทรอนิกส์
5. การทำงานวิจัยร่วมกัน
6. การร่วมมือกันในการผลักดันประเด็นวิจัยที่จำเป็นสำหรับแก้ปัญหาและชี้นำสังคม
7. การร่วมมือกันในการสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานวิจัยภายนอกเครือข่าย
8. การจัดประชุมวิชาการเพื่อเผยแพร่ผลงานวิจัย
9. การจัดกิจกรรมอื่น ๆ ที่สมาชิกเครือข่ายเห็นว่าจะจะเป็นประโยชน์ต่อวงการวิจัยและสังคมโดยรวม

ขอบเขตของวารสาร

1. สาขาบริหารธุรกิจ เช่น การตลาด การตลาดดิจิทัล การเงิน การบัญชี การจัดการธุรกิจ การจัดการองค์การ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ การจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน การเป็นผู้ประกอบการ การจัดการอุตสาหกรรม การวางแผนการเงินและการลงทุน เศรษฐศาสตร์ธุรกิจ ระบบสารสนเทศทางธุรกิจ อังกฤษธุรกิจ การจัดการวิศวกรรมธุรกิจ การจัดการการท่องเที่ยวและโรงแรม การจัดการธุรกิจการบิน กฎหมายธุรกิจ และสาขาที่เกี่ยวข้องทางบริหารธุรกิจ

2. สาขาอื่นที่เกี่ยวข้องด้านสังคมศาสตร์ เช่น รัฐศาสตร์ รัฐประศาสนศาสตร์ นิเทศศาสตร์ ครุศาสตร์ สังคมวิทยา นิติศาสตร์ หรือสาขาอื่นที่กองบรรณาธิการพิจารณาแล้วว่ามีความเหมาะสมในการเผยแพร่และเป็นประโยชน์ต่อภาคการศึกษาและสังคมโดยรวม

บทบรรณาธิการ

จากเหตุผลในการจัดตั้งเครือข่ายวิจัยประชาชน ที่ระบุงานวิจัยมีความสำคัญและจำเป็นต่อสถาบันอุดมศึกษามากขึ้น เพราะเป็นหนึ่งในเป็นพันธกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษา ในการสร้างองค์ความรู้ สิ่งประดิษฐ์และนวัตกรรมเพื่อพัฒนาการเรียน การสอน และการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ รวมทั้งการนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ ตลอดจนเป็นพลังปัญญาของสังคม และการใช้ทรัพยากรร่วมกันทั้งในด้านบุคลากร และงบประมาณจะทำให้เกิดงานวิจัยที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และคุ้มค่า ตอบสนองความต้องการของสังคมได้อย่างกว้างขวาง การดำเนินการจัดทำวารสารวิชาการฉบับนี้เป็นไปตามแนวทางการดำเนินการของเครือข่าย และเป็นการฉายภาพที่ชัดเจนของเครือข่ายวิจัยประชาชน ในการร่วมมือเพื่อผลิต และเผยแพร่ผลงานวิจัยที่มีคุณภาพอันเป็นประโยชน์ต่อภาคการศึกษา ภาครัฐกิจและสังคมโดยรวม

วารสารวิชาการสังคมศาสตร์เครือข่ายวิจัยประชาชน (Social Science Journal of Prachachuen Research Network: SSJPRN) เป็นวารสารวิชาการทางด้านสังคมศาสตร์ ที่มีกำหนดจัดทำเป็นรายปี ปีละ 3 ฉบับ โดยฉบับที่ 1 จะจัดทำในช่วงเดือน มกราคม – เมษายน ฉบับที่ 2 ช่วงเดือน พฤษภาคม – สิงหาคม และฉบับที่ 3 ช่วงเดือน กันยายน – ธันวาคม ของทุกปี ซึ่งในฉบับ ปีที่ 3 ฉบับที่ 2 พฤษภาคม – สิงหาคม 2564 จะประกอบไปด้วย บทความวิจัย 4 บทความ บทความวิชาการ 1 บทความ และบทปริทัศน์หนังสือ 1 บทความ

ทางกองบรรณาธิการและคณะผู้จัดทำขอขอบคุณเจ้าของบทความทุกท่าน ในการส่งบทความมาร่วมกันเผยแพร่องค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์สู่สังคมในวงกว้าง และขอขอบคุณผู้ที่มีส่วนร่วมในให้การสนับสนุนและทำให้วารสารฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ไปด้วยดี ทั้งผู้บริหารที่เป็นตัวแทนจากสถาบันที่เข้าร่วมเป็นเครือข่ายฯ ตลอดจนคณะผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้ให้เกียรติเป็นผู้ประเมินบทความประจำวารสาร และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือและการสนับสนุนเป็นอย่างดีจากทุกท่านในโอกาสต่อไป

ดร.กฤษดา เขียววัฒนสุข

บรรณาธิการ

สิงหาคม 2564

สารบัญ

	หน้า
กองบรรณาธิการและคณะกรรมการพิจารณาบทความ	ก
วัตถุประสงค์ และขอบเขตของวารสารวิชาการสังคมศาสตร์เครือข่ายวิจัยประชาชน	ฉ
บทบรรณาธิการ	ช
บทความวิจัย	
ประสิทธิภาพของการเรียนออนไลน์ จากสมรรถนะผู้สอนและการวัดประเมินผล กรณีศึกษา คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม (EFFECTIVENESS OF ONLINE-LEARNING OF LECTURER'S COMPETENCE AND ASSESSMENT: A CASE STUDY OF FACULTY OF MANAGEMENT SCIENCE, NAKHON PATHOM RAJABHAT UNIVERSITY) จันทนา วัฒนกาญจนะ แพรวพรรณ ศรีชั้น ธนาธิป พัวพรพงษ์ และ วิศิษฐ์ ฤทธิบุญไชย คำสำคัญ: ประสิทธิภาพ การเรียนออนไลน์ สมรรถนะผู้สอน Keywords: Effectiveness, Online-learning, Lecturer's competence	1
อิทธิพลของคุณภาพสารสนเทศทางบัญชีบริหารกับศักยภาพการจัดการห่วงโซ่อุปทาน เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนของบริษัทแปรรูปมันสำปะหลัง ในประเทศไทย (THE INFLUENCE OF MANAGERIAL ACCOUNTING INFORMATION QUALITY ON SUPPLY CHAIN MANAGEMENT COMPETENCY FOR SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE OF CASSAVA PROCESSING COMPANIES IN THAILAND) กัญฐณา ดิษฐ์แก้ว และ กิตติศักดิ์ เจิมสิทธิประเสริฐ คำสำคัญ: คุณภาพสารสนเทศทางบัญชีบริหาร ศักยภาพการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ความได้เปรียบทางการแข่งขัน Keywords: Managerial Accounting Information Quality, Supply Chain Management Competency, Competitive Advantage	14
สมรรถนะด้านการตลาดที่จำเป็นของพนักงานการตลาดในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล (THE NECESSARY MARKETING COMPETENCIES OF MARKETING STAFF IN BANGKOK AND VICINITY) พิมพ์า หิรัญกิตติ สัจจิตา พรหมโชติ รุจิกาญจน์ สานนท์ และ ภูริณัฐ ยมกนิษฐ์ คำสำคัญ: สมรรถนะ การตลาด พนักงานการตลาด สมรรถนะทางการตลาด Keywords: Capacity, Marketing, Marketing Staff, Marketing Competency	27
การวิเคราะห์ยุทธศาสตร์การพัฒนาผ้าคราม จังหวัดสกลนคร (DEVELOPMENT STRATEGY ANALYSIS OF INDIGO DYED PRODUCTS OF SAKON NAKHON PROVINCE) เพชรประกาย กุลดั่งวัฒนา และ วรวิทย์ กุลดั่งวัฒนา คำสำคัญ: ยุทธศาสตร์การพัฒนา ผ้าคราม สกลนคร Keywords: Development Strategy, Indigo Dyed Products, Sakon Nakhon Province	43

สารบัญ

หน้า

บทความวิชาการ

- การปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง (STRATEGIC ADAPTATION TO CHANGING CIRCUMSTANCES) 62

ธีทัต ตริศิริโชติ

คำสำคัญ: ความเสี่ยง กลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลง

Keywords: Risk, Strategy, Change

- บทปริทัศน์หนังสือ (Book Review) หัวใจแห่งคำถาม สำหรับยุทธศาสตร์การบริหาร (Key Management Questions) 73

เขียนโดย Tom Lambert

บทวิจารณ์โดย วรุธ ลีลานภาศักดิ์

ประสิทธิภาพของการเรียนออนไลน์ จากสมรรถนะผู้สอนและการวัดประเมินผล กรณีศึกษาคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

จันทนา วัฒนกาญจนะ¹

แพรวพรรณ ตรีชั้น²

ธนาธิป พัวพรพงษ์³

วิศิษฐ์ ฤทธิบุญไชย⁴

Received 1 May 2021

Revised 14 July 2021

Accepted 19 July 2021

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) องค์ประกอบของประสิทธิภาพการเรียนออนไลน์ และ 2) ประสิทธิภาพของการเรียนออนไลน์ จากสมรรถนะผู้สอนและการวัดประเมินผล กรณีศึกษาคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบตามสะดวกในเก็บข้อมูลออนไลน์จากนักศึกษาคณะวิทยาการจัดการ ทั้ง 10 สาขา จำนวน 1,368 ราย ผ่านแบบสอบถามออนไลน์ ที่ผ่านการทดสอบความตรงเชิงเนื้อหา สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบไปด้วย ค่าร้อยละ และการทดสอบองค์ประกอบเชิงยืนยัน และการวิเคราะห์เส้นทางผ่านการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง

ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบของประสิทธิภาพการเรียนออนไลน์อยู่ในระดับที่สูงทุกด้าน โดยมีค่าน้ำหนักปัจจัยระหว่าง 0.743 - 0.830 โดยสามลำดับแรกที่มีค่าน้ำหนักปัจจัยสูงสุด ได้แก่ การเรียนออนไลน์ทำให้การเรียนรู้มีสนุกสนานมากขึ้น ($\lambda_y = 0.830$) การเรียนออนไลน์ ทำให้นักศึกษามีความอยากเรียนรู้มากยิ่งขึ้น ($\lambda_y = 0.817$) และการวัดและประเมินผลที่ได้จากการสอนแบบออนไลน์ช่วยส่งเสริมความซื่อสัตย์ในการทำแบบทดสอบประเมินตนเองทั้งก่อนและหลังเรียน ($\lambda_y = 0.785$) ตามลำดับ 2) ประสิทธิภาพของการเรียนออนไลน์ เกิดจากอิทธิพลทางรวมของ จากสมรรถนะผู้สอน ($TE = 0.893$) และการวัดประเมินผล ($TE = 0.870$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ มีค่าอำนาจการพยากรณ์ร้อยละ 71.90 ในขณะที่การวัดประเมินผลได้รับอิทธิพลรวมจากสมรรถนะผู้สอน ($TE = 0.825$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ มีค่าอำนาจการพยากรณ์ร้อยละ 69.10

คำสำคัญ: ประสิทธิภาพ การเรียนออนไลน์ สมรรถนะผู้สอน

^{1,2,3,4} คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม เลขที่ 85 ตำบลหนองปากโลง อำเภอเมือง นครปฐม 73000

อีเมล: ⁴ wisitson@webmail.npru.ac.th

EFFECTIVENESS OF ONLINE-LEARNING OF LECTURER'S COMPETENCE AND ASSESSMENT: A CASE STUDY OF FACULTY OF MANAGEMENT SCIENCE, NAKHON PATHOM RAJABHAT UNIVERSITY

Chantana Watanakanjana¹

Praewpan Trichan²

Tanatip Puapornpong³

Wisit Rittiboonchai⁴

Abstract

The aims of this study were to study 1) online-learning effectiveness factors and 2) online learning effectiveness from lecturer's competence and assessment. This was a case study of Faculty of Management Science in Nakhon Pathom Rajabhat University. The researchers used convenience random sampling to collect data from 1,368 students from 10 majors through online questionnaire that was tested by content validity. Statistics used in this study was percentage, confirmatory factor analysis, and path analysis by using Structural Equation Model analysis (SEM).

Results of the study revealed that: 1) factors of effectiveness of online-learning were at high level at all aspects, ranging from 0.743 to 0.830. Based on the study, the first-three highest factors included online-learning made university students more fun learning ($\lambda_y = 0.830$), online-learning made university students eager to learn more ($\lambda_y = 0.817$), and assessments based on online-learning could promote the honesty in self-assessment testing both in pretest and posttest ($\lambda_y = 0.785$) respectively. 2) Effectiveness of online-learning, based on overall factors, was at statistical significance, including lecturer's competence (TE = 0.893) and the lecturer's assessment (TE = 0.870), with the predicative power was at 71.90%; whereas, the assessment based on overall factors of lecturer's competence was at 0.825 with the statistical significance, which the predicative power was at 69.10%.

Keywords: Effectiveness, Online-learning, Lecturer's competence

^{1,2,3,4} Lecturer, Faculty of Management, Nakhon Pathom Rajabhat University, 85 Malaiman Road, Muang, Nakhon Pathom 73000
E-mail: ⁴ wisitson@webmail.npru.ac.th

บทนำ

ในยุคชีวิตวิถีใหม่ (New Normal) ทัวโลกกำลังปรับตัว เพื่อให้สอดคล้องกับวิกฤติที่เกิดขึ้น ผลกระทบดังกล่าวส่งผลต่อการดำเนินชีวิต เกิดการปรับตัวในการทำงาน และปัญหาดังกล่าวส่งผลให้เกิดความเครียด และการปรับตัวต่อในการใช้ชีวิตการทำงานของคน (กาญจนา ปัญญาธร และคณะ, 2563) กล่าวได้ว่าการวางแผนในการดำเนินธุรกิจ และการประเมินผลกลยุทธ์สำหรับการดำเนินธุรกิจต่อไปในช่วงหลังสถานการณ์โควิด 19 นับต่อจากนี้ไป การปรับตัวให้ธุรกิจอยู่รอดของผู้ประกอบการอาจจะต้องมีความเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยีและวิทยาศาสตร์การจัดการเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปรับตัวของธุรกิจมากขึ้น (Kostić & Šarenac, 2020) โลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้เทคโนโลยีใหม่ ๆ เกิดขึ้นและเริ่มมีแนวโน้มเข้ามาทำหน้าที่แทนมนุษย์มากยิ่งขึ้น มนุษย์ในยุคปัจจุบันเริ่มเข้าสู่ความท้าทายที่จะปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ รวมถึงความท้าทายที่จะถูกเทคโนโลยีเข้ามาทำงานแทนที่และแย่งงานที่เคยทำ (วิศิษฐ์ ฤทธิบุญไชย, 2561)

สำหรับการเรียนการสอน ในทุกภาคส่วนทางการศึกษา กำลังมีการปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องกับยุคชีวิตวิถีใหม่นี้ การเรียนการสอนแบบออนไลน์ ถูกนำมาพิจารณาแทนที่ในสถานการณ์ดังกล่าวมากยิ่งขึ้น ในความเป็นจริงแล้ว แนวคิดการเรียนแบบออนไลน์ ได้มีการศึกษาและใช้กันแพร่หลายในระดับหนึ่ง หากศึกษาจากการทบทวนวรรณกรรมจะพบว่าองค์การทั่วโลกได้นำเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารมาประยุกต์ในการจัดการเรียนการสอนอย่างแพร่หลายในระดับหนึ่งเพื่อเป็นทางเลือกและเอื้ออำนวยความสะดวกต่อผู้เรียนมากขึ้น ทรัพยากรการเรียนรู้ออนไลน์ และเทคโนโลยีการเรียนรู้ทางไกล จึงได้รับความสนใจอยู่และมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา จนทำให้เกิดแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ มากมาย ไม่ว่าจะเป็นแหล่งข้อมูลการศึกษาออนไลน์แบบเปิด (Open education resources: OER) บทเรียนออนไลน์แบบเปิด (Open courseware: OCW) และการเรียนการสอนออนไลน์แบบเปิดสำหรับมวลชน (Massive open online course: MOOC) (Karnouskos, 2017; Shapiro et al., 2017; Sheu, Lee, Bonk & Kou, 2013; Thammetar, Theeraroungchaisri, & Khlaisang, 2016) กระนั้นก็ดี ด้วยสถานการณ์โควิด 19 ทำการเป็นตัวเร่งให้เกิดการเรียนการสอนแบบออนไลน์ที่เป็นจริงเป็นจังมากยิ่งขึ้น และเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่แสวงหาโอกาสและสร้างความได้เปรียบให้เกิดแก่องค์กร โดยการเปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาส โดยการมุ่งเน้นพัฒนาองค์กรในรูปแบบต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ (ดาวรุ่งรดา วงษ์ไกร, 2563)

คณะวิทยาการจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม เป็นอีกหน่วยงานหนึ่งที่ได้รับผลกระทบดังกล่าว ทั้งนี้ด้วยเป็นคณะที่มีนักศึกษาเป็นจำนวนมาก นักศึกษา และอาจารย์ต้องมีการปรับตัวในการสอนแบบออนไลน์ รวมถึงต้องพัฒนาการวัดและประเมินผลที่เป็นธรรม เนื่องจากเป็นสิ่งที่ท้าทายในการสอนในยุคที่ผู้สอนและผู้เรียนอยู่ห่างจากกัน งานวิจัย “ประสิทธิภาพของการเรียนออนไลน์ จากสมรรถนะผู้สอนและการวัดประเมินผล กรณีศึกษาคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม” จึงเกิดขึ้น โดยมุ่งหวังว่างานดังกล่าวน่าจะเป็นประโยชน์ต่อการนำผลมาวางแผนบริหารจัดการ หลังจากได้เปิดการเรียนการสอนออนไลน์มาระยะเวลาหนึ่ง รวมถึงผู้ที่สนใจในการศึกษางานวิจัยจากปัจจัยดังกล่าวต่อไป

วัตถุประสงค์ในการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของประสิทธิภาพการเรียนออนไลน์ กรณีศึกษาคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
2. ศึกษาประสิทธิภาพของการเรียนออนไลน์ จากสมรรถนะผู้สอนและการวัดประเมินผล กรณีศึกษา คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การเรียนการสอนออนไลน์

ภุชญา สิกขมาน (2554) กล่าวว่า การเรียนการสอนออนไลน์ เป็นรูปแบบการเรียนการสอนที่มีการออกแบบการเรียนการสอนไว้อย่างเป็นระบบ มีการกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายการจัดการเรียนการสอนไว้อย่างชัดเจน จัดการเรียนการสอนตามหลักทฤษฎีทางการศึกษา หลักการเรียนรู้และจิตวิทยาการศึกษา การถ่ายทอดความรู้ การนำเสนอเนื้อหาการจัดการจัดการเรียนการสอน และถ่ายทอดกลยุทธ์การสอนใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นเครื่องมือ ซึ่งในปัจจุบันเน้นไปที่การใช้ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต จึงทำให้ผู้เรียนสามารถเข้าถึงและเรียนรู้โดยไม่จำกัดสถานที่และเวลาเนื้อหาบทเรียนของอีเลิร์นนิ่งจะอยู่ในรูปแบบสื่อผสมอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Multimedia) ซึ่งออกแบบไว้ในลักษณะซอฟต์แวร์รายวิชา (Courseware) ประกอบด้วยสื่อผสม ได้แก่ ข้อความ ภาพนิ่ง ภาพเคลื่อนไหว เสียง และที่สำคัญ คือ ผู้เรียนสามารถโต้ตอบกับบทเรียนและผู้สอนได้ การบริหารจัดการอีเลิร์นนิ่งใช้ซอฟต์แวร์ประเภทบริหารจัดการการเรียนรู้ (Learning Management System : LMS) ทำหน้าที่ในการบริหารจัดการอย่างอัตโนมัติเกือบทุกขั้นตอนแทนการปฏิบัติด้วยมือ ในขณะที่ ฐาปนีย์ ธรรมเมธา (2557) แบ่งองค์ประกอบของการจัดการเรียนการสอนออนไลน์ออกเป็น 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) เนื้อหาและสื่อการเรียน 2) ระบบนำส่งสารสนเทศและการสื่อสาร 3) ระบบการสื่อสารและปฏิสัมพันธ์ทางการเรียน 4) ระบบการวัดและการประเมินผล 5) ระบบสนับสนุนการเรียน และ 6) ผู้สอนและผู้เรียน

สถานการณ์เรียนการสอนออนไลน์ในช่วงปลายปี พ.ศ.2562 ภายใต้อิทธิพลของการแพร่ระบาดของสถานการณ์โควิด 19 ส่งผลกระทบต่อคนทั่วโลกและประเทศไทย สร้างความเสียหายต่อเศรษฐกิจและสังคม โดยเฉพาะระบบการศึกษาเพราะสถานศึกษาไม่สามารถทำการจัดการเรียนการสอนแบบปกติได้ อย่างไรก็ตามในยุคที่การสื่อสารไร้พรมแดนและมีเครื่องมือด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่หลากหลาย ทำให้สถานศึกษาหลายแห่งสามารถดำเนินการเรียนการสอนต่อไปได้ โดยใช้เทคโนโลยีด้านต่าง ๆ มาเป็นเครื่องมือช่วยในการพัฒนาเป็นระบบการเรียนการสอนแบบออนไลน์ เพื่อให้สามารถดำเนินการเรียนการสอนของตนต่อไปได้ (นงลักษณ์ อัจฉปัญญา, 2563)

สำหรับประเทศไทยความท้าทายในครั้งนี้ไม่ใช่แค่การแก้ไขปัญหาการแพร่ระบาดของสถานการณ์โควิด 19 เท่านั้น แต่ควรเป็นการ “เปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาส” ในการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนให้ดีกว่าเดิม ดังนั้นมาตรการการเรียนรู้ของไทยจึงไม่ควรปรับแค่กระบวนการเรียนรู้ในห้องเรียน แต่ต้องปรับทั้งระบบการเรียนรู้ให้สอดคล้องกันและเชื่อมโยงกับการเรียนรู้ของผู้เรียน (ภูษิมา ภิญโญสินวัฒน์, 2563)

การแพร่ระบาดของไวรัส ก่อให้เกิดการปรับตัวเป็นฐานวิถีชีวิตแบบใหม่ (New Normal) การปรับใช้รูปแบบการเรียนการสอนแบบออนไลน์มาใช้ในการเรียนรู้เกิดความต้องการ การเรียนการสอนแบบออนไลน์มีองค์ประกอบ สำคัญ ได้แก่ ผู้สอน ผู้เรียน เนื้อหา สื่อการเรียนและแหล่งเรียนรู้ กระบวนการจัดการเรียนรู้ ระบบการติดต่อสื่อสาร ระบบเครือข่าย เทคโนโลยีสารสนเทศ การวัดและการประเมินผล รูปแบบการเรียนการสอนมีหลายวิธี ที่จะทำให้ผู้สอนและผู้เรียนมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันได้ การพิจารณาองค์ประกอบและรูปแบบที่สอดคล้อง เหมาะสมกับลักษณะวิชา และบริบทของผู้เรียนจะนำไปสู่การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสำหรับการจัดการเรียนการสอนแบบออนไลน์อย่างมีประสิทธิภาพ (วิทยา วาโย, 2563)

ในขณะนี้ คณะวิทยาการจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม มีจัดการเรียนการสอนแบบออนไลน์ (Online Learning) เป็นรูปแบบการสอนผ่านโปรแกรมที่ให้บริการโดยไม่คิดค่าใช้จ่าย เช่น Zoom Microsoft Team Google Meet ซึ่งอาจารย์ผู้สอนได้ทำบทเรียนการสอนออนไลน์ที่พร้อมใช้ สามารถดำเนินการต่อเนื่องได้ทันที ร่วมกับการจัดการเรียนผ่านการสอนสด (Live) เป็นการถ่ายทอดการสอนประกอบกันไป

สมรรถนะผู้สอนออนไลน์และการประเมินผลออนไลน์

การจัดการเรียนการสอนออนไลน์ จำเป็นอาศัยความรู้ความเชี่ยวชาญด้านเนื้อหา (Content Knowledge) ของผู้สอนเป็นหลักสำคัญเสมอ อย่างไรก็ตามกระบวนการถ่ายทอดเนื้อหา นั้น ๆ ให้ ผู้เรียนเรียนรู้ได้อย่างประสบความสำเร็จนั้นจำเป็นต้องอาศัยความรู้ความเชี่ยวชาญของการจัดการเรียนการสอนที่ต้องเรียนรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการสอน การเรียนรู้ และการวัดและประเมินผล (Pedagogical Knowledge) สำหรับการสอนแบบออนไลน์นั้น ผู้สอนจำเป็นต้องอาศัยความรู้และทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Technological Knowledge) ร่วมด้วยเพื่อดำเนินการผ่านระบบจัดการเรียนรู้ (Learning Management System) และเครื่องมือออนไลน์ที่หลากหลาย

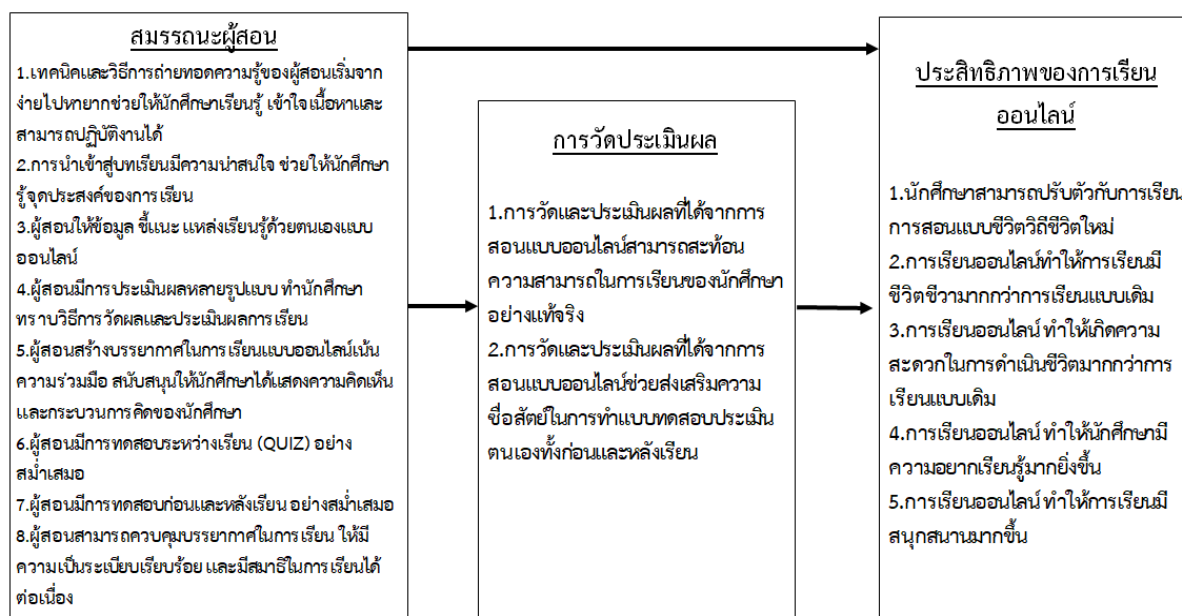
สมรรถนะของผู้สอนออนไลน์จึงมีการขยายความรู้ ความสามารถ และทักษะของผู้สอนออกไปมากขึ้นซึ่งมีความท้าทายตั้งแต่การออกแบบ การสอนและการจัดการหลังสอน ความท้าทายดังกล่าว Bawane and Spector (2009) ระบุว่าผู้สอนออนไลน์ มีบทบาทและทำหน้าที่ในหลากหลายมิติ โดยเฉพาะด้านทักษะการติดต่อสื่อสารและอิทธิพลต่อคุณภาพการสอนแบบการเรียนรู้ร่วมกัน ในขณะที่ Sáiz (2013) กล่าวถึงบทบาทของผู้สอนออนไลน์ว่ามีความสำคัญอย่างมากและมีอิทธิพลต่อการแรงจูงใจ และอาจสร้างความผิดหวังในการเรียนของผู้เรียน ดังนั้นการอบรมเตรียมความพร้อมผู้สอนออนไลน์ จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นหรือการให้ผู้สอนได้มีประสบการณ์เพื่อให้มีสมรรถนะที่จำเป็น

งานวิจัยเกี่ยวกับ สมรรถนะการสอนออนไลน์ อาทิ Levinson (2007); Artino (2008); Bawane and Spector (2009) ได้ให้ข้อเสนอว่า แนวคิดดังกล่าว เสนอว่าสมรรถนะที่สำคัญและเป็นส่วนที่ผู้สอนออนไลน์สามารถแสดงบทบาท และเป็นภารกิจสำคัญของผู้สอน ทั้งก่อนและระหว่างการจัดการสอน ผู้สอนออนไลน์จะมีบทบาทหน้าที่ดูแลพื้นที่ห้องเรียน และสภาพแวดล้อมการเรียนออนไลน์แก่ผู้เรียนออนไลน์ ประกอบด้วยสมรรถนะย่อยคือ 1) การจัดสภาพแวดล้อมในการเรียนออนไลน์ และ 2) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้เรียน การเรียนออนไลน์ ผู้สอนต้องไม่ละเลยที่เน้นปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนกับเนื้อหาไว้ และการเข้าเรียนต้องกำหนดเวลาเรียนหรืออัตราการเรียนนั้นขึ้นอยู่กับผู้เรียนแต่ละคน การเรียนเชิงปฏิสัมพันธ์

ระหว่างผู้เรียนกับผู้สอน และผู้เรียนกับผู้เรียน โดยผู้สอนต้องมีความสามารถส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้เรียนได้ สำหรับในประเทศไทย ปราวีณยา สุวรรณณัฐโชติ (2554) ได้พัฒนาสมรรถนะผู้สอนออนไลน์ในการศึกษาทางไกล โดยเสนอเป็นสมรรถนะผู้สอนออนไลน์ 5 ด้านได้แก่ ศาสตร์การสอน การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การแนะนำและช่วยเหลือผู้เรียน การประเมินผล และความรู้และทักษะทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ในขณะที่ ธนพรรณ ทรัพย์ธนาตล (2556) เสนอว่า การจัดการเรียนการสอนออนไลน์ ต้องให้ความสำคัญต่อการวัดและการประเมินผลระบบการเรียนการสอนผ่านอินเทอร์เน็ต ในการจัดรายวิชาที่มีการผสมผสานการเรียนผ่านอินเทอร์เน็ตกับการเรียนในชั้นเรียนปกติ นั้น พบว่านักศึกษายังไม่เห็นความสำคัญของการเรียนการสอนผ่านอินเทอร์เน็ต

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาประสิทธิภาพของการเรียนออนไลน์ โดยกำหนดสมรรถนะผู้สอนเป็นตัวแปรต้น และให้การวัดประเมินผลเป็นตัวแปรส่งผ่าน โดยมีกรอบแนวคิดในการวิจัยดังนี้

กรอบแนวคิดในการวิจัย



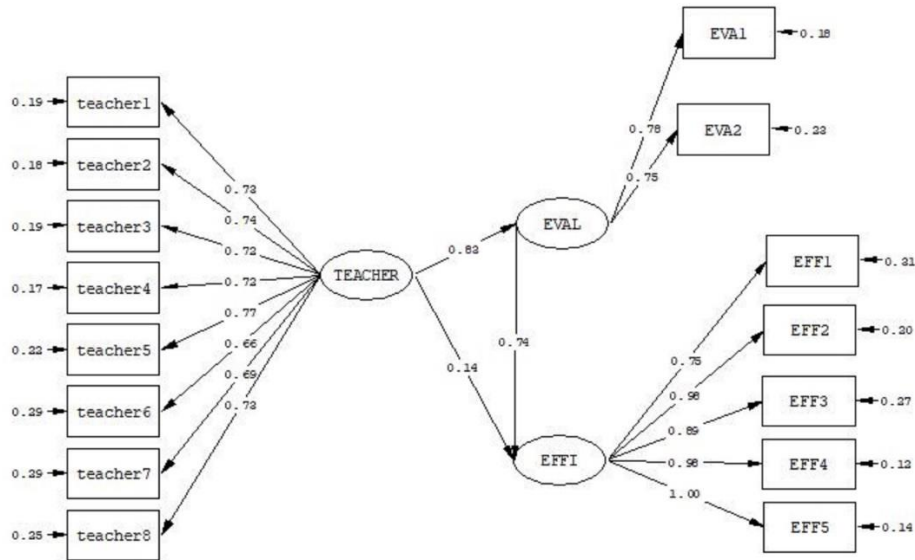
ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีการดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูล จากนักศึกษาคณะวิทยาการจัดการ 10 สาขาวิชา จำนวน 1,368 ราย ด้วยวิธีการสุ่มแบบสะดวก เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามออนไลน์ ที่ผ่านการทดสอบความตรงเชิงเนื้อหา สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบไปด้วย ค่าร้อยละ และการทดสอบองค์ประกอบเชิงยืนยัน (The Confirmatory Factor Analysis) และการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ผ่านการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM)

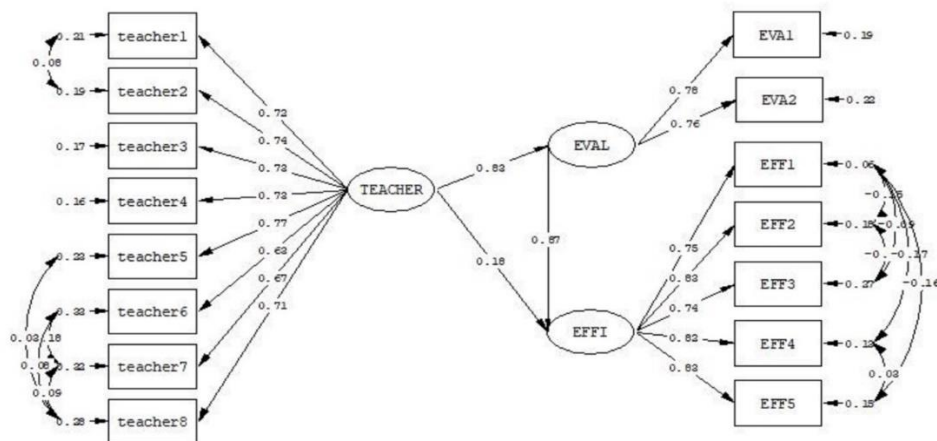
ผลการวิจัย

ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 76.75) อยู่ในชั้นปีที่ 1 และปีที่ 3 ในจำนวนเท่ากันคือ ร้อยละ 30.48 สาขาที่เรียนส่วนใหญ่คือ คณะวิทยาการจัดการ (ร้อยละ 37.43) โดยโปรแกรมที่ใช้ในการเรียนออนไลน์มากที่สุด Zoom Cloud Meetings (ร้อยละ 72.88) ผู้วิจัยวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างได้ผลดังนี้



Chi-Square=1366.25, df=87, P-value=0.00000, RMSEA=0.104

ภาพที่ 2 ประสิทธิภาพของการเรียนออนไลน์จากสมรรถนะผู้สอนและการวัดประเมินผล กรณีศึกษา คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ตัวแบบก่อนปรับ



Chi-Square=289.50, df=76, P-value=0.06020, RMSEA=0.045

ภาพที่ 3 ประสิทธิภาพของการเรียนออนไลน์จากสมรรถนะผู้สอนและการวัดประเมินผล กรณีศึกษา คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ตัวแบบหลังปรับ

ตารางที่ 1 การพิสูจน์ความสอดคล้องกับข้อมูลในเชิงประจักษ์

ค่า	เกณฑ์	ค่าก่อนปรับ	ผลการพิจารณา	ค่าหลังปรับ	ผลการพิจารณา
χ^2/df	น้อยกว่า 5	15.70	✓	3.81	✓
RMSEA	0.03-0.08	0.104		0.045	✓
NFI	0.9 ขึ้นไป	0.936	✓	0.987	✓
CFI	0.9 ขึ้นไป	0.940	✓	0.990	✓
GFI	0.9 ขึ้นไป	0.868		0.971	✓
SRMR	น้อยกว่า .05	0.043	✓	0.019	✓

หมายเหตุ: ✓ หมายถึง ผ่านเกณฑ์ผลการทดสอบดัชนีที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องและความกลมกลืนของตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลจากการวิเคราะห์ดัชนีที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องและความกลมกลืนของตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ การวิเคราะห์องค์ประกอบครั้งนี้ใหม่ ผลการประเมินความกลมกลืนของตัวแบบพบว่า $\chi^2 = 289.50$, $df = 76$, $\chi^2/df = 3.81$, RMSEA = 0.045, NFI = 0.987, CFI = 0.990, GFI = 0.971, SRMR = 0.019 จากดัชนีดังกล่าวแสดงว่าตัวแบบใหม่นั้นมีความสอดคล้องในเชิงประจักษ์ที่ดีกว่าเพราะมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เพียงพอ ผลการวิเคราะห์สามารถอธิบายจากตัวแปรแฝงภายใน ไปยังตัวแปรสังเกตได้ภายใน และจากตัวแปรแฝงภายนอก ไปยังตัวแปรสังเกตได้ภายนอก

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์เส้นทาง

	การวัดประเมินผล/EVAL			ประสิทธิภาพของการเรียนออนไลน์/EFFI		
	$R^2 = 0.691$			$R^2 = 0.719$		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE
สมรรถนะผู้สอน/TEACHER	0.825	-	0.825	0.175	0.718	0.893
	0.03		0.03	0.04	0.04	0.03
	30.98		30.98	3.83	15.36	30.79
การวัดประเมินผล/EVAL	-	-	-	0.870	-	0.870
				0.05		0.05
				16.96		16.96

DE = Direct Effect / IE = Indirect Effect/ TE = Total Effect

ประสิทธิภาพของการเรียนออนไลน์ เกิดจากอิทธิพลทางรวมของ จากสมรรถนะผู้สอน (TE = 0.893) และการวัดประเมินผล (TE = 0.870) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ มีค่าอำนาจการพยากรณ์

ร้อยละ 71.90 ในขณะที่การวัดประเมินผล ได้รับอิทธิพลรวมจาก จากสมรรถนะผู้สอน ($TE = 0.825$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ มีค่าอำนาจการพยากรณ์ร้อยละ 69.10

เมื่อเฉพาะค่าอิทธิพลทางตรง จะพบว่า ประสิทธิภาพของการเรียนออนไลน์ เกิดจากสมรรถนะผู้สอน ($DE = 0.175$) และการวัดและประเมินผล ($DE = 0.870$) ในขณะที่ค่าอิทธิพลทางอ้อม ประสิทธิภาพของการเรียนออนไลน์ เกิดจากสมรรถนะผู้สอน ($IE = 0.718$) หรือสรุปได้ว่าสมรรถนะผู้สอนที่ดีต้องผ่านการวัดและประเมินผลที่ดีด้วย

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

Matrix LAMDA - Y	EP	t-value	R ²
ประสิทธิภาพของการเรียนออนไลน์/EFFI			
นักศึกษาสามารถปรับตัวกับการเรียนการสอนแบบชีวิตวิถีชีวิตใหม่	0.754	-	0.927
การเรียนออนไลน์ทำให้การเรียนรู้มีชีวิตชีวาว่าการเรียนแบบเดิม	0.825	39.985	0.843
การเรียนออนไลน์ ทำให้เกิดความสะดวกในการดำเนินชีวิตมากกว่าการเรียนแบบเดิม	0.743	38.983	0.748
การเรียนออนไลน์ ทำให้นักศึกษามีความอยากเรียนรู้มากยิ่งขึ้น	0.817	39.115	0.882
การเรียนออนไลน์ ทำให้การเรียนรู้สนุกสนานมากขึ้น	0.830	39.098	0.866
การวัดประเมินผล/EVAL			
การวัดและประเมินผลที่ได้จากการสอนแบบออนไลน์สามารถสะท้อนความสามารถในการเรียนของนักศึกษาอย่างแท้จริง	0.783	-	0.758
การวัดและประเมินผลที่ได้จากการสอนแบบออนไลน์ช่วยส่งเสริมความซื่อสัตย์ในการทำแบบทดสอบประเมินตนเองทั้งก่อนและหลังเรียน	0.785	39.621	0.720
สมรรถนะผู้สอน/TEACHER			
เทคนิคและวิธีการถ่ายทอดความรู้ของผู้สอนเริ่มจากง่ายไปหายากช่วยให้	0.723	38.404	0.717
นักศึกษารับรู้ เข้าใจเนื้อหาและสามารถปฏิบัติงานได้			
การนำเข้าสู่บทเรียนมีความน่าสนใจ ช่วยให้นักศึกษารู้จุดประสงค์ของการเรียน	0.735	39.525	0.743
ผู้สอนให้ข้อมูล ชี้แนะ แหล่งเรียนรู้ด้วยตนเองแบบออนไลน์	0.735	40.204	0.758
ผู้สอนมีการประเมินผลหลายรูปแบบ ทำให้นักศึกษาทราบวิธีการวัดผลและประเมินผลการเรียน	0.725	40.612	0.767
ผู้สอนสร้างบรรยากาศในการเรียนแบบออนไลน์เน้นความร่วมมือ สนับสนุนให้	0.771	38.735	0.724
นักศึกษาได้แสดงความคิดเห็นและกระบวนการคิดของนักศึกษา			
ผู้สอนมีการทดสอบระหว่างเรียน (QUIZ) อย่างสม่ำเสมอ	0.633	31.575	0.551
ผู้สอนมีการทดสอบก่อนและหลังเรียน อย่างสม่ำเสมอ	0.665	32.606	0.577
ผู้สอนสามารถควบคุมบรรยากาศในการเรียน ให้มีความเป็นระเบียบเรียบร้อยและมีสมาธิในการเรียนได้ต่อเนื่อง	0.709	35.246	0.644

หมายเหตุ: EP = Estimation Parameter, SE = Standard Error

ผลการวิเคราะห์การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันสมรรถนะผู้สอนคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมเมื่อเรียงตามค่าน้ำหนักปัจจัยในสามลำดับแรก พบว่า เกิดจากผู้สอนสร้างบรรยากาศในการเรียนแบบออนไลน์เน้นความร่วมมือ สนับสนุนให้นักศึกษาได้แสดงความคิดเห็นและกระบวนการคิดของนักศึกษา ($\lambda_x = 0.771$) ผู้สอนให้ข้อมูล ชี้แนะ แหล่งเรียนรู้ด้วยตนเองแบบออนไลน์ ($\lambda_x = 0.735$) และการนำเข้าสู่บทเรียนมีความน่าสนใจ ช่วยให้นักศึกษารู้จุดประสงค์ของการเรียน ($\lambda_x = 0.735$) ตามลำดับ

ทั้งนี้ปัจจัยที่ผู้สอนควรดำเนินการปรับปรุง ได้แก่ ผู้สอนมีการทดสอบระหว่างเรียน (QUIZ) อย่างสม่ำเสมอ ($\lambda_x = 0.633$) ผู้สอนมีการทดสอบก่อนและหลังเรียน อย่างสม่ำเสมอ ($\lambda_x = 0.665$) และผู้สอนสามารถควบคุมบรรยากาศในการเรียน ให้มีความเป็นระเบียบเรียบร้อย และมีสมาธิในการเรียนได้ต่อเนื่อง ($\lambda_x = 0.709$) ตามลำดับ

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการวัดประเมินผล คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม เมื่อเรียงตามค่าน้ำหนักปัจจัย พบว่าเกิดจากการวัดและประเมินผลที่ได้จากการสอนแบบออนไลน์ ช่วยส่งเสริมความซื่อสัตย์ในการทำแบบทดสอบประเมินตนเองทั้งก่อนและหลังเรียน ($\lambda_y = 0.785$) การวัดและประเมินผลที่ได้จากการสอนแบบออนไลน์สามารถสะท้อนความสามารถในการเรียนของนักศึกษาอย่างแท้จริง ($\lambda_y = 0.783$) ตามลำดับ

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันประสิทธิภาพของการเรียนออนไลน์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมเมื่อเรียงตามค่าน้ำหนักปัจจัยในสามลำดับแรก พบว่าเกิดจากการเรียนออนไลน์ทำให้การเรียนมีสนุกสนานมากขึ้น ($\lambda_y = 0.830$) การเรียนออนไลน์ทำให้การเรียนมีชีวิตชีวา มากกว่าการเรียนแบบเดิม ($\lambda_y = 0.825$) และการเรียนออนไลน์ ทำให้นักศึกษามีความอยากเรียนรู้มากยิ่งขึ้น ($\lambda_y = 0.817$) ตามลำดับ

อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพของการเรียนออนไลน์วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม เกิดจากสมรรถนะผู้สอนที่จะต้องสร้างบรรยากาศในการเรียนแบบออนไลน์เน้นความร่วมมือ สนับสนุนให้นักศึกษาได้แสดงความคิดเห็นและกระบวนการคิดของนักศึกษา และผู้สอนจำเป็นต้องให้ข้อมูล ชี้แนะ แหล่งเรียนรู้ด้วยตนเองแบบออนไลน์ ทั้งนี้ผลการวิจัยดังกล่าวจะสอดคล้องกับงานวิจัย Bawane and Spector (2009) ที่เสนอว่า ผู้สอนออนไลน์สามารถแสดงบทบาท และเป็นภารกิจสำคัญของผู้สอน ทั้งก่อนและระหว่างการจัดการสอน ที่จะดูแลพื้นที่ห้องเรียน และสภาพแวดล้อมการเรียนออนไลน์แก่ผู้เรียนออนไลน์ ประกอบด้วยสมรรถนะย่อยคือ การจัดสภาพแวดล้อมในการเรียนออนไลน์และ ร่วมกับการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้เรียน และการนำเข้าสู่บทเรียนมีความน่าสนใจ ช่วยให้นักศึกษารู้จุดประสงค์ของการเรียน

ในส่วนการวัดประเมินผลถือว่ามีความสำคัญทั้งในฐานะตัวแปรที่ส่งผลทางตรง และตัวแปรที่ส่งผ่านมาจากสมรรถนะของผู้สอน ทั้งนี้เพราะการที่ผู้สอนและผู้เรียนอยู่คนละสถานที่กัน ทำให้เกิดความยากลำบาก

ในการวัดและประเมินผล ดังที่ ธนพรรณ ทรัพย์ธนาตล (2556) ได้เสนอว่า การจัดการเรียนการสอนออนไลน์ ต้องให้ความสำคัญต่อการวัดและการประเมินผลระบบการเรียนการสอนผ่านอินเทอร์เน็ต หากอาจารย์ผู้สอน สามารถจัดการวัดและประเมินผลที่ได้จากการสอนแบบออนไลน์ให้สามารถสะท้อนความสามารถในการเรียน ของนักศึกษาอย่างแท้จริง และช่วยส่งเสริมความซื่อสัตย์ในการทำแบบทดสอบประเมินตนเองทั้งก่อนและ หลังเรียน ได้จะช่วยเสริมสมรรถนะในการสอนแบบออนไลน์ และช่วยให้นักศึกษามีความสุขในการเรียน และ จะส่งผลไปยังประสิทธิภาพ และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักศึกษาได้ ในโลกยุคใหม่ ระยะเวลาไม่ใช่ อุปสรรค สถานการณ์โควิด 19 อาจจะเป็นโอกาสที่ดี ที่กระตุ้นให้อาจารย์ และนักศึกษาปรับตัวกับการเรียน การสอนแบบใหม่ และพยายามสร้างผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาให้ได้มากที่สุด แม้สถานการณ์จะไม่อำนวยก็ตาม

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1. ผลการวิจัยพบว่า มีอยู่ 3 ปัจจัยที่เกิดจากผู้สอนที่ยังมีค่าน้ำหนักปัจจัยไม่สูงนัก เมื่อเทียบกับ ปัจจัยด้านอื่น ๆ ได้แก่เรื่อง ผู้สอนยังมีกระบวนการทดสอบระหว่างเรียน (QUIZ) อย่างสม่ำเสมอ มีการทดสอบ ก่อนและหลังเรียน อย่างสม่ำเสมอ และความสามารถควบคุมบรรยากาศในการเรียน ให้มีความเป็นระเบียบ เรียบร้อย และมีสมาธิในการเรียนได้ต่อเนื่อง จึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรจะนำมาทบทวน และวางแผนในเชิงเทคนิค เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสอนให้สูงขึ้น

2. ในส่วนของนักศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ค่าน้ำหนักปัจจัยไม่สูงนัก ได้แก่การเรียนออนไลน์ ทำให้เกิด ความสะดวกในการดำเนินชีวิตมากกว่าการเรียนแบบเดิม ซึ่งเป็นภาวะปกติ เนื่องจากนักศึกษาบางส่วนมี ปัญหาในเรื่องอุปกรณ์ที่เชื่อมต่อ อินเทอร์เน็ตที่อาจมีปัญหา และการจัดตารางเวลาที่ไม่ควบคุมชัดเจนเหมือน เวลาอยู่ในห้องเรียน ดังนั้น แม้ว่า การเรียนการสอนแบบออนไลน์จะมีข้อดีที่ไม่ต้องเดินทาง แต่การเรียน ดังกล่าวย่อมไม่สามารถส่งประสิทธิภาพได้เทียบเท่ากับการสอนแบบปกติ อีกทั้งการสอนแบบออนไลน์ ไม่สามารถทำให้นักศึกษาเกิดปฏิสัมพันธ์กับผู้สอนได้เต็มที่ ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมีการวางแผนในแง่ของ ความพร้อมในด้านเทคโนโลยี และมีการวางแผน เมื่อสถานการณ์กลับมาสู่ภาวะปกติ เพื่อให้นักศึกษาที่ยังมี ปัญหาในการเรียนได้มีการเรียนเสริมความรู้ เพื่อชดเชยจากการสอนแบบออนไลน์

3. การบูรณาการเทคโนโลยีร่วมกัน ทั้งการสอนแบบ LIVE การใช้ VDO clip รวมถึงการติดตามงาน นักศึกษาผ่านหลากหลายช่องทาง ไม่ว่าจะเป็น Facebook Line จะสามารถช่วยชดเชยให้นักศึกษาที่ไม่มี ความสะดวกจากการเรียนออนไลน์ มีช่องทางพัฒนาความเข้าใจมากยิ่งขึ้น ทางคณะจำเป็นต้องสนับสนุน อาจารย์ให้มีความเชี่ยวชาญในการใช้สื่อการสอนดังกล่าว รวมถึงมีการสนับสนุนการอบรม และเตรียม ทรัพยากรให้พร้อมอย่างต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. งานวิจัยครั้งนี้มุ่งเน้นเฉพาะการทำวิจัยเชิงปริมาณ ผู้ที่สนใจอาจทำการต่อยอดโดยการทำวิจัย เชิงคุณภาพเพื่อให้ได้ข้อมูลในเชิงลึกมากยิ่งขึ้น

2. งานวิจัยดังกล่าวเป็นกรณีศึกษาเฉพาะคณะวิทยาการจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมเท่านั้น ผู้ที่สนใจอาจทำการวิจัยต่อยอดโดยการขยายไปยังคณะอื่น หรือมหาวิทยาลัยอื่นต่อไป

3. การวิจัยครั้งนี้เก็บข้อมูลในช่วงสถานการณ์โควิด 19 ข้อมูล ที่ได้มาจากการแจกแบบสอบถามออนไลน์ การกระจายของข้อมูลที่ได้ อาจไม่เป็นตัวแทนที่ดีของประชากร ดังนั้น ผู้ที่สนใจอาจทำการเก็บข้อมูลจากประชากร หรือมีการทดสอบซ้ำให้ภาคการศึกษาถัดไป ก็น่าจะได้ข้อมูลที่มีความเชื่อมั่นสูงขึ้น

เอกสารอ้างอิง

กฤษณา ลิกขมาน. (2554). การศึกษาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรายวิชาการสื่อสารภาษาอังกฤษธุรกิจ

โดยใช้การสอนแบบ E-Learning (รายงานการวิจัย). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีปทุม.

กาญจนา ปัญญาธร ศรีรัตน์ นิลภูผาทวีโชติ ชลการ ทรงศรี กมลทิพย์ ตั้งหลักมั่นคง และเสาวลักษณ์ ทาแจ้ง.

(2563). ชีวิตวิถีใหม่ของบุคลากรด้านสุขภาพในการป้องกันโรคติดเชื้อ ไวรัสโคโรนา 2019

โรงพยาบาลค่ายประจักษ์ศิลปาคม จังหวัดอุดรธานี. วารสารการพยาบาลและการดูแลสุขภาพ,

38(4), 45-53.

ฐาปณีย์ ธรรมเมธา. (2557). **อีเลิร์นนิ่ง: จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ e-Learning: from theory to practice.**

โครงการมหาวิทยาลัยไซเบอร์ไทย. กรุงเทพฯ: สำนักคณะกรรมการการอุดมศึกษา.

ดาวรุ่งรดา วงษ์ไกร. (2563). การบริหารจัดการองค์การที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานตามมาตรการเฝ้า

ระวังป้องกันและควบคุมการแพร่ระบาดของโรคไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ของบุคลากร

สำนักงานหลักประกันสุขภาพสาขาเขตพื้นที่ 13 กรุงเทพมหานคร. วารสารวิทยาการจัดการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม, 7(2), 257-269. Doi.org/10.14456/jmsnpnu.2020.44

ธนพรรณ ททรัพย์ธนาตล.(2556). ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการจัดการเรียนการสอนบทเรียนออนไลน์ของ

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา. Veridian E-Journal SU กลุ่มมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์,

4(1), 652-666.

นงลักษณ์ อัจฉนปัญญา. (2563). **เมื่อไวรัสโควิด-19 กำลังพลิกโฉมระบบการศึกษาโลก.** สืบค้นจาก

<https://www.eef.or.th/30577/>

ปราวีณยา สุวรรณณัฐโชติ. (2554). การศึกษาสมรรถนะผู้สอนออนไลน์ในการศึกษาทางไกลด้วยอีเลิร์นนิ่ง

(รายงานการวิจัย). ทุนสนับสนุนการวิจัย: สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.

ภูษิมา ภิญญโณสินวัฒน์. (2563). **จัดการเรียนการสอนอย่างไรในสถานการณ์โควิด-19: จากบทเรียน**

ต่างประเทศสู่การจัดการเรียนรู้ของไทย. สืบค้นจาก <https://tdri.or.th/2020/05/examples-of-teaching-and-learning-in-covid-19-pandemic/>

วิทยา วาโย. (2563). การเรียนการสอนแบบออนไลน์ภายใต้สถานการณ์แพร่ระบาดของไวรัส COVID-19:

แนวคิดและการประยุกต์ใช้จัดการเรียนการสอน. วารสารศูนย์อนามัยที่ 9, 14(34), 285-298.

วิศิษฐ์ ฤทธิบุญไชย. (2561). การปรับใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงที่มีผลต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิต

ของนักศึกษาในจังหวัดนครปฐม.วารสารสังคมศาสตร์วิจัย, 9(2), 287-302.

- Artino, A.R. Jr. (2008). Practical Guidelines for Online Instructors. **TechTrends**, 52(3), 37-45.
- Bawane, J. & Spector, M. J. (2009). Prioritization of online instructor roles: implications for competency-based teacher education programs. **Distance Education**, 30(3), 383-397. Doi.org/10.1080/01587910903236536
- Karnouskos, S. (2017). Massive open online courses (MOOCs) as an enabler for competent employees and innovation in industry. **Computers in Industry**, 91, 1-10. doi:10.1016/j.compind.2017.05.001
- Kostić, S. C., & Šarenac, J. G. (2020). New Normal Strategic Communication. In **Business Management and Communication Perspectives in Industry 4.0**, 71-92. DOI: 10.4018/978-1-5225-9416-1.ch005
- Levinson, K. T. (2007). Qualifying Online Teachers-Communicative Skills and Their Impact on e-Learning Quality. **Education and Information Technologies**, 12(1), 41-51.
- Sáiz, F. B. (2013). **Online Learners' Frustration. Implications for Lifelong Learning**, in **Distance and E-Learning in Transition** (eds U. Bernath, A. Szücs, A. Tait and M. Vidal), John Wiley Sons, Inc., Hoboken, NJ USA. Doi:10.1002/9781118557686.ch36
- Shapiro, H. B., Lee, C. H., Roth, N. E., Li, W. K., Çetinkaya-Rundel, M., & Canelas, D. A. (2017). Understanding the massive open online course (MOOC) student experience: An examination of attitudes, motivations & barriers. **Computers & Education**, 110, 35-50.
- Sheu, F. R., Lee, M. M., Bonk, C. J., & Kou, X. (2013). **A mixed methods look at self-directed online learning: MOOCs, open education, and beyond**. Retrieved from http://publicationshare.com/EQRC_OER_fsheu_Lee_Bonk_Kou_V6-APA-Single_sided.pdf
- Thammetar, T., Theeraroungchaisri, A., & Khlaisang, J. (2016). OER, OCW & MOOCs: Enhancing borderless open access education in Thailand. **Reports presented at 2016 Association of Southeast Asian Institutions of Higher Learning (ASAIHL) Conference**, University Putra Malaysia.

อิทธิพลของคุณภาพสารสนเทศทางบัญชีบริหารกับศักยภาพการจัดการ ห่วงโซ่อุปทานเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน ของบริษัทแปรรูปมันสำปะหลังในประเทศไทย

กัญญณา ดิษฐ์แก้ว¹

กิตติศักดิ์ เจิมสิทธิประเสริฐ²

Received 30 June 2021

Revised 31 July 2021

9 August 2021

Accepted 26 August 2021

บทคัดย่อ

งานวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาอิทธิพลของคุณภาพสารสนเทศทางบัญชีบริหารที่มีต่อศักยภาพการจัดการห่วงโซ่อุปทานของบริษัทแปรรูปมันสำปะหลัง 2) ศึกษาอิทธิพลของศักยภาพการจัดการห่วงโซ่อุปทานที่มีต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนของบริษัทแปรรูปมันสำปะหลัง และ 3) ศึกษาอิทธิพลของคุณภาพสารสนเทศทางบัญชีบริหารที่มีต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนของบริษัทแปรรูปมันสำปะหลังในประเทศไทย ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้บริหารบริษัทแปรรูปมันสำปะหลังจำนวน 214 บริษัท โดยใช้แบบสอบถามและทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความถี่ และร้อยละ และวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

ผลการวิจัยพบว่าคุณภาพสารสนเทศทางบัญชีบริหารมีอิทธิพลทางบวกต่อศักยภาพการห่วงโซ่อุปทานด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านบูรณาการการผลิต ด้านการจัดซื้อที่มีประสิทธิภาพและด้านทันต่อเวลาในการจัดส่ง นอกจากนี้ ผลการวิจัยพบว่าศักยภาพห่วงโซ่อุปทานด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านบูรณาการการผลิต ด้านการจัดซื้อที่มีประสิทธิภาพ ด้านทันต่อเวลาในการจัดส่งมีอิทธิพลทางบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน และคุณภาพสารสนเทศทางบัญชีบริหารมีอิทธิพลทางบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน ซึ่งข้อค้นพบที่เกิดขึ้นสามารถนำไปเป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ให้กับบริษัทแปรรูปมันสำปะหลังนำไปประยุกต์ให้เกิดความยั่งยืนทางการแข่งขันได้

คำสำคัญ: คุณภาพสารสนเทศทางบัญชีบริหาร ศักยภาพการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ความได้เปรียบทางการแข่งขัน

¹ คณะบริหารธุรกิจและศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนาตาก เลขที่ 41/1 หมู่ 7 ตำบลไม้งาม อำเภอมือง จังหวัดตาก 63000
อีเมล: dr.noon@rmutl.ac.th

² วิทยาลัยบริหารธุรกิจนวัตกรรมและการบัญชี มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ เลขที่ 110/1-4 ถนนประชาชื่น แขวงทุ่งสองห้อง เขตหลักสี่ กรุงเทพมหานคร 10210
อีเมล: kittisak.jer@dpu.ac.th

THE INFLUENCE OF MANAGERIAL ACCOUNTING INFORMATION QUALITY ON SUPPLY CHAIN MANAGEMENT COMPETENCY FOR SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE OF CASSAVA PROCESSING COMPANIES IN THAILAND

Kanthana Ditkaew¹

Kittisak Jermisittiparsert²

Abstract

The objectives of this research were 1) to study the effect of information quality of managerial accounting on the supply chain management competency of cassava processing companies, 2) to investigate the impact of supply chain management competency on cassava processing sustainable competitive advantage of companies, and 3) to investigate the impact of managerial accounting information quality on cassava processing sustainable competitive advantage of companies in Thailand. The data collected from executives of 214 cassava processing companies by using questionnaires were analyzed by using mean, standard deviation, frequency, percentage, and structural equation model.

The results showed that the quality of managerial accounting information had a positive influence on supply chain management competency in relation to customer relationships, production integration, efficient procurement, and timely delivery. Furthermore, the research discovered that supply chain management competency in relation to customer relationships, production integration, efficient procurement, and timely delivery had a favorable impact on sustainable competitive advantage. Also, the quality of managerial accounting information had a positive influence on sustainable competitive advantages. The results can be used as empirical data by cassava processing companies to improve their long-term competitiveness.

Keywords: Managerial Accounting Information Quality, Supply Chain Management Competency, Competitive Advantage

¹ Business Administration and Liberal Arts, Rajamangala University of Technology Lanna Tak, 41/1 Moo 7 Muang, Tak, 63000
E-mail: dr.noon@rmutl.ac.th

² College of Innovative Business and Accountancy, Dhurakij Pundit University, 110/1-4, Thung Song Hong, Lak Si, Bangkok 10210
E-mail: kittisak.jer@dpu.ac.th

บทนำ

มันสำปะหลังเป็นพืชที่เจริญเติบโตได้ดี ในที่อุณหภูมิสูง ดังนั้นประเทศที่ผลิตมากจึงเป็นประเทศที่อยู่ในบริเวณเส้นศูนย์สูตร ระหว่างเส้นรุ้งที่ 20 องศาเหนือและใต้ ประเทศที่ปลูกมาก ได้แก่ บราซิล อินโดนีเซีย ไนจีเรีย แอฟริกาใต้ และอินเดีย ทั้งนี้ประเทศไทยมีการปลูกมันสำปะหลังทั่วประเทศ แต่ที่ปลูกเป็นการค้าจำนวนมาก เพื่อส่งเข้าบริษัทอุตสาหกรรมมันสำปะหลัง ได้แก่ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคตะวันออก โดยอุตสาหกรรมมันสำปะหลังในปี 2563 - 2565 มีแนวโน้มเติบโตได้อย่างจำกัด แม้ความต้องการใช้ในประเทศจะขยายตัวดี แต่การส่งออก (สัดส่วนร้อยละ 64 ของผลผลิตทั้งหมดในประเทศ) มีทิศทางหดตัวตามอุปสงค์จากจีน ผลจาก 1) จีนยังคงมุ่งเน้นการระบายสต็อกข้าวโพดที่มีปริมาณมาก ส่งผลให้อุตสาหกรรมต่อเนื่อง โดยเฉพาะอุตสาหกรรมอาหารสัตว์และเอทานอลหันไปใช้ข้าวโพดซึ่งเป็นสินค้าทดแทนมันสำปะหลัง 2) ความต้องการใช้อาหารสัตว์ลดลงจากปัญหาโรคอหิวาต์แอฟริกาในสุกร (African Swine Fever: ASF) และ 3) จีนหันไปลงทุนผลิตมันสำปะหลังในต่างประเทศมากขึ้น เพื่อสร้างความมั่นคงด้านวัตถุดิบสำหรับอุตสาหกรรมเอทานอล อย่างไรก็ตาม คาดว่าอุตสาหกรรมแป้งมันสำปะหลังดัดแปร ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าเพิ่มสูงมีโอกาสเติบโตดีตามความต้องการของตลาดโลกในอุตสาหกรรมอาหาร เครื่องสำอาง และยา (ชัยวัช โขวเจริญสุข, 2562)

ในช่วงหลายปีที่ผ่านมามันสำปะหลังมักมีราคาถูกกว่าพืชอาหารที่ให้แบ่งประเภทอื่น อีกทั้งสามารถใช้เป็นวัตถุดิบในภาคอุตสาหกรรมต่าง ๆ ทำให้ความต้องการมันสำปะหลังในตลาดโลกเติบโตต่อเนื่อง ส่งผลให้มันสำปะหลังเป็นพืชอาหารที่มีความสำคัญเป็นอันดับ 5 ของโลก รองจากข้าวสาลี ข้าวโพด ข้าวเจ้า และมันฝรั่ง ในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมา ประเทศไทยได้ขยายพื้นที่เพาะปลูกมันสำปะหลังอย่างต่อเนื่องเพื่อรองรับการเติบโตของอุตสาหกรรมแปรรูปมันสำปะหลังตามความต้องการในตลาดส่งออก ในปี 2562 พื้นที่เพาะปลูกมีขนาดประมาณ 8.7 ล้านไร่ ให้ผลผลิตมันสำปะหลังประมาณ 31.1 ล้านตัน โดยกระจุกตัวในจังหวัดนครราชสีมามากที่สุดคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 17.3 ของพื้นที่เพาะปลูกทั่วประเทศ รองลงมาเป็นจังหวัดกำแพงเพชร (ร้อยละ 7.5) จังหวัดชัยภูมิ (ร้อยละ 6.4) และจังหวัดกาญจนบุรี (ร้อยละ 5.9) ในปี 2562 บริษัทแปรรูปมันสำปะหลังในไทยมีจำนวนทั้งสิ้น 423 บริษัท (กระทรวงพาณิชย์, 2563; สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร, 2563) ซึ่งมักตั้งอยู่ใกล้แหล่งเพาะปลูกเพื่อความสะดวกและประหยัดต้นทุนการขนส่ง ส่งผลให้จังหวัดนครราชสีมาที่มีจำนวนบริษัทแปรรูปมากที่สุด รวมทั้งสิ้น 39 บริษัท ขณะที่ผู้ประกอบการส่วนหนึ่งเลือกทำเลที่ตั้งบริษัทใกล้เคียงแหล่งวัตถุดิบจากประเทศเพื่อนบ้านโดยเฉพาะกัมพูชาและลาว ซึ่งผู้ประกอบการไทยได้เข้าไปลงทุนตั้งบริษัทแปรรูปขึ้นต้นเพื่อสร้างความมั่นคงด้านวัตถุดิบ อาทิ จังหวัดกาฬสินธุ์ (39 บริษัท) จังหวัดอุดรธานี (33 บริษัท) และจังหวัดขอนแก่น (21 บริษัท) เป็นต้น ดังนั้น จึงต้องมีความรวดเร็วในการนำเสนอผลิตภัณฑ์และส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้า การที่ต้องมีความพยายามค้นหาแนวทางในการตอบสนองความพึงพอใจให้กับลูกค้า เพื่อให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งและอยู่รอดของธุรกิจทำให้หลาย ๆ ธุรกิจหันมามองในเรื่องของการจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) เนื่องจากกิจกรรมที่เกิดขึ้นในห่วงโซ่อุปทานสามารถลดต้นทุนการดำเนินงานรวมต่ำสุด เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับธุรกิจได้

ดังนั้นการเพิ่มศักยภาพให้กับการจัดการห่วงโซ่อุปทานตามสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบัน ต้องมีการนำสารสนเทศที่เหมาะสมกับองค์กรธุรกิจหรือรูปแบบการดำเนินงานมาใช้ ซึ่งกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสายของห่วงโซ่อุปทานก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายทั้งสิ้น หากมีการบริหารและจัดการให้กิจกรรมเหล่านี้ ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพก็ย่อมจะส่งผลให้ค่าใช้จ่ายในการผลิตต่ำลงด้วย นั่นหมายถึงต้นทุนในการผลิตจะ ลดลง ซึ่งในส่วนของการสารสนเทศทางบัญชีบริหารเองก็เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องและช่วยสนับสนุนกิจกรรมของ ห่วงโซ่อุปทาน เนื่องจากสารสนเทศที่ได้จากบัญชีบริหารจำเป็นให้กับผู้นำไปใช้ในการตัดสินใจ (กัญญา ดิษฐ์แก้ว, 2560) นอกจากนี้สามารถปรับปรุงผลิตภัณฑ์หรือการบริการ โดยการเพิ่มคุณภาพ การลดต้นทุน หรือการเพิ่มรูปแบบได้ตามต้องการ (วิชนิพร เศรษฐสุกกโก, 2560) ทำให้เกิดการเชื่อมโยงระหว่างกิจกรรม ในห่วงโซ่อุปทานตั้งแต่ขั้นตอนในการจัดหาวัตถุดิบ สินค้าและบริการ การขนส่งไปยังผู้บริโภคได้ทันเวลา และมี ประสิทธิภาพ เกิดการประสานรวมกระบวนการทางธุรกิจที่ครอบคลุมจากผู้จัดส่งวัตถุดิบผ่านระบบธุรกิจ อุตสาหกรรมไปสู่ผู้บริโภค เป็นการสร้างความเพิ่มในตัวผลิตภัณฑ์และนำเสนอสิ่งเหล่านี้สู่ผู้บริโภคขั้นสุดท้าย และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนต่อไป ด้วยเหตุผลดังกล่าวมาข้างต้น หากได้มีการศึกษาถึง สารสนเทศทางบัญชีบริหารที่มีคุณภาพในการที่จะสร้างให้เกิดศักยภาพการจัดการห่วงโซ่อุปทานจะส่งต่อไปยัง ความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการมันสำปะหลังแล้ว จะเป็นแนวทางหนึ่งที่ผู้ประกอบการ ตลอดจนหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถนำผลการศึกษาไปเป็นแนวทางในการใช้และให้ความสำคัญกับ ข้อมูลทางการบัญชีบริหารมากขึ้น อันจะนำไปสู่ความสามารถในการแข่งขันในระดับประเทศและระดับโลก ต่อไป

วัตถุประสงค์ในการวิจัย

1. เพื่อศึกษาอิทธิพลของคุณภาพสารสนเทศทางบัญชีบริหารที่มีต่อศักยภาพการจัดการห่วงโซ่อุปทานของบริษัทแปรรูปมันสำปะหลัง
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของศักยภาพการจัดการห่วงโซ่อุปทานที่มีต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน อย่างยั่งยืนของบริษัทแปรรูปมันสำปะหลัง
3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของคุณภาพสารสนเทศทางบัญชีบริหารที่มีต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน อย่างยั่งยืนของบริษัทแปรรูปมันสำปะหลังในประเทศไทย

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับสารสนเทศทางบัญชีบริหาร (Managerial Accounting Information)

การบัญชีบริหารนับว่ามีบทบาทสำคัญต่อการบริหารธุรกิจที่มีการแข่งขันกันมาก การดำเนินธุรกิจ ในปัจจุบันได้เปลี่ยนแปลงไปจากธุรกิจแบบเดิม จากเดิมผู้ผลิตเป็นผู้กำหนดลักษณะคุณภาพ รวมทั้งของราคา ของสินค้า แต่ในปัจจุบันลูกค้าหรือผู้บริโภคคือผู้ที่มีอำนาจในการกำหนดราคา คุณภาพสินค้าและบริการ รวมทั้งกลไกทางตลาด ทิศทางในการดำเนินธุรกิจขึ้นอยู่กับความพอใจของลูกค้าหรือผู้บริโภค กิจกรรมจึงต้อง ปรับตัวเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงนั้นจึงจะสามารถอยู่รอด ประกอบกิจการเพื่อผลกำไรเป็นที่น่าพอใจและ

มีบทบาทในการช่วยเหลือสังคม การบัญชีบริหารเป็นเครื่องมือหนึ่งที่จะช่วยส่งเสริมให้การดำเนินธุรกิจให้สามารถบรรลุเป้าหมายของกิจการได้ (กัญธนา ดิษฐ์แก้ว, 2563) ในปัจจุบันองค์กรธุรกิจทุกภาคส่วนก็ล้วนแล้วแต่ต้องการนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อที่จะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ในอนาคต กลไกในการสร้างนวัตกรรมใหม่ให้ประสบความสำเร็จในองค์กรนั้น สำคัญคือ การมีข้อมูลที่มีคุณภาพเพื่อใช้ให้เกิดประโยชน์ จะต้องมีการเชื่อมโยงผู้ประกอบการ และองค์ความรู้ต่าง ๆ ภายในและภายนอกองค์กรเข้าด้วยกัน กำหนดเป้าหมายและกระตุ้นให้แต่ละส่วนเกิดความมุ่งมั่นที่จะทำงาน เพื่อเป้าหมายเดียวกัน และในกระแสของการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วขึ้น การได้รับข้อมูลทางบัญชีบริหารเพื่อสร้างนวัตกรรมทางการบริหารองค์กรถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำตลาดได้ (Ditkaew, 2018) โดยงานวิจัยนี้กล่าวถึงสารสนเทศทางบัญชีบริหารที่ถือเป็นข้อมูลที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารงานในองค์กร สารสนเทศทางบัญชีบริหารจะแสดงถึงการใช้ทรัพยากรในองค์กร รวมถึงการวัดต้นทุนและผลตอบแทนเพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจในเชิงเศรษฐกิจ ตามลักษณะของข้อมูลที่จะนำมาใช้ประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจได้นั้นต้องมีลักษณะเชิงคุณภาพ 4 ประการ (กัญธนา ดิษฐ์แก้ว, 2563) ได้แก่ 1) ความเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ (Relevance) 2) ทันต่อเวลา (Timely) 3) ความถูกต้องเชื่อถือได้ (Reliability) และ 4) การเปรียบเทียบกันได้ (Comparability) เมื่อข้อมูลทางบัญชีมีคุณลักษณะดังที่กล่าวไปทั้ง 4 ประการ ผู้บริหารที่ได้รับข้อมูลทางบัญชีจะสามารถนำข้อมูลนั้นไปใช้ในการตัดสินใจเพื่อการบริหารกิจการอย่างมีประสิทธิภาพสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) (Ditkaew, 2019)

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management)

ในการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จได้นั้นจำเป็นต้องสร้างความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจด้วยกัน โดยอาศัยความสัมพันธ์แบบโซ่อุปทาน โดยโซ่อุปทานนั้นเป็นการดำเนินการที่เชื่อมโยงระหว่างผู้ผลิตกับลูกค้า ในส่วนของวัตถุดิบ ข้อมูล และเงินทุน ทั้งนี้ระหว่างสายโซ่อุปทานจะมีผู้ที่เกี่ยวข้องมากมายไม่ว่าจะเป็นผู้ผลิต วัตถุดิบ บริษัทแปรรูป ผู้กระจายสินค้า คลังสินค้า พ่อค้าคนกลาง ผู้ค้าปลีก ทั้งนี้ Council of Supply Chain Management Professional (2013) กล่าวว่าการจัดการโซ่อุปทานเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดหาวัตถุดิบเพื่อการผลิตสินค้าและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการประสานภายในโซ่อุปทานกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกัน นอกจากนี้ กระบวนการของการจัดการห่วงโซ่อุปทาน เป็นกระบวนการในการดำเนินงานที่มีความร่วมมือประสานงานกันระหว่างผู้จัดหาวัตถุดิบ ผู้ผลิต การจัดเก็บสินค้า และร้านค้า เพื่อผลิตและจัดส่งสินค้าได้ในจำนวนที่ถูกต้อง สถานที่ถูกต้อง และเวลาที่ถูกต้องด้วยต้นทุนที่ต่ำที่สุด ทั้งนี้ต้องสามารถสร้างความพึงพอใจและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ ในการดำเนินงานตามแนวคิดของการจัดการห่วงโซ่อุปทานนี้ จะทำให้เกิดการดำเนินงานภายใต้การแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ค่าใช้จ่ายและต้นทุนในการดำเนินงานต่าง ๆ ลดลง อีกทั้งก่อให้เกิดประโยชน์ต่างๆ มากมายกับทุกส่วนของโซ่อุปทาน และที่สำคัญมีงานวิจัยในอดีตพบว่า การได้รับสารสนเทศที่ดีมีคุณภาพ การแบ่งปันสารสนเทศซึ่งกันและกัน การมีพันธมิตรที่ดีในห่วงโซ่อุปทาน และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า กิจกรรมเหล่านี้จะนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Jie, et al., 2013; Anatan, 2014) สำหรับงานวิจัยนี้จึงสังเคราะห์กิจกรรมด้านการบริหารเพื่อก่อให้เกิด

ศักยภาพการจัดการห่วงโซ่อุปทาน 4 ด้านประกอบด้วย 1) ด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า ในด้านนี้เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความสัมพันธ์ของลูกค้า ปรับปรุงความสัมพันธ์และการให้บริการแก่ลูกค้าที่ส่งเสริมและสนับสนุนสร้างให้เกิดความจงรักภักดีกับตัวสินค้าของลูกค้าระยะยาวสร้างความพึงพอใจที่สูงสุดให้กับลูกค้า (Kalinzi, 2016; Tate, et al., 2014) 2) ด้านการบูรณาการการผลิต เป็นการให้ความสำคัญเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนข้อมูลการสื่อสารระหว่างห่วงโซ่อุปทานและการสนับสนุนจากภาคส่วนภายนอก กระบวนการในห่วงโซ่อุปทานมีความคล่องตัว ความยืดหยุ่น การจัดการการผลิต การจัดการระบบการสื่อสารและเทคโนโลยีรวมถึงการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับพันธมิตรในห่วงโซ่อุปทาน (Kocoglu, et al., 2011) 3) การจัดซื้อที่มีประสิทธิภาพเป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการจัดซื้อและต้นทุนในการจัดหาวัตถุดิบ (Tate, et al., 2014) การคัดเลือกผู้ขายวัตถุดิบ การกำหนดมาตรฐานการการจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบ และ 4) ทันท่วงเวลาในการจัดส่ง โดยมองว่าศักยภาพการจัดการห่วงโซ่อุปทานในเรื่องของทันต่อเวลาในการจัดส่งเป็นอีกประเด็นหนึ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากซึ่งเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการจัดการโลจิสติกส์ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ส่งมอบ การบริหารจัดการการกระจายสินค้า การมีสมรรถนะและความรวดเร็วในการจัดส่ง การบริหารจัดการความเสี่ยงด้านการขนส่ง (Tate, et al., 2014)

ดังนั้น หากการผลิตมันสำปะหลังในประเทศไทยเริ่มต้นตัวและให้ความใส่ใจกับแนวคิดทางศักยภาพการจัดการห่วงโซ่อุปทานทั้ง 4 ด้านเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ลดต้นทุนรวมให้น้อยที่สุด รวมถึงการบูรณาการ วางแผน การจัดหา การผลิต การจัดส่ง และการคืนสินค้า รวมถึงแนวทางการวางกลยุทธ์ การปฏิบัติงานขององค์กรให้เกิดการไหลของงานจากสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง พร้อมไปกับสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับผู้บริโภคและเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Supply-Chain Council, Inc., 2010) และที่สำคัญมีงานวิจัยในอดีต พบว่า การได้รับสารสนเทศที่ดีมีคุณภาพ การแบ่งปันสารสนเทศซึ่งกันและกัน การมีพันธมิตรที่ดีในห่วงโซ่อุปทาน การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า และการประสานงานความร่วมมือของธุรกิจที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจเหมือนข้อต่อของโซ่ที่เชื่อมโยงกันตลอดทั้งสาย การจัดการห่วงโซ่อุปทานที่มีประสิทธิภาพสามารถสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับธุรกิจได้ระยะยาว (Jie, et al., 2013; Anatan, 2014)

ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)

Michael E. Porter (2000) ได้กล่าวว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขันคือความสามารถขององค์กรที่มีกำไรเหนือกว่ากำไรของคู่แข่งในกลุ่มเดียวกัน และเป้าหมายสำคัญของทุกธุรกิจ คือ ความสามารถในการสร้างความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน นอกจากนี้ ความสามารถในการแข่งขันจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อองค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างเท่าเทียมในต้นทุนที่ต่ำกว่าหรือสามารถตอบสนองได้อย่างแตกต่างและเหนือกว่าคู่แข่ง ซึ่งความสามารถในการแข่งขันนี้เองที่จะสามารถสร้างภาพลักษณ์ที่เหนือกว่าได้ในสายตาของลูกค้า ทั้งนี้ในทุกกิจกรรมของห่วงโซ่แห่งคุณค่าเปรียบดังเครื่องมือที่นำมาซึ่งความสามารถในการแข่งขันทั้งด้านการเป็นผู้นำด้านต้นทุนและด้านการสร้างเอกลักษณ์ โดย Porter (2000) ได้ประยุกต์แนวคิดห่วงโซ่แห่งคุณค่ามาเป็นห่วงโซ่แห่งคุณค่าที่ประกอบด้วยกิจกรรมพื้นฐานและกิจกรรมสนับสนุนที่สามารถสร้างคุณค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์ สอดคล้องกับ Khaksar, et al. (2015) ซึ่งได้อธิบายไว้ในเรื่อง

การสร้างความสามารถในการแข่งขันที่เกิดขึ้นจากการสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าโดยผ่านกิจกรรมในห่วงโซ่แห่งคุณค่า กิจกรรมจะสามารถสร้างและรักษาความสามารถในการแข่งขันไว้ โดยการศึกษาและตอบสนองความต้องการของลูกค้า รวมถึงการนำเสนอสินค้าที่ลูกค้าสามารถเข้าถึงได้ และต้องยอมลงทุนเพื่อรักษาไว้ซึ่งความสามารถในการแข่งขันให้ยั่งยืน และดำเนินธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ มุ่งสู่การบริหารเพื่อต้นทุนที่ต่ำกว่า คุณภาพที่ดีกว่า ตอบสนองได้เร็วกว่าและบริการที่ดีกว่า ดังนั้นในงานวิจัยนี้ให้ความสนใจในความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยิ่งย่น 4 ด้านจากแนวคิดของนักวิจัยที่กล่าวข้างต้น ซึ่งประกอบด้วย 1) การเติบโตของรายได้ 2) การสร้างมูลค่าและคุณภาพสินค้าให้กับลูกค้า 3) ความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านราคา (ต้นทุน) และ 4) การขนส่งสินค้าที่เชื่อถือได้

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ศึกษาวิจัยในครั้งนี้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารบริษัทแปรรูปมันสำปะหลังในประเทศไทยจำนวน 465 บริษัท (กระทรวงพาณิชย์, 2563) สำหรับกลุ่มตัวอย่างในการเก็บรวบรวมข้อมูลในงานวิจัยเปิดตาราง Krejcie and Morgan (1970) ที่จำนวนประชากร 480 บริษัท ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล 214 บริษัท สำหรับการทดสอบความลำเอียงจากการไม่ตอบแบบสอบถามกลับมา (Non-response bias) โดยการเปรียบเทียบตัวแปรกลุ่ม Demographic ในแบบสอบถามก่อนและหลังโดยผลของการทดสอบ Non-response bias ในครั้งนี้แสดงให้เห็นว่าค่ากลางของข้อมูลกลุ่มประชากรไม่มีความลำเอียงจากการทดสอบ Non-response bias ในครั้งนี้

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

ในการสร้างและพัฒนาเครื่องมือทำการศึกษาจากเอกสาร ตำรา บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วนำมาสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถาม (Questionnaires) จากนั้นนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมาพิจารณาและตรวจสอบเนื้อหาและความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ก่อนที่จะนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบัญชีและด้านการวิจัย เพื่อประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ด้านความสอดคล้อง ความถูกต้อง เหมาะสม ความชัดเจน ความครอบคลุม ความครบถ้วน และความเหมาะสมของภาษาที่ใช้และทำการทดสอบแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปทำการทดสอบ (Pre-test) จำนวน 30 ชุด กับผู้ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างเพื่อทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยโปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์ในการหาความและหาค่าความเที่ยงตรงของเครื่องมือจากค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือทดสอบโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบัค (Cronbach's alpha) (Cronbach, 1946) สำหรับงานวิจัยนี้มีค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบัคที่ระหว่าง 0.81 - 0.95 ซึ่งมากกว่า 0.7 (Nunnally & Bernstein, 1994) แสดงว่าข้อคำถามหรือแบบสอบถามของงานวิจัยนี้มีความเชื่อถือได้ ส่วนค่าความเที่ยงตรงเครื่องมือ ในงานวิจัยนี้มีค่า factor loading อยู่ระหว่าง 0.75 - 0.91 ซึ่งมากกว่า 0.4 (Hair, et al., 2010) แสดงว่าข้อคำถามสามารถวัดค่าตัวแปรนั้น ๆ ได้

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปโดยใช้สถิติพรรณนา ประกอบด้วยข้อมูลพื้นฐานใช้สถิติเบื้องต้น ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความถี่ ร้อยละ และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) เพื่อทดสอบสมมติฐาน

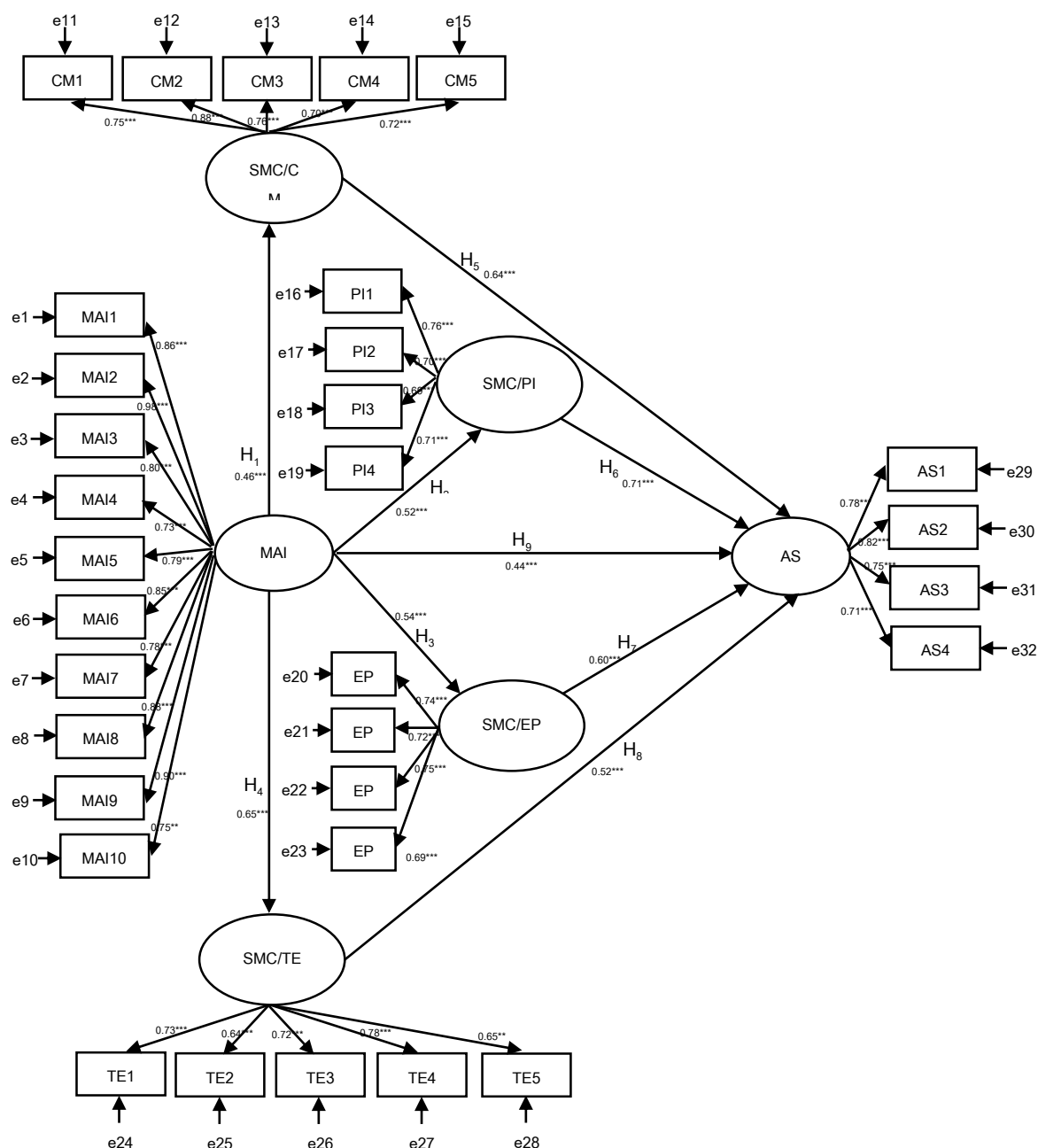
ผลการวิจัย

การวิเคราะห์ดัชนีความกลมกลืนของโมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุของคุณภาพสารสนเทศทางบัญชีบริหาร ต่อศักยภาพการจัดการห่วงโซ่อุปทานและความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน ซึ่งแสดงด้วยดัชนีที่ใช้ตรวจสอบความกลมกลืนแบบสมบูรณ์ (นำชัย ศุภฤกษ์ชัยสกุล, 2556) ด้วยเกณฑ์ในการระบุโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของ Hair, et al. (2010) ที่ได้จากกลุ่มตัวอย่าง แสดงดังตารางที่ 1 ซึ่งเมื่อพิจารณาตามเกณฑ์ทุกตัวชี้วัดกล่าวได้ว่าระดับความสอดคล้องระหว่างข้อมูลเชิงประจักษ์กับโมเดลวิเคราะห์องค์ประกอบมีความสอดคล้องกันเป็นอย่างดี

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของโมเดล

ค่าดัชนี	เกณฑ์แสดงโมเดลมีความกลมกลืน	ค่าสถิติ	ผลพิจารณา
Chi-square/df	น้อยกว่า 3	1.98	ผ่านเกณฑ์
p-value of Chi-square	มากกว่า 0.05	0.49	ผ่านเกณฑ์
GFI	มากกว่า 0.9	1.98	ผ่านเกณฑ์
AGFI	มากกว่า 0.9	1.06	ผ่านเกณฑ์
CFI	มากกว่า 0.9	1.02	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	น้อยกว่า 0.05	0.04	ผ่านเกณฑ์

ภาพที่ 1 แสดงผลการวิเคราะห์อิทธิพลความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงด้วยคะแนนมาตรฐาน (Standard Coefficient) และการพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงกับตัวแปรสังเกตได้ด้วยค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ซึ่งค่าน้ำหนักองค์ประกอบของทุกตัวแปรมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.01$) โดยมีค่าระหว่าง 0.70 - 0.98 กล่าวได้ว่าตัวแปรที่ได้มาสามารถอธิบายความผันแปรของตัวแปรได้เป็นอย่างดี (Nunnally & Bernstein, 1994) นอกจากนี้ผลการวิเคราะห์อิทธิพลความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยคุณภาพสารสนเทศทางบัญชีบริหารมีอิทธิพลทางบวกต่อศักยภาพการห่วงโซ่อุปทานด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า ($\beta = 0.46, p < 0.01$) ด้านบูรณาการการผลิต ($\beta = 0.52, p < 0.01$) รวมถึงศักยภาพการห่วงโซ่อุปทานด้านการจัดซื้อที่มีประสิทธิภาพ ($\beta = 0.54, p < 0.01$) และศักยภาพการห่วงโซ่อุปทานด้านทันต่อเวลาในการจัดส่ง ($\beta = 0.65, p < 0.01$)



ภาพที่ 1 ผลการทดสอบโมเดลสมการโครงสร้าง

โดยที่; MAI คือ สารสนเทศทางบัญชีบริหาร

SMC คือ การจัดการห่วงโซ่อุปทาน

SMC/CM คือ การจัดการห่วงโซ่อุปทานด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า

SMC/PI คือ การจัดการห่วงโซ่อุปทานด้านการบูรณาการการผลิต

SMC/EP คือ การจัดการห่วงโซ่อุปทานด้านการจัดซื้อที่มีประสิทธิภาพ

SMC/TE คือ การจัดการห่วงโซ่อุปทานด้านทันต่อเวลาในการจัดส่ง

AS คือ ความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน

นอกจากนี้ในภาพที่ 1 แสดงผลการวิเคราะห์ศักยภาพการจัดการห่วงโซ่อุปทานด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านบูรณาการการผลิต ด้านการจัดซื้อที่มีประสิทธิภาพ ด้านทันต่อเวลาในการจัดส่งมีอิทธิพลทางบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน ($\beta = 0.64, p < 0.01$; $\beta = 0.71, p < 0.01$; $\beta = 0.60, p < 0.01$; $\beta = 0.52, p < 0.01$) ตามลำดับ รวมถึงคุณภาพสารสนเทศทางบัญชีบริหารมีอิทธิพลทางบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน ($\beta = 0.44, p < 0.01$) นอกจากนี้เมื่อพิจารณาอิทธิพลรวมของตัวแปรแฝงภายในพบว่าคุณภาพสารสนเทศทางบัญชีบริหารมีอิทธิพลรวมต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนสูงสุด

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งเป็นการยืนยันถึงปัจจัยเชิงสาเหตุของคุณภาพสารสนเทศทางบัญชีบริหารนั้นมีอิทธิพลทางบวกต่อศักยภาพการจัดการห่วงโซ่อุปทานในข้อค้นพบนี้ ได้กล่าวถึงคุณภาพสารสนเทศทางบัญชีบริหารจะต้องทำหน้าที่หลักร่วมกันประกอบด้วย เก็บรวบรวม บันทึก และจัดเก็บ รวมถึงทำการปรับปรุงเหตุการณ์ทางธุรกิจที่เป็นรายการค้าหรือกิจกรรมทางธุรกิจเข้าสู่การประมวลผลข้อมูลที่จัดเก็บให้เป็นสารสนเทศทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินที่มีประโยชน์ต่อการตัดสินใจ วางแผน การสั่งการ จากนั้นควบคุมดูแลรักษาความปลอดภัยของข้อมูลในฐานะที่เป็นสินทรัพย์ประเภทหนึ่งของกิจการ ซึ่งมีมูลค่าเทียบเท่าสินทรัพย์อื่นและในขณะเดียวกันก็เพื่อเป็นหลักประกันในความถูกต้อง ครบถ้วนและน่าเชื่อถือได้ของข้อมูล และทำหน้าที่ในการสร้างสารสนเทศที่จำเป็นและมีความพร้อมให้กับผู้นำไปใช้ในการตัดสินใจ นอกจากนี้ในภาพที่ 1 แสดงผลการวิเคราะห์ยังสนับสนุนว่าศักยภาพการจัดการห่วงโซ่อุปทานมีอิทธิพลทางบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการจัดการห่วงโซ่อุปทานที่มีศักยภาพด้านความสัมพันธ์กับลูกค้าสอดคล้องกับงานวิจัยของ Pule and Kalinzi (2014), Tate, et al. (2014) ปริญ วีระพงษ์ และคณะ (2560), สิริรัตน์ พิงชมพู่ และคณะ (2560) ด้านบูรณาการการผลิตที่กล่าวถึงกระบวนการผลิตที่สามารถสร้างให้เกิดผลิตภัณฑ์ที่มีความแตกต่างเพื่อนำเสนอออกสู่ตลาด ช่วยในการเพิ่มผลการดำเนินงาน ด้านการจัดซื้อที่มีประสิทธิภาพ และด้านทันต่อเวลาในการจัดส่งนั้นสนับสนุนและส่งเสริมความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน ในการค้นพบนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Anatan (2014), ชาญชัย พรหมมี และสวัสดิ์ วรรณรัตน์, (2558) ในวิจัยการจัดการห่วงโซ่อุปทานที่มีประสิทธิภาพสามารถสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับธุรกิจได้ระยะยาว รวมถึงคุณภาพสารสนเทศทางบัญชีบริหารมีอิทธิพลทางบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน ซึ่งข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับงานวิจัยที่กล่าวไว้ว่าการได้รับสารสนเทศที่ดีมีคุณภาพ การแบ่งปันสารสนเทศซึ่งกันและกัน การมีพันธมิตรที่ดีในห่วงโซ่อุปทาน และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า กิจกรรมเหล่านี้จะนำไปสู่ความได้เปรียบทางการที่ Porter (2000) กล่าวถึงแนวคิดห่วงโซ่แห่งคุณค่าที่ประกอบด้วยกิจกรรมสามารถสร้างคุณค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์โดยผ่านกิจกรรมในห่วงโซ่แห่งคุณค่า กิจกรรมจะสามารถสร้างและรักษาความสามารถในการแข่งขันไว้อย่างยั่งยืน การที่องค์กรธุรกิจมีสารสนเทศทางบัญชีบริหารที่มีคุณภาพจะช่วยให้การปรับปรุงผลการดำเนินงานให้ดีขึ้น สร้างประสิทธิภาพในการจัดสรรเงินทุน อีกทั้งการสร้างสารสนเทศทางบัญชีบริหารที่เป็นส่วนหนึ่ง

ของเทคโนโลยีสารสนเทศจะสามารถนำไปสู่ความสำเร็จในความสำเร็จได้เปรียบทางการแข่งขันได้ (Elaoud & Jarboui, 2017; Gunasekaran, et al., 2017)

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ข้อค้นพบจากงานวิจัยนี้เป็นการประยุกต์องค์ความรู้ของสารสนเทศบัญชีบริหารเข้ากับเรื่องของห่วงโซ่อุปทาน เพื่อช่วยในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของบริษัทแปรรูปมันสำปะหลัง เพื่อลดต้นทุนเพิ่มผลผลิตซึ่งจะเกิดความยั่งยืนกับบริษัท ดังนั้นองค์ความรู้ที่ได้จากข้อค้นพบนี้จะทำให้บริษัทได้ทราบถึงความสำคัญของการที่ได้สารสนเทศทางบัญชีบริหารที่มีคุณภาพเพื่อนำไปสู่กิจกรรมของการจัดการห่วงโซ่อุปทานตั้งแต่การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ความต่อเนื่องของการผลิตเพื่อสร้างนวัตกรรมให้กับสินค้า การดำเนินการจัดส่งที่ทันต่อเวลา รวมถึงการจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบที่มีประสิทธิภาพเพื่อสร้างความยั่งยืนให้กับความได้เปรียบทางการแข่งขันทั้งทางด้านต้นทุน ด้านสินค้าที่มีคุณภาพและการตอบสนองที่ดี ด้านการเติบโตของรายได้และการขนส่งที่เกื้อหนุนเชื่อถือ นอกจากนี้ในข้อค้นพบที่เกิดขึ้นในงานวิจัยยังสามารถนำไปเป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ให้กับบริษัท สามารถนำไปประยุกต์ให้เกิดความยั่งยืนได้ต่อไป

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ในการวิจัยครั้งต่อไปควรทำการเชื่อมโยงสารสนเทศทางบัญชีบริหารกับเทคโนโลยีเพื่อบูรณาการเน้นทางด้านโลจิสติกส์สำหรับการส่งออกไปประเทศเพื่อนบ้านเพื่อการตอบโจทยยุคไทยแลนด์ 4.0
2. ศึกษาเปรียบเทียบโดยทำการเก็บข้อมูลกับสินค้าการเกษตรกลุ่มอื่นเพื่อทราบว่าผลที่ได้ในเรื่องสารสนเทศทางบัญชีบริหารต่อการจัดการห่วงโซ่อุปทานมีความแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร
3. ทำการวิเคราะห์สถานการณ์ว่าหากมีช่วงเวลาความผันผวนของราคาเกิดขึ้นจะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยปัจจัยเชิงสาเหตุจากโครงสร้างความสัมพันธ์รูปแบบใด

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงพาณิชย์. (2563). ข้อมูลสถิติ. สืบค้นจาก <https://www.moc.go.th/index.php/cassava-service-all/category/42-119.html>
- กัญธนา ดิษฐ์แก้ว. (2563). การบัญชีบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 4). ตาก: ประสิทธิ์ดีไซน์.
- ชัยวัช โสวเจริญสุข. (2562). อุตสาหกรรมยางพาราแปรรูป. แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรม ปี 2562-64, Krungsri Research. สืบค้นจาก <https://km.raot.co.th>.
- ชาญชัย พรหมมี และสวัสดิ์ วรรณรัตน์. (2558). โมเดลสมการโครงสร้างของการจัดการห่วงโซ่อุปทานและพันธมิตรทางการค้าต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน. วารสารบริหารธุรกิจเทคโนโลยีมหานคร, 12(2), 35-53.
- นำชัย ศุภฤกษ์ชัยสกุล. (2556). โมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้นโดยใช้โปรแกรม LISREL สำหรับภาคตัดขวาง. กรุงเทพฯ.

- ปริญ วีระพงษ์, ธรีณี มณีศรี และนิลุบล ศิวบรรวัฒนา. (2560). การพัฒนาตัวแบบการจัดการคงความต่อเนื่องโซ่อุปทานที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรโซ่อุปทานของผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย. **Veridian E-Journal**, 10(3), 752-768.
- วัชรินทร์ เศรษฐสุกโก. (2560). **สารสนเทศทางบัญชีบริหาร** (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: วี เจ พรินติ้ง.
- ศรายุทธ ตริยสีลำนันท์ และสุนิทยา เกื้อนนาคี. (2556). ความสัมพันธ์ห่วงโซ่อุปทานระหว่างผู้จัดหาวัตถุดิบกับผู้ซื้อในอุตสาหกรรมอาหารจังหวัดนครราชสีมา. **วารสารเทคโนโลยีสุรนารี**, 7(1), 69-88.
- สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร. (2563). **มันสำปะหลังโรงงาน: เนื้อที่เพาะปลูก เนื้อที่เก็บเกี่ยว ผลผลิต และผลผลิตต่อไร่ ปี 2562**. สืบค้นจาก [https://www.oae.go.th/assets/portals/1/fileups/prcaidata/files/casava62\(1\).pdf](https://www.oae.go.th/assets/portals/1/fileups/prcaidata/files/casava62(1).pdf)
- สิริรัตน์ พิงชมพู่, กมลชนก ฤทธิเดช และธนิการต์ ไชโยหิระ. (2560). การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อโซ่อุปทานความร่วมมือ: กรณีศึกษาอุตสาหกรรมกุ้งแช่แข็งในภาคใต้. **วารสารมหาวิทยาลัยทักษิณ**, 20(ฉบับพิเศษ), 184-192.
- Anatan, L. (2014). Factors Influencing Supply Chain Competitive Advantage and Performance. **International Journal of Business and Information**, 9(3), 311-334.
- Conbach, L.J. (1946). Response sets and test validity. **Educational and Psychological Measurement**, 6, 475-494.
- Council of Supply Chain Management Professionals. (2013). **24th Annual State of Logistics Report: Is This the New Normal?** Oak Brook, IL: Council of Supply Chain Management Professionals.
- Ditkaew, K. (2018). Application of Managerial Accounting Information to Land Reform Management for Sustainable Agriculture. **PSAKU International Journal of Interdisciplinary Research**, 7(2), 174-188.
- Ditkaew, K. (2019). Managerial Accounting Information Competencies of Sugarcane Planting in Thailand. **Asian Administration and Management Review**, 2(1), 135-151.
- Elaoud, A. & Jarboui, A. (2017). Auditor Specialization, Accounting Information Quality and Investment Efficiency. **Research in International Business and Finance**, 42, 616-629.
- Gunasekaran, A., Subramanian, N. & Papadopoulos, T. (2017). Information Technology for Competitive Advantage within Logistics and Supply Chains: A Review. **Transportation Research Part E**, 99, 14-33.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). **Multivariate data analysis** (7th ed). Prentice Hall.

- Jie, F., Parton, Kevin A. & Cox, Rodney J. (2013). Linking Supply Chain Practices to Competitive Advantage an Example from Australian Agribusiness. **British Food Journal**, 115(7), 1003-1024.
- Kalinzi, C. (2016). Outsourcing (Logistics) Services and Supply Chain Efficiency – A Critical Review of Outsourcing Function in Mukwano Group of Companies. **Journal of Outsourcing & Organizational Information Management**, 2016(2016), 1-22.
- Khaksar, E., Abbasnejad, T., Esmaili A. & Tamošaitienė, J. (2015). The Effect of Green Supply Chain Management Practices on Environment Performance and Competitive Advantage: A Case Study of The Cement Industry. **Technology and Economic Development of Economy**, Article in Press, 1-17.
- Kocoglu, I., Imamoglu, S.Z. & Ince, H. (2011). Inter-organizational Relationships in Enhancing Information Sharing: The Role of Trust and Commitment. **The Business Review, Cambridge**, 18(2), 115-123.
- Krejcie & Morgan (1970). Determining Sample Size for Research Activities. **Educational and Psychological Measurement**, 30, 607-610.
- Nunnally, J. C. & Bernstein, I. H. (1994). **Psychometric Theory**. New York, NY: McGraw-Hill.
- Ponomarov, S.Y. & Holcomb, M. C. (2009). Understanding the Concept of Supply Chain Resilience. **The International Journal of Logistics Management**, 20(1), 124-143.
- Porter, M.E. (2000). **Competitive Strategy: Technique for Analyzing Industries and Competitors**. New York: Prentice-Hall Publishing.
- Pule, S. & Kalinzi, C. (2014). Relationship Management in Downstream Supply Chain: A Predictor of Performance among Selected Pharmaceutical Companies in Kampala, Uganda. **International Journal of Managing Value and Supply Chain**, 5(3), 61-73.
- Supply-Chain Council, Inc., (2010). **Supply Chain Management**. Retrieved from <http://www.supply-chain.org>.
- Tate, R.L., Perdices, M., McDonald, S., Togher, L., & Rosenkoetter, U. (2014). The design, conduct and report of single-case research: Resources to improve the quality of the neurorehabilitation literature. **Neuropsychological Rehabilitation**, 24(2014), 315-331.

สมรรถนะด้านการตลาดที่จำเป็นของพนักงานการตลาด ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

พิมพา หิรัญกิตติ¹
สัจจิตา พรหมโชติ²
รุจิกาญจน์ สานนท์³
ภูริณัฐ ยมกนิษฐ์⁴

Received 9 July 2021

Revised 15 August 2021

Accepted 23 August 2021

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ข้อมูลทั่วไปของพนักงานการตลาดที่อยู่ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล 2) สมรรถนะด้านการตลาดของพนักงานการตลาดในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล และ 3) ข้อมูลความต้องการเข้ารับการฝึกอบรมในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานการตลาดในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ทำการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 500 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย การวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าการกระจายของข้อมูล และการทดสอบไคสแควร์

ผลการศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง 290 คน (ร้อยละ 58) อายุ 21-30 ปี 263 คน (ร้อยละ 52.6) ด้านการศึกษาปริญญาตรีสูงสุดจำนวน 285 คน (ร้อยละ 57.0) ด้านรายได้ต่อเดือน 15,001-30,000 บาท จำนวน 216 คน (ร้อยละ 43.2) สถานภาพโสดจำนวน 308 คน (ร้อยละ 61.1) ด้านประสบการณ์ในการทำงานจนถึงปัจจุบัน พบว่าน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 280 คน (ร้อยละ 56) ประเด็นประสบการณ์ในการทำงานด้านการตลาดและการขายพบว่ามีน้อยกว่า 2 ปี จำนวน 148 คน (ร้อยละ 29.6) สำหรับด้านตำแหน่งในสายงานการปฏิบัติการมากที่สุดคือพนักงานระดับต้น จำนวน 189 คน (ร้อยละ 37.8) และพบว่าสมรรถนะด้านการตลาดของพนักงานการตลาดในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลอันดับแรก คือ ด้านคุณลักษณะ 3.86 (S.D. = 0.547) รองมาคือด้านความรู้ 3.77 (S.D. = 0.954) และด้านทักษะ 3.64 (S.D. = 0.515)

คำสำคัญ: สมรรถนะ การตลาด พนักงานการตลาด สมรรถนะทางการตลาด

^{1,2,3,4} คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี เลขที่ 39 หมู่ที่ 1 ตำบลคลองหก อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี 12110
อีเมล: ³ rujikarn_s@mutt.ac.th

THE NECESSARY MARKETING COMPETENCIES OF MARKETING STAFF IN BANGKOK AND VICINITY

Pimpha Hirunkitti¹

Sunjitra Poomchot²

Rujikarn Sanont³

Purinat Yamakanith⁴

Abstract

This research aims to study 1) general information of marketing staff located in Bangkok and vicinity areas, 2) marketing competencies of marketing staff in Bangkok and vicinity areas, and 3) information on the need for training in developing marketing staff competencies in Bangkok and vicinity areas. There were of 500 samples using questionnaires as a data collection tool. Statistics including frequency, percentage, average, standard deviation, t-test, f-test, and chi-square were employed for data analysis.

The study found that the 58% was females (290 persons), 52.6% aged between 21 - 30, (263 persons), 57.0% graduated undergraduate education (285 persons), 43.2% earned 15,001-30,000 baht per month (216 persons), 61.1% was single (308 persons), 56% had less-than-5- year experience (280 persons), 29.6% had had less-than-2- year experience related to marketing and sales jobs (148 persons), 37.8% worked as operation staff (189 persons). Moreover, the study found that the marketing competence of marketing staff in Bangkok and vicinity areas was appearance, and followed by knowledge, and skills with mean score as of 3.86 (S.D. = 0.547), 3.77 (S.D.= 0.954), and 3.64 (S.D. = 0.515), respectively.

Keywords: Capacity, Marketing, Marketing Staff, Marketing Competency

^{1,2,3,4} Faculty of Business Administration, Rajamangala University of Technology Thanyaburi, 39 Moo 1, Klong 6, Khlong Luang, Pathum Thani 12110

E-mail: ³ rujikarn_s@rmutt.ac.th

บทนำ

สมรรถนะ คือ คุณลักษณะและความสามารถที่มาจากตัวตนทั้งหมดที่สะท้อนออกมาในรูปของพฤติกรรมการทำงานที่มีความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล ก่อให้เกิดผลลัพธ์สุดยอดที่ต้องการมีที่มาจากพื้นฐานความรู้ (ชลิดา คงเมือง, 2548) สมรรถนะของแต่ละอาชีพความแตกต่างกันตามคุณลักษณะและความสามารถบางประการที่ต้องทำให้เกิดความสอดคล้องกับอาชีพ โดยเฉพาะพนักงานการตลาดที่ปฏิบัติงานอยู่ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของโลกเทคโนโลยีที่กลายเป็นวิถีชีวิตใหม่ในสังคมไทย ได้แก่ Product to Experience ด้านสินค้าหรือบริการที่มอบประสบการณ์ดี ๆ ให้ผู้บริโภค Price to Exchange ด้านราคาในการซื้อขายเนื่องจากพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป Place to Everyplace ด้านช่องทางการจัดจำหน่ายที่ลูกค้าเข้าถึงสินค้าและบริการซึ่งปัจจุบันอินเทอร์เน็ตมีบทบาทสำคัญ และ Promotion to Evangelism ด้านการสื่อสารการตลาดในบริบทปัจจุบันที่เน้นให้ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายมีประสบการณ์ร่วม (ธนันธรมหาพรประจักษ์, 2563) การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นส่งผลให้พนักงานการตลาดต้องปรับตัวโดยการเพิ่มสมรรถนะของตนเองให้สอดคล้องกับการตลาดในยุคปัจจุบัน ซึ่ง Hoge, M. A., Tondora, J. and Marrelli, A. F. (2005) ได้ระบุองค์ประกอบของสมรรถนะ KSAPs ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และบุคลิกลักษณะแต่ละบุคคล แต่จากข้อมูลของวิจัยกรุงศรี (2564, ออนไลน์) ระบุว่า เศรษฐกิจโลกเปลี่ยนแปลงโครงสร้างจากการพึ่งพาภาคอุตสาหกรรมไปสู่ภาคบริการมากขึ้น พัฒนาการของเทคโนโลยีจะผลักดันให้ Modern services เป็นที่ต้องการมากขึ้นเนื่องจากเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มในตัวสินค้า ดังนั้นอาจเป็นไปได้ว่าสมรรถนะดังกล่าวอาจไม่เพียงพออีกต่อไป การเพิ่มสมรรถนะของบุคลากรทางการตลาดจึงเป็นการรองรับความท้าทายของไทยและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน

การทำความเข้าใจสมรรถนะด้านการตลาดที่เปลี่ยนแปลงไปของพนักงานการตลาดจะทำให้เกิดการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันเพิ่มการเติบโตทางธุรกิจมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาสมรรถนะด้านการตลาดที่จำเป็นของพนักงานการตลาดในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล เพื่อให้ทราบถึงสมรรถนะที่สำคัญไม่ว่าจะเป็นทางด้านความรู้ ทางด้านทักษะ และทางด้านคุณลักษณะ รวมถึงแนวทางในการฝึกฝนและพัฒนาสมรรถนะด้านการตลาดที่จำเป็นของพนักงานการตลาดในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลอย่างมีทิศทาง

วัตถุประสงค์ในการวิจัย

1. เพื่อศึกษาข้อมูลทั่วไปของพนักงานการตลาดที่อยู่ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล
2. เพื่อศึกษาสมรรถนะด้านการตลาดของพนักงานการตลาดในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล
3. เพื่อศึกษาข้อมูลความต้องการเข้ารับการฝึกอบรมในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานการตลาดในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

ประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษา

ประโยชน์ต่อการนำไปใช้

1. ทำให้ทราบข้อมูลทั่วไปของพนักงานการตลาดที่อยู่ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล
2. ทำให้ทราบถึงสมรรถนะด้านการตลาดของพนักงานการตลาดในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ไม่ว่าจะเป็น ทางด้านความรู้ ทางด้านทักษะ และทางด้านคุณลักษณะ
3. ทำให้ทราบข้อมูลความต้องการเข้ารับการฝึกอบรมในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานการตลาดในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล
4. ผู้ประกอบการธุรกิจที่เกี่ยวข้องสามารถนำข้อมูลทางการพัฒนาความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะของพนักงานไปใช้ได้อย่างเหมาะสม เช่น จัดฝึกอบรมพนักงานภายในบริษัท ส่งเสริมการขาย การแต่งกาย ระเบียบวินัย และบุคลิกภาพ เป็นต้น

ประโยชน์ทางวิชาการ

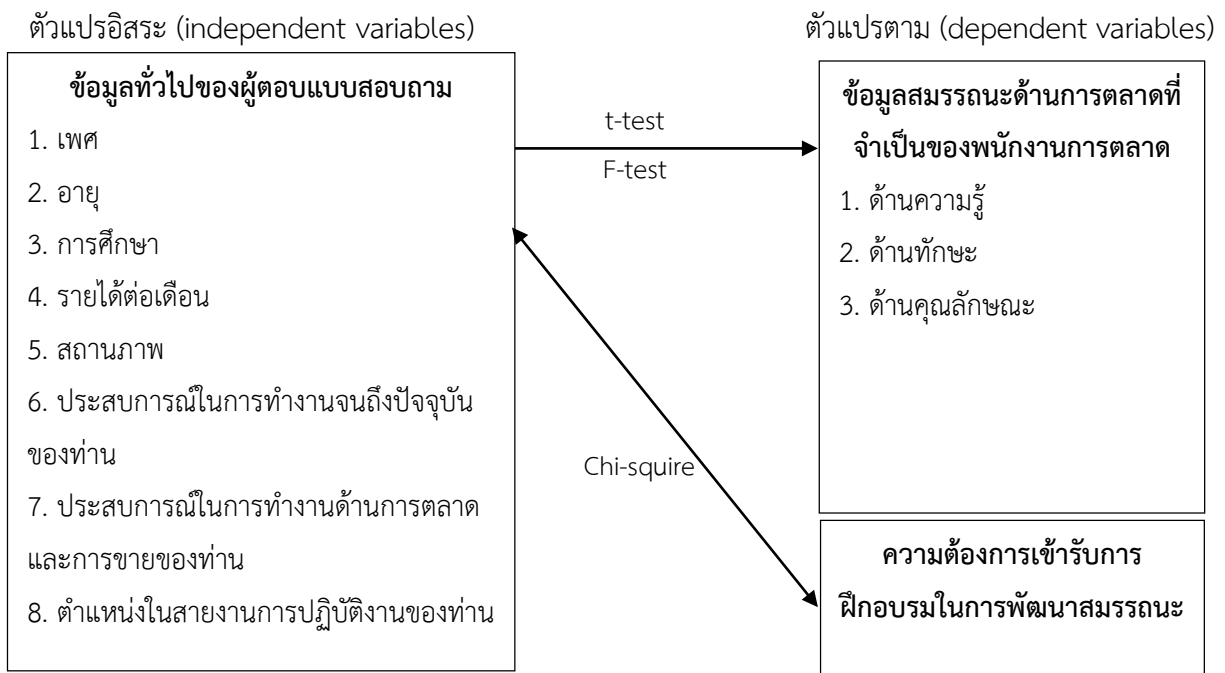
ผู้สนใจศึกษาสมรรถนะด้านการตลาดสามารถนำผลการศึกษาไปพัฒนารูปแบบการฝึกอบรม การบริหาร และการพัฒนาสมรรถนะที่เหมาะสมกับพนักงานทางด้านการตลาดต่อไป

นิยามศัพท์เฉพาะ

สมรรถนะทางการตลาด หมายถึง ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่จำเป็นต่อการทำงานของบุคคลให้ประสบผลสำเร็จสูงกว่ามาตรฐาน 3 ประการ ได้แก่ ด้านความรู้ คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้เป็นสาระสำคัญสำหรับวิชาชีพ เช่น ความรู้เกี่ยวกับการตลาด ด้านทักษะ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ และการถ่ายทอดความรู้ทักษะที่เกิดมาจากพื้นฐานทางความรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว และด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล เป็นคุณลักษณะทางกายภาพของบุคคลและรวมถึง การตอบสนองของบุคคลต่อข้อมูลหรือสถานการณ์ที่เผชิญ

พนักงานการตลาด หมายถึง ผู้ปฏิบัติหน้าที่ด้านการตลาดเป็นกิจกรรมที่เกิดการเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์ของบริษัทไปยังลูกค้าหรือผู้บริโภค เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกรรมสิทธิ์ในสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ ได้แก่ พนักงานขายปลีก พนักงานระดับต้น พนักงานขายอาวุโส ผู้ควบคุมดูแลพนักงานขาย ผู้จัดการแผนก และผู้จัดการฝ่ายการตลาด

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎีข้อมูลสมรรถนะด้านการตลาดที่จำเป็นของพนักงานการตลาด

McClelland ได้เปรียบเทียบความหมายของสมรรถนะ โดยอธิบายบุคลิกลักษณะของคนเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็ง (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2547) ส่วนที่อยู่เหนือน้ำซึ่งสังเกตเห็นได้ง่าย ได้แก่ ทักษะ ความรู้ และส่วนที่อยู่ใต้น้ำซึ่งสามารถสังเกตได้ยาก ได้แก่ บทบาททางสังคม ภาพพจน์ที่รับรู้ตัวเอง อุปนิสัย และแรงกระตุ้น

สำหรับสมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานใดงานหนึ่งให้ประสบความสำเร็จและมีความโดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ ในเชิงพฤติกรรมที่หลากหลายกว่า และได้ผลงานดีกว่าคนอื่น ซึ่ง Spencer and Spencer (1993) ได้ขยายความหมายของสมรรถนะว่าเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของแต่ละบุคคล ที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลจากความมีประสิทธิผลของเกณฑ์ที่ใช้ และ/หรือการปฏิบัติงานที่ได้ผลงานสูงกว่ามาตรฐาน ประกอบด้วย 1) แรงจูงใจ เป็นสิ่งที่บุคคลคิดหรือต้องการอย่างแท้จริง ซึ่งจะเป็นแรงขับเคลื่อนในการกำหนดทิศทางหรือ การเลือกของบุคคลเพื่อแสดงออกถึงพฤติกรรม หรือการตอบสนองต่อเป้าหมายหรือการถอยออกไปจากสิ่งเหล่านั้น 2) คุณลักษณะส่วนบุคคล เป็นคุณลักษณะทางกายภาพของบุคคลและรวมถึงการตอบสนองของบุคคลต่อข้อมูลหรือสถานการณ์ที่เผชิญ 3) แนวคิดของตนเอง เกี่ยวกับทัศนคติ ค่านิยม และภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง ซึ่งจะเป็นแรงจูงใจที่ทำให้เกิดพฤติกรรมและทำให้สามารถทำนายพฤติกรรมของบุคคลที่มีต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ในช่วงระยะสั้น ๆ ได้ 4) ความรู้ เป็นขอบเขตของข้อมูลหรือเนื้อหาเฉพาะด้านที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งครอบครองอยู่ และ 5) ทักษะ เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งที่เกี่ยวข้องกับ

ด้านกายภาพ การใช้ความคิด และจิตใจของบุคคลในระดับที่สามารถคิดวิเคราะห์ ใช้ความรู้กำหนดเหตุผลหรือการวางแผนในการจัดการ และในขณะเดียวกันก็ตระหนักถึงความซับซ้อนของข้อมูล ซึ่งคุณลักษณะของสมรรถนะทั้ง 5 สามารถนำมาจัดกลุ่มภายใต้เกณฑ์ของพฤติกรรมที่แสดงออกและสังเกตเห็นได้ง่ายจำนวน 2 คุณลักษณะ คือ สมรรถนะที่สังเกตได้หรือเห็นได้ ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ซึ่งเป็นสมรรถนะที่มีโอกาสพัฒนาได้โดยง่าย และ สมรรถนะที่อยู่ลึกลงไปหรือซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจคุณลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งเป็นสมรรถนะที่ยากต่อการวัดและพัฒนา ทั้งนี้องค์ประกอบของสมรรถนะ Hoge, M. A., Tondora, J. and Marrelli, A. F. (2005) ได้ระบุองค์ประกอบของสมรรถนะ KSAPs ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และบุคลิกลักษณะแต่ละบุคคล ที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการทำงานของบุคคลเป็นบทบาทหรือความรับผิดชอบสัมพันธ์กับผลงานและสามารถวัดเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานและสามารถพัฒนาได้โดยการอบรม

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ได้ทำการศึกษาข้อมูลสมรรถนะด้านการตลาดที่จำเป็นของพนักงานการตลาดประกอบด้วย ด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านคุณลักษณะ

ทฤษฎีข้อมูลความต้องการเข้ารับการฝึกอบรมในการพัฒนาสมรรถนะ

การฝึกอบรม หมายถึง การจัดการอย่างเป็นระบบในการจัดกระบวนการเรียนรู้ในลักษณะต่าง ๆ เพื่อสร้างความรู้ ทักษะ ทศนคติ สำหรับใช้ในปัจจุบันและอนาคต (P. Nick Blanchard & James W. Thacker, 2007) สอดคล้องกับ ชูชัย สมितिไกร (2554) ว่าเป็นกระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบเพื่อสร้างความรู้หรือเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และเจตคติ ของบุคลากรจะช่วยปรับปรุงให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น สำหรับการวิจัยครั้งนี้ทำการศึกษาความต้องการเข้ารับการฝึกอบรมในการพัฒนาสมรรถนะด้านการตลาดที่จำเป็นของพนักงานการตลาด ซึ่งมีแนวทางการการพัฒนา ได้แก่ 1) การใช้ภาษาต่างประเทศ เช่น ภาษาอังกฤษและจีน 2) การทำงานเป็นทีมและการแก้ไขสถานการณ์เฉพาะหน้า และ 3) การพัฒนาด้านเทคนิคการขายและการนำเสนอ

ลักษณะประชากรศาสตร์และสมรรถนะทางการตลาดของนักการตลาดที่จำเป็น

ทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งในองค์กร ประกอบด้วย การวางแผนและการสนับสนุนอย่างชำนาญเพื่อจัดให้มีการเรียนรู้ทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อความก้าวหน้าขององค์กรและเพิ่มศักยภาพบุคลากร ผ่านการนำเอาความสามารถ การปรับตัว การร่วมแรงร่วมใจและกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความรู้ใหม่ของบุคลากรในองค์กร (Harisson & Kesslers, 2004) ดังนั้น การเข้าใจสมรรถนะของบุคลากรมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เนื่องจากสามารถนำไปพัฒนากิจกรรมที่นำสมรรถนะมาใช้ในองค์กรได้ (Rylatt & Lohan, 1995) ได้แก่ การกำหนดกลยุทธ์การวางแผนธุรกิจ (Business Strategy Determining) การเจรจาต่อรอง (Enterprise Bargaining) การฝึกอบรม (Training) การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) การออกแบบงาน (Job Design) และการสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and Selection)

การวิจัยครั้งนี้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะประชากรศาสตร์ที่ส่งผลและสัมพันธ์กับความต้องการเข้ารับการฝึกอบรมในการพัฒนาสมรรถนะทางการตลาดของนักการตลาดที่จำเป็นและจะทำให้เข้าใจแนวทางการจัดการสำหรับวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับนักการตลาดต่อไป

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง: ผู้วิจัยทำการศึกษาจากพนักงานการตลาดซึ่งไม่ทราบจำนวนประชากรแน่นอน จึงกำหนดขนาดตัวอย่างโดยสูตรการคำนวณตัวอย่างที่ไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน William, G. Cochran (1977, อ้างโดย พิมพา หิรัญกิตติ, 2552) ได้ 385 ตัวอย่าง สํารองความสูญเสีย 15 ตัวอย่าง เท่ากับ 400 ตัวอย่าง และการเก็บแบบสอบถามพนักงานด้านการตลาดในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล 500 ตัวอย่าง 2 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 สุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง โดยเก็บจากพนักงานการตลาดที่ทำงานในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลโดยเฉพาะในย่านธุรกิจในส่วนร้อยละ 20 ของ 50 เขต ให้เท่ากับ 10 เขต ได้แก่ เขตสีลม เขตบางรัก เขตราชประสงค์ เขตราชเทวี เขตพญาไท เขตสุขุมวิท เขตอโศก เขตลาดพร้าว เขตตลิ่งชัน เขตห้วยขวาง และเก็บกลุ่มตัวอย่างในจังหวัดสมุทรปราการ และจังหวัดสมุทรสาครของตัวอย่างที่ต้องการ ขั้นที่ 2 การสุ่มตัวอย่างแบบโควต้า 12 แห่ง ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การเก็บข้อมูลจากพนักงานการตลาดที่ทำงานในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

ลำดับที่	เขต	จำนวนตัวอย่าง
1	เขตสีลม	42
2	เขตบางรัก	42
3	เขตราชประสงค์	42
4	เขตราชเทวี	42
5	เขตพญาไท	42
6	เขตสุขุมวิท	42
7	เขตอโศก	42
8	เขตลาดพร้าว	42
9	เขตตลิ่งชัน	41
10	เขตห้วยขวาง	41
11	จังหวัดสมุทรปราการ	41
12	จังหวัดสมุทรสาคร	41
รวม		500

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถาม 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 8 ข้อ

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับสมรรถนะด้านการตลาดที่จำเป็นของพนักงานการตลาด 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ 10 ข้อ ด้านทักษะ 8 ข้อ และด้านคุณลักษณะ 15 ข้อ

ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับความต้องการการเข้ารับการพัฒนาสมรรถนะ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บข้อมูลแบบสุ่มจากข้อมูลที่บ้านที่กั้นในแหล่งที่น่าเชื่อถือเรื่องสมรรถนะด้านการตลาดและเก็บข้อมูลปฐมภูมิโดยแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 500 ชุด ใน พ.ศ. 2558

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการให้คะแนนในระดับช่วง (interval scale) จะมีเกณฑ์ในการให้คะแนน ดังนี้

5	หมายถึง	มากที่สุด
4	หมายถึง	มาก
3	หมายถึง	ปานกลาง
2	หมายถึง	น้อย
1	หมายถึง	น้อยที่สุด

การแปลผลใช้ระดับช่วงด้วยเกณฑ์ความหมายคะแนนเฉลี่ยแบบสอบถาม (John W. Best, 1959) ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.21 – 5.00	หมายถึง	มากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย 3.41 – 4.20	หมายถึง	มาก
คะแนนเฉลี่ย 2.61 – 3.40	หมายถึง	ปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย 1.81 – 2.60	หมายถึง	น้อย
คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.80	หมายถึง	น้อยที่สุด

ผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาข้อมูลทั่วไปของพนักงานการตลาดที่อยู่ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จากการวิจัยสามารถแสดงข้อมูลทั่วไปของพนักงานการตลาดดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงกลุ่มตัวอย่างจำแนกตาม ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

รายละเอียด	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	210	42.0
หญิง	290	58.0
รวม	500	100.0
อายุ		
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20 ปี	42	8.4
21-30 ปี	263	52.6
31-40 ปี	153	30.6
40 ปีขึ้นไป	42	8.4
รวม	500	100.0

ตารางที่ 2 แสดงกลุ่มตัวอย่างจำแนกตาม ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

รายละเอียด	จำนวน	ร้อยละ
การศึกษา		
ต่ำกว่าหรือเทียบเท่า ปวช. /มัธยมศึกษาตอนปลาย	76	15.2
ปวส. /อนุปริญญา	74	14.8
ปริญญาตรี	285	57.0
ปริญญาโท	55	11.0
สูงกว่าปริญญาโท	10	2.0
รวม	500	100.0
รายได้ต่อเดือน		
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 15,000 บาท	174	34.8
15,001-30,000 บาท	216	43.2
30,001-45,000 บาท	76	15.2
45,001 บาทขึ้นไป	34	6.8
รวม	500	100.0
สถานภาพ		
โสด	308	61.1
สมรส	167	33.4
หย่าร้าง/หม้าย/แยกกันอยู่	23	4.6
ไม่ตอบ	2	0.4
รวม	500	100.0
ประสบการณ์ในการทำงานจนถึงปัจจุบันของท่าน		
น้อยกว่า 5 ปี	280	56.0
5 ปี แต่ไม่เกิน 1 ปี	23	4.6
10 แต่ไม่เกิน 15 ปี	133	26.6
15 แต่ไม่เกิน 20 ปี	28	5.6
20 ปีขึ้นไป	36	7.2
รวม	500	100.0
ประสบการณ์ในการทำงานด้านการตลาดและการขายของท่าน		
น้อยกว่า 2 ปี	148	29.6
2 ปี แต่ไม่เกิน 4 ปี	122	24.4
4 ปี แต่ไม่เกิน 6 ปี	78	15.6
6 ปีขึ้นไป	108	21.6
ไม่มีประสบการณ์	44	8.8
รวม	500	100.0

ตารางที่ 2 แสดงกลุ่มตัวอย่างจำแนกตาม ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

รายละเอียด	จำนวน	ร้อยละ
ตำแหน่งในสายงานการปฏิบัติการของท่าน		
พนักงานขายผักสด	126	25.2
พนักงานระดับต้น	189	37.8
พนักงานขายอาวุโส	46	9.2
ผู้ควบคุมดูแลพนักงานขาย	60	12.0
ผู้จัดการแผนก	47	9.4
ผู้จัดการฝ่ายการตลาด	32	6.4
รวม	500	100.0

จากตารางสรุปว่าผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิง 290 คน คิดเป็นร้อยละ 58 เพศชาย 210 คน คิดเป็นร้อยละ 42 ส่วนใหญ่อายุ 21-30 ปี 263 คน คิดเป็น 52.6 รองลงมาคือ 31-40 ปี 153 คน คิดเป็นร้อยละ 30.6 ถัดมาคือต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20 ปี และ 40 ปีขึ้นไป จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 8.4 ด้านการศึกษาปริญญาตรีสูงที่สุดจำนวน 285 คน คิดเป็นร้อยละ 57.0 ถัดมาคือต่ำกว่าหรือเทียบเท่า ปวช./มัธยมศึกษาตอนปลาย จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 15.2 ถัดมาคือ ปวส./อนุปริญญา จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 14.8 ถัดมาคือ ปริญญาโทจำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 11 และสุดท้ายสูงกว่าปริญญาโทจำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 2 ในด้านรายได้ต่อเดือน 15,001-30,000 บาท จำนวน 216 คน คิดเป็นร้อยละ 43.2 ทั้งนี้สถานภาพที่มากที่สุดคือโสดจำนวน 308 คน คิดเป็นร้อยละ 61.1 รองลงมาสมรสจำนวน 167 คน คิดเป็นร้อยละ 33.4 ถัดมาคือหย่าร้าง/หม้าย/แยกกันอยู่จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 4.6 และสุดท้ายไม่ตอบ 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.4 ในด้านประสบการณ์ในการทำงานจนถึงปัจจุบัน พบว่าน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 280 คน คิดเป็นร้อยละ 56 รองลงมาคือ 10 แต่ไม่เกิน 15 ปี จำนวน 133 คน คิดเป็น 26.6 ถัดมาคือ 20 ปีขึ้นไป จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 7.2 ถัดมาคือ 15 แต่ไม่เกิน 20 ปี จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 5.6 และสุดท้ายคือ 5 ปี แต่ไม่เกิน 1 ปี จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 4.6

สำหรับประสบการณ์ในการทำงานด้านการตลาดและการขายพบว่าน้อยกว่า 2 ปี จำนวน 148 คน คิดเป็นร้อยละ 29.6 รองลงมา 2 ปี แต่ไม่เกิน 4 ปี จำนวน 122 คน คิดเป็นร้อยละ 23.3 ถัดมา 6 ปี ขึ้นไป จำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 21.6 ถัดมา 2 ปี แต่ไม่เกิน 4 ปี จำนวน 122 คน คิดเป็นร้อยละ 24.4 ถัดมา 4 ปี แต่ไม่เกิน 6 ปี จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 15.6 และสุดท้ายไม่มีประสบการณ์จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 8.8 สำหรับด้านตำแหน่งในสายงานการปฏิบัติการมากที่สุดคือพนักงานระดับต้น จำนวน 189 คน คิดเป็นร้อยละ 37.8 รองลงมาเป็นพนักงานขายผักสด จำนวน 126 คน คิดเป็นร้อยละ 25.2 ถัดมาเป็นผู้ควบคุมดูแลพนักงานขายจำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 12 ถัดมาคือผู้จัดการแผนก จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 9.4 ถัดมาพนักงานขายอาวุโส จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 9.2 และลำดับสุดท้ายคือผู้จัดการฝ่ายการตลาดจำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 6.4 ตามลำดับ

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาสมรรถนะด้านการตลาดของพนักงานการตลาดในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จากการวิจัยพบว่าสมรรถนะสามารถแสดงได้ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 แสดงค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของสมรรถนะด้านการตลาดที่จำเป็นของพนักงานการตลาดโดยสรุป

สมรรถนะด้านการตลาดของพนักงานการตลาดในเขต กรุงเทพมหานครและปริมณฑล	ระดับความสำคัญ			อันดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	
1. ด้านความรู้ภาพรวม (Knowledge)	3.77	.954	มาก	2
2. ด้านทักษะภาพรวม (Skill)	3.64	.515	มาก	3
3. ด้านคุณลักษณะภาพรวม (Attribute)	3.86	.547	มาก	1

จากตารางพบว่าสมรรถนะด้านการตลาดของพนักงานการตลาดในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลอันดับที่ 1 คือ ด้านคุณลักษณะ 3.86 (S.D. = .547) รองลงมาคือ ด้านความรู้ 3.77 (S.D. = .954) และลำดับสุดท้ายคือ ด้านทักษะ 3.64 (S.D. = .515) ซึ่งจากการวิจัยพบว่าสามารถแสดงรายละเอียดของแต่ละสมรรถนะได้ดังนี้

1. สมรรถนะด้านการตลาดที่จำเป็นของพนักงานการตลาดด้านความรู้ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ระดับความสำคัญมาก คือ มีความรู้เกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการตลาด (เศรษฐกิจ การเมือง สังคม และความเคลื่อนไหว) เชื่อมโยงกับหน่วยงานภายนอก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.92 มีความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้บริโภคเป็นอย่างดี โดยมีค่าเฉลี่ย 3.91 มีความรู้ความเข้าใจในองค์กร เช่น กฎระเบียบของบริษัท โดยมีค่าเฉลี่ย 3.89 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการในองค์กรที่ท่านทำงาน โดยมีค่าเฉลี่ย 3.84 มีความรู้ความสามารถในการขาย โดยมีค่าเฉลี่ย 3.75 มีความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้บริโภคเป็นอย่างดี โดยมีค่าเฉลี่ย 3.74 มีความรู้ในการวางแผนการจัดระบบและการทำงานเป็นอย่างดี หรือ ท่านมีความรู้เกี่ยวกับวิชาชีพการตลาดของท่านเป็นอย่างดี โดยมีค่าเฉลี่ย 3.70 มีความรู้เกี่ยวกับการเจรจาต่อรอง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.68 ท่านมีความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการของคู่แข่งชั้น โดยมีค่าเฉลี่ย 3.59 ตามลำดับ

2. สมรรถนะด้านการตลาดที่จำเป็นของพนักงานการตลาดด้านทักษะ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ระดับความสำคัญมากที่สุด คือ สามารถใช้ภาษาไทยได้เป็นอย่างดี โดยมีค่าเฉลี่ย 4.29 นอกจากนี้ยังพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ระดับความสำคัญมาก คือ มีมนุษยสัมพันธ์และสามารถเข้ากับสังคมหรือกับบุคคลอื่นได้ดีมีค่าเฉลี่ย 4.07 มีความตรงต่อเวลาในการทำงานมีค่าเฉลี่ย 4.02 รู้จักปรับตัวและเปลี่ยนแปลงตามความเหมาะสมในสถานการณ์ หรือสามารถทำงานเป็นทีมและร่วมงานกับผู้อื่นได้ โดยมีค่าเฉลี่ย 4.01 การใช้อินเทอร์เน็ตในการสืบค้นข้อมูล โดยมีค่าเฉลี่ย 4.00 มีการจัดสรรเวลาในการทำงาน หรือการทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จที่ตั้ง มีค่าเฉลี่ย 3.97 มีความกระตือรือร้นที่จะรับฟังปัญหาของลูกค้ามีค่าเฉลี่ย 3.96 การใช้โปรแกรม Microsoft office มีค่าเฉลี่ย 3.92 มีการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นของลูกค้าได้ทันที มีค่าเฉลี่ย 3.88 มีการรับฟังปัญหาของลูกค้าได้อย่างเข้าใจโดยมีค่าเฉลี่ย 3.84 สามารถนำเสนองานในรูปแบบที่เหมาะสม โดยมีค่าเฉลี่ย 3.76 สามารถนำเสนอแนวทางการปฏิบัติงาน

ที่ชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 3.74 สามารถนำเสนองานที่มีความน่าสนใจและมีความน่าเชื่อถือ โดยมีค่าเฉลี่ย 3.71 สามารถเขียนสรุปงานได้อย่างมีระบบ โดยมีค่าเฉลี่ย 3.63 สามารถตอบข้อซักถามของลูกค้าได้อย่างชัดเจน หรือสามารถเขียนหนังสือราชการเป็นอย่างดี โดยมีค่าเฉลี่ย 3.50 ตามลำดับ นอกจากนี้ได้ให้ระดับความสำคัญปานกลาง คือ การใช้โปรแกรมการขายได้ มีค่าเฉลี่ย 3.37 สามารถใช้ภาษาอังกฤษได้เป็นอย่างดี มีค่าเฉลี่ย 3.36 การใช้โปรแกรม SPSS มีค่าเฉลี่ย 2.96 นอกจากนี้พบว่ามีการให้ระดับความสำคัญน้อย คือ สามารถใช้ภาษาจีนได้เป็นอย่างดี มีค่าเฉลี่ย 2.10 มากกว่าสามารถใช้ภาษาญี่ปุ่นได้เป็นอย่างดี โดยมีค่าเฉลี่ย 1.89

3. สมรรถนะด้านการตลาดที่จำเป็นของพนักงานการตลาดด้านคุณลักษณะ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ระดับความสำคัญมาก คือ มีความสุภาพอ่อนน้อมวางตัวเหมาะสมกับกาลเทศะโดยมีค่าเฉลี่ย 4.00 มีความกระตือรือร้นและมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ โดยมีค่าเฉลี่ย 3.98 ความซื่อสัตย์และความรักในองค์กร มีค่าเฉลี่ย 3.97 มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร มีค่าเฉลี่ย 3.92 มีความรอบคอบในการทำงาน โดยมีค่าเฉลี่ย 3.91 ความเสียสละในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์ส่วนรวม โดยมีค่าเฉลี่ย 3.90 มีความเชื่อมั่นในตนเอง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.86 การเรียนรู้ ศึกษา ค้นคว้าเพิ่มเติมและแสวงหาความรู้ใหม่ๆ เพื่อพัฒนางาน โดยมีค่าเฉลี่ย 3.84 มีปฏิภาณไหวพริบในการทำงาน หรือรู้จักใช้ทรัพยากรของหน่วยงานอย่าง และมีความกล้าตัดสินใจในการดำเนินงาน โดยมีค่าเฉลี่ย 3.83 ความเป็นผู้นำ โดยมีค่าเฉลี่ย 3.79 มีคุณสมบัติการเป็นผู้ตาม โดยมีค่าเฉลี่ย 3.77 มีการควบคุมอารมณ์ภายใต้สภาวะความกดดันต่าง ๆ ได้ หรือมีความริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อพัฒนางาน โดยมีค่าเฉลี่ย 3.76

วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อศึกษาข้อมูลความต้องการเข้ารับการฝึกอบรมในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานการตลาดในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จากการวิจัยสามารถแสดงได้ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 แสดงค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ของความต้องการเข้ารับการฝึกอบรมในการพัฒนาสมรรถนะ

อันดับ	ความต้องการเข้ารับการฝึกอบรมในการพัฒนาสมรรถนะ	จำนวน	ร้อยละ
1	การใช้ภาษาต่างประเทศ เช่น ภาษาอังกฤษ ภาษาจีน เป็นต้น	206	44.98
2	การทำงานเป็นทีมและการแก้ไขสถานการณ์เฉพาะหน้า	129	28.17
3	การพัฒนาด้านเทคนิคการขาย การนำเสนอ	123	26.85
รวม		458	100.00

จากตาราง พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ระดับความสำคัญมากที่สุดอันดับที่ 1 คือ การใช้ภาษาต่างประเทศ เช่น ภาษาอังกฤษ และจีน จำนวน 206 คน ร้อยละ 44.98 รองลงมา คือ การทำงานเป็นทีม และการแก้ไขสถานการณ์เฉพาะหน้า จำนวน 129 คน ร้อยละ 28.17 และสุดท้าย คือ การพัฒนาด้านเทคนิคการขายการนำเสนอ จำนวน 123 คน ร้อยละ 26.85 ตามลำดับ

การทดสอบสมมติฐาน ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า สามารถสรุปได้ดังตารางที่ 5
ตารางที่ 5 ผลการทดสอบสมมติฐาน

ข้อ	การทดสอบ	ผล
1	ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา รายได้ต่อเดือน สถานภาพ ประสบการณ์ในการทำงานจนถึงปัจจุบัน ประสบการณ์ในการทำงานด้านการตลาดและการขาย และตำแหน่งในสายงานการปฏิบัติงานของท่าน แตกต่างกันมีข้อมูลสมรรถนะด้านการตลาดที่จำเป็นของพนักงานการตลาดแตกต่างกัน	ไม่แตกต่าง
2	ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา รายได้ต่อเดือน สถานภาพ ประสบการณ์ในการทำงานจนถึงปัจจุบัน มีความสัมพันธ์กับความต้องการเข้ารับการฝึกอบรมในการพัฒนาสมรรถนะ	ไม่สัมพันธ์กัน
3	ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ประสบการณ์ในการทำงานด้านการตลาดและการขาย และตำแหน่งในสายงานการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับความต้องการเข้ารับการฝึกอบรมในการพัฒนาสมรรถนะ	สัมพันธ์กัน

จากตารางที่ 5 พบว่า ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา รายได้ต่อเดือน สถานภาพ ประสบการณ์ในการทำงานจนถึงปัจจุบัน ประสบการณ์ในการทำงานด้านการตลาดและการขาย และตำแหน่งในสายงานการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมีข้อมูลสมรรถนะด้านการตลาดที่จำเป็นของพนักงานการตลาดไม่แตกต่างกัน และยังพบว่า เพศ อายุ การศึกษา รายได้ต่อเดือน สถานภาพ ไม่มีความสัมพันธ์กับความต้องการเข้ารับการฝึกอบรมในการพัฒนาสมรรถนะ ส่วนประสบการณ์ในการทำงานจนถึงปัจจุบัน ประสบการณ์ในการทำงานด้านการตลาดและการขาย และตำแหน่งในสายงานการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับความต้องการเข้ารับการฝึกอบรมในการพัฒนาสมรรถนะ

อภิปรายผลการวิจัย

สมรรถนะด้านการตลาดที่จำเป็นของพนักงานการตลาดด้านความรู้ที่มีระดับความสำคัญมากคือ ความรู้เกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการตลาดเชื่อมโยงกับหน่วยงานภายนอก รองลงมาคือ ความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้บริโภค ความรู้ความเข้าใจองค์กร ความสามารถในการขาย ความรู้เกี่ยวกับวิชาชีพการตลาด และการเจรจาต่อรองรวมถึงความรู้ด้านผลิตภัณฑ์และบริการของคู่แข่ง ซึ่งเป็ความรู้อที่มีความสำคัญต่อพนักงานการตลาด สอดคล้องกับ วรรณพร แสงพานิชย์ (2552) ที่ได้ศึกษาสมรรถนะที่ต้องการและที่เป็นของบุคลากร พบว่าสมรรถนะหลักประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การพัฒนาศักยภาพคน การมีวิสัยทัศน์ ความใฝ่รู้ ความสั่งสมเชี่ยวชาญในงานอาชีพและ จิตสำนึกด้านความปลอดภัยจากสมรรถนะหลัก ซึ่งการเฝ้าหาความรู้และการมีวิสัยทัศน์และมีความเชี่ยวชาญในงานอาชีพย่อมส่งผลดีต่อพนักงานการตลาดในการ

ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ Spencer and Spencer (1993) บางส่วนได้แก่คุณลักษณะส่วนบุคคล ความรู้ และ ทักษะ หากแต่สมรรถนะด้านแรงจูงใจและแนวคิดของตนเองนั้นไม่ได้สอดคล้องกัน

สมรรถนะด้านการตลาดที่จำเป็นของพนักงานการตลาดด้านทักษะพบว่าให้ความสำคัญมากที่สุดคือความสามารถในการใช้ภาษาไทยได้เป็นอย่างดี มีมนุษยสัมพันธ์และสามารถเข้ากับสังคมหรือบุคคลอื่นได้ดี ตรงต่อเวลา รู้จักปรับตัวและเปลี่ยนแปลงตามความเหมาะสมในสถานการณ์ และการทำงานเป็นทีม สอดคล้องกับ กิตติทัช เขียวฉะอ้อน และธีรวัฒน์ จันทิก (2560) ซึ่งได้ระบุถึงการทำงานเป็นทีมนั้นต้องประกอบด้วยแรงจูงใจและการสื่อสาร ทั้งนี้การสื่อสารที่ดีมีประสิทธิภาพต้องประกอบด้วยผู้ส่งสาร ข้อมูลข่าวสาร สื่อ และผู้รับสาร ซึ่งผลการศึกษครั้งนี้พบว่าทักษะที่สำคัญคือการใช้ภาษาไทย การนำเสนองานในรูปแบบที่เหมาะสม รวมถึงความสามารถในกับเข้าสังคมและทำงานร่วมกันเป็นทีมกับผู้อื่นได้จึงจะทำให้พนักงานการตลาดมีสมรรถนะที่ดีด้านทักษะ ประกอบกับทักษะด้านอื่น ๆ เช่น ด้านการใช้โปรแกรม Microsoft office

สมรรถนะด้านการตลาดที่จำเป็นของพนักงานการตลาดด้านคุณลักษณะ ผลการวิจัยพบว่าให้ความสำคัญในระดับมากที่สุดคือการใช้ภาษาต่างประเทศ เช่น อังกฤษ จีน ญี่ปุ่น เป็นต้น การแก้ไขสถานการณ์เฉพาะหน้า การพัฒนาด้านเทคนิคการขาย ซึ่งในประเด็นนี้สอดคล้องกับ ดุสิต ขาวเหลือง (2554) ที่ได้ศึกษาเรื่องการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพและสมรรถนะ และพบว่า สมรรถนะด้านคุณลักษณะสำคัญมาก มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและกว้างขวางมากทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี การค้า การลงทุนและการแข่งขันในด้านธุรกิจ ทำให้สถานประกอบการและโรงงานอุตสาหกรรมต้องปรับตัวและให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมมากขึ้น เพราะเป็นกระบวนการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรช่วยพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะในการทำงานให้แก่พนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันมีเครื่องมือวิธีการและเทคนิคการฝึกอบรมมากมายที่นำมาประยุกต์ใช้ในการฝึกอบรม วิธีการที่ได้รับความนิยมคือ สมรรถนะซึ่งองค์กรหลายแห่งได้นำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยนำสมรรถนะไปกำหนดเป็นคุณลักษณะการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญทำให้ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์สามารถดำเนินการจัดการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การบริหารงานได้อย่างเหมาะสมมากขึ้น

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในเชิงทฤษฎี

1. เนื่องจากข้อมูลสมรรถนะทางการตลาดที่จำเป็นของพนักงานการตลาดแตกต่างจาก Spencer and Spencer (1993) และ Hoge, M. A., Tondora, J. and Marrelli, A. F. (2005) และนอกจากนี้พบว่าประสบการณ์ในการทำงานด้านการตลาดและการขาย และตำแหน่งในสายงานการปฏิบัติงานที่มีความสัมพันธ์กับความต้องการรับการฝึกอบรมในการพัฒนาสมรรถนะ ซึ่งสอดคล้องกับ (Rylatt & Lohan, 1995) ว่าเมื่อทราบสมรรถนะจะสามารถพัฒนาบุคลากรทางการตลาดและพัฒนาธุรกิจต่อไปได้ เช่น การจัดฝึกอบรมที่เหมาะสมกับสายอาชีพ การพัฒนาสายอาชีพขึ้นใหม่ให้ทันกับความต้องการของการตลาดปัจจุบัน และการออกแบบงานให้สอดคล้องกับบริบทของการเปลี่ยนแปลงดังนั้นควรต้องมีการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ

ที่เกี่ยวข้องของการตลาดด้านประสบการณ์และความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของโลกยุคใหม่ เช่น ความเชี่ยวชาญทางด้านการวิเคราะห์ตลาดผ่าน AI, ความสามารถในการยิงสื่อโฆษณาตามพฤติกรรมของลูกค้า เป็นต้น

2. ข้อมูลสมรรถนะด้านการตลาดที่จำเป็นของพนักงานการตลาด

2.1 ข้อมูลสมรรถนะด้านการตลาดที่จำเป็นของพนักงานการตลาดด้านความรู้ ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานการตลาดให้ระดับสำคัญมาก คือ พนักงานการตลาดมีความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการของคู่แข่ง พนักงานการตลาดมีความรู้เกี่ยวกับการเจรจาต่อรอง และพนักงานการตลาดมีความรู้เกี่ยวกับวิชาชีพการตลาดของท่านเป็นอย่างดี เนื่องจากพนักงานการตลาดให้ความสำคัญอยู่ในระดับที่ให้ค่ามากที่สุด

2.2 ข้อมูลสมรรถนะด้านการตลาดที่จำเป็นของพนักงานการตลาดด้านทักษะ ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานการตลาดให้ระดับสำคัญปานกลาง คือ การใช้โปรแกรม SPSS และการใช้โปรแกรมการขาย ดังนั้น พนักงานการตลาดควรเรียนรู้โปรแกรมต่าง ๆ ให้มากขึ้น และการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับโปรแกรม นอกจากนี้ด้านที่พนักงานการตลาดให้ระดับสำคัญน้อย คือ สามารถใช้ภาษาจีนได้เป็นอย่างดี สามารถใช้ภาษาญี่ปุ่นได้เป็นอย่างดี ดังนั้น บริษัทควรมีการจัดฝึกอบรมภาษาจีนและภาษาญี่ปุ่นให้แก่พนักงานการตลาด หรือให้พนักงานการตลาดศึกษาเพิ่มเติมนอกสถานที่ เพื่อเพิ่มคุณภาพของพนักงานการตลาดในการสื่อสารกับลูกค้า

2.3 ข้อมูลสมรรถนะด้านการตลาดที่จำเป็นของพนักงานการตลาดด้านคุณลักษณะ ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานการตลาดให้ระดับสำคัญมาก คือ พนักงานการตลาดมีความซื่อสัตย์และความรักในองค์กร พนักงานการตลาดมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร พนักงานการตลาดมีความริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อพัฒนางาน เนื่องจากพนักงานการตลาดให้ความสำคัญอยู่ในระดับที่ให้ค่ามากที่สุด

3. ความต้องได้รับการฝึกอบรมในการพัฒนาสมรรถนะ

พนักงานการตลาดมีความต้องได้รับการฝึกอบรมในการพัฒนาสมรรถนะอันดับที่ 1 ระดับน้อย คือ การพัฒนาการใช้สารสนเทศ การใช้โปรแกรมต่าง ๆ ในงานด้านการตลาด ดังนั้น พนักงานการตลาดควรที่จะเรียนรู้โปรแกรมต่าง ๆ เกี่ยวกับการทำงานด้านการตลาด นอกจากนี้พนักงานการตลาดมีความต้องได้รับการฝึกอบรมในการพัฒนาสมรรถนะ อันดับที่ 2 และ 3 ระดับน้อย คือ การใช้ภาษาต่างประเทศ เช่น ภาษาอังกฤษและจีน ดังนั้น พนักงานการตลาดควรศึกษาเรียนรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับภาษาอังกฤษและจีน เพื่อเพิ่มความรู้ในการทำงานให้กับตนเอง

เอกสารอ้างอิง

กิตติทัช เขียวฉะอ้อน และธีรวัฒน์ จันทิก. (2560). การทำงานเป็นทีมสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน.

วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี, 11(1), 355-370.

ชลิดา คงเมือง. (2548). ศึกษาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยรามคำแหง).

ชูชัย สมितिไกร (2554). พฤติกรรมผู้บริโภค. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2547). **มารู้จัก COMPETENCY กันเถอะ**. กรุงเทพมหานคร: แอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- ดุสิต ขาวเหลือง. (2554). การฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพและสมรรถนะ. **วารสารการศึกษาและพัฒนาสังคม**, 7(1), 18-32.
- ธนันธร มหาพรประจักษ์. (2563). **ปรับธุรกิจให้อยู่รอดในยุค New Normal**. สืบค้นจาก https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/articles/Pages/Article_19Oct2020.aspx
- พิมพ์ หิรัญกิตติ. (2552). **การวิจัยการตลาด**. กรุงเทพฯ: บริษัท ธรรมสาร จำกัด.
- วรรณพร แสงพาณิชย์. (2552). **สมรรถนะที่ต้องการและที่เป็นของบุคลากรในตำแหน่ง เฮอร์ส สเปา แอนด์ รีพอร์ต จังหวัดเชียงใหม่**. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่).
- วิจัยกรุงศรี. (2564). **แนวโน้มธุรกิจและอุตสาหกรรมไทย ปี 2564-2566**. สืบค้นจาก <https://www.krungsri.com/th/research/industry/summary-outlook/industry-summary-outlook-2021-2023>
- Hoge, M. A., Tondora, J., & Marrelli, A. F. (2005). The fundamentals of workforce competency: Implications for behavioral health. **Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research**, 32(5), 509-531.
- Harisson, R., & Kessler, J. (2004). **Human resource development in knowledge beconomy**. Basingstoke: Palgrave-Macmillan.
- John W. Best. (1959). **Research in Education** (2nd ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- P. Nick Blanchard & James W. Thacker. (2007). **Effective training: system, strategies, and practices** (3rd ed). New Jersey: Pearson Education International.
- Rylatt, A. & Lohan, K. (1995). **Creating Training Miracles**. Sydney: Prentice Hall.
- Spencer, L.M. & Spencer, S.M. (1993). **Competency at Work: Models for Superior Competencies**. New York: John Wiley & Sons.

การวิเคราะห์ยุทธศาสตร์การพัฒนาผ้าคราม จังหวัดสกลนคร

เพชรประกาย กุลตั้งวัฒนา¹

วรวิทย์ กุลตั้งวัฒนา²

Received 23 July 2021

Revised 16 August 2021

Accepted 23 August 2021

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยวัตถุประสงค์ 3 ประการ ได้แก่ 1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของผ้าครามจังหวัดสกลนคร 2) วิเคราะห์นโยบายที่เกี่ยวข้องกับผ้าคราม จังหวัดสกลนคร และ 3) ร่างยุทธศาสตร์การพัฒนาผ้าครามจังหวัดสกลนคร โดยการวิจัยเชิงคุณภาพและ วิจัยเอกสาร กลุ่มเป้าหมายคือ ผู้ประกอบการผ้าครามจังหวัดสกลนคร

ผลการศึกษาพบว่า ผ้าครามจังหวัดสกลนคร มีจุดแข็งคือ มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว จุดอ่อนคือ ข้อจำกัดด้านวัตถุดิบ ระยะเวลาการผลิต โอกาสคือ นโยบายสนับสนุนผลิตภัณฑ์หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (โอท็อป) และอุปสรรคคือ ไม่มีตลาดหรือสถานที่จัดจำหน่ายรองรับที่แน่นอน และพบว่าการเติบโตของ ผ้าครามนั้นเป็นผลมาจากนโยบายระดับประเทศถึงระดับท้องถิ่นมีการสนับสนุนให้หน่วยงานภาครัฐ เอกชน และประชาชน นำนโยบายลงสู่การปฏิบัติในระดับพื้นที่ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการยกระดับมาตรฐาน ผ้าครามในพื้นที่สกลนคร จากสภาพปัญหาของผ้าครามจึงได้เสนอแผนแม่บทยุทธศาสตร์การพัฒนาผ้าคราม จังหวัดสกลนคร ระยะสั้นไม่เกิน 1 ปี เน้นวิสัยทัศน์ “สกลนครเมืองแห่งครามธรรมชาติ” ส่วนระยะกลาง 1-5 ปี เน้น “สกลนครเมืองแห่งครามธรรมชาติ สร้างสรรค์งานฝีมือแฟชั่น บนพื้นฐานภูมิปัญญาท้องถิ่น” และระยะยาว 5 ปีขึ้นไป คือ “สกลนครเมืองแห่งครามธรรมชาติสู่สากลอย่างยั่งยืน”

คำสำคัญ: ยุทธศาสตร์การพัฒนา ผ้าคราม สกลนคร

^{1, 2} คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร เลขที่ 59 หมู่ 1 ตำบลเชิงเครือ อำเภอมือง จังหวัดสกลนคร 47000

อีเมล: ¹ petprakay.k@ku.th, ² worravitk@gmail.com

DEVELOPMENT STRATEGY ANALYSIS OF INDIGO DYED PRODUCTS OF SAKON NAKHON PROVINCE

Petchprakay Kultangwattana¹

Worravit Kultangwatana²

Abstract

This research has three objectives: 1) analyze strength, weakness, opportunity, and threat of indigo dyed products of Sakon Nakhon Province; 2) analyze related public policies of indigo dyed products of Sakon Nakhon Province; and 3) recommend development strategy of indigo dyed products of Sakon Nakhon Province through qualitative and documentary research methods. The targeted key informants were indigo dyed entrepreneurs in Sakon Nakhon Province.

The research results found that the strength of Indigo Dyed Products of Sakon Nakhon was uniqueness while the weaknesses were limitation of raw materials and production time. The opportunity was One Tambon, One Product (OTOP) supporting policy and the threat was limited market channels or certain market place. In addition, the growth of indigo dyed products was arisen by the country policy distributed to important local areas including public organization, private sector, and people to implement the policy and upgrade the standard of indigo dyed products of Sakon Nakhon. According to the problem of indigo dyed products, one-year development strategy was established with the vision of “Sakon Nakhon, the City of Natural Indigo Dyed.” One to five years vision is “Sakon Nakhon, the City of Natural Indigo Dyed with creative craft fashion based on Local Wisdom”. More-than-five-years vision is “Sakon Nakhon, the City of Natural Indigo Dyed toward International Sustainability”.

Keywords: Development Strategy, Indigo Dyed Products, Sakon Nakhon Province

^{1,2} Faculty of Liberal Arts And Management Science, kasetsart University Sakon-Nakhon Campus, 59/7 Moo 1, Chiang Khrua, Mueang, Sakon-Nakhon 47000

E-mail: ¹ petprakay.k@ku.th, ² worravitk@gmail.com

บทนำ

ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง หรือเป็นคติพจน์ประจำชาติว่า “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” เพื่อสนองตอบต่อผลประโยชน์แห่งชาติ ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์ชาติฉบับแรกของประเทศไทย ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ซึ่งจะต้องนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ภายในช่วงเวลาดังกล่าว (สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี, 2561 (ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580)) ภาครัฐต้องสนับสนุนการนำยุทธศาสตร์การพัฒนาไปสู่การปฏิบัติจนถึงระดับท้องถิ่น

สำหรับภาคตะวันออกเฉียงเหนือได้มีการกำหนดทิศทางการพัฒนาอุตสาหกรรมเกษตรแปรรูปไปสู่ผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าเพิ่ม ยกย่องมาตรฐานสินค้ากลุ่มผ้าฝ้ายอ้อมครามในพื้นที่สกลนครสู่การเป็นศูนย์กลางแฟชั่นในระดับภูมิภาค โดยส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพสินค้า การออกแบบ และตราสัญลักษณ์ พัฒนาเทคโนโลยีและงานวิจัย สร้างนวัตกรรมเพิ่มคุณค่า พร้อมทั้งพัฒนาและยกระดับผลิตภัณฑ์ชุมชน โดยยกระดับผู้ประกอบการและสร้างความเชื่อมโยงระหว่างวิสาหกิจชุมชนและวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกับภาคอุตสาหกรรม และส่งเสริมจับคู่ธุรกิจเพื่อสร้างโอกาสทางธุรกิจ (สำนักงานจังหวัดสกลนคร, 2562)

จังหวัดสกลนครเป็นพื้นที่ที่ได้รับการยอมรับและมีชื่อเสียงในด้านหัตถกรรมสิ่งทอ ผ้าทอมือ ผ้าไหม ผ้าฝ้าย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกระบวนการย้อมผ้าครามธรรมชาติ และผ้าย้อมสีธรรมชาติ ซึ่งมีผู้ประกอบการวิสาหกิจในชุมชนกระจายอยู่ทุกพื้นที่ ซึ่งผู้ผลิตผลิตภัณฑ์ในท้องถิ่น นับเป็นส่วนสำคัญพื้นฐานของการสร้างชุมชนเข้มแข็ง ผ้าย้อมครามของจังหวัดสกลนคร ถือเป็นสินค้าของดีของผาเมืองสกลนครที่สามารถทำรายได้เข้าจังหวัด ปีละเกือบ 1,000 ล้านบาททำให้กลุ่มวิสาหกิจในจังหวัดสกลนครหันมาทำอาชีพผลิตผ้าครามมากขึ้น (ยงยุทธ สีสัตย์เชื้อ, ม.ป.ป.) จังหวัดสกลนครได้กำหนดนโยบายการพัฒนาจังหวัดสกลนคร โดยยึดหลักการทำงาน “สกลนคร” มีแนวทางพัฒนาจังหวัด 3 แนวทาง คือ 1) ยกย่องมาตรฐานการท่องเที่ยวจังหวัดสกลนครให้มีชื่อเสียง 2) ส่งเสริมอุตสาหกรรมเกษตร วิสาหกิจชุมชน และสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (One Tambon, One Product: OTOP) และ 3) ส่งเสริมสนับสนุนการค้าการลงทุน (สำนักงานจังหวัดสกลนคร, 2562) เห็นได้ว่าภาครัฐได้ให้ความสำคัญในการพัฒนาผ้าครามเพื่อให้ผลิตภัณฑ์ครามอยู่คู่เมืองสกลนครและคนไทยต่อไป

จากที่ชาวบ้านมีการรวมกลุ่มกันเพื่อจำหน่ายสินค้าที่เกี่ยวข้องกับคราม ตั้งแต่ต้นน้ำไปจนถึงปลายน้ำ ทำให้รายได้ของชาวบ้านเพิ่มขึ้นจากเดิมที่เน้นผลิตใช้เองในครัวเรือน ส่วนใหญ่ธุรกิจผ้าย้อมครามในปัจจุบันยังเป็นอุตสาหกรรมในครัวเรือน เพราะต้องย้อมด้วยมือ เลือกใช้ผ้าที่มีราคาค่อนข้างสูง อย่างผ้าไหมแก้ว ผ้าฝ้าย หรือผ้าทอมือ เน้นเนื้อผ้านุ่ม สวมใส่สบาย โดยสถานการณ์ปัจจุบันอุตสาหกรรมผ้าครามเป็นที่รู้จักกันในวงกว้าง ด้วยลวดลายที่มีความเป็นเอกลักษณ์ต่างจากผ้าแบบอื่น ที่สำคัญเป็นผ้าที่ทำด้วยมือและเป็นงานหัตถกรรมของชุมชนในเขตจังหวัดสกลนคร อย่างไรก็ตาม จากการสำรวจผู้ประกอบการผ้าครามในจังหวัดสกลนคร พบว่ากลุ่มผู้ผลิตผ้าคราม และความต้องการของลูกค้ามีเพิ่มมากขึ้น แต่ไม่สามารถผลิตได้ทันตามคำสั่งซื้อของลูกค้า ขาดทักษะในการออกแบบลวดลายของผลิตภัณฑ์ ขาดแรงงานในการผลิตผ้าย้อมคราม และยังมีตลาดในการจำหน่ายที่แน่นอน ผู้วิจัยจึงมีความสนใจในการศึกษาหาแนวทางการพัฒนาด้วย

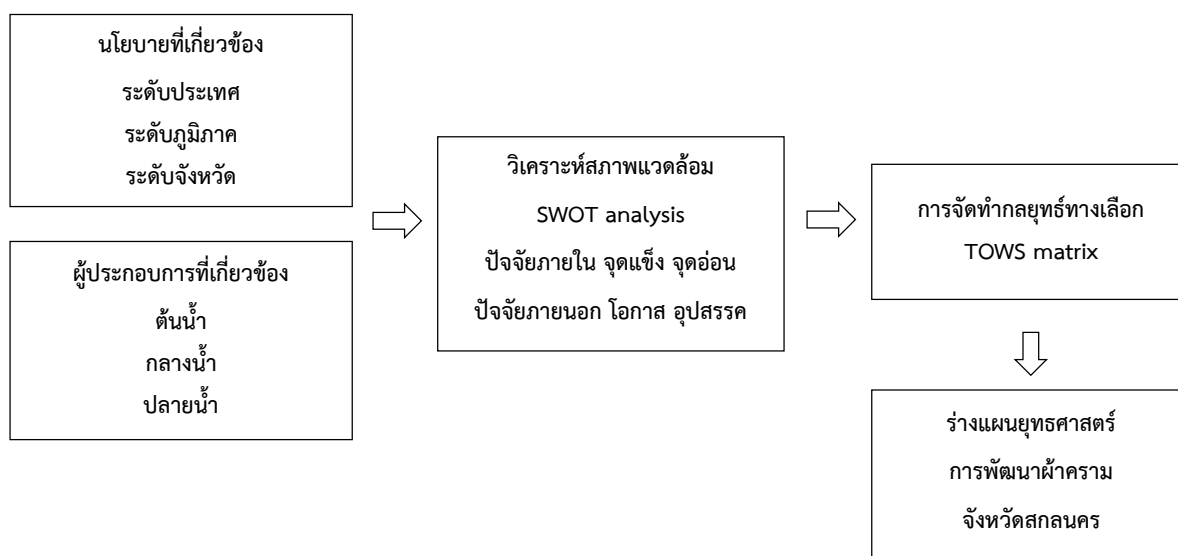
การศึกษาการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์การพัฒนาผ้าคราม เพื่อสืบสานภูมิปัญญาท้องถิ่นของจังหวัดสกลนครให้อยู่คู่คนไทย และส่งเสริมเศรษฐกิจของประเทศอย่างยั่งยืนต่อไป

วัตถุประสงค์ในการวิจัย

1. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ของผ้าคราม จังหวัดสกลนคร
2. วิเคราะห์นโยบายที่เกี่ยวข้องกับผ้าคราม จังหวัดสกลนคร
3. ร่างยุทธศาสตร์การพัฒนาผ้าคราม จังหวัดสกลนคร

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์การพัฒนาผ้าคราม จังหวัดสกลนคร โดยการวิเคราะห์นโยบายที่เกี่ยวข้องกับผ้าคราม และนำหลักการเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) จากจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) และการจัดทำกลยุทธ์ทางเลือก (TOWS Matrix) เพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาผ้าคราม จังหวัดสกลนคร กรอบแนวคิดการวิจัยดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นโยบายภาครัฐกับการพัฒนาผ้าคราม แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580)

1. ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญ คือ ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข เน้นการบริหารจัดการสถานะแวดล้อมของประเทศให้มีความมั่นคงปลอดภัย เอกราชอธิปไตย และมีความสงบเรียบร้อยในทุกกระดับ ตั้งแต่ระดับชาติ สังคม ชุมชน มุ่งเน้นการพัฒนาคน เครื่องมือ เทคโนโลยี

และระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ให้มีความพร้อมสามารถรับมือกับภัยคุกคามและภัยพิบัติได้ทุกรูปแบบ และทุกระดับความรุนแรง

2. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน มีเป้าหมายการพัฒนาที่มุ่งเน้นการยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติบนพื้นฐานแนวคิด 3 ประการ ได้แก่ 1) “ต่อยอดอดีต” รากเหง้าทางเศรษฐกิจ อัตลักษณ์ วัฒนธรรม ประเพณี วิถีชีวิตและจุดเด่นทางทรัพยากรธรรมชาติที่หลากหลาย ให้สอดคล้องกับบริบทของเศรษฐกิจและสังคมโลกสมัยใหม่ 2) “ปรับปรุงปัจจุบัน” เพื่อปูทางสู่อนาคต ผ่านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของประเทศโครงข่ายระบบคมนาคมและขนส่ง โครงสร้างพื้นฐานวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี และดิจิทัล และ 3) “สร้างคุณค่าใหม่ในอนาคต” ด้วยการเพิ่มศักยภาพของผู้ประกอบการ พัฒนาคู่มือใหม่รวมถึงปรับรูปแบบธุรกิจ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาด ผสมผสานกับยุทธศาสตร์ที่รองรับอนาคต บนพื้นฐานของการต่อยอดอดีตและปรับปรุงปัจจุบัน

3. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อพัฒนาคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ โดยคนไทยมีความพร้อมทั้งกายใจ สติปัญญา มีพัฒนาการที่รอบด้านและมีสุขภาวะที่ดีในทุกช่วงวัยมีจิตสาธารณะ รับผิดชอบต่อสังคมและผู้อื่น มัธยัสถ์ อดออม โอบอ้อมอารี มีวินัย รักษาศีลธรรมและเป็นพลเมืองดีของชาติ มีหลักคิดที่ถูกต้อง มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21

4. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม มีเป้าหมายการพัฒนาที่ให้ความสำคัญกับการดึงเอาพลังของภาคส่วนต่างๆ ทั้งภาคเอกชน ประชาสังคม ชุมชนท้องถิ่น มาร่วมขับเคลื่อน โดยการสนับสนุนการรวมตัวของประชาชนในการร่วมคิดร่วมทำเพื่อส่วนรวม การกระจายอำนาจและความรับผิดชอบไปสู่กลไกบริหารราชการแผ่นดินในระดับท้องถิ่นการเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนในการจัดการตนเอง

5. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมมีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อนำ ไปสู่การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนในทุกมิติทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม ธรรมชาติ และความเป็นหุ้นส่วนความร่วมมือระหว่างกันทั้งภายในและภายนอกประเทศอย่างบูรณาการ

6. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐมีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อปรับเปลี่ยนภาครัฐที่ยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” โดยภาครัฐต้องมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจ แยกแยะบทบาทหน่วยงานของรัฐที่ทำหน้าที่ในการกำกับหรือในการให้บริการในระบบเศรษฐกิจที่มีการแข่งขันมีสมรรถนะสูง ยึดหลักธรรมาภิบาล ปรับวัฒนธรรมการทำงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวมมีความทันสมัย และพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก

แผนยุทธศาสตร์การค้ากลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2 พ.ศ. 2560-2564
(นครพนม มุกดาหาร และสกลนคร) พ.ศ. 2560-2564 กำหนดวิสัยทัศน์ว่า “เศรษฐกิจการค้ากลุ่มจังหวัดก้าวหน้าด้วยนวัตกรรม และเชื่อมโยงการค้าท้องถิ่นสู่ตลาดโลก” (สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ กระทรวง

พาณิชย์, 2560) ประกอบด้วย 4 ประเด็นยุทธศาสตร์ ได้แก่ การเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันทางการค้าของกลุ่มจังหวัด (Competitiveness) การสร้างโอกาสและความเป็นธรรมทางการค้าในกลุ่มจังหวัด (Commercial Opportunity) การส่งเสริมการค้าสู่ตลาดอาเซียน ตลาดโลก และตลาดดิจิทัล (Connectivity) และการเพิ่มสมรรถนะในการบริหารจัดการและขับเคลื่อนการค้ากลุ่มจังหวัด (Capability) เป้าหมายการพัฒนา ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 เสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันทางการค้าของกลุ่มจังหวัด มีเป้าหมายเพื่อยกระดับศักยภาพของผู้ประกอบการให้เป็นวิสาหกิจสมัยใหม่ (Smart Enterprise) พร้อมกันสร้างผู้ประกอบการรุ่นใหม่และกลุ่มสตาร์ทอัพ (Startups) ที่ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในโมเดลธุรกิจรูปแบบใหม่ (New Business Model) ให้สามารถเพิ่มมาตรฐานของสินค้าและบริการเชิงยุทธศาสตร์ของกลุ่มจังหวัดให้ได้มาตรฐานสากล ภายใต้ยุทธศาสตร์ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์ที่ 1 การเสริมสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันและเพิ่มศักยภาพผู้ประกอบการของกลุ่มจังหวัด 3 แผนงาน คือ แผนงานการสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันให้ผู้ประกอบการ และแผนงานการใช้นวัตกรรมเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มกับสินค้าและบริการเพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันให้ผู้ประกอบการ กลยุทธ์ที่ 2 การสร้างภาพลักษณ์ของกลุ่มจังหวัดและสินค้าและบริการเชิงยุทธศาสตร์ของกลุ่มจังหวัด 2 แผนงาน คือ แผนงานการสร้างภาพลักษณ์ของพื้นที่และสินค้าบริการของกลุ่มจังหวัด และแผนงานการเผยแพร่สินค้าและบริการที่ดีที่สุดของกลุ่มจังหวัด (The Best of Products and Services)

ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างโอกาสและความเป็นธรรมทางการค้าในกลุ่มจังหวัด มีเป้าหมายเพื่อให้ผู้ผลิตและเกษตรกร ผู้ค้ารายย่อย และผู้บริโภคในกลุ่มจังหวัดได้รับความเป็นธรรมและผลประโยชน์จากการค้าที่เกิดขึ้นอย่างทั่วถึง และไม่เกิดการเอารัดเอาเปรียบที่ไม่เป็นธรรม อีกทั้งเน้นการสร้างโอกาสทางการค้าให้แก่ผู้ประกอบการรายย่อย ตลอดจนการส่งเสริมการประกอบธุรกิจเพื่อสังคม 3 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์ที่ 1 การสร้างโอกาสทางการค้าให้แก่ผู้ประกอบการรายย่อยและเกษตรกร 2 แผนงาน คือ แผนงานการสร้างโอกาสในการประกอบธุรกิจและเชื่อมต่อห่วงโซ่มูลค่าให้แก่เกษตรกรและผู้ประกอบการท้องถิ่นรายย่อย และแผนงานการสร้างความรู้ด้านธุรกิจการค้าให้แก่แก่นักเรียนนักศึกษาและประชาชน กลยุทธ์ที่ 2 การเชื่อมโยงผู้ประกอบการรายย่อยและเกษตรกรกับห่วงโซ่มูลค่าของสินค้าและบริการตามตำแหน่งยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด 1 แผนงาน คือ แผนงานการเชื่อมโยงผู้ประกอบการรายย่อยและเกษตรกรกับห่วงโซ่มูลค่าของสินค้าและบริการตามตำแหน่งยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด กลยุทธ์ที่ 3 การพัฒนาผู้บริโภคและเครือข่ายความร่วมมือการสร้างความเป็นธรรมทางการค้าในกลุ่มจังหวัด 2 แผนงานคือ แผนงานการเสริมสร้างบทบาทของผู้บริโภคสู่การเป็นผู้บริโภคที่ชาญฉลาด และแผนงานการส่งเสริมการประกอบธุรกิจเพื่อสังคม (Social Business) ในพื้นที่

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมการค้าสู่ตลาดอาเซียน ตลาดโลก และตลาดดิจิทัล ตลาด CLMV และเพิ่มศักยภาพในการทำการค้าสู่ตลาดโลก เน้นการยกระดับคุณภาพและมาตรฐานของตลาดท้องถิ่นและตลาดชุมชนเพื่อเป็นแหล่งขายสินค้าและแหล่งท่องเที่ยวชุมชน ตลอดจนการพัฒนาช่องทางทางการค้าและจุดวางขายสินค้าเพื่อให้ชุมชนนำสินค้าและบริการมาจำหน่ายและเชื่อมโยงกับแหล่งท่องเที่ยวภายในกลุ่มจังหวัด รวมถึงการสร้างโอกาสให้แก่ช่างฝีมือและศิลปินในพื้นที่ให้มีแหล่งในการจำหน่ายสินค้า โดยมีเป้าประสงค์ คือ ผู้ผลิต

ผู้ค้าและผู้บริโภคสามารถเข้าถึงตลาดที่ได้มาตรฐานและสินค้าที่มีคุณภาพและราคาที่เหมาะสม ภายใต้ยุทธศาสตร์ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์ที่ 1 การส่งเสริมและเชื่อมโยงธุรกิจการค้าภายในกลุ่มจังหวัด คือ แผนงานการสร้างโอกาสทางการค้าภายในกลุ่มจังหวัด กลยุทธ์ที่ 2 การส่งเสริม เชื่อมโยงธุรกิจและพัฒนาช่องทางการค้ากับตลาดภายนอก 2 แผนงาน คือ แผนงานการส่งเสริมเชื่อมโยงธุรกิจและพัฒนาช่องทางการค้ากับตลาดภายนอก และแผนงานการสร้างโอกาสทางการค้าในตลาดดิจิทัล

ยุทธศาสตร์ที่ 4 เพิ่มสมรรถนะในการบริหารจัดการและขับเคลื่อนการค้ากลุ่มจังหวัด มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาและยกระดับศักยภาพและความสามารถของบุคลากรกระทรวงพาณิชย์และหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในส่วนภูมิภาค เป้าประสงค์ คือ องค์กรและบุคลากรของกระทรวงพาณิชย์และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในส่วนภูมิภาคมีศักยภาพสูง ภายใต้ยุทธศาสตร์ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์ที่ 1 การเพิ่มสมรรถนะการขับเคลื่อนการค้ากลุ่มจังหวัด 2 แผนงาน คือ แผนงานการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรส่วนภูมิภาค และแผนงานการพัฒนาขีดความสามารถของระบบการบริหารจัดการการค้ากลุ่มจังหวัด กลยุทธ์ที่ 2 การสร้างเครือข่ายการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การค้ากลุ่มจังหวัด คือ แผนงานการสร้างเครือข่ายการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การค้ากลุ่มจังหวัด

ยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดสกลนคร กำหนดวิสัยทัศน์ว่า “เป็นแหล่งเกษตรปลอดภัย ก้าวไกลการค้า พัฒนาการท่องเที่ยว” ประกอบด้วย 5 ประเด็นยุทธศาสตร์

1. การพัฒนาการเกษตรและอุตสาหกรรมเกษตรตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ คือ 1) เพิ่มประสิทธิภาพการผลิตทั้งในเชิงปริมาณ คุณภาพและมาตรฐาน 2) สร้างความเข้มแข็งของสถาบันเกษตรกรและเสริมสร้างศักยภาพให้ประชาชนในภาคเกษตรกรรม 3) ส่งเสริมการใช้พืชสมุนไพรในการรักษา และ 4) ส่งเสริมพัฒนาพืชสมุนไพรอย่างครบวงจร

2. การพัฒนาการค้า การลงทุน และการท่องเที่ยว ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ คือ 1) สร้างขีดความสามารถในการค้า การลงทุน 2) สนับสนุนการท่องเที่ยว 3 ธรรม และ 3) เพิ่มศักยภาพในการคมนาคมขนส่งทั้งทางบกและทางอากาศ

3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดี ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ คือ 1) ส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง 2) เสริมสร้างการเรียนรู้และทักษะของคนทุกกลุ่ม และ 3) ส่งเสริมให้การศึกษาในระดับ ประถม มัธยม และอุดมศึกษาให้มีการใช้ภาษาต่างประเทศ

4. การพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมแบบบูรณาการอย่างสมดุลและยั่งยืน ประกอบด้วย 12 กลยุทธ์ คือ 1) ส่งเสริมการอนุรักษ์และฟื้นฟูสภาพทรัพยากรป่าไม้ 2) การเพิ่มขีดความสามารถในการรองรับของระบบนิเวศและคุณค่าของทรัพยากรธรรมชาติในจังหวัด 3) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติ 4) ส่งเสริมการจัดการแก้ไขปัญหาความเสื่อมโทรมในทรัพยากรธรรมชาติอย่างบูรณาการ 5) การดำเนินมาตรการทางกฎหมาย อย่างเข้มงวด 6) ส่งเสริมการจัดหาและพัฒนาแหล่งน้ำเพื่อการอุปโภคบริโภค 7) การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการน้ำภาคการเกษตร 8) เพิ่มประสิทธิภาพการจัดการปัญหาอุทกภัย 9) ส่งเสริมการควบคุมและลดมลพิษทางน้ำ

10) การจัดการขยะมูลฝอยเชิงรุก 11) ส่งเสริมจำนวนหมู่บ้านให้มีแผนบริหารจัดการและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศระดับหมู่บ้าน และ 12) ส่งเสริมการใช้พลังงานทดแทนและการอนุรักษ์

5. การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีตามหลักธรรมาภิบาลและความมั่นคง ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ คือ 1) พัฒนาสมรรถนะข้าราชการจังหวัดสู่องค์กรสมรรถนะสูง 2) ส่งเสริมการนำการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้ในการบริหารจังหวัด และ 3) พัฒนาขีดความสามารถในการรักษาความมั่นคง ความสงบเรียบร้อย ความปลอดภัยในชีวิต และทรัพย์สิน

แนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เป็นการกำหนดแนวทางในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องทำการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่าง ๆ ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อจัดทำแผนงานดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) ผู้บริหารหรือนักกลยุทธ์ (Strategist) จะต้องศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ระดับคือ สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) และสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) องค์กร โดยทำการวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) หรือที่เรียกว่า “การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)” ว่าแต่ละปัจจัยมีส่วนเอื้ออำนวยหรือขัดขวางการดำเนินงานขององค์กรอย่างไรบ้าง

การจัดทำกลยุทธ์ทางเลือกโดยใช้ TOWS Matrix เป็นการจัดทำกลยุทธ์ทางเลือกที่เป็นไปได้ โดยนำเอาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ที่มีความสำคัญที่สุด จัดทำเป็นกลยุทธ์ 4 ชุด ได้แก่ 1) กลยุทธ์ SO หมายถึง การจัดทำกลยุทธ์โดยใช้จุดแข็ง เพื่อสร้างความได้เปรียบจากโอกาส 2) กลยุทธ์ WO หมายถึง การจัดทำกลยุทธ์โดยเอาชนะจุดอ่อนเพื่อใช้ประโยชน์จากโอกาส 3) กลยุทธ์ ST หมายถึง การจัดทำกลยุทธ์โดยใช้จุดแข็ง เพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรคหรือภัยคุกคาม 4) กลยุทธ์ WT หมายถึง การจัดทำกลยุทธ์เพื่อลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงอุปสรรค

2. การกำหนดทิศทางขององค์กร (Set Organization Direction) ผู้บริหารจะนำข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับการวิเคราะห์โอกาสและข้อจำกัดมาทำการประมวลผล เพื่อใช้กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยที่การกำหนดทิศทางขององค์กรสามารถกระทำได้ในลักษณะของการกำหนดภารกิจและการตั้งเป้าหมาย (Mission and Goal Establishment) ขององค์กร

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หมายถึง การนำทิศทางขององค์กรที่กำหนดไว้อย่างกว้างๆ มาพัฒนา เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคตขององค์กร โดยมักจะกำหนดกลยุทธ์ตามระดับชั้นภายในองค์กร ตั้งแต่กลยุทธ์องค์กร กลยุทธ์ธุรกิจ และกลยุทธ์ตามหน้าที่

4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) หมายถึง การนำกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม ผ่านการจัดโครงสร้างบุคลากร และการประสานงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ

5. การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control) หมายถึง การติดตามและตรวจสอบ (Monitoring) วิเคราะห์ปัญหา กำหนดแนวทาง ปรับปรุง และพัฒนาให้กลยุทธ์ที่กำหนดอยู่เกิดความสอดคล้องกับสถานการณ์จริง เพื่อองค์การจะได้คุณค่าสูงสุดจากการดำเนินงาน ตลอดจนทำการประเมินผลจากการดำเนินกลยุทธ์ว่าประสบผลสำเร็จดังที่ตั้งเป้าหมายไว้หรือไม่เพียงใด

วิธีดำเนินการวิจัย

รูปแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้เครื่องมือหลากหลาย ได้แก่ การวิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึก และการสังเกต โดยขั้นแรก เริ่มการวิเคราะห์นโยบายที่เกี่ยวข้องกับผ้าครามของไทย ตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ ถึงปลายน้ำ แล้วนำผลการสัมภาษณ์วิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรคของผ้าครามจังหวัดสกลนคร

ขั้นต่อมา ดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อสอบถามข้อมูลจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผ้าครามในจังหวัดสกลนคร ตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ ถึงปลายน้ำ แล้วนำผลการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรคของผ้าครามจังหวัดสกลนคร

ขั้นที่สาม นำผลในขั้นแรก คือ ผลการวิเคราะห์ด้านนโยบายที่เกี่ยวข้องทั้ง 3 ระดับ และขั้นที่สอง คือ ผลการวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT analysis) มาวิเคราะห์หาแนวทางเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้วยการวิเคราะห์กลยุทธ์ทางเลือก

ขั้นสุดท้าย นำผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ทางเลือก TOWS จัดทำร่างยุทธศาสตร์การพัฒนาผ้าครามจังหวัดสกลนคร สำหรับเป็นแนวทางให้หน่วยงานภาครัฐ พัฒนาการตลาดผ้าครามของจังหวัดสกลนครต่อไป

ประชากร

ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับผ้าคราม ตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ มีหลักเกณฑ์การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างตามห่วงโซ่แห่งคุณค่า (value chain) แบบเจาะจงผู้ให้สัมภาษณ์ที่เข้าเกณฑ์ 3 ประการ ประกอบด้วย 1) ผู้ผลิตวัตถุดิบฝ้าย/คราม ในชุมชนหรือท้องถิ่นมาแต่ดั้งเดิม มิได้ย้ายแหล่งหรือสถานที่ 2) ผู้ผลิตผ้าครามที่มีความเป็นเอกลักษณ์ ภูมิปัญญาเฉพาะที่ถ่ายทอดกันสืบต่อกันมาภายในครอบครัว และ 3) ผู้จำหน่ายผ้าครามที่เป็นภูมิปัญญา และมีชื่อเสียง จำนวน 14 ราย ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล 1 เดือน

เครื่องมือวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้เครื่องมือ เป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึก ใช้เครื่องมือเป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง เพื่อเปิดประเด็นให้ผู้ร่วมสัมภาษณ์แสดงความคิดเห็น ไม่ได้ยึดหลักแนวคิทธิทัศน์เป็นเกณฑ์ชัดเจน แต่ยึดประเด็นปัญหาปัจจุบันที่ชุมชนกำลังเผชิญอยู่เป็นสำคัญ โดยยึดวัตถุประสงค์ของงานวิจัย

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ขั้นแรกผู้วิจัยวิเคราะห์นโยบายที่เกี่ยวข้องกับผ้าคราม 3 ระดับ ได้แก่ ระดับประเทศ ภูมิภาค และ จังหวัด ขั้นที่สอง การสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มผู้ประกอบการผ้าคราม จังหวัดสกลนคร แบ่งเป็น 1) ต้นน้ำ (ผู้ผลิตวัตถุดิบฝ้าย/คราม) 2) กลางน้ำ (ผู้ผลิตผ้าคราม) และ 3) ปลายน้ำ (ผู้จำหน่ายผ้าคราม) ควบคู่กับการสังเกตร่วมด้วย เพื่อให้ได้ข้อมูลทางด้านวิถีการปฏิบัติ สภาพปัญหาของธุรกิจผ้าคราม และข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาผ้าครามในจังหวัดสกลนคร จากนั้นนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเอกสาร (documentary research) ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) ที่ได้จากการสัมภาษณ์จากผู้ประกอบการ เพื่อจัดทำกลยุทธ์ทางเลือก และแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่นต่อไป

ผลการวิจัย

สรุปผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ของผ้าคราม จังหวัดสกลนคร โดยนำเสนอผลการวิเคราะห์ SWOT และการจัดทำกลยุทธ์ทางเลือก (TOWS Matrix) ของผ้าคราม จังหวัดสกลนคร (ตารางที่ 1)

ตารางที่ 1 การจัดทำกลยุทธ์ทางเลือก (TOWS Matrix) ของผ้าคราม จังหวัดสกลนคร

ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก	จุดแข็ง S1 ความมีเอกลักษณ์เฉพาะของสินค้า S2 ผ้าครามสกลนครได้รับมาตรฐาน GI S3 เป็นผลิตภัณฑ์จากธรรมชาติ S4 ช่างทอมีทักษะและความชำนาญ	จุดอ่อน W1 รูปแบบผลิตภัณฑ์ไม่ทันสมัย W2 ข้อจำกัดด้านวัตถุดิบที่ใช้ฝ้าย/ครามเป็นหลัก W3 การผลิตใช้เวลานาน W4 ขาดบุคลากรรุ่นใหม่ทดแทนรุ่นเก่า W5 ขาดการโฆษณาและประชาสัมพันธ์ W6 ราคาของผลิตภัณฑ์ยังไม่คงที่ขึ้นอยู่กับความยากง่ายหรือลวดลายในการผลิต
โอกาส O1 นโยบายส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน และสินค้า OTOP O2 นโยบายการท่องเที่ยว O3 การรวมกลุ่มประชาคมอาเซียน O4 กระแสความนิยมสินค้างานฝีมือ และธรรมชาติ O5 เทคโนโลยีที่ทันสมัย	กลยุทธ์เชิงรุก (SO) S1,S2,S3,S4,O1,O2 ส่งเสริมนโยบายความเป็นเอกลักษณ์ S1,S2,S3,O1,O3,O4 ส่งเสริมการจัดการประกวดผ้าคราม/แสดงสินค้าระดับจังหวัด ระดับภูมิภาค ระดับประเทศ และระดับนานาชาติ	กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) W1,O1,O3,O4 พัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลายและทันสมัย W2,O1 ส่งเสริมการปลูกฝ้าย/ครามในพื้นที่ W1,W3,W6,O1,O3,O4,O5 ยกกระดับมาตรฐานสินค้า W5,O5 พัฒนาช่องทางการตลาดผ่านเครือข่ายออนไลน์
อุปสรรค T1 คนรุ่นใหม่ไม่สืบทอดภูมิปัญญาท้องถิ่น T2 ไม่มีตลาดหรือสถานที่จัดจำหน่ายรองรับที่แน่นอน T3 สภาพภูมิอากาศส่งผลต่อการปลูกฝ้าย/คราม	กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST) S1,S2,T2 สร้างเครือข่ายระหว่างภาครัฐและเอกชนจัดตลาดผ้าคราม S3,T3 พัฒนาประสิทธิภาพการปลูกฝ้าย/คราม	กลยุทธ์เชิงรับ (WT) W5,T2 สร้างเครือข่ายการค้าทั้งในและต่างประเทศ W4,T1 ฝึกอบรมการเรียนรู้การทำผ้าครามให้คนรุ่นใหม่

2. ผลการวิเคราะห์นโยบายที่เกี่ยวข้องกับผ้าคราม

การศึกษานโยบายที่เกี่ยวข้องกับผ้าคราม โดยนำข้อมูลเกี่ยวกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) และยุทธศาสตร์พัฒนาจังหวัดสกลนคร มาวิเคราะห์นโยบายเกี่ยวกับผ้าคราม 3 ระดับ คือ ระดับประเทศ ภูมิภาค และจังหวัด มีรายละเอียดดังนี้

ระดับประเทศ ประกอบด้วย

ยุทธศาสตร์ด้านที่ 1 การสร้างความสามารถในการแข่งขัน ในเรื่องการพัฒนาภาคการผลิตและบริการ ภาครัฐมีการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาผ้าคราม โดยการจัดตั้งวิสาหกิจชุมชนและสินค้า OTOP ในจังหวัด เพื่อผลิตผ้าครามและผลิตภัณฑ์จากครามให้เป็นเอกลักษณ์ประจำจังหวัด ทำให้ครามนั้นมีความโดดเด่นและเป็นที่รู้จักโดยทั่วไป โดยการสร้างค่านิยมในการสวมใส่ผ้าครามเพื่อสืบสานภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมเหล่านี้คงอยู่และไม่ถูกกลืนเลือน รวมถึงการจัดกิจกรรมประกวดผ้าครามและจัดแสดงสินค้าจากผ้าครามให้เป็นที่รู้จักมากขึ้น ด้านการให้บริการมีการจัดอบรมกลุ่มผู้ผลิตผ้าครามเพื่อให้ความรู้ด้านการตลาดและการใช้เทคโนโลยีเพื่อให้ผู้บริโภคเข้าถึงผลิตภัณฑ์ง่ายขึ้น รวมถึงการพัฒนาสังคมผู้ประกอบการ จากเดิมพื้นฐานการผลิตผ้าครามเป็นเพียงชาวบ้านที่มีการผลิตตามภูมิปัญญาพื้นบ้าน แต่ในยุคปัจจุบันได้มีการตั้งรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นและพัฒนาผู้ผลิตเข้าสู่ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SME) เพื่อเสริมสร้างธุรกิจให้เกิดความน่าเชื่อถือต่อผู้บริโภค

ยุทธศาสตร์ด้านที่ 2 การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน ในเรื่องการปรับเปลี่ยนค่านิยมและวัฒนธรรม โดยการปลูกฝังและสร้างค่านิยมในการสวมใส่ชุดย้อนครามให้เป็นรูปธรรม ผ่านกิจกรรม และการรณรงค์ให้สวมใส่ผ้าคราม ซึ่งภาครัฐเข้าไปมีบทบาทผ่านการร่วมมือกับองค์กรภายนอกเพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับทรัพยากรที่มีอยู่ในพื้นที่ให้เกิดเป็นสินค้าที่บ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ (Geographical Indications: GI) ซึ่งชุมชนจะขอการรับรองเครื่องหมายนี้ได้ก็ต่อเมื่อมีความเชื่อมโยงระหว่าง 2 ปัจจัย คือ ธรรมชาติและมนุษย์ คือ ชุมชนได้อาศัยลักษณะเฉพาะที่มีอยู่ในแหล่งภูมิศาสตร์ตามธรรมชาติ เช่น สภาพดินฟ้าอากาศ หรือวัตถุดิบเฉพาะในพื้นที่มาใช้ประโยชน์ในการผลิตสินค้าในท้องถิ่น ทำให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณลักษณะพิเศษที่มาจากพื้นที่ดังกล่าว (สุมิตรรา ศรีวิบูลย์ และรชชพร โกมลเสวิน, 2561) ซึ่งสะท้อนถึงตัวตนของคนในพื้นที่จังหวัดสกลนครที่ใช้ผ้าครามเป็นสัญลักษณ์ของวัฒนธรรมพร้อมกับการที่ไม่หยุดยั้งที่จะสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์แบบใหม่จากผ้าครามเพื่อให้สามารถเข้าถึงความนิยมในการสวมใส่เสื้อผ้าครามในยุคปัจจุบันได้ นอกจากนี้ยังมีการพัฒนากลุ่มผู้มีความสามารถด้านทอผ้าของจังหวัดสกลนคร การจัดประกวดผ้าครามประจำปี การรวมกลุ่มผู้ผลิตผ้าครามที่โดดเด่นของจังหวัดสกลนคร การออกแบบและสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ผ้าครามที่มีหลากหลายรูปแบบ เช่น เสื้อผ้า กระเป๋า รองเท้า เพื่อเพิ่มช่องทางการตลาดผลิตภัณฑ์ผ้าครามให้เป็นที่รู้จักมากขึ้น

ยุทธศาสตร์ด้านที่ 3 การสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ในเรื่องการพัฒนาเมืองอุตสาหกรรมเชิงนิเวศและเมืองที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม โดยใช้ทรัพยากรร่วมกัน สนับสนุนการเป็นเมืองที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน ซึ่งผ้าครามถือเป็นผ้าที่มาจากสีธรรมชาติ กระบวนการและกรรมวิธีการย้อมไม่ก่อให้เกิดผลเสียต่อทรัพยากรดิน น้ำ และอากาศ หากสามารถทำให้ผู้คน

นิยมใส่ได้มากขึ้นโดยส่งเสริมการเป็นเมืองย้อมผ้าครามแห่งการท่องเที่ยวที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและสร้างรายได้ให้ชุมชน อาจทำให้แนวโน้มในอุตสาหกรรมสิ่งทอที่ใช้สีย้อมจากสารเคมีลดลงได้

ระดับภูมิภาค ประกอบด้วย ส่วนของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กำหนดทิศทางการพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับผ้าครามโดยตรงคือ การพัฒนาอุตสาหกรรมเกษตรแปรรูปไปสู่ผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าเพิ่มสูง การยกระดับมาตรฐานสินค้ากลุ่มผ้าฝ้ายย้อมครามในพื้นที่สกลนครสู่การเป็นศูนย์กลางแฟชั่นในระดับภูมิภาค และกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2 (สกลนคร นครพนม มุกดาหาร) แผนพัฒนากลุ่มจังหวัดฯ (พ.ศ. 2561 - 2565) เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผ้าคราม ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 เสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันทางการค้าของกลุ่มจังหวัด ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อยกระดับศักยภาพของผู้ประกอบการให้เป็นวิสาหกิจสมัยใหม่ พร้อมกับการสร้างผู้ประกอบการรุ่นใหม่และกลุ่มสตาร์ทอัพ (Startups) ด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมให้สามารถเพิ่มมาตรฐานสินค้าและบริการของกลุ่มจังหวัดให้ได้มาตรฐานสากล สะท้อนถึงการยกระดับผลิตภัณฑ์ให้มีมูลค่าเพิ่ม ส่งเสริมวิสาหกิจในชุมชนสู่วิสาหกิจสมัยใหม่

ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างโอกาสและความเป็นธรรมทางการค้าในกลุ่มจังหวัด โดยการเชื่อมโยงผู้ประกอบการรายย่อยและเกษตรกรกับห่วงโซ่มูลค่าของสินค้าและบริการ และส่งเสริมการประกอบธุรกิจในพื้นที่ เห็นได้ว่าจังหวัดสกลนครมีความได้เปรียบในเรื่องภูมิประเทศ และสภาพอากาศที่เอื้อต่อการปลูกต้นครามเป็นอย่างมาก จึงต้องส่งเสริมการปลูกครามและการผลิตผ้าครามธรรมชาติเป็นอาชีพในชุมชน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมการค้าสู่ตลาดอาเซียน ตลาดโลก และตลาดดิจิทัล เพื่อส่งเสริมให้ผู้ประกอบการสามารถแสวงหาโอกาสและทำการค้ากับตลาดในอาเซียน และการทำการค้าสู่ตลาดโลกได้ โดยเน้นการยกระดับคุณภาพและมาตรฐานของผ้าคราม เชื่อมโยงจุดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ OTOP กับสถานที่ท่องเที่ยวภายในจังหวัด เพื่อสร้างโอกาสในการจำหน่ายผลิตภัณฑ์พื้นบ้านของกลุ่มจังหวัดให้เป็นที่รู้จักมากขึ้น

ยุทธศาสตร์ที่ 4 เพิ่มสมรรถนะในการบริหารจัดการและขับเคลื่อนการค้ากลุ่มจังหวัด เพื่อพัฒนาและยกระดับศักยภาพและความสามารถของบุคลากรกระทรวงพาณิชย์และหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในส่วนภูมิภาคในการบริหารจัดการและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การค้ากลุ่มจังหวัด ส่งเสริมและประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ผ้าคราม เช่น การประชาสัมพันธ์ทางเว็บไซต์เกี่ยวกับสินค้า GI เรื่องราวของผ้าคราม และยังเป็นหน่วยงานจัดงานต่าง ๆ อย่างงานเดินแบบ “ตลาดประชารัฐต้องชม ย่านเมืองเก่าสกล ถนนผ้าคราม”

ระดับจังหวัด สำหรับยุทธศาสตร์ของการพัฒนาจังหวัดสกลนคร (พ.ศ. 2561-2564) พบประเด็นเกี่ยวข้อง 3 ด้าน ดังนี้

ด้านที่ 1 การพัฒนาการเกษตรและอุตสาหกรรมเกษตรตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ในเรื่องการพัฒนาการเกษตร และอุตสาหกรรมเกษตร สู่ความมั่นคงและยั่งยืน พบว่าประชาชนในจังหวัดสกลนครมีอาชีพหลัก คือ การทำเกษตรกรรม แต่เมื่อผ้าครามเป็นที่รู้จักและเป็นที่นิยมของผู้บริโภคมากขึ้น ก็มีเกษตรกรหลายกลุ่มหันมาปลูกต้นครามมากขึ้น เป็นการสร้างอาชีพให้ชุมชนมีรายได้มากขึ้น

ด้านที่ 2 การพัฒนาการค้า การลงทุน และการท่องเที่ยว ในเรื่องของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ชุมชนในจังหวัดให้มีคุณภาพมาตรฐานระดับอาเซียน จากความรู้ภูมิปัญญาของชาวจังหวัดสกลนคร ในการผลิตผ้า

ย่อมครามที่ได้รับความนิยมในการสวมใส่ในปัจจุบัน เป็นการยกระดับผลิตภัณฑ์ให้สามารถตอบสนองตามความต้องการของกลุ่มผู้บริโภค รวมถึงการนำนวัตกรรมเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในการผลิต เพื่อให้เกิดความรวดเร็ว และเป็นการลดข้อผิดพลาดในกระบวนการผลิต

ด้านที่ 3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างศักยภาพในการแข่งขัน ในเรื่องประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นและดำรงตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง พบว่าจังหวัดสกลนครได้มีการจัดตั้งกลุ่มผู้ผลิตผ้าย่อมครามที่มีทักษะฝีมือ และความชำนาญเฉพาะด้าน เช่น การปลูก การทอ การผลิต การแปรรูปผลิตภัณฑ์ รวมถึงการรวมกลุ่มภายในหมู่บ้านหรือตำบล โดยการจัดตั้งขึ้นเป็นกลุ่มวิสาหกิจชุมชนของแต่ละหมู่บ้านหรือตำบล เพื่อเป็นการขยายฐานการผลิตให้เกิดความมั่นคง (วรวิธ ลีลานภักดิ์, รุจิภาญจน์ สานนท์ และสุภัทริภา ชันทจร, 2563)

3. ร่างยุทธศาสตร์การพัฒนาผ้าคราม จังหวัดสกลนคร

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) และการจัดทำกลยุทธ์ทางเลือก (TOWS Matrix) ของผู้ประกอบการผ้าคราม จังหวัดสกลนคร (ตารางที่ 1) พบว่า ปัจจัยภายในองค์กรมีจุดแข็งและปัจจัยภายนอกเอื้ออำนวยโอกาสในการพัฒนาผ้าคราม จังหวัดสกลนคร ผู้วิจัยได้กำหนดร่างยุทธศาสตร์การพัฒนานคร จังหวัดสกลนคร แบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับประเทศ ภูมิภาค และจังหวัด สำหรับให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปใช้ประโยชน์ (ตารางที่ 2-4)

ตารางที่ 2 ร่างแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาผ้าคราม ระดับประเทศ

ระยะสั้น (ไม่เกิน 1 ปี)	ระยะกลาง (1-5 ปี)	ระยะยาว (5 ปี ขึ้นไป)
วิสัยทัศน์ เมืองแห่งหัตถกรรมครามธรรมชาติบนพื้นฐานภูมิปัญญาท้องถิ่นของไทย	วิสัยทัศน์ เมืองแห่งหัตถกรรมครามธรรมชาติบนพื้นฐานภูมิปัญญาท้องถิ่นของไทยสู่สากล	วิสัยทัศน์ เมืองแห่งหัตถกรรมครามธรรมชาติ บนพื้นฐานภูมิปัญญาท้องถิ่นของไทยสู่สากล อย่างยั่งยืน
พันธกิจ - พัฒนาผลิตภัณฑ์ภูมิปัญญาท้องถิ่นของไทยสู่ผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าเพิ่ม - พัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการครามธรรมชาติของไทย - สร้างเครือข่ายการค้าระหว่างประเทศ	พันธกิจ - พัฒนาผลิตภัณฑ์ภูมิปัญญาท้องถิ่นของไทยสู่สากล - พัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการครามธรรมชาติของไทยสู่สากล - สร้างเครือข่ายการค้าระหว่างประเทศ	พันธกิจ - พัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการครามธรรมชาติของไทยสู่สากลอย่างต่อเนื่อง - พัฒนาผลิตภัณฑ์ภูมิปัญญาท้องถิ่นของไทยสู่สากลอย่างยั่งยืน - สร้างเครือข่ายการค้าระหว่างประเทศ
ประเด็นยุทธศาสตร์ - พัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการผ้าครามธรรมชาติของไทย - ยกระดับผลิตภัณฑ์งานฝีมือครามธรรมชาติของไทย - สร้างเครือข่ายตลาดผ้าครามธรรมชาติของไทยสู่กลุ่มประเทศอาเซียน	ประเด็นยุทธศาสตร์ - ยกระดับผลิตภัณฑ์ครามธรรมชาติของไทยสู่สากล - ยกระดับมาตรฐานผู้ประกอบการครามธรรมชาติของไทยสู่สากล - สร้างเครือข่ายตลาดผ้าครามธรรมชาติของไทยสู่สากล	ประเด็นยุทธศาสตร์ - เป็นหนึ่งในผู้นำด้านผลิตภัณฑ์ผ้าครามในระดับสากล - ยกระดับผลิตภัณฑ์ครามธรรมชาติของไทยสู่สากลอย่างยั่งยืน - สร้างเครือข่ายตลาดผ้าครามธรรมชาติของไทยสู่สากลอย่างยั่งยืน
เป้าประสงค์ - มูลค่าผลิตภัณฑ์ครามธรรมชาติและผลิตภัณฑ์แปรรูปของไทยสูงขึ้น	เป้าประสงค์ - มูลค่าผลิตภัณฑ์ครามธรรมชาติและผลิตภัณฑ์แปรรูปของไทยสูงขึ้น	เป้าประสงค์ - มูลค่าผลิตภัณฑ์ครามธรรมชาติและผลิตภัณฑ์แปรรูปของไทยสูงขึ้น

ตารางที่ 2 ร่างแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาผ้าคราม ระดับประเทศ (ต่อ)

ระยะสั้น (ไม่เกิน 1 ปี)	ระยะกลาง (1-5 ปี)	ระยะยาว (5 ปี ขึ้นไป)
กลยุทธ์ - ส่งเสริม/พัฒนาผลิตภัณฑ์งานฝีมือครามธรรมชาติของไทย - ส่งเสริม/พัฒนาการแปรรูปผลิตภัณฑ์ในท้องถิ่น - พัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถด้านศิลปหัตถกรรมการทอผ้า - ประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์ผ้าครามของไทยให้เป็นที่รู้จักของชาวต่างชาติ โดยการเชื่อมโยงกับแหล่งท่องเที่ยวในประเทศไทย	กลยุทธ์ - พัฒนาผลิตภัณฑ์งานฝีมือครามธรรมชาติของไทยสู่ผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าเพิ่มสู่สากล - พัฒนาเทคโนโลยีในการผลิตผ้าคราม - สนับสนุนและส่งเสริมการประกวด/แสดงสินค้าระดับนานาชาติ - สนับสนุนการวิจัยศึกษาพฤติกรรมความต้องการของผู้บริโภคในตลาดระดับสากล - ประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์ผ้าครามของไทยให้เป็นที่รู้จักในระดับนานาชาติ โดยการเชื่อมโยงกับแหล่งท่องเที่ยวในประเทศไทย	กลยุทธ์ - พัฒนาผลิตภัณฑ์งานฝีมือครามธรรมชาติของไทยสู่ผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าเพิ่มสู่ระดับสากล อย่างยั่งยืน - ส่งเสริมและสนับสนุนการประกวด/แสดงสินค้าระดับนานาชาติ - สร้างความร่วมมือการค้าระหว่างประเทศ - ฝึกอบรมการเรียนรู้การทำผ้าครามให้แก่คนรุ่นใหม่

ตารางที่ 3 ร่างแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาผ้าคราม ระดับภูมิภาค

ระยะสั้น (ไม่เกิน 1 ปี)	ระยะกลาง (1-5 ปี)	ระยะยาว (5 ปี ขึ้นไป)
วิสัยทัศน์ ศูนย์กลางผ้าครามธรรมชาติ กลุ่มน้ำโขง เชื่อมโยงอาเซียน พันธกิจ - พัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการผ้าครามธรรมชาติในกลุ่มจังหวัด - พัฒนาผลิตภัณฑ์ผ้าครามธรรมชาติในกลุ่มจังหวัดให้มีมูลค่าเพิ่ม - พัฒนาช่องทางการตลาดผ้าครามธรรมชาติ ประเด็นยุทธศาสตร์ - พัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการผ้าครามธรรมชาติในกลุ่มจังหวัด - ยกระดับผลิตภัณฑ์งานฝีมือครามธรรมชาติของกลุ่มจังหวัด - สร้างเครือข่ายตลาดผ้าครามธรรมชาติ เป้าประสงค์ - มูลค่าผลิตภัณฑ์ครามธรรมชาติและผลิตภัณฑ์แปรรูปของกลุ่มจังหวัดสูงขึ้น กลยุทธ์ - ประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์กลุ่มจังหวัดให้เป็นที่รู้จัก - ส่งเสริมงานผ้าทอมือสืบทอดและธรรมชาติของกลุ่มจังหวัด - บริหารจัดการน้ำในกลุ่มจังหวัดแบบบูรณาการและยั่งยืน ไม่ให้เกิดปัญหาภัยแล้งต่อการปลูกฝ้าย/คราม	วิสัยทัศน์ ศูนย์กลางผ้าครามธรรมชาติ สร้างสรรค์งานฝีมือแพชั่น บนพื้นฐานภูมิปัญญาท้องถิ่น พันธกิจ - พัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการผ้าครามธรรมชาติในกลุ่มจังหวัดสู่งานแพชั่น - พัฒนาผลิตภัณฑ์จากครามธรรมชาติในกลุ่มจังหวัดสู่งานแพชั่น - พัฒนาช่องทางการตลาดผ้าครามธรรมชาติของกลุ่มจังหวัดสู่ตลาดแพชั่น ประเด็นยุทธศาสตร์ - ยกระดับมาตรฐานผ้าครามธรรมชาติของกลุ่มจังหวัด - ยกระดับผลิตภัณฑ์งานฝีมือครามธรรมชาติของกลุ่มจังหวัดสู่งานแพชั่น - สร้างเครือข่ายตลาดผ้าครามธรรมชาติของกลุ่มจังหวัดสู่ตลาดแพชั่น เป้าประสงค์ - มูลค่าผลิตภัณฑ์ครามธรรมชาติงานฝีมือแพชั่นของกลุ่มจังหวัดเพิ่มขึ้น กลยุทธ์ - ส่งเสริมการเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์กลุ่มจังหวัดสู่ตลาดแพชั่นสากล - พัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอในกลุ่มจังหวัด - สนับสนุนทุนวิจัยศึกษาพฤติกรรมความต้องการของผู้บริโภคในตลาดระดับสากล - สนับสนุนกิจกรรมการประกวด/แสดงสินค้าระดับท้องถิ่น ภูมิภาค ประเทศ และนานาชาติ	วิสัยทัศน์ ศูนย์กลางผ้าครามธรรมชาติสู่สากล พันธกิจ - พัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการผ้าครามแพชั่นในกลุ่มจังหวัดสู่สากล - พัฒนาผลิตภัณฑ์จากครามแพชั่นในกลุ่มจังหวัดสู่สากล - พัฒนาช่องทางการตลาดผ้าครามธรรมชาติของกลุ่มจังหวัดสู่ตลาดสากล ประเด็นยุทธศาสตร์ - ยกระดับมาตรฐานผ้าครามธรรมชาติของกลุ่มจังหวัดสู่สากล - ยกระดับผลิตภัณฑ์งานฝีมือครามธรรมชาติของกลุ่มจังหวัดสู่สากล - สร้างเครือข่ายตลาดผ้าครามธรรมชาติของกลุ่มจังหวัดสู่สากล เป้าประสงค์ - มูลค่าผลิตภัณฑ์ครามธรรมชาติของกลุ่มจังหวัดเพิ่มขึ้น กลยุทธ์ - สร้างเครือข่ายการค้าในต่างประเทศ - สนับสนุนกิจกรรมการประกวด/แสดงสินค้าระดับท้องถิ่น ภูมิภาค ประเทศ และนานาชาติ

ตารางที่ 3 ร่างแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาผ้าคราม ระดับภูมิภาค (ต่อ)

ระยะสั้น (ไม่เกิน 1 ปี)	ระยะกลาง (1-5 ปี)	ระยะยาว (5 ปี ขึ้นไป)
- สร้างเครือข่ายการค้า เชื่อมโยงอาเซียน โดยเฉพาะ CLMV	- สร้างเครือข่ายการค้าระหว่างภาครัฐ และเอกชน - พัฒนาระบบคมนาคมกลุ่มจังหวัดลุ่มแม่น้ำโขง เพื่อเพิ่มช่องทางการขายในกลุ่มประเทศใกล้เคียง	

ตารางที่ 4 ร่างแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาผ้าคราม ระดับจังหวัด

ระยะสั้น (ไม่เกิน 1 ปี)	ระยะกลาง (1-5 ปี)	ระยะยาว (5 ปี ขึ้นไป)
วิสัยทัศน์ สกลนครเมืองแห่งคราม ธรรมชาติ	วิสัยทัศน์ สกลนครเมืองแห่งครามธรรมชาติ สร้างสรรค์งานฝีมือแพชั่น บนพื้นฐานภูมิปัญญาท้องถิ่น	วิสัยทัศน์ สกลนครเมืองแห่งครามธรรมชาติ สู่อสากล อย่างยั่งยืน
พันธกิจ - พัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการผ้าครามธรรมชาติ - พัฒนาลิขสิทธิ์ผ้าครามให้มีมูลค่าเพิ่ม - พัฒนาช่องทางการตลาดผ้าครามธรรมชาติ	พันธกิจ - พัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการผ้าครามธรรมชาติ สู่อสากล - พัฒนาลิขสิทธิ์จากครามธรรมชาติสู่อสากล - พัฒนาช่องทางการตลาดผ้าครามธรรมชาติสู่ตลาดแพชั่น	พันธกิจ - พัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการผ้าคราม แพชั่นสู่อสากล - พัฒนาลิขสิทธิ์จากครามแพชั่นสู่อสากล - พัฒนาช่องทางการตลาดผ้าคราม ธรรมชาติสู่ตลาดสากล
ประเด็นยุทธศาสตร์ - พัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการผ้าคราม ธรรมชาติ - ยกระดับผลิตภัณฑ์งานฝีมือคราม ธรรมชาติสู่ผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าเพิ่ม - สร้างเครือข่ายตลาดผ้าครามธรรมชาติ	ประเด็นยุทธศาสตร์ - ยกระดับมาตรฐานผ้าครามธรรมชาติ - ยกระดับผลิตภัณฑ์งานฝีมือคราม ธรรมชาติสู่อสากล - สร้างเครือข่ายตลาดผ้าครามธรรมชาติสู่ตลาด แพชั่น	ประเด็นยุทธศาสตร์ - ยกระดับมาตรฐานผ้าครามธรรมชาติสู่อสากล - ยกระดับผลิตภัณฑ์งานฝีมือคราม ธรรมชาติ สู่อสากล - สร้างเครือข่ายตลาดผ้าครามธรรมชาติสู่ สากล
เป้าประสงค์ - ผู้บริโภคมีความเชื่อมั่นในผลิตภัณฑ์ - มูลค่าผลิตภัณฑ์ครามธรรมชาติและ ผลิตภัณฑ์แปรรูปสูงขึ้น	เป้าประสงค์ - ผ้าครามเป็นที่ยอมรับในตลาดแพชั่น - มูลค่าผลิตภัณฑ์ครามธรรมชาติและงานฝีมือ แพชั่นเพิ่มขึ้น	เป้าประสงค์ - ผ้าครามเป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ - มูลค่าผลิตภัณฑ์ครามธรรมชาติเพิ่มขึ้น
กลยุทธ์ - พัฒนาลิขสิทธิ์ให้มีความทันสมัย บนพื้นฐานภูมิปัญญาท้องถิ่น - พัฒนาประสิทธิภาพการปลูกฝ้าย/คราม - เพิ่มช่องทางการโฆษณาและ ประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์ โดยการ เชื่อมโยงกับการท่องเที่ยวในจังหวัด สกลนคร - ส่งเสริมกิจกรรมการประกวด/แสดง สินค้าระดับท้องถิ่น ภูมิภาค และ ระดับประเทศ	กลยุทธ์ - สร้างมาตรฐานคุณภาพของผลิตภัณฑ์ - พัฒนา/ออกแบบผลิตภัณฑ์ที่เป็นเอกลักษณ์และ ทันสมัยสู่อสากล - วิจัยศึกษาพฤติกรรมความต้องการของผู้บริโภค ในตลาดระดับสากล - พัฒนาเทคโนโลยีในการผลิตผ้าคราม - เพิ่มช่องทางการโฆษณาและประชาสัมพันธ์สู่ สากล - ส่งเสริมกิจกรรมการประกวด/แสดงสินค้าระดับ ท้องถิ่น ภูมิภาค ประเทศ และนานาชาติ	กลยุทธ์ - พัฒนา/ออกแบบผลิตภัณฑ์ที่เป็น เอกลักษณ์และทันสมัยอย่างต่อเนื่อง - ส่งเสริมกิจกรรมการประกวด/แสดงสินค้า ระดับนานาชาติ - ส่งเสริมผู้ประกอบการส่งออกในตลาด ต่างประเทศ

อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ SWOT และ จัดทำกลยุทธ์พร้อมกันนโยบายที่เกี่ยวข้องกับผ้าคราม และกำหนดร่างยุทธศาสตร์การพัฒนาผ้าครามระดับประเทศ ระดับภูมิภาค และระดับจังหวัด แล้วพบว่านโยบายที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผ้าครามตั้งแต่ต้นนโยบายระดับประเทศถึงระดับท้องถิ่นมีการสนับสนุนให้หน่วยงานภาครัฐ เอกชน และประชาชน นำนโยบายลงสู่การปฏิบัติในระดับชุมชน เช่น “โครงการชุมชนท่องเที่ยว OTOP นวัตวิถี” ที่ถูกขับเคลื่อนพัฒนาประเทศตามโครงการ “ไทยนิยม ยั่งยืน” จากการที่รัฐบาลมีนโยบายลดความเหลื่อมล้ำของสังคมที่มุ่งสร้างรายได้และความเจริญ ความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจ โดยให้ภาคเอกชนและภาคประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมดำเนินการร่วมกันภาครัฐ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับการดำเนินงานโครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) ที่เริ่มตั้งแต่ปี พ.ศ. 2544 ในภูมิภาคทั่วประเทศ และมอบหมายให้กรมพัฒนาชุมชน เป็นผู้รับผิดชอบหลักส่งเสริมดำเนินงาน OTOP โดยร่วมกับหน่วยงานต่างๆ เพื่อยกระดับมาตรฐานสินค้ากลุ่มผ้าฝ้ายย้อมครามในพื้นที่สกลนคร (สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดสกลนคร, ม.ป.ป.) สอดคล้องกับการศึกษาของ นันทกาญจน์ เกิดมาลัย, ชรินทร์ วะสินนท์, ละมัย ร่มเย็น และชาติชัย อุดมกิจมงคล (2561) ทำการศึกษาสภาพการบริหารการพัฒนาและปัญหาการดำเนินธุรกิจผลิตภัณฑ์ครามในจังหวัดสกลนคร เห็นว่าสภาพการบริหารการพัฒนาในระดับนโยบายมีการกำหนดยุทธศาสตร์ระดับประเทศจนถึงระดับจังหวัด และมีการสนับสนุนการนำยุทธศาสตร์การพัฒนาไปสู่การปฏิบัติด้วยการยกระดับภูมิปัญญาสกลนครให้เป็นเมืองแห่งผ้าฝ้ายย้อมครามธรรมชาติ (city of indigo dye) และเมืองสมุนไพร (Herbal Valley)

การกำหนดร่างยุทธศาสตร์การพัฒนาผ้าคราม จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจุดแข็ง (SWOT Analysis) และการจัดทำกลยุทธ์ทางเลือก (TOWS Matrix) ของกลุ่มผู้ประกอบการผ้าคราม จังหวัดสกลนคร ผู้วิจัยได้จัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาผ้าคราม เป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับประเทศ ภูมิภาค และจังหวัด แบ่งเป็น 3 ระยะ ดังนี้ ระยะแรก คือ การพัฒนาและออกแบบผลิตภัณฑ์ให้มีความทันสมัย และมีลวดลายที่หลากหลาย ระยะที่สองคือ การพัฒนาผลิตภัณฑ์สู่ตลาดแฟชั่น เพื่อให้สามารถเข้าถึงผู้บริโภคทุกกลุ่มเป้าหมายมากขึ้น ซึ่งในปัจจุบันพบว่า รูปแบบสินค้าส่วนมากเหมาะกับผู้ใช้ในกลุ่มผู้สูงอายุ อีกทั้งยังไม่มีรูปแบบลวดลายสำหรับกลุ่มวัยรุ่น และระยะที่สามคือ การยกระดับผลิตภัณฑ์สู่ตลาดสากล แต่ยังคงความเป็นเอกลักษณ์ภูมิปัญญาพื้นบ้านของไทยเอาไว้ และส่งเสริมการตลาดให้เป็นที่ยอมรับของชาวต่างชาติ มีรายละเอียด ดังนี้

ยุทธศาสตร์การพัฒนาผ้าคราม ระดับประเทศ ได้จัดทำยุทธศาสตร์ เป็น 3 ระยะคือ ระยะแรก ยุทธศาสตร์ไม่เกิน 1 ปี กำหนดวิสัยทัศน์ “เมืองแห่งหัตถกรรมครามธรรมชาติ บนพื้นฐานภูมิปัญญาท้องถิ่นของไทย” ประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์ คือ พัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการผ้าครามธรรมชาติของไทย ยกกระดับผลิตภัณฑ์งานฝีมือครามธรรมชาติของไทย และสร้างเครือข่ายตลาดผ้าครามธรรมชาติของไทยสู่กลุ่มประเทศอาเซียน ระยะที่สอง ยุทธศาสตร์ระยะ 1 - 5 ปี กำหนดวิสัยทัศน์ว่า “เมืองแห่งหัตถกรรมครามธรรมชาติ บนพื้นฐานภูมิปัญญาท้องถิ่นของไทยสู่สากล” ประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์ คือ ยกกระดับผลิตภัณฑ์ครามธรรมชาติของไทยสู่สากล ยกกระดับมาตรฐานผู้ประกอบการครามธรรมชาติของไทยสู่สากล และสร้างเครือข่ายตลาดผ้าครามธรรมชาติของไทยสู่สากล และระยะที่สาม ยุทธศาสตร์ระยะ 5 ปี กำหนดวิสัยทัศน์ “เมืองแห่งหัตถกรรม

ครามธรรมชาติ บนพื้นฐานภูมิปัญญาท้องถิ่นของไทยสู่สากล อย่างยั่งยืน” ประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์ คือ เป็นหนึ่งในผู้นำด้านผลิตภัณฑ์ผ้าครามในระดับสากล ยกกระดับผลิตภัณฑ์ครามธรรมชาติของไทยสู่สากลอย่างยั่งยืน และสร้างเครือข่ายตลาดผ้าครามธรรมชาติของไทยสู่สากลอย่างยั่งยืน

สำหรับยุทธศาสตร์การพัฒนาผ้าคราม ระดับภูมิภาค แบ่งเป็น 3 ระยะ คือ ระยะแรก ยุทธศาสตร์ไม่เกิน 1 ปี กำหนดวิสัยทัศน์ “ศูนย์กลางผ้าครามธรรมชาติ กลุ่มแม่น้ำโขง เชื่อมโยงอาเซียน” ประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์ คือ พัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการผ้าครามธรรมชาติในกลุ่มจังหวัด ยกกระดับผลิตภัณฑ์งานฝีมือครามธรรมชาติของกลุ่มจังหวัด และสร้างเครือข่ายตลาดผ้าครามธรรมชาติ ระยะที่สอง ยุทธศาสตร์ระยะ 1 - 5 ปี กำหนดวิสัยทัศน์ว่า “ศูนย์กลางผ้าครามธรรมชาติ สร้างสรรค์งานฝีมือแฟชั่น บนพื้นฐานภูมิปัญญาท้องถิ่น” ประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์ คือ ยกกระดับมาตรฐานผ้าครามธรรมชาติของกลุ่มจังหวัด ยกกระดับผลิตภัณฑ์งานฝีมือครามธรรมชาติของกลุ่มจังหวัดสู่งานแฟชั่น และสร้างเครือข่ายตลาดผ้าครามธรรมชาติของกลุ่มจังหวัดสู่ตลาดแฟชั่น และระยะที่สาม ยุทธศาสตร์ระยะ 5 ปี กำหนดวิสัยทัศน์ “ศูนย์กลางผ้าครามธรรมชาติสู่สากล” ประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์ คือ ยกกระดับมาตรฐานผ้าครามธรรมชาติของกลุ่มจังหวัดสู่สากล ยกกระดับผลิตภัณฑ์งานฝีมือครามธรรมชาติของกลุ่มจังหวัดสู่สากล และสร้างเครือข่ายตลาดผ้าครามธรรมชาติของกลุ่มจังหวัดสู่สากล

ในส่วนของยุทธศาสตร์การพัฒนาผ้าคราม ระดับจังหวัด แบ่งเป็น 3 ระยะ คือ ระยะแรก ยุทธศาสตร์ไม่เกิน 1 ปี กำหนดวิสัยทัศน์ “สกลนครเมืองแห่งครามธรรมชาติ” ประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์ คือ พัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการผ้าครามธรรมชาติ ยกกระดับผลิตภัณฑ์งานฝีมือครามธรรมชาติสู่ผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าเพิ่ม และสร้างเครือข่ายตลาดผ้าครามธรรมชาติ ระยะที่สอง ยุทธศาสตร์ระยะ 1-5 ปี กำหนดวิสัยทัศน์ว่า “สกลนครเมืองแห่งครามธรรมชาติ สร้างสรรค์งานฝีมือแฟชั่น บนพื้นฐานภูมิปัญญาท้องถิ่น” ประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์ คือ ยกกระดับมาตรฐานผ้าครามธรรมชาติ ยกกระดับผลิตภัณฑ์งานฝีมือครามธรรมชาติสู่งานแฟชั่น และสร้างเครือข่ายตลาดผ้าครามธรรมชาติสู่ตลาดแฟชั่น และระยะที่สาม ยุทธศาสตร์ระยะ 5 ปี กำหนดวิสัยทัศน์ “สกลนครเมืองแห่งครามธรรมชาติสู่สากล อย่างยั่งยืน” ประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์ คือ ยกกระดับมาตรฐานผ้าครามธรรมชาติสู่สากล ยกกระดับผลิตภัณฑ์งานฝีมือครามธรรมชาติสู่สากล และสร้างเครือข่ายตลาดผ้าครามธรรมชาติสู่สากล เพื่อสร้างโอกาสทางการค้าทางด้านการส่งเสริมสินค้าเด่นของท้องถิ่น และเพิ่มช่องทางการตลาด โดยการผลักดันให้ผลิตภัณฑ์ผ้าครามเข้าสู่ตลาดระดับสากล และทำให้ประชาชนในชุมชนมีรายได้เพิ่มขึ้น นำมาซึ่งการพัฒนาเศรษฐกิจของไทยอย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. วิจัยครั้งต่อไปควรทำการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ผ้าครามภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เนื่องจากภาคตะวันออกเฉียงเหนือถือเป็นผู้ผลิตผ้าครามรายใหญ่ที่สุดของประเทศไทย
2. ควรทำการวิเคราะห์ต้นทุนและปัจจัยที่ใช้ในการผลิตผ้าคราม เพื่อทำการศึกษาด้านทุนการเพาะปลูกในพื้นที่มีศักยภาพ และพัฒนาผ้าครามสู่สินค้าแฟชั่นเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม

3. ควรศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภคในแต่ละช่วงอายุต่อรูปแบบความต้องการเลือกซื้อผ้าคราม เพื่อหาแนวทางการพัฒนารูปแบบผ้าครามให้ตรงกับความต้องการของผู้บริโภคมากขึ้น และศึกษาการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ในลักษณะเดียวกันในภูมิภาคอื่น ๆ เพื่อหาแนวทางการพัฒนาผลิตภัณฑ์ท้องถิ่นของไทยต่อไป

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1. ภาครัฐควรมีนโยบายรองรับ หรือสนับสนุนกลุ่มเกษตรกรปลูกฝ้ายและครามในการพัฒนาประสิทธิภาพและเพิ่มปริมาณผลผลิต มีการร่วมมือกับสถาบันการศึกษาสนับสนุนการพัฒนาเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการผลิตผ้าคราม การสนับสนุนงบประมาณการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีมูลค่าเพิ่ม รวมถึงส่งเสริมการค้าและการตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อผลักดันให้ผ้าครามเป็นที่ประจักษ์แก่คนทั่วไปและทั่วโลก

2. ผู้ประกอบการผ้าครามควรพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีตลาดที่ทันสมัย พัฒนางานฝีมือสู่ตลาดสมัยใหม่ แต่ยังคงเอกลักษณ์เฉพาะของภูมิปัญญาท้องถิ่นเอาไว้ และสร้างเครือข่ายกับภาครัฐและเอกชนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการสนับสนุนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การออกแบบบรรจุภัณฑ์ และการทำการตลาดให้เข้าถึงกลุ่มผู้บริโภคมากขึ้น ตลอดจนการถ่ายทอดการผลิตผ้าครามสู่คนรุ่นใหม่ เพื่อสืบสานและอนุรักษ์ภูมิปัญญาท้องถิ่นต่อไป

3. หน่วยงานภาครัฐควรมีกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาผ้าคราม และนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมตลอดจนติดตามและประเมินผลการนำยุทธศาสตร์ไปใช้เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในท้องถิ่นต่อไป

เอกสารอ้างอิง

นันทกาญจน์ เกิดมาลัย, ชนินทร์ วะสินนท์, ละมัย ร่มเย็น และ ชาตชัย อุดมกิจมงคล. (2561). สภาพการบริหารการพัฒนาและปัญหาการดำเนินธุรกิจผลิตภัณฑ์ครามในจังหวัดสกลนคร. วารสารการบริหารปกครอง, 7(2), 291-313.

ยงยุทธ สีสัตย์ชื่อ. (ม.ป.ป.). การพัฒนาสินค้าผ้าครามย้อมสีธรรมชาติสกลนคร เชื่อมโยงการท่องเที่ยวชุมชนอย่างยั่งยืน (Sakonkakhon: City of Kram) ของกลุ่มจังหวัด ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2 (สกลนคร มุกดาหาร นครพนม). สืบค้นจาก http://wiki.ocsc.go.th/_media/99_2_009.pdf.

วรวิฐ ลิลาณาศักดิ์ ฐิติกาญจน์ สานนท์และสุภัทริภา ชันทจร. (2563). การพัฒนาศักยภาพทางการตลาดออนไลน์สำหรับวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ผ้าทอในอำเภอสีดา จังหวัดนครราชสีมา. วารสารวิชาการสังคมศาสตร์เครือข่ายวิจัยประชาชื่น, 2(3), 40-56.

สำนักงานจังหวัดสกลนคร. (2562). แผนพัฒนาจังหวัดสกลนคร 4 ปี (พ.ศ. 2561-2564) ฉบับทบทวนปี พ.ศ. 2562. สืบค้นจาก <http://www.sakonkakhon.go.th/officeprovince/plan/plan/plan.php>.

สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดสกลนคร. (ม.ป.ป.). OTOP โครงการชุมชนท่องเที่ยว OTOP นวัตวิถี

สกลนคร. สืบค้นจาก

https://www.iotopsakon.com/about/?fbclid=IwAR3VgK1PKkv1bKFk_pCprBrNZYRHMPxEgk4QWwH1uSCc3oOebytIZoApppg.

สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี. (2561). ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580) หน้า 1-71. สืบค้นจาก

http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2561/A/082/T_0001.PDF.

สุมิตรา ศรีวิบูลย์ และรชงพร โกมลเสวิน. (2561). เครื่องหมายรับรองคุณภาพ: โอกาสทางการตลาดสำหรับ

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. วารสารนักบริหาร, 38(1), 11-21.

การปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

ธีทัต ตรีศิริโชติ¹

Received 16 July 2021

Revised 25 August 2021

Accepted 27 August 2021

บทคัดย่อ

การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมในยุคโลกาภิวัตน์ และการเกิด Disruptive รวมถึงการเข้าสู่ ยุคอุตสาหกรรม 4.0 เป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงมากมาย ทั้งในด้านสังคม เศรษฐกิจ การดำเนินธุรกิจ และ รูปแบบการทำงานที่มีการใช้เทคโนโลยีมากขึ้น ทำให้สภาพแวดล้อมที่ต้องเผชิญในอนาคตมีการเปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็ว มีแนวโน้มผันผวนสูงขึ้น (Volatile) ไม่แน่นอน (Uncertain) ซับซ้อน (Complex) และเป็นไปใน ทิศทางที่คลุมเครือทำให้คาดเดาได้ยาก (Ambiguous) ในบทความนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะนำเสนอ ความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับ ความหมายของการบริหารจัดการ การตอบสนองต่อความเสี่ยง การปรับกลยุทธ์ ในขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และกรณีศึกษา เพื่อให้มีความเข้าใจการปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับ สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เพื่อให้องค์กรมีความได้เปรียบทางแข่งขันและความยั่งยืนขององค์กร

คำสำคัญ: ความเสี่ยง กลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลง

¹ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา เลขที่ 169 ถนนลงหาดบางแสน ตำบลแสนสุข อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี 20131

อีเมล: teetut@go.buu.ac.th

STRATEGIC ADAPTATION TO CHANGING CIRCUMSTANCES

Teetut Tresirichod¹

Abstract

Economic and social changes in the era of globalization, disruption as well as the entry of Industry 4.0 cause many changes in socioeconomics, business operations and work adaptation towards advanced technology environment that is rapidly dynamic, volatile, uncertain, complex, and ambiguous. This article aims to present knowledge and understanding about the management definition, risk responsiveness, adjustments of strategic implementation and case studies to understand how to adjust strategies to suit changing situations and to create the organization competitive advantage and sustainability.

Keywords: Risk, Strategy, Change

¹ Graduate School of Commerce, Burapha University, 169 Long-hard Bangsaen Road, Muang District, Chonburi 20131
E-mail: teetut@go.buu.ac.th

บทนำ

ภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคม และสิ่งแวดล้อม ได้ส่งผลกระทบอย่างรุนแรงต่อผลิตภัณฑ์และธุรกิจเดิม ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม เช่น การที่บริษัทเล็ก ๆ ที่มีทรัพยากรน้อยกว่า สามารถพัฒนาสินค้า หรือให้บริการแบบใหม่ ก่อให้เกิดเป็นความต้องการเกิดขึ้นใหม่ จนกระทั่งความต้องการแบบใหม่นี้ ได้มาทดแทนที่สิ่งเดิมที่มีอยู่ ส่วนบริษัทใหญ่ ๆ นั้น จะเน้นการพัฒนาจากความต้องการเดิม กลุ่มผู้บริโภคเดิม ต่อยอดพัฒนาจากสิ่งเดิม ทำให้ไม่สามารถมองเห็นความต้องการอื่น ๆ ได้ สิ่งที่เกิดขึ้นนี้คือ การทำลายล้างจากสิ่งเดิม (Disruption) จึงแตกต่างจาก การเปลี่ยนแปลงบางสิ่งไปสู่สิ่งหนึ่งโดยสิ้นเชิง (Transformation) ตรงที่การทำลายล้างจากสิ่งเดิมเน้นการพัฒนาสิ่งใหม่ และมองหาโอกาสใหม่ ๆ ในขณะที่ การเปลี่ยนแปลงบางสิ่งไปสู่สิ่งหนึ่งโดยสิ้นเชิง เป็นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงจากสิ่งเดิม โดยอาจจะทำเพื่อการต่อยอดจากสิ่งเดิม หรือเพื่อการพัฒนาสิ่งใหม่ (Clayton M. Christensen, Michael E. Raynor & Rory McDonald, 2015) และในปัจจุบันโลกได้เข้าสู่ยุคอุตสาหกรรม 4.0 ส่วนประเทศไทยกำลังเข้าสู่ยุคใหม่ที่เรียกว่า ยุคอุตสาหกรรม 4.0 ซึ่งเป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงมากมาย ทั้งในด้านสังคม เศรษฐกิจ การดำเนินธุรกิจ และรูปแบบการทำงานที่มีการใช้เทคโนโลยีมากขึ้น ทำให้สภาพแวดล้อมที่เราต้องเผชิญในอนาคตมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีแนวโน้มผันผวนสูงขึ้น (Volatile) ไม่แน่นอน (Uncertain) ซับซ้อน (Complex) และเป็นไปในทิศทางที่คลุมเครือทำให้คาดเดาได้ยาก (Ambiguous) ซึ่งโลกแบบนี้เรียกสั้น ๆ ว่า “โลก VUCA” โดยความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในยุคนี้ เรียกว่า ความเสี่ยง VUCA ซึ่งการตอบสนองและการจัดการความเสี่ยง VUCA จะแตกต่างจากการบริหารความเสี่ยงแบบปกติ อันเนื่องจากความเสี่ยง VUCA เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบจากภายนอกที่มีความหลากหลายซับซ้อน และเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (ธีระศักดิ์ เปี่ยมสุภักพงศ์ และคณะ, 2562) ดังนั้น การปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ดังที่ได้กล่าวไว้แล้วในข้างต้นจึงมีความสำคัญกับองค์การทั้งที่เกี่ยวข้องกับภายในและภายนอก

ความหมายของการบริหารจัดการ

การบริหารจัดการ (Administration) และการจัดการ (Management) ทั้งสองคำมีความหมายที่คล้ายคลึงกัน การบริหารจัดการใช้ในวงราชการหรือระบบราชการ ซึ่งมักจะใช้คำนี้กับผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ส่วนคำว่า การจัดการใช้ในวงธุรกิจของเอกชนเป็นหลักและมักจะใช้กับผู้ปฏิบัติงานรองลงมา ซึ่งมีหน้าที่ปฏิบัติตามนโยบาย (ประกิจ หงษ์แสนยาธรรม, 2552) นอกจากนั้นยังพบว่า มีผู้ให้คำจำกัดความของการบริหารไว้ดังนี้ Bridges and Roquemore (2004) การบริหารจัดการ คือ การประสานการใช้ทรัพยากรขององค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ Carroll and Gillen (1987) การบริหารจัดการเป็นกระบวนการในการดำเนินการให้บรรลุจุดหมาย โดยอาศัยการบริหารจัดการที่สำคัญ คือ การวางแผน การจัดองค์กร การนำ และการควบคุม Certo, S. C. (2000) การบริหารจัดการคือกระบวนการของการมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรจากการทำงานร่วมกัน โดยการใช้บุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ และ Dubrin and Ireland (1993) การบริหารจัดการ คือ กระบวนการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งต้องอาศัยขั้นตอนการ

วางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) ใช้ทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของธุรกิจ รวมทั้งความสามารถทางการบริหาร ได้แก่ มนุษย์ วัสดุอุปกรณ์ เงินทุน ตลอดจนสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์การอย่างเหมาะสมมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness)

ดังนั้น การบริหารจัดการจึงมีความสำคัญ ในการกำหนดกลยุทธ์องค์กร ให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น การวางแผนในเชิงกลยุทธ์เพื่อการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น เป็นการกำหนดภาพรวมของบริษัท ทั้งด้านการบริหาร เป้าหมาย หรือกำหนดขอบเขตการดำเนินงาน การจัดองค์กรเป็นการวางระเบียบการจัดการ เพื่อให้กลุ่มบุคคลในองค์กรเข้ามาทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร เช่น การวางแผน การสร้างความเป็นระเบียบ การสรรหาบุคลากร การนำหรือการสั่งการ และการควบคุม

การตอบสนองต่อความเสี่ยง

ในปี 2535 คณะกรรมการชุดหนึ่ง ซึ่งเรียกว่า The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) ซึ่งเป็นคณะกรรมการของสถาบันวิชาชีพ 5 สถาบัน ในสหรัฐอเมริกา ได้แก่ สมาคมผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแห่งสหรัฐอเมริกา (The American Institute of Certified Public Accountants หรือ AICPA) สมาคมผู้ตรวจสอบภายใน (The Institute of Internal Auditor หรือ IIA) สมาคมผู้บริหารการเงิน (The Financial Executives Institute หรือ FEI) สมาคมนักบัญชีแห่งสหรัฐอเมริกา (The American Accounting Association หรือ AAA) และสมาคมนักบัญชีเพื่อการบริหาร (Institute of Management Accountants หรือ IMA) ทั้ง 5 สถาบันนี้ได้ร่วมกันศึกษาวิจัย และพัฒนาแนวคิดของการควบคุมภายใน และได้ให้ความหมายของการควบคุมภายในว่า “ การควบคุมภายใน คือ กระบวนการปฏิบัติงานที่ถูกกำหนดร่วมกันโดย คณะกรรมการ ผู้บริหารตลอดจนพนักงานขององค์กรทุกระดับชั้น เพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า วิธีการหรือการปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุม ”

โดย The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) ได้กำหนดวิธีการตอบสนองความเสี่ยงไว้พอสรุปได้ดังนี้

1. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) หมายถึง การเลิกหรือหลีกเลี่ยงการกระทำ เหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง เช่น การกระทำการที่องค์กรไม่ถนัด อาจหลีกเลี่ยงโดยการไม่กระทำ หรือจ้างบุคคลภายนอก เป็นต้น

2. การลดความเสี่ยง (Risk Reduction) หมายถึง การลดโอกาสความน่าจะเป็นเกิดหรือการลดความเสียหาย หรือการลดทั้งสองด้านพร้อมกันการลดความเสี่ยงที่สำคัญคือ การจัดระบบการควบคุมเพื่อป้องกันหรือค้นพบความเสี่ยงเฉพาะวัตถุประสงค์นั้นอย่างเหมาะสม ทันกาลมากขึ้นรวมถึงการกำหนดแผนสำรองในกรณีมีเหตุการณ์ฉุกเฉิน

3. การแบ่งความเสี่ยง (Risk Sharing) หมายถึง การลดโอกาสความน่าจะเป็นเกิดหรือการลดความเสียหาย โดยการแบ่งการโอนการหาผู้รับผิดชอบร่วมในความเสี่ยง เช่น การจัดประกันภัย

4. การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) หมายถึง การไม่กระทำการใด ๆ เพิ่มเติมกรณีนี้ใช้กับความเสี่ยงที่มีสาระสำคัญน้อย ความเสี่ยงน่าจะเกิดน้อย หรือเห็นว่ามีความเสี่ยงในการบริหารความเสี่ยงสูงกว่าผลที่ได้รับ

แต่สำหรับความเสี่ยง VUCA ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบภายนอกที่มีความหลากหลายและซับซ้อน เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การตอบสนองต่อความเสี่ยงประเภทนี้ จะต้องใช้การวางแผนเตรียมรับมือกับเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นอย่างรอบคอบ รวมถึงอาศัยความร่วมมือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยเช่นกัน (Foo See Liang, Lex Lee, Cheng Nam Sang, 2016)

ด้วยเหตุนี้ วิธีการบริหารความเสี่ยงแบบปกติ ตามคู่มือบริหารความเสี่ยงขององค์การ (จุฬานันท์ สิทธิผลนิชกุล, 2561) อาจจะไม่เพียงพอต่อการตอบสนองกับความเสี่ยง VUCA ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการตอบสนองและผลของความเสี่ยง VUCA ขึ้นอยู่กับปัจจัยภายนอกและปัจจัยอื่น ๆ ซึ่งเราไม่สามารถคาดเดาได้ ในหลาย ๆ กรณี (ปิยศักดิ์ มานะสันต์, 2560) ดังนั้น การตอบสนองต่อความเสี่ยง VUCA จึงเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความเป็นจริงที่เกิดขึ้นในองค์การ ซึ่งบางครั้งการควบคุมความเสี่ยงก็ถูกจำกัดด้วยสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ดังนั้น การคิดอย่างมีวิจรรย์ญาณ การคิดนอกกรอบ จากการร่วมมือกันจากหลายคน หลายฝ่ายจะเป็นประโยชน์ต่อการจัดการความเสี่ยง VUCA ได้ (Foo See Liang, Lex Lee, Cheng Nam Sang, 2016)

การปรับกลยุทธ์ในขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

แนวคิดการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผล คือ กิจกรรมที่ดำเนินเพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้ไปสู่การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร เช่น การพัฒนาและดำเนินการแผนการตลาดใหม่เพื่อเพิ่มยอดขายให้กับผลิตภัณฑ์ของบริษัท เป็นต้น (รพีพร รุ่งสีทอง, 2558) โดยปัจจัยที่ทำให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติใช้ให้เกิดผลสำเร็จได้ 5 หัวข้อ (Donald Sull, Rebecca Homkes & Charles Sull., 2015) ดังนี้

1. การประสานงานภายในองค์กรที่สอดคล้องกัน การนำกลยุทธ์มาปฏิบัติแล้วไม่ได้ผลอาจเนื่องมาจากกระบวนการจัดวางกลยุทธ์ให้นำไปใช้ได้ในทุกระดับขององค์กร (Alignment) ไม่มีประสิทธิภาพ มีสาเหตุมาจากการที่ผู้จัดการหรือทีมงานที่อยู่คนละแผนกกัน มีความขัดแย้งและไม่สามารถร่วมมือกันได้อุปสรรคสำคัญในการนำกลยุทธ์มาปฏิบัติคือไม่สามารถประสานงานและได้รับการสนับสนุนที่เพียงพอจากผู้ร่วมงานที่อยู่ในแผนกอื่น ๆ (เมื่อเทียบกับการประสานงานกับบุคคลที่อยู่ภายนอกองค์กร เช่น ลูกค้าหรือซัพพลายเออร์) ดังนั้น การประสานงานเพื่อให้เกิดความร่วมมือจากแผนกอื่น ๆ ในองค์กรเดียวกันเป็นแนวทางที่จะทำให้การดำเนินกลยุทธ์ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายได้

2. การปฏิบัติโดยยึดตามแผนที่วางไว้ พร้อมปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม ตามปกติแล้วการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์และนโยบาย ไปสู่แผนการดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ เช่น ด้านงบประมาณ วิธีการดำเนินงาน และการประเมินผล แต่เมื่อเกิดปัญหาหรือโอกาสที่เกิดขึ้นอย่างไม่คาดคิด (Unexpected Problems or Opportunities) ในระหว่างที่ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ เช่น โอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ หรือความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป อาจทำให้

การปฏิบัติงานไม่สามารถดำเนินได้ตามแผน เมื่อเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด บริษัทไม่มีความสามารถเคลื่อนย้ายทรัพยากรหรือเงินทุนมาแก้ไขหรือสนับสนุนเหตุการณ์นั้นได้ทันทั่วทั้ง ทำให้กลยุทธ์ที่วางแผนไว้ไม่ประสบผลสำเร็จในท้ายที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารควรมีความสามารถในการหาแนวทางรับมือกับการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจได้อย่างรวดเร็วและสอดคล้องกับกลยุทธ์ของบริษัทที่ตั้งเป้าหมายเอาไว้

3. ความเข้าใจของคนในองค์กร ผู้บริหารส่วนใหญ่เชื่อว่ากลยุทธ์การสื่อสาร (Communication strategy) คือกุญแจสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จ การที่พนักงานในองค์กรไม่สามารถระบุภารกิจสำคัญห้าอันดับแรกขององค์กร ระบุได้เพียง 1 - 2 ภารกิจ จะแสดงให้เห็นว่าการสื่อสารกลยุทธ์ภายในองค์กรยังไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร ปัญหานี้ไม่ได้เกิดจากเครื่องมือที่ใช้สื่อสาร เช่น email, การประชุม, โปสเตอร์ หรือการอภิปรายในที่ทำงาน ที่ไม่เพียงพอ แต่เกิดจากสาร (Input) จากผู้บริหารที่มีมากเกินไปและไม่ได้คัดกรองจนได้เนื้อความที่ผู้บริหารตั้งใจจะสื่ออย่างแท้จริง จนทำให้พนักงานสับสนไม่แน่ใจว่าเรื่องไหนเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญของบริษัท และปฏิบัติงานได้ไม่ตรงตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้

4. วัฒนธรรมสร้างผลงานนำไปสู่การดำเนินการที่สำเร็จ การมุ่งเน้นไปที่ผลการดำเนินงาน (Performance) นำไปสู่กิจวัตรประจำวัน (Daily Routines) ขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญและให้รางวัล (Reward) เป็นปัจจัยหนึ่งในการสนับสนุนให้การดำเนินกลยุทธ์ประสบผลสำเร็จ ดังนั้น หากพนักงานมีความเชื่อว่าจะต้องทำผลงานให้ได้ตามเป้าหมาย พฤติกรรมของพนักงานเหล่านั้นก็มีแนวโน้มที่จะยึดมั่นในพันธสัญญาที่มีต่อองค์กร นอกจากนี้ การประเมินผลการดำเนินงานเพื่อให้รางวัลกับผู้จัดการควรนำเรื่องความสามารถในการประสานงานกับผู้ร่วมงานในหน่วยงานอื่น ๆ ไว้ด้วย เพื่อให้การดำเนินกลยุทธ์มีโอกาที่จะประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น

5. การดำเนินกลยุทธ์ควรขับเคลื่อนมาจากผู้บริหาร คำแนะนำและการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงมีความสำคัญในการแปลแผนกลยุทธ์ขององค์กรให้พนักงานแต่ละทีมเข้าใจความหมายและนำไปปฏิบัติได้อย่างสอดคล้องกัน รวมไปถึงการเจรจาตกลงเรื่องการให้รางวัลตามผลงาน (Pay for Performance) กับผู้จัดการในทุกระดับ พร้อมทั้งติดตามดูแลความก้าวหน้าอย่างใกล้ชิดเป็นการผลักดันให้กลยุทธ์นำไปปฏิบัติใช้ในองค์กร และที่สำคัญผู้บริหารจะต้องมีการกระจายภาวะผู้นำ (Distributed Leaders) จากผู้บริหารระดับสูงเพียงคนเดียวไปยังผู้รับผิดชอบระดับรองๆ ลงมาเพื่อช่วยกำกับดูแลผู้จัดการที่รับผิดชอบฟังก์ชันต่าง ๆ ขององค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์กรด้วย

การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผล (Strategic Implementation) จึงถือเป็นความสามารถอีกอย่างหนึ่งขององค์กร ในการประสานงานร่วมมือกับแผนกต่าง ๆ ขององค์กรได้อย่างสอดคล้องกันไปพร้อมกับปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอก รวมไปถึงการสื่อสารระหว่างผู้บริหารและผู้จัดการเพื่อสร้างความเข้าใจให้ตรงกัน ปัจจัยเหล่านี้ไม่เพียงแต่จะทำให้องค์กรหลีกเลี่ยงอุปสรรคในการดำเนินงานเท่านั้น ยังสามารถช่วยแปลงกลยุทธ์ขององค์กรนำไปสู่ผลลัพธ์ที่มุ่งหวังได้

ตัวอย่าง การนำเอาปัจจัยเสี่ยงด้านต่าง ๆ มาปรับเข้ากับกลยุทธ์ในการดำเนินงาน ในที่นี้จะกล่าวถึงการปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ได้ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

1.1 ความเสี่ยงจากการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรง และการเปลี่ยนแปลงของแนวโน้มตลาด แนวทางจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)

การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน และมีการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่

- การขยายฐานลูกค้า และหากกลุ่มลูกค้าใหม่ ๆ ที่ยังมีกำลังซื้อทั้งในประเทศและต่างประเทศ
- การเพิ่มช่องทางในการจำหน่ายสินค้าด้วยวิธีการใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มความสะดวกของลูกค้าให้สามารถเข้าถึงสินค้าได้ง่าย
- จัดส่งเสริมการขาย (โปรโมชั่น) และกิจกรรมทางการตลาดเพื่อกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการซื้อจากลูกค้า โดยพิจารณาใช้โปรโมชั่นและกิจกรรมทางการตลาดให้คุ้มค่าและเกิดประโยชน์มากที่สุด
- พิจารณาปรับปรุงกระบวนการทำงาน สำหรับงานโครงการของกลุ่มธุรกิจ โดยลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อน หรืออาจไม่มีความจำเป็นลง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และลดต้นทุนในการดำเนินงานให้เหมาะสม รวมถึงสามารถปรับโครงสร้างราคาขายใหม่ให้เหมาะสม จูงใจ และสามารถแข่งขันได้
- สร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าทุกกลุ่ม มีการติดต่อ และพัฒนาความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง

2. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

2.1 ความเสี่ยงเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง

แนวทางจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)

องค์กรแต่งตั้งคณะกรรมการจัดการภาวะวิกฤต เพื่อคอยติดตามสถานการณ์ผิดปกติอย่างใกล้ชิด และหาแนวทางจัดการอย่างเหมาะสม โดยมีนโยบายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management Policy) แผนฉุกเฉิน (Crisis Management Plan) และแผนการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plan) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการรับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้นในรูปแบบต่าง ๆ

2.2 ความเสี่ยงในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล

แนวทางจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)

องค์กรกำหนดแนวทางในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ต่อไปนี้

- การทบทวนระบบประเมินศักยภาพ เพื่อคัดกรองตัวพนักงานเพื่อรักษา พัฒนา และจูงใจในการปฏิบัติงาน
- จัดทำแผนพัฒนาทักษะและความสามารถของบุคลากรที่สอดคล้องกับแผนธุรกิจ และหลักสูตรอบรมให้ความรู้ในการทำงาน เช่น การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพสำหรับการทำงาน การเข้าถึงข้อมูลส่วนบุคคลผ่านระบบออนไลน์อย่างปลอดภัย เป็นต้น รวมถึงความรู้อื่น ๆ ที่จำเป็นต่อการพัฒนาความสามารถเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะในการแข่งขัน พร้อมมีกิจกรรมส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กร

- การวิเคราะห์และพิจารณาแนวทางในการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานจากการสัมภาษณ์พนักงานที่ลาออก (Exit Interview) เพื่อหาสาเหตุแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น

3. ความเสี่ยงด้านการเงิน

3.1 ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (Liquidity Risk)

แนวทางจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)

องค์กรจัดให้มีหน่วยงานที่คอยติดตามและวางแผนการใช้เงินขององค์กรทุกเดือน โดยมีการวางแผน และแนวทางในการบริหารจัดการสภาพคล่อง เพื่อให้มั่นใจได้ว่าองค์กรจะมีเงินทุนในการลงทุน และดำเนินกิจการอย่างเพียงพอและเหมาะสม เช่น การเจรจาแหล่งเงินทุนล่วงหน้า การพิจารณาเงินสดระยะยาวเพื่อรองรับเงินกู้ที่ครบกำหนด เป็นต้น ยิ่งไปกว่านั้น องค์กรต้องควบคุมค่าใช้จ่าย โดยมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด มีการพิจารณาความคุ้มค่าของค่าใช้จ่ายและการลงทุนต่าง ๆ รวมถึงการปรับปรุงงบประมาณให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบันด้วย นอกจากนี้ องค์กรจะต้องมีการปรับปรุงการบริหารจัดการสินค้าคงคลัง เพื่อไม่ให้มีสินค้าคงเหลือมากเกินไป และพยายามหาวิธีเพิ่มรายได้ให้มากที่สุด เพื่อให้มีเงินหมุนเวียนที่เพียงพอในการดำเนินธุรกิจ

4. ความเสี่ยงด้านกฎหมายและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ

4.1 ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายภาครัฐ กฎหมาย ข้อบังคับ และกฎระเบียบต่าง ๆ

แนวทางจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)

องค์กรจะต้องยึดหลักการดำเนินธุรกิจด้วยความโปร่งใส ปฏิบัติตามกฎหมาย และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด โดยมีการติดตามการเปลี่ยนแปลงนโยบายภาครัฐ กฎหมาย รวมถึงข้อบังคับต่าง ๆ อย่างใกล้ชิด และสื่อสารการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศได้รับทราบและปฏิบัติตาม นอกจากนี้ยังมีการติดต่อประสานงานและให้ความร่วมมือกับหน่วยงานของทั้งภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้องเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการรับรู้และติดตามนโยบายภาครัฐ กฎหมาย ข้อบังคับ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าหากมีการเปลี่ยนแปลงด้านกฎหมายใด ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ องค์กรจะพร้อม และสามารถปรับตัวได้ทันต่อสถานการณ์ รวมทั้งควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

5. ความเสี่ยงด้านความยั่งยืน (ESG Risk)

5.1 ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศและสิ่งแวดล้อม

แนวทางจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)

องค์กรมุ่งมั่นในการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม โดยกำหนดกลยุทธ์และนโยบายเพื่อจัดการการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศและสิ่งแวดล้อม มีโครงการที่ลดการเกิดก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์และสนับสนุนการใช้พลังงานหมุนเวียน ยกตัวอย่างเช่น การติดตั้ง Solar roof เพื่อใช้พลังงานสะอาด การติดตั้งกระจกที่ตู้แช่สินค้า เพื่อลดการใช้พลังงาน การเลือกใช้สารทำความสะอาดที่ช่วยลดการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ เพื่อช่วยลดภาวะโลกร้อน การลดการใช้อะลูมิเนียมในการผลิตกระป๋อง และการเพิ่มสัดส่วนการใช้เศษแก้วในการผลิตขวดแก้ว เป็นต้น ยิ่งไปกว่านั้น องค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการลด

ผลกระทบที่เกิดจากสภาวะโลกร้อน โดยมีแผนงานและโครงการต่าง ๆ เช่น การทำแผนฉุกเฉินและแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจเพื่อรับมือกับเหตุการณ์วิกฤต การปรับปรุงบ่อน้ำบาดาลเพื่อลดผลกระทบจากภัยแล้ง เป็นต้น โดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีการติดตามสถานการณ์และประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ

6. ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ (Emerging Risk)

6.1 ความเสี่ยงจากการเกิดโรคระบาด

แนวทางจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)

องค์กรจะต้องมีการจัดตั้งกลุ่มเฉพาะกิจเพื่อติดตามสถานการณ์ ประเมินความเสี่ยง และกำหนดแนวทางการจัดการที่เหมาะสม มีการทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจและแผนการจัดการในสภาวะฉุกเฉิน เพื่อรองรับการดำเนินธุรกิจภาวะวิกฤต มีการติดตามข้อกำหนดและข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ เพื่อปรับปรุงการทำงานให้สอดคล้องกับข้อกำหนดเหล่านั้น และมีมาตรการในการรองรับด้านสุขอนามัย ยกตัวอย่างเช่น

- มาตรการรองรับด้านสุขอนามัยของพนักงานและลูกค้า
- มาตรการรองรับด้านการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคในการซื้อสินค้า
- มาตรการรองรับด้านการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และความมั่นคงปลอดภัยทางสารสนเทศ

สารสนเทศ

- มาตรการรองรับด้านการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน

6.2 ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคในการซื้อสินค้า และการเปลี่ยนแปลงของแนวโน้มตลาด

แนวทางจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)

องค์กรจะต้องมีการพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง รวมถึงมีการพัฒนาช่องทางในการจำหน่ายสินค้าด้วยรูปแบบใหม่ๆ เพื่อให้ตอบโจทยตามความต้องการของตลาด และพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป นอกจากนี้ มีการใช้เทคโนโลยีมาช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน การนำข้อมูลต่าง ๆ มาวิเคราะห์ เพื่อพัฒนาและปรับปรุงสินค้าและบริการให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดมากยิ่งขึ้น ทางด้านการตลาดมีการจัดทำกิจกรรมส่งเสริมการขายและกิจกรรมทางการตลาดเพื่อจูงใจลูกค้าและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน โดยปรับวิธีการให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันและ New normal ของลูกค้า แต่ยังคงให้ความสำคัญกับการใช้ต้นทุนอย่างคุ้มค่าและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อให้สามารถรักษากำไรและสร้างคุณค่าให้กับผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายได้อย่างเหมาะสม

6.3 ความเสี่ยงด้านการจัดการข้อมูลและโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล

แนวทางจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)

องค์กรจะให้ความสำคัญกับการจัดเก็บข้อมูล รวมทั้งการลงทุนด้านเทคโนโลยีใหม่ ๆ โดยริเริ่มโครงการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของระบบการทำงาน มีการใช้ข้อมูล Big data มาวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้บริโภค เพื่อจะให้นำเสนอสินค้า รายการส่งเสริมการขาย และกิจกรรมทางการตลาด

ได้ตรงกลุ่มเป้าหมาย และเพิ่มความพึงพอใจให้กับลูกค้ามากขึ้น อย่างไรก็ตาม องค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับคุณภาพของข้อมูลที่นำมาใช้เป็นอย่างมาก มีการพัฒนาระบบและการจัดเก็บข้อมูลให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมถึงให้ความสำคัญกับการจัดการข้อมูลส่วนบุคคลของลูกค้า เพื่อให้สอดคล้องกับกฎหมายใหม่ที่กำลังจะบังคับใช้ และสร้างความสบายใจให้กับลูกค้าด้วย

6.4 ความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์และการละเมิดสิทธิ์ข้อมูลส่วนบุคคล

แนวทางจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)

องค์กรต้องมีแผนจัดการความเสี่ยงโดยมีนโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศที่ครอบคลุมเรื่องการปกป้องข้อมูลทางธุรกิจและข้อมูลส่วนบุคคล

6.5 ความเสี่ยงจากการบุคคลภายนอก (Third Party Risk)

แนวทางป้องกัน (Mitigation Plan)

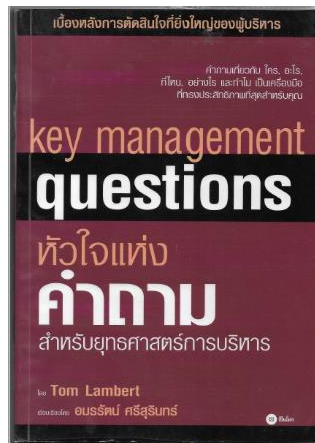
องค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานผ่านทางการกำกับดูแลคู่ค้า โดยกำหนดจรรยาบรรณการดำเนินธุรกิจสำหรับคู่ค้าขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจของคู่ค้าให้สอดคล้องกับกรอบพัฒนายั่งยืนขององค์กร โดยครอบคลุมเรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดี การรักษาสิ่งแวดล้อม และความรับผิดชอบต่อสังคม โดยมีการพัฒนาแนวทางในการสื่อสารให้คู่ค้าได้รับทราบและเข้าใจในจรรยาบรรณการดำเนินธุรกิจสำหรับคู่ค้าผ่านช่องทางที่หลากหลาย

จากที่กล่าวมาข้างต้นเป็นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติใช้ให้เกิดผลสำเร็จ แต่เมื่อมาพิจารณาขั้นตอนการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้น ส่วนใหญ่แล้ว องค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ และเอกชน นิยมใช้วงจรการบริหารแบบเดมมิง (Deming Cycle) กล่าวคือ การบริหารให้ครบวงจรต้องจัดระบบการบริหารให้ครบทั้ง 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ขั้นตอนการวางแผน (Plan or Planning) 2) ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ (Do or Implementation) 3) ขั้นตอนการติดตามประเมินผล (Check or Evaluation) และ 4) ขั้นตอนปรับมาตรฐาน (Act or Standardization) การตรวจสอบกลยุทธ์ (Strategic Control) จะมีการวัดผลทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีการกำหนดเกณฑ์และมาตรฐาน โดยมาตรวัดการดำเนินงานที่เหมาะสมกับแต่ละองค์กร ซึ่งในแต่ละองค์กรจะมีมาตรฐานและเกณฑ์การดำเนินงานของตนเอง ทั้งนี้การกำหนดมาตรฐานควรมีความระมัดระวังเพื่อให้สามารถสะท้อนผลการดำเนินงานได้อย่างเป็นรูปธรรม เช่น การจัดสรรทรัพยากร (Resource Allocation) ตัววัดความมั่นคงด้านการเงิน ตัววัดเหล่านี้อาจรวมถึง สภาพคล่อง (Liquidity) อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (Debt to Equity Ratio) เงินสดอยู่รายวัน (Days Cash on Hand) ประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ กระแสเงินสด เป็นต้น ในการติดตาม ควบคุม และประเมินผลนั้น จำเป็นที่จะต้องมีการจัดตั้งหน่วยงานขึ้นมาดูแลแผนกลยุทธ์โดยเฉพาะ ซึ่งจะต้องมีบุคลากรที่มีความรับผิดชอบเต็มเวลาที่สามารถทุ่มเทให้การติดตามและประเมินผลได้อย่างเต็มที่ หน่วยงานนี้ควรอยู่กับฝ่ายวางแผนที่มีผู้บริหารในฝ่ายอยู่ในระดับผู้บริหารชั้นสูง อย่างไรก็ตามในการดำเนินกลยุทธ์นั้น จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือที่ดีจากทุกฝ่ายตลอดเวลา จึงอาจมีความจำเป็นในการตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนกลยุทธ์ ที่ประกอบด้วยผู้แทนระดับบริหารจากฝ่ายต่าง ๆ ขึ้นร่วมด้วย

เอกสารอ้างอิง

- จุมามน สติพิณวณิชกุล. (2561). แนวทางการบริหารความเสี่ยงองค์กร COSO Enterprise Risk Management 2017. *วารสารวิชาชีพบัญชี*, 14(42). สืบค้นจาก <http://www.jap.tbs.tu.ac.th/files/Article/Jap42/Full/JAP42Juthamon.pdf>
- ธีระศักดิ์ เปี่ยมสุภคพงศ์ และคณะ. (2562). การเรียนรู้เพื่อรับมือกับการบริหารความเสี่ยงของธุรกิจในปีใหม่ ยุคอุตสาหกรรม 4.0. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยธนบุรี*, 13(2), 171-181.
- ประกิต หงษ์แสนยาธรรม. (2552). การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสมาคมกีฬา. (ดุสิตนิพนธ์ปรัชญา ดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา).
- ปิยศักดิ์ มานะสันต์. (2560). *Learn & Change Fast in 4.0 (ชนะอย่างไรในยุค 4.0)*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- รพีพร รุ่งสีทอง, (2558). คว่ำชัยชนะในตลาดเกิดใหม่. *วารสารบริหารธุรกิจศรีนครินทรวิโรฒ*, 6(1), 146-154.
- Bridges, F. J., & Roquemore, L. L. (2004). *Management for athletic/ sport administration: Theory and practice* (4th ed.). Georgia: ESM Books.
- Carroll, S. J., & Gillen, D. J. (1987). Are the classical management functions useful in describing managerial work. *Academy of Management Review*, 12(1), 38-51.
- Certo, S. C. (2000). *Modern Management*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Clayton M. Christensen, Michael E. Raynor, & Rory McDonald. (2015). What Is Disruptive Innovation?. *Harvard Business Review*, Retrieved from https://www.moca.gov.ae/docs/default-source/default-document-library/hbr_disruptive-innovation_en.pdf?sfvrsn=0
- DuBrin, A. J., & Ireland, R. D. (1993). *Management and organization* (2nd ed.). Ohio: South Western Publishing Company.
- Foo See Liang, Lex Lee, Cheng Nam Sang. (2016). *Risk Management in a VUCA Environment*. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/sg/Documents/risk/sea-risk-management-in-vuca-environment-noexp.pdf>

บทปริทัศน์หนังสือ (BOOK REVIEW)



หัวใจแห่งคำถาม สำหรับยุทธศาสตร์การบริหาร

Key Management Questions

เขียนโดย Tom Lambert

เรียบเรียงโดย อมรรัตน์ ศรีสุรินทร์

บทวิจารณ์โดย

วรวิธ ลีลานภาศักดิ์¹

ผมเป็นคนที่ชอบอ่านหนังสือเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจ บางเล่มก็เข้าใจง่าย บางเล่มก็ต้องอ่านหลาย ๆ รอบจึงจะเข้าใจ บางเล่มการอ่านต้องมีประสบการณ์ในการทำงานแล้วจึงจะเข้าใจในความลุ่มลึกของหนังสือเล่มนั้นๆ เช่นเดียวกันกับ “หนังสือหัวใจแห่งคำถาม สำหรับยุทธศาสตร์การบริหาร” เล่มนี้เป็นหนังสือที่มีความลุ่มลึกอย่างมากสำหรับผู้ประกอบการและผู้ที่ทำอาชีพด้านที่ปรึกษาธุรกิจ ที่จะเป็นคู่มือในการสร้างกระบวนการคิดเชิงสร้างสรรค์ การดึงองค์ความรู้และกระตุ้นศักยภาพขององค์กรให้อยู่เหนือคู่แข่งในธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดผลลัพธ์ที่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กรพึงพอใจมากที่สุด

หลักการของการตั้งคำถามที่ดี จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดี แต่ก็ไม่ใช่ว่าเรื่องง่ายที่ใครจะตั้งคำถามแล้วจะได้คำตอบที่นำไปสู่การปฏิบัติที่ชัดเจนและได้ผล 100% แต่คำถามในหนังสือเล่มนี้ได้ถูกการประเมินแล้วว่าสามารถนำไปใช้ได้จริง ซึ่งผมเองเป็นผู้ที่ปรึกษาธุรกิจให้แก่ผู้ประกอบการ OTOP และ SME ก็ได้ใช้คำถามสำเร็จรูปจากหนังสือเล่มนี้บ่อยครั้งเพื่อช่วยวิเคราะห์ธุรกิจและสร้างกลยุทธ์ทางการตลาดให้แก่ผู้ประกอบการ ซึ่งหนังสือเน้นว่า ต้องถามให้ถูกคน ถูกเวลา จะสามารถสร้างทางเลือกและการตัดสินใจในการดำเนินธุรกิจที่ถูกต้องได้ แต่ในประสบการณ์ของผมแนะนำเพิ่มว่าควรรวมถึงการสร้างบรรยากาศและการใช้สถานที่ในการพูดคุยต้องสนับสนุนการตอบคำถาม ให้ผู้ตอบรู้สึกปลอดภัยในการแสดงออกทางความคิดของเขาอย่างอิสระ

¹ สมาคมปรัชญาคุณาภิวัฒน์ทางสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

อีเมล: iwutlee@gmail.com

การตั้งคำถามสำเร็จรูปในหนังสือเล่มนี้ จะช่วยให้ผู้ประกอบการและที่ปรึกษาธุรกิจสามารถใช้เป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจได้ดีขึ้น ซึ่งจะได้ความลุ่มลึกและลึกซึ้งยิ่งใด ก็ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ของผู้ตั้งคำถามและผู้ตอบคำถามในการทำงานในเรื่องนั้น ๆ บางคำถามเป็นคำถามที่ง่าย แต่ก็มักถูกละเลย เช่น จริง ๆ แล้วคุณอยู่ในธุรกิจใด ใครคือลูกค้าที่คุณต้องการ ลูกค้าแบบไหนที่จะทำให้คุณมีปัญหา การใช้ช่องทางที่ได้เปรียบในการสื่อสารให้ลูกค้ารับรู้จะอย่างไรได้บ้าง เป็นต้น หากคุณตั้งคำถามได้ดีเพียงใด ค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นในองค์กรของคุณจะลดลงอย่างเห็นได้ชัด ผู้เขียนหนังสือเล่มนี้จึงมุ่งตั้งคำถามไปที่หนทางการแก้ปัญหา (Solution) มากกว่าการถามในประเด็นของปัญหา (Problem) ที่ทำให้เสียเวลาและไม่คุ้มค่าในเชิงธุรกิจ

เนื้อหาและรายละเอียดทุกตอนในหนังสือเล่มนี้มีประโยชน์อย่างมากต่อธุรกิจ แต่ในบทที่เกี่ยวกับการเงินและผลประกอบการนี้ ในมุมมองของผมถือว่าเป็นส่วนสำคัญอันดับแรก ๆ ที่ผู้ประกอบการและที่ปรึกษาต้องให้ละเอียดมากที่สุด แม้การทำธุรกิจตัวเงินอาจไม่ใช่สิ่งที่สำคัญที่สุดแต่ การวางแผนการสร้างรายได้ ทำกำไรและใช้เงินที่ถูกต้อง ถูกเวลา เป็นคุณสมบัติพื้นฐานที่ธุรกิจต้องให้ความสำคัญเพราะมันเกี่ยวข้องกับการอยู่รอดและโอกาสการเติบโตของธุรกิจ ตัวอย่างการตั้งคำถามของการใช้เงินทุนหมุนเวียน คือ จะทำอย่างไรในการใช้เงินเพื่อสร้างเงิน กิจกรรมใดที่ทำให้เงินไม่สร้างเงินควรจะปรับแนวทางใหม่อย่างไร สินค้าในคลังมากเกินไปเราจะทำอย่างไรที่จะลดลงโดยไม่ให้เกิดผลกระทบต่อธุรกิจมากเกินไป รวมถึงการตั้งคำถามเกี่ยวกับกระแสเงินสดที่ส่งผลต่อความล้มเหลวของการดำเนินธุรกิจ เป็นต้น

บทสุดท้ายของหนังสือเล่มนี้ จึงให้ความสำคัญอย่างมากกับการตั้งคำถามของผู้ประกอบการในการเลือกที่ปรึกษาที่จะสามารถช่วยเขาได้มากกว่าการจ้างมาทำให้เขาเสียเวลาและเสียเงินมากขึ้น ผู้เขียนจึงมีการสร้างแบบสอบถามที่ให้ผู้ประกอบการวิเคราะห์ตัวเองก่อนและให้คำถามสำเร็จรูปในเบื้องต้นเพื่อจะทำการเลือกที่ปรึกษาได้อย่างเหมาะสมที่จะจ้างมาทำให้ธุรกิจของเขาดีขึ้น ดังนั้น การเป็นที่ปรึกษาธุรกิจในโลกธุรกิจที่แข่งขันกันอย่างรุนแรงและรวดเร็วนี้ ที่ปรึกษาไม่สามารถรู้ได้ดีกว่าผู้ประกอบการและผู้ที่ปฏิบัติงานจริง ฉะนั้นที่ปรึกษาต้องเก่งและมีความลุ่มลึกในการตั้งคำถามที่แหลมคม ดึงศักยภาพสูงสุดขององค์กรออกมาให้ได้และมีประสิทธิภาพสูงสุดในอุตสาหกรรมที่กำลังแข่งขันได้อย่างถูกต้อง