

Vol. 3 No. 8 May – August 2024

ปีที่ 3 ฉบับที่ 8 พฤษภาคม – สิงหาคม 2567

ISSN 2774-1427 (Online)



Journal for Strategy and Enterprise Competitiveness

วารสารกลยุทธ์และความสามารถทางการแข่งขันองค์กร



ปีที่ 3 ฉบับที่ 8 พฤษภาคม - สิงหาคม 2567 (Volume 3 Number 8 May – August 2024)

ISSN 2774-1427 (Online)

วารสารกลยุทธ์และความสามารถทางการแข่งขันองค์กร รับผิดชอบเผยแพร่งานวิจัยและบทความวิชาการที่แสดงให้เห็นถึงความสร้างสรรค์องค์ความรู้ทางวิชาการด้านการบริหารองค์กร การจัดการโลจิสติกส์ และซัพพลายเชน การจัดการกลยุทธ์และการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน เพื่อเป็นสื่อกลางรายงานความก้าวหน้า ความเคลื่อนไหว และเป็นบริการวิชาการแก่สังคมในการแลกเปลี่ยนแนวความคิดของการวิจัยให้เกิดการต่อยอด และพัฒนาองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง

ที่ปรึกษา

รองศาสตราจารย์ ดร.พาสีทธิ์ หล่อธีรพงศ์

กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย
และนวัตกรรม

รองศาสตราจารย์ เอนก ศิริพานิชกร

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

บรรณาธิการ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัชรพจน์ ทรัพย์สงวนบุญ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

กองบรรณาธิการ

ศาสตราจารย์ ดร.ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

รองศาสตราจารย์ ดร.ขวัญกมล ดอนขวา

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

รองศาสตราจารย์ ดร.พัทธริยา หลีกเพ็ชร

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

รองศาสตราจารย์ ดร.วรรณภา ตระกูลเกษมสุข

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

รองศาสตราจารย์ ดร.สุจินดา โพธิ์ไพฑูรย์

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล บุญลือ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

รองศาสตราจารย์ ดร.สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์

มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

รองศาสตราจารย์ ดร.อำพล การุณสุนทวงษ์

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธนพล วีราสา

มหาวิทยาลัยมหิดล

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัชรพล สุขโหด

มหาวิทยาลัยนเรศวร

ดร.ต้นดุสิต โปราณานนท์

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

ดร.รังสรรค์ เกียรติ์ถิพานนท์

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

ผู้ทรงคุณวุฒิกลั่นกรองบทความ

รองศาสตราจารย์ ดร.เชิดศักดิ์ สุขศิริพัฒน์พงศ์

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชนิศา มณีรัตน์รุ่งโรจน์

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐพัชร์ วรพงศ์พัชร์

สถาบันเทคโนโลยีภาคตะวันออกแห่งสุวรรณภูมิ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไตรรงค์ สวัสดิ์กุล

มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

ผู้ทรงคุณวุฒิกลั่นกรองบทความ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธนภณ เจียรณัย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิภา นิรัตติกุล

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปกรณ สุปินานนท์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พรทิพย์ รอดพันธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พรรษา เอกพรประสิทธิ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มงคล อัสวดีลภฤทธิ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ระบิล พันภัย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วราภรณ์ ตั้งจิตเรจริญ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิรินุช อินละคร

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชีรา ธนาวุฒิ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรพดี จุณิม

ดร.จอมภัก จันทะศักดิ์

ดร.ธนพงษ์ จำปาหอม

ดร.นุชจรี ภักดีจอย

ดร.นรรัฐ รื่นกวี

ดร.ภาคภูมิ หมี่เงิน

ดร.สุกฤตา ปรีชาว่อง

ดร.สุกานดา กลิ่นขจร

ดร.สุชุมล เกิดนอก

ดร.สุขยีน เทพทอง

ดร.สมคะเน ยอดพราหมณ์

ดร.อานนท์ ฝึกฝน

อาจารย์ชนิกันต์ กมลสุข

อาจารย์ธมนวรรณ เฟื่องประยูร

อาจารย์รัชชิตา ดาวเรือง

ผู้ช่วยบรรณาธิการ

นางสาวเวทยา ใฝ่ใจดี

นางสาวลักษิกา โปธาสินธุ์

ออกแบบศิลป์

นายเชียวเหวย โฮ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
วิทยาเขตระยอง

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน

มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหาร

ลาดกระบัง

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหาร

ลาดกระบัง

ศูนย์กลยุทธ์และความสามารถทางการแข่งขันองค์กร

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

นโยบายและขอบเขตการตีพิมพ์

วารสารกลยุทธ์และความสามารถทางการแข่งขันองค์กร ครอบคลุมเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร องค์กร และธุรกิจในสาขาต่างๆ โดยบทความนั้นจะต้องแสดงให้เห็นถึงความสร้างสรรค์องค์ความรู้ทางวิชาการ ที่มีประโยชน์และน่าสนใจ ประกอบด้วย การจัดการเชิงกลยุทธ์ การจัดการความสามารถทางการแข่งขัน ผลิต ภาพขององค์กร การบริหารธุรกิจ การจัดการองค์กร การจัดการโลจิสติกส์และซัพพลายเชน การตลาด การ เป็นผู้ประกอบการ เศรษฐศาสตร์ และอื่น ๆ ตามเห็นสมควร

การเผยแพร่ ออนไลน์ (Online)

กำหนดการ ปีละ 3 ฉบับ

ฉบับที่ 1 เดือนมกราคม – เมษายน

ฉบับที่ 2 เดือนพฤษภาคม – สิงหาคม

ฉบับที่ 3 เดือนกันยายน – ธันวาคม

ประเภทบทความ บทความวิจัย และบทความวิชาการ

ภาษาของบทความ ภาษาไทย และภาษาอังกฤษ

กระบวนการพิจารณาบทความ

บทความที่ได้รับการพิจารณาตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารฯ จะต้องผ่านการพิจารณาจากกอง บรรณาธิการและผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาที่เกี่ยวข้อง โดยมีกระบวนการดังต่อไปนี้

1. กองบรรณาธิการจะแจ้งให้ผู้แต่งทราบเมื่อกองบรรณาธิการได้รับบทความที่เรียบร้อย สมบูรณ์ตาม เกณฑ์ที่กำหนดไว้
2. กองบรรณาธิการจะตรวจสอบหัวข้อและเนื้อหาของบทความถึงความเหมาะสมและความสอดคล้อง กับวัตถุประสงค์ของวารสาร รวมถึงประโยชน์ในเชิงทฤษฎีและเชิงปฏิบัติ
3. กรณีที่กองบรรณาธิการพิจารณาเห็นควรรับบทความไว้พิจารณาตีพิมพ์ กองบรรณาธิการจะส่ง บทความให้ผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาที่เกี่ยวข้องอย่างน้อย 2 ท่านต่อ 1 บทความ เพื่อตรวจสอบคุณภาพ ของบทความว่าอยู่ในระดับที่เหมาะสมที่จะลงตีพิมพ์หรือไม่ และผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 2 ท่าน จะไม่อยู่ใน หน่วยงานสังกัดเดียวกับผู้แต่ง โดยในกระบวนการพิจารณากลับกรองนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิจะไม่ทราบถึง ข้อมูลของผู้แต่งและผู้แต่งจะไม่ทราบข้อมูลของผู้ทรงคุณวุฒิเช่นกัน (Double-Blind Process)
4. เมื่อผู้ทรงคุณวุฒิได้พิจารณากลับกรองบทความแล้ว กองบรรณาธิการจะพิจารณาตามข้อเสนอแนะ ของผู้ทรงคุณวุฒิว่าบทความนั้นๆ ควรได้รับการตีพิมพ์ (Accept) ควรส่งกลับให้กับผู้แต่งเพื่อแก้ไข ก่อนพิจารณาอีกครั้งหนึ่ง (Revise) หรือปฏิเสธการตีพิมพ์ (Reject)

ลิขสิทธิ์วารสาร

ข้อคิดเห็นที่ปรากฏและแสดงในเนื้อหาบทความต่างๆ ในวารสารกลยุทธ์และความสามารถทางการแข่งขันองค์กร ถือเป็นความเห็นและความรับผิดชอบโดยตรงของผู้แต่งบทความนั้นๆ มิใช่เป็นความเห็นและความรับผิดชอบใดๆ ของศูนย์กลยุทธ์และความสามารถทางการแข่งขันองค์กร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

บทความ ข้อมูล เนื้อหา และรูปภาพ ฯลฯ ในวารสารกลยุทธ์และความสามารถทางการแข่งขันองค์กร ถือเป็นลิขสิทธิ์เฉพาะของศูนย์กลยุทธ์และความสามารถทางการแข่งขันองค์กร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี หากบุคคลหรือหน่วยงานใดต้องการนำทั้งหมดหรือส่วนหนึ่งส่วนใดไปเผยแพร่ ต่อหรือเพื่อกระทำการใดๆ จะต้องได้รับอนุญาตเป็นลายลักษณ์อักษรจากศูนย์กลยุทธ์และความสามารถทางการแข่งขันองค์กร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีก่อนเท่านั้น

เจ้าของวารสาร

ศูนย์กลยุทธ์และความสามารถทางการแข่งขันองค์กร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

การติดต่อวารสาร

กองบรรณาธิการ วารสารกลยุทธ์และความสามารถทางการแข่งขันองค์กร

ศูนย์กลยุทธ์และความสามารถทางการแข่งขันองค์กร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

126 อาคารเรียนรวม 5 ชั้น 10 ถนนประชาอุทิศ แขวงบางมด เขตทุ่งครุ กรุงเทพฯ 10140

โทรศัพท์ 02-470-9644, 064-138-9000

E-mail: steco.journal@kmutt.ac.th

บทบรรณาธิการ

วารสารกลยุทธ์และความสามารถทางการแข่งขันองค์กร (STECO Journal) เป็นวารสารด้านการบริหารธุรกิจของศูนย์กลยุทธ์และความสามารถทางการแข่งขันองค์กร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะนำเสนอบทความวิจัยและบทความวิชาการคุณภาพที่สามารถแสดงถึงประโยชน์ในเชิงทฤษฎี เพื่อให้ นักวิจัยสามารถนำไปพัฒนาหรือสร้างองค์ความรู้ใหม่ และเป็นประโยชน์ในเชิงปฏิบัติที่นักปฏิบัติสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์กร นำไปสู่การยกระดับความสามารถทางการแข่งขันให้กับองค์กรอย่างยั่งยืน

วารสารกลยุทธ์และความสามารถทางการแข่งขันองค์กร (STECO Journal) ปีที่ 3 ฉบับที่ 8 เดือน พฤษภาคม - สิงหาคม 2567 ได้รับความสนใจจากคณาจารย์ นักวิจัยและนักศึกษาเป็นจำนวนมาก ทั้งนี้ มีบทความทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษที่ผ่านการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่ทั้งสิ้นจำนวน 6 เรื่อง โดยเนื้อหาครอบคลุมประเด็นสำคัญ ได้แก่ การบริหารทรัพยากรบุคคล และการบริหารองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน ภาวะผู้นำ แนวทางการพัฒนาเชิงกลยุทธ์ เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ ซึ่งเนื้อหาเชื่อมโยงกับการยกระดับความสามารถทางการแข่งขันองค์กร บทความที่ได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่มีคุณภาพ สามารถนำไปใช้ประโยชน์ทั้งการอ้างอิงทางวิชาการ รวมถึงนำองค์ความรู้ดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาองค์กรได้ต่อไป

สุดท้ายนี้ กองบรรณาธิการขอขอบคุณเจ้าของบทความทุกท่านที่ให้ความไว้วางใจในการส่งผลงานเพื่อขอรับการตีพิมพ์เผยแพร่จำนวนมาก ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ได้กรุณาร่วมพิจารณาตรวจสอบคุณภาพของผลงาน หวังเป็นอย่างยิ่งว่าวารสารกลยุทธ์และความสามารถทางการแข่งขันองค์กร (STECO Journal) จะได้รับความไว้วางใจจากทุกท่านในการทำหน้าที่เป็นสื่อกลางในการเผยแพร่และเป็นคลังความรู้ทางวิชาการด้านกลยุทธ์และความสามารถทางการแข่งขันของประเทศต่อไป

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิชรพจน์ ทรัพย์สงวนบุญ
บรรณาธิการ

สารบัญ

<p>แนวทางการปรับปรุงกระบวนการรับและจัดเก็บพัสดุของเจ้าหน้าที่หอพักสถาบันการแพทย์ จักรีนฤเบดินทร์</p> <p>GUIDELINES FOR IMPROVING THE PROCESS OF THE RECEIVING AND PUT AWAY PARCEL FOR DORMITORY OF CHAKRI NARUEBODINDRA MEDICAL INSTITUTE</p> <p><i>น้ำฝน นิสา, ภรณ์ยา มีสีสัน, ดารินทร์ กันทอง, วิรัชพัชร ศรีบุญเรือง, ธมนวรรณ เฟื่องประยูร และ วสุรัตน์ ดั่งวงสุวรรณ</i></p>	<p>1</p>
<p>ปัจจัยการสื่อสารในการดำเนินโครงการโดยทีมงานในพื้นที่เดียวกันและทีมเสมือน ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของโครงการ: กรณีศึกษาบริษัทบริการสิ่งสนับสนุนโรงพยาบาลแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร</p> <p>COMMUNICATION FACTORS FOR MANAGING PROJECT WITH CO-LOCATED TEAM AND VIRTUAL TEAM AFFECTING PROJECT SUCCESS: A CASE STUDY OF A HEALTHCARE FACILITY SERVICE COMPANY IN BANGKOK</p> <p><i>เลิศวิช เลิศรัตน์โกสมภ และ ดันดุสิต โปราณานนท์</i></p>	<p>13</p>
<p>สถาปัตยกรรมข้อมูลสำหรับธนาคารดิจิทัล</p> <p>DATA ARCHITECTURE FOR DIGITAL BANKING</p> <p><i>สุภัทรพร ภาวานวงศ์ และ สุวรรณีย์ อัครกุลชัย</i></p>	<p>29</p>
<p>การเตรียมความพร้อมในการสืบทอดธุรกิจครอบครัวของทายาทธุรกิจเพศหญิง</p> <p>PREPARATION IN FAMILY BUSINESS SUCCESSION FOR FEMALE HEIRS</p> <p><i>วรางคณา กิตติกรวัฒนา และ รังสรรค์ เกียรติภานนท์</i></p>	<p>44</p>
<p>ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานการคลังด้วยระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ (e-LAAS) ขององค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอเมืองกาญจนบุรี จังหวัดกาญจนบุรี</p> <p>FACTORS AFFECTING EFFICIENCY IN FINANCIAL OPERATIONS USING COMPUTERIZED ACCOUNTING SYSTEM (e-LAAS) OF LOCAL ADMINISTRATIVE ORGANIZATIONS IN MUEANG KANCHANABURI DISTRICT, KANCHANABURI PROVINCE</p> <p><i>ศิริพร ห้วยแก้ว, ธฤตาภา ปานบ้านเกร็ด และ บุตรศรีรินทร์ แสงสว่าง</i></p>	<p>62</p>

กลยุทธ์การพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายสุราพื้นบ้านสู่ตลาดค้าปลีกสมัยใหม่ เพื่อยกระดับ
ความยั่งยืนทางเศรษฐกิจวิสาหกิจชุมชน

81

STRATEGIES FOR INTEGRATING LOCAL LIQUOR PRODUCTS INTO MODERN TRADE
CHANNELS TO ENHANCE THE ECONOMIC SUSTAINABILITY OF COMMUNITY
ENTERPRISES

วัชรพจน์ ทรัพย์สงวนบุญ, กิตติรัตน์ เกื้อสังข์, ชัชฎา จันทรางศุ, นฤมิตร สว่างผล,
พรริชา จีระสังสกุล, พิเชิด สถาปัตยานนท์, มัญชวี ผอบทิพย์, รังสรรค์ จุด้วง
และ อุษา ผูกพัน

แนวทางการปรับปรุงกระบวนการรับและจัดเก็บพัสดุ
ของเจ้าหน้าที่หอพักสถาบันการแพทย์จักรีนฤพดินทร์

Guidelines for Improving the Process of the Receiving and Put away Parcel
for Dormitory of Chakri Naruebodindra Medical Institute

น้ำฝน นิสา

Namfon Nisa

ภรณ์ยา มีสีสัน

Pharanya Meesisan

ดารินทร์ กันทอง

Darin Kanthong

วิรัชพัทธ์ ศรีบุญเรือง

Wiranpat Sriboonruang

คณะวิทยาการจัดการ หลักสูตรบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

Faculty of Management of Science, Business Administration, Dhonburi Rajabhat University

ธมนวรรณ เฟื่องประยูร

Tamonwan Fuangprayoon

วสุรัตน์ ดวงสุวรรณ

Vasurat Duangsuwarn

คณะวิทยาการจัดการ สาขาการจัดการเทคโนโลยีโลจิสติกส์เพื่อการกระจายสินค้า มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

Faculty of Management of Science, Technological Logistics for Distribution Management System,

Dhonburi Rajabhat University

Received: 6 August 2024

Revised: 21 August 2024

Accepted: 28 August 2024

บทคัดย่อ

สถาบันการแพทย์จักรีนฤพดินทร์ คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล เป็นสถาบันการศึกษาและโรงพยาบาลของรัฐที่มีหอพักสำหรับบุคลากรและนักศึกษาแพทย์ เพื่อสนับสนุนการทำงานและการใช้ชีวิตประจำวัน โดยได้พัฒนาระบบสารสนเทศหลายด้านเพื่อการจัดการที่มีประสิทธิภาพ พบว่า กระบวนการรับและจัดเก็บพัสดุยังไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดความล่าช้าในการค้นหาและส่งมอบพัสดุแก่บุคลากรและนักศึกษาแพทย์ของสถาบันฯ การศึกษานี้นำเสนอแนวทางการปรับปรุงกระบวนการรับและจัดเก็บพัสดุใหม่ โดยเพิ่มขั้นตอนการคัดแยกพัสดุและการจัดเก็บพัสดุในชั้นวางตามหมวดพยานุเคราะห์ ก-ฮ และยึดตามตัวอักษรแรกของชื่อผู้รับ เพื่อความเป็นระเบียบและง่ายต่อการค้นหา และผลที่คาดว่าจะได้รับ คือ การลดระยะเวลาในการค้นหาและส่งมอบพัสดุ เพิ่มประสิทธิภาพและความสะดวกในการทำงานของเจ้าหน้าที่คลังพัสดุ และเพิ่มความสะดวกและรวดเร็วในการรับพัสดุของบุคลากรและนักศึกษาแพทย์

คำสำคัญ: การปรับปรุงกระบวนการ; การรับพัสดุ; การจัดเก็บพัสดุ

Abstract

The Chakri Naruebodindra Medical Institute, Faculty of Medicine Ramathibodi Hospital, Mahidol University is a state educational institution and hospital with dormitories for staff and medical students to support their work and daily life. The institute has developed various information systems for efficient management. However, the process of receiving and put away parcels is still inefficient, causing delays in picking and delivering parcels to the staff and medical students. This study proposes a new approach to improving the parcel receiving and storage process by adding steps for sorting and storing parcels on shelves according to the alphabetical order of the recipient's name. This reorganization aims to enhance orderliness and ease of parcel searching. The expected outcomes include reduced time for picking and delivering parcels, improved work efficiency and convenience for the parcel storage staff, increased convenience and speed in receiving parcels for the staff and medical students.

Keywords: process improvement; receiving parcel; put away parcel

1. บทนำ (Introduction)

สถาบันการแพทย์จักรีนฤเบดินทร์ คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล เป็นสถาบันฯ ที่ก่อตั้งขึ้นเพื่อเป็นสถาบันการศึกษาและโรงพยาบาลของรัฐขนาดใหญ่ มีหอพักของบุคลากรและนักศึกษาแพทย์เพื่อสนับสนุนการทำงานและการใช้ชีวิตของบุคลากรและนักศึกษาแพทย์ เพื่อให้การดำรงชีวิตในสถาบันการแพทย์จักรีนฤเบดินทร์เป็นไปตามประสิทธิภาพ จึงมีความจำเป็นที่ต้องจัดหาระบบสารสนเทศ ซึ่งประกอบด้วย ระบบบริหารจัดการสมุดโทรศัพท์หมายเลขภายใน, ระบบการจัดการกิจกรรม (Event), ระบบศูนย์บริการรับพัสดุ (CNMI Drop Point Service), ระบบบันทึกผล Antigen Test Kit (ATK), ระบบบริหารร้านอาหาร (CNMI Food Service), ระบบการจัดการเส้นทางรถกอล์ฟ (Tram Route) และเส้นทางรถบัส (Bus Route), ระบบค้นหาอาหาร สถานที่ และร้านค้า (Search Location), ระบบแจ้งซ่อม, ระบบบริหารพื้นที่นันทนาการรูปแบบ Web Application และ Mobile Application

สถาบันฯ มีนักศึกษาและบุคลากรจำนวนมากอาศัยอยู่ในหอพักของสถาบัน ซึ่งมีความจำเป็นต้องจัดการพัสดุในแต่ละวันอย่างเป็นระบบ เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้และการทำงานของบุคลากรและนักศึกษา ปัจจุบันมีบุคลากรและนักศึกษาแพทย์พักอาศัยที่หอพักประมาณ 1,500 คน จึงทำให้ทางหอพักต้องบริหารจัดการพัสดุหลายพันชิ้นต่อเดือน ประกอบกับในปัจจุบันผู้คนให้ความสนใจในการสั่งซื้อสินค้าออนไลน์มากขึ้น ทางสถาบันฯ จึงได้จัดตั้งศูนย์บริการรับพัสดุและคลังพัสดุไว้รองรับพัสดุจากการสั่งซื้อสินค้าออนไลน์ของบุคลากรและนักศึกษาแพทย์ที่พักอาศัยอยู่ในหอพักของสถาบันการแพทย์จักรีนฤเบดินทร์ จากกระบวนการดังกล่าวพบว่า กระบวนการจัดเก็บและการค้นหาพัสดุยังไม่เป็นระบบที่เหมาะสม ทำให้เกิดความล่าช้าในการค้นหาและส่งมอบพัสดุให้แก่ผู้รับ ซึ่งส่งผลกระทบต่อความสะดวกและระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินงาน เนื่องจากมีการจัดเก็บพัสดุเฉลี่ยประมาณ 150 ชิ้นต่อวัน โดยแบ่งเป็นสินค้าที่รับจากบริษัทไปรษณีย์ไทยจำนวนเฉลี่ย 50 ชิ้นต่อวัน และบริษัทขนส่งเอกชนจำนวนเฉลี่ย 100 ชิ้นต่อวัน โดยมีการจัดเก็บพัสดุทั้งหมดในหอพักถึง 5,000 ชิ้นต่อเดือน ซึ่งใช้เวลาในกระบวนการรับ ตรวจสอบ และจัดเก็บพัสดุเฉลี่ย 1 นาทีต่อชิ้น ขึ้นอยู่กับปริมาณพัสดุสะสม และใช้เวลาในการค้นหาพัสดุเฉลี่ย 1-2 นาทีต่อชิ้น ส่งผลให้บุคลากร

ต้องใช้เวลาประมาณ 2-3 ชั่วโมงต่อวันในการรับ จัดเก็บ และส่งมอบพัสดุ ซึ่งเป็นภาระงานที่สูงและทำให้เกิดผลกระทบต่อเวลาทำงานของพนักงาน (Chakri Naruebodindra Medical Institute, Faculty of Medicine Ramathibodi Hospital, Mahidol University, 2020)

ด้วยเหตุนี้จึงเป็นที่มาของการศึกษาและหาแนวคิดวิธีการปรับปรุงกระบวนการรับและจัดเก็บพัสดุของเจ้าหน้าที่หอพักสถาบันฯ เพื่อลดระยะเวลาในการจัดเก็บและการส่งมอบพัสดุให้แก่บุคลากรและนักศึกษาแพทย์ของสถาบันฯ จึงได้เริ่มศึกษาและพัฒนากระบวนการจัดการพัสดุให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยได้พิจารณาเพิ่มกระบวนการคัดแยกและจัดเก็บพัสดุตามหมวดพยานุเคราะห์ เพื่อให้อำนวยความสะดวกในการค้นหาและส่งมอบพัสดุได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำขึ้น นอกจากนี้ยังมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการ เพื่อเพิ่มความสะดวกในการติดตามและตรวจสอบสถานะพัสดุแบบเรียลไทม์ โดยงานวิจัยชิ้นนี้มุ่งเน้นที่จะปรับปรุงกระบวนการรับและจัดเก็บพัสดุเพื่อที่จะสามารถลดเวลาที่ใช้ในการค้นหาและส่งมอบพัสดุให้แก่บุคลากรและนักศึกษาแพทย์ เพื่อช่วยให้พนักงานและบุคลากรได้รับความสะดวกและความรวดเร็วในการดำเนินงาน และเพื่อยกระดับมาตรฐานการบริการของสถาบันฯ ในภาพรวม

2. วัตถุประสงค์การวิจัย (Objectives)

- 1) เพื่อศึกษาและวิเคราะห์กระบวนการรับและการจัดเก็บพัสดุของเจ้าหน้าที่คลังพัสดุของหอพักสถาบันการแพทย์จักรีนฤเบดินทร์
- 2) เพื่อนำเสนอแนวทางการรับและจัดเก็บพัสดุของเจ้าหน้าที่คลังพัสดุของหอพักสถาบันการแพทย์จักรีนฤเบดินทร์

3. การทบทวนวรรณกรรม (Literature Review)

คลังสินค้าเป็นส่วนสำคัญในการประกอบธุรกิจ เนื่องจากเป็นส่วนหนึ่งของระบบจัดจำหน่ายและการกระจายสินค้าที่ทำหน้าที่ในการเก็บสินค้าไว้ใช้ในการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม รวมถึงคลังสินค้านี้ยังเป็นสิ่งที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า และลดความแปรปรวนด้านอุปสงค์และอุปทานได้เป็นอย่างดี และที่สำคัญการบริหารจัดการคลังสินค้านี้มีบทบาทสำคัญในการดำเนินกิจการ โดยจะทำหน้าที่ในการสนับสนุนธุรกิจในการใช้พื้นที่ในคลังสินค้าให้เพียงพอต่อการจัดเก็บ ซึ่งจะต้องรู้ปริมาณสินค้าที่จะเก็บ ปริมาณการเข้าออก และลักษณะของสินค้า เพื่อจัดการให้มีคลังสินค้าที่เหมาะสมที่สุด และต้องมีการบริหารชั้นวางสินค้าอย่างเป็นระบบจึงจะช่วยทำให้ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (Samran & Surasak, 2021)

Wongsanit (2020) ได้อธิบายการจัดการคลังสินค้า (Warehouse Management) ไว้ว่า เป็นการวางแผนเพื่อให้เกิดความรวดเร็ว ทันเวลา สะดวก และมีความพร้อมในการจัดจ่ายของได้อย่างถูกต้องภายใต้การดำเนินงานในคลังสินค้า รวมถึงให้มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่ต่ำ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยคลังสินค้า (Warehousing) หมายถึง การจัดระเบียบในการเก็บ วาง และรักษาสินค้าอย่างเป็นระเบียบแบบแผน เพื่อป้องกันและรักษาสินค้าให้อยู่ในสภาพที่ดี และสินค้าพร้อมในการนำออกแจกจ่ายได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว และทันเวลา

Sutabutr (1999) กล่าวว่า การบริหารสินค้าคงคลัง หมายถึง การดูแล การเก็บสินค้าคงคลังให้อยู่ในสภาพที่เหมาะสมไปจนถึงการขนส่งทั้งภายในและภายนอกสถานที่

Champalad & Chaimongkol (2014) ได้ให้ความหมายของการจัดการพัสดุไว้ว่า เป็นการนำเอาวิชาการ หรือศิลป์ในการบริหารงานมาใช้ในการจัดหาพัสดุเพื่อสนับสนุนและสนองความต้องการในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน หรือโครงการให้ดำเนินไปได้ตามเป้าหมาย อีกทั้งยังมีการนำเอาเทคนิคในการจัดการ หรือการบริหารมาใช้ เพื่อช่วยให้เกิดการประหยัดเงิน และเป็นการนำเอาการบริหารพัสดุมาช่วยคนให้บริหารงานได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

Chatsatayu et al. (2023) ระบุว่า หากบริษัทไม่มีการจัดการวัสดุคงคลังที่มีประสิทธิภาพ อาจส่งผลให้บริษัทประสบปัญหาการสูญเสียผลกำไร และมีปัญหาการทำงาน คือ ใช้เวลาในการหาและหยิบสินค้านาน จึงได้วิเคราะห์การปรับปรุงตำแหน่งการจัดเก็บสินค้าเพื่อลดระยะเวลาในการหาและหยิบสินค้า โดยมีการระบุ และวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาโดยใช้เครื่องมือ Why-Why Analysis ทำให้พบสาเหตุของปัญหา คือคลังสินค้า มีการจัดเก็บสินค้าที่ไม่เป็นหมวดหมู่ และตำแหน่งการจัดเก็บสินค้าที่ระบุอยู่ในฐานข้อมูล Google Sheet ไม่ตรงกับตำแหน่งที่จัดเก็บสินค้าจริง และได้นำเสนอการจัดตำแหน่งการจัดเก็บสินค้าตาม ABC-FSN Matrix Analysis ผลการวิจัยพบว่า การจัดเก็บสินค้าอย่างเป็นหมวดหมู่และอยู่ในตำแหน่งที่เหมาะสมส่งผลให้การหา และหยิบสินค้าใช้ระยะเวลาลดลง

Pratphon & Kritiya (2019) ได้ศึกษาวิธีการปรับปรุงระบบการจัดเก็บสินค้าเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การเบิก-จ่ายสินค้า กรณีศึกษาคลังสินค้าของร้านค้าเพชร กลาส แอนด์ อะลูมิเนียม จากการศึกษาการ ดำเนินงานพบว่า ปัญหาเกิดจากการจัดเก็บสินค้าไม่เป็นระเบียบ ส่งผลให้ใช้เวลาในการค้นหาสินค้านาน และ สินค้าที่ถูกจัดเก็บไว้เป็นเวลานานเกิดความชำรุดเสียหาย จึงได้ทำการเก็บข้อมูลรายการสินค้า เพื่อแยก ประเภทสินค้าพบว่า สินค้าภายในร้านกรณีศึกษาที่มีทั้งหมด 13 ประเภท แบ่งออกได้ทั้งหมด 93 ชนิด สามารถจัดประเภทสินค้าหลัก ๆ ได้ 3 ประเภท จากนั้นได้ใช้การวิเคราะห์การแบ่งประเภทสินค้าคงคลังด้วย ระบบ ABC (ABC Classification) และการควบคุมด้วยการมองเห็น (Visual Control) เพื่อใช้ในการจัดกลุ่ม และการจัดหมวดหมู่สินค้า เรียงลำดับความสำคัญและจัดทำป้ายบ่งชี้ บอกตำแหน่งการจัดวางสินค้าบนชั้นวาง สินค้าพบว่า หลังการปรับปรุงระบบการจัดเก็บสินค้าแบบใหม่ทำให้สินค้ามีการจัดเก็บอย่างเป็นระเบียบ และ ใช้ระยะเวลาในการเบิกจ่ายสินค้าลดลงจากเดิมระยะเวลาในการหยิบสินค้า 12 ชั่วโมง 21 นาที 18 วินาที ลดลงเป็น 6 ชั่วโมง 25 นาที 23 วินาที ซึ่งสามารถวัดประสิทธิภาพเวลาในการหยิบสินค้าลดลงร้อยละ 48.17

Samran & Surasak (2021) ทำการศึกษาเรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการจัดการคลังสินค้า กรณีศึกษาคลังสินค้ารองเท้ามือสองพบว่า ในการจัดวางสินค้าไม่ได้มีการกำหนดรูปแบบการจัดวางเป็น หมวดหมู่ที่ชัดเจนจึงทำให้สินค้าปะปนกัน รวมถึงมีสินค้าวางกองไว้ที่พื้นที่ทางเดินในคลังสินค้า ดังนั้นจึงได้ใช้ แผนผังก้างปลา (Cause and Effect Diagram) เข้ามาเพื่อช่วยหาสาเหตุของปัญหาพบว่า ปัญหาหลัก คือ การค้นหาสินค้าเป็นเวลานาน คิดเป็น 23.3% ของการทำงาน จากปัญหาที่เกิดขึ้นได้มีการปรับปรุง กระบวนการทำงาน โดยการทำให้ระบบ stock card สำหรับการเบิก-จ่าย และการรับเข้าของสินค้าทั้งหมด เพื่อให้รู้ถึงการเคลื่อนไหวของสินค้าแต่ละรายการ ในด้านสถานที่ได้มีการออกแบบจัดเก็บและแบ่งหมวดหมู่ ตามยอดขายตามสินค้าขายดีและได้มีการกำหนดรูปแบบผังในการจัดเก็บเป็นแบบตำแหน่งตายตัว โดยสินค้าที่ ขายได้เร็วและเคลื่อนไหวเร็วจะถูกนำมาไว้ใกล้กับประตูเพื่อให้ง่ายต่อการเบิกจ่าย ทำการอบรมพนักงาน เพื่อให้ทราบรูปแบบการจัดเก็บแบบตำแหน่งตายตัว และทำการจับเวลาในการทำงานในการเบิก-จ่ายสินค้า ผลการวิจัยพบว่า เมื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการจัดเก็บทำให้สามารถใช้พื้นที่ในคลังสินค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเมื่อพนักงานปฏิบัติตามระบบที่ได้นำไปปรับใช้สามารถลดระยะเวลาในการค้นหาสินค้า โดย เวลาเฉลี่ยในการค้นหารองเท้า ลดลงร้อยละ 37.7% หรือคิดเป็น 5.29 นาที/คำสั่งซื้อ

4. วิธีการวิจัย (Research Methodology)

งานวิจัยชิ้นนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ศึกษาเรื่อง “แนวทางการปรับปรุงกระบวนการรับและจัดเก็บพัสดุของเจ้าหน้าที่หอพักสถาบันการแพทย์จักรีนฤเบดินทร์” โดยจากการประเมินภายในและการสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บริการพบว่า การจัดเก็บและค้นหาพัสดุใช้เวลานานและใช้แรงงานมาก ซึ่งส่งผลกระทบต่อความสะดวกสบายของบุคลากรและนักศึกษาแพทย์ในการรับพัสดุ ดังนั้นงานวิจัยชิ้นนี้จึงได้มีการนำแนวทางการปรับปรุงกระบวนการจัดระบบการคัดแยกพัสดุ (Sorting) และการจัดเก็บพัสดุ (Put Away) ตามหมวดพยานุเคราะห์ตัวอักษรเข้ามาใช้ โดยใช้ในการคัดแยกพัสดุใหม่ตามหมวดพยานุเคราะห์ ก-ฮ เพื่อลดระยะเวลาในการค้นหาและส่งมอบพัสดุ อีกทั้งนำระบบการจัดเก็บแบบหมวดหมู่และการใช้เทคโนโลยี QR Code เข้ามาใช้เพื่อยืนยันการรับพัสดุ โดยแนวคิดดังกล่าวสามารถลดระยะเวลาในการจัดเก็บและค้นหาพัสดุได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งแนวคิดดังกล่าวยังได้รับการพัฒนาและปรับปรุงจากแนวทางการจัดการคลังสินค้าที่ใช้ในภาคอุตสาหกรรม โดยแนวทางการปรับปรุงกระบวนการรับและจัดเก็บพัสดุของเจ้าหน้าที่หอพักสถาบันการแพทย์จักรีนฤเบดินทร์มีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ดังนี้

- 1) ศึกษาข้อมูลพื้นฐาน โดยเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณเกี่ยวกับปริมาณพัสดุที่จัดเก็บ ระยะเวลาในการจัดเก็บและค้นหาพัสดุ รวมถึงจำนวนชั่วโมงแรงงานที่ใช้ในการจัดการพัสดุ ก่อนที่จะมีการปรับปรุงระบบ
- 2) ออกแบบกระบวนการจัดเก็บพัสดุใหม่ โดยใช้วิธีการคัดแยกและจัดเก็บพัสดุตามหมวดพยานุเคราะห์ตัวอักษร เพื่อให้สามารถค้นหาและส่งมอบพัสดุได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำมากยิ่งขึ้น
- 3) ทดลองใช้ระบบการจัดการพัสดุที่ออกแบบใหม่ในสถานการณ์จริง และทำการบันทึกข้อมูลเชิงปริมาณเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน เช่น ระยะเวลาในการจัดเก็บและค้นหาพัสดุ และความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ
- 4) วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับจากการทดลองใช้ระบบใหม่ และนำมาเปรียบเทียบกับข้อมูลก่อนการปรับปรุงเพื่อประเมินผลการดำเนินงาน

จากการศึกษาข้อมูลพื้นฐาน โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณเกี่ยวกับปริมาณพัสดุที่จัดเก็บ ระยะเวลาในการจัดเก็บและค้นหาพัสดุ รวมถึงจำนวนชั่วโมงแรงงานที่ใช้ในการจัดการพัสดุ ก่อนการปรับปรุงระบบได้มีการดำเนินการตามขั้นตอนดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ผังแสดงกระบวนการทำงานก่อนปรับปรุงแก้ไข

1. เมื่อมีการจัดซื้อสินค้าของบุคลากรและนักศึกษาแพทย์ของสถาบันการแพทย์จักรีนฤพดินทร์แล้ว บริษัทขนส่งจะทำการส่งมอบวัสดุให้แก่เจ้าหน้าที่คลังพัสดุเพื่อจัดเก็บ หากไม่ใช่พัสดุของบุคลากรและนักศึกษาแพทย์ของสถาบันฯ เจ้าหน้าที่คลังพัสดุจะปฏิเสธการรับ แต่หากเป็นพัสดุของบุคลากรและนักศึกษาแพทย์ของสถาบันฯ เจ้าหน้าที่คลังพัสดุจะยืนยันการรับในระบบ เพื่อแจ้งให้เจ้าของพัสดุเข้ารับพัสดุ

2. เมื่อเจ้าหน้าที่คลังพัสดุรับสินค้าจากบริษัทขนส่งและยืนยันการรับในระบบแล้ว จะนำพัสดุมาวางรวมกันทั้งหมด โดยไม่มีการคัดแยกแต่อย่างใด

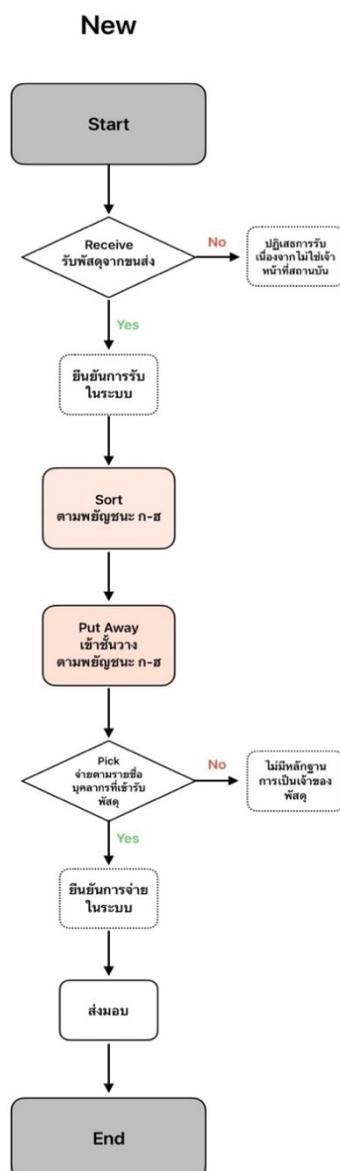
3. เมื่อบุคลากรและนักศึกษาของสถาบันฯ เข้ารับพัสดุของตนเองจะต้องแสดงหลักฐานการเข้ารับด้วยคิวอาร์โค้ด เพื่อยืนยันให้แก่เจ้าหน้าที่คลังพัสดุ

4. เจ้าหน้าที่คลังพัสดุส่งมอบพัสดุแก่บุคลากรและนักศึกษาของสถาบันการแพทย์จักรีนฤพดินทร์เป็นอันสิ้นสุดการส่งมอบ

เนื่องจากเจ้าหน้าที่คลังพัสดุของทางสถาบันการแพทย์จักรีนฤพดินทร์เล็งเห็นถึงความสำคัญในปัญหานี้ จึงคาดหวังที่จะลดระยะเวลาในการค้นหาและการส่งมอบพัสดุ เพื่ออำนวยความสะดวก

และลดระยะเวลาในการรับพัสดุของบุคลากรและนักศึกษาแพทย์ของสถาบันการแพทย์จักรีนฤเบดินทร์ ทั้งยังเพิ่มประสิทธิภาพในการกระบวนการทำงานของเจ้าหน้าที่ที่ดูแลรับผิดชอบในส่วนงานนี้ด้วยเช่นกัน

จากปัญหาดังกล่าว จึงนำเสนอแนวทางปรับปรุงกระบวนการรับและจัดเก็บพัสดุใหม่ เพื่อความสะดวกสบายและง่ายต่อการค้นหาพัสดุ เพื่อส่งมอบแก่บุคลากร และนักศึกษาแพทย์ของสถาบันการแพทย์จักรีนฤเบดินทร์ได้รวดเร็วยิ่งขึ้น โดยการเพิ่มกระบวนการ คัดแยกพัสดุ (Sorting) และการจัดเก็บพัสดุ (Put Away) ในชั้นวาง โดยการเรียงตามหมวดพัยุชณะ ก-ฮ และยึดตามตัวอักษรตัวแรกของชื่อผู้รับ แนวทางปรับปรุงกระบวนการใหม่ ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ผังแสดงกระบวนการทำงานหลังปรับปรุงแก้ไข

1. เมื่อมีการจัดซื้อสินค้าของบุคลากรและนักศึกษาแพทย์ของสถาบันการแพทย์จักรีนฤเบดินทร์แล้ว บริษัทขนส่งจะทำการส่งมอบพัสดุให้แก่เจ้าหน้าที่คลังพัสดุเพื่อจัดเก็บ หากไม่ใช่พัสดุของบุคลากรและนักศึกษาแพทย์ของสถาบันฯ เจ้าหน้าที่คลังพัสดุจะปฏิเสธการรับ แต่หากเป็นพัสดุของบุคลากร

และนักศึกษาแพทย์ของสถาบันฯ เจ้าหน้าที่คลังพัสดุจะยืนยันการรับในระบบ เพื่อแจ้งให้เจ้าของพัสดุเข้ารับพัสดุ

2. เมื่อเจ้าหน้าที่คลังพัสดุรับสินค้าจากบริษัทขนส่งและยืนยันการรับในระบบแล้ว จะนำพัสดุมาคัดแยกตามหมวดพยานุเคราะห์ตัวอักษร ก-ฮ

3. จัดเก็บพัสดุเข้าชั้นวางตามหมวดพยานุเคราะห์ตัวอักษร ก-ฮ เพื่อความเป็นระเบียบและความสะดวกสบายในการค้นหา

4. เมื่อบุคลากรและนักศึกษาของสถาบันฯ เข้ารับพัสดุของตนเอง จะต้องแสดงหลักฐานการเข้ารับด้วยคิวอาร์โค้ด เพื่อยืนยันแก่เจ้าหน้าที่คลังพัสดุ

5. เจ้าหน้าที่คลังพัสดุส่งมอบพัสดุแก่บุคลากรและนักศึกษาของสถาบันการแพทย์จักรีนฤพดินทร์เป็นอันสิ้นสุดการส่งมอบ

การปรับปรุงกระบวนการรับและการจัดเก็บพัสดุรูปแบบใหม่ มีการเพิ่มกระบวนการคัดแยกพัสดุ (Sorting) และการจัดเก็บพัสดุ (Put Away) ในชั้นวาง โดยการเรียงตามหมวดพยานุเคราะห์ ก-ฮ โดยยึดตามตัวอักษรตัวแรกของชื่อผู้รับ จะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการรับและจัดเก็บพัสดุแก่เจ้าหน้าที่คลังพัสดุของหอพักสถาบันการแพทย์จักรีนฤพดินทร์ได้ ทำให้ง่ายต่อการค้นหาเมื่อต้องการส่งมอบพัสดุแก่บุคลากรและนักศึกษาแพทย์ของสถาบันการแพทย์จักรีนฤพดินทร์ ทั้งนี้ยังเพิ่มความสะดวกสบายและรวดเร็วแม่นยำยิ่งขึ้น

5. ผลการวิจัย (Research Finding)

จากการศึกษากระบวนการรับและการจัดเก็บพัสดุของเจ้าหน้าที่คลังพัสดุของหอพักสถาบันการแพทย์จักรีนฤพดินทร์ สำหรับการจัดการพัสดุเฉลี่ยประมาณ 150 ชิ้นต่อวัน หรือโดยเฉลี่ย 5,000 ชิ้นต่อเดือน พบว่าเวลาที่ใช้ในการรับ ตรวจสอบ การค้นหา และการส่งมอบสินค้า ก่อนการปรับปรุงกระบวนการแสดงดังตาราง ที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงระยะเวลาก่อนการปรับปรุงกระบวนการรับ การตรวจสอบ การจัดเก็บ การค้นหา และการส่งมอบพัสดุ

กระบวนการ	ระยะเวลา (นาที/ชิ้น/วัน)	ระยะเวลา (นาที/วัน)	ระยะเวลา (นาที/เดือน)
การรับ	0.25	37.5	1,125
การตรวจสอบ	0.5	75	2,250
การจัดเก็บ	0.25	37.5	1,125
การค้นหา	1	150	2,250
การส่งมอบ	0.25	37.5	1,125
รวม	2.25	337.5	10,125

จากตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์กระบวนการรับและการจัดเก็บพัสดุของเจ้าหน้าที่คลังพัสดุของหอพักจักรีนฤพดินทร์ก่อนการปรับปรุงกระบวนการพบว่า ระยะเวลาการรับพัสดุอยู่ที่ 37.5 นาทีต่อวัน การตรวจสอบพัสดุอยู่ที่ 75 นาทีต่อวัน การจัดเก็บพัสดุอยู่ที่ 37.5 นาทีต่อวัน การค้นหาพัสดุอยู่ที่ 150 นาทีต่อวัน และการส่งมอบพัสดุอยู่ที่ 37.5 นาทีต่อวัน ทั้งนี้ผลรวมระยะเวลาของกระบวนการรับและการจัดเก็บพัสดুরวมทั้งสิ้น 337.5 นาทีต่อวัน หรือคิดเป็น 10,125 นาทีต่อเดือน

และหลังจากการได้นำแนวทางการโดยการคัดแยกพัสดุ (Sorting) และการจัดเก็บพัสดุ (Put Away) ตามตัวอักษรแรกของชื่อผู้รับตามหมวดพยานุเคราะห์ ก-ฮ มาใช้เพื่อช่วยลดระยะเวลาในการค้นหาและส่งมอบพัสดุให้แก่บุคลากรและนักศึกษาแพทย์ แสดงผลดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงระยะเวลาหลังการปรับปรุงกระบวนการรับ การตรวจสอบ การจัดเก็บ การค้นหา และการส่งมอบพัสดุ

กระบวนการ	ระยะเวลา (นาที/ชิ้น/วัน)	ระยะเวลา (นาที/วัน)	ระยะเวลา (นาที/เดือน)
การรับ	0.25	37.5	1,125
การตรวจสอบ	0.5	75	2,250
การจัดเก็บ	0.25	37.5	1,125
การค้นหา	0.25	37.5	1,125
การส่งมอบ	0.25	37.5	1,125
รวม	1.5	225	6,750

จากตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์กระบวนการรับและการจัดเก็บพัสดุของเจ้าหน้าที่คลังพัสดุของหอพักจักรีนฤดินทร์หลังการปรับปรุงกระบวนการพบว่า กระบวนการรับพัสดุอยู่ที่ 37.5 นาทีต่อวัน กระบวนการตรวจสอบพัสดุอยู่ที่ 75 นาทีต่อวัน กระบวนการจัดเก็บพัสดุอยู่ที่ 37.5 นาทีต่อวัน กระบวนการค้นหาพัสดุอยู่ที่ 37.5 นาทีต่อวัน และกระบวนการส่งมอบพัสดุอยู่ที่ 37.5 นาทีต่อวัน โดยผลรวมระยะเวลาในกระบวนการรับและจัดเก็บพัสดุทั้งสิ้น 225 นาทีต่อวัน หรือคิดเป็น 6,750 นาทีต่อเดือน

จากผลการวิเคราะห์ก่อนและหลังการปรับปรุงกระบวนการรับและจัดเก็บพัสดุพบว่า หลังจากที้นำกระบวนการคัดแยกพัสดุและการจัดเก็บพัสดุตามตัวอักษรแรกของชื่อผู้รับตามหมวดพยานุเคราะห์ ก-ฮ สามารถช่วยลดระยะเวลาในการค้นหาพัสดุ และช่วยอำนวยความสะดวกและสร้างความรวดเร็วให้แก่บุคลากรและนักศึกษาแพทย์ได้ดังตารางที่ 1 และ 2 ที่แสดงให้เห็นถึงระยะเวลาของกระบวนการรับและจัดเก็บพัสดุจาก 10,125 นาทีต่อเดือน เป็น 6,750 นาทีต่อเดือน

6. สรุปผลการวิจัยและอภิปราย (Conclusion and Discussion)

ผลการปรับปรุงกระบวนการรับและจัดเก็บพัสดุของเจ้าหน้าที่หอพักจักรีนฤดินทร์ สามารถสรุปได้ดังนี้

1) เก็บข้อมูลเพื่อวิเคราะห์ปัญหา โดยหาสาเหตุของปัญหาในกระบวนการรับและจัดเก็บพัสดุของเจ้าหน้าที่หอพักจักรีนฤดินทร์ เริ่มจากการเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการปัจจุบัน เช่น เวลาที่ใช้ในการหยิบและค้นหาสินค้า, จำนวนพัสดุที่ถูกจัดเก็บในแต่ละวัน, และข้อร้องเรียนจากผู้ใช้บริการ และจัดทำแผนภาพกระบวนการ (Flow chart) เพื่อทำความเข้าใจขั้นตอนการทำงาน และระบุขั้นตอนที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐานหรือมีความล่าช้า ซึ่งการทำแผนภาพนี้จะช่วยให้เห็นภาพรวมของกระบวนการและจุดที่สามารถปรับปรุงได้ หลังจากได้ข้อมูลแล้วจึงนำมาวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือวิธีการวิเคราะห์สาเหตุหลัก (Cause and Effect Diagram) เพื่อวิเคราะห์และระบุขั้นตอนที่มีปัญหา เช่น การคัดแยกพัสดุที่ไม่เหมาะสม การจัดเก็บที่ไม่เป็นระเบียบ การใช้ทรัพยากรอย่างไม่เหมาะสม หรือขาดการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร

2) ออกแบบกระบวนการรับและจัดเก็บพัสดุใหม่ โดยมีเป้าหมายเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าวและเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการให้ดียิ่งขึ้น จึงนำแนวทางการปรับปรุงกระบวนการใหม่ในขั้นตอนการคัดแยก

พัสดุ (Sorting) และการจัดเก็บพัสดุ (Put Away) ในชั้นวางตามตัวอักษรแรกของชื่อผู้รับ ตามหมวดพยัญชนะ ก-ฮ โดยหลังจากการปรับปรุงกระบวนการนี้ทำให้สามารถลดระยะเวลาในการค้นหาและส่งมอบพัสดุให้แก่บุคลากรและนักศึกษาแพทย์ลงได้ถึง 0.75 นาทีต่อชิ้น หรือ 112.5 นาทีต่อวัน 3,375 นาทีต่อเดือน หรือลดลงร้อยละ 60 ของระยะเวลาที่ใช้ในการค้นหาพัสดุ และผลการปรับปรุงกระบวนการดังกล่าวนี้สามารถเพิ่มความสะดวกและความรวดเร็วในการค้นหาและส่งมอบพัสดุให้แก่บุคลากรและนักศึกษาแพทย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Chatsatayu, et al. (2023) พบว่า การจัดเก็บสินค้าอย่างเป็นหมวดหมู่และอยู่ในตำแหน่งที่เหมาะสม ส่งผลให้การหาและหยิบสินค้าใช้ระยะเวลาลดลงได้ รวมทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Pratphon & Kritiya (2019) สรุปว่า การปรับปรุงระบบการจัดเก็บสินค้าโดยการจัดเก็บอย่างเป็นระเบียบ สามารถลดระยะเวลาในการเบิกจ่ายสินค้าได้ ดังนั้นจึงเพิ่มประสิทธิภาพในการหยิบสินค้า และ Samran & Surasak (2021) สรุปว่า การปรับปรุงประสิทธิภาพในการจัดเก็บสามารถใช้พื้นที่ในคลังสินค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเมื่อพนักงานปฏิบัติตามระบบที่ได้นำไปปรับใช้ สามารถลดระยะเวลาในการค้นหาสินค้าลดลง

7. ข้อเสนอแนะการวิจัย (Research Suggestions)

7.1 ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

- 1) การจัดอบรมเจ้าหน้าที่หอพักจักษุโรคดินทร์ เพื่อเพิ่มความแม่นยำและลดความผิดพลาดในการจัดเก็บและค้นหาพัสดุ
- 2) พัฒนา ตรวจสอบ และปรับปรุงกระบวนการจัดการคลังสินค้าอย่างสม่ำเสมอ และใช้ระบบติดตามสถานะพัสดุแบบเรียลไทม์เพื่อเพิ่มความสะดวกในการรับพัสดุ
- 3) หอพักควรมีการสำรวจความคิดเห็นของผู้ใช้งานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำผลการสำรวจมาวิเคราะห์ข้อมูลและนำมาปรับปรุงเพื่อให้กระบวนการรับและจัดเก็บพัสดุมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

7.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

- 1) ควรมีการนำระบบการจัดการคลังสินค้าที่มีความทันสมัยมาใช้ เพื่อให้ระบบการรับและจัดเก็บพัสดุมีประสิทธิภาพและเพื่อที่จะอำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากร เจ้าหน้าที่หอพัก และนักศึกษาแพทย์ภายในหอพัก
- 2) แนะนำให้มีการจัดเก็บข้อมูลความพึงพอใจหลังจากการปรับปรุงกระบวนการรับและจัดเก็บพัสดุ เพื่อที่จะนำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์ในการปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงกระบวนการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

REFERENCES

- Chakri Naruebodindra Medical Institute, Faculty of Medicine Ramathibodi Hospital, Mahidol University. (2020). *Ramathibodi Archives and Museum*. Retrieved from <https://www.rama.mahidol.ac.th/ram/th/HistoryArchives/buildingtheplace/18sep2020-1019-th>
- Champalad, P. & Chaimongkol, P. (2014). *Procurement Administration: Theory and Practice*. Bangkok : Thaiwatana Panich.

- Chatsatayu, K., Budsupho, C., Doemsriphum, S., Sajjanan, S., Dumsrikong, S., & Piriyaapun, K. (2023). The improvement of the system and storage location to reduce time for finding and picking products in packaging warehouses: A case study of ABC Co., Ltd. *Sripatum Chonburi Interdisciplinary Journal (Online)*, 9(2), 30-47.
- Pratphon, S. & Kritiya, K. (2019). Improving warehouse management efficiency. *Ramphananee. Research Journal*, 13(2), 65-72.
- Samran, C. & Surasak, P. (2021). Enhancing warehouse management processes: A case study of a second-hand shoe warehouse. *Journal of Logistics and Supply Chain College*, 7(1), 34-48.
- Sutabutr, H. (1999). *Quality Control and Inventory Management*. Nonthaburi: Office of the University Press, Sukhothai Thammathirat Open University.
- Wongsanit, A. (2020). *On warehouse management to increase the efficiency of product storage*. Dhurakij Pundit University, Business Administration, Logistics and Supply Chain Management.

ข้อมูลติดต่อ

1. น้ำฝน นิสาน (Namfon Nisa)
คณะวิทยาการจัดการ หลักสูตรบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี (Faculty of Management of Science, Business Administration, Dhonburi Rajabhat University)
E-mail: 6434283018@dru.ac.th
2. ภรณ์ยา มีสีสัน (Pharanya Meesisan)
คณะวิทยาการจัดการ หลักสูตรบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี (Faculty of Management of Science, Business Administration, Dhonburi Rajabhat University)
E-mail: 6434283021@dru.ac.th
3. ดารินทร์ กันทอง (Darin Kanthong)
คณะวิทยาการจัดการ หลักสูตรบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี (Faculty of Management of Science, Business Administration, Dhonburi Rajabhat University)
E-mail: 6434283033@dru.ac.th
4. วิรัชพัทธ์ ศรีบุญเรือง (Wiranpat Sriboonruang)
คณะวิทยาการจัดการ หลักสูตรบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี (Faculty of Management of Science, Business Administration, Dhonburi Rajabhat University)
E-mail: 6434283033@dru.ac.th
5. ฆมนวรรณ เฟื่องประยูร (Tamonwan Fuangprayoon)
คณะวิทยาการจัดการ สาขาการจัดการเทคโนโลยีโลจิสติกส์เพื่อการกระจายสินค้า มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี (Faculty of Management of Science, Technological Logistics for Distribution Management System, Dhonburi Rajabhat University)
E-mail: tamonwan.o@dru.ac.th
6. วสุรัตน์ ดั่งสุวรรณ (Vasurat Duangsuwarn)

คณะวิทยาการจัดการ สาขาการจัดการเทคโนโลยีโลจิสติกส์เพื่อการกระจายสินค้า มหาวิทยาลัยราช
ภัฏธนบุรี (Faculty of Management of Science, Technological Logistics for Distribution
Management System, Dhonburi Rajabhat University)

E-mail: vasurat.d@dru.ac.th

ปัจจัยการสื่อสารในการดำเนินโครงการโดยทีมทำงานในพื้นที่เดียวกันและทีมเสมือนที่ส่งผล
ต่อความสำเร็จของโครงการ: กรณีศึกษาบริษัทบริการสิ่งสนับสนุนโรงพยาบาลแห่งหนึ่ง
ในเขตกรุงเทพมหานคร

Communication Factors for Managing Project with Co-located Team and
Virtual Team Affecting Project Success: A Case Study of a Healthcare Facility
Service Company in Bangkok

เลิศวิช เลิศรัตน์โกสุมภ์

Lertvitch Lertratkosum

บัณฑิตวิทยาลัยการจัดการและนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

Graduate School of Management and Innovation, King Mongkut's University of Technology Thonburi

ต้นดุสิต โปราณานนท์

Dundusid Porananond

บัณฑิตวิทยาลัยการจัดการและนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

Graduate School of Management and Innovation, King Mongkut's University of Technology Thonburi

Received: 8 August 2024

Revised: 16 August 2024

Accepted: 22 August 2024

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยการสื่อสารที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารโครงการในรูปแบบทีมทำงานในพื้นที่เดียวกัน (Co-located Team) และทีมทำงานเสมือน (Virtual Team) ในบริษัทบริการสนับสนุนโรงพยาบาลแห่งหนึ่งในกรุงเทพฯ จากเหตุการณ์วิกฤต Covid-19 ที่ส่งผลให้รูปแบบการดำเนินโครงการเปลี่ยนไปจากเดิม งานวิจัยนี้ได้ทำการศึกษาปัจจัยการสื่อสาร 4 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านผู้ส่งสาร ปัจจัยด้านเนื้อหาข่าวสาร ปัจจัยด้านช่องทางการสื่อสาร และปัจจัยด้านผู้รับที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารโครงการ การวิจัยใช้วิธีการเชิงปริมาณ โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 63 คน ซึ่งเป็นบุคลากรผู้มีส่วนร่วมในการดำเนินโครงการของบริษัท ผลการวิเคราะห์โดยค่าสหสัมพันธ์เพียร์สันพบว่า ปัจจัยการสื่อสารมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของโครงการ โดยในทีมเสมือนอยู่ในระดับมากทั้ง 4 ปัจจัย และในทีมทำงานในพื้นที่เดียวกันอยู่ในระดับมากเพียงปัจจัยผู้รับสาร ส่วนปัจจัยด้านผู้ส่งสาร เนื้อหาข่าวสาร และช่องทางการสื่อสารอยู่ในระดับปานกลาง ผลการวิจัยนี้มีความสำคัญในการแนะนำการเลือกใช้กลยุทธ์การดำเนินโครงการที่เหมาะสมกับลักษณะงานและสภาพแวดล้อม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความสำเร็จของโครงการในอนาคต

คำสำคัญ: การสื่อสาร; ความสำเร็จของโครงการ; การบริหารโครงการ; การบริหารการสื่อสารของโครงการ

Abstract

The objective of this research is to study the communication factors for managing project with co-located team and virtual team affecting Project Success: A Case Study of a Healthcare Facility Service Company in Bangkok. The study was motivated by the significant changes in project management practices due to the COVID-19 crisis. Four communication factors were examined: the Source, message, channel, and receiver, all of which are considered crucial to project success. A quantitative research approach was employed, collecting data from a sample of 63 project participants within the company. The Pearson correlation analysis revealed that all four communication factors had a strong correlation with project success in Virtual Teams, while only the receiver factor showed a strong correlation in Co-located Teams, with the sender, message content, and communication channel factors showing a moderate correlation. These findings underscore the importance of selecting appropriate project management strategies that align with the specific nature of the work and the project environment to enhance efficiency and ensure project success in the future.

Keywords: communication factors; project success; project management; project communication management

1. บทนำ (Introduction)

การบริหารโครงการในปัจจุบันมีช่องทางและประเภทการทำงานที่หลากหลาย การสื่อสารในแต่ละโครงการเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของโครงการ โดยเฉพาะในบริษัทบริการดูแลระบบสิ่งสนับสนุนโรงพยาบาลที่มีการดำเนินโครงการต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลา ทั้งการออกแบบและปรับปรุงพื้นที่ การควบคุมการก่อสร้าง และการปรับปรุงระบบสารสนเทศ เป็นต้น ซึ่งการดำเนินโครงการเหล่านี้ต้องอาศัยการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

จากสถานการณ์การระบาดของ Covid-19 ได้เปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงานและการสื่อสารในโครงการจาก Co-located Team เป็น Virtual Team (Stratone, et al., 2022) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้ก่อให้เกิดความท้าทายในการสื่อสารและการดำเนินโครงการให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินงานและบริหารโครงการ (Chaweerat, 2022) เพื่อให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจตรงกันและร่วมกันทำงานไปสู่เป้าหมายเดียวกัน ซึ่งการดำเนินโครงการต่าง ๆ ยังพบข้อผิดพลาดจากการสื่อสารที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานโครงการ จึงอยากทราบปัจจัยการสื่อสารที่ส่งผลกระทบต่อและจากสถานการณ์ Covid-19 ที่มีการเปลี่ยนรูปแบบในการดำเนินโครงการจะส่งผลอย่างไรกับความสำเร็จของโครงการ

งานวิจัยชิ้นนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาปัจจัยการสื่อสารที่ส่งผลต่อความสำเร็จของโครงการในรูปแบบ Co-located Team และ Virtual Team ในบริษัทกรณีศึกษา เพื่อหาแนวทางปรับปรุงการสื่อสาร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินโครงการและการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อลดข้อผิดพลาด และเพื่อเลือกแนวทางการดำเนินโครงการที่เหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้โครงการดำเนินการได้อย่างราบรื่นตั้งแต่เริ่มต้นจนแล้วเสร็จ

2. วัตถุประสงค์การวิจัย (Objectives)

- 1) เพื่อศึกษาปัจจัยการสื่อสารที่ส่งผลต่อความสำเร็จของโครงการในรูปแบบการดำเนินโครงการแบบทีมทำงานในพื้นที่เดียวกัน (Co-located Team) และทีมเสมือน (Virtual Team) ในบริษัทบริการสิ่งสนับสนุนโรงพยาบาลที่เป็นกรณีศึกษา
- 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการในรูปแบบการดำเนินโครงการทั้ง 2 ประเภท (Co-located Team และ Virtual Team) ในบริษัทบริการสิ่งสนับสนุนโรงพยาบาลที่เป็นกรณีศึกษา

3. การทบทวนวรรณกรรม (Literature Review)

3.1 ทฤษฎีการสื่อสาร

การสื่อสาร (Communication) หมายถึง กระบวนการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสาร ความรู้ ความรู้สึก ความคิดเห็น ประสบการณ์ คำสั่ง หรืออารมณ์ โดยกลไกที่ใช้ในการแลกเปลี่ยนข้อมูลมีหลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นโดยตั้งใจหรือไม่ตั้งใจ (Project Management Institute, 2017) การส่งความต้องการจากผู้ส่งสารโดยผ่านสื่อต่าง ๆ ที่อาจเป็นการพูด การเขียน สัญลักษณ์อื่นใด การแสดงหรือผ่านการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ไปยังผู้รับสาร ซึ่งอาจจะใช้กระบวนการสื่อสารที่แตกต่างกันไปตามความเหมาะสม กระบวนการในการส่งผ่านหรือสื่อความหมายระหว่างบุคคล สังคมมนุษย์เป็นสังคมที่สมาชิกสามารถใช้ความสามารถของตนเองเพื่อสื่อความหมายให้ผู้อื่นเข้าใจได้ (Laphirattanakul, 2001)

Berlo (1977) ได้เสนอแบบจำลองการสื่อสารและพัฒนาทฤษฎี SMCR ซึ่งอธิบายกระบวนการการสื่อสาร ประกอบด้วย (1) ผู้ส่ง (Source) บุคคลหรือองค์กรที่ส่งข้อมูลไปยังผู้รับ ผู้ส่งต้องเลือกและตัดสินใจส่งข้อมูลในรูปแบบใด และมีเป้าหมายในการสื่อสารข้อมูลให้ผู้รับเข้าใจ ซึ่งจะต้องมีทักษะการสื่อสาร ทักษะคิดระดับความรู้ ระดับสังคมและวัฒนธรรม (2) ข้อมูล (Message) ข้อมูลหรือสารสื่อที่ถูกส่งจากผู้ส่งไปยังผู้รับ ข้อมูลอาจจะเป็นข้อความ เสียง ภาพ สัญลักษณ์ หรือสื่ออื่น ๆ ที่มีเนื้อหาที่ต้องการสื่อสาร (3) ช่องทาง (Channel) สื่อหรือช่องทางที่ใช้ในการส่งข้อมูลจากผู้ส่งไปยังผู้รับ เช่น การสนทนาโดยตรง การใช้โทรศัพท์ หรือการสื่อสารผ่านสื่อออนไลน์ ซึ่งใช้ประสาทสัมผัสทั้ง 5 หรือส่วนใดส่วนหนึ่ง ได้แก่ การได้ยิน การดู การสัมผัส การลิ้มรส หรือการรับกลิ่น (4) ผู้รับ (Receiver) บุคคลหรือกลุ่มที่รับข้อมูลจากผู้ส่ง ผู้รับต้องสามารถรับข้อมูลและตอบสนองต่อข้อมูล ซึ่งประกอบด้วย ทักษะการสื่อสาร ทักษะคิด ระดับความรู้ ระดับสังคมและวัฒนธรรม

3.2 แนวคิดหลักการของการบริหารโครงการ

Project Management Institute (2017) ได้นิยามความหมายของการบริหารโครงการว่า เป็นกิจกรรมชั่วคราวที่ทำเพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ หรือบริการ หรือผลลัพธ์ที่เป็นเอกลักษณ์ มีเป้าหมายที่ต้องการบรรลุ และผลิตภัณฑ์ที่ต้องผลิตเพื่อสร้างผลลัพธ์นั้น เรียกว่า "ผลผลิต" ซึ่งอาจเป็นสิ่งที่สามารถตรวจสอบและมีลักษณะเฉพาะเจาะจง โครงการสามารถผลิตผลผลิตที่เป็นผลิตภัณฑ์ บริการ หรือผลลัพธ์ที่เป็นเอกลักษณ์ ดำเนินการในระดับองค์กรทุกระดับ และมีความหลากหลายในขอบเขตและลักษณะขึ้นอยู่กับเป้าหมายและบริบทของการดำเนินการนั้น

โดยแนวคิดในการบริหารโครงการ คือ กระบวนการที่ใช้ความรู้ ทักษะ เครื่องมือ และเทคนิคต่าง ๆ เพื่อให้โครงการสามารถดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ โดยการบริหารโครงการจะมาจากกาประยุกต์ใช้

และผสมผสานกระบวนการทั้งหมด 47 กระบวนการ ซึ่งถูกแบ่งเป็น 5 กลุ่ม ดังนี้ (1) กลุ่มกระบวนการในการเริ่มต้นโครงการ (Initiating Process Group): กลุ่มกระบวนการนี้มีเป้าหมายที่จะกำหนดโครงการใหม่หรือเฟสใหม่ที่จะเริ่มดำเนินการ (2) กลุ่มกระบวนการในการวางแผนโครงการ (Planning Process Group): กระบวนการนี้ใช้ในการกำหนดขอบเขตของโครงการ วัตถุประสงค์ของโครงการ และกำหนดแนวทางในการดำเนินงาน ซึ่งมีการจัดลำดับแผนงานรวมถึงวางแผนงาน (3) กลุ่มกระบวนการการดำเนินโครงการ (Executing Process Group): กระบวนการนี้มีภารกิจในการดำเนินงานในโครงการเสร็จสมบูรณ์ตามแผนการบริหารโครงการการดำเนินงาน (4) กลุ่มกระบวนการการตรวจสอบและควบคุมโครงการ (Monitoring and Controlling Process Group): กระบวนการนี้มีหน้าที่ในการตรวจสอบและประเมินความคืบหน้าของโครงการ รวมถึงการตรวจสอบผลการดำเนินการ และ (5) กลุ่มกระบวนการสำหรับการปิดเฟสหรือโครงการ (Closing Process Group): กระบวนการนี้มีภารกิจในการดำเนินการ เพื่อให้กิจกรรมในทุกกลุ่มกระบวนการเสร็จสมบูรณ์ และนำโครงการหรือเฟสที่เสร็จสิ้นไปสู่ขั้นตอนการปิดโครงการหรือเฟสนั้น ๆ อย่างเป็นทางการและตามแผนการบริหารโครงการที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ Project Management Institute (PMI) ยังแบ่งการบริหารโครงการออกเป็นองค์ความรู้ 10 ขอบเขต ซึ่งหนึ่งในองค์ความรู้ที่สำคัญและมีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานของโครงการอย่างมาก คือ การบริหารจัดการการสื่อสาร (Communications Management) ซึ่งประกอบด้วย การวางแผนสื่อสาร การจัดการข้อมูลสื่อสาร และการประสานงานทุกส่วนงานในโครงการให้ดำเนินงานไปอย่างราบรื่นตามแผนที่วางไว้

ในส่วนของแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยความสำเร็จของโครงการ (Project Success Factor) ยังมีการศึกษาของ Ojiako et al. (2008) ได้กล่าวถึงปัจจัยพื้นฐานหลักของความสำเร็จของโครงการ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัย 3 ด้านได้แก่ 1) ด้านเวลา 2) ด้านต้นทุน และ 3) ด้านคุณภาพ ซึ่งเรียกว่า “The iron triangle of project management.” ซึ่งได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในงานวิจัยอื่น ๆ เช่นเดียวกันว่า เวลา ต้นทุน และคุณภาพเป็นปัจจัยหลักสำหรับความสำเร็จของโครงการ (Barkley and Saylor, 1994)

3.3 การบริหารการสื่อสารของโครงการ (Project Communication Management, PMBOK GUIDE)

Project Management Institute (2017) ได้ระบุรายละเอียดการจัดการการสื่อสารในโครงการ (Project Communication Management) ไว้ดังนี้ การสื่อสารในโครงการเป็นส่วนสำคัญของการจัดการโครงการ การระบุแนวทาง การเก็บรวบรวม การกระจาย การเก็บ การเข้าถึง และการจัดการข้อมูลโครงการอย่างทันเวลาและเหมาะสม เพื่อให้แน่ใจว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดได้รับข้อมูลที่จำเป็น และต้องได้รับการตอบสนองผ่านการพัฒนาเอกสารจึงจะสามารถเข้าถึงข้อมูลได้เมื่อต้องการ กระบวนการนี้มีความสำคัญต่อความสำเร็จของโครงการ โดยการจัดการการสื่อสารในโครงการปกติจะประกอบด้วยกระบวนการหลัก คือ (1) การวางแผนการจัดการการสื่อสาร (Plan Communications Management) เพื่อกำหนดรูปแบบ และเนื้อหาของข้อมูลให้เหมาะสม และสร้างแผนสำหรับกระบวนการสื่อสารในระหว่างโครงการ แผนการสื่อสารระบุความต้องการด้านข้อมูลและการสื่อสารของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงการกำหนดบทบาทของผู้รับผิดชอบ (2) การจัดการการสื่อสาร (Manage Communication Management) กระบวนการนี้เป็นการดำเนินการตามแผนการสื่อสาร การเก็บรวบรวม การกระจาย และการเก็บรักษาข้อมูล โครงการตามแผนการจัดการการสื่อสาร โดยมุ่งเน้นที่การสื่อสารข้อมูลโครงการให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีประสิทธิภาพ และ (3) การติดตามการสื่อสาร (Control Communication Management) มุ่งเน้นติดตามและตรวจสอบกิจกรรมการ

สื่อสาร เพื่อให้แน่ใจว่าความต้องการด้านข้อมูลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการได้รับการตอบสนองครบถ้วน และประเมินประสิทธิผลของแผนการสื่อสาร เพื่อทำการปรับเปลี่ยนในการสื่อสารให้เหมาะสม

3.4 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับทีมทำงานในพื้นที่เดียวกัน และทีมเสมือน

ทีมทำงานในพื้นที่เดียวกัน (Co-located Team) หมายถึง การจัดสถานที่ให้สมาชิกและทีมงานที่มีส่วนร่วมสูงสุดอยู่ในสถานที่เดียวกัน เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานเป็นทีม การรวมทีมอาจเป็นการชั่วคราว เช่น ในช่วงเวลาสำคัญของโครงการ หรืออาจดำเนินต่อไปทั้งโครงการ กลยุทธ์การรวมทีมอาจรวมถึงการมีห้องประชุมสำหรับทีม สถานที่สาธารณะสำหรับติดตามตารางงาน และความสะดวกอื่น ๆ ที่ช่วยเสริมการสื่อสารและปฏิสัมพันธ์ (Project Management Institute, 2017)

ทีมเสมือน (Virtual Team) เป็นการรวมสมาชิกในทีมโครงการ โดยการทำงานแบบไม่ต้องพบปะตัวต่อตัว โดยอาศัยเทคโนโลยีสื่อสารหลากหลาย เช่น อีเมล การประชุมทางเสียง โซเชียลมีเดีย และวิดีโอคอนเฟอเรนซ์ เป็นต้น การดำเนินงานรูปแบบนี้ช่วยให้เกิดการสร้างทีมจากคนในพื้นที่ห่างไกลกัน โดยการเพิ่มความเชี่ยวชาญพิเศษให้กับคนในทีม แม้ว่าผู้เชี่ยวชาญจะอยู่ไกลการรวบรวมคนที่ทำงานที่มีเวลาแตกต่างกันมาดำเนินโครงการร่วมกัน จะทำให้ดำเนินโครงการโดยไม่ต้องกังวลเรื่องค่าใช้จ่ายในการเดินทาง และยังประหยัดค่าใช้จ่ายสำหรับออฟฟิศและอุปกรณ์ทางกายภาพ (Project Management Institute, 2017) ซึ่งได้มีงานวิจัยของ Stratone et al. (2022) ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบการทำงานในทีมแบบดั้งเดิมที่สมาชิกทำงานร่วมกันในพื้นที่เดียวกัน (co-located team) กับทีมเสมือน (virtual team) ที่สมาชิกทำงานทางไกลผ่านช่องทางออนไลน์ โดยเน้นถึงความแตกต่างในด้านการสื่อสารพบว่า ทีมแบบ co-located team มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมากกว่า จากการโต้ตอบแบบตัวต่อตัวช่วยเพิ่มความชัดเจนและความเข้าใจ ขณะที่ทีมเสมือนแม้จะมีความยืดหยุ่นและสามารถเชื่อมต่อกันได้ทุกที่ แต่กลับเผชิญกับความท้าทายในการสร้างความสามัคคีและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

3.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Benchakosum (2018) ได้ทำการวิจัยเพื่อประเมินผลของเครื่องมือการสื่อสารที่ใช้ในการบริหารโครงการ โดยใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสานระหว่างเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยข้อมูลเชิงปริมาณได้ใช้เครื่องมือทางสถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation Coefficients) ผลการวิจัยระบุว่า ประสิทธิภาพของพนักงานในการทำงานโครงการไม่มีผลต่อทัศนคติเกี่ยวกับปัจจัยในการบริหารการสื่อสารสำหรับการวางแผนและการดำเนินงานตามแผน ซึ่งประสิทธิผลมีผลต่อปัจจัยในการบริหารการสื่อสารสำหรับการตรวจสอบและปรับปรุงการดำเนินงาน มีหลายปัจจัยที่มีประโยชน์ต่อกระบวนการทำงาน เช่น การกำหนดเป้าหมายและขอบเขตของงาน การจัดการประชุมเพื่อการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร การตรวจสอบความสอดคล้องของการทำงานกับเป้าหมาย และการปรับปรุงผลกระทบของการดำเนินงาน และจากการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติแสดงให้เห็นว่า ปัจจัยเหล่านี้มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน การศึกษาวิจัยชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการปรับปรุงเอกสารการบริหารโครงการและการกำหนดมาตรฐานการทำงาน เพื่อเพิ่มความสำเร็จของโครงการ

Keawmanee (2018) ได้ดำเนินการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการสื่อสารภายในการบริหารโครงการ ของสภานิติบัญญัติซึ่งอยู่ภายใต้พระบรมราชูปถัมภ์ โดยเป้าหมายของการวิจัยคือการทำความเข้าใจและเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการสื่อสารในการบริหารโครงการ โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการ

บริหารการสื่อสารในโครงการของสาขาวิชาชีพบัญชีนั้นมีความสำคัญอย่างมาก โดยปัจจัยที่ได้รับการให้คะแนนสูงสุดคือ ช่องทางการสื่อสาร ตามมาด้วยเนื้อหาของข้อความ ผู้ส่งข้อความ ผู้รับข้อความ และปัจจัยที่มีผลกระทบน้อยที่สุดคือ สิ่งรบกวนในการสื่อสาร การวิจัยนี้ยังเน้นย้ำถึงความสำคัญของการเลือกช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสม

Chaweerat (2022) ได้ทำการวิจัยศึกษาปัจจัยการสื่อสารที่ส่งผลต่อความสำเร็จของโครงการก่อสร้างกรณีศึกษาบริษัทที่ปรึกษาแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร โดยการวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายในการค้นหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการสื่อสารและผลลัพธ์ที่ประสบความสำเร็จของโครงการก่อสร้าง โดยเฉพาะในบริษัทที่ปรึกษาตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานคร การศึกษานี้ได้ศึกษาปัจจัยของการสื่อสารมีผลต่อความสำเร็จของโครงการ โดยการวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมจากวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผลการศึกษพบ ปัจจัยสำคัญสี่ประการที่มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ของโครงการ ได้แก่ ปัจจัยด้านผู้ส่งสาร (Source) เนื้อหาของสาร (Message) ช่องทางการสื่อสาร (Chanel) และผู้รับสาร (Receiver) และผลลัพธ์ของโครงการ ได้แก่ ด้านเวลา (Time) ด้านงบประมาณ (Cost) และด้านคุณภาพ (Quality) ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติโดยใช้เครื่องมือทางสถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation Coefficients) ชี้ให้เห็นว่าปัจจัยด้านช่องทางการสื่อสารมีผลสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จของโครงการ ได้แก่ การสื่อสารผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น การประชุม การสนทนา การเขียนและทางช่องทางออนไลน์ ซึ่งมีส่วนช่วยให้ข้อมูลถูกถ่ายทอดไปยังผู้ปฏิบัติงานอย่างชัดเจนและสม่ำเสมอ ส่วนปัจจัยด้านเนื้อหาของสารและผู้รับสารมีความเกี่ยวข้องอย่างมีนัยสำคัญ แต่ไม่เท่ากับปัจจัยด้านช่องทางการสื่อสาร ในขณะที่ปัจจัยด้านผู้ส่งสารไม่แสดงความสัมพันธ์กับความสำเร็จของโครงการโดยตรง

Ojiako et al. (2008) ได้ศึกษาปัญหาความล้มเหลวที่พบบ่อยในอุตสาหกรรมที่ขับเคลื่อนด้วยโครงการ โดยมุ่งเน้นไปที่ปัจจัยหลัก เช่น เวลา ค่าใช้จ่าย และคุณภาพ โดยบทความนี้นำเสนอมุมมองใหม่ในการประเมินเกณฑ์ของโครงการ ผลการวิจัยได้ทบทวนและปรับปรุงเกณฑ์การวัดโครงการ โดยแยกแยะระหว่างการประเมินการทำงานของโครงการและความคืบหน้าของโครงการ การวิจัยนี้ใช้วิธีการสืบค้นแบบธรรมชาติ ซึ่งอาจถูกวิจารณ์เนื่องจากขึ้นอยู่กับการศึกษาข้อมูล และไม่สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ชัดเจนระหว่างปัจจัยที่ถูกพูดถึงกับเกณฑ์การวัดความสำเร็จของโครงการได้

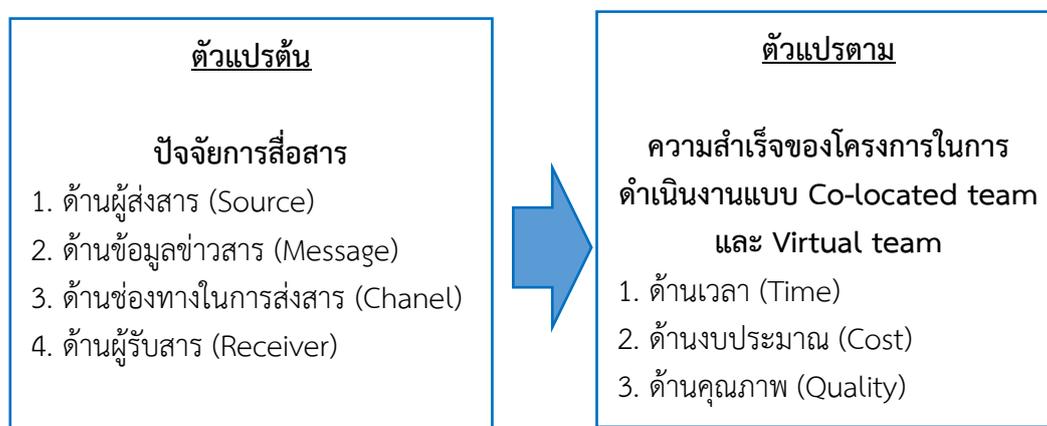
Nyandongo and Davids (2020) ทำการศึกษาการสื่อสารในการจัดการโครงการ โดยมีการศึกษาจากมุมมองต่าง ๆ ในด้านการจัดการโครงการ การสื่อสารถูกยกย่องว่าเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จ และการขาดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้โครงการล้มเหลว ในขณะที่บางงานวิจัยมองการสื่อสารเป็นเพียงปัจจัยหนึ่งที่สำคัญในการจัดการโครงการ ผลลัพธ์ยังยืนยันว่าผู้จัดการโครงการที่มองว่าการสื่อสารเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของโครงการ มีอัตราความสำเร็จสูงกว่าผู้ให้ข้อมูลคนอื่น ความสำเร็จสูงในโครงการของพวกเขาถูกมองว่าเป็นผลโดยตรงจากการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และให้เครื่องมือและเทคนิคที่ดีที่สุดที่จำเป็นในการจัดการการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และมุ่งเน้นการใช้เครื่องมือสื่อสารออนไลน์ซึ่งสามารถใช้เพื่อปรับปรุงการสื่อสารในโครงการ

Jamchomroon (2015) ได้ศึกษาวิจัยปัจจัยบรรยากาศในการสื่อสารภายในองค์กร กระบวนการในการสื่อสาร และสื่อสังคมออนไลน์ ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการสื่อสารภายในองค์กรผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า บรรยากาศการสื่อสารภายในองค์กรมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร โดยปัจจัยมีระดับความสำคัญสูงสุด คือ ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กร ตามด้วย ปัจจัยด้านช่องทางการสื่อสาร บรรยากาศในการสื่อสารภายในองค์กรด้านการสนับสนุนซึ่งกันและกัน และปัจจัยกระบวนการด้านผู้ส่งสาร

Stratone et al. (2022) ได้ทำการศึกษาที่นำเสนอเป็นการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างทีมทำงานในพื้นที่เดียวกันกับทีมเสมือนจริงในช่วงการแพร่ระบาดของ COVID-19 โดยมุ่งเน้นไปที่ปัจจัยต่าง ๆ เช่น ความรู้สึกต่อผู้นำ ประสิทธิภาพการสื่อสาร การบรรลุเป้าหมาย การจัดการความหลากหลาย และความเข้มแข็งของวัฒนธรรมทีม ผลลัพธ์จากการวิเคราะห์พบว่ามีความแตกต่างที่สำคัญในหลายมิติระหว่างทีมทำงานในพื้นที่เดียวกันและทีมเสมือนจริง โดยทีมทำงานในพื้นที่เดียวกัน ที่มีการโต้ตอบหน้าต่อหน้าได้รับการประเมินว่าเหนือกว่าในด้านความเข้มแข็งของวัฒนธรรมทีม ประสิทธิภาพการสื่อสาร และการรับรู้ถึงผู้นำที่ดีกว่าทีมเสมือนจริงที่มีการโต้ตอบออนไลน์ในการสื่อสาร ผลลัพธ์จากการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ทีมทำงานในพื้นที่เดียวกันมีความสามารถในการสื่อสารกันและกันได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงกว่าทีมเสมือนจริงอย่างมีนัยสำคัญ สมาชิกในทีมทำงานในพื้นที่เดียวกันสามารถสื่อสารความต้องการ แบ่งปันความคิดเห็น และร่วมมือกันแก้ไขปัญหาได้อย่างตรงจุดและรวดเร็ว

Piennitikorn (2021) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของโครงการก่อสร้างโรงงานปิโตรเคมีในรูปแบบ EPC ด้วยทีมเสมือนจริง กรณีศึกษาบริษัทรับเหมาก่อสร้างขนาดใหญ่ในประเทศไทย ภายใต้เงื่อนไขการแพร่ระบาดของ COVID-19 ที่ทำให้องค์กรต่าง ๆ ได้เริ่มปรับตัวใช้ทีมงานเสมือนจริงเป็นหลักในการดำเนินโครงการต่าง ๆ โดยมีการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยการใช้เครื่องมือทางสถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation Coefficients) ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า มีปัจจัยทั้งหมด 9 ปัจจัย ที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของโครงการ โดยมีปัจจัยการสื่อสารและปัจจัยเทคโนโลยีการสื่อสารเป็นส่วนสำคัญที่สุด ตามด้วยปัจจัยของโครงการ การร่วมมือ และการนำทีม ตามลำดับ

จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรม แนวคิดและทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จึงได้ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) และตัวแปรตาม (Dependent Variable) ได้สรุปกรอบแนวคิดดังต่อไปนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดงานวิจัย

จากกรอบแนวคิดงานวิจัยตามภาพที่ 1 สามารถตั้งเป็นสมมติฐานการวิจัยเพื่อนำไปทดสอบสมมติฐานด้วยวิธีการทางสถิติได้ดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 1.1 : ปัจจัยด้านผู้ส่งสาร (Source) มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับความสำเร็จของโครงการในการดำเนินงานแบบ Co-located Team

สมมติฐานที่ 1.2 : ปัจจัยด้านข้อมูลข่าวสาร (Message) มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับความสำเร็จของโครงการในการดำเนินงานแบบ Co-located Team

สมมติฐานที่ 1.3 : ปัจจัยด้านช่องทางในการส่งสาร (Channel) มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับความสำเร็จของโครงการในการดำเนินงานแบบ Co-located Team

สมมติฐานที่ 1.4 : ปัจจัยด้านผู้รับสาร (Receiver) มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับความสำเร็จของโครงการในการดำเนินงานแบบ Co-located Team

สมมติฐานที่ 1.5 : ปัจจัยด้านผู้ส่งสาร (Source) มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับความสำเร็จของโครงการในการดำเนินงานแบบ Virtual Team

สมมติฐานที่ 1.6 : ปัจจัยด้านข้อมูลข่าวสาร (Message) มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับความสำเร็จของโครงการในการดำเนินงานแบบ Virtual Team

สมมติฐานที่ 1.7 : ปัจจัยด้านช่องทางในการส่งสาร (Channel) มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับความสำเร็จของโครงการในการดำเนินงานแบบ Virtual Team

สมมติฐานที่ 1.8 : ปัจจัยด้านผู้รับสาร (Receiver) มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับความสำเร็จของโครงการในการดำเนินงานแบบ Virtual Team

4. วิธีการวิจัย (Research Methodology)

การวิจัยนี้ครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ซึ่งมีรายละเอียดเกี่ยวกับกลุ่มประชากร ตัวอย่าง เครื่องมือวิจัย และการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

4.1 ประชากรและการสุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นเจ้าหน้าที่ที่บริษัทบริการสนับสนุนโรงพยาบาลแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งผู้ทำการวิจัยทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน 63 คน จึงคำนวณตัวอย่างโดยใช้สูตรทาคิยามาเน่ (Yamane, 1970) โดยใช้ค่าความคลาดเคลื่อนในการสุ่มตัวอย่างร้อยละ 5 หรือ 0.05 (ค่าความเชื่อมั่นที่ 95%) จากการคำนวณจะได้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยทั้งสิ้น 55 คน ดังนั้น การวิจัยครั้งนี้จึงต้องทำการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามอย่างน้อย 55 ชุด ซึ่งผลปรากฏว่างานวิจัยนี้สามารถเก็บข้อมูลจริงได้ครบทั้ง 63 คน

4.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ใช้วิธีการวิจัยในรูปแบบการศึกษาเชิงปริมาณ ด้วยการจัดทำแบบสอบถามโดยใช้วิธีการของ Likert Scale โดยให้กลุ่มตัวอย่างเลือกตอบแบบสอบถามตามจริง คำตอบจะถูกแบ่งออกเป็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด โดยแบ่งส่วนของข้อคำถามออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ ประกอบด้วย เพศ ช่วงอายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน ประสบการณ์การทำงาน ส่วนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับปัจจัยการสื่อสารที่ส่งผลต่อความสำเร็จของโครงการซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ชุด การดำเนินโครงการแบบ Co-located Team และ Virtual Team โดยประกอบไปด้วย (1) คำถามเกี่ยวกับปัจจัยการสื่อสาร จำนวน 25 ข้อ ได้แก่ ด้านผู้ส่งสาร (Source) ด้านข้อมูลข่าวสาร (Message) ด้านช่องทางในการส่งสาร (Channel) ด้านผู้รับสาร (Receiver) ส่วนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านความสำเร็จของโครงการ จำนวน 3 ข้อ ได้แก่ ด้านเวลา (Time) ด้านงบประมาณ (Cost) ด้านคุณภาพ (Quality) และส่วนที่ 4 สอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะ เป็นแบบสอบถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ ซึ่งจะเกี่ยวกับปัจจัยการสื่อสารที่ส่งผลต่อความสำเร็จของโครงการ

การทดสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือสำหรับเก็บข้อมูลงานวิจัย โดยใช้ผู้เชี่ยวชาญ 5 คน และนำผลมาวิเคราะห์เพื่อหาค่าความสอดคล้องกับเป้าหมายของการศึกษา และประเมินความสอดคล้องของข้อมูลโดยดัชนีการแสดงความสอดคล้อง (Index of Consistency) ได้ค่ามากกว่า 0.5 และได้ทำการทดสอบหาความเชื่อมั่นจากกลุ่มทดสอบที่เป็นผู้มีประสบการณ์ในการดำเนินโครงการ ซึ่งเป็นบุคคลภายนอกบริษัทจำนวน 30 คน พบว่า ทุกตัวแปรมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient)

มากกว่า 0.7 ซึ่งผ่านเกณฑ์ความเชื่อมั่น และสามารถใช่แบบสอบถามในการเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างได้อย่างสมบูรณ์ (Rovinelli and Hambleton, 1977)

4.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

1) การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป โดยการใช้การวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) เพื่ออธิบายข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามทางประชากรศาสตร์ของแบบสอบถาม ส่วนที่ 1 โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) และค่าเฉลี่ย (\bar{X})

2) การวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็น ซึ่งใช้ในช่องแบบสอบถามส่วนที่ 2 และส่วนที่ 3 โดยใช้การวิเคราะห์จากค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

3) การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาความสัมพันธ์ ซึ่งใช้ในช่องแบบสอบถามส่วนที่ 2 และส่วนที่ 3 โดยใช้การวิเคราะห์จากการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Correlation Coefficients)

5. ผลการวิจัย (Research Finding)

5.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

จากกลุ่มตัวอย่าง 63 คน ข้อมูลด้านเพศ ทีมทำงานในพื้นที่เดียวกัน (Co-located team) พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 71.43 และเป็นเพศชาย จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 28.57 ทีมเสมือน (Virtual team) พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 76.19 และเป็นเพศชาย จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 23.81 ข้อมูลด้านอายุทีมทำงานในพื้นที่เดียวกัน (Co-located team) พบว่า อายุ 26-30 ปี มีจำนวนมากที่สุด จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 34.92 รองลงมาอายุช่วง 31-35 ปี จำนวน 18 คน ทีมเสมือน (Virtual team) พบว่า อายุ 31-35 ปี มีจำนวนมากที่สุด จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 31.75 รองลงมาอายุช่วง 26-30 ปี จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 25.40

ข้อมูลด้านระดับการศึกษา ทีมทำงานในพื้นที่เดียวกัน (Co-located team) พบว่า ระดับการศึกษาปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 95.24 รองลงมาระดับการศึกษาปริญญาโท จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 3.17 ทีมเสมือน (Virtual team) พบว่า ระดับการศึกษาปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 87.30 รองลงมาระดับการศึกษาปริญญาโท จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 6.36

ข้อมูลด้านระดับตำแหน่งงาน ทีมทำงานในพื้นที่เดียวกัน (Co-located team) พบว่า ระดับตำแหน่งงาน L5-6 เจ้าหน้าที่/พนักงาน มากที่สุดจำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 49.21 รองลงมาระดับตำแหน่งงาน L4 หัวหน้างาน/เจ้าหน้าที่อาวุโส จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 31.75 ทีมเสมือน (Virtual team) จากการเก็บข้อมูลระดับตำแหน่งงานจากแบบสอบถามพบว่า ระดับตำแหน่งงาน L5-6 เจ้าหน้าที่/พนักงานมากที่สุด จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 46.03 รองลงมาระดับตำแหน่งงาน L3 ผู้จัดการแผนก/ผู้อำนวยการ จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 26.98

ข้อมูลด้านประสบการณ์ทำงาน ทีมทำงานในพื้นที่เดียวกัน (Co-located team) พบว่า ประสบการณ์ทำงานมากที่สุด 6 – 10 ปี จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 รองลงมาประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 3 ปี จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 23.81 ทีมเสมือน (Virtual team) พบว่า ประสบการณ์ทำงานมากที่สุด 11 – 15 ปี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 30.16 รองลงมาประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 3 ปี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 26.98

5.2 ระดับความสำคัญของปัจจัยการสื่อสารที่ส่งผลต่อความสำเร็จของโครงการ

ทีมทำงานในพื้นที่เดียวกัน (Co-located team) พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้คะแนนปัจจัยด้านผู้รับสารมากที่สุดเป็นอันดับแรก ซึ่งค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.121 โดยเฉพาะผู้รับสารที่มีทัศนคติที่ดี รองลงมา คือ ปัจจัยด้านผู้ส่งสาร ซึ่งค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.079 โดยเฉพาะผู้ส่งสารสื่อสารวัตถุประสงค์ของโครงการได้ชัดเจนใน ปัจจัยด้านด้านเนื้อหาข่าวสาร ซึ่งค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.984 โดยเฉพาะข้อมูลที่ส่งมานั้นมีความสอดคล้องกับ เป้าหมายของโครงการ และลำดับสุดท้าย คือ ปัจจัยด้านช่องทางการสื่อสาร ซึ่งค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.837 โดยเฉพาะโครงการมีการสื่อสารแบบ two-way communication ตามลำดับ

ทีมเสมือน (Virtual team) พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่คะแนนปัจจัยด้านผู้รับสารมากที่สุดมาเป็น อันดับแรก ซึ่งค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.305 โดยเฉพาะผู้รับสารที่มีทัศนคติที่ดี รองลงมาคือ ปัจจัยด้านผู้ส่งสาร ซึ่ง ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.267 โดยเฉพาะผู้ส่งสารสื่อสารวัตถุประสงค์ของโครงการได้ชัดเจน ปัจจัยด้านเนื้อหาข่าวสาร ซึ่งค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.248 โดยเฉพาะข้อความที่ส่งมามีความเข้าใจง่ายและไม่ทำให้เกิดความสับสน และลำดับ สุดท้ายคือ ปัจจัยด้านช่องทางการสื่อสาร ซึ่งค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.143 โดยเฉพาะด้านโครงการมีการสื่อสารแบบ two-way communication ตามลำดับ

5.3 ระดับความสำคัญของความสำเร็จของโครงการ

ทีมทำงานในพื้นที่เดียวกัน (Co-located team) พบว่า คะแนนความสำเร็จโครงการซึ่งค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.196 โดยให้คะแนนมากที่สุดเท่ากัน 2 ด้าน ได้แก่ ด้านคุณภาพและด้านงบประมาณ คือ โครงการส่งมอบ งานที่มีคุณภาพตามสัญญา และโครงการใช้งบประมาณของโครงการเป็นไปตามที่กำหนด ซึ่งค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.222 คะแนน รองลงมา คือ ด้านเวลา คือ โครงการมีการบริหารจัดการเวลาให้ตรงตามแผนและระยะเวลาที่ กำหนด เป็นลำดับสุดท้าย ซึ่งค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.143 ตามลำดับ

ทีมเสมือน (Virtual team) พบว่า คะแนนความสำเร็จโครงการ ซึ่งค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.318 โดยให้คะแนน มากที่สุดอันดับแรกในด้านเวลา คือ โครงการมีการบริหารจัดการเวลาให้ตรงตามแผนและระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.333 รองลงมาในด้านคุณภาพ คือ โครงการส่งมอบงานที่มีคุณภาพตามสัญญา ซึ่งค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.318 และในด้านเวลา คือ โครงการใช้งบประมาณของโครงการเป็นไปตามที่กำหนดเป็นลำดับสุดท้าย ซึ่ง ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.302 ตามลำดับ

ตารางที่ 1 ตารางค่าผลการทดสอบสมมติฐาน โดยคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (r) ในการ จัดลำดับความสัมพันธ์ของปัจจัยการสื่อสารในการดำเนินโครงการแบบทีมทำงานในพื้นที่เดียวกัน (Co-located team) และทีมเสมือน (Virtual team) ที่ส่งผลต่อปัจจัยความสำเร็จของโครงการ

ปัจจัยการสื่อสาร	ทีมทำงานในพื้นที่เดียวกัน			ทีมเสมือน		
	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (r)	ระดับความสัมพันธ์กับความสำเร็จของโครงการ	อันดับ	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (r)	ระดับความสัมพันธ์กับความสำเร็จของโครงการ	อันดับ
1.ด้านผู้ส่งสาร	0.648**	ปานกลาง	2	0.767**	มาก	3
2.ด้านข้อมูล	0.614**	ปานกลาง	4	0.773**	มาก	2
3.ด้านช่องทาง	0.639**	ปานกลาง	3	0.773**	มาก	2
4.ด้านผู้รับสาร	0.739**	มาก	1	0.815**	มาก	1

**ค่าความสัมพันธ์มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตารางที่ 2 ช่วงการแบ่งระดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) แบ่งได้ตามเกณฑ์ของอิลลิปส์ เคริท

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	ระดับความสัมพันธ์
-0.71 ถึง -1.00	มีความสัมพันธ์ในเชิงลบระดับมาก
-0.31 ถึง -0.70	มีความสัมพันธ์ในเชิงลบระดับปานกลาง
-0.01 ถึง -0.30	มีความสัมพันธ์ในเชิงลบระดับน้อย
0.00	ไม่มีความสัมพันธ์กัน
0.01 ถึง 0.30	มีความสัมพันธ์ในเชิงลบระดับมาก
0.31 ถึง 0.70	มีความสัมพันธ์ในเชิงลบระดับปานกลาง
0.71 ถึง 1.00	มีความสัมพันธ์ในเชิงลบระดับน้อย

5.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

ทีมทำงานในพื้นที่เดียวกัน (Co-located team) พบว่า ปัจจัยการสื่อสารในการดำเนินโครงการแบบทีมทำงานในพื้นที่เดียวกันที่ส่งผลต่อความสำเร็จของโครงการในด้านผู้รับสารมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความสำเร็จของโครงการมากที่สุด ซึ่งมีค่าความสัมพันธ์กับความสำเร็จของโครงการในระดับมาก ($r=0.739$) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 รองลงมา คือ ด้านผู้ส่งสาร ซึ่งมีค่าความสัมพันธ์กับความสำเร็จของโครงการในระดับปานกลาง ($r=0.648$) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ในลำดับด้านช่องทาง ซึ่งมีค่าความสัมพันธ์กับความสำเร็จของโครงการในระดับปานกลาง ($r=0.639$) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ด้านข้อมูล ซึ่งมีค่าความสัมพันธ์กับความสำเร็จของโครงการในระดับปานกลาง ($r=0.614$) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ตามลำดับ

ทีมเสมือน (Virtual team) พบว่า ปัจจัยการสื่อสารในการดำเนินโครงการแบบทีมทำงานในพื้นที่เดียวกันที่ส่งผลต่อความสำเร็จของโครงการในด้านผู้รับสารมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความสำเร็จของโครงการมากที่สุด ซึ่งมีค่าความสัมพันธ์กับความสำเร็จของโครงการในระดับมาก ($r=0.815$) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 รองลงมา คือ ด้านผู้ส่งสารและด้านช่องทางการสื่อสารมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของโครงการที่เท่ากันในระดับมาก ($r=0.773$) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ด้านช่องทาง ซึ่งมีค่าความสัมพันธ์กับความสำเร็จของโครงการในระดับมาก ($r=0.773$) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ด้านข้อมูล ซึ่งมีค่าความสัมพันธ์กับความสำเร็จของโครงการในระดับมาก ($r=0.767$) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ตามลำดับ

6. สรุปผลการวิจัยและอภิปราย (Conclusion and Discussion)

จากผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จโครงการในรูปแบบการดำเนินโครงการ 2 ประเภท คือ ทีมทำงานในพื้นที่เดียวกัน และทีมเสมือน (Co-located Team และ Virtual Team) ของบริษัทบริการสิ่งสนับสนุนโรงพยาบาลแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานครที่เป็นกรณีศึกษา โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ได้มาซึ่งความสัมพันธ์ของปัจจัยการสื่อสารที่ส่งผลต่อความสำเร็จของโครงการดังนี้

6.1 อภิปรายผลตามสมมติฐานทีมที่ทำงานในพื้นที่เดียวกัน (Co-located Team)

1) จากสมมติฐานที่ 1.1: ปัจจัยด้านผู้ส่งสาร (Source) ของทีมที่ทำงานในพื้นที่เดียวกัน มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความสำเร็จของโครงการในระดับปานกลาง ซึ่งการสื่อสารที่มาจากผู้ส่งที่มีความชัดเจนและทันเวลา

ถือเป็นหัวใจสำคัญในทีมที่ทำงานร่วมกันในสถานที่เดียวกัน ผลลัพธ์จากการวิจัยได้แสดงให้เห็นว่าปัจจัยด้านผู้ส่งสารมีความสัมพันธ์อย่างมากกับความสำเร็จของโครงการ เนื่องจากการสื่อสารที่ดีสามารถช่วยลดความเข้าใจผิดและปรับปรุงการประสานงานภายในทีม การสื่อสารที่เป็นประจำและตรงเวลาจากผู้ส่งสารช่วยให้ทีมสามารถจัดสรรทรัพยากรและจัดการกับปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การสื่อสารที่มีคุณภาพยังส่งผลให้มีการตัดสินใจที่ดีขึ้น ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของโครงการ

2) จากสมมติฐานที่ 1.2: ปัจจัยด้านข้อมูลข่าวสาร (Message) ของทีมที่ทำงานในพื้นที่เดียวกัน ซึ่งมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความสำเร็จของโครงการในระดับปานกลาง โดยคุณภาพของข้อมูลที่ถูกส่งออกไปมีผลต่อทุกแง่มุมของการดำเนินโครงการ ข้อมูลที่แม่นยำและครอบคลุมช่วยให้ทีมสามารถปฏิบัติงานตามแผนและจัดการกับเหตุการณ์ไม่คาดฝันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ข้อมูลที่ส่งได้รับการยืนยันว่ามีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญกับผลลัพธ์ของโครงการ โดยข้อมูลที่ตีช่วยให้สมาชิกทีมมีความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับความคาดหวังและเป้าหมายของโครงการ

3) จากสมมติฐานที่ 1.3: ปัจจัยด้านช่องทางในการสื่อสาร (Channel) ของทีมที่ทำงานในพื้นที่เดียวกัน มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความสำเร็จของโครงการในระดับปานกลาง โดยช่องทางการสื่อสารที่เลือกใช้มีบทบาทสำคัญในการดำเนินงานของทีมงานที่ทำงานร่วมกันในสถานที่เดียวกัน การเลือกช่องทางที่เหมาะสมไม่เพียงแต่ส่งผลต่อความเร็วในการสื่อสารเท่านั้น แต่ยังส่งผลต่อความชัดเจนและการเข้าถึงข้อมูล ช่องทางที่เหมาะสมช่วยให้สามารถสื่อสารและแก้ไขปัญหาได้ทันที รวมถึงช่วยลดความเสี่ยงจากข้อมูลที่สูญหายหรือเข้าใจผิด

4) จากสมมติฐานที่ 1.4: ปัจจัยด้านผู้รับสาร (Receiver) ของทีมที่ทำงานในพื้นที่เดียวกัน มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความสำเร็จของโครงการในระดับมาก โดยการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่าการตอบสนองและการประมวลผลข้อมูลของผู้รับสารมีบทบาทสำคัญในการกำหนดความสำเร็จของโครงการ ผู้รับสารที่เข้าใจและสามารถนำข้อมูลที่ได้รับไปปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพส่งผลให้ทีมสามารถบรรลุเป้าหมายและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจึงไม่เพียงแต่ขึ้นอยู่กับการส่งข้อความเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการรับข้อความและการปฏิบัติตามข้อมูลนั้นอีกด้วย

ตารางที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐานทีมที่ทำงานในพื้นที่เดียวกัน (Co-located Team)

สมมติฐาน	ผลการทดสอบ
สมมติฐานที่ 1.1: ปัจจัยด้านผู้ส่งสาร (Source) ของทีมที่ทำงานในพื้นที่เดียวกัน มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความสำเร็จของโครงการ	ยอมรับ ระดับปานกลาง
สมมติฐานที่ 1.2: ปัจจัยด้านข้อมูลข่าวสาร (Message) ของทีมที่ทำงานในพื้นที่เดียวกัน ซึ่งมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความสำเร็จของโครงการ	ยอมรับ ระดับปานกลาง
สมมติฐานที่ 1.3: ปัจจัยด้านช่องทางในการสื่อสาร (Channel) ของทีมที่ทำงานในพื้นที่เดียวกัน มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความสำเร็จของโครงการ	ยอมรับ ระดับปานกลาง
สมมติฐานที่ 1.4: ปัจจัยด้านผู้รับสาร (Receiver) ของทีมที่ทำงานในพื้นที่เดียวกัน มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความสำเร็จของโครงการ	ยอมรับ ระดับมาก

6.2 อภิปรายผลตามสมมติฐานทีมเสมือน (Virtual Team)

1) จากสมมติฐานที่ 1.5: ปัจจัยด้านผู้ส่งสาร (Source) ของทีมเสมือน มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความสำเร็จของโครงการในระดับมาก ผู้ส่งสารในทีมเสมือนต้องมีความชัดเจนและต้องส่งข้อมูลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทุกคนในทีมเข้าใจและทำตามแนวทางของโครงการได้อย่างถูกต้อง จากการวิจัยพบว่า การสื่อสารที่ต่อเนื่องและครอบคลุมจากผู้ส่งในทีมเสมือนมีความสัมพันธ์อย่างมากกับความสำเร็จของโครงการ เนื่องจากช่วยให้สมาชิกทีมที่ไม่ได้อยู่ในสถานที่เดียวกันมีความเชื่อมโยงและการทำงานร่วมกันที่ดีขึ้น

2) จากสมมติฐานที่ 1.6: ปัจจัยด้านข้อมูลข่าวสาร (Message) ของทีมเสมือน มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความสำเร็จของโครงการในระดับมาก ข้อมูลที่ส่งถึงสมาชิกทีมเสมือนต้องมีความสมบูรณ์และต้องอัปเดตอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของโครงการได้อย่างเหมาะสม ผลการวิเคราะห์พบว่า ข้อมูลที่ชัดเจนและครอบคลุมมีผลโดยตรงต่อความสำเร็จของโครงการ โดยช่วยให้ทีมเสมือนสามารถดำเนินงานและประสานงานกันได้ดีมีประสิทธิภาพโดยไม่มีข้อผิดพลาดเนื่องจากขาดความเข้าใจหรือข้อมูลที่ล่าช้า

3) จากสมมติฐานที่ 1.7: ปัจจัยด้านช่องทางในการส่งสาร (Channel) ของทีมเสมือน มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความสำเร็จของโครงการในระดับมาก การเลือกช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมสำหรับทีมเสมือนเป็นสิ่งจำเป็น เนื่องจากสมาชิกในทีมอาจตั้งอยู่ในหลายพื้นที่ทั่วโลก การวิจัยแสดงให้เห็นว่าช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพสามารถช่วยให้ทีมเสมือนสามารถติดต่อสื่อสารอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพโดยช่องทางที่เหมาะสมช่วยให้การสื่อสารและการส่งข้อมูลเป็นไปอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นการประชุมผ่านวิดีโอ เครื่องมือการแชท หรือระบบการจัดการงาน

4) จากสมมติฐานที่ 1.8: ปัจจัยด้านผู้รับสาร (Receiver) ของทีมเสมือน มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความสำเร็จของโครงการในระดับมาก ความสามารถของผู้รับสารในการตอบสนองและปรับตัวตามข้อมูลที่ได้รับมีความสำคัญอยู่ในสภาพแวดล้อมทีมเสมือน และจากการวิเคราะห์พบว่า ผู้รับสารที่สามารถตอบสนองต่อข้อมูลอย่างรวดเร็วและทำงานตามข้อมูลนั้นอย่างมีประสิทธิภาพ มีผลต่อความสำเร็จของโครงการโดยตรง การเข้าใจและการตอบสนองที่รวดเร็ว ซึ่งช่วยให้ทีมเสมือนสามารถบรรลุเป้าหมายและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ทันที่

ตารางที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐานทีมเสมือน (Virtual Team)

สมมติฐาน	ผลการทดสอบ
สมมติฐานที่ 1.5: ปัจจัยด้านผู้ส่งสาร (Source) ของทีมเสมือน มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความสำเร็จของโครงการ	ยอมรับ ระดับมาก
สมมติฐานที่ 1.6: ปัจจัยด้านข้อมูลข่าวสาร (Message) ของทีมเสมือน มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความสำเร็จของโครงการ	ยอมรับ ระดับมาก
สมมติฐานที่ 1.7: ปัจจัยด้านช่องทางในการส่งสาร (Channel) ของทีมเสมือน มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความสำเร็จของโครงการ	ยอมรับ ระดับมาก
สมมติฐานที่ 1.8: ปัจจัยด้านผู้รับสาร (Receiver) ของทีมเสมือน มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความสำเร็จของโครงการ	ยอมรับ ระดับมาก

จากการทดสอบสมมติฐานพบว่า ปัจจัยการสื่อสารทั้ง 4 ด้าน มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความสำเร็จของโครงการ 2 รูปแบบ ซึ่งในการดำเนินโครงการแบบทีมทำงานในพื้นที่เดียวกัน (Co-located Team)

ความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความสำเร็จของโครงการในระดับปานกลางโดยส่วนใหญ่ ดังตารางที่ 3 และในการดำเนินโครงการแบบทีมเสมือน (Virtual Team) ความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความสำเร็จของโครงการในระดับมากทั้งหมด ดังตารางที่ 4 เมื่อเปรียบเทียบความสัมพันธ์ของปัจจัยการสื่อสารที่ส่งผลต่อความสำเร็จของโครงการจากการทบทวนวรรณกรรมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของ Chaweerat (2022) ซึ่งทำการวิจัยในหัวข้อปัจจัยการสื่อสารที่ส่งผลต่อความสำเร็จของโครงการก่อสร้าง กรณีศึกษาบริษัทที่ปรึกษาแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร สามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยการสื่อสารด้านช่องทางการสื่อสาร ปัจจัยเนื้อหาของตัวสาร และปัจจัยด้านผู้รับสารนั้น มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความสำเร็จของโครงการ แต่ในส่วนของปัจจัยการสื่อสาร ผู้ส่งสารมีความแตกต่างจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยอาจจะเกิดจากความแตกต่างจากบริบทที่ต่างกัน เนื่องจากโรงพยาบาลมีการดำเนินการโครงการต่าง ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อผู้ป่วยหรือบุคลากรทางการแพทย์ที่มีผลกระทบเกิดความผิดพลาดที่สูง ซึ่งทำให้ปัจจัยการสื่อสารด้านผู้ส่งสารที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความสำเร็จของโครงการ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Piennitikorn (2021) เรื่องปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของโครงการก่อสร้างโรงงานปิโตรเคมีในรูปแบบ EPC ด้วยทีมเสมือนจริง กรณีศึกษาบริษัทรับเหมาก่อสร้างขนาดใหญ่ในประเทศไทย ที่กล่าวถึงปัจจัยด้านการสื่อสาร และปัจจัยด้านเทคโนโลยี โดยการสื่อสารนั้นส่งผลต่อความสำเร็จของโครงการทีมเสมือนจริง โดยอยู่ในลำดับที่ 1 และ 2 ตามลำดับ ในส่วนของปัจจัยด้านผู้ส่งสารและด้านช่องทางการสื่อสาร มีความสอดคล้องกับกับการทบทวนวรรณกรรมของ Jamchomroon (2015) ที่ผลการวิจัยแสดงความสัมพันธ์ของการสื่อสารด้านผู้ส่งสารและด้านช่องทางการสื่อสาร ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการสื่อสาร

จากรูปแบบการดำเนินงานโครงการรูปแบบทีมทำงานในพื้นที่เดียวกัน (Co-located Team) และทีมเสมือน (Virtual Team) นั้นแสดงให้เห็นว่า ปัจจัยการสื่อสารทั้ง 4 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านผู้ส่งสาร ด้านเนื้อหาข้อมูล ด้านช่องทางการสื่อสาร และด้านผู้รับสารของทีมเสมือน (Virtual Team) มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จของโครงการในระดับมาก และยิ่งสูงกว่าทีมทำงานในพื้นที่เดียวกัน (Co-located Team) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าในสภาพแวดล้อมการทำงานต่างพื้นที่กัน โดยผ่านช่องทางการประชุมออนไลน์ และการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารนั้น ต้องพึงพาปัจจัยการสื่อสารที่มากขึ้น ซึ่งผู้รับสารนั้นต้องพร้อมรับฟัง รวมทั้งมีทัศนคติและทักษะการสื่อสารที่ดี ช่องทางที่เลือกใช้นั้นต้องเลือกให้เหมาะสมเพื่อการสื่อสารที่ราบรื่นและรวดเร็ว เพื่อตอบสนองต่อการดำเนินงานหรือการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วและคล่องตัวมากขึ้น และเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายของโครงการ

7. ข้อเสนอแนะการวิจัย (Research Suggestions)

7.1 ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษาคือการสื่อสารในการดำเนินโครงการรูปแบบการทำงานแบบทีมทำงานในพื้นที่เดียวกันและทีมเสมือนที่ส่งผลต่อความสำเร็จ

1) การพัฒนาบุคลากรด้านการสื่อสาร (ด้านผู้ส่งสารและผู้รับสาร) ควรเสริมสร้างความรู้และทักษะในการสื่อสารสำหรับผู้ส่งสารและผู้รับสาร รวมถึงการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ผู้ส่งสารในทีมพื้นที่เดียวกัน (Co-located team) ควรเน้นความเข้าใจปัญหาและความต้องการของทีม ในขณะที่ผู้ส่งสารในทีมเสมือน (Virtual team) ควรเน้นการสื่อสารที่ชัดเจนและมีทัศนคติที่ดี ผู้รับสารในทั้งสองทีมควรได้รับการฝึกฝนเพื่อเข้าใจและตอบสนองต่อข้อมูลที่ได้รับอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ ซึ่งได้มีการจัดอบรมทบทวนการสื่อสารในโครงการในทุกปีกับผู้ที่มีส่วนร่วมในการดำเนินโครงการ

2) การพัฒนาด้านเนื้อหาข้อมูล ควรกำหนดแนวทางการสื่อสารที่ชัดเจน รวมถึงการจัดเตรียมข้อมูลที่ครบถ้วน เข้าใจง่าย และตรงไปตรงมา เพื่อลดความคลาดเคลื่อนในการสื่อสาร และทีมพื้นที่เดียวกัน (Co-located

team) ควรได้รับข้อมูลที่สมบูรณ์และอัปเดตอย่างรวดเร็ว ในขณะที่ทีมเสมือน (Virtual team) ควรได้รับข้อมูลที่สอดคล้องกับเป้าหมายของโครงการ และควรได้มีการจัดทำแนวทางการสื่อสารในโครงการ เช่น แบบฟอร์มเอกสารเพื่อใช้ในการสื่อสาร

3) การเลือกช่องทางที่เหมาะสม ควรเลือกช่องทางการสื่อสารที่มีการโต้ตอบและยืนยันความเข้าใจ เลือกช่องทางที่เหมาะสมกับลักษณะงาน เช่น อีเมล แพลตฟอร์มออนไลน์ หรือการประชุม ทั้งนี้ควรมีอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกที่ครอบคลุมเพื่อการสื่อสารที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ได้มีการกำหนดช่องทางในแต่ละโครงการโดยการยืนยันการสื่อสารอย่างชัดเจนและมีการจัดสรรอุปกรณ์การสื่อสารตามความเหมาะสมของโครงการ

4) การเลือกใช้แนวทางการดำเนินโครงการ ควรเลือกแนวทางการดำเนินโครงการที่เหมาะสมกับปัจจัยด้านการสื่อสาร ทักษะของผู้เข้าร่วมโครงการ สภาพแวดล้อม สิ่งอำนวยความสะดวก และงบประมาณ เพื่อเพิ่มโอกาสในการประสบความสำเร็จของโครงการ

7.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยในอนาคต

1) ศึกษาตัวแปรอื่น ที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสาร ในการวิจัยในอนาคต ควรพิจารณาตัวแปรอื่น ๆ เช่น ข้อจำกัดในการสื่อสาร การทำงานเป็นทีม และเทคโนโลยีการสื่อสาร เพื่อให้ได้มุมมองที่ครอบคลุมและสามารถพัฒนาการสื่อสารในโครงการได้ดียิ่งขึ้น

2) ขยายขอบเขตกลุ่มตัวอย่าง การวิจัยในอนาคตควรขยายขอบเขตกลุ่มตัวอย่างให้ครอบคลุมอุตสาหกรรมต่าง ๆ เพื่อเพิ่มความครอบคลุมและคุณภาพของงานวิจัย

3) ปรับปรุงวิธีเลือกกลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูล ควรปรับปรุงวิธีการเก็บข้อมูลเพื่อให้สามารถรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์ในทั้งสองรูปแบบของการดำเนินโครงการ เพื่อให้สามารถเปรียบเทียบข้อมูลได้อย่างครอบคลุมและแม่นยำยิ่งขึ้น

REFERENCES

- Barkley, B., and Saylor, J. (1994). *Customer-Driven Project Management*. New York: McGraw-Hill.
- Benchakosum, T. (2018). The Study of the Effectiveness of Communication Tools for the Success of Project Management in Master Controls Co., Ltd. (Case Study). Master of Business Administration, Graduate school, King Mongkut's University of Technology Thonburi.
- Berlo, D. K. (1977). Communication as process: Review and commentary. *Annals of the International Communication Association*, 1(1), 11-27.
- Chaweerat, P. (2022). A Communication factors affecting the success of construction projects Case study of a project consulting company in Bangkok. Master of Business Administration, Graduate school, King Mongkut's University of Technology Thonburi.
- Jamchomroon, B. (2015). Communication Climate in Workplace, Communication Process, and Social Media Affecting Communication Efficiency of Private Company's Employees in Bangkok. Master of Business Administration, Graduate school, Bangkok University.

- Keawmanee, W. (2023). The Factors Affecting the Efficiency of Communication in Project Management: A Case Study of Federation of Accounting Professions Under the Royal Patronage of His Majesty the King. Master of Business Administration, Graduate school, King Mongkut's University of Technology Thonburi.
- Laphirattanakul, W. (2001). *Public relations* (10th Edition). Bangkok: Chulalongkorn University.
- Nyandongo, K. M., and Davids, M. A. R. A. L. I. S. E. (2020). The impact of communication on project performance: an empirical study. In *26th International Association for Management of Technology Conference, IAMOT 2017* (pp. 404-425).
- Ojiako, G. U., Johansen, D., and Greenwood, D. (2008). A qualitative re-construction of the project failure concept. *Industrial Management and Data Systems*, 108(3), 405-417. <https://doi.org/10.1108/02635570810858796>
- Piennitikorn, R. (2021). Factor Affecting Effectiveness of EPC Petrochemical Construction Project in Virtual Team Environmen: Case Study of Large Construction Company in Thailand. Master of Business Administration, Graduate school, King Mongkut's University of Technology Thonburi.
- Project Management Institute. (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* (6th Edition). Pennsylvania: Project Management Institute.
- Rovinelli, R.J., and Hambleton, R.K. (1977). On the Use of Content Specialists in the Assessment of Criterion-Referenced Test Item Validity. *Tijdschrift Voor Onderwijs Research*, 2, 49-60.
- Stratone, M.-E. Vătămănescu, E.-M., Treapăt, L.-M., Rusu, M., and Vidu, C.-M. (2022). Contrasting traditional and virtual teams within the context of COVID-19 pandemic: From team culture towards objectives achievement. *Sustainability*, 14(8), 4558. <https://doi.org/10.3390/su14084558>
- Yamane, T. (1970). *Statistics: An Introductory Analysis*. (2nd Edition). New York: Harper & Row.

ข้อมูลติดต่อ

1. เลิศวิช เลิศรัตน์โกสุมภ์ (Lertvitch Lertratkosum)
บัณฑิตวิทยาลัยการจัดการและนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
(Graduate School of Management and Innovation, King Mongkut's University of Technology Thonburi)
E-mail: Lertvitch.L@gmail.com
2. ดร.ดั่งดุสิต โปราณานนท์ (Dr.Dundusid Porananond)
ประธานสาขาการบริหารโครงการ
บัณฑิตวิทยาลัยการจัดการและนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
(Graduate School of Management and Innovation, King Mongkut's University of Technology Thonburi)
E-mail: dundusid.por@kmutt.ac.th

สถาปัตยกรรมข้อมูลสำหรับธนาคารดิจิทัล Data Architecture for Digital Banking

สุภัทรพร ภาวนวงศ์

Supattaraporn Pawanuwong

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

School of Business, University of the Thai Chamber of Commerce

สุวรรณี อัครกุลชัย

Suwannee Adsavakulchai

คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

School of Engineering, University of the Thai Chamber of Commerce

Received: 9 March 2024

Revised: 21 March 2024

Accepted: 17 June 2024

บทคัดย่อ

การศึกษาในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อจัดทำสถาปัตยกรรมข้อมูลสำหรับธนาคารดิจิทัล และเพื่อประเมินคุณภาพข้อมูล เพื่อลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากข้อมูลที่ไม่มีคุณภาพ ทั้งในแง่ของตัวเงิน ชื่อเสียง รวมถึงประสิทธิภาพในการนำข้อมูลไปใช้เพื่อวิเคราะห์และตัดสินใจ และเพิ่มมุมมองในการใช้ข้อมูล เพื่อให้สามารถเข้าใจความต้องการของลูกค้า และนำเสนอผลิตภัณฑ์ หรือบริการได้อย่างแม่นยำ โดยการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับชุดข้อมูลหรือรายงานที่สำคัญ (CDE) ที่ไม่ซ้ำกัน บนระบบ Data Lake (มกราคม ถึง สิงหาคม 2565) จำนวน 3 ชุดข้อมูลที่ใช้งานบ่อย จากนั้นนำมาพัฒนาสถาปัตยกรรมข้อมูล ผ่านกระบวนการบริหารจัดการข้อมูล โดยใช้แนวทางการบริหารจัดการคุณภาพข้อมูล ตามนโยบายการกำกับดูแลข้อมูลของธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.)

ผลการศึกษาพบว่า มีชุดข้อมูลที่สำคัญจำแนกออกเป็น 3 ชุดข้อมูล (Data Domain) ได้แก่ ชุดข้อมูลลูกค้า ชุดข้อมูลเงินฝาก และชุดข้อมูลสินเชื่อ สาเหตุของปัญหาด้านคุณภาพของข้อมูลที่สำคัญ คือ 1) ข้อมูลไม่เป็นปัจจุบัน 2) ข้อมูลไม่เป็นมาตรฐานและไม่สอดคล้องกับหลักการด้านสถาปัตยกรรมข้อมูล รวมถึงมาตรฐานด้านคุณภาพข้อมูล เช่น สาขากรอกข้อมูลไม่ถูกต้องและไม่ครบถ้วน ในกรณีสินเชื่อ เช่น ถ้าเป็นบุคคลธรรมดาต้องมีชื่อและเลขที่บัตรประชาชน ส่วนลูกค้านิติบุคคลจะแยกย่อยประเภทนิติบุคคล เช่น บริษัท ห้าง ร้าน เป็นต้น จากนั้นเมื่อดำเนินการประมวลผลการประเมินคุณภาพข้อมูล (Data Quality Scorecard) ผู้ศึกษาได้ทำการรวบรวมข้อมูลดังกล่าวไปรายงานผลประเมินคุณภาพข้อมูล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการควบคุมและติดตามข้อมูลในการบริหารจัดการปัญหาด้านคุณภาพข้อมูลให้กับผู้ดูแลคุณภาพข้อมูล (Data Quality Steward) และดำเนินการแจ้งเจ้าของข้อมูล (Data Owner) หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น สาขาให้แก้ไขข้อมูลให้ถูกต้องภายใต้ SLA ที่กำหนด

คำสำคัญ: สถาปัตยกรรมข้อมูล; คุณภาพข้อมูล; กระบวนการบริหารจัดการข้อมูล; ธนาคารแห่งประเทศไทย

Abstract

This study aims to provide a data architecture for digital banking and to assess data quality. To reduce the risk that may arise from poor quality data in terms of money, reputation, and efficiency in using data for analysis and decision making and increase perspective on data usage to understand customer needs and present products or services precisely. Collect important and unique relevant data on the Data Lake system (January - August 2022) in 3 frequently used datasets. Then, it is used to develop the data architecture through the data management process using data quality management guidelines in accordance with the data governance policy of the Bank of Thailand (BOT).

The study found that there are three important data sets (Data Domain): customer data set, deposit data set, and loan data set. Important causes of data quality problems are 1) data is not up to date 2) data is not standardized and does not comply with data architecture principles and data quality standards, such as incorrect and incomplete data fields. In the case of a loan, if you are a natural person, you must have your name and ID card number. For legal entity customers, we will classify legal entities such as companies, department stores, stores, etc. Then process the data quality assessment (Data Quality Scorecard), collect data and report the results of the data quality assessment. To increase efficiency in controlling and tracking data in managing data quality problems for administrators and taking steps to notify data owners or relevant agencies, such as correcting data under the specified SLA.

Keywords: data architecture; data quality; data management process; Bank of Thailand

1. บทนำ (Introduction)

ธนาคารออมสิน เป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงการคลังที่มีสาขาครอบคลุมทุกจังหวัดทั่วประเทศ โดยดำเนินธุรกรรมในการให้บริการลูกค้าที่มีความทันสมัยและครบวงจร ซึ่งได้ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์เพื่อรักษาลูกค้า โดยเตรียมการปรับปรุงภาพลักษณ์ และรูปแบบการให้บริการ เพื่อรองรับการให้บริการที่สอดคล้องกับความต้องการลูกค้าและครอบคลุมทุกกลุ่ม ทุกอาชีพ และทุกช่วงวัย โดยมีผลิตภัณฑ์ทางการเงินทั้งในด้านเงินฝาก สินเชื่อ และบริการทางการเงินที่หลากหลาย (Government Savings Bank, 2023)

จากสถานการณ์ Covid-19 ส่งผลกระทบต่อประชาชนและผู้ประกอบการในวงกว้าง ธนาคารได้ดำเนินมาตรการและโครงการต่าง ๆ เพื่อช่วยเหลือประชาชน ด้วยการสนับสนุนแหล่งเงินทุนเพื่อเสริมสภาพคล่องและฟื้นฟูอาชีพ การผ่อนปรนภาระหนี้เพื่อป้องกันการเสียประวัติทางการเงิน (Bank of Thailand, 2022) เมื่อวันที่ 7 พฤษภาคม 2558 ธนาคารออมสินนำเสนอช่องทางในการทำธุรกรรมทางการเงินผ่านโทรศัพท์มือถือด้วยแอปพลิเคชัน ชื่อ "MYMO" เป็นระบบ Mobile Banking ที่ให้บริการลูกค้าทำธุรกรรมทางการเงินตลอด 24 ชั่วโมง ออกแบบให้ใช้งานง่าย และมีฟังก์ชันครอบคลุมการทำธุรกรรมทางการเงินที่หลากหลาย โดยมีระบบความปลอดภัยที่มีประสิทธิภาพอยู่ภายใต้สโลแกน "เช็ค จ่าย โอน แจ้ง ถอน ง่าย ๆ ให้ธนาคารอยู่กับคุณทุกที่" การพัฒนาเทคโนโลยี Mobile Banking รูปแบบ One Stop Service เป็นการให้บริการแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จที่ช่วยเพิ่มความรวดเร็วในการให้บริการบนโทรศัพท์มือถือ และเพิ่มช่องทางใหม่ให้กับลูกค้า ช่วยเพิ่มความสะดวกและความจงรักภักดีของลูกค้า อีกทั้งยังช่วยในการสร้างการรับรู้เกี่ยวกับ

บริการของธนาคาร รวมถึงการรักษาฐานลูกค้าที่เป็นรายเก่า และขยายฐานลูกค้าใหม่เข้ามาใช้บริการ (Government Savings Bank, 2023)

การบริหารจัดการคุณภาพข้อมูล เพื่อลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากข้อมูลที่ไม่มีคุณภาพ ทั้งในแง่ของตัวเงิน ชื่อเสียง หรือการขัดต่อกฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น การศึกษาการจัดทำสถาปัตยกรรมข้อมูลสำหรับธนาคารดิจิทัล และการประเมินคุณภาพข้อมูล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน รวมถึงประสิทธิภาพในการนำข้อมูลไปใช้เพื่อวิเคราะห์ ตัดสินใจ เพิ่มมุมมองในการเข้าใจความต้องการของลูกค้า และนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการได้อย่างเหมาะสม (Phupatarakit, 2017)

2. วัตถุประสงค์ (Objectives)

1. เพื่อจัดทำสถาปัตยกรรมข้อมูลสำหรับธนาคารดิจิทัล (Data Architecture for Digital Banking)
2. เพื่อประเมินคุณภาพข้อมูล (Data Quality Assessment)

3. ทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Literature Review)

ธนาคารดิจิทัล เป็นระบบการดำเนินธุรกิจทางการเงินที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการทำธุรกรรมทางการเงิน และการบริหารจัดการทรัพยากรทางการเงินอย่างมีประสิทธิภาพ ครอบคลุมทุกระดับของธนาคาร เป็นการให้บริการตรงกับลูกค้าผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ หรือการบริหารจัดการภายในของธนาคารที่จะช่วยให้ธนาคารดำเนินธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ และมีความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในตลาดตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าในยุคดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เช่น การให้บริการทางการเงินออนไลน์ ระบบความปลอดภัยที่รักษาความลับของข้อมูลลูกค้า เป็นต้น (Kornsud, 2018)

สถาปัตยกรรมข้อมูล เป็นโครงสร้างหรือการออกแบบระบบที่ใช้ในการจัดเก็บ และจัดการข้อมูล เพื่อให้สามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความยืดหยุ่นในการขยายขนาดและปรับปรุงระบบในอนาคต เช่น การใช้ระบบคลาวด์ (National Science and Technology Development Agency, 2020)

การประเมินคุณภาพข้อมูล เป็นกระบวนการที่ใช้ในการตรวจสอบและประเมินคุณภาพของข้อมูล โดยมุ่งเน้นที่ความถูกต้อง ครบถ้วน น่าเชื่อถือ เป็นต้น เครื่องมือและเทคนิคต่าง ๆ สามารถนำมาใช้ในการประเมินคุณภาพข้อมูล เช่น การสร้างกฎการประมวลผลข้อมูล การใช้เทคโนโลยีการประมวลผลข้อมูลเพื่อตรวจสอบข้อมูลเชิงลึก เป็นต้น (Bank of Thailand, 2020)

เครื่องมือการบริหารจัดการข้อมูล เช่น ระบบบริหารจัดการลูกค้า (CRM) ระบบบริหารจัดการทรัพยากรในองค์กร (ERP) ระบบการจัดการฐานข้อมูล (Database Management System) เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีเครื่องมือ และเทคโนโลยีอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการข้อมูล เช่น การใช้งานศูนย์ข้อมูล (Data Centers) การพัฒนาโปรแกรมและแอปพลิเคชันเพื่อการจัดการข้อมูล การใช้เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง (IoT) เพื่อการรวบรวมข้อมูลอัตโนมัติ เป็นต้น การเลือกใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีเหล่านี้จะขึ้นอยู่กับความต้องการและวัตถุประสงค์ของธุรกิจหรือองค์กรในการจัดการข้อมูล (Loetpipatwanich, 2021)

การพัฒนาแบบการจัดการคุณภาพข้อมูลในด้านการแพทย์และสาธารณสุขตามมาตรฐานโครงสร้าง 43 แฟ้ม มีขั้นตอนการดำเนินงานแบ่งออกเป็น 3 ระยะเวลาหลัก คือ การศึกษาสภาพปัญหาการดำเนินงาน การปฏิบัติตามรูปแบบที่กำหนด และการประเมินผลกลุ่มตัวอย่างที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาแบบจัดการคุณภาพข้อมูลตามมาตรฐานโครงสร้าง 43 แฟ้ม ทำให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีความรู้เจตคติ และการปฏิบัติที่ดีขึ้น โดยคุณภาพข้อมูลเพิ่มขึ้นทั้งด้านความถูกต้อง ครบถ้วน และทันเวลา โดยสรุป การพัฒนาแบบการจัดการคุณภาพข้อมูลตามมาตรฐานโครงสร้าง 43 แฟ้ม มีปัจจัยสำคัญที่มีผลทำให้เกิด

ความสำเร็จ ได้แก่ การวางแผนแบบมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง การทำงานเป็นทีมเครือข่าย การอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากร การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน และการมีช่องทางในการสะท้อนกลับ ข้อมูลที่ง่ายและสะดวก ทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (Wiphak, et al., 2017)

4. วิธีการดำเนินการวิจัย (Research Methodology)

การดำเนินการวิจัยในการจัดทำสถาปัตยกรรมข้อมูลสำหรับธนาคารดิจิทัล ประกอบด้วย วิธีการเก็บข้อมูล ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล มีรายละเอียดดังนี้

4.1 วิธีการเก็บข้อมูล

1. รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับชุดข้อมูลหรือรายงานที่สำคัญ (CDE) ที่ไม่ซ้ำกัน บนระบบ Data Lake (มกราคม ถึง สิงหาคม 2565) จำนวน 3 ชุดข้อมูลที่ใช้งานบ่อย (Top 3 Data Sets Usage) ทำการคัดเลือก โดยจะมีทั้งหมด 3 ชุดข้อมูล (Data Domain) ได้แก่ 1) ชุดข้อมูลลูกค้า 2) ชุดข้อมูลเงินฝาก และ 3) ชุดข้อมูลสินเชื่อ

2. จากแบบสอบถามและการสัมภาษณ์จากทางหน่วยงานธุรกิจ (Business Unit: BU) ในการพิจารณาและคัดเลือกชุดข้อมูลหรือรายงานที่สำคัญ

4.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ ชุดข้อมูลลูกค้าธนาคารออมสิน

กลุ่มตัวอย่าง คือ ชุดข้อมูลหรือรายงานจากระบบ Data Lake (มกราคม ถึง สิงหาคม 2565) ที่มีองค์ประกอบข้อมูลที่สำคัญ (CDE) ที่ไม่ซ้ำกัน จำนวน 3 ชุดข้อมูลที่ใช้งานบ่อย (Top 3 Data Sets Usage)

4.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

1. Informatica Analyst (Analyst Tool) และ Developer Tool version 10.5 เป็นเครื่องมือการบริหารจัดการข้อมูลที่ใช้ในหน่วยงาน เพื่อพัฒนาการประเมินคุณภาพข้อมูล (Data Quality Assessment) ของแต่ละชุดข้อมูล รวมทั้งการตรวจสอบ และควบคุมคุณภาพข้อมูลของชุดข้อมูลที่กำหนดไว้ รวมถึงการสร้างแบบจำลองข้อมูลเชิงกายภาพ (Physical Data Model) ด้วย Developer Tool

2. Microsoft Visio Professional 2019 โดยใช้เครื่องมือในการพัฒนาแบบจำลองข้อมูลเชิงความคิด (Conceptual Data Model) และแบบจำลองข้อมูลเชิงตรรกะ (Logical Data Model)

3. Microsoft Power BI Desktop Version 2.127.1327.0 เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลธุรกิจ รายงาน Dashboard รวมถึงการสร้างแบบจำลองข้อมูล (Data Model) เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ

4.4 วิธีการวิเคราะห์

การเก็บรวบรวมข้อมูล จากการสัมภาษณ์ แบบสำรวจปัญหาการใช้งานข้อมูล และการนำข้อมูลจากระบบ Data Lake มาวิเคราะห์ข้อมูลการจัดทำสถาปัตยกรรมข้อมูลสำหรับธนาคารดิจิทัล (Data Architecture for Digital Banking) ที่มีการบริหารจัดการคุณภาพข้อมูล (Data Quality Management) โดยการประยุกต์ใช้ทฤษฎีหลักวงจรชีวิตของกระบวนการของการพัฒนาซอฟต์แวร์ (Software Development Life Cycle : SDLC) สามารถอธิบายในแต่ละขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดปัญหา โดยเริ่มจากขั้นตอนการวางแผนศึกษาข้อมูลเบื้องต้น เพื่อให้เข้าใจปัญหา โดยรวบรวมปัญหาและความต้องการผู้ใช้งาน

2. ศึกษาความเป็นไปได้ของระบบ เป็นการศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจุบันการดำเนินการที่มีอยู่ (AS-IS) พร้อมทั้งประเมินสถานะและข้อกำหนดสถาปัตยกรรมข้อมูลปัจจุบัน และความต้องการของระบบ สามารถนำระบบไปใช้งานจริง รวมถึงระยะเวลาที่เป็นไปได้ที่จะพัฒนา

3. ความต้องการของผู้ใช้ ซึ่งผู้ใช้งานระบบเป็นผู้ระบุความต้องการ
4. วิเคราะห์และออกแบบระบบ
5. การพัฒนาระบบ โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วนดังนี้
 - (1) พัฒนาด้านสถาปัตยกรรมข้อมูล (Data Architecture)
 - (1.1) สร้าง และออกแบบ โครงสร้างข้อมูล จากกระบวนการบริหารจัดการคุณภาพข้อมูล ของชุดข้อมูล ในรูปแบบของแบบจำลองข้อมูล แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้
 - สร้างแบบจำลองข้อมูลเชิงความคิด และแบบจำลองข้อมูลเชิงตรรกะ
 - สร้างแบบจำลองข้อมูลเชิงกายภาพ
 - (1.2) สร้างความสอดคล้องของชุดข้อมูลที่เกี่ยวข้อง
 - (2) พัฒนาด้านการประเมินคุณภาพข้อมูล ของแต่ละชุดข้อมูลที่กำหนด ซึ่งในแต่ละขั้นตอนมีความสอดคล้องตามกระบวนการบริหารจัดการคุณภาพข้อมูล ตามนโยบายการกำกับดูแลข้อมูล ของธนาคารแห่งประเทศไทย มีขั้นตอนดังต่อไปนี้
 - (2.1) การกำหนดหลักเกณฑ์คุณภาพข้อมูล ลักษณะคุณภาพข้อมูลและระดับคุณภาพข้อมูล
 - วิเคราะห์และจัดทำตามหลักเกณฑ์คุณภาพข้อมูล ครอบคลุมชุดข้อมูล หรือระบบงาน
 - ระบุงูณฑ์ประกอบข้อมูลที่สำคัญ (Critical Data Element: CDE) โดยประเมินตามคุณลักษณะข้อมูลที่มีคุณภาพหรือมิติตัวชี้วัดตามที่ธนาคารกำหนด
 - สร้างกฎเกณฑ์ด้านคุณภาพข้อมูล (Data Quality Rule)
 - (2.2) การประเมินคุณภาพข้อมูล ประเมินคุณภาพข้อมูลเทียบกับระดับคุณภาพข้อมูลที่กำหนด
 - จัดทำโปรไฟล์ข้อมูล (Data Profiling) ที่มีการเปรียบเทียบคุณภาพข้อมูลกับระดับคุณภาพ (Data Quality Threshold)
 - จัดทำผลการประเมินคุณภาพข้อมูล (Data Quality Scorecard) เพื่อใช้ในการควบคุมและตรวจสอบคุณภาพของข้อมูล
 - (2.3) การปรับปรุงคุณภาพข้อมูล นำข้อมูลที่มีคุณภาพต่ำกว่าที่กำหนดมาวิเคราะห์หาสาเหตุ และปรับปรุงคุณภาพข้อมูล เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีคุณภาพ
 - (2.4) ควบคุมและติดตามให้ข้อมูลมีคุณภาพ กระบวนการรายงานผลการประเมินคุณภาพข้อมูล เช่น แดชบอร์ด (Dashboard)
6. การทดสอบระบบ
7. การบำรุงรักษา

TDQM (Total Data Quality Management) เป็นกระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการคุณภาพข้อมูล โดยมุ่งเน้นที่การสร้างวัฒนธรรมและจัดการข้อมูลให้มีคุณภาพสูง โดยในแต่ละขั้นตอนของ SDLC (Software Development Life Cycle) การนำ TDQM มาช่วยในการจัดการคุณภาพข้อมูลใน SDLC ดังนี้

1. การวางแผนและการวิเคราะห์ความต้องการ (Planning and Requirements Analysis) TDQM จะช่วยในการกำหนดเกณฑ์และตัววัดคุณภาพข้อมูลที่ต้องการใช้ในการวางแผนและวิเคราะห์
2. การออกแบบ (Design) TDQM จะช่วยในการออกแบบโครงสร้างข้อมูลและการจัดเก็บข้อมูลให้มีคุณภาพสูง รวมถึงการตรวจสอบควบคุมคุณภาพข้อมูล
3. การพัฒนา (Development) TDQM จะช่วยในการตรวจสอบคุณภาพข้อมูลที่ถูกสร้างขึ้นมา โดยใช้เทคนิคและเครื่องมือที่เหมาะสม

4. การทดสอบ (Testing) TDQM จะช่วยในการสร้างกระบวนการทดสอบที่มุ่งเน้นการตรวจสอบคุณภาพข้อมูล รวมถึงการสร้างชุดทดสอบที่ครอบคลุมทุกภาคส่วนของข้อมูล
5. การนำเสนอและการใช้งาน (Deployment and Operations) ในขั้นตอนนี้ TDQM จะช่วยในการตรวจสอบว่าการจัดการคุณภาพข้อมูลได้ถูกนำไปใช้งานตามที่วางแผนไว้หรือไม่ และช่วยในการตรวจสอบคุณภาพข้อมูลในระยะยาว

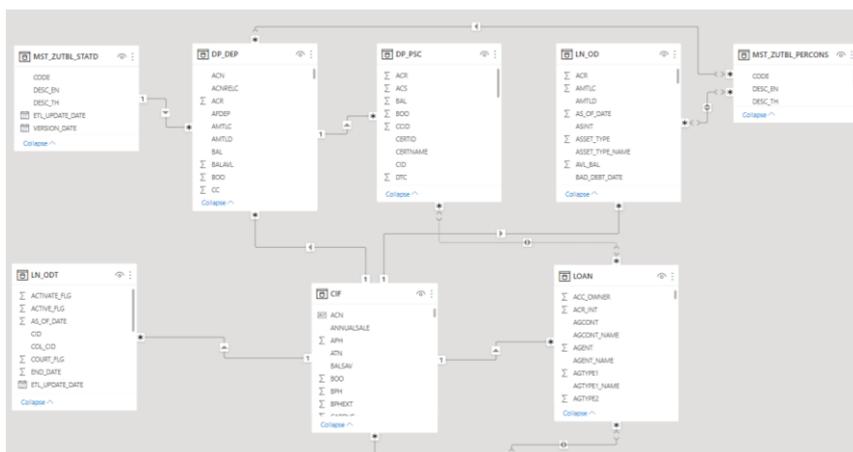
ดังนั้น การนำ TDQM มาสอดคล้องกับ SDLC จะช่วยให้การจัดการคุณภาพข้อมูลมีความเป็นระบบ และมีคุณภาพสูง

5. ผลการวิจัย (Research Finding)

ผลการศึกษาและการวิเคราะห์ข้อมูลในการจัดทำสถาปัตยกรรมข้อมูลสำหรับธนาคารดิจิทัลที่มีการบริหารจัดการคุณภาพข้อมูล ตามนโยบายกำกับดูแลข้อมูลธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) ตามวัตถุประสงค์การวิจัย โดยใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับชุดข้อมูลหรือรายงานบนระบบ Data Lake (ข้อมูลเดือนมกราคม - สิงหาคม 2565) และจากแบบสอบถามและการสัมภาษณ์จากทางหน่วยงานธุรกิจ (Business Unit: BU) ซึ่งในการพิจารณาและคัดเลือกชุดข้อมูลหรือรายงานที่สำคัญ มีรายละเอียดดังนี้

1) พัฒนาสถาปัตยกรรมข้อมูล (Data Architecture) เป็นการนำข้อมูลในระดับชุดข้อมูล (Data Set) จากหลักเกณฑ์การจัดกลุ่มข้อมูล (Data Group) และชุดข้อมูล (Data Set) ของสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture) ธนาคารนำชุดข้อมูลทั้งหมด 3 ชุดข้อมูล (Data Domain) ได้แก่ ชุดข้อมูลลูกค้า (Customer) ชุดข้อมูลเงินฝาก (Deposit) และชุดข้อมูลสินเชื่อ (Loan) โดยการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับชุดข้อมูลหรือรายงานบนระบบ Data Lake มาสร้างและออกแบบแบ่งออกเป็น 2 ส่วน

(1) แบบจำลองข้อมูลเชิงความคิด และแบบจำลองข้อมูลเชิงตรรกะ โดยใช้เครื่องมือ Microsoft Visio Professional 2019 ในการกำหนดเค้าโครงในระดับเบื้องต้น แสดงความสัมพันธ์ของข้อมูลในภาพที่ 1



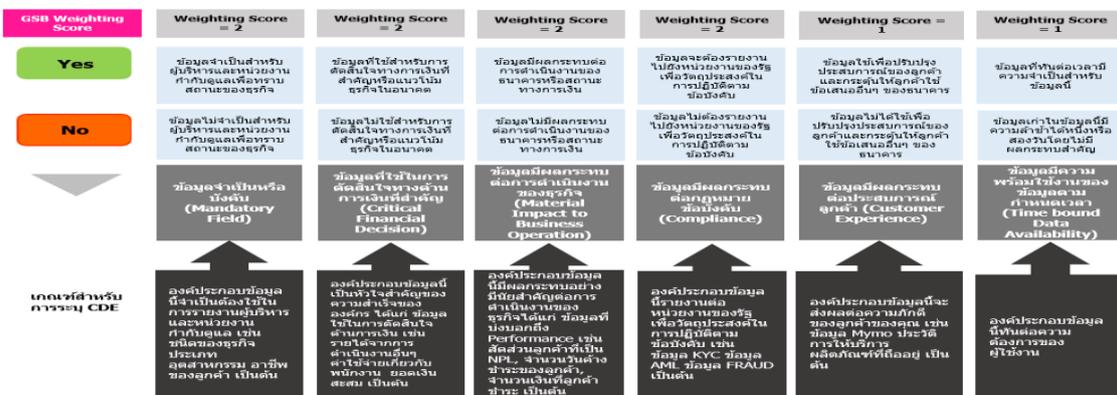
ภาพที่ 1 ตัวอย่างแบบจำลองข้อมูลเชิงความคิด (Conceptual Data Model)

จากภาพที่ 1 แสดงให้เห็นตัวอย่างความสัมพันธ์ของข้อมูล เช่น ลูกค้า สัมพันธ์ การฝากเงิน และการกู้เงิน เป็นต้น

(2) แบบจำลองข้อมูลเชิงกายภาพ (Physical Data Model) ขั้นตอนที่ท้ายจึงกำหนดแบบจำลองข้อมูลเชิงกายภาพ (Physical Data Model) เพื่อให้สามารถใช้งานได้จริง โดยใช้เครื่องมือ Microsoft Power BI Desktop

2) พัฒนาการประเมินคุณภาพข้อมูล (Data Quality Assessment) ตามนโยบายกำกับดูแลข้อมูลธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) จากการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับชุดข้อมูลหรือรายงานบนระบบ Data Lake และแบบสอบถามและการสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัญหาการใช้ข้อมูลจากทางหน่วยงานธุรกิจ (Business Unit: BU) พบว่า มีชุดข้อมูลที่สำคัญจากการที่จำแนกแบ่งหมวดหมู่ข้อมูลออกเป็น 3 ชุดข้อมูล (Data Domain) ได้แก่ ชุดข้อมูลลูกค้า (Customer) ชุดข้อมูลเงินฝาก (Deposit) และชุดข้อมูลสินเชื่อ (Loan) พบสาเหตุของปัญหาด้านคุณภาพข้อมูลที่สำคัญดังนี้ 1) ข้อมูลไม่เป็นปัจจุบัน 2) ข้อมูลไม่เป็นมาตรฐานและไม่สอดคล้องกับหลักการด้านสถาปัตยกรรมข้อมูล รวมถึงมาตรฐานด้านคุณภาพข้อมูล ในการศึกษาครั้งนี้ ขอบเขตการศึกษาเพื่อพัฒนาการประเมินคุณภาพข้อมูล (Data Quality Assessment) จะพิจารณาและคัดเลือกชุดข้อมูลหรือรายงานที่สำคัญที่ไม่ซ้ำกัน จำนวน 3 ชุดข้อมูลที่ใช้งานบ่อย (Top 3 Data Sets Usage) ซึ่งในแต่ละขั้นตอนมีความสอดคล้องตามกระบวนการบริหารจัดการคุณภาพข้อมูล ตามนโยบายการกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance Policy) ของธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) โดยเริ่มจากขั้นตอนดังต่อไปนี้

(1) การกำหนดหลักเกณฑ์คุณภาพข้อมูล ที่ผ่านหลักเกณฑ์ในการพิจารณาองค์ประกอบข้อมูลที่สำคัญ Critical Data Element: CDE รวมทั้งสร้างกฎเกณฑ์ด้านคุณภาพข้อมูล (Data Quality Rule) แสดงในภาพที่ 2 และผลการคัดเลือกองค์ประกอบข้อมูลที่สำคัญ (Critical Data Element: CDE) แสดงในตารางที่ 1



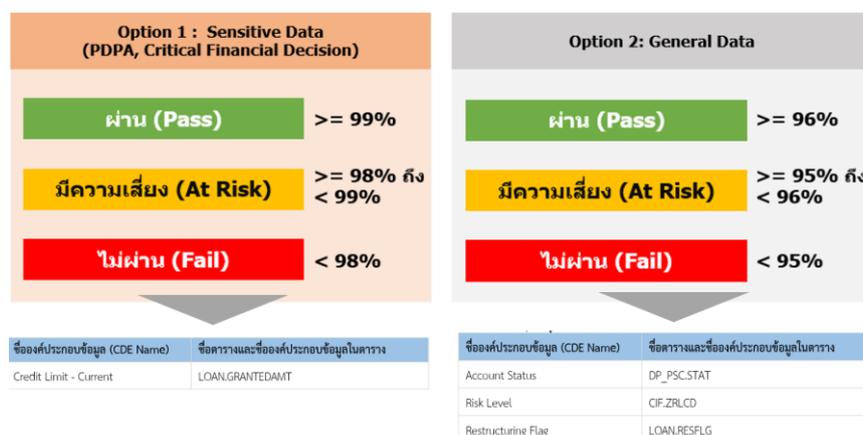
ภาพที่ 2 ผลการกำหนดหลักเกณฑ์คุณภาพข้อมูล ครอบคลุมชุดข้อมูลตามขอบเขตการศึกษา

จากภาพที่ 2 แสดงหลักเกณฑ์ในการพิจารณาองค์ประกอบข้อมูลที่สำคัญ Critical Data Element: CDE) แบ่งเป็น 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1. ข้อมูลจำเป็นหรือบังคับ 2. ข้อมูลที่เป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จขององค์กร 3. ข้อมูลที่มีผลกระทบต่อองค์กร 4. ข้อมูลที่ต้องรายงานต่อหน่วยงานของรัฐ 5. ข้อมูลที่ส่งผลต่อความภักดีของลูกค้า 6. ข้อมูลที่ทันต่อความต้องการของผู้ใช้ รวมทั้งสร้างกฎเกณฑ์ด้านคุณภาพข้อมูล

ตารางที่ 1 ผลการคัดเลือกองค์ประกอบข้อมูลที่สำคัญ (Critical Data Element: CDE)

ลำดับ	ที่มาของข้อมูล	ชื่อองค์ประกอบ	คำอธิบายทางธุรกิจ	ชื่อตาราง	ชื่อองค์ประกอบข้อมูลในตาราง	ปัญหาจากการใช้ข้อมูลในปัจจุบัน	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		
							ผู้ใช้ข้อมูล	เจ้าของข้อมูล	ระบบต้นทาง
1	Top 5 Data Sets Usage	Credit Limit - Current	จำนวนเงินขอกู้/อนุมัติ	LOAN	GRANTEDAMT	สาขาทำการแก้ไขจำนวนเงินขอกู้/อนุมัติ (GRANTEDAMT) ทำให้ค่า LTV Ratio เกิน 100% (ค่า LTV Ratio เกิดจากค่า GRANTEDAMT ทหารด้วย EVAL_AMT (มูลค่าทั้งหมดของหลักประกัน)) ซึ่งจะทำให้ธนาคารไม่ปฏิบัติตามเกณฑ์ของ ธพท. ได้ เช่น อนุมัติในระบบ LOR ไปในเดือนแรก 1 ล้าน เดือนต่อมาก็เปลี่ยนค่า ทำให้เกิน 1 ล้าน เป็นต้น	ฝบช.	ฝบช.	CBS
2	Top 5 Data Sets Usage	Restructuring Flag	สถานะบัญชีปกติหรือปรับโครงสร้างหนี้	LOAN	RESFLG	ไม่พบปัญหาข้อมูลในปัจจุบัน	ฝบช.	ฝบช.	CBS
3	Top 5 Data Sets Usage	Account Status	รหัสสถานะบัญชีเงินฝาก/สถานะสลาก	DP_PSC	STAT	ไม่พบปัญหาข้อมูลในปัจจุบัน	ฝบช.	ฝบช.	CBS
4	Top 5 Data Sets Usage	Risk Level	ระดับความเสี่ยง	CIF	ZRLCD	ไม่พบปัญหาข้อมูลในปัจจุบัน	ฝบช.	-	CBS
5	Top 5 Data Sets Usage	Bad Debt Flag	ตัดหนี้สูญ	LOAN	BAD_DEBT_FLAG	บางสัญญาที่มีการตัดหนี้สูญไปแล้วแต่ลูกค้ามาชำระ ทำให้เกิดการแก้ไข และเกิดยอดคงค้างในการตัดหนี้สูญเกิดขึ้น ทำให้การตัดหนี้สูญหลายครั้ง ทำให้ข้อมูลไม่ตรงกันในแต่ละระบบ เช่น ระบบ CBS และระบบบัญชี ทางธนาคารจึงต้องทำการปรับแก้ไขข้อมูลให้ถูกต้อง	ฝบช.	ฝบช.	CBS

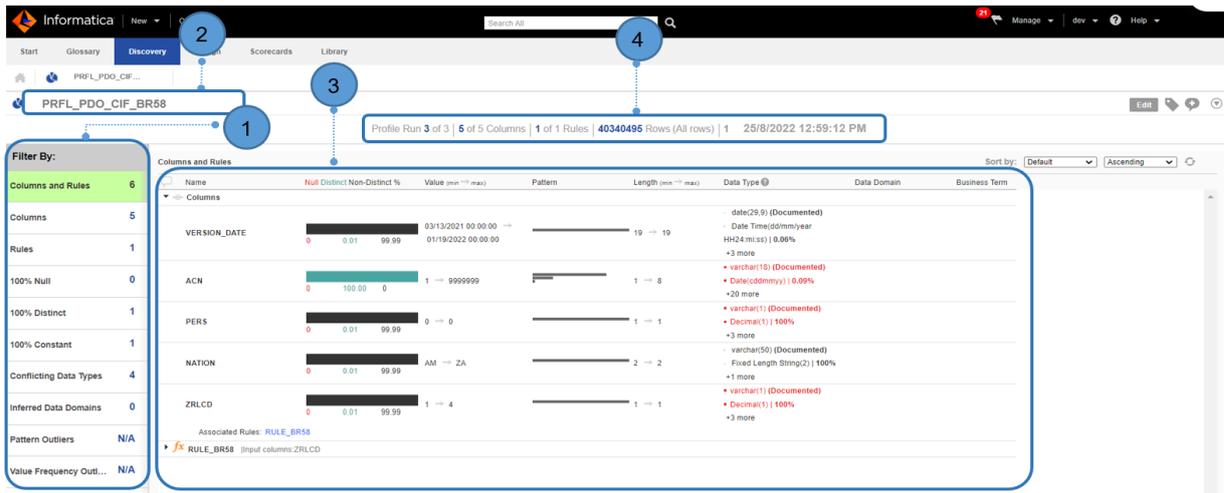
จากตารางที่ 1 จากกฎเกณฑ์ทางธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ด้านคุณภาพข้อมูล รวมถึงระดับคุณภาพข้อมูล และกำหนดข้อตกลงระดับการให้บริการคุณภาพข้อมูล (SLA) ผลการคัดเลือกองค์ประกอบข้อมูลที่สำคัญ (Critical Data Element: CDE) ได้แก่ credit limit, restructure, account, risk และ debt และแสดงผลการกำหนดระดับคุณภาพข้อมูล (Data Quality Threshold) ในภาพที่ 3



ภาพที่ 3 ผลการกำหนดระดับคุณภาพข้อมูล (Data Quality Threshold)

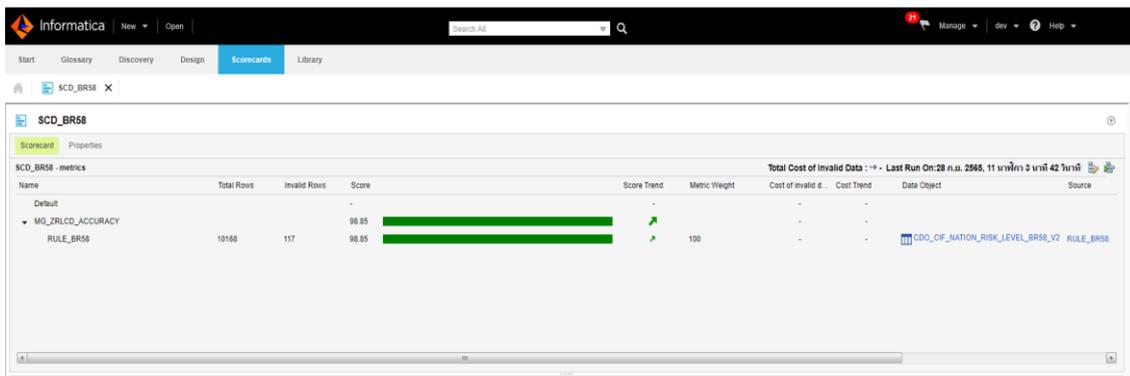
จากภาพที่ 3 ในกรณีข้อมูลทั่วไป ระดับคุณภาพข้อมูลผ่าน กำหนดให้ $\geq 96\%$ และไม่ผ่าน $< 95\%$ ในขณะที่ข้อมูลที่มีความอ่อนไหว ระดับคุณภาพข้อมูลผ่าน กำหนดให้ $\geq 99\%$ และไม่ผ่าน $< 98\%$

(2) การประเมินคุณภาพข้อมูล ประเมินคุณภาพข้อมูลเทียบกับระดับคุณภาพข้อมูลที่กำหนด โดยเริ่มจากการจัดทำโปรไฟล์ข้อมูล (Data Profiling) เป็นการประเมินคุณภาพของข้อมูล เพื่อทำความเข้าใจในเนื้อหาและโครงสร้างของข้อมูลในฐานข้อมูล เช่น จำนวนค่าว่าง ค่าสูงสุด ค่าต่ำสุด การนับข้อมูล ผลรวมของข้อมูลของการระบุค่าที่ผิดปกติ ผลการจัดทำโปรไฟล์ข้อมูลอยู่ในเกณฑ์ปกติ แสดงในภาพที่ 4



ภาพที่ 4 การจัดทำโปรไฟล์ข้อมูล

จากภาพที่ 4 การจัดทำโปรไฟล์ข้อมูล (Data Profiling) เริ่มจาก ❶ กรองข้อมูล (Filter by) ในที่นี้เลือก Columns and Rules ❷ ค้นหา (Discovery) ข้อมูล ❸ แสดงข้อมูล Columns and Rules ❹ Profile Run จำนวนข้อมูล 40340495 จากนั้นการประเมินคุณภาพข้อมูล ซึ่งองค์ประกอบข้อมูลที่สำคัญที่พิจารณาคัดเลือกมาจะอยู่ระดับคุณภาพข้อมูล กลุ่มข้อมูลที่มีความละเอียดอ่อน และข้อมูลทั่วไป ผลการประเมินคุณภาพข้อมูล (Data Quality Scorecard) อยู่ในระดับผ่าน ด้วยคะแนน $\geq 96\%$ ระบบแสดงผลการประเมินคุณภาพข้อมูลออกมาเป็นสีเขียว หากมีคะแนนต่ำกว่าระดับคุณภาพข้อมูลที่ได้กำหนดไว้ ได้แก่ ระดับข้อมูลที่มีความเสี่ยง ระบบแสดงผลการประเมินคุณภาพข้อมูลออกมาเป็นสีเหลือง และระดับข้อมูลที่ไม่ผ่านเกณฑ์ ระบบแสดงผลการประเมินคุณภาพข้อมูลออกมาเป็นสีแดง แสดงในภาพที่ 5



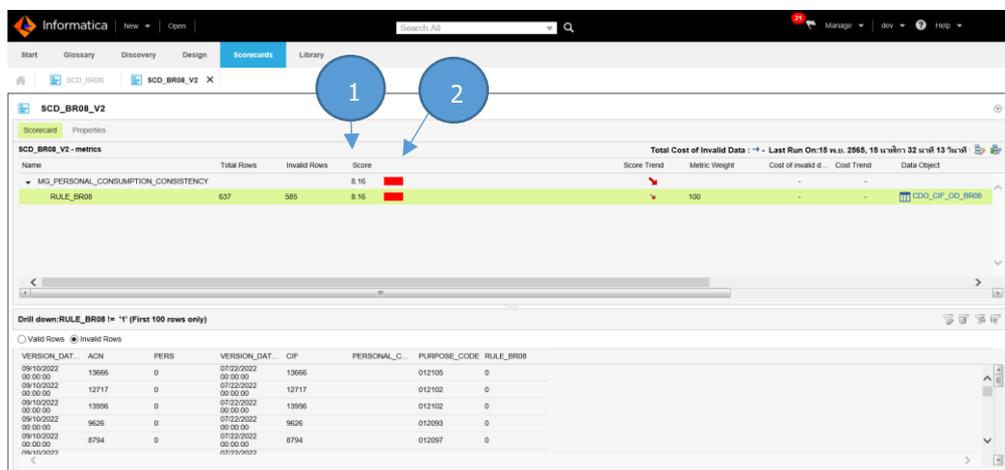
ภาพที่ 5 ผลการประเมินคุณภาพข้อมูล

จากภาพที่ 5 แสดงผลการประเมินคุณภาพข้อมูลเป็นคะแนน เช่น ข้อมูล MG_ZRLCD_ACCURACY ผลประเมิน = 98.85 เป็นต้น

(3) การปรับปรุงคุณภาพข้อมูล นำข้อมูลที่มีคุณภาพต่ำกว่าที่กำหนดมาวิเคราะห์หาสาเหตุ และปรับปรุงคุณภาพข้อมูล เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีคุณภาพ

3) ผลการทดสอบระบบกระบวนการแก้ไขปัญหาคุณภาพข้อมูล

กฎเกณฑ์ด้านคุณภาพข้อมูล (Data Quality Rule) มีเงื่อนไข : ถ้าค่าในฟิลด์บุคคลธรรมดา หรือไม่ใช่บุคคลธรรมดา (CIF.PERS) เท่ากับ 1 (JURISTIC) และฟิลด์รหัสวัตถุประสงค์การกู้ (PURPOSE_CODE) ไม่เท่ากับ 012001 แสดงว่าฟิลด์วัตถุประสงค์การกู้ (PERSONAL_CONSUMPTION) จะต้องเท่ากับค่าว่าง (ใช้เงื่อนไขการเชื่อมความสัมพันธ์ของตาราง CIF.ACN และ LN_OD.CIF) แสดงผลในภาพที่ 6

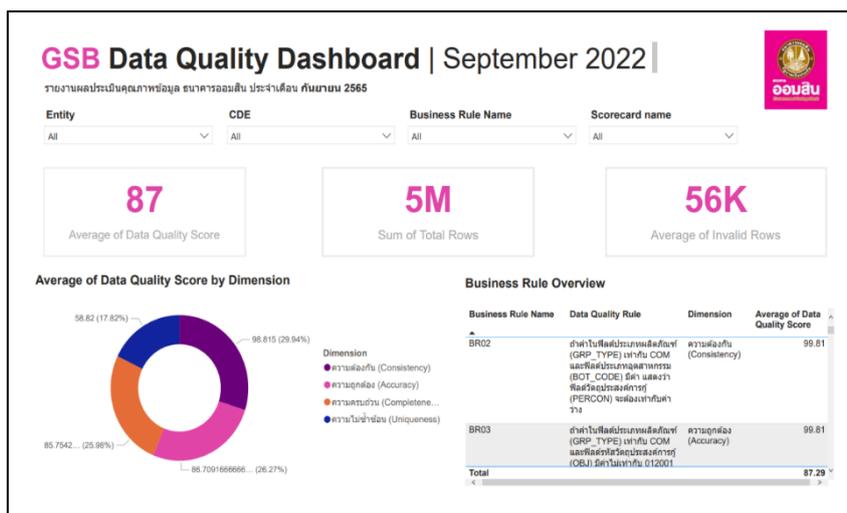


ภาพที่ 6 ผลการประเมินคุณภาพข้อมูล (Data Quality Scorecard)

จากภาพที่ 6 ผลการประเมินคุณภาพข้อมูลอยู่ในระดับ ไม่ผ่าน (Fail) มีระดับคะแนนเท่ากับ 8.16% ซึ่ง ❶ คะแนนต่ำกว่าเกณฑ์ < 96% ระบบจะแสดงผลเป็นสีแดง ❷

- 1) หน่วยงานกำกับดูแลข้อมูลตรวจสอบผลของปัญหาและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาเบื้องต้นที่พบ
- 2) หน่วยงานกำกับดูแลข้อมูลดำเนินการแจ้งคณะบริการข้อมูลที่เกี่ยวข้อง
- 3) ทั้งหน่วยงานกำกับดูแลข้อมูลและคณะบริการข้อมูลพิจารณาแนวทางแก้ไขปัญหาและกำหนดผู้รับผิดชอบในการแก้ไขคุณภาพของข้อมูล ได้สาเหตุของปัญหาตามรายละเอียดดังนี้
 - สาขากรอกข้อมูลมาไม่ถูกต้อง ทำให้ฟิลด์วัตถุประสงค์การกู้ (PERSONAL_CONSUMPTION) ในกรณีที่เป็นลูกค้ายินดีบุคคลไม่เป็นค่าว่าง
 - เป็นข้อมูลเก่าที่ยกมาจากระบบเก่า สามารถดูได้จากวันที่เปิดบัญชี (Account Open Date) ก่อนสิ้นชื่อ พ.ศ. ปี 2553 เงินฝาก ต.ค. ปี 2552
- 4) หน่วยงานกำกับดูแลข้อมูลดำเนินการแจ้งสาขาแก้ไขข้อมูลให้ถูกต้องภายใต้ SLA ที่กำหนด
- 5) หน่วยงานกำกับดูแลข้อมูลทำการประมวลผลการประเมินคุณภาพข้อมูล (Data Quality Scorecard) และตรวจสอบคุณภาพของข้อมูลหลังการแก้ไขว่าถูกต้องตามเกณฑ์ที่วางไว้หรือไม่

(4) ควบคุมและติดตามให้ข้อมูลมีคุณภาพ กระบวนการรายงานผลการประเมินคุณภาพข้อมูล เช่น แดชบอร์ด (Dashboard) เมื่อได้ผลลัพธ์ คือ ผลการประเมินคุณภาพข้อมูล (Data Quality Scorecard) เพื่อใช้ในการควบคุมและตรวจสอบคุณภาพของข้อมูล จากนั้นนำผลดังกล่าวมาออกแบบหน้าจอรายงาน (Dashboard) เพื่อให้หน่วยงานที่มีหน้าที่ Data Quality Steward ในบริหารจัดการข้อมูล การวิเคราะห์ แสดงตัวชี้วัดประสิทธิภาพ ภาพรวมปัญหาและสาเหตุที่ส่งผลให้ชุดข้อมูลไม่มีคุณภาพ เป็นการเน้นข้อมูลสำคัญในด้านการจัดเก็บข้อมูล ซึ่งการจัดเก็บข้อมูลจะช่วยให้เกิดมาตรฐานในการทำงาน เพื่อตรวจสอบความสมบูรณ์ของคุณภาพข้อมูลในแง่ของมิติคุณภาพข้อมูล แสดงในภาพที่ 7



ภาพที่ 7 รายงานผลประเมินคุณภาพข้อมูลผ่านเครื่องมือ Microsoft Power BI Desktop

จากภาพที่ 7 ค่า 87 แสดงค่าเฉลี่ยคะแนนของข้อมูลคุณภาพ 5M แสดงจำนวนข้อมูลทั้งหมด 56K แสดงค่าเฉลี่ยจำนวนแถวที่ไม่ได้นำมาพิจารณา ทั้งนี้ การจัดเก็บข้อมูลจะช่วยให้เกิดมาตรฐานในการทำงาน เพื่อตรวจสอบความสมบูรณ์ของคุณภาพข้อมูลในแง่ของมิติคุณภาพข้อมูล

6. สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผล (Conclusion and Discussion)

สามารถสรุปตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา ดังนี้

1) ด้านสถาปัตยกรรมข้อมูล (Data Architecture) การนำข้อมูลในระดับชุดข้อมูล (Data Set) จากหลักเกณฑ์การจัดกลุ่มข้อมูล (Data Group) และชุดข้อมูล (Data Set) ของสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture) ธนาคาร นำชุดข้อมูล ทั้งหมด 3 ชุดข้อมูล (Data Domain) ได้แก่ ชุดข้อมูลลูกค้า (Customer) ชุดข้อมูลเงินฝาก (Deposit) และชุดข้อมูลสินเชื่อ (Loan) โดยการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับชุดข้อมูลหรือรายงานบนระบบ Data Lake มาสร้าง และออกแบบ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน

(1) แบบจำลองข้อมูลเชิงความคิด (Conceptual Data Model) และแบบจำลองข้อมูลเชิงตรรกะ (Logical Data Model) โดยใช้เครื่องมือ Microsoft Visio Professional 2019 เป็นการกำหนดเค้าโครงในระดับเบื้องต้น สามารถมองเห็นถึงความสัมพันธ์ของข้อมูล แต่ยังไม่สามารถนำไปใช้งานได้จริง

(2) แบบจำลองข้อมูลเชิงกายภาพ (Physical Data Model) ขั้นตอนสุดท้ายจึงกำหนดแบบจำลองข้อมูลเชิงกายภาพ (Physical Data Model) เพื่อให้สามารถใช้งานได้จริง ผู้ศึกษาจะสร้าง และออกแบบ โดยใช้เครื่องมือ Microsoft Power BI Desktop นำไปใช้งานข้อมูลต่อได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้ แนวทางการพัฒนาเพื่อแก้ปัญหาโครงสร้างด้านข้อมูลขององค์กร ควรมีการกำหนด การพัฒนาข้อกำหนดด้านการบริหารจัดการข้อมูล เพื่อกำหนดไว้ในขอบเขตของงาน และรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะ (Terms of Reference: TOR) เกี่ยวกับการจัดทำและบำรุงรักษาโครงสร้างข้อมูลตามมาตรฐานสถาปัตยกรรมข้อมูล เมื่อมีชุดข้อมูลหรือระบบงานที่เกิดขึ้นใหม่ เพื่อสนับสนุนการแลกเปลี่ยน เชื่อมโยง และเปิดเผยข้อมูลที่ชัดเจน ระหว่างหน่วยงานภายในและหน่วยงานกำกับดูแลภายนอก สิ่งสำคัญในการนำไปใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องผ่านกระบวนการพิจารณาตรวจสอบ และทดสอบการใช้งานจากผู้ดูแลระบบงาน รวมถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2) ด้านประเมินคุณภาพข้อมูล (Data Quality Assessment) จากการที่จำแนกแบ่งหมวดหมู่ข้อมูลออกเป็น 3 ชุดข้อมูล (Data Domain) ได้แก่ ชุดข้อมูลลูกค้า (Customer) ชุดข้อมูลเงินฝาก (Deposit) และชุดข้อมูลสินเชื่อ (Loan) พบว่า ปัญหาของข้อมูลส่วนใหญ่เกิดจากสาเหตุของปัญหาคุณภาพข้อมูลที่สำคัญ ดังนี้ 1) ข้อมูลไม่เป็นปัจจุบัน 2) ข้อมูลไม่เป็นมาตรฐานและไม่สอดคล้องกับหลักการด้านสถาปัตยกรรมข้อมูล รวมถึงมาตรฐานด้านคุณภาพข้อมูล ได้แก่

(1) ผู้สร้างข้อมูลกรอกข้อมูลมาไม่ถูกต้อง เช่น สาขาบันทึกกลุ่มของบุคคล ประเภทนิติบุคคลไม่ถูกต้อง

(2) มีฟิลด์ข้อมูล (Data Field) แต่ผู้สร้างข้อมูลไม่กรอกข้อมูลหรืออัปเดตข้อมูลมาให้ เช่น

- สาขาบันทึกข้อมูลมาไม่ครบถ้วน ในกรณีสินเชื่อ เช่น ถ้าเป็นบุคคลธรรมดา ต้องมีชื่อและเลขที่บัตรประชาชน ส่วนลูกค้ายานิติบุคคล จะแยกย่อยประเภทนิติบุคคล เช่น บริษัท ห้าง ร้าน เป็นต้น

- สาขาไม่บันทึก BOT Purpose Code ของลูกค้า ทำให้ข้อมูลเป็นค่าว่าง

- มีฟิลด์ข้อมูล (Data Field) แต่ผู้สร้างข้อมูลไม่กรอกข้อมูลหรืออัปเดตข้อมูลมาให้

(3) ไม่มีฟิลด์ข้อมูล (Data Field) ให้บริการแก่ผู้ใช้ข้อมูล (Data User) เช่น ไม่มีข้อมูลประเภทอุตสาหกรรม (ISIC Code) และวัตถุประสงค์การกู้ (Purpose Code) ในกรณีสินเชื่อห้องแถว สินเชื่ออิมใจ สินเชื่อสร้างงานสร้างอาชีพบน MyMo

ทั้งนี้ ขอบเขตการศึกษาเพื่อพัฒนาการประเมินคุณภาพข้อมูล (Data Quality Assessment) จะพิจารณาและคัดเลือกชุดข้อมูลหรือรายงานที่สำคัญที่ไม่ซ้ำกัน จำนวน 3 ชุดข้อมูลที่ใช้งานบ่อย (Top 3 Data Sets Usage) ที่ผ่านหลักเกณฑ์ในการพิจารณาองค์ประกอบข้อมูลที่สำคัญ Critical Data Element: CDE) จากขั้นตอนการกำหนดหลักเกณฑ์คุณภาพข้อมูล รวมถึงการประเมินผลคุณภาพข้อมูล ผลการทำโปรไฟล์ข้อมูล (Data Profiling) อยู่ในเกณฑ์ปกติ ในส่วนการประเมินคุณภาพข้อมูล (Data Quality Scorecard) อยู่ในระดับผ่าน (Pass) มีคะแนนสูงกว่า $\geq 96\%$ ระบบแสดงผลการประเมินคุณภาพข้อมูลออกมาเป็นสีเขียว หากระดับข้อมูลที่ไม่ผ่านเกณฑ์ (Fail) ระบบแสดงผลการประเมินคุณภาพข้อมูลออกมาเป็นสีแดง ต้องดำเนินการตามขั้นตอนในการวิเคราะห์ปัญหาเพื่อสาเหตุที่แท้จริง (Root Cause Analysis) ต่อไป

3) การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเสริมสร้างกลยุทธ์การบริหารธนาคารอย่างมีประสิทธิภาพ

สถาปัตยกรรมข้อมูลสำหรับธนาคารดิจิทัลเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารจัดการธนาคารในโลกดิจิทัล ธนาคารดิจิทัลต้องมีระบบที่มีประสิทธิภาพในการเก็บรวบรวมข้อมูลลูกค้า การทำธุรกรรมทางการเงินออนไลน์ และการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเสริมสร้างกลยุทธ์การบริหารธนาคารอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น สถาปัตยกรรมข้อมูลสำหรับธนาคารดิจิทัลจะต้องมีลักษณะเด่น ๆ ดังนี้

(1) สถาปัตยกรรมข้อมูลควรมีระบบการจัดการข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลที่มากมายและหลากหลายได้อย่างเชื่อถือได้ โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เช่น ระบบฐานข้อมูลที่มี

ประสิทธิภาพ เทคโนโลยีคลาวด์ หรือเทคโนโลยีบล็อกเชนเพื่อความปลอดภัยและความโปร่งใสในการทำธุรกรรม

(2) การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นสิ่งสำคัญในการทำกลยุทธ์การบริหารธนาคาร ซึ่งสถาปัตยกรรมข้อมูลควรมีระบบการวิเคราะห์ข้อมูลที่สามารถใช้ประโยชน์จากข้อมูลที่มีเพื่อทำนายแนวโน้มในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกลยุทธ์ต่างๆ การใช้เทคโนโลยีที่เชื่อถือได้ เช่น การเรียนรู้ของเครื่องวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ และการทำนายที่มีความแม่นยำสูง

(3) การรักษาความปลอดภัยของข้อมูลเป็นเรื่องสำคัญสำหรับธนาคารดิจิทัล เนื่องจากข้อมูลทางการเงินมีความสำคัญและอ่อนแอต่อการโจมตี สถาปัตยกรรมข้อมูลควรมีการป้องกันการเข้าถึงข้อมูลที่ต้องได้รับอนุญาต การใช้เทคโนโลยีการรักษาความปลอดภัยที่ทันสมัย เช่น การเข้ารหัสข้อมูล การตรวจจับการแอบแฝง และการตรวจสอบความปลอดภัยอย่างต่อเนื่อง

(4) สถาปัตยกรรมข้อมูล ควรเป็นโครงสร้างที่สามารถรองรับปริมาณการใช้บริการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความยืดหยุ่นในการปรับปรุงให้เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังควรมีการใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาประสบการณ์ลูกค้าที่ดีขึ้น เช่น การใช้ปัญญาประดิษฐ์ในการทำนายและการจัดทำข้อเสนอแนะที่เหมาะสมสำหรับลูกค้า

(5) สถาปัตยกรรมข้อมูลควรเป็นแบบที่ยืดหยุ่น และสามารถปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงของกลยุทธ์การบริหารธนาคาร การใช้เทคโนโลยีที่มีความยืดหยุ่น เช่น ไมโครเซอร์วิส และคอนเทนเนอร์ เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่สามารถปรับปรุงและพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง

ดังนั้น สถาปัตยกรรมข้อมูล เป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาธนาคารดิจิทัลที่มั่นคงและมีประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจในยุคดิจิทัล และการแข่งขันในวงการธนาคารออนไลน์ที่เข้มข้นในปัจจุบัน การผสมผสานระหว่างเทคโนโลยีและกลยุทธ์การบริหารธนาคารดิจิทัลเป็นสิ่งสำคัญ รวมทั้งมีกระบวนการบริหารจัดการคุณภาพข้อมูล ด้านสถาปัตยกรรมข้อมูลที่มีมาตรฐาน Data Management Body of Knowledge (DMBOK) ของ DAMA International มาปรับใช้ในองค์ประกอบการบริหารจัดการข้อมูล เช่น สถาปัตยกรรมข้อมูล (Data Architecture) และการจำลองและการออกแบบข้อมูล (Data Modeling and Design) (Henderson, et al., 2017) รวมถึงมีการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่าง ๆ ซึ่งการกำกับดูแลข้อมูลที่ดี ต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยมุ่งเน้นการลดความเสี่ยงทั้งความปลอดภัยของข้อมูล รักษาความเป็นส่วนตัว หรือปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีคุณภาพ ซึ่งวัตถุประสงค์เพื่อจัดทำสถาปัตยกรรมข้อมูลสำหรับธนาคารดิจิทัล (Data architecture for digital banking) รวมถึงการประเมินคุณภาพข้อมูล (Data Quality Assessment) เพื่อลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากข้อมูลที่ไม่มีความดี ทั้งในแง่ของตัวเงิน ชื่อเสียง หรือการขัดต่อกฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน รวมไปถึงประสิทธิภาพในการนำข้อมูลไปใช้เพื่อวิเคราะห์ และตัดสินใจ และเพิ่มมุมมองในการใช้ข้อมูล เพื่อให้สามารถเข้าใจความต้องการของลูกค้า และนำเสนอผลิตภัณฑ์ หรือบริการได้อย่างแม่นยำและทันทั่วทั้ง

โดยการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับชุดข้อมูลหรือรายงาน บนระบบ Data Lake และจากแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ จากทางหน่วยงานธุรกิจ (Business Unit: BU) ซึ่งในการพิจารณาและคัดเลือกชุดข้อมูลหรือรายงานที่สำคัญ ใช้กลุ่มตัวอย่างคือ ชุดข้อมูลหรือรายงาน จากระบบ Data Lake ที่มีองค์ประกอบข้อมูลที่สำคัญ (CDE) ที่ไม่ซ้ำกัน จำนวน 3 ชุดข้อมูลที่ใช้ ดำเนินการสร้าง และออกแบบสถาปัตยกรรมข้อมูล ในรูปแบบ Data Model โดยใช้เครื่องมือ Data Model Management Tool เช่น MS Visio 2019 และ Microsoft Power BI Desktop จากนั้นนำมาพัฒนาสถาปัตยกรรมข้อมูล (Data Architecture) เป็นการสร้างความสัมพันธ์ของข้อมูล เชื่อมโยงข้อมูล กำหนดการออกแบบข้อมูล ในรูปแบบ

ของ Star schema model หรือ Snowflake schema model เมื่อได้วางรากฐานให้กับข้อมูล รวมถึงวางแผนและออกแบบการจัดการข้อมูลตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำอย่างเป็นระบบแล้วนั้น ต่อมาจะดำเนินการพัฒนาการประเมินคุณภาพข้อมูล (Data Quality Assessment) ของแต่ละชุดข้อมูลตามหลักเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ และสร้างเป็นรายงาน (Dashboard) สรุปผลการประเมินคุณภาพข้อมูล ให้กับชุดข้อมูลที่มีคุณภาพไม่เป็นไปตามข้อตกลงระดับการให้บริการคุณภาพข้อมูล รวมถึงกระบวนการควบคุมคุณภาพข้อมูลทั้งเชิงแก้ไขและเชิงป้องกัน

7. ข้อเสนอแนะการวิจัย (Research Suggestion)

7.1 ข้อเสนอแนะการวิจัย

สถาปัตยกรรมข้อมูลสำหรับธนาคารดิจิทัล เป็นการปรับเปลี่ยนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ดังนั้น จำเป็นต้องการความร่วมมือจากทุกฝ่ายจึงจะประสบความสำเร็จ ทั้งนี้มุ่งเน้นเรื่องความปลอดภัยของข้อมูลลูกค้าเป็นสำคัญ การออกแบบสถาปัตยกรรมข้อมูลจึงต้องมีความยืดหยุ่นสูง สามารถปรับเปลี่ยนได้ง่าย พร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีได้อย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ ยังต้องคำนึงถึงผู้ใช้งานด้วย ลูกค้าต้องใช้งานง่าย สะดวก ขั้นตอนน้อย เป็นต้น

7.2 ข้อจำกัดการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้มีข้อจำกัดในเรื่องของเวลาในการนำเอารอบไปใช้พัฒนา เนื่องจากมีกรอบเวลาเพียงระยะสั้นและยังมีข้อจำกัดเรื่องเครื่องมือการบริหารจัดการข้อมูลที่ใช้ค่อนข้างจำกัด ทำให้ต้องทำการศึกษาเทคโนโลยีใหม่ เพื่อสร้างความเข้าใจมากขึ้น ปัจจุบันจึงทำได้เพียงแค่การเสริมเข้าไปกับระบบเดิม โดยที่ไม่สามารถเปลี่ยนแกนหลักของระบบได้ เนื่องจากจะมีผลกระทบมาก ไม่สามารถปรับเปลี่ยนได้ทันต่อกรอบเวลาที่ได้รับ และด้วยข้อจำกัดเรื่องความต้องการทางธุรกิจ ทำให้มีข้อจำกัดในการเลือกเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้ รวมถึงการร่วมมือของกลุ่มผู้ใช้งานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วย

REFERENCES

- Bank of Thailand. (2020). A guide to using blockchain technology in financial management. Retrieved from <https://www.bot.or.th/th/news-and-media/news/news-20210727.html>
- Bank of Thailand. (2022). COVID-19 Crisis. Retrieved from <https://www.bot.or.th/th/our-roles/special-measures/covid-19.html>
- Government Savings Bank. (2023). Direction of important policies and plans. Retrieved from <https://www.gsb.or.th/about/plc/>
- Henderson, D., Earley, S. and Sebastian-Coleman, L. (2017). *DAMA-DMBOK: Data Management Body of Knowledge*. Technics Publications.
- Kornsud, W. (2018). Organizational style changes with digital process case study of a Commercial Bank. Master of science digital policy and management college of innovation, Thammasat University.
- Loetpipatwanich, S. (2021). *The development of data quality audit system*. Master of Science (Applied Statistics), National Institute of Development Administration.

- National Science and Technology Development Agency. (2020). Data Governance Framework. Retrieved from https://www.nstda.or.th/home/knowledge_post/data-governance-framework
- Phupatarakit, T. (2017). *Research for design data management system framework and architecture for big data case study: Bank of Thailand*. Science information technology policy and management college of innovation, Thammasat University.
- Wiphak, R., Turnbow, N., and Sivina, S. (2017). The quality management model for 43 public health data folders in primary care unit network at Chaturaphakphiman District, Roi-Et Province. *Journal of Nursing and Health Research*, 18(2), 69–83. Retrieved from <https://he01.tci-thaijo.org/index.php/bcnpy/article/view/95918>

ข้อมูลติดต่อ

1. สุภัทรพร ภาวนวงค์ (Supattaraporn Pawanuwong)
E-mail: ensak@hotmail.com
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
(School of Business, University of the Thai Chamber of Commerce)
2. สุวรรณิ อัครกุลชัย (Suwannee Adsavakulchai)
E-mail: suwannee_ads@utcc.ac.th
คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
(School of Engineering, University of the Thai Chamber of Commerce)

การเตรียมความพร้อมในการสืบทอดธุรกิจครอบครัวของทายาทธุรกิจเพศหญิง
Preparation in Family Business Succession for Female Heirs

วารางคณา กิตติกรวัฒนา

Warangkana Kittikornwattana

บัณฑิตวิทยาลัยการจัดการและนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
Graduate School of Management and Innovation, King Mongkut's University of Technology Thonburi

รังสรรค์ เกียรติภานนท์

Rangsan Kiatpanont

บัณฑิตวิทยาลัยการจัดการและนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
Graduate School of Management and Innovation, King Mongkut's University of Technology Thonburi

Received: 7 August 2024

Revised: 22 August 2024

Accepted: 28 August 2024

บทคัดย่อ

งานวิจัยเชิงคุณภาพนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความราบรื่นในการสืบทอดธุรกิจครอบครัวของทายาทเพศหญิง และพัฒนาแนวทางการส่งมอบธุรกิจอย่างราบรื่นสำหรับพวกเขา โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ส่งมอบธุรกิจ 7 คน และทายาทเพศหญิง 13 คน เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับประสบการณ์การเตรียมความพร้อม และความท้าทายที่พบในการสืบทอดธุรกิจ

ผลการศึกษาพบว่า การเตรียมความพร้อมของทายาทเพศหญิงนั้น ควรเริ่มตั้งแต่การคุ้นชินกับธุรกิจตั้งแต่เด็ก มีการมอบหมายงานเล็กๆ น้อยๆ และถ่ายทอดเรื่องราวของธุรกิจให้พวกเขารับรู้ ซึ่งการสนับสนุนและการสอนทักษะที่จำเป็นเป็นสิ่งสำคัญ ผู้ส่งมอบควรสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการทดลอง และให้โอกาสพวกเขาได้พบปะกับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสร้างเครือข่ายและความเข้าใจในธุรกิจ และเมื่อถึงเวลาถ่ายโอนภาวะผู้นำ ผู้ส่งมอบควรลดบทบาทของตนเองและเพิ่มอำนาจการตัดสินใจให้ทายาท พร้อมให้คำแนะนำในฐานะที่ปรึกษา เพื่อช่วยให้พวกเขาเผชิญกับความท้าทายได้อย่างมั่นใจ

การศึกษานี้ช่วยให้เห็นถึงแนวทางในการวางแผนและเตรียมความพร้อมสำหรับการส่งมอบธุรกิจครอบครัวที่มีประสิทธิภาพ โดยเน้นการสนับสนุน การสื่อสารที่เปิดกว้าง และการให้ทายาทมีบทบาทในการตัดสินใจ ซึ่งจะช่วยให้การสืบทอดธุรกิจครอบครัวดำเนินไปได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

คำสำคัญ: การสืบทอดธุรกิจครอบครัว; ทายาทเพศหญิง; การเตรียมความพร้อม; การวางแผนธุรกิจ

Abstract

This qualitative study explores the factors that influence successful family business succession by female heirs and provides guidelines for a smooth transition. Data was collected through in-depth interviews with 7 business successors and 13 female heirs, focusing on their experiences, preparation, and challenges in the succession process.

The results show that preparation for female heirs should begin early, involving their exposure to the business, assignment of small tasks, and familiarization with business stories. Support and skill development are essential. Business predecessors should foster a learning environment, encouraging heirs to engage with business partners and stakeholders to build networks and understanding. As the transition approaches, predecessors should gradually reduce their involvement, granting heirs decision-making authority while remaining available as advisors.

This study highlights the importance of effective planning, support, and communication in ensuring a smooth and sustainable succession of family businesses.

Keywords: family business succession; female heirs; preparation; business planning

1. บทนำ (Introduction)

ธุรกิจครอบครัวถือเป็นรูปแบบธุรกิจที่สำคัญของเศรษฐกิจโลก (Moser, 2021) เช่นเดียวกับประเทศไทยธุรกิจครอบครัวมีความสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ ช่วยสร้างการเติบโตและความมั่นคงทางเศรษฐกิจในระยะยาว (PwC Thailand, 2021) ซึ่งธุรกิจครอบครัวมีมากกว่าร้อยละ 80 ของกิจการทั้งหมดในประเทศไทย โดยมีจุดเริ่มต้นในยุคบุกเบิก มีผู้ก่อตั้งบริหารงานเพียงคนเดียว ซึ่งการส่งต่อความสำเร็จให้แก่ทายาท มักเป็นเรื่องที่ซับซ้อน นับว่าเป็นความท้าทายของผู้ส่งมอบและผู้รับมอบ (Thairath Money, 2024)

นอกจากนี้ ยังมีแนวความคิดหรือวัฒนธรรมครอบครัวที่ว่า ธุรกิจครอบครัวควรส่งต่อให้แก่ทายาทเพศชายหรือขึ้นเป็นใหญ่ในธุรกิจได้มากกว่าทายาทเพศหญิง ทายาทเพศหญิงมักถูกมองว่าอ่อนแอ ไม่สามารถทำงานได้ ทำให้ยากที่จะถูกมองว่าเป็นผู้สืบทอดที่มีศักยภาพ ซึ่งส่วนหนึ่งมาจากวัฒนธรรมที่กำหนดบทบาทให้อยู่ในสถานะที่ด้อยกว่า แต่ในปัจจุบันเพศหญิงมีบทบาททางสังคมและอำนาจทางเศรษฐกิจเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยสิ่งที่ทำให้ประสบความสำเร็จในการเสริมสร้างศักยภาพ คือ การมีวัฒนธรรมการทำงานผ่านการดำเนินธุรกิจครอบครัว (Firm family business, 2024)

การสืบทอดธุรกิจครอบครัวจากรุ่นหนึ่งสู่รุ่นทายาทให้มีความราบรื่นและสมบูรณ์จำเป็นต้องประยุกต์ศาสตร์การบริหารและการจัดการ ร่วมกับการศึกษาและการประยุกต์ใช้ทฤษฎี และมากไปกว่านั้นทายาทที่เข้ามาสืบทอดธุรกิจต้องมีความเต็มใจในการที่จะเข้ารับช่วงต่อธุรกิจครอบครัว (Pengpan, et al., 2016) จากการศึกษาเพิ่มเติมของ Phuvakeereevivat (2014) พบว่า ปัจจัยหลักที่ทำให้ธุรกิจครอบครัวดำเนินต่อไปได้อย่างยั่งยืน คือ ปัจจัยทางธุรกิจและปัจจัยด้านครอบครัว แต่สิ่งที่ควรพิจารณาด้วย คือ ผู้ส่งมอบควรยึดความเท่าเทียมในมิติของความเสมอภาคของทายาทเพศหญิงและเพศชาย

อย่างไรก็ดี การสืบทอดกิจการของทายาทเพศหญิงมีการศึกษาไม่มากนัก เนื่องจากต้องเผชิญกับความท้าทายและอุปสรรคที่ต้องเผชิญในระหว่างกระบวนการสืบทอดกิจการ PwC Thailand (2021) พบว่า ธุรกิจครอบครัวมีอัตราการอยู่รอดจากรุ่นที่ 1 ไปถึงรุ่นที่ 2 คิดเป็นร้อยละ 30 ส่วนรุ่นที่ 3 และรุ่นที่ 4 คิดเป็นเพียงร้อยละ 12 และร้อยละ 3 ตามลำดับ

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาความเชื่อมโยงข้างต้น โดยการทำวิจัยในรูปแบบกรณีศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ถูกเลือกมีคุณสมบัติเป็นผู้ส่งมอบธุรกิจครอบครัวและทายาทเพศหญิงที่เป็นผู้รับมอบธุรกิจ เพื่อทราบแนวทางการวางแผน และการเตรียมความพร้อมที่เหมาะสมสำหรับการส่งมอบธุรกิจและความท้าทายที่มีผลต่อการรับมอบธุรกิจ ผู้วิจัยคาดหวังว่า งานวิจัยจะช่วยให้ผู้ส่งมอบธุรกิจครอบครัวและทายาทเพศหญิงที่เป็นผู้รับมอบธุรกิจได้เห็นแนวทางในการสืบทอดกิจการธุรกิจครอบครัวและสามารถนำข้อมูล องค์ความรู้ รวมถึงแนวทางต่าง ๆ ไปใช้เพื่อการพัฒนาต่อยอดการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการ

2. วัตถุประสงค์การวิจัย (Objectives)

- 1) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความราบรื่นในการสืบทอดธุรกิจครอบครัวของทายาทเพศหญิง
- 2) เพื่อพัฒนาแนวทางการส่งมอบครอบครัวสู่ของทายาทเพศหญิงอย่างราบรื่น

3. การทบทวนวรรณกรรม (Literature Review)

3.1 แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจครอบครัว

ธุรกิจครอบครัว เป็นองค์กรธุรกิจที่มีการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่ได้รับอิทธิพลจากสมาชิกในครอบครัว (Chua, et al., 1999) Tagiuri and Davis (1982) เสนอแบบจำลองธุรกิจครอบครัวแบบสามวง ประกอบด้วย 3 ระบบย่อย ได้แก่ ระบบครอบครัว ระบบความเป็นเจ้าของ และระบบการบริหารธุรกิจ ซึ่งทั้งสามระบบนี้มีความผสมผสานและทับซ้อนกัน ส่งผลให้มีความซับซ้อนและความท้าทายที่แตกต่างจากธุรกิจทั่วไป (Boonrugsaa, 2014)

ธุรกิจครอบครัวมีบทบาทสำคัญในระบบเศรษฐกิจโลก โดยคิดเป็นร้อยละ 90 ขององค์กรธุรกิจทั่วโลกในประเทศไทย ธุรกิจครอบครัวสร้างมูลค่า GDP มากกว่า 16.1 ล้านล้านบาท คิดเป็นสัดส่วน 71.23% ของ GDP รวม (Thansettakij, 2024) เป้าหมายสำคัญของธุรกิจครอบครัว คือ การรักษาและถ่ายทอดความมั่งคั่ง (Wealth) รวมถึงชื่อเสียง (Legacy) ที่ผู้ก่อตั้งได้สร้างขึ้นมา ซึ่งนำไปสู่ความท้าทายในการสืบทอดธุรกิจและการรักษาความยั่งยืน

3.2 การสืบทอดธุรกิจครอบครัว

ธุรกิจครอบครัวมีวงจรชีวิตที่แบ่งเป็น 4 ระยะ ได้แก่ ก่อตั้ง เติบโต สืบทอด และถ่ายทอดหรือถดถอย (Davis, et al., 1997) โดยระยะสืบทอดเป็นจุดเปลี่ยนสำคัญที่ส่งผลต่อความอยู่รอดและความยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว (Le Breton-Miller, et al., 2004) ในทางตรงกันข้ามการขาดการวางแผนและเตรียมความพร้อมที่เหมาะสมธุรกิจอาจประสบความล้มเหลว ซึ่งส่งผลกระทบต่อธุรกิจและสมาชิกในครอบครัว (Morris, et al., 1997)

Sharma et al. (2001) พบว่า ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว ได้แก่ การวางแผนการสืบทอด และพัฒนาทักษะเพื่อเตรียมความพร้อมของผู้สืบทอดอย่างเป็นระบบ ให้โอกาสแสดงฝีมือ และยอมรับในศักยภาพของทายาท สร้างสมดุลระหว่างระบบครอบครัวและระบบธุรกิจ บริหาร

จัดการความสัมพันธ์ระหว่างครอบครัวและธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความไว้วางใจ และความผูกพันระหว่างผู้สืบทอดและผู้ส่งมอบ (Le Breton–Miller, et al., 2004) ดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แบบจำลองกระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว

Longenecker and Schoen (1978) เสนอแบบจำลองกระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว 7 ระยะ ดังแสดงในรูปที่ 1 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า การสืบทอดธุรกิจควรเป็นกระบวนการที่ค่อยเป็นค่อยไป ซึ่งเต็มไปด้วยความท้าทายและความยากลำบาก (Boonrugsa, 2014) มีเป้าหมายเพื่อสร้างความต่อเนื่องในการบริหารจัดการและการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ ดังนั้น จึงควรมีการวางแผนอย่างเป็นระบบ (MGR Online, 2024) โดยในช่วงสืบทอดธุรกิจ ผู้ส่งมอบจะค่อย ๆ ลดบทบาท ขณะที่ทายาทได้รับมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นเพื่อเตรียมความพร้อมสู่การเป็นผู้นำองค์กรในอนาคต (Ward, 2016)

3.3 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการสืบทอดธุรกิจของทายาทเพศหญิง

การสืบทอดธุรกิจของทายาทเพศหญิงมักถูกจำกัดด้วยปัจจัยทางสังคมและวัฒนธรรม Arambhan and Seetharaman (2022) ชี้ว่า ทายาทหญิงมีโอกาสน้อยในการสืบทอดธุรกิจครอบครัวในฐานะผู้นำ เนื่องจากอคติทางเพศและทัศนคติแบบเหมารวม (Stereotypes) ในสังคมที่ยังมีความเชื่อว่าทายาทชายเหมาะสมกว่าในการเป็นผู้นำธุรกิจ (Harveston, et al., 1997)

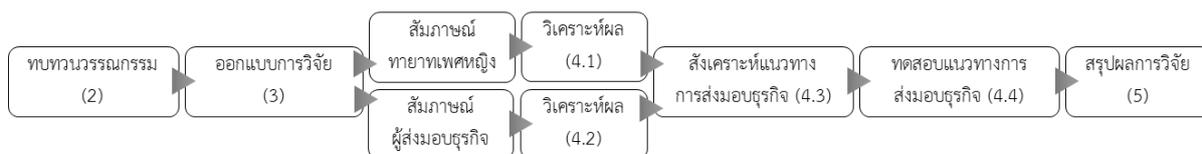
อุปสรรคที่มองไม่เห็นนี้เปรียบเสมือน "เพดานแก้ว" ที่ขัดขวางทายาทเพศหญิงจากการก้าวสู่ตำแหน่งสูงสุดในสังคมอย่างเท่าเทียมกับทายาทเพศชาย Wang (2010) พบว่า ปัจจัยนี้ส่งผลต่อทัศนคติและค่านิยมในครอบครัว สะท้อนให้เห็นจากการที่ทายาทเพศหญิงมักได้รับโอกาสเป็นผู้นำเฉพาะในช่วงเปลี่ยนผ่านสำคัญของธุรกิจหรือเมื่อไม่มีทายาทเพศชาย

สำหรับบริบทในประเทศไทยนั้น สังคมไทยเริ่มให้ความสำคัญกับความเสมอภาคทางเพศมากขึ้น ทำให้ธุรกิจครอบครัวหลายแห่งเริ่มให้ทายาทเพศหญิงมีบทบาทในการบริหารธุรกิจ แม้ว่าจะยังคงมีความท้าทาย แต่การสนับสนุนและให้โอกาสที่เหมาะสมจะช่วยให้ทายาทเพศหญิงสามารถก้าวข้ามขีดจำกัดต่าง ๆ ไปสู่ความสำเร็จในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว (Lingas, 2013)

4. วิธีการวิจัย (Research Methodology)

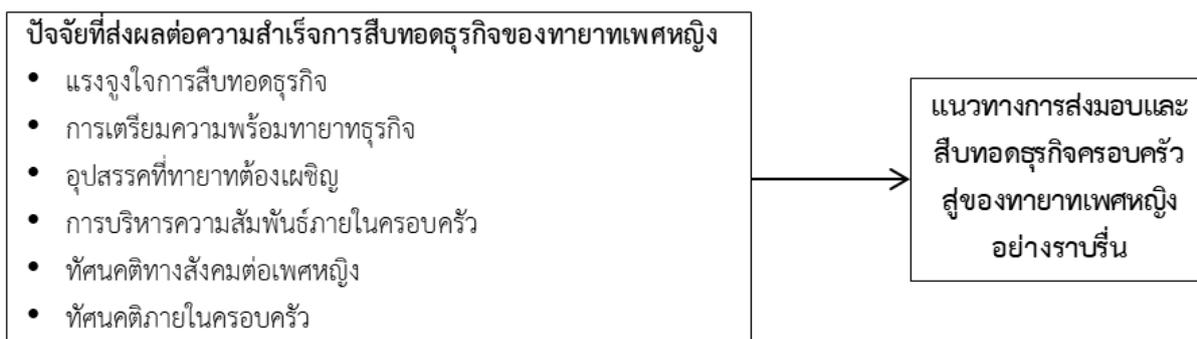
4.1 ภาพรวมของงานวิจัย

เพื่อสร้างแนวทางการส่งมอบธุรกิจครอบครัวสู่ทายาทเพศหญิง ผู้วิจัยเริ่มจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสืบทอดธุรกิจครอบครัวของทายาทเพศหญิง และเลือกใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก ทั้งจากฝั่งทายาทเพศหญิงและผู้ส่งมอบธุรกิจ นำผลการสัมภาษณ์ทั้งสองฝั่งมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เป็นแนวทางการส่งมอบธุรกิจครอบครัวสู่ทายาทเพศหญิง ก่อนจะนำแนวทางดังกล่าวไปทดสอบและสัมภาษณ์ทายาทเพศหญิงอีกครั้ง ก่อนสรุปผลการวิจัยในขั้นสุดท้าย ดังแสดงในภาพที่ 2



ภาพที่ 2 แผนภาพแสดงลำดับขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย

4.2 กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 3 กรอบแนวคิดการวิจัย

งานวิจัยนี้ มีกรอบแนวคิดการวิจัยเพื่อค้นหาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว เพื่อนำมาสังเคราะห์เป็นแนวทางการวางแผนการสืบทอดธุรกิจครอบครัวของทายาทเพศหญิง ดังแสดงในภาพที่ 3

4.3 ประชากร และการสุ่มตัวอย่าง

ประชากรในงานวิจัยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ 1) ทายาทธุรกิจครอบครัวเพศหญิงที่สนใจหรือกำลังสืบทอดธุรกิจ และ 2) ผู้ส่งมอบธุรกิจครอบครัวที่มีทายาทเพศหญิง การเลือกกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีเฉพาะเจาะจงและแบบลูกโซ่ ได้กลุ่มตัวอย่างรวม 20 ท่าน ประกอบด้วย ทายาทเพศหญิง 13 คน (รหัส H1-H13) และผู้ส่งมอบ 7 คน (รหัส P1-P7) จากหลากหลายธุรกิจ

4.4 เครื่องมือเก็บข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือวิจัย

งานวิจัยนี้ ใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยเลือกใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกรายบุคคล เป็นเครื่องมือหลักในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยออกแบบแนวคำถามแบบกึ่งโครงสร้างปลายเปิด เพื่อเอื้อให้

เกิดการสนทนาที่เปิดกว้างและลึกซึ้ง ในขณะที่เดียวกันก็เปิดโอกาสให้ผู้ให้สัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ วิธีการนี้ช่วยให้ผู้วิจัยสามารถปรับเปลี่ยนคำถามได้อย่างยืดหยุ่น และสามารถสืบค้นข้อมูลเชิงลึกในประเด็นที่น่าสนใจที่ผู้ให้สัมภาษณ์นำเสนอระหว่างการสนทนา ด้วยวิธีการนี้ผู้วิจัยจึงสามารถรวบรวมข้อมูลที่มีความละเอียดและลึกซึ้ง อันจะนำไปสู่ความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่ศึกษาได้อย่างครอบคลุมและตรงประเด็น

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ก่อนการสัมภาษณ์ทุกครั้ง ผู้วิจัยนัดหมายและขอความยินยอมจากอาสาสมัครในการให้ข้อมูล และการถูกบันทึกเสียง การสัมภาษณ์จัดขึ้นในรูปแบบออนไลน์ผ่าน MS Teams แบบตัวต่อตัว โดยผู้วิจัยเป็นผู้สัมภาษณ์เองทั้งหมด และดำเนินการจนกว่าข้อมูลจะอิ่มตัว ในระหว่างการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยใช้วิธีการจดบันทึกควบคู่กับการบันทึกเสียง เพื่อรักษาความถูกต้องของข้อมูลและอำนวยความสะดวกในการวิเคราะห์ภายหลัง ทั้งนี้ข้อมูลทั้งหมดของผู้ให้สัมภาษณ์จะถูกเก็บรักษาอย่างปลอดภัยโดยผู้วิจัยเพียงผู้เดียว และจะถูกทำลายทันทีเมื่อการวิจัยเสร็จสิ้น เพื่อรักษาความเป็นส่วนตัวและจรรยาบรรณในการวิจัย

การทดสอบความน่าเชื่อถือของการวิจัย

เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือ (Reliability) ของผลลัพธ์การวิจัย ผู้วิจัยใช้เทคนิคตรวจสอบสามเส้าเชิงข้อมูล (Data Triangulation) และเชิงระเบียบวิธี (Methodological Triangulation) โดยเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสองกลุ่มที่มีมุมมองแตกต่างกัน ได้แก่ ทายาทเพศหญิง และผู้ส่งมอบธุรกิจ นอกจากนี้ผลลัพธ์จากการวิเคราะห์ข้อมูลข้างต้นยังได้รับการตรวจสอบโดยการสัมภาษณ์ทั้งทายาท และผู้ส่งมอบธุรกิจอีกครั้ง เพื่อป้องกันการแปลผลผิดพลาดโดยผู้วิจัย

4.5 การพิทักษ์สิทธิ ศักดิ์ศรี ความปลอดภัย และสุขภาพของอาสาสมัครในการวิจัย

การเก็บข้อมูลกับอาสาสมัครในงานวิจัยนี้ ดำเนินการภายใต้หลักการพื้นฐานทางจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ทั้ง 3 ประการ ได้แก่ หลักความเคารพในบุคคล หลักคุณประโยชน์ไม่ก่ออันตราย และหลักความยุติธรรม โดยเครื่องมือการเก็บข้อมูลในงานวิจัยได้ผ่านการประเมินจริยธรรมวิจัยในมนุษย์ จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี เมื่อวันที่ 28 พฤษภาคม 2567 หมายเลขใบรับรอง KMUTT-IRB-COE-2024-139

4.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก ถูกนำมาเรียบเรียงและวิเคราะห์ด้วยการวิเคราะห์แก่นสาระ (Thematic Analysis) ซึ่งเป็นเทคนิคที่มีประสิทธิภาพในการสกัดประเด็นสำคัญจากข้อมูลการสัมภาษณ์ที่มีความหลากหลาย พร้อมทั้งแสดงหลักฐานสนับสนุนโดยยกตัวอย่างคำพูดโดยตรงจากผู้ให้สัมภาษณ์ เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือและความลึกซึ้งของการวิเคราะห์ วิธีการนี้ช่วยให้สามารถระบุแบบแผนและธีมที่สำคัญที่ปรากฏในข้อมูล จากนั้นจึงนำประเด็นสำคัญจากทั้งฝั่งทายาทและผู้ส่งมอบธุรกิจมาเชื่อมโยงกัน การสังเคราะห์ข้อมูลจากทั้งสองฝ่ายนี้ช่วยให้เกิดมุมมองที่ครอบคลุมและสมดุล นำไปสู่การพัฒนาแนวทางการส่งมอบธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ และตอบสนองความต้องการของทุกฝ่าย ผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดถูกนำเสนอด้วยวิธีการบรรยายเชิงพรรณนา

5. ผลการวิจัย (Research Finding)

5.1 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกกับทายาทเพศหญิง

แรงขับเคลื่อนที่ทำให้ตัดสินใจเข้ามามีส่วนร่วมในธุรกิจครอบครัว

ผลจากการสัมภาษณ์พบว่า การตัดสินใจเข้าร่วมธุรกิจครอบครัวของทายาทเพศหญิงมักเกิดจากหลายปัจจัยที่เชื่อมโยงกัน ความรู้สึกรับผิดชอบต่อครอบครัวและความต้องการแบ่งเบาภาระเป็นแรงผลักดันสำคัญ โดยเฉพาะในยามที่ผู้นำรุ่นก่อนประสบปัญหาสุขภาพ นอกจากนี้ความคาดหวังจากครอบครัวและสถานะการเป็นลูกคนเดียวหรือพี่คนโตก็มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ ในขณะที่เดียวกันหลายคนมองเห็นโอกาสในการพัฒนาธุรกิจด้วยความรู้และประสบการณ์ใหม่ ๆ ซึ่งเป็นทั้งความท้าทายและแรงบันดาลใจ

ความผูกพันกับธุรกิจที่เกิดจากการเติบโตมาพร้อมกับกิจการครอบครัวเป็นอีกปัจจัยสำคัญ การซึมซับวัฒนธรรมและความเข้าใจในธุรกิจตั้งแต่เยาว์วัยทำให้หลายคนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจโดยธรรมชาติ ในบางกรณี การวางแผนล่วงหน้าของรุ่นพ่อแม่ในการปลูกฝังความสนใจและเตรียมความพร้อมให้ทายาทก็มีส่วนสำคัญ ท้ายที่สุด แรงจูงใจภายในและความท้าทายในการพิสูจน์ตนเองก็เป็นแรงขับเคลื่อนที่ไม่อาจมองข้าม ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ประเด็นการเลือกเข้ามามีส่วนร่วมของทายาทเพศหญิงในธุรกิจครอบครัว

ประเด็นสำคัญ	คำพูดอ้างอิง
อยากแบ่งเบาภาระครอบครัว	H8: พี่เต็มใจเข้ามาช่วยค่ะ แต่ยังไม่ได้อะไรเต็มตัวนะค่ะ ช่วยไปดูแล ช่วยไปหา ช่วยไปทำ H2: ก็เริ่มมาพร้อมกัน จะมีจุดหนึ่งที่เบรคตัวเองไป จนเรื่องสุขภาพพอกับแม่แยลง พี่ก็ถึงเข้ามาจัดการ H11: อยากช่วยเหลือ แล้วก็แบ่งเบาภาระด้วย เพราะเราก็คงกลัวกลัวกับอุปสรรคข้างมาตั้งแต่เด็กแล้ว
ได้รับความคาดหวังให้สืบทอดธุรกิจครอบครัว	H3: จริงๆ ไม่อยากทำต่อ เราลูกคนเดียวนี่สิ แม่เองก็อยากรักษาบริษัทนี้ ถ้าเราไม่ทำแล้วใครจะทำ H5: เขาคาดหวังอยากให้เราช่วย ลึก ๆ เราไม่ได้ชอบทำธุรกิจกับที่บ้าน ก็เข้าไปช่วยนิด ๆ หน่อย ๆ H10: หลังจากพ่อป่วย พี่ก็เต็มใจที่เข้ามาช่วย แล้วเราก็เป็นคนโตด้วยเลยเข้ามาดูแล
มองเห็นโอกาสในการพัฒนาธุรกิจให้ดีขึ้น	H1: จากที่เราเข้ามาช่วยหวังว่าเขาจะภูมิใจแล้วก็หวังว่าจะสามารถทำให้มันดีได้กว่าเดิม H7: มองว่าเป็นโอกาสมากกว่า ที่บ้านได้เป็นตัวแทนจำหน่ายโปรดักส์นี้ เจ้าเดียวในประเทศไทย H12: พอไปเรียนโท แล้วพี่เห็นว่าอันเนี้ยมันมีโอกาสนะ อยากจะลองแบบขาลองจัดตัวเอง
ความผูกพันกับธุรกิจในฐานะองค์ประกอบสำคัญของครอบครัว	H4: เห็นตั้งแต่เด็กแล้ว เกิดมาก็เห็นแล้วก็ได้อยู่ที่บ้าน อยู่กับครอบครัว H6: เราคิดว่ามันค่อย ๆ ซึมซับกับเรามา ช่วยหยิบจับของให้ลูกค้าตั้งแต่เด็ก H9: รู้สึกว่ามันมันซึมซับมาตั้งแต่เด็ก ๆ ด้วยและมองว่าสุดท้ายแล้ว พี่สาวคงจะไม่มาทำ H13: เต็มใจที่จะมาทำเลย ไม่ได้โดนบังคับ แบบเหมือนมันเห็นมานานแล้ว
เกิดจากแรงจูงใจความท้าทาย อยากทำ	H4: พี่ชายออกไปซบ เราจะไปนั่งข้าง ๆ แล้วก็นั่งดูว่าเข้าเกียร์ยังไง ดูช่วงตัวรถ แบบใช้สิ่งเกดเอา H7: เขาวางแผนมาก่อนแล้ว พี่ก็อยากไปดูโปรดักส์นี้ ถ้าไม่มีโปรดักส์นี้อาจไปสมัครงานที่อื่น H13: พ่อเปรย ๆ มาตั้งแต่เนิ่น ๆ แล้วก็เห็นมานาน เต็มใจเข้ามาทำต่อ

การเตรียมความพร้อมต่อการสืบทอดธุรกิจครอบครัวของทายาทเพศหญิง

ผลจากการสัมภาษณ์พบว่า การเตรียมความพร้อมของทายาทเพศหญิงเพื่อสืบทอดธุรกิจครอบครัวเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยทั้งเวลาและความทุ่มเท การซึมซับประสบการณ์ตั้งแต่เยาว์วัยเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญ โดยการติดตามพ่อแม่ไปพบลูกค้าหรือช่วยงานในธุรกิจ ทำให้เข้าใจภาพรวมของอุตสาหกรรมได้อย่างลึกซึ้ง นอกจากนี้การศึกษาต่อในสาขาที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจครอบครัว เช่น บริหารธุรกิจหรือธุรกิจระหว่างประเทศ ช่วยเสริมความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับการบริหารในอนาคต

นอกจากนี้ การเรียนรู้จากผู้ส่งมอบโดยตรง ทั้งจากพ่อแม่เป็นอีกกุญแจสำคัญของการเตรียมความพร้อม โดยผู้ส่งมอบมักมอบหมายงานและความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ควบคู่ไปกับการลงมือปฏิบัติงาน

จริงในทุกระดับของธุรกิจ อีกทั้งค้นคว้าความรู้เพิ่มเติมด้วยตนเองผ่านการเข้าร่วมเวิร์คช็อป การแข่งขันพัฒนาโมเดลธุรกิจ หรือการเรียนรู้จากกลุ่มผู้ประกอบการ และผู้เชี่ยวชาญในอุตสาหกรรมย่อมเป็นรากฐานสำคัญในเตรียมความพร้อมทายาทเพศหญิงให้สามารถนำพาธุรกิจครอบครัวไปสู่ความสำเร็จในอนาคตได้ ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ประเด็นการเตรียมความพร้อมต่อการสืบทอดธุรกิจครอบครัวของทายาทเพศหญิง

ประเด็นสำคัญ	คำพูดอ้างอิง
ซึมซับจากประสบการณ์ที่คลุกคลีกับธุรกิจตั้งแต่เด็ก	H3: ตั้งแต่เด็ก ๆ ก็ติดตามไปบ้านลูกค้าด้วยทุกอย่างมันเป็นเองโดยที่เราไม่ได้ฝึกตั้งแต่แรก
	H5: พอเรียนจบ ก็รู้ว่าต้องทำอะไร ต้องไปติดต่อใคร ต้องทำอะไรต่อ เหมือนมันเรียนมาตลอดอยู่แล้ว
	H6: ช่วงเรียนจบก็ลงไปช่วยแม่ทำงานธุรกิจอื่นที่บ้าน ชายของ หีบของ เสนอราคาให้ลูกค้า
	H7: เราก็คืนเคยมาแต่เด็ก เหมือนถูกปลูกฝังมาแต่เด็ก เลยเข้าใจภาพรวมของบริษัท ของอุตสาหกรรม
	H12: พี่คอยช่วยแม่ตั้งแต่เด็กจนโต ทำด้วยกันทั้งวัน ตอนพี่ตีข้าวหรือปั้นหม้อพี่รู้ว่าเท่านี้คือกำลังดี
ศึกษาต่อในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจครอบครัว	H1: พี่ก็เรียนโท (ด้านการบริหาร) ด้วยค่ะ
	H3: ตอนนี่สมัครเรียน ป.โทอยู่ ไปเรียนเมืองนอก เรียนเสร็จปีบเรากลับมาอาจจะเอาอะไรมาใช้ต่อได้
	H9: เลือกเรียนบริหาร สาขาธุรกิจระหว่างประเทศค่ะ
เรียนรู้จากผู้ส่งมอบ	H13: พี่มาเรียน ป.โทก็ยังคงคิดว่าตัวเองทำอะไร ก็มาเรียนเสริมก็ช่วยในเรื่องตรงนี้
	H3: คือแม่ก็โยนงานมาให้ แบ่งให้ทำบางพาร์ท แล้วก็ค่อย ๆ ทอย ๆ ให้ทำเพิ่มทุกพาร์ท
	H4: พ่อฝึกให้คิดตั้งตั้งแต่ ม.ปลาย แล้วก็ช่วยพาไปหาแหล่งวัสดุที่ไหน เขาคุยราคายังไง
	H8: เวลาเราไปไหน พ่อก็พยายามให้เราเห็น ว่าทำยังไงพยายามบอก พยายามเล่า
	H11: ถ้าตรงไหนเราไม่รู้ก็ถามพ่อแม่หรือถามพี่ชาย ที่เขามีประสบการณ์มากกว่าเรา ซึ่งพ่อสอนเราทั้งหมด ตั้งแต่การเลือกซื้อสินค้า พาไปดูงาน เดินบอกเราจนถึงการคุยกับลูกค้า
เรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง	H12: สิ่งแม่ให้พี่เลยคือสูตรอาหาร กระบวนการทำงานและเทคนิค ที่คงความออริจินัล 52 ปีที่แล้ว
	H1: เข้าไปเรียนรู้งานจริง ไปทำงานในบางส่วนแล้วเห็นว่าอันนี้มันมีปัญหาที่หยาบมาทำเอง แก้ปัญหาเอง
	H4: หน้าที่ที่บ้านก็ทำบัญชี คิดตัวเงินที่เราเข้าไปช่วยได้
	H7: พ่อให้เราศึกษา (การทำงาน) ไปพร้อม ๆ กับการเติบโตของโปรดักส์นี้เลย
	H8: พี่ก็ลงปฏิบัติหน้างานจริงเลย ได้ทำงานร่วมกับพ่อแม่เราจริง ๆ
เรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญในอุตสาหกรรม	H13: ก็เริ่มฝึกตั้งแต่แบบระดับกลางเลย แล้วก็บริหารควบคู่กันด้วยค่ะ
	H7: ความรู้เกี่ยวกับด้านเทคนิคคอลของโปรดักส์ และการขาย จะเป็นฝั่งซัพพลายเออร์ที่ให้คำแนะนำเรา
ค้นคว้าความรู้เพิ่มเติมด้วยตนเอง	H13: พี่ก็เรียนรู้ไปกับเกสท์ที่มาเป็นคนดูแลในด้านเกี่ยวกับเรื่องนี้ แล้วก็ผู้จัดการโรงงานที่จ้างมาค่ะ
	H9: หาประสบการณ์เพิ่มในด้านการใช้จิตวิทยาในการคุยกับลูกค้า
	H4: เราเรียนจบวิศวะมา ก็ต้องหาความรู้เยอะขึ้น พี่ทำเสื้อผ้าเด็ก ก็ต้องคุยกับช่างว่าทำแพทเทิร์นยังไง
	H8: พี่ก็หาข้อมูลการทำหอพักค้ะ (จากกลุ่มเฟซบุ๊ก) หาวิธีการใหม่ๆ หรือข้อมูลจากคนทำธุรกิจเดียวกัน

ปัจจัยความท้าทายและอุปสรรคที่มีผลต่อการรับมอบธุรกิจของทายาทเพศหญิง

ผลจากการสัมภาษณ์พบว่า ทายาทเพศหญิงที่จะเข้ามาบริหารในธุรกิจครอบครัวต้องเผชิญกับความท้าทายและอุปสรรคหลายประการ โดยจากการยอมรับจากผู้ก่อตั้ง โดยเฉพาะเมื่อนำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ ซึ่งมักถูกปฏิเสธ นอกจากนี้ยังต้องสร้างความน่าเชื่อถือต่อคนในองค์กรและลูกค้า โดยเฉพาะในธุรกิจที่มองว่าเป็น "งานผู้ชาย" อีกทั้งการจัดการกับระบบบริหารที่ไม่ชัดเจน การสร้างสมดุลระหว่างงาน และชีวิตส่วนตัว รวมทั้งการพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับธุรกิจ

นอกจากนี้อุปสรรคสำคัญอีกประการ คือ การอคติทางเพศ โดยเฉพาะในครอบครัวที่มีรากฐานวัฒนธรรมแบบจีน มักให้ความสำคัญกับทายาทชายมากกว่า ทำให้มีโอกาสในการบริหารธุรกิจอย่างจำกัด รวมถึงจากสถานะเศรษฐกิจที่ผันผวนและการแข่งขันที่สูงขึ้น การเข้าใจถึงความท้าทายเหล่านี้เป็นก้าวแรกใน

การหาแนวทางแก้ไขและพัฒนาศักยภาพ ทักษะที่จำเป็น และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างจะช่วยให้ ทายาทเพศหญิงสามารถก้าวข้ามอุปสรรคและนำพาธุรกิจครอบครัวไปสู่ความสำเร็จในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็วได้ ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ประเด็นความท้าทายและอุปสรรคของทายาทเพศหญิงในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว

ประเด็นสำคัญ	คำพูดอ้างอิง
การยอมรับ	ผู้ส่งมอบ H1: เราเห็นปัญหาว่าเป็นแบบนี้ แม่ต้องแก้ไขแบบนี้ละ เคยพูดไปแต่ก็คือโดนปฏิเสธออกมาตลอด H3: เรื่องความเชื่อใจของแม่มากกว่า เราพยายามเอาระบบใหม่เข้าไป แต่เขากลัวว่ามันไม่เวิร์ค H12: พ่อแม่ที่จะเป็นคนกังวลว่าทำแบบนี้มันดีไหม จะโอเคหรือ เขาจะคอยห้ามทุกอย่างที่มันควรทำ แต่ที่เข้าใจนะเพราะในมุมมองของรุ่นเขาคือมันเสี่ยงสูงมาก
	ในองค์กร H11: เหมือนเราไปบอกลูกน้อง เขาก็ไม่ค่อยเชื่อเราเท่าไร เถียงเราว่าแบบนี้ดีกว่า ทั้ง ๆ ที่เรารับคำสั่ง จากหัวหน้าเขาก็คือพี่ชายเรา
	ลูกค้า H3: งานดีไซนในไทยมันรูดอยากมาก ลูกค้ายอมรับในเรื่องดีไซนสวย แต่ไม่ให้มูลค่าในงานดีไซน H9: โดนประมาณทดสอบความรู้เราเกี่ยวกับสินค้าที่เราจะขาย คำถามลูกค้าค่อนข้างลึกในเชิงเทคนิค
ธุรกิจยังไม่เป็นระบบ ที่ชัดเจนมากพอ	H1: ก็มีแบบพวกปัญหาในการปรับระบบต่าง ๆ ให้มีความเป็นมาตรฐาน H7: ที่บ้านก็มีระบบ แต่ว่ามันไม่มีการวางแผนเพื่อที่จะให้เราเข้ามาทำ เหมือนเป็นแผนที่ไม่ชัดเจนนะ
หาจุดสมดุลระหว่าง ธุรกิจครอบครัวและ ชีวิตส่วนตัวไม่ได้	H8: การบริหารจัดการเวลาของงานประจำที่พี่ทำการดูแลหอพัก พอคิดไปคิดมาแล้วชอบกลับมาคิดว่าแล้วเราจะเต็มทีกับมันได้ขนาดไหน H5: จริง ๆ ตอนนี้เป็น BA อยู่นะ เป็นของบริษัทเอกชนและก็ต้องทำควบคู่กับที่ทำงานที่บ้านอยู่ด้วย
ทักษะและความ สามารถ	H9: หนูเรียนบริหาร แต่สินค้าที่ขายออกไปทั้งหมด มันควรจะเป็นคนที่เรียนวิศวะมากกว่า H12: วิธีการถ่ายทอดให้ลูกน้องเข้าใจ ลงมือทำได้เหมือนเรา ภายในการสอนงานไม่กี่ครั้ง คือจุดที่ยาก H13: พี่ลุยคนเดียวตั้งแต่พ่อให้มาบริหาร มันท้าทายในเรื่องการตัดสินใจ เพราะยังไม่มีประสบการณ์
อคติทางเพศ	H1: บ้านเราเป็นคนจีน เขาก็ไม่ให้ความสำคัญกับผู้หญิงสักเท่าไร H3: พี่ชายอยู่กับพ่อตั้งแต่ ม. ปลาย พ่อก็เลยคิดว่าควรจะให้พี่เป็นหลักและเราเข้าไปช่วย H4: ด้วยเป็นบ้านคนจีนด้วย เราไม่สามารถเข้าไปได้ 100% เพราะเป็นงานผู้ชาย พ่อเลยให้พี่ชายคุม
สถานะเศรษฐกิจ ของเขา	H2: สถานการณ์ของเศรษฐกิจพอมีโควิด เราารู้แล้วว่าธุรกิจการศึกษามันไม่ได้ตอบตลอดไป H3: ช่วงโควิด ปัญหาด้านการเงินมันเยอะมาก ทำให้พอเราเรียนจบเราต้องทำการรีแบรนด์ครั้งใหม่ H8: คู่แข่งเยอะมาก คือตอนนี้ทุกคนหันมาทำหอกันเยอะมาก เพราะว่ามีมหาลัยใหญ่สองมหาลัย

แนวทางการส่งมอบธุรกิจครอบครัวที่ดีต่อทายาทเพศหญิง

ผลจากการสัมภาษณ์พบว่า การส่งมอบธุรกิจครอบครัวให้แก่ทายาทเพศหญิงอย่างมีประสิทธิภาพ ควรเริ่มต้นจากการสนับสนุนและการยอมรับอย่างเต็มที่ ครอบครัวควรส่งเสริมให้ทายาทมีโอกาสในการเป็น ผู้นำและได้รับความไว้วางใจในการตัดสินใจ เปิดโอกาสให้ทดลองทำงานและเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยมีผู้ ส่งมอบคอยให้คำแนะนำเมื่อจำเป็น มีการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ (know-how) จากรุ่นสู่รุ่นเป็นสิ่ง สำคัญ รวมถึงการแนะนำให้รู้จักเครือข่ายทางธุรกิจและลูกค้า

นอกจากนี้ ควรสร้างระบบการสื่อสารและการบริหารความขัดแย้งในครอบครัวที่มีประสิทธิภาพ เช่น การจัดประชุมครอบครัวอย่างสม่ำเสมอ การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นและรับฟังกันอย่างเท่าเทียม ใน บางกรณีอาจต้องมีการทำสัญญาหรือข้อตกลงที่ชัดเจนเพื่อป้องกันความขัดแย้งในอนาคต ท้ายที่สุด ควรมีการ แบ่งแยกบทบาทระหว่างครอบครัวและธุรกิจอย่างชัดเจน เพื่อรักษาความสัมพันธ์ในครอบครัวไว้ แม้จะมีความ ขัดแย้งทางธุรกิจ การใช้แนวทางเหล่านี้จะช่วยให้การส่งมอบธุรกิจครอบครัวสู่ทายาทเพศหญิงเป็นไปอย่าง ราบรื่นและมีประสิทธิภาพ ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ประเด็นการได้รับการสนับสนุนและการบริหารความสัมพันธ์ของทายาทเพศหญิง

ประเด็นสำคัญ	คำพูดอ้างอิง
การสนับสนุนและการยอมรับ	H2: คุณพ่อสอนให้เราเป็นผู้นำ ก็ซัพพอร์ตกันมาตลอดจนถึงทุกวันนี้ H5: เขาไม่ได้เลี้ยงเราด้วยความกดดันอะไร ก็คือซัพพอร์ตตลอดแหละ H6: เรากับพ่อช่วยกันทำ แต่ส่วนใหญ่เป็นเราที่ดู แต่ถ้าเราจัดการไม่ได้จริง ๆ พ่อก็จะเข้ามาซัพพอร์ต H9: ครอบครัวเชียร์อัพแล้วก็ซัพพอร์ตในทุกด้านเลย
ได้รับความไว้วางใจ	H2: ที่บ้านบอกอยากทำอะไรก็ทำเลย แล้วก็มานั่งคุยกันว่ามีความเสี่ยงอะไร เลวร้ายสุดคือยังไง เราเหลือแค่ไหนแล้วมันจะเจ็บแค่ไหน เท่านั้นเอง H7: พ่อทำงานไปเรื่อย ๆ ได้ปรับจูนกันมันก็จะเข้าใจกันมากขึ้น เขายอมรับมากขึ้น H9: เขาค่อนข้างเชื่อใจและมั่นใจในตัวเรามาก แล้วก็ค่อย ๆ เพิ่มหน้าที่ต่าง ๆ ให้เราทีละเล็กละน้อย
การส่งต่อ Know-how	H3: เรามีบุคลากร มีทรัพยากร ความรู้ know-how ที่เราจะสามารถต่อยอดได้ H7: พ่อพาออกไปเจอคอนเนกชั่น เจอคนที่เป็นผู้บริหารเหมือนกัน พาไปเจอลูกค้า H12: สิ่งที่ได้จากตรงนี้คือพี่ว่า know-how ที่คนรุ่นเก่าส่งต่อมา
สร้างระบบการสื่อสารและการบริหารความขัดแย้งในครอบครัว	H4: ที่บ้านพ่อรับฟังทุกคน ส่วนใหญ่จะเป็นคุยกัน ระดมความคิด ถ้าเราพูดไปแล้วมันเป็นสิ่งที่เขาเคยเจอ เขาจะแนะนำ แบบนี้มันดีกว่า ไม่ควรจะเดินทางแบบนี้ H6: อย่างเรากับแม่เราเท่าเทียมกันมาก ต้องปรับความเข้าใจ ยอมรับความคิดเห็นกัน บ้านเราก็จะมีประชุมกันบ่อยประชุมกันทุกเดือน เรื่องของในบ้านว่าเป็นยังไง แต่ละธุรกิจเป็นยังไง H8: ตัวพี่เองจะคุยกับที่บ้านบ่อย การบอก การเล่า พยายามแชร์ด้วยกันตลอดค่ะ รับฟังปัญหาแล้วก็แก้ไปด้วยกัน ทำให้เห็นมุมที่มันละเอียดอ่อนมากขึ้น
บทบาทของครอบครัวและธุรกิจ	H3: เวลาทะเลาะกันเรื่องงาน ทะเลาะจริงจังมาก ร้องท่มร้องไห้ แต่พอจบเรื่องงานทุกอย่างเหมือนเดิม H5: พ่อเป็นธุรกิจครอบครัว มันไม่ใช่ความสัมพันธ์ลูกจ้างนายจ้าง แต่มันคือเป็นคนในครอบครัว

บทบาทหน้าที่ของทายาทเพศหญิงในธุรกิจครอบครัว

ผลจากการสัมภาษณ์พบว่า ทายาทเพศหญิงในธุรกิจครอบครัวมีบทบาทหน้าที่ที่หลากหลายและสำคัญ โดยสามารถแบ่งออกเป็นสองด้านหลัก ด้านแรก คือ การเงินและลูกค้าสัมพันธ์ เช่น การจ่ายเงิน การจัดการสินค้า รวมถึงการดูแลความสัมพันธ์กับลูกค้าและการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานราชการ

อีกด้านหนึ่ง คือ การบริหารภาพรวมและบุคลากร ทายาทเพศหญิงหลายคนมีหน้าที่ดูแลภาพรวมของธุรกิจทั้งหมด รับผิดชอบงานด้านการบริหารจัดการ งานบัญชี และการจัดการทรัพยากรบุคคล บางคนดูแลการผลิตในโรงงาน ในบางกรณี ทายาทเพศหญิงต้องทำหน้าที่ทุกอย่างในธุรกิจ ตั้งแต่งานหน้าร้านไปจนถึงหลังร้าน บทบาทที่หลากหลายนี้แสดงให้เห็นถึงความสามารถและความรับผิดชอบอันสำคัญของทายาทเพศหญิงในการขับเคลื่อนและพัฒนาธุรกิจครอบครัว ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ประเด็นการได้รับการสนับสนุนและการบริหารความสัมพันธ์ของทายาทเพศหญิง

ประเด็นสำคัญ	คำพูดอ้างอิง
การขาย และลูกค้าสัมพันธ์	H5: ดูแลร้านแบบฝั่งออนไลน์ให้แม่ประมาณนี้ H7: จะเป็นเรื่องโปรดักส์สเปเชียลลิส เหมือนเซลล์ขายเซพต์มากกว่าวาล์ว H8: ช่วยดูแลหออพัก ดูแลลูกค้า การติดต่อกับพวกส่วนราชการซ่อมบำรุง แล้วก็เรื่องของการคิดค่าหอ H10: หน้าที่หลัก ๆ ก็ทำราคาให้ลูกค้า รับงาน เสนอราคา จัดคิวส่งงานอะไรประมาณนี้ H11: เหมือนไปช่วยเรื่องของการเสนอราคาค่ะ ไปหาสินค้ามาเสนอลูกค้า
การบริหารภาพรวมและบุคลากร	H2: จริง ๆ พี่ก็ดูภาพรวมทั้งหมดเลยคะ แต่หลัก ๆ คือบริหารจัดการ งานบัญชีแล้วก็เรื่องบุคคลคะ H3: เหมือนดูแลทุกคน แต่แล้วแต่งานมากกว่า ส่วนของการขึ้นผลิตก็จะเป็นแม่เพราะอยู่ในโรงงาน H6: ทำทุกอย่างในฟาร์มเลย ก็จะมีดูแลก้อนอง โรงงาน ดูบัญชี ดูแลฟาร์มไก่

ประเด็นสำคัญ	คำพูดอ้างอิง
H9: จัดระบบการทำงานในแต่ละวันของลูกน้องและมีการสื่อสารภาษาจีนเพื่อนำเข้าสินค้ามา	

5.2 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ส่งมอบธุรกิจครอบครัว

การเตรียมความพร้อมทายาทเพศหญิงในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว

ผลจากการสัมภาษณ์พบว่า วิธีการเตรียมความพร้อมทายาทเพศหญิงที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย การสอนงานโดยตรง การให้มีส่วนร่วมในการบริหาร และการส่งไปอบรมภายนอก นอกจากนี้ ผู้ส่งมอบธุรกิจยังมีการวางแผนขยายและพัฒนาธุรกิจเพื่อรองรับต่อการสืบทอด และเตรียมการถ่ายโอนธุรกิจอย่างเป็นระบบ

สิ่งที่น่าสนใจ คือ ทักษะคติเกี่ยวกับเพศของผู้สืบทอดธุรกิจกำลังเปลี่ยนไป หลายครอบครัวไม่ได้มองว่าเพศเป็นอุปสรรคในการบริหารธุรกิจอีกต่อไป แต่ให้ความสำคัญกับความสามารถและความพร้อมของทายาทมากกว่า การเปิดโอกาสให้ทายาทเพศหญิงได้เรียนรู้และพัฒนาตัวเองในทุกด้านของธุรกิจ ควบคู่ไปกับการสร้างความเชื่อมั่นและการสนับสนุนจากครอบครัว จึงเป็นกุญแจสำคัญที่จะช่วยให้การส่งต่อธุรกิจสู่รุ่นต่อไปเป็นไปอย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จ ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ประเด็นการเตรียมความพร้อมทายาทเพศหญิงในการสืบทอดธุรกิจครอบครัวของผู้ส่งมอบ

ประเด็นสำคัญ	คำพูดอ้างอิง
ผู้ส่งมอบสอนงานโดยตรง	P4: เราก็คอยบอก คอยสอนทำบัญชี ทำการตลาดต่างๆ เพราะลูกไม่ได้จบสายตรงมา P6: เราก็อธิบายให้เขาฟังว่า การจัดการเป็นอย่างไร เงินก้อนนี้เป็นอย่างไร รายได้เป็นอย่างไร
การบริหารงานและการมีส่วนร่วม	P1: จะให้ลูกลองผิดลองถูกไปก่อน แต่ถ้ามีปัญหาจากจุดไหนที่ไม่ได้จริงๆ พ่อจะช่วยเข้ามาปิด P2: ช่วงที่เขาว่างหรือปิดเทอมก็ฝึกให้เขาทำนู่นนี่นั่น และพูดชี้แนะชี้แนวไป ให้ซึมซับไปเอง P4: ลูกสาวเราก็เข้ามาช่วยทำงาน ช่วยทำบัญชี ออกแบบทำนู่นนี่นั่นก็ฝึกการทำงานไปด้วย P7: เราปล่อยให้เขาทำเลย เราไม่ยึดติดว่าต้องทำตามที่เราบอกตลอด ให้เขาได้ลองผิดลองถูก จะได้รู้ว่าต้องแก้ไขอย่างไร ซึ่งใช้ว่าเราไม่สอนนะ เราก็บอกเหมือนกัน
ส่งไปอบรมด้านนอก	P3: เราก้ให้เขาไปเรียนภาษาจีนหรือว่าภาษาต่างประเทศ เพราะว่าเราต้องอิมพอร์ตของเข้ามา
เตรียมความพร้อมโดยขยายธุรกิจให้เติบโตขึ้นหรือทำให้เป็นระบบมากขึ้น	P3: เรารวางแผนในขยายธุรกิจให้เติบโตขึ้น เพื่อที่ลูกพอเข้ามาสานต่อ เขาจะได้ไม่ต้องเหนื่อยมาก P6: เรามีช่างประจำ แต่เขาอายุมากแล้ว เราก้เริ่มคิดแล้วว่าจะหาช่างที่ไหนมาดูแลประจำ เริ่มจัดทำให้เป็นระบบระเบียบมากขึ้น ทำให้มันดีขึ้น เพราะจะได้ง่ายต่อการส่งต่อ P7: พอลูกเราอยากสานต่อจริงๆ เราก้ขยายโรงงานต่อเลย
การถ่ายโอนธุรกิจ	P1: เราเตรียมทุกอย่างไว้ให้อยู่แล้ว เหลือในส่วนที่เขาจะต้องเตรียมพร้อมตัวเอง P2: ก็รอเขาว่าพร้อมที่อยากจะสานต่อเมื่อไหร่ เพราะก็เตรียมทุกอย่างไว้ให้หมดแล้ว P3: เราทำเตรียมไว้ ไม่ว่าจะพื้นฐานลูกค้า ความน่าเชื่อถือ ก็อยากให้สานต่อ อยากให้ลูกสบาย P4: เราพยายามแนะนำลูกค้าให้รู้จักลูก และเตรียมทุกอย่างให้หมดแล้ว ก็แค่ทำให้ดี และสานต่อไป P5: พอเห็นเขาพร้อมในระดับนึง เราก้ค่อยๆ ปล่อยให้เขาเข้ามามีบทบาทมากยิ่งขึ้นในการดูแลธุรกิจ
เพศ	P2: ยุคสมัยมันเปลี่ยนแล้ว เรื่องเพศเขาไม่ดูแล้ว เชื่อเรื่องของความสามารถมากกว่า ไม่เกี่ยวกับเพศ P3: โลกเปลี่ยนไปแล้ว เรื่องเพศไม่เป็นอุปสรรค ก็เห็นว่าลูกเราทำได้ เขารับมือได้ ก็ไม่น่าห่วง P4: ไม่ว่าจะหญิงหรือชาย เราให้โอกาสลูก ลูกก็มีกำลังใจในการทำงานทุกวัน P6: เรื่องเพศไม่ได้เป็นประเด็นเฉพาะเลย ว่ากันด้วยเรื่องความสามารถล้วน ๆ

การสร้างวัฒนธรรมและการบริหารความสัมพันธ์ภายในธุรกิจครอบครัว

ผลจากการสัมภาษณ์พบว่า การสร้างวัฒนธรรมและการบริหารความสัมพันธ์ในครอบครัวที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย การการสนับสนุนจากครอบครัว การให้ความไว้วางใจ การเชื่อมั่นในตัวทายาท การแบ่งบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนเพื่อลดความขัดแย้ง และการสื่อสารอย่างเปิดเผยและสม่ำเสมอ

อย่างไรก็ตาม ความท้าทายสำคัญของธุรกิจครอบครัว คือ การรักษาสมดุลระหว่างความสัมพันธ์ในครอบครัวและการทำงาน หลายครอบครัวเน้นย้ำถึงความสำคัญของการแยกแยะระหว่างบทบาทในครอบครัวและในธุรกิจ โดยพยายามสร้างเส้นแบ่งที่ชัดเจนระหว่างทั้งสองส่วน นอกจากนี้การเปิดโอกาสให้ทายาทได้ตัดสินใจด้วยตนเองในการสืบทอดธุรกิจ โดยไม่บังคับ แต่ให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ก็เป็นอีกหนึ่งแนวทางที่ช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและความสัมพันธ์ที่ดีภายในครอบครัว ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 7

ตารางที่ 7 ประเด็นการสร้างวัฒนธรรมและการบริหารความสัมพันธ์ภายในธุรกิจครอบครัว

ประเด็นเป้าหมาย	คำพูดอ้างอิง
การให้ความไว้วางใจและเชื่อมั่น	P4: เขาก็เก่ง มีความมุ่งมั่น เขาก็ตั้งใจต่อยอดต่อไปจากประสบการณ์ของเขา
	P5: ลูกเราแสดงศักยภาพออกมาเองเลยว่า เขาสามารถทำได้ ดูแลธุรกิจที่เราสร้างขึ้นมาได้
การสนับสนุน	P1: บางช่วงที่ลูกต้องไปต่างประเทศ ป้ากับลุงก็จะเข้ามาช่วยจัดการเรื่องต่าง ๆ แทน
	P2: คอยซัพพอร์ตเขา ให้กำลังใจเขาตลอด
การแบ่งบทบาทหน้าที่ในธุรกิจครอบครัว	P1: เราจะแบ่งงานกันทำ ป้าจะทำในส่วนของป้าที่ทำได้ ส่วนลูกเราก็จะโฟกัสในระบบงานทั้งหมด เพื่อไม่ให้ทะเลาะกัน เพราะเขาอยากให้เราพักแล้ว
	P2: พูดเสมอกับเขาว่า ถ้ามีอะไรให้ป้าช่วยก็บอกกันได้เลย ปรึกษากัน พูดคุยกันได้เสมอ ซึ่งก็ต้องแยกแยะระหว่างความสัมพันธ์พ่อลูกกับงาน เพราะมันเหมือนมีเส้นบาง ๆ กัน
การสื่อสาร พูดคุย และดูแลความสัมพันธ์ภายในครอบครัว	P3: ความสัมพันธ์ระหว่างเรากับลูกเราซัพพอร์ตซึ่งกันและกันตลอด พูดคุยกัน ซึ่งมันสำคัญมากนะ เพราะมันหนักันไม่ได้อยู่แล้ว เราต้องแยกแยะให้ได้ระหว่างเรื่องการทำงาน และครอบครัว
	P4: ด้วยความที่ธุรกิจเป็นแบบครอบครัว เรากลัวลูกไม่ทำต่อ ความคิดไม่ตรงกัน บางครั้งทะเลาะกันในงานซึ่งกระทบความสัมพันธ์ของครอบครัว เราก็ต้องแยกแยะระหว่างงานกับครอบครัว

5.3 สังเคราะห์แนวทางการส่งมอบและสืบทอดธุรกิจครอบครัวสู่ทายาทเพศหญิงอย่างราบรื่น

กระบวนการส่งมอบธุรกิจครอบครัวสู่ทายาทเพศหญิงเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยความร่วมมือและความเข้าใจอันดีระหว่างผู้ส่งมอบและผู้สืบทอด ผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกทั้งผู้ส่งมอบธุรกิจและทายาทเพศหญิง ช่วยให้ผู้วิจัยได้เห็นประสบการณ์และทัศนคติ ที่เกี่ยวข้องกับการส่งมอบธุรกิจจากทั้งสองฝ่าย นำมาสังเคราะห์เป็นแนวทางการส่งมอบและสืบทอดธุรกิจครอบครัวสู่ทายาทเพศหญิงอย่างราบรื่น ซึ่งกระบวนการส่งมอบธุรกิจออกเป็น 3 ระยะ ดังแสดงในรูปที่ 4 เริ่มจาก การวางรากฐานสู่การสืบทอดในระยะที่ 1 การถ่ายทอดและรับมอบภารกิจในระยะที่ 2 และสานต่อความสำเร็จและสร้างอนาคตใหม่ในระยะที่ 3

<p>ผู้ส่งมอบธุรกิจครอบครัว</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ปลุกฝังประสบการณ์ธุรกิจครอบครัวแก่ทายาทตั้งแต่วัยเยาว์ • สร้างแรงบันดาลใจผ่านเรื่องราวความเป็นมาของธุรกิจ เพื่อกระตุ้นความภาคภูมิใจและความผูกพัน • มอบหมายงานง่าย ๆ และค่อย ๆ เพิ่มความรับผิดชอบ เพื่อสร้างความมั่นใจ • โน้มน้าว และเปิดโอกาสให้ลองเข้ามามีส่วนร่วมในธุรกิจมากขึ้น • สร้างวัฒนธรรมการเปิดอก พูดคุยกันอย่างตรงไปตรงมา ภายในครอบครัว บนพื้นฐานของความรัก ความเห็น • สร้างวัฒนธรรมการเอาใจใส่ภายในครอบครัว โดยใช้คำพูดเชิงบวกในการสื่อสาร เพื่อสร้างพื้นฐานความสัมพันธ์ที่ดี • เปิดโอกาสส่งมอบผลจากประสบการณ์ 	<ul style="list-style-type: none"> • กำหนดเป้าหมาย และวางแผนการพัฒนาศักยภาพของทายาทธุรกิจ ร่วมกันกับทายาท • มอบหมายความรับผิดชอบที่ชัดเจน และค่อย ๆ ขยายความรับผิดชอบมากขึ้น เพิ่มความท้าทายมากขึ้น ตามความสามารถ • ถ่ายทอดทักษะและประสบการณ์ทำงาน ให้แก่ทายาท • เชื่อมโยงให้ทายาทเข้าถึงเครือข่ายธุรกิจของครอบครัว • ปรึกษา พูดคุย ตัดสินใจทางธุรกิจที่สำคัญ ร่วมกันกับทายาท • แยกแยะบทบาทในธุรกิจ กับความสัมพันธ์ภายในครอบครัว • สร้างความเชื่อมั่นและไว้วางใจในทายาท • หมั่นให้กำลังใจทายาทอย่างสม่ำเสมอ 	<ul style="list-style-type: none"> • ปรับเปลี่ยนบทบาทผู้ส่งมอบ จากผู้นำเป็นที่ปรึกษา • ยกย่องชื่นชมผลการบริหารจากการปฏิบัติการสู่การกำหนดกลยุทธ์องค์กร พร้อมรักษาพันธมิตรทางธุรกิจให้แน่นแฟ้น • ดำเนินความรับผิดชอบต่อภาระดำเนินธุรกิจ และอำนาจการตัดสินใจให้ทายาท
<p>เฟส 1: วางรากฐานสู่การสืบทอด เฟส 2: การถ่ายทอดและรับมอบภารกิจ เฟส 3: สานต่อความสำเร็จและสร้างอนาคตใหม่</p>			
<p>ทายาทธุรกิจ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • เสริมสร้างความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับธุรกิจครอบครัวอย่างต่อเนื่อง • รับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ • ให้เกียรติแนวทางธุรกิจเดิม พร้อมนำเสนอไอเดียสร้างสรรค์เพื่อต่อยอดความสำเร็จ • ส่งเสริมบรรยากาศการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเปิดกว้าง • ดูแลความสัมพันธ์ภายในครอบครัวอย่างสม่ำเสมอและจริงใจ 	<ul style="list-style-type: none"> • มีทัศนคติเปิด กระตือรือร้นรับหน้าที่ใหม่ ๆ ความท้าทายใหม่ ๆ • ทุ่มเท รับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มศักยภาพ • พัฒนาความรู้และทักษะอย่างต่อเนื่อง ไม่เรียนรู้อดเวลา • แสดงศักยภาพอย่างโดดเด่นเพื่อสร้างความเชื่อมั่นและไว้วางใจ • พัฒนากฎระเบียบเป็นผู้นำ และกล้าตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ • กล้านำเสนอไอเดียใหม่ ๆ มุมมองใหม่ ๆ ในการพัฒนาธุรกิจ • พร้อมทั้งขอพื้นที่ ขอโอกาสสำหรับทดลองไอเดียใหม่ ๆ • ร้องขอการมีส่วนร่วมวางแผนอนาคตธุรกิจร่วมกันผู้ส่งมอบ 	<ul style="list-style-type: none"> • ก้าวขึ้นเป็นผู้นำองค์กรอย่างเต็มตัว • บริหารภาพรวมการดำเนินธุรกิจทั้งหมด • วางแผนและขับเคลื่อนการเติบโตของธุรกิจ • ปรับโฉมกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และสไตล์การบริหารของตน • สานต่อและเสริมสร้างพันธมิตรทางธุรกิจให้แน่นแฟ้นยิ่งขึ้น

ภาพที่ 4 แนวทางการส่งมอบและสืบทอดธุรกิจครอบครัวสู่ของทายาทเพศหญิงอย่างราบรื่น

การส่งมอบธุรกิจในระยะที่ 1 นั้น ควรเน้นการวางรากฐานและจุดประกายความสนใจในธุรกิจให้แก่ทายาท ผู้ส่งมอบควรปลุกฝังประสบการณ์และสร้างแรงบันดาลใจผ่านเรื่องราวความเป็นมาของธุรกิจ พร้อมทั้งมอบหมายงานง่าย ๆ เพื่อสร้างความมั่นใจ ในขณะเดียวกัน ทายาทควรเริ่มเสริมสร้างความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับธุรกิจ และรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ การสร้างบรรยากาศการสื่อสารที่เปิดกว้างและจริงใจภายในครอบครัวเป็นสิ่งสำคัญในเฟสนี้

ต่อมา ใน**ระยะที่ 2** เป็นช่วงเสริมสร้างทักษะและเพิ่มความรับผิดชอบให้แก่ทายาท ผู้ส่งมอบควรกำหนดเป้าหมายและวางแผนพัฒนาศักยภาพร่วมกับทายาท มอบหมายงานอย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งถ่ายทอดทักษะและประสบการณ์การทำงาน รวมถึงเชื่อมโยงให้ทายาทเข้าถึงเครือข่ายธุรกิจของครอบครัว ในส่วนของทายาท ควรแสดงความกระตือรือร้นในการรับหน้าที่ใหม่ ๆ พัฒนาความรู้และทักษะอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งกล้าที่จะนำเสนอไอเดียใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาธุรกิจ

สุดท้าย ใน**ระยะที่ 3** เป็นการส่งมอบและรับช่วงต่อธุรกิจอย่างเต็มรูปแบบ ผู้ส่งมอบควรปรับลดบทบาทจากผู้นำเป็นที่ปรึกษา ถ่ายโอนความรับผิดชอบการดำเนินธุรกิจให้แก่ทายาท ในขณะที่ทายาทต้องพร้อมที่จะก้าวขึ้นเป็นผู้นำองค์กรอย่างเต็มตัว บริหารภาพรวมการดำเนินธุรกิจทั้งหมด วางแผนและขับเคลื่อนการเติบโตของธุรกิจ รวมถึงสานต่อและเสริมสร้างความสัมพันธ์กับพันธมิตรทางธุรกิจให้แน่นแฟ้นยิ่งขึ้น

ตลอดทั้งกระบวนการการสื่อสารที่เปิดกว้าง การให้เกียรติซึ่งกันและกัน และการแยกแยะบทบาทในธุรกิจกับความสัมพันธ์ในครอบครัวเป็นกุญแจสำคัญ วิธีการนี้จะช่วยให้การส่งมอบธุรกิจครอบครัวสู่ทายาทเพศหญิงเป็นไปอย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จ โดยคำนึงถึงความท้าทายเฉพาะที่ทายาทเพศหญิงอาจต้องเผชิญในบางสังคม และเสริมสร้างความมั่นใจให้ทายาทเพศหญิงสามารถก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำธุรกิจที่เข้มแข็งได้ในอนาคต

5.4 แนวทางการปรับปรุงแนวทางการส่งมอบและการสืบทอดธุรกิจครอบครัว

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ส่งมอบธุรกิจและทายาทเพศหญิงสามารถสร้างแนว ทำการสัมภาษณ์เชิงลึก ในการสร้างแนวทางการส่งมอบและสืบทอดธุรกิจครอบครัว และนำแนวทางต้นแบบไปทดสอบกับผู้ส่งมอบ และทายาทเพศหญิงอีกครั้ง เพื่อทดสอบแนวทางต้นแบบและยืนยันผลความถูกต้องของข้อมูล ได้สอบถามกลุ่ม ตัวอย่างเดิม จำนวน 3 คน (P3, H1, H9) และทายาทเพศหญิงที่ไม่เคยสัมภาษณ์ จำนวน 3 คน (NH1, NH2, NH3) เพื่อหาแนวทางการปรับปรุงแนวทางการส่งมอบและการสืบทอดธุรกิจครอบครัว ดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8 แนวทางการปรับปรุงการส่งมอบและการสืบทอดธุรกิจครอบครัว

ประเด็นสำคัญ	คำพูดอ้างอิง
ระยะเข้ามาสืบทอด	<p>การสอนทักษะทางเทคนิค</p> <p>P3: ควรเพิ่มการสอนทักษะทางเทคนิคที่จำเป็นในการดำเนินธุรกิจ สอนงานแบบ on job training ให้ลงมือทำงานเล็ก ๆ หรือที่สามารถเข้าใจบริบทของกิจการได้</p> <p>NH3: ช่วงแรกยังไม่มีความพร้อม ต้อง Keep learning ทุก ๆ เรื่อง ทั้งเรื่องในและนอกธุรกิจ</p>
	<p>การสร้างความเข้าใจในรายได้และภาระหน้าที่</p> <p>NH1: เพื่อให้ผู้สืบทอดรับทราบ และเลือกทางเดินชีวิตในกรณีที่ต้องสละโอกาสบางอย่าง เพื่อสืบทอด ต้องพูดคุยเกี่ยวกับการแบ่งปันผลประโยชน์และภาระหน้าที่ (กรณีมีพี่น้อง) รวมถึงการอนุญาต หรือไม่อนุญาตให้คนนอกครอบครัวมาร่วมทำ</p> <p>H1: ตอนเข้ามา พี่คิดว่าควรคุย ๆ กันเลยว่า มีข้อบกพร่อง หรือปัญหาตรงไหนที่เผชิญอยู่</p>
ระยะระหว่างทางสืบทอด	<p>การมอบหมายโปรเจกต์สำคัญ</p> <p>P3: มอบหมายโปรเจกต์สำคัญขึ้นเรื่อย ๆ เพื่อสร้างประสบการณ์และความมั่นใจในการบริหาร</p> <p>H9: ระหว่างสืบทอดอยากให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในบางอย่างเพิ่มมากขึ้น เช่น การสั่งซื้อสินค้า ทำสต็อก</p>
	<p>การเพิ่มบทบาทในการตัดสินใจ</p> <p>NH1: เน้นพูดคุยเกี่ยวกับปัญหา หรือข้อจำกัด ให้ผู้รับสืบทอดได้ลองเสนอความคิดเห็นนอกกรอบ</p> <p>NH3: ต้องพัฒนาทักษะการบริหารคน บริหารต่าง ๆ ทักษะการสื่อสาร ต้องทำอะไรให้เรากับลูกจ้างอยู่ด้วยกันแบบไม่ทะเลาะ ซึ่งมันต้องทำให้ Flow</p>
	<p>การฝึกฝนและพัฒนาทักษะเพิ่มเติม</p> <p>P3: เน้นการหาแนวทางที่มีวิสัยทัศน์ร่วมกันระหว่างผู้ส่งมอบและผู้สืบทอด เพื่อจะได้เห็นภาพตรงกันในอนาคตว่าควรเป็นไปในทิศทางไหน</p> <p>NH2: สร้างความภูมิใจในธุรกิจค่ะ หมายถึง แบบความผูกพันในธุรกิจ หรือความอยากทำธุรกิจ ไม่นับบางคนก็จะไม่รับมอบธุรกิจต่อ แล้วขายทิ้งประมาณนี้</p>
ระยะถ่ายโอนภาระผู้นำร่วมกัน	<p>การหาแนวทางที่มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน</p> <p>P3: ควรเพิ่มการสอนทักษะทางเทคนิคที่จำเป็นในการดำเนินธุรกิจ สอนงานแบบ on job training ให้ลงมือทำงานเล็ก ๆ หรือที่สามารถเข้าใจบริบทของกิจการได้</p> <p>NH3: ช่วงแรกยังไม่มีความพร้อม ต้อง Keep learning ทุก ๆ เรื่อง ทั้งเรื่องในและนอกธุรกิจ</p>

6. สรุปผลการวิจัยและอภิปราย (Conclusion and Discussion)

6.1 สรุป

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความราบรื่นในการสืบทอดธุรกิจครอบครัวของทายาทเพศหญิง

กระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัวของทายาทเพศหญิงเป็นกระบวนการที่ใช้เวลาและความพยายามอย่างมาก ทายาทเพศหญิงมักได้รับการฝึกฝนผ่านการปฏิบัติงานจริงในธุรกิจครอบครัว เรียนรู้จากผู้ส่งมอบ และศึกษาต่อในสาขาที่เกี่ยวข้อง โดยส่วนใหญ่ทายาทเพศหญิงได้มีส่วนร่วมในธุรกิจครอบครัวตั้งแต่วัยเด็กทำให้มีความคุ้นชินและพร้อมในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว นอกจากนี้ จากการศึกษาพบว่า ทายาทเพศหญิงได้รับการสนับสนุนอย่างเต็มที่จากครอบครัวในการพัฒนาทักษะและความรู้ต่าง ๆ การได้รับโอกาสในการลองผิดลองถูกและการชี้แนะแนวทางเมื่อเกิดข้อผิดพลาดช่วยให้พวกเขามีความมั่นใจในการบริหารมากยิ่งขึ้น อีกทั้งการสนับสนุนจากครอบครัวก็เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ทำให้ทายาทเพศหญิงสามารถบริหารงานได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ แต่ก็ยังคงเผชิญกับความท้าทายและอุปสรรคหลายประการที่เป็นปัจจัยที่ต้องมีการวางแผนและการสนับสนุนที่เหมาะสมเพื่อให้การสืบทอดธุรกิจครอบครัวเป็นไปอย่างราบรื่น

แนวทางการส่งมอบธุรกิจอย่างราบรื่นของทายาทเพศหญิง

ทายาทเพศหญิงในธุรกิจครอบครัวต้องเผชิญกับความท้าทายและอุปสรรคหลากหลายประการ เช่น การถูกยอมรับและความเชื่อมั่นจากครอบครัว จากคนในองค์กรและจากลูกค้า โดยมักถูกทดสอบความรู้และไม่ได้ได้รับความไว้วางใจเต็มที่ นอกจากนี้ทักษะและความสามารถของทายาทเพศหญิงอาจไม่ตรงกับประเภทของธุรกิจครอบครัว ทำให้ต้องพัฒนาทักษะ ความรู้ และความสามารถเพิ่มเติม โดยยังพบอีกว่าธุรกิจครอบครัวยังคงมีการขาดระบบการบริหารจัดการที่ชัดเจน ทำให้การถ่ายโอนความรู้และประสบการณ์ไปยังทายาทเป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้ทายาทเพศหญิงต้องเผชิญความท้าทายในการปรับปรุงและพัฒนาระบบการทำงานให้เป็นมาตรฐานมากขึ้น อย่างไรก็ตามยังพบว่า ในครอบครัวที่มีวัฒนธรรมแบบจีนยังคงมักไม่ให้ความสำคัญกับทายาทเพศหญิงในการสืบทอด

ผู้ส่งมอบธุรกิจมีการเตรียมความพร้อมต่อการสืบทอดธุรกิจครอบครัวของทายาทเพศหญิงมีการให้ความรู้และการฝึกอบรมด้านต่าง ๆ เช่น การทำเอกสาร การจัดการภาพรวมธุรกิจ มอบหมายงานและให้โอกาสทายาทได้ลองผิดลองถูกในสถานการณ์จริง โดยจะค่อย ๆ มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้น เพื่อพัฒนาทักษะความสามารถของทายาท ทั้งนี้การเตรียมความพร้อมยังครอบคลุมถึงการขยายธุรกิจและการทำให้ธุรกิจมีความเป็นระบบมากขึ้นเพื่อให้ทายาทสามารถสืบทอดต่อไปได้อย่างราบรื่น รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมและการบริหารความสัมพันธ์ภายในครอบครัวที่เน้นการสนับสนุนและความไว้วางใจ การสื่อสารภายในครอบครัวอย่างเปิดเผยเพื่อให้ทุกคนสามารถปรึกษากันได้เสมอ และการแยกแยะระหว่างเรื่องธุรกิจครอบครัวและความสัมพันธ์ครอบครัว ซึ่งเป็นประเด็นละเอียดอ่อนแต่จำเป็นเพื่อป้องกันความไม่เข้าใจและความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น

6.2 อภิปรายผล

ทายาทเพศหญิง

จากการศึกษาพบว่า การสืบทอดธุรกิจครอบครัวโดยทายาทเพศหญิงเป็นกระบวนการที่ซับซ้อนและเต็มไปด้วยความท้าทาย การยอมรับ และความไว้วางใจจากผู้ส่งมอบและคนในองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งในการช่วยให้ทายาทเพศหญิงสามารถบริหารธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ มักถูกพิสูจน์ความสามารถของตนเองหลายครั้งเพื่อให้ได้รับการยอมรับ การศึกษาและการฝึกอบรมเพิ่มเติมในสาขาที่เกี่ยวข้องก็เป็นสิ่งที่จะช่วยเสริมสร้างทักษะและความรู้ในการบริหารธุรกิจ

อีกประเด็นหนึ่งที่พบ คือ การสร้างสมดุลระหว่างธุรกิจและชีวิตส่วนตัวของทายาทเพศหญิง ซึ่งเป็นสิ่งที่ทายาทต้องการการสนับสนุนจากครอบครัวและองค์กร เนื่องจากมีบทบาทที่สำคัญในครอบครัวและต้องดูแลสมาชิกครอบครัวด้วย การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างและส่งเสริมความเสมอภาคทางเพศจะช่วยให้ทายาทเพศหญิงมีโอกาสแสดงความสามารถและบริหารธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ สภาวะเศรษฐกิจที่ผันผวนยังเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การสืบทอดธุรกิจครอบครัว ทายาทเพศหญิงต้องมีความพร้อมในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและมีแผนการบริหารจัดการที่ยืดหยุ่น การสนับสนุนจากผู้ส่งมอบในการเปิดโอกาสให้ทายาทได้เรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง การให้

คำแนะนำ และการสนับสนุนในด้านต่าง ๆ จะช่วยเสริมสร้างความมั่นใจและศักยภาพของทายาทเพศหญิงในการบริหารธุรกิจครอบครัว

ผู้ส่งมอบธุรกิจ

ผู้ส่งมอบได้ถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ และเคล็ดลับในการบริหารธุรกิจ รวมถึงได้สร้างโอกาสให้ทายาทได้เรียนรู้และพัฒนาทักษะที่จำเป็นในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงาน การตลาด การเงิน และการจัดการทรัพยากรบุคคล นอกจากนี้ยังได้แนะนำทายาทให้รู้จักกับเครือข่ายทางธุรกิจที่สำคัญ เพื่อสร้างความต่อเนื่องในความสัมพันธ์ทางธุรกิจ

การเตรียมความพร้อมสำหรับการสืบทอดธุรกิจครอบครัวได้ดำเนินมาอย่างต่อเนื่อง โดยผู้ส่งมอบธุรกิจได้วางแผนและจัดเตรียมไว้อย่างละเอียดสำหรับทายาทเพศหญิง สิ่งเดียวที่รอคอย คือ ความพร้อมของตัวทายาทเอง และจังหวะเวลาที่เหมาะสมสำหรับการเข้ามารับช่วงต่อ การตัดสินใจนี้เป็นก้าวสำคัญที่ต้องอาศัยทั้งความมั่นใจในตนเองและการพิจารณาอย่างรอบคอบถึงสถานการณ์ของธุรกิจและตลาด

ผู้ส่งมอบได้แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นในศักยภาพของทายาทเพศหญิง โดยการเตรียมความพร้อมอย่างครบถ้วน จึงขึ้นอยู่กับตัวทายาทที่จะตัดสินใจว่าช่วงใดเป็นเวลาที่เหมาะสมที่สุดในการขึ้นมาำพาธุรกิจครอบครัวให้ดำรงอยู่ต่อไป

7. ข้อเสนอแนะการวิจัย (Research Suggestions)

7.1 ข้อเสนอแนะการนำไปใช้ประโยชน์

สำหรับผู้ประกอบการธุรกิจครอบครัวที่มีผู้สืบทอดธุรกิจเป็นทายาทเพศหญิง สามารถนำองค์ความรู้ที่ได้จากวิจัยฉบับนี้ในหลากหลายด้านที่ช่วยเสริมสร้างความพร้อมและความสำเร็จในการสืบทอดธุรกิจครอบครัวของทายาทเพศหญิงได้ โดยวิจัยฉบับนี้สามารถเป็นตัวช่วยที่สามารถเข้าใจมุมมองของผู้ส่งมอบธุรกิจและผู้สืบทอดธุรกิจได้มากยิ่งขึ้น เพื่อกำหนดทิศทาง และวางแผนในการส่งต่อธุรกิจหรือการเข้ารับสืบทอดธุรกิจได้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

7.2 ข้อเสนอแนะในการต่อยอดงานวิจัย

นักวิจัยท่านอื่นสามารถนำวิจัยนี้ไปต่อยอดได้หลากหลายรูปแบบ เช่น การศึกษาเปรียบเทียบการเตรียมความพร้อมระหว่างทายาทเพศหญิงและชาย เพื่อหาความแตกต่างและแนวทางการพัฒนาที่เหมาะสมสำหรับแต่ละเพศ หรือการศึกษาในบริบทของขนาดธุรกิจครอบครัวที่ต่างกัน เพื่อได้ทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการสืบทอดธุรกิจและแนวทางการเตรียมความพร้อมที่เหมาะสมสำหรับทายาทเพศหญิงในแต่ละขนาดของธุรกิจ อีกทั้งหากทำการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อสร้างความเข้าใจเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวโน้มและความท้าทายที่ทายาทเพศหญิงต้องเผชิญในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว

REFERENCES

Arambhan, P. A., and Seetharaman, A. (2022). Perceptions of succession planning in family-owned businesses. *Journal of the International Council for Small Business*, 3(4), 337-349. <https://doi.org/10.1080/26437015.2022.2098079>

- Boonruga, S. (2014). A Causal Model for Financial Performance of Family Business After Transgeneration In Thailand. Graduate College of Management, Sripatum University.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., and Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 23(4), 19-39.
<https://doi.org/10.1177/104225879902300402>
- Davis, J. A., Hampton, M. M., and Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Harvard Business Press.
- Firm family business. (2024). “Family Structure” and “Family Business Management Structure”. Retrieved from <https://firmfamilybusiness.com/roots-of-family-problems-part-2/#:~:text=%E0%B8>
- Harveston, P. D., Davis, P. S., and Lyden, J. A. (1997). Succession planning in family business: The impact of owner gender. *Family Business Review*, 10(4), 373-396.
<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1997.00373.x>
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., and Steier, L. P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship theory and practice*, 28(4), 305-328.
- Lingas, K. (2013). Family businesses and the gender of entrepreneurship. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 2, 1-7.
- Longenecker, J. G., and Schoen, J. E. (1978). Management succession in the family business. *Journal of Small Business Management (pre-1986)*, 16(000003), 1.
- MGR Online. (2024). Do & Don't and Family Business Succession Plan. Retrieved from <https://mgronline.com/business/detail/9670000017857>
- Morris, M. H., Williams, R. O., Allen, J. A., and Avila, R. A. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of business venturing*, 12(5), 385-401.
[https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(97\)00010-4](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(97)00010-4)
- Moser, T. (2021). Organizational resilience of family firms a literature re-view. *Journal of Administrative and Business Studies*, 7(1), 43-56. <https://doi.org/10.20474/jabs-7.1.4>
- Pengpang, T., Supichayangkul, S. and Wiroonratch, B. (2016). Successful Succession of Family Business in Gems and Jewelry Industry. *Journal of Business, Innovation and Sustainability*, 11(2), 10-24.
- Phuvakeereeivat, A. (2014). Family Businesses Sexuality in Thai Society. Graduate School, Rangsit University.
- PwC Thailand. (2021). Global Family Business Survey Report (Thailand Edition). Retrieved from <https://www.pwc.com/th/en/services/EPB/family-business-survey-2021-th.html>
- Sharma, P., Chrisman, J. J., Pablo, A. L., and Chua, J. H. (2001). Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model.

Entrepreneurship Theory and Practice, 25(3), 17-36.

<https://doi.org/10.1177/104225870102500302>

Tagiuri, R., and Davis, J. (1982). Three-circle model of the family business system.

Thairath Money. (2567). Why do “family businesses” in Thailand pass on to third-generation heirs, with only 12% remaining?. Retrieved from

https://www.thairath.co.th/money/business_marketing/marketing/2779431

Thansettakij. (2024). Family Business Thailand. Retrieved from

<https://www.thansettakij.com/columnist/designing-business/586994>

Wang, C. (2010). Daughter exclusion in family business succession: A review of the literature.

Journal of family and economic issues, 31, 475-484. <https://doi.org/10.1007/S10834-010-9230-3>

Ward, J. (2016). *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*. Springer.

ข้อมูลติดต่อ

1. วรางคณา กิตติกรวัฒนา (Warangkana Kittikornwattana)

E-mail: warangkana.kitti@kmutt.ac.th

บัณฑิตวิทยาลัยการจัดการและนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

Graduate School of Management and Innovation, King Mongkut’s University of Technology Thonburi

2. ดร.รังสรรค์ เกียรติภานนท์ (Dr.Rangsan Kiatpanont)

E-mail: rangsana.k@mail.kmutt.ac.th

บัณฑิตวิทยาลัยการจัดการและนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

Graduate School of Management and Innovation, King Mongkut’s University of Technology Thonburi

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานการคลังด้วยระบบบัญชีคอมพิวเตอร์
(e-LAAS) ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอเมืองกาญจนบุรี จังหวัดกาญจนบุรี
Factors Affecting Efficiency in Financial Operations Using Computerized
Accounting System (e-LAAS) of Local Administrative Organizations in Mueang
Kanchanaburi District, Kanchanaburi Province

ศิริพร ห้วยแก้ว

Siriporn Huaykaew

ธฤตภา ปานบ้านเกร็ด

Tritapa Panbankrad

บุตรศรีรินทร์ แสงสว่าง

Butsarin Sangsawang

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี

Faculty of Management Science Kanchanaburi Rajabhat University

Received : 13 May 2024

Revised : 6 August 2024

Accepted : 9 August 2024

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับของปัจจัยในการปฏิบัติงานในการใช้ระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ (e-LAAS) 2) เพื่อศึกษาระดับของประสิทธิภาพในการใช้ระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ (e-LAAS) และ 3) เพื่อศึกษาแนวทางการแก้ไขและพัฒนาการปฏิบัติงานการคลังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอเมือง จังหวัดกาญจนบุรี ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรที่ทำงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอเมืองกาญจนบุรี จังหวัดกาญจนบุรี โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 154 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการศึกษาพบว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้วยระบบ e-LAAS โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยดังนี้ ด้านหน่วยงานการกำกับดูแล (4.02) ด้านประสิทธิภาพ (4.00) ด้านความเข้าใจในขั้นตอนการเข้าระบบ (3.98) ด้านความเหมาะสมของระบบ (3.97) และด้านความรู้ความสามารถ (3.95)

คำสำคัญ: ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน; ระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ (e-LAAS); องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

Abstract

The objective of this research are 1) The level of operational factors in using the computerized accounting system (e-LAAS) 2) To study the level of efficiency in using the computerized accounting system (e-LAAS) and 3) To study guidelines for improving and developing financial operations of local administrative organizations in Mueang District, Kanchanaburi Province. The population for this study consisted of personnel working in local government organizations in Mueang Kanchanaburi District, Kanchanaburi Province, with a sample size of 154 participants. The research instrument was a questionnaire. Data were analyzed using descriptive statistics, including frequency, percentage, mean, and standard deviation. The results showed that overall opinions on factors affecting the efficiency of operations using the e-LAAS system were at a high level. When considering individual aspects, all were found to be at high levels. Ranking from highest to lowest mean scores: regulatory agency oversight (4.02), experience (4.00), understanding of system access procedures (3.98), system suitability (3.97), and knowledge and ability (3.95).

Keywords: operational efficiency; computerized accounting system; e-LAAS; local government organizations

1. บทนำ (Introduction)

ระบบการบริหารงานภาครัฐของไทย ในปัจจุบันได้ปรับเปลี่ยนระบบการทำงานให้ทันสมัย เพื่อให้ทันกับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป มีวิธีการทำงานที่รวดเร็วคล่องตัวเพิ่มขึ้น เพื่อตอบสนองการบริหารงานที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง โดยมุ่งเน้นการกระจายอำนาจจากส่วนกลางไปสู่ระดับท้องถิ่น รวมทั้งกระแสของโลกาภิวัตน์ที่มีการแข่งขันด้านข้อมูลข่าวสารโดยเฉพาะการเชื่อมโยงเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (Internet) ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ สามารถเรียกดูได้อย่างรวดเร็ว เพื่อใช้ในการบริหารงานและการตัดสินใจ รวมทั้งฝ่ายปฏิบัติการได้มีการป้อนข้อมูลเรียกดูข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ได้ขอให้สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะกระทรวงการคลังจัดสรรเงินกู้เพื่อปรับโครงสร้างทางเศรษฐกิจ (Structural Adjustment Loan: SAL) ให้กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นเพื่อดำเนินโครงการระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Electronic Local Administrative Accounting System: E-LAAS) คือ ระบบบัญชีที่ถูกออกแบบและพัฒนาขึ้นในลักษณะของเว็บแอปพลิเคชัน (Web Based Application) ซึ่งผู้ใช้งานสามารถทำธุรกรรมผ่านระบบออนไลน์ (Online) จากหน่วยงานต้นสังกัดผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (Internet) ตามสิทธิส่วนงานรับผิดชอบภายใต้ระบบความปลอดภัยสูงจากส่วนกลาง ผู้ใช้ระบบสามารถทำการบันทึกการรับชำระเงินประเภทต่าง ๆ ที่เป็นรายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจากนั้นระบบจะออกใบเสร็จ รวมถึงจัดทำรายงานและทะเบียนการควบคุมงบประมาณต่าง ๆ ให้โดยอัตโนมัติ โดยที่ทะเบียนคุมงบประมาณ และรายงานต่าง ๆ จะสามารถเรียกดูได้ทุกช่วงเวลาตามที่ต้องการ แต่จะสามารถเรียกดูได้ตามสิทธิของผู้ใช้ระบบเท่านั้น ถ้ามีการปรับปรุงรายการหรือเพิ่มลดรายการบันทึกบัญชีก็สามารถดำเนินการได้โดยง่ายอันจะเอื้อประโยชน์ต่อทั้งบุคลากรและผู้บริหารของ

องค์กรปกครองท้องถิ่นลดการทำงานที่ซ้ำซ้อนสามารถให้ข้อมูลผู้บริหารได้รวดเร็วเป็นปัจจุบัน และสิ่งที่สำคัญ คือ เกิดการทำงานด้านการคลังที่เป็นมาตรฐานเดียวกันก่อให้เกิดการควบคุมภายในที่ดี อีกทั้งระบบดังกล่าวสามารถรองรับการปฏิบัติงานสำหรับทุกโครงสร้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและอำนวยความสะดวกในดำเนินการตรวจสอบระบบบัญชีให้กับสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน ซึ่งระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ (E-LAAS) จัดทำขึ้นเพื่อรองรับระบบการให้บริการของภาครัฐผ่านเครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Government) อันเป็นผลให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั่วประเทศมีการบริหารงานที่คล่องตัวมากขึ้น รวมถึงการบริหารงบประมาณที่สะดวกรวดเร็ว ซึ่งระบบดังกล่าวสามารถเชื่อมโยงข้อมูลในระดับท้องถิ่น และระดับประเทศให้เป็นมาตรฐานเดียวกันสอดคล้องกับนโยบายปฏิรูประบบบัญชีภาครัฐ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นทดลองใช้โปรแกรมระบบบัญชีดังกล่าวให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจำนวน 21 แห่ง เมื่อวันที่ 10 ตุลาคม พ.ศ. 2548 ทำการขยายผลการใช้ระบบดังกล่าวให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั่วประเทศเริ่มในปี พ.ศ.2550 โดยให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเข้าฝึกอบรมการใช้โปรแกรมทุกแห่งมีการอบรมก่อนนำระบบไปใช้จริง (Department of Local Administration Promotion, 2016)

กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น ได้ออกหนังสือสั่งการให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นปฏิบัติงานในระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน จากอดีตใช้ระบบเกณฑ์เงินสดเปลี่ยนมาเป็นระบบเกณฑ์คงค้าง และการบันทึกข้อมูลด้านการคลังจากระบบมือ (Manual) มาเป็นระบบอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic) ควบคู่กัน อีกทั้งยังมีการพัฒนาการเชื่อมโยงข้อมูลระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ใหม่ (New GFMS Thai) กับระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (e-LAAS) เข้าด้วยกัน ไม่ว่าจะเป็นระบบงบประมาณ ระบบรายได้ ระบบจัดซื้อจัดจ้าง ระบบเบิกจ่าย ระบบสินทรัพย์ถาวร ระบบบัญชีแยกประเภท ทำให้มีปัญหาและอุปสรรคในการปรับตัวของผู้ปฏิบัติการ รวมทั้งผู้บริหารสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นบางแห่งที่ไม่สามารถใช้ข้อมูลวัดผลการดำเนินงาน และตรวจสอบข้อมูลในภาพรวมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้งประเทศได้อย่างถูกต้องและทันต่อเหตุการณ์

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานการคลังด้วยระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ (e-LAAS) ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอเมืองกาญจนบุรี จังหวัดกาญจนบุรี เพื่อเสนอแนะข้อมูลให้กับผู้บริหาร รวมถึงผู้ปฏิบัติงานขององค์กรบริหารงานส่วนท้องถิ่นได้ปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาการปฏิบัติงานด้วยระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ ให้มีความถูกต้องครบถ้วนทันต่อเหตุการณ์ มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และมีการปฏิบัติการที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน พร้อมทั้งปรับปรุงระบบการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างสูงสุด

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจการปฏิบัติงานจากการใช้ระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ (e-LAAS) ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองกาญจนบุรี จังหวัดกาญจนบุรี
- 2) เพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจประสิทธิภาพการใช้ระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ (e-LAAS) ในเขตอำเภอเมืองกาญจนบุรี จังหวัดกาญจนบุรี
- 3) เพื่อศึกษาแนวทางการแก้ไขและพัฒนาการปฏิบัติงานการคลังขององค์กรส่วนท้องถิ่นด้วยระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ (e-LAAS) ในเขตอำเภอเมืองกาญจนบุรี จังหวัดกาญจนบุรี

3. การทบทวนวรรณกรรม (literature Review)

ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ได้รายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน การคลังด้วยระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ โดยมีการนำเสนอเป็นลำดับ ดังนี้

3.1 แนวคิดเกี่ยวกับระบบงานคลัง และงบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

เป็นกระบวนการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นในรอบปีงบประมาณ 1 ตุลาคม ถึง 30 กันยายน ของทุกปี จึงประกอบด้วย การหารายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และการจัดการรายจ่ายเป็นสำคัญ ซึ่งการกระจายอำนาจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามหลักการปกครองตนเองที่กำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญนั้น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องจัดหารายได้ด้วยตนเองให้มากที่สุด โดยการจัดเก็บภาษีท้องถิ่นตามที่กฎหมายกำหนดให้เต็มความสามารถ และถ้าหารายได้ไม่เพียงพอกับรายจ่ายที่จำเป็นต้องใช้ในการจัดบริการพื้นฐานแล้ว รัฐบาลจึงควรเข้าไปให้ความช่วยเหลือ เช่น ให้เงินอุดหนุนตามความจำเป็น ซึ่งจะประกอบไปด้วย ระบบงานต่าง ๆ ที่ต้องปฏิบัติตามขั้นตอน ก่อน - หลัง ตามลำดับ รวมแล้ว 6 ขั้นตอน ตามภาพวงจรระบบงานคลัง และงบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Department of Local Administration, 2016)

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกแห่งจะมีขั้นตอนของระบบงานคลังและงบประมาณเช่นเดียวกันดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ระบบงบประมาณ โดยเริ่มจากการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ทั้งนี้การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีจะต้องสอดคล้องและไปในทิศทางเดียวกันกับแผนแม่บทหรือแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา ซึ่งเป็นแผนระยะยาว 3 - 5 ปี ในการจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปีจะเริ่มที่การประมาณการรายรับ โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ ๆ ได้แก่

1. รายรับที่จัดเก็บได้เอง ประกอบไปด้วย หมวดภาษีอากร เช่น ภาษีบำรุงท้องที่ ภาษีโรงเรือน และที่ดิน ภาษีป้าย หมวดค่าธรรมเนียม ค่าปรับ และใบอนุญาต เช่น ค่าธรรมเนียมเกี่ยวกับการควบคุมอาคาร ค่าธรรมเนียมจดทะเบียนพาณิชย์ หมวดรายได้จากทรัพย์สิน เช่น ดอกเบี้ยเงินฝากธนาคาร หมวดรายได้เบ็ดเตล็ด เช่น ค่าขายแบบแปลน หมวดรายได้จากสาธารณูปโภค และการพาณิชย์ และหมวดรายได้จากทุน เช่น ค่าขายทอดตลาดทรัพย์สิน เป็นต้น

2. รายได้ที่รัฐบาลเก็บแล้วจัดสรรให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยจะแบ่งออกเป็น ภาษีและค่าธรรมเนียมรถยนต์หรือล้อเลื่อน ภาษีมูลค่าเพิ่ม 1 ใน 9 ค่าภาคหลวงแร่ ภาษีสุรา ภาษีสรรพสามิต ภาษีธุรกิจเฉพาะ ค่าภาคหลวงปิโตรเลียม ค่าภาคหลวงแร่ ค่าธรรมเนียมจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรมตามประมวล กฎหมายที่ดิน ภาษีมูลค่าเพิ่มตาม พรบ. กำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจ เป็นต้น

3. รายได้ที่รัฐบาลอุดหนุนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เช่น เงินอุดหนุนระบุวัตถุประสงค์หรือเฉพาะกิจต่าง ๆ และเงินอุดหนุนทั่วไป เมื่อการประมาณการรายรับเสร็จสิ้นแล้ว ก็จะเป็นการจัดทำแผนปฏิบัติการและงบประมาณรายจ่ายประจำปี โดยกำหนดรายละเอียดของแผนรายจ่ายตามแผนงานด้านต่าง ๆ และรายจ่ายตามหมวดรายจ่าย หลังจากนั้นจึงนำแผนปฏิบัติการและงบประมาณรายจ่ายดังกล่าวเข้าสู่กระบวนการพิจารณางบประมาณตามกฎหมาย (ขั้นตอนการอนุมัติงบประมาณ โดยฝ่ายบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะนำร่างแผนรายจ่ายตามแผนงานด้านต่าง ๆ ดังกล่าว เข้าสู่กระบวนการพิจารณาของสภาองค์การบริหารส่วนท้องถิ่น และเมื่อสภาให้ความเห็นชอบแล้วจะต้องนำร่างแผนฯ ดังกล่าวเสนอต่อผู้ว่าราชการจังหวัดหรือนายอำเภอเพื่อให้ความเห็นชอบแล้วจึงจะสามารถประกาศใช้เป็นข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี

ขั้นตอนที่ 2 ระบบพัสดุ ทำหน้าที่จัดหาทรัพย์สิน เครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์ และครุภัณฑ์ต่าง ๆ ให้ตรงและทันตามความต้องการของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร เพื่อให้การปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยหลักการของการบริหารงานพัสดุให้มีประสิทธิภาพ คือ การจัดหาพัสดุให้ตรงตามความต้องการ ทันเวลาที่กำหนด และด้วยต้นทุนต่ำสุด

ขั้นตอนที่ 3 ระบบการเงิน ทำหน้าที่จัดทำประมาณการรายรับ - ประมาณการรายจ่ายเงินและบริหารเงินสดในแต่ละรอบเดือนเพื่อให้มีเงินเพียงพอที่จะนำไปใช้จ่าย ทั้งนี้หลักการของการบริหารการเงินให้มีประสิทธิภาพ คือ การวางแผนการรับ - จ่ายเงิน ตามเอกสารหลักฐานต่าง ๆ จากทั้งภายในและภายนอกองค์กรให้ถูกต้องตามระเบียบต่าง ๆ อย่างโปร่งใส ประหยัด มีความคล่องตัว และมีความเสี่ยงน้อยที่สุด

ขั้นตอนที่ 4 ระบบบัญชี ทำหน้าที่บันทึกรายการธุรกรรมทางการเงินตามหลักฐานทางการเงินในรอบปีงบประมาณให้ครบถ้วนและถูกต้องตามระบบบัญชีที่กำหนด โดยจำแนกตามประเภทรายการหรือผังบัญชี ซึ่งประกอบด้วยรายการสำคัญ 5 หมวดหมู่ คือ 1) สินทรัพย์ 2) หนี้สิน 3) ทุน 4) รายได้ และ 5) ค่าใช้จ่าย แล้วทำสรุปเป็นงบการเงินประจำปี และนำเสนอต่อผู้บริหารเพื่อใช้ประโยชน์ในการประเมินสถานการณ์ทางการเงิน ปัญหา และเพื่อการแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

ขั้นตอนที่ 5 ระบบการควบคุมภายในและตรวจสอบ มีหน้าที่หลักในการเป็นเครื่องมือตรวจสอบระดับธรรมาภิบาลของระบบงานคลัง กล่าวคือ กระบวนการตรวจสอบภายในขององค์กรจะควบคุมการปฏิบัติงานคลังด้านต่าง ๆ ให้เป็นไปตามระเบียบ และอำนาจที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือในการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ รวมถึงแก้ไขประเด็นที่ไม่เป็นไปตามระเบียบต่าง ๆ ของการบริหารงานคลังที่เกิดขึ้น โดยระบบการควบคุมภายในจะต้องเป็นการสร้างความสมดุลระหว่างความคล่องตัวในการปฏิบัติงานกับระดับการควบคุมภายในที่มีประสิทธิผลเพียงพอ

ขั้นตอนที่ 6 ระบบประเมินผล มีหน้าที่เป็นกลไกหรือเครื่องมือในการวัดผลผลิตและวัดผลลัพธ์ของโครงการที่ดำเนินการในปีงบประมาณ โดยเปรียบเทียบกับตัวชี้วัดประสิทธิภาพหรือวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของโครงการ

3.2 แนวคิดเกี่ยวกับระบบสารสนเทศทางบัญชี (Accounting Information System)

คือ ระบบในการรวบรวมการบันทึก การเก็บรักษา และประมวลผลข้อมูลให้ได้สารสนเทศ เพื่อนำไปใช้ในการตัดสินใจระบบสารสนเทศทางบัญชีที่ใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ จะมีวิธีการทำงานเหมือนระบบบัญชีในระบบบันทึกด้วยสมุด โดยมีการรวบรวมข้อมูลการนำเข้าการประมวลผล

การเก็บรักษาและการรายงานข้อมูลสารสนเทศ

การเก็บรักษาและการรายงานข้อมูลสารสนเทศ มีส่วนประกอบสำคัญ 6 ประการ (Romney & Steinbart, 2009) คือ

1. คน (People) ทำหน้าที่ปฏิบัติงานในระบบและทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ
2. ระเบียบปฏิบัติและคู่มือปฏิบัติงาน (Procedure and Instructions) เกี่ยวข้องกับการรวบรวมการประมวลผล และการเก็บรักษาข้อมูลในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร
3. ข้อมูล (Data) เกี่ยวข้องกับการประมวลผลของการจัดระเบียบองค์กร และกระบวนการของธุรกิจ
4. โปรแกรม ซอฟต์แวร์ (Software) ใช้ในการบันทึกและการจัดระเบียบข้อมูล

5. เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Infrastructure) รวมถึงคอมพิวเตอร์อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้และการสื่อสารแบบเครือข่ายที่มีความจำเป็นกับการเก็บรวบรวม การเก็บรักษา การประมวลผล และการเชื่อมต่อข้อมูลกับสารสนเทศ

6. การควบคุมภายในและระบบความปลอดภัย (Internal Controls and Security Measures) เพื่อความปลอดภัยของข้อมูลในระบบสารสนเทศทางการบัญชี โดยในองค์ประกอบทั้ง 6 ประการนั้น สามารถแบ่งหน้าที่ที่สำคัญในธุรกิจได้ 3 ส่วน ได้แก่

- 1) การรวบรวมและการเก็บรักษาข้อมูล (Collect and Store Data) คือ งานที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กร ทั้งทางด้านทรัพยากรและทางด้านบุคลากร
- 2) การแปลงข้อมูลให้เป็นระบบสารสนเทศ (Transform data information) คือ การทำให้ข้อมูลเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจในการวางแผน การควบคุมการดำเนินงาน และการประเมินของกิจกรรมต่าง ๆ ของทรัพยากรและของบุคลากร
- 3) ให้มีการควบคุมที่เพียงพอเพื่อให้สินทรัพย์ขององค์กรมีความปลอดภัย (Provide Adequate Controls to Safeguard the Organization's Assets) คือ ข้อมูลที่รวบรวมไว้และมีความแน่ใจว่า สินทรัพย์และข้อมูลที่ติดตามความต้องการใช้ข้อมูลมีความสมบูรณ์และเชื่อถือได้

ส่วนประกอบของระบบสารสนเทศทางการบัญชี

Jarungwipu (2007) ได้สรุป ระบบสารสนเทศ ไม่ว่าจะเป็นระบบสารสนเทศทางการบัญชีหรือระบบสารสนเทศใดก็ตามจะมีส่วนประกอบ ดังนี้

1. เป้าหมายและวัตถุประสงค์ (Goals and Objectives)
2. ข้อมูลเข้า (Inputs)
3. ตัวประมวลผล (Processor)
4. ข้อมูลออกหรือผลลัพธ์ (Output)
5. การป้อนกลับ (Feedback)
6. การเก็บรักษาข้อมูล (Data Storage)
7. คำสั่งและขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Instructions)

วัตถุประสงค์หลักของระบบสารสนเทศทางการบัญชี คือ ระบบงานที่ออกแบบขึ้นมาเพื่อประมวลผลข้อมูลทางการเงินให้เป็นสารสนเทศที่มีประโยชน์ต่อผู้ใช้ ทั้งผู้บริหาร และบุคคลภายนอก ระบบสารสนเทศทางการบัญชีมีกิจกรรมหลักที่สำคัญ คือ การแปลงข้อมูล (Data) ให้เป็นสารสนเทศ (Information) ดังนั้น หน้าที่ของระบบสารสนเทศทางการบัญชีมี 5 ประการ ดังนี้ การรวบรวมข้อมูลการประมวลผลข้อมูล การจัดการข้อมูล การควบคุมข้อมูล รักษาความปลอดภัยของข้อมูล และการจัดทำสารสนเทศ

ประโยชน์จากสารสนเทศทางการบัญชี

1. ชี้ให้เห็นถึงสถานการณ์ที่จำเป็นต้องได้รับการเข้าไปดูแลจากฝ่ายบริหาร
2. ช่วยลดความไม่แน่นอน โดยสารสนเทศทางการบัญชีเป็นข้อมูลพื้นฐานในการตัดสินใจเลือกกระหว่างทางเลือกต่าง ๆ
3. ให้ข้อมูลย้อนกลับในการปรับปรุงการตัดสินใจในครั้งต่อ ๆ ไป โดยจัดเก็บสารสนเทศที่เป็นผลมาจากการตัดสินใจในครั้งก่อน ๆ ไว้เป็นข้อมูลย้อนกลับ

ระบบสารสนเทศทางการบัญชีมีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร

Tanyiam (2007) กล่าวว่า ระบบสารสนเทศทางการบัญชีมีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร ดังนี้

1. ช่วยให้ได้ระบบสารสนเทศที่ช่วยในการปฏิบัติงานด้านบัญชีตามที่ผู้ใช้งานต้องการ
2. ช่วยให้ได้สารสนเทศอย่างรวดเร็ว มีความถูกต้อง ครบถ้วน และทันต่อการนำไปใช้งาน
3. ช่วยลดข้อผิดพลาดจากการปฏิบัติงาน เนื่องจากระบบจะมีการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลที่นำเข้ามา
4. ช่วยให้ระบบมีความปลอดภัยจากการเข้าถึงข้อมูลโดยผู้ที่ไม่ได้รับอนุญาต
5. ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานขององค์กร

Tritanont (1996) กล่าวว่า คุณลักษณะของระบบบัญชีทั่วไปที่นำมาใช้ในงานบัญชีนั้น ควรมีคุณลักษณะของระบบสารสนเทศทางการบัญชีที่สำคัญ ดังนี้

1. ความถูกต้อง (Correct) คือ ผลลัพธ์ทางการบัญชี เช่น งบการเงินต่าง ๆ เป็นต้น ซึ่งผ่านกระบวนการประมวลผล โดยระบบสามารถให้ผลลัพธ์ที่ถูกต้องเชื่อถือได้
2. ความสอดคล้อง (Consistent) คือ ระหว่างระบบคอมพิวเตอร์กับระบบบัญชีต้องมีความเข้ากันและไม่ขัดกัน โดยสามารถทำงานด้วยประสิทธิภาพที่คงที่
3. ทันเวลา (Timely) คือ ข้อมูลมีคุณค่าทางเวลาเข้ามาเกี่ยวข้อง ถ้าบริษัทไม่สามารถหาข้อมูลได้ทันเวลา บริษัทก็อาจจะเสียโอกาสไป ระบบโปรแกรมที่มีประสิทธิภาพ คือ ระบบจะต้องจัดสรรให้ได้สารสนเทศเมื่อผู้ใช้ต้องการในเวลาที่ต้องการ
4. ความเชื่อมต่อกับระบบอื่นได้ (Connection) เพื่อให้ระบบสารสนเทศทางการบัญชีมีประสิทธิภาพสูงสุด เช่น ระบบสารสนเทศผู้บริหาร
5. ความเป็นปัจจุบัน (Current) ข้อมูลอาจมีการปรับเปลี่ยนไปได้เรื่อย ๆ ตามข้อมูลที่เปลี่ยนแปลง เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับการผลิตสินค้า การรับเข้าและออกสินค้าคงคลังจะต้องปรับเปลี่ยนไปเรื่อย ๆ ในแต่ละช่วงเวลา ข้อมูลที่ตรงตามความเป็นจริงในปัจจุบันจะมีค่ามากกว่าข้อมูลที่เป็นอดีต ระบบโปรแกรมสำเร็จรูปที่ดี ต้องสามารถยืดหยุ่นให้มีการเปลี่ยนค่าในปัจจุบัน

การพิจารณาการนำโปรแกรมสำเร็จรูปทางการบัญชีมาใช้งานเพื่อความสะดวกรวดเร็ว และมีปัจจัยต่าง ๆ ที่ต้องนำมาพิจารณาเพื่อให้ได้ระบบงานที่เหมาะสมกับองค์กร เนื่องจากโปรแกรมทางบัญชีแต่ละอันมีข้อดีและข้อเสียแตกต่างกัน อีกทั้งระบบสารสนเทศเป็นระบบสนับสนุนการบริหารงาน การจัดการ และการปฏิบัติการของบุคคล ไม่ว่าจะเป็นระดับบุคคล ระดับกลุ่ม หรือระดับองค์กร ไม่ใช่เพียงเครื่องมือคอมพิวเตอร์เท่านั้น แต่ยังมีองค์ประกอบอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของระบบอีก ซึ่งจะขาดองค์ประกอบใดไม่ได้ Phattharamontri (2001) ดังนี้

1. เครื่องอุปกรณ์และฮาร์ดแวร์ ได้แก่ เครื่องคอมพิวเตอร์ และอุปกรณ์ประกอบที่ใช้ในการประมวลผลและสื่อสารข้อมูล
2. โปรแกรมและซอฟต์แวร์ ได้แก่ คำสั่งและระบบงานต่าง ๆ ที่ทำให้ฮาร์ดแวร์ทำงาน ตามต้องการพัฒนาโดยผู้พัฒนาระบบงานและนักเขียนโปรแกรม ซึ่งอาจเป็นผู้พัฒนาภายนอกหรือผู้พัฒนาที่เป็นบุคลากรภายในองค์กร

3. บุคลากร บุคลากรในองค์กรอาจแบ่งเป็น 2 จำพวก คือ บุคลากรที่ทำงานรับผิดชอบด้านไอทีโดยตรง เช่น โปรแกรมเมอร์ นักวิเคราะห์พัฒนาระบบ บุคลากรด้านเครือข่าย บุคลากร ด้านฐานข้อมูล และนักปฏิบัติการอื่น ๆ ด้านคอมพิวเตอร์ และบุคลากรที่เป็นผู้ใช้งาน (User) บุคลากรทั้ง 2 จำพวก เป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อความสำเร็จ และองค์กรจำเป็นต้องพัฒนาฝึกอบรมให้บุคลากรมีความรู้และเข้าใจในเทคนิคไอทีที่จะนำมาใช้ เพราะแม้องค์กรจะมีระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ที่ดี แต่หากผู้ใช้งานไม่ได้รับการพัฒนาให้ใช้งานได้อย่างถูกต้อง ระบบงานนั้นอาจใช้งานได้เต็มประสิทธิภาพหรืออาจเกิดผลร้าย ในกรณีที่ผู้ใช้งานเข้าใจผิดต่อต้านหรือไม่ปฏิบัติตามระเบียบวิธีปฏิบัติที่กำหนดขึ้น

4. นโยบายและวิธีปฏิบัติ ได้แก่ แผนงาน คู่มือ วิธีปฏิบัติงาน กิจกรรม การควบคุมต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้น เพื่อให้การปฏิบัติงานด้านระบบสารสนเทศเป็นระเบียบ ถูกต้อง และปลอดภัย

5. ข้อมูลและสารสนเทศ ได้แก่ ข้อมูลดิบ และสารสนเทศที่ผ่านการประมวลแล้วทุกระดับ ซึ่งเป็นทรัพยากรที่ต้องการจึงต้องมีการรวบรวม ประมวล จัดเก็บ และเผยแพร่อย่างถูกต้อง โครงสร้างดังกล่าวมีความสำคัญและสัมพันธ์กับความสำเร็จในการนำระบบไอทีมาใช้งานควรเตรียมความพร้อม โดยการวางแผนงาน การกำหนดขอบเขต และวัตถุประสงค์ของการนำระบบงานมาใช้ให้ชัดเจน ดังนั้น จะต้องกำหนดหน่วยที่จะรับผิดชอบ เพื่อออกแบบระบบงานในการจัดวางวิธีปฏิบัติและการควบคุมภายในให้เพียงพอ รวมทั้งต้องกำหนดบุคลากรที่จะรับผิดชอบในแต่ละขั้นตอนของการพัฒนาระบบงานให้เพียงพอ โดยพนักงานผู้ใช้ทุกฝ่ายต้องได้รับการฝึกอบรม เพื่อความเข้าใจและการร่วมมือในความเปลี่ยนแปลง ตลอดจนผลกระทบที่จะเกิดขึ้น

3.3 แนวคิดการจัดทำบัญชีตามระบบ e-LAAS

ประสิทธิภาพของการทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นเรื่องสำคัญในส่วนของความทันต่อเหตุการณ์ ดังนั้น กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นจึงดำเนินการให้มีโครงการระบบบัญชีคอมพิวเตอร์แบบรวมศูนย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เรียกว่า e-LAAS ย่อมาจาก Electronic Administration Accounting System เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สะดวก รวดเร็ว และง่ายต่อการดำเนินงาน

(Department of Local Administration, 2016) ได้อธิบายกระบวนการทำงานของระบบ e-LAAS ประกอบด้วยระบบงานในภาพรวมทั้งหมด 5 ระบบ ดังนี้

1. ระบบงบประมาณ เป็นระบบย่อยสำหรับการบริหารจัดการงบประมาณ ร่างเทศบัญญัติ ข้อบัญญัติ งบประมาณรายจ่ายประจำปี งบเฉพาะการ รวมทั้งการร่างเทศบัญญัติ/ข้อบัญญัติ งบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติม และการโอนงบประมาณในระหว่างปีงบประมาณ การจัดพิมพ์รายงานต่าง ๆ และฐานข้อมูลสำหรับการตั้งงบประมาณเป็นระบบตั้งต้นสำหรับการบริหารงานทางการเงิน โดยการรับ-จ่ายในระบบจะเชื่อมโยงกันกับงบประมาณและทำการลงบัญชีให้โดยอัตโนมัติ

2. ระบบข้อมูลรายรับ เป็นระบบย่อยสำหรับการบริหารจัดการเรื่องรายรับขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สำหรับกระบวนการรับเงินภาษีจัดสรรและเงินอุดหนุนจากส่วนกลาง รวมทั้งกระบวนการจัดเก็บเงินรายได้ที่เป็นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งสามารถเชื่อมโยงกับระบบภาษีในส่วนที่เป็นภาษีบำรุงท้องที่ ภาษีโรงเรือนและที่ดิน ภาษีป้าย รวมทั้งอากรและค่าธรรมเนียมอื่น ตลอดจนการจัดทำใบนำส่งเงินเพื่อรายงานรายรับให้ผู้บริหารทราบ

3. ระบบข้อมูลรายจ่าย เป็นระบบย่อยสำหรับการบริหารจัดการเรื่องการจ่ายเงินขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตั้งแต่การจัดทำรายงานขอซื้อ ขอบ้าง การทำสัญญา ฎีกาการเบิกจ่าย ตลอดจนถึงการพิมพ์เช็ค ใบถอน

ไบโอเงินธนาคาร นอกจากนี้ยังครอบคลุมถึงในสัดส่วนของการยืม คื่นเงินงบประมาณ การใช้จ่ายเงินสะสม ฯลฯ การลงบัญชีเป็นการลงบัญชีให้โดยอัตโนมัติ สำหรับระบบข้อมูลรายจ่ายผู้บริหารท้องถิ่นสามารถดูรายงานต่าง ๆ และติดตามบริหารการใช้จ่ายงบประมาณจากระบบงานดังกล่าวได้

4. ระบบบัญชี เป็นระบบย่อยสำหรับการบริหารจัดการทางด้านบัญชี การปรับปรุงบัญชี รายงานทางการเงิน ฐานข้อมูลเงินรับฝากและทะเบียนทรัพย์สิน ซึ่งระบบบัญชีสามารถออกรายงานเพื่อแสดงฐานะการเงินขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ เป็นรายวัน รายเดือน รายไตรมาสและประจำปี

5. การบริหารระบบ เป็นระบบย่อยสำหรับการกำหนดค่าเริ่มต้นต่าง ๆ เช่น การจัดการสิทธิผู้ใช้งาน การกำหนดค่าตั้งต้นต่าง ๆ ก่อนเริ่มเข้าสู่ระบบย่อยต่าง ๆ การจัดการฐานข้อมูล ตลอดจนการรายงานข้อมูลพื้นฐานต่าง ๆ ของแต่ละองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กำหนดให้หัวหน้าส่วนการคลัง/หัวหน้ากอง/ผู้อำนวยการกองคลัง เป็นผู้จัดทำรายงานบนระบบ ตลอดจนตรวจสอบข้อมูลทางการเงินการคลังในระบบ e-LAAS ให้เป็นไปอย่างถูกต้อง

3.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพ

Plowman & Peterson (1989) ได้สรุปองค์ประกอบที่เกี่ยวกับเรื่องของประสิทธิภาพ ไว้คือ 1) คุณภาพจะต้องมีคุณภาพสูงและผู้ผลิตหรือผู้ใช้ต้องได้ประโยชน์อย่างคุ้มค่า แต่ต้องทำงานให้ได้ตามมาตรฐาน 2) ปริมาณงานที่สำเร็จต้องเป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้โดยเหมาะสมกับงาน 3) การดำเนินงานในลักษณะที่ถูกต้องเหมาะสม มีการพัฒนาเทคนิคการทำงานให้รวดเร็ว 4) ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานจะต้องมีความเหมาะสมกับงานและลงทุนน้อย เน้นผลกำไรมาก และประสิทธิภาพในเชิงของการบริหารงานด้านธุรกิจอย่างแคบว่าเป็นการลดต้นทุนในการผลิต ในความหมายอย่างกว้าง หมายถึง คุณภาพของการมีประสิทธิผลในความสามารถในการผลิต จะถือว่า การดำเนินงานนั้นมีประสิทธิภาพสูงสุด คือ ความสามารถในการผลิตสินค้าหรือการบริการมีคุณภาพและได้ปริมาณตามที่ต้องการและทำให้ต้นทุนน้อยที่สุดเช่นกัน ก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่บุคคลที่ได้รับผลกำไรจากการทำงาน

3.5 แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยในการปฏิบัติงาน

Wannawichit and Kongchan (2017) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการจัดทำบัญชี คือ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้ทำบัญชีโดยตรง ได้แก่ ความรู้ ความสามารถทางด้านบัญชี ประสิทธิภาพการฝึกอบรม ความเข้าใจในขั้นตอนการจัดทำบัญชี และปัจจัยภายนอกจากการสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ความรู้ทางด้านบัญชีของผู้ทำบัญชี ในการจัดทำบัญชีสิ่งสำคัญ คือ ผู้ทำบัญชีต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการบัญชี หมวดบัญชี วงจรบัญชี และการรายงานทางการเงิน หากผู้ทำบัญชีไม่มีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับบัญชีแล้ว ดังนั้นจะยากที่จะทำให้การจัดทำบัญชีประสบความสำเร็จได้

2. ประสิทธิภาพในการทำบัญชีของผู้ทำบัญชี ประสิทธิภาพในการทำบัญชีเป็นหนึ่งในองค์ประกอบที่สะท้อนให้เห็นว่าผู้ทำบัญชีมีความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้ทางด้านบัญชี ผู้ทำบัญชีที่มีประสิทธิภาพในการทำบัญชีที่เหมาะสมมาก่อน จะทำให้มีความรู้ความเข้าใจในการจัดทำบัญชีอย่างดี และเมื่อเกิดปัญหาในการทำบัญชีจะอาศัยประสบการณ์ที่มี แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การฝึกอบรมเกี่ยวกับการจัดทำบัญชี การฝึกอบรมถือเป็นการพัฒนาบุคลากรให้เกิดความเข้าใจในการทำงานขององค์กร และสามารถนำความรู้ความสามารถของตนมาใช้ในการพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งยังเป็นการกระตุ้นให้ผู้ทำบัญชีมีความกระตือรือร้นในการทำงานอีกด้วย

4. ความเข้าใจในขั้นตอนจัดทำบัญชีของผู้ทำบัญชี ในการจัดทำบัญชีให้มีประสิทธิภาพ ผู้ทำบัญชีจะต้องมีความเข้าใจในขั้นตอนการจัดทำบัญชีอย่างถ่องแท้ หากขั้นตอนในการจัดทำบัญชีมีความยุ่งยากและซับซ้อนต่อการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้ทำบัญชีไม่เข้าใจขั้นตอนการจัดทำบัญชี และไม่สามารถจัดทำบัญชีตามระเบียบของหน่วยงานได้ หน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องควรมีการประยุกต์วิธีการจัดทำบัญชีหรือขั้นตอนในการจัดทำบัญชีให้เหมาะสมกับบริบทการดำเนินงานของแต่ละชุมชน

5. หน่วยงานกำกับดูแล ในการจัดทำบัญชีให้ถูกต้องตามระเบียบ หน่วยงานกำกับดูแลมีบทบาทสำคัญในการให้คำแนะนำ คำปรึกษา ส่งเสริม สนับสนุน และให้ความช่วยเหลือเกี่ยวกับการจัดทำบัญชีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดังนั้นเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานกำกับดูแลควรมีความรู้ทางด้านบัญชีและระเบียบในการจัดทำบัญชีและให้การสนับสนุนอย่างสม่ำเสมอ

3.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Maneeruts (2010) ศึกษาเรื่อง การใช้ระบบบริหารงานการคลังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยระบบคอมพิวเตอร์ e-LAAS ในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ระดับความพึงพอใจด้าน ประสิทธิภาพระบบงบประมาณอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ระบบบัญชีรายงานการเงิน ระบบรายรับ และระบบรายจ่ายมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก

Loysri et al. (2016) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้วยระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ (e-LAAS) ของหัวหน้างานบัญชีและการเงินของเทศบาลตำบลในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านหน่วยงานการบริหารและปัจจัยด้านการใช้ระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ (e-LAAS) มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้วยระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ (e-LAAS) ของหัวหน้างานบัญชีและการเงินของเทศบาลตำบลในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในระดับปานกลาง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเป็น .566 และ .609 ตามลำดับ

Srimongkol and Polinhom (2020) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการใช้ระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ e-LAAS ของเจ้าหน้าที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 14 จังหวัดภาคใต้ พบว่า ความพึงพอใจในประสิทธิภาพในการใช้งานระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ e-LAAS โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ระบบงบประมาณ มีประสิทธิภาพโดยรวมอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 ระบบรายวัน มีประสิทธิภาพในระดับมากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 ระบบรายจ่าย มีประสิทธิภาพโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 และระบบบัญชีและรายงานการเงินมีประสิทธิภาพโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23

Menggam et al. (2023) ศึกษาเรื่อง ปัญหาการบริหารงานคลังและพัสดุ กรณีศึกษาระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (e-LAAS) เทศบาลตำบลโคกตูม อำเภอเมืองลพบุรี จังหวัดลพบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1.ปัญหาการบริหารงานคลังและพัสดุ ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน 2.การวิเคราะห์ระดับปัญหาการบริหารงานคลังและพัสดุ ด้านภาพรวมอยู่ในระดับน้อย และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยใน 3 ลำดับแรก ได้แก่ ด้านสนับสนุนจากหน่วยงาน พบว่า หน่วยงานได้รับ

การสนับสนุนให้มีการปรับปรุง พัฒนา เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้มีความสะดวกรวดเร็ว รองลงมาได้แก่ ด้านเทคโนโลยี พบว่า หน่วยงานมีระบบเชื่อมโยงเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพสูงเพื่อใช้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดเก็บข้อมูล และด้านบุคลากร พบว่า เทศบาลมีบุคลากรมีความรู้ ทักษะ เข้าใจขั้นตอนการทำงานของระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ (e-LAAS)

Buarod (2024) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานด้านการคลังตามระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ e-LAAS ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานด้านการคลัง มีความโดดเด่นในด้านความถูกต้องของระบบ รองลงมา คือ ด้านบุคลากร ด้านความเหมาะสมของระบบ ด้านเทคโนโลยี ด้านการควบคุม และด้านการสนับสนุนความช่วยเหลือจากกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น แนวทางการพัฒนา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน รัฐบาลควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร เทคโนโลยี รวมถึงการควบคุมระบบคอมพิวเตอร์ให้มีความทันสมัย ในระดับท้องถิ่นควรให้ความสำคัญกับการสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ในการใช้โปรแกรมระบบบัญชีคอมพิวเตอร์อย่างต่อเนื่องควบคู่ไปกับการควบคุมการปฏิบัติงานให้มีมาตรฐานสอดคล้องกับแนวนโยบายจากรัฐบาลส่วนกลางยกระดับให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

4. วิธีดำเนินการวิจัย (Research Methodology)

รูปแบบของการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และใช้เครื่องมือเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาประมวลผลการวิจัย

4.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานการคลังด้วยระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ (e-LAAS) ประกอบด้วย คณะผู้บริหาร กองคลังและหน่วยงานตรวจสอบภายในขององค์กรส่วนท้องถิ่น อำเภอเมืองกาญจนบุรี จังหวัดกาญจนบุรี จำนวน 15 หน่วยงาน คือ เทศบาลตำบล จำนวน 5 หน่วยงาน เทศบาลเมือง จำนวน 1 หน่วยงาน องค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 9 หน่วยงาน รวมจำนวนบุคลากรทั้งหมด 249 คน ข้อมูล ณ วันที่ 31 มีนาคม 2565 (Kanchanaburi Provincial Office for Local Administration, 2022)

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้ใช้งานระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ (e-LAAS) ในขององค์กรส่วนท้องถิ่น อำเภอเมืองกาญจนบุรี จังหวัดกาญจนบุรี จำนวน 15 แห่ง จำนวน 154 คน โดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง จากสูตรของยามาเนย์ (Yamane, 1973) ที่ระดับความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้เท่ากับ 0.05

$$\begin{aligned}
 \text{สูตร} \quad n &= \frac{N}{1 + Ne^2} \\
 \text{เมื่อ } n &= \text{จำนวนตัวอย่างที่จะต้องทำการสุ่ม} \\
 N &= \text{จำนวนประชากรทั้งหมด} \\
 e &= \text{ค่าความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง} \\
 n &= \frac{249}{1 + 249 (.05)^2} \\
 &= 153.4 \\
 &= 154
 \end{aligned}$$

ดังนั้นในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จึงกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามจำนวนที่ได้จากการคำนวณจำนวน 154 คน

4.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วยคำถามแบบปิด (Close-ended question) เป็นแบบเลือกตอบและแบบแสดงความคิดเห็นเป็นระดับตามเกณฑ์ที่กำหนดขึ้น และคำถามปลายเปิด (Open-ended question) เพื่อให้ผู้ตอบแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สาขาวิชาที่จบการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ อายุการทำงานราชการ ประสบการณ์ในการทำงาน จำนวนครั้งในการศึกษาอบรม และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน

ส่วนที่ 2 ปัจจัยในการปฏิบัติงานในการใช้ระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ e-LAAS ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอเมืองกาญจนบุรี จังหวัดกาญจนบุรี มีการกำหนดระดับคะแนน ดังนี้

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

เกณฑ์ในการแปลความหมายเพื่อการจัดระดับค่าเฉลี่ย (Silpcharu, 2010) สามารถแบ่งออกเป็นระดับดังต่อไปนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00	กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์ความรู้ความเข้าใจ	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49	กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์ความรู้ความเข้าใจ	มาก
ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49	กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์ความรู้ความเข้าใจ	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49	กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์ความรู้ความเข้าใจ	น้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49	กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์ความรู้ความเข้าใจ	น้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 ประสิทธิภาพในการใช้ระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ e-LAAS ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอเมืองกาญจนบุรี จังหวัดกาญจนบุรี โดยเป็นคำถามให้เลือกคำตอบข้อเดียว (Sumonka, 2011) มีมาตราส่วนประเมินค่าวัดแบบจัดอันดับ ดังนี้

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

เกณฑ์ในการแปลความหมายเพื่อการจัดระดับค่าเฉลี่ย (Silpcharu, 2010) สามารถแบ่งออกเป็นระดับดังต่อไปนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00	กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์ความพร้อม	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49	กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์ความพร้อม	มาก

ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49	กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์ความพร้อม	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49	กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์ความพร้อม	น้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49	กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์ความพร้อม	น้อยที่สุด

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะ เป็นคำถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นของตนเอง

ผู้วิจัยได้มีการทดสอบความเที่ยงตรง คุณภาพของแบบสอบถามโดยการทดสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างและเนื้อหาโดยใช้ผู้เชี่ยวชาญด้านเครื่องมือการวิจัย จำนวน 3 คน พิจารณาเลือกข้อที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป ได้ค่า IOC เท่ากับ 0.901 แล้วนำไปทดลองใช้กับผู้ที่เกี่ยวข้องกับการใช้โปรแกรม e-LAAS ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน จากนั้นนำมาทดสอบหาค่าความเชื่อมั่นโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) และหาค่าจำแนกรายข้อโดยหาค่า Item Total Correlation ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.915

4.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการศึกษาคั้งนี้ ประกอบด้วย

1. **ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)** เป็นข้อมูลที่ผู้วิจัยได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลในภาคสนามโดยเข้าไปสอบถาม โดยใช้เครื่องมือวิจัยที่เตรียมไว้ล่วงหน้าเพื่อศึกษา ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน จำนวนครั้งในการอบรมโปรแกรม e-LAAS และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 2 ปัจจัยในการปฏิบัติงานในการใช้ระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ e-LAAS ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอเมืองกาญจนบุรี จังหวัดกาญจนบุรี

ส่วนที่ 3 ประสิทธิภาพในการใช้ระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ e-LAAS ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอเมืองกาญจนบุรี จังหวัดกาญจนบุรี

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะ

2. **ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)** เป็นข้อมูลที่รวบรวมจากหนังสือ บทความงานวิจัย และจากหน่วยงานต่าง ๆ ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี

4.4 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปดังนี้

สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่อใช้วิเคราะห์ข้อมูลในการอธิบายลักษณะทั่วไปของข้อมูลหรือตัวแปรในการวิจัย โดยใช้ตารางแจกแจงความถี่ แสดงค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อใช้อธิบายข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลทั่วไปของหน่วยงาน โดยนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบการแปลความหมายเชิงบรรยาย

5. ผลการวิจัย (Research Finding)

5.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 121 คน คิดเป็นร้อยละ 78.577 มีอายุระหว่าง 40 - 49 ปี จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 46.75 จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 71.43 จบสาขาวิชาบัญชี/การเงิน/การคลัง/เศรษฐศาสตร์ จำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 51.30 มีตำแหน่งเจ้าหน้าที่ส่วนกองคลัง จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 64.94 มีอายุการทำงานราชการมากกว่า 15 ปี จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 31.82 มีประสบการณ์การทำงานด้วยระบบ e-LAAS ในช่วง 1 – 2 ปี จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 33.77 เข้ารับการฝึกอบรมเกี่ยวกับระบบ e-LAAS 1 ครั้ง จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 33.12 รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 10,000 – 20,000 บาท จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 39.61

5.2 ผลการวิเคราะห์ระดับความพึงพอใจการปฏิบัติงานจากการใช้ระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ (e-LAAS) ขององค์กรส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองกาญจนบุรี จังหวัดกาญจนบุรี

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความพึงพอใจการปฏิบัติงานจากการใช้ระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ (e-LAAS) ขององค์กรส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองกาญจนบุรี จังหวัดกาญจนบุรี

ปัจจัยในการปฏิบัติงาน จากการใช้ระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ e-LAAS	\bar{X}	S.D.	ระดับความ พึงพอใจ
1. ด้านความรู้ความสามารถ	3.95	0.57	มาก
2. ด้านประสบการณ์	4.00	0.71	มาก
3. ด้านความเหมาะสมของระบบ	3.97	0.53	มาก
4. ด้านความเข้าใจในขั้นตอนการเข้าระบบ	3.98	0.59	มาก
5. ด้านหน่วยงานกำกับดูแล	4.02	0.58	มาก

จากตารางที่ 1 พบว่า ปัจจัยในการปฏิบัติงานในการใช้ระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ e-LAAS ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอเมืองกาญจนบุรี จังหวัดกาญจนบุรี ปัจจัยด้านหน่วยงานกำกับดูแลภาพรวมอยู่ในระดับมาก เป็นอันดับแรก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.02 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.58 รองลงมา ได้แก่ ด้านประสบการณ์ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.00 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.71 ด้านความเข้าใจในขั้นตอนการเข้าระบบภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.98 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.59 ด้านความเหมาะสมของระบบภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.97 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.53 และด้านความรู้ความสามารถภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.95 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.57 ตามลำดับ

5.3 ผลการวิเคราะห์ระดับความพึงพอใจประสิทธิภาพการใช้ระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ (e-LAAS) ในเขตอำเภอเมืองกาญจนบุรี จังหวัดกาญจนบุรี

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความพึงพอใจประสิทธิภาพการใช้ระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ (e-LAAS) ในเขตอำเภอเมืองกาญจนบุรี จังหวัดกาญจนบุรี

ปัจจัยประสิทธิภาพในการใช้ระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ e-LAAS	\bar{X}	S.D.	ระดับความพึงพอใจ
1. ระบบงบประมาณ	4.06	0.55	มาก
2. ระบบรายรับ	4.09	0.56	มาก
3. ระบบรายจ่าย	4.07	0.60	มาก
4. ระบบบัญชีและรายงานการเงิน	4.08	0.61	มาก
5. การบริหารระบบ	4.13	0.61	มาก

จากตารางที่ 2 พบว่า ประสิทธิภาพในการใช้ระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ e-LAAS ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอเมืองกาญจนบุรี จังหวัดกาญจนบุรี ประสิทธิภาพการบริหารระบบภาพรวมอยู่ในระดับมาก เป็นอันดับแรก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.13 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.61 รองลงมา ได้แก่ ระบบรายรับภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.09 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.56 ระบบบัญชีและรายงานการเงินภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.08 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.61 ระบบรายจ่ายภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.07 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.60 และระบบงบประมาณภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.06 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.55 ตามลำดับ

5.4 ผลการวิเคราะห์แนวทางแก้ไขและพัฒนาการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอเมืองกาญจนบุรี จังหวัดกาญจนบุรี

วัตถุประสงค์ ข้อที่ 3 เพื่อศึกษาแนวทางการแก้ไขและพัฒนาการปฏิบัติงานการเงินการคลังขององค์กรบริหารส่วนท้องถิ่น (e-LAAS) ขององค์กรส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองกาญจนบุรี จังหวัดกาญจนบุรี พบว่า ด้านความรู้ความสามารถและด้านประสบการณ์ ควรมีการอบรมอย่างสม่ำเสมอให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของระบบ มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ภายในหน่วยงานของจังหวัด ด้านความเหมาะสมของระบบนั้นหน่วยงานควรมีการปรับปรุงประสิทธิภาพของโปรแกรมให้สอดคล้องกับการทำงานในระบบ ด้านความเข้าใจในขั้นตอนส่วนของการเข้าระบบ หากมีการจัดทำคู่มืออย่างละเอียดจะทำให้การทำงานรวดเร็วขึ้น ประกอบการจัดทำคู่มือการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นและด้านหน่วยงานกำกับดูแล หน่วยงานควรอำนวยความสะดวกให้กับบุคลากรในด้านงบประมาณด้านการอบรมศึกษาดูงาน เพื่อพัฒนาบุคลากรในสายงานให้เกิดการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. สรุปผลการวิจัยและอภิปราย (Conclusion and Discussion)

6.1 สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานการคลังด้วยระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ (e-LAAS) ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอเมืองกาญจนบุรี จังหวัดกาญจนบุรี สามารถสรุปผลได้ ดังนี้

1. ระดับความพึงพอใจการปฏิบัติงานการคลังด้วยระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ (e-LAAS) ขององค์กรส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองกาญจนบุรี จังหวัดกาญจนบุรี มีทั้งหมด 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านหน่วยงานกำกับดูแล 2) ด้านประสิทธิภาพ 3) ด้านความเหมาะสมของระบบ 4) ด้านความเข้าใจในขั้นตอนการเข้าระบบ และ 5) ด้านความรู้ความสามารถ กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความพึงพอใจต่อประสิทธิภาพในการใช้ระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ e-LAAS โดยภาพรวมอยู่ในระดับความพึงพอใจมาก

2. ระดับความพึงพอใจประสิทธิภาพในการใช้ระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ (e-LAAS) ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมือง จังหวัดกาญจนบุรี มีทั้งหมด 5 ระดับ คือ 1) ระบบงบประมาณ 2) ระบบรายรับ 3) ระบบรายจ่าย 4) ระบบบัญชีและรายงานทางการเงิน และ 5) การบริหารงานระบบ

2. แนวทางการแก้ไขและพัฒนาการปฏิบัติงานการคลังด้วยระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ (e-LAAS) ขององค์กรส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองกาญจนบุรี จังหวัดกาญจนบุรี โดยการจัดทำคู่มือในการเข้าใช้งานระบบ 5 ด้าน ประกอบด้วย 1) ระบบงบประมาณ 2) ระบบรายรับ 3) ระบบรายจ่าย 4) ระบบบัญชีและรายงานทางการเงิน 5) ด้านการบริหารระบบ

6.2 การอภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานการคลังด้วยระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ (e-LAAS) ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอเมืองกาญจนบุรี จังหวัดกาญจนบุรี สามารถอภิปรายผล ดังนี้

การศึกษาระดับความพึงพอใจการปฏิบัติงานจากการใช้ระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ (e-LAAS) ในเขตอำเภอเมืองกาญจนบุรี จังหวัดกาญจนบุรี พบว่า ปัจจัยในด้านหน่วยงานกำกับดูแล และด้านประสิทธิภาพมีความสำคัญมาก เนื่องจาก โปรแกรมสำเร็จรูปมีการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีอย่างสม่ำเสมอและเพื่อให้ทันกับยุคสมัย ผู้บริหารจึงให้ความสำคัญในการส่งเสริมความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง มีการสนับสนุนในด้านการอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถในด้านของโปรแกรมสำเร็จรูป รวมทั้ง บุคลากรต้องใช้ประสบการณ์ในการคิด วิเคราะห์ จำแนกข้อมูลและป้อนข้อมูลได้อย่างถูกต้อง สอดคล้องกับงานวิจัยของ Loysri et al. (2016) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้วยระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ (e-LAAS) ของหัวหน้างานบัญชีและการเงินของเทศบาลตำบลในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านหน่วยงานการบริหารและปัจจัยด้านการใช้ระบบบัญชีคอมพิวเตอร์(e-LAAS) มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้วยระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ (e-LAAS) ของหัวหน้างานบัญชีและการเงินของเทศบาลตำบลในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในระดับปานกลาง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเป็น .566 และ .609

การศึกษาระดับความพึงพอใจประสิทธิภาพการใช้ระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ (e-LAAS) ในเขตอำเภอเมืองกาญจนบุรี จังหวัดกาญจนบุรี พบว่า ด้านการบริหารระบบมีความพึงพอใจสูงสุดเนื่องจากหน่วยงานได้มีการติดตามและประเมินผลการใช้งานอย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถตรวจสอบข้อมูลระบบต่าง ๆ ได้เป็นปัจจุบันและมีประสิทธิภาพ ทำให้การตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นทำได้รวดเร็ว ในส่วนของระบบงบประมาณ ระบบรายรับ ระบบรายจ่าย ระบบบัญชีและรายงานทางการเงิน การป้อนข้อมูล การตรวจสอบข้อมูลทั้ง 4 ระบบ การทำงานทำได้ง่ายและเร็วกว่าในอดีต เนื่องจาก ข้อมูลมีการเชื่อมโยงกัน มีการแบ่ง หัวข้อแยกจากกันอย่างชัดเจนทำให้การป้อนข้อมูลทำได้ง่าย รวดเร็ว ตรวจสอบได้ตลอดเวลา สอดคล้องกับงานวิจัยของ Srimongkol and Polinhom (2020) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการใช้ระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ e-LAAS ของเจ้าหน้าที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 14 จังหวัดภาคใต้ พบว่า ประสิทธิภาพในการใช้งานระบบบัญชี

คอมพิวเตอร์ e-LAAS โดยรวมอยู่ในระบบมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ระบบงบประมาณ มีประสิทธิภาพโดยรวมอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 ระบบรายวัน มีประสิทธิภาพในระดับมากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 ระบบรายจ่าย มีประสิทธิภาพโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 และระบบบัญชีและรายงานการเงินมีประสิทธิภาพโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Maneeruts (2010) ศึกษาเรื่อง การใช้ระบบบริหารงานการคลังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยระบบคอมพิวเตอร์ e-LAAS ในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ระบบงบประมาณอยู่ในระดับมากที่สุด ระบบบัญชีรายงานการเงิน ระบบรายรับ และระบบรายจ่ายมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก

แนวทางการแก้ไขและพัฒนาการปฏิบัติงานการคลังขององค์กรส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองกาญจนบุรี จังหวัดกาญจนบุรี จากความคิดเห็นเพิ่มเติมในแบบสอบถาม พบว่า ควรมีการจัดทำคู่มือในการปฏิบัติงานอย่างละเอียดและมีการอบรมอย่างต่อเนื่อง มีการอบรมภาครวมขององค์กรส่วนท้องถิ่นในแต่ละภาค เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ รวมทั้งรับฟังปัญหาในแต่ละหน่วยงาน เพื่อนำมาแก้ไขให้เกิดประสิทธิภาพในหน่วยงานมากขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ Srimongkol and Polinhom (2020) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการใช้ระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ e-LAAS ของเจ้าหน้าที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 14 จังหวัดภาคใต้ กล่าวว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ควรมีหน่วยงานกำกับดูแล ในการใช้ระบบบัญชี e-LAAS เพราะการมีพี่เลี้ยงหรือคู่มือ มีความจำเป็นในการใช้ระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ e-LAAS เป็นอย่างมาก เนื่องจากการใช้ระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ e-LAAS ในบางขั้นตอนมีความซับซ้อน และยุ่งยาก หากเจ้าหน้าที่ไม่มีความเข้าใจ หรือไม่มีความรู้ในการใช้งาน อาจจะทำให้เกิดความผิดพลาดในการใช้ระบบได้

7. ข้อเสนอแนะการวิจัย (Research Suggestions)

7.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ควรนำผลการวิจัยปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานการคลังและศึกษาแนวทางการแก้ไขและพัฒนาการปฏิบัติงานการคลังด้วยระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ (e-LAAS) ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอเมืองกาญจนบุรี จังหวัดกาญจนบุรี ไปใช้เป็นแนวทางในการช่วยแก้ไขปัญหาให้กับบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อที่จะได้ใช้งานระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ (e-LAAS) ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

7.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

ควรขยายกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยระบบ (e-LAAS) นอกเหนือจาก อำเภอเมืองกาญจนบุรี จังหวัดกาญจนบุรี เช่น เทศบาล ตำบล องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่อยู่ในจังหวัดกาญจนบุรี หรือจังหวัดใกล้เคียง เพื่อนำผลการวิจัยที่ได้มาเปรียบเทียบกับว่าเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร

REFERENCES

- Buarod, B. (2024). Factors Affecting fiscal Performance According to the Electronic Local Administrative Accounting System (e-LAAS) of Municipality in Suratthani Province. *Journal of MCU Buddhapanya Review*, 9(1), 114-129.

- Department of Local Administration. (2016). *Tax payment via bank on the computer accounting system of local government*. Retrieved from https://www.dla.go.th/upload/document/type2/2017/9/18793_2_1506330306301.pdf?time=1603002486513
- Jarungwipu, U. (2007). *Accounting information system unit 1* (9th edition). Nonthaburi: The Office of the University Press, Sukhothai Thammathirat Open University.
- Kanchanaburi Provincial Office for Local Administration. (2022). General information about local government organizations. Retrieved from <http://www.kanchanaburilocal.go.th/public/history/data/index/menu/22>.
- Loysri, S., Penvutikul, P., and Sincharoonsak, T. (2016). Factors Affecting Work Effectiveness of Accounting Program on The Accounting and Finance Chiefs in The Sub-District Municipality of The Local Administration. *Journal of Humanities and Social Sciences Valaya Alongkorn*, 11(3), 21-33.
- Maneeruts, N. (2010). *Using Electronic Local Administrative Accounting System (e-LASS) in Chiang Mai Province*. Independent study, Master of Accounting, Chiang Mai University.
- Menngam, M., Kerdpholprasops, W., and Subruangthong, W. (2023). Problem of treasury and supplies management in the case of computer accounting system of local administrative organizations (e-LAAS), Khok Tum Subdistrict Municipality, Muang District, Lopburi Province. *Three-Science Journal*, 9(1), 12-28.
- Peterson. E. and Plowman, E.G. (1989). *Business organization and management Homewood*. Illinois: Richard D. Irwin.
- Phattharamontri, U. (2001). *Internal auditing and control: concepts and case studies*. Bangkok: Department of accounting, Faculty of Business Administration, Kasetsart University.
- Romney, M. B., and Steinbart, P. J. (2009). *Accounting Information Systems (13th edition)*. Pears on Education.
- Silpcharu, T. (2010). *Research and statistical analysis with SPSS*. Bangkok: SR Printing Mass Product.
- Srimongkol, S., and Polinhom, C. (2020). Factors affecting the efficiency of e-LAAS system of officer in 14 Southern Provinces of local administration. In *Proceeding 2nd National and International Virtual Conference on Multidisciplinary Research*, 5 August 2020, 102, Political Science Association of Kasetsart University.
- Sumonka, N. (2011). *Factors affecting readiness of accounting personnel for ASEAN Economy community: A Case Study of business organizations in Saraburi Province*. Independent study, Faculty of Business Administration, Rajamangala University of Technology Thanyaburi.

- Tanyiam, B. (2007). *Computers and accounting*. Nonthaburi: The Office of the University Press, Sukhothai Thammathirat Open University.
- Tritanont, A. (1996). *Accounting information systems*. Bangkok: Sukhothai Thammathirat Open University.
- Wannawichit, P., and Kongchan, P. (2017). Factors effecting on the accounting efficiency of the saving group for production credit in Maha Sarakham Province. *Veridian E-Journal, Silpakorn University, 10(1)*, 1926-1942.
- Yamane, T. (1973). *Statistics: An introductory analysis*.

ข้อมูลติดต่อ

1. ศิริพร ห้วยแก้ว (Siripond Hauykaew)
E-mail: aj.siripond@gmail.com
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี
(Faculty of Management Science Kanchanaburi Rajabhat University)
2. ธฤตาภา ปานบ้านเกร็ด (Tritapa Panbankrad)
E-mail: tidawan47@gmail.com
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี
(Faculty of Management Science Kanchanaburi Rajabhat University)
3. บุตรศรีรินทร์ แสงสว่าง (Butsarin Sangsawang)
E-mail: ajae@kru.ac.th
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี
(Faculty of Management Science Kanchanaburi Rajabhat University)

กลยุทธ์การพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายสุราพื้นบ้านสู่ตลาดค้าปลีกสมัยใหม่
เพื่อยกระดับความยั่งยืนทางเศรษฐกิจวิสาหกิจชุมชน

Strategies for Integrating Local Liquor Products into Modern Trade Channels
to Enhance the Economic Sustainability of Community Enterprises

วัชรพจน์ ทรัพย์สงวนบุญ; กิตติรัตน์ เกื้อสังข์; ชัชฎา จันทรางศุ; นฤมิตร สว่างผล; พรริชา จีระสงสกุล;
พิชิต สถาปัตยานนท์; มัญชรี ผอบทิพย์; รังสรรค์ จูด้วง และ อุษา ผูกพัน

Watcharapoj Sapsanguanboon; Kittirat Kuasang; Shutchada Chandrangsu; Narumit
Sawangphol; Pornrisha Jeerasongsakul; Pichit Sathapattayanon; Muncharee Paopthip;
Rangsan Juduang and Usa Pookpan

สถาบันพระปกเกล้า

King Prajadhipok's Institute

Received: 9 August 2024

Revised: 19 August 2024

Accepted: 28 August 2024

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้ศึกษาการพัฒนาสุราพื้นบ้านให้เป็นสินค้าท้องถิ่นที่มีคุณภาพจะสามารถเพิ่มโอกาสในการขยายตลาดและเพิ่มยอดขายให้ผู้ประกอบการท้องถิ่นได้มากขึ้น มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในสำหรับสุราพื้นบ้าน 2) เพื่อพัฒนาแบบจำลองทางธุรกิจสำหรับสุราพื้นบ้าน และ 3) เพื่อเสนอแนวทางการยกระดับศักยภาพสุราพื้นบ้านสู่ตลาดค้าปลีกสมัยใหม่ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีรูปแบบของการวิจัยเชิงสำรวจ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก

ผลการศึกษา การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน พบว่า วิสาหกิจชุมชนมีจุดแข็ง ได้แก่ ด้านวัตถุดิบที่ปลูกเองหรือซื้อจากชาวบ้านในชุมชน ด้านความหลากหลายของแบรนด์ และด้านบรรจุภัณฑ์ที่มีความสวยงาม ทันสมัย จุดอ่อน ได้แก่ ด้านการควบคุมคุณภาพ ด้านสินค้าที่ขาดการพัฒนาหรือปรับปรุงเพื่อให้สินค้านี้มีคุณภาพมากขึ้น นอกจากนี้ยังพบอุปสรรคของวิสาหกิจชุมชนสุราสักทองแพร่ ได้แก่ ด้านกฎหมาย ด้านคู่แข่ง ด้านสภาพอากาศ ทั้งนี้ วิสาหกิจชุมชนสุราสักทองแพร่ยังมีโอกาสหลายด้าน ได้แก่ ด้านการขยายธุรกิจ ด้านการสร้างความร่วมมือ ด้านการเข้าร่วมงานแสดงสินค้า และด้านการขยายธุรกิจสู่ตลาดค้าปลีกสมัยใหม่ เป็นต้น โดยได้นำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ในการพัฒนาแบบจำลองทางธุรกิจ ส่วนกลยุทธ์ในการยกระดับศักยภาพสุราพื้นบ้านสู่ตลาดค้าปลีกสมัยใหม่ ได้แก่ การยกระดับสินค้าสุราสักทองต้นตำรับที่ขายดีให้เป็นสินค้าคุณภาพสูง การพัฒนาสูตรเพื่อสุขภาพ รวมถึงการสร้างแบรนด์ ด้วยการเน้นเรื่องเล่าของแบรนด์และการสร้างเอกลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ ซึ่งจะนำไปสู่การขยายธุรกิจไปทั้งตลาดในประเทศและตลาดต่างประเทศได้ ซึ่งกลยุทธ์ดังกล่าวสามารถเป็นแนวทางยกระดับความยั่งยืนทางเศรษฐกิจวิสาหกิจชุมชน

คำสำคัญ: วิสาหกิจชุมชน; ช่องทางการจัดจำหน่าย; ค้าปลีกสมัยใหม่; แบบจำลองทางธุรกิจ

Abstract

This research examines the development of local liquor as a quality local product to enhance market expansion opportunities and increase sales for local entrepreneurs. The objectives of the study are: 1) to analyze the external and internal environments affecting local liquors, 2) to develop a business model tailored for local liquors, and 3) to propose guidelines for enhancing the potential of local liquors to penetrate modern trade markets. This qualitative research involved data collection through in-depth interviews.

The study found several strengths in the business environment, including the use of raw materials sourced from the community or purchased from local suppliers, brand diversity, and attractive, modern packaging. However, weaknesses were also noted, such as issues with quality control and the lack of product development to enhance quality. The research highlighted threats including regulatory challenges, competition, and weather-related factors. On the other hand, opportunities were identified in business expansion, collaboration, participation in trade fairs, and the potential to grow the business through modern trade.

To upgrade the potential of local liquor for modern trade, the study suggests elevating the original Sakthong Phrae liquor, a best-seller, to a premium grade, developing health-oriented formulas, and building a strong brand by emphasizing the brand's story and creating a distinct product identity. These strategies are expected to facilitate business expansion into both domestic and international markets, enhancing the economic sustainability of community enterprises.

Keywords: community enterprises; distribution channels; modern trade; business model

1. บทนำ (Introduction)

ธุรกิจค้าปลีกมีแนวโน้มเติบโตดีขึ้นต่อเนื่อง โดยในปี 2567 คาดว่ามูลค่าตลาดจะเติบโต 3% จากกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่เพิ่มขึ้นและการฟื้นตัวของการบิน โดยคาดว่าจะมีมูลค่าตลาดอยู่ที่ 4.1 ล้านล้านบาท โดยกลุ่ม Store-base retailing จะกลับมามีมูลค่าเท่ากับก่อนช่วงโรคระบาดของไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ COVID-19 ส่วน Non-store retailing ยังคงเติบโตต่อเนื่อง และยังคงมีแรงหนุนมาจากการใช้จ่ายของนักท่องเที่ยวต่างชาติ (Kasikorn Research Center, 2024) โดยธุรกิจค้าปลีกหมายถึงการค้าปลีกแบบดั้งเดิมและการค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) ครอบคลุม 5 กลุ่มธุรกิจหลัก ประกอบด้วย ธุรกิจค้าปลีกสินค้าอุปโภคบริโภค (Food consumers store and market) ธุรกิจค้าปลีกสินค้าไลฟ์สไตล์และความงาม (Softline store) ธุรกิจค้าปลีกสินค้าก่อสร้าง ซ่อมบำรุง ตกแต่งบ้าน (Hardline store) ธุรกิจค้าปลีกบริการภัตตาคาร ร้านอาหาร (Restaurant and beverage retail store) และธุรกิจค้าปลีกออนไลน์ (e-business: e-retailing, e-commerce, social commerce) ดังนั้น ธุรกิจค้าปลีกจึงมีผลกระทบต่อความเป็นอยู่ของประชาชนโดยตรง เป็นกิจกรรมทางเศรษฐกิจอย่างหนึ่งในการขับเคลื่อนกระบวนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศโดยรวมและเป็นปัจจัยในการพัฒนามาตรฐานการครองชีพและคุณภาพชีวิตของประชาชน โดยจะทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการเชื่อมโยง และกระจายสินค้าจากผู้ผลิตไปสู่ผู้บริโภค (Apimahachokpokin, et al., 2013) จากสถานการณ์แพร่ระบาดของไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ COVID-19 ทำให้พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนไป มีการนำระบบเทคโนโลยีมาใช้ในชีวิตประจำวันมากขึ้น ดังนั้นการดำเนินงานของธุรกิจจึงต้องปรับ

กลยุทธ์เพื่อการรับมือกับรูปแบบของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) อาศัยความได้เปรียบทางด้านวิทยาการความรู้ อำนาจการต่อรองธุรกิจที่ดีกว่า ตลอดจนสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าด้านความสะดวกสบายและความครบถ้วนของสินค้า ซึ่งสามารถสะท้อนภาพความสำเร็จของกลยุทธ์การตลาดที่เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันท่ามกลางวิกฤตที่เกิดขึ้นได้ชัดเจน (Lapawattanaphun, 2023)

ในอดีตสังคมไทยผูกพันอยู่กับสุรามานาน จึงมีสุราเป็นส่วนประกอบในพิธีกรรมต่าง ๆ โดยมักเป็นสุราที่ผลิตด้วยกรรมวิธีพื้นบ้านและไม่ได้ขออนุญาตจากทางภาครัฐ จึงถือว่าเป็นสุราเถื่อน ผิดกฎหมาย และไม่มีคุณสมบัติตามมาตรฐานตามที่ภาครัฐกำหนด จากสาเหตุดังกล่าวทำให้การผลิตสุรากลั่นพื้นบ้านของไทยไม่ได้มีการพัฒนาเทคนิคการผลิตแบบก้าวหน้า แต่ปัจจุบันได้อนุญาตให้มีการเปิดเสรีในการผลิตและจำหน่ายสุราขาวและสุราสีทุกชนิด โดยผู้ประสงค์จะผลิตสามารถขออนุญาตได้จากกรมสรรพสามิต โดยไม่จำกัดแหล่งการผลิตและสามารถจำหน่ายได้ที่ทั่วประเทศได้ทั่วประเทศ แต่ต้องอยู่ภายใต้เงื่อนไขและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ภายใต้กฎหมายว่าด้วยการสุราและต้องเป็นไปตามกฎหมายโรงงานว่าด้วยผลิตภัณฑ์รวมทั้งต้องเสียภาษีสรรพสามิตด้วย หลักเกณฑ์ดังกล่าวสะท้อนแนวคิดของภาครัฐว่า การผลิตสุราขาว/สุราสีจะต้องได้มาตรฐานและมีคุณภาพ รวมทั้งด้านการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อมด้วย ซึ่งต้องใช้ต้นทุนสูงและเป็นแนวทางการผลิตในเชิงธุรกิจขนาดใหญ่มากกว่าผู้ประกอบการในท้องถิ่น (Nunphoobal, 2018) ซึ่งสุราพื้นบ้านนับเป็นผลิตภัณฑ์จากภูมิปัญญาท้องถิ่นที่ชุมชนได้สร้างสรรค์และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จนมีผู้นิยมและยอมรับมากขึ้น ประกอบกับประเทศไทยประสบปัญหาพืชผลทางการเกษตรมีปริมาณล้นตลาดและราคาถูกลง ควรมีการแปรรูปให้เป็นสินค้าที่เก็บได้นานและมีราคาสูงขึ้น เพื่อพยุงราคาพืชผลทางการเกษตร ดังนั้น สุรา จึงถือเป็นการนำผลผลิตทางการเกษตร อาทิ ข้าว อ้อย ผลไม้ชนิดต่าง ๆ มาแปรรูปให้เป็นผลิตภัณฑ์ท้องถิ่นที่สามารถช่วยแก้ไขปัญหาล้นตลาดทางการเกษตรล้นตลาดได้อีกทางหนึ่ง แต่เนื่องจากการผลิตสุราของชุมชนโดยส่วนใหญ่ยังใช้กรรมวิธีการผลิตแบบดั้งเดิม มีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยน้อย รวมถึงผลเสียที่เกิดขึ้นอาจเกิดจากกระบวนการผลิตยังไม่มีจัดการอย่างถูกต้อง จึงส่งผลกระทบต่อคุณภาพของผลิตภัณฑ์ สภาพแวดล้อมภายในชุมชนและธรรมชาติ (Poungsuk, et al., 2515)

ดังนั้น หากผู้ประกอบการท้องถิ่นสามารถพัฒนาสุราพื้นบ้านให้เป็นสินค้าท้องถิ่นที่มีคุณภาพจะสามารถเพิ่มโอกาสในการขยายตลาดและเพิ่มยอดขายให้ผู้ประกอบการท้องถิ่นได้มากขึ้น จากสาเหตุดังกล่าวจึงเกิดแนวความคิดในการศึกษาด้านการพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายสุราพื้นบ้านเพื่อเข้าสู่ตลาดค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) เป็นการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมของผู้บริโภคและการตลาดที่ก้าวขั้นสู่ยุคดิจิทัล เพิ่มการเข้าถึงลูกค้าใหม่ และช่วยสร้างบรรยากาศการตลาดที่น่าสนใจและเป็นที่ยอมรับของลูกค้าในยุคปัจจุบันรวมทั้งเสริมความแข็งแกร่งของธุรกิจอุตสาหกรรมสุราของประเทศไทย

2. วัตถุประสงค์การวิจัย (Objectives)

1. เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในสำหรับสุราพื้นบ้าน
2. เพื่อพัฒนาแบบจำลองทางธุรกิจ (Business Model) สำหรับสุราพื้นบ้าน
3. เพื่อเสนอแนวทางการยกระดับศักยภาพสุราพื้นบ้านสู่ตลาดค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade)

3. การทบทวนวรรณกรรม (Literature Review)

3.1 ข้อมูลและกฎหมายเกี่ยวกับสุรา (Sura Thai, 2011)

3.1.1 สุราพื้นบ้าน คือ เครื่องดื่มที่เกิดจากภูมิปัญญาไทย มีมาตั้งแต่โบราณ สามารถแบ่งออกเป็น 4 ชนิดได้แก่

1. **สาโท หรือน้ำขาว** ผลิตจากข้าวเหนียวหนึ่งคอกกับลูกแป้ง และหมักในภาชนะจนเกิดเป็นน้ำสุรา
2. **อุหรือเหล้าไห** ทำจากข้าวเหนียว โดยมีส่วนผสมของเกลือ และหมักในไหที่ปิดสนิท เวลาดื่มต้องดูดจากไหด้วยหลอด
3. **กะแช่ หรือน้ำตาลเมา** ผลิตจากน้ำตาลจากจั่นมะพร้าวหรือต้นตาลโตนด นำมาใส่ไม้มะเกลือ เพื่อให้เกิดการหมักจนเกิดแอลกอฮอล์ และเหล้ากลั่นจะได้ออกมาจากการนำน้ำสาโทมากลั่นจนได้เหล้าที่มีความแรงแอลกอฮอล์เกินกว่าสุราแช่ หรือสูงกว่า 15 เปอร์เซ็นต์
4. **สุราหรือเหล้ากลั่น** คือ สุราที่ได้กลั่นแล้วและให้หมายความรวมถึงสุรากลั่นที่ได้ผสมกับสุราแช่แล้วแต่มีแรงแอลกอฮอล์เกินกว่า 15 ดีกรี

3.1.2 ภาพรวมของการผลิตสุราพื้นบ้าน

1. **การเรียกร้องของชาวบ้าน** ชุมชนหลายอำเภอหลายจังหวัดทั่วประเทศ เนื่องจากประกอบอาชีพนี้มานาน และชาวบ้านส่วนใหญ่มีประสบการณ์ เนื่องจากชาวบ้านใช้เวลาว่างหลังจากการทำไร่ทำนา และการผลิตสุราพื้นบ้านยังเป็นรายได้เสริมเลี้ยงครอบครัว
2. **การอนุรักษ์ภูมิปัญญาชาวบ้าน** การทำลูกแป้งสุรา เป็นหัวใจของการผลิตเหล้าพื้นบ้านจากข้าว โดยเป็นภูมิปัญญาชาวบ้านที่มีการคิดค้น ดัดแปลง และทดสอบมาหลายร้อยปี ดังนั้น จึงสมควรอนุรักษ์ไว้ หากมีการจับกุมหรือปราบปรามการผลิต ไม่ว่าจะเป็ลูกแป้งเหล้าหรือลูกแป้งข้าวหมากจะทำให้ภูมิปัญญาชาวบ้านด้านนี้หายไปจากประเทศไทย ซึ่งเป็นเรื่องที่น่าเสียดาย
3. **ภาวะเศรษฐกิจที่ถดถอย** ธุรกิจต่าง ๆ หยุดซงักหรือหยุดประกอบการ ทำให้คนตกงาน ว่างงาน และไม่มีเงินหรือกำลังซื้อ ก่อให้เกิดปัญหาในชุมชน สังคม และประเทศ รัฐบาลควรส่งเสริมเศรษฐกิจชุมชน การสร้างรายได้ในชุมชน และส่งเสริมอาชีพในชุมชน เช่น ทัศนกรรม การเพาะปลูกพืช เลี้ยงสัตว์ แปรรูปอาหารจากวัตถุดิบทางการเกษตร ซึ่งการผลิตสุราพื้นบ้านจากข้าว และจากน้ำตาลสดถือเป็นอาชีพหนึ่งที่ชาวบ้านทำอยู่แล้วแต่ยังไม่ถูกกฎหมาย
4. **นโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยว** การผลิตสุราพื้นบ้านเป็นเรื่องที่ลึกลอบทำกัน ในชุมชนท้องถิ่นเท่านั้น บุคคลทั่วไปหรือชาวต่างชาติอาจจะไม่ทราบและไม่เคยดื่ม ดังนั้น หากมีการส่งเสริมให้มีการผลิตสุราพื้นบ้านอย่างเปิดเผยจะเป็นการส่งเสริมการท่องเที่ยว เพราะบุคคลทั่วไปหรือชาวต่างชาติจะเดินทางมาดูวิถีชีวิตชุมชน วิถีผลิต อุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการผลิต รวมทั้งคุณภาพของสุราพื้นบ้าน และสามารถซื้อสุราพื้นบ้านนี้เป็นของฝากได้ รวมถึงซื้อสินค้าเกษตรกรรมต่าง ๆ ในชุมชนด้วย ทำให้ชุมชนกลายเป็นแหล่งท่องเที่ยวท้องถิ่นที่น่าสนใจ
5. **พืชผลทางการเกษตรมีปริมาณล้นตลาดและราคาถูกลง** ควรมีการแปรรูปให้เป็นสินค้าที่เก็บได้นานและมีราคาสูงขึ้น เพื่อพยุงราคาพืชผลทางการเกษตร เกษตรกรมีตลาดจำหน่ายสินค้ามากขึ้น มีรายได้เพิ่มมากขึ้น ดังนั้น สุราจึงถือเป็นการนำผลผลิตทางการเกษตรมาแปรรูปให้เป็นผลิตภัณฑ์ท้องถิ่น

3.1.3 กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสุรา

กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสุรา หรือเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ มี 3 ส่วนที่สำคัญ ดังนี้

1. **พระราชบัญญัติภาษีสรรพสามิต พ.ศ. 2560** เป็นกฎหมายที่ดูแลโดยกรมสรรพสามิต กระทรวงการคลัง ที่ว่าด้วยเรื่องการขออนุญาตผลิตหรือมีเครื่องกลั่น การขออนุญาตนำเข้า การขออนุญาตจำหน่ายเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ และเรียกเก็บภาษี

2. พระราชบัญญัติควบคุมเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ พ.ศ. 2551 เป็นกฎหมายที่ดูแลโดยกระทรวงสาธารณสุข ที่มีวัตถุประสงค์ในการควบคุมมิให้มีการบริโภคเครื่องดื่มแอลกอฮอล์จนสร้างปัญหาให้สังคม จึงควบคุมการกำหนดค่าเตือนที่บรรจุภัณฑ์ การห้ามโฆษณา ห้ามจำหน่ายในบางสถานที่หรือบางเวลา ห้ามขายกับเด็ก ห้ามส่งเสริมการขาย ห้ามดื่มในบางสถานที่
3. พระราชบัญญัติจรรยาบรรณ พ.ศ. 2522 กฎหมายฉบับนี้ว่าด้วยเรื่องจรรยาบรรณทั่วไป และมีอยู่ส่วนหนึ่งที่ว่าด้วยเรื่องของการลงโทษผู้ที่ดื่มเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ในปริมาณที่เกินกว่าที่กฎหมายกำหนดแล้วไปขับขี่ยานพาหนะ ซึ่งจะถูกลงโทษตามกฎหมายจรรยาบรรณ

การเก็บภาษีเครื่องดื่มที่มีแอลกอฮอล์ เป็นส่วนหนึ่งของการกำหนดนโยบายภาษีด้านการบริโภค เพื่อส่งเสริมสุขภาพของประชาชนลดการบริโภคเครื่องดื่มที่มีแอลกอฮอล์ และเพิ่มรายได้สำหรับรัฐบาลเพื่อการพัฒนาสังคม การเก็บภาษีเครื่องดื่มที่มีแอลกอฮอล์มีข้อดีและข้อควรระวัง ดังนี้

1. ส่งเสริมสุขภาพของประชาชน การเก็บภาษีเครื่องดื่มที่มีแอลกอฮอล์สามารถส่งเสริมการลดการบริโภคเครื่องดื่มที่มีแอลกอฮอล์ ซึ่งสามารถลดความเสี่ยงต่อสุขภาพของประชาชนได้ เช่น โรคตับอักเสบ โรคหัวใจ โรคเบาหวาน และอื่น ๆ
2. เพิ่มรายได้สำหรับรัฐบาล การเก็บภาษีเครื่องดื่มที่มีแอลกอฮอล์เป็นที่มาของรายได้สำหรับรัฐบาล ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาสังคม เช่น การสร้างโรงเรียน การพัฒนาสาธารณสุขูปโภค หรือการเสริมสร้างสวัสดิการสาธารณะต่าง ๆ
3. การส่งเสริมสาธารณสุขการธรรมชาติ การลดการบริโภคเครื่องดื่มที่มีแอลกอฮอล์ย่อมส่งผลต่อการลดการใช้ทรัพยากรธรรมชาติ เช่น น้ำ และวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตเครื่องดื่ม

3.1.4 ข้อจำกัดของการผลิตสุรา มีความสำคัญอย่างมาก เนื่องจากการผลิตและจำหน่ายสุราเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยของผู้บริโภคและมีผลกระทบต่อสังคม โดยสามารถแบ่งออกเป็นหัวข้อหลัก ๆ ดังนี้

1. การขออนุญาตและการจดทะเบียน
 - ผู้ผลิตสุราต้องขออนุญาตการผลิตจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น กรมสรรพสามิตในประเทศไทย หรือ Alcohol and Tobacco Tax and Trade Bureau (TTB) ในสหรัฐอเมริกา การขออนุญาตนี้มักมีข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้ผลิตและสถานที่ผลิต
 - การจดทะเบียนผลิตภัณฑ์สุรากับหน่วยงานที่รับผิดชอบเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อให้สามารถจำหน่ายสุราได้อย่างถูกต้องตามกฎหมาย
 - ผู้ผลิตสุราที่มีแบรนด์เป็นของตนเองต้องปฏิบัติตามกฎหมายลิขสิทธิ์และสิทธิบัตร เพื่อป้องกันการละเมิดสิทธิของผู้อื่น และเพื่อคุ้มครองสิทธิในเครื่องหมายการค้าของตนเอง
2. ข้อกำหนดด้านปริมาณการผลิต
 - กฎหมายในบางประเทศมีการกำหนดปริมาณสุราที่ผู้ผลิตสามารถผลิตได้ต่อปี โดยเฉพาะสำหรับผู้ผลิตสุราขนาดเล็กหรือวิสาหกิจชุมชน เพื่อควบคุมการผลิตในอุตสาหกรรมและป้องกันการผลิตที่ผิดกฎหมาย
 - หากการผลิตเกินกว่าที่กฎหมายกำหนด ผู้ผลิตอาจต้องขออนุญาตเพิ่มเติมหรือจ่ายภาษีเพิ่มเติม
3. ข้อจำกัดในการขายและการตลาด

- กฎหมายมักกำหนดข้อจำกัดในการขายสุรา เช่น การจำกัดอายุผู้ซื้อ การกำหนดเวลาขายสุรา การห้ามขายสุราในบางสถานที่ เช่น โรงเรียน วัด หรือสถานที่ราชการ
- การโฆษณาสุรามีข้อจำกัดทางกฎหมายเช่นกัน เช่น การห้ามโฆษณาในลักษณะที่ส่งเสริมการบริโภคเกินควร หรือการโฆษณาที่มีผลกระทบต่อกลุ่มเยาวชน
- ฉลากของผลิตภัณฑ์สุราต้องมีข้อมูลที่ถูกต้องและครบถ้วนตามที่กฎหมายกำหนด เช่น ปริมาณแอลกอฮอล์ ชื่อผู้ผลิต และคำเตือนเกี่ยวกับสุขภาพ

3.2 แนวคิดการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการดำเนินงาน (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการดำเนินงาน (SWOT Analysis) เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์และทำความเข้าใจเกี่ยวกับสถานการณ์ทางธุรกิจ เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดด้อย หรือสิ่งที่อาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงาน เพื่อที่จะช่วยให้ธุรกิจสามารถระบุแนวทางและกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการพัฒนาธุรกิจ หรือใช้โอกาสในสภาพแวดล้อมที่กำลังพบเจอเพื่อยกระดับความสามารถทางการแข่งขัน โดยแนวคิดของ SWOT Analysis ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ส่วนหลัก คือ (Gretzky, 2010; Benzaghta et al. 2021)

- Strengths – จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบขององค์กร (ปัจจัยภายใน) เป็นจุดแข็งที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ ซึ่งสามารถนำมาใช้ในการแข่งขันหรือใช้ประโยชน์ในสถานการณ์ธุรกิจ เช่น บุคลากรมีความสามารถ แปรนด์ที่มีชื่อเสียง เป็นต้น
- Weaknesses – จุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบขององค์กร (ปัจจัยภายใน) เป็นปัจจัยที่อาจกีดกันหรือยับยั้งการดำเนินธุรกิจ เช่น ผลิตภัณฑ์ที่ไม่ได้รับการยอมรับ ระบบการบริหารจัดการที่ไม่เพียงพอ เป็นต้น
- Opportunities – โอกาสที่จะทำให้องค์กรดำเนินการได้ (ปัจจัยภายนอก) เป็นสถานการณ์หรือแนวโน้มที่อาจนำมาซึ่งโอกาสสำหรับธุรกิจ เช่น การเปลี่ยนแปลงในตลาด การเปิดตลาดใหม่ การเปลี่ยนแปลงในเทคโนโลยี เป็นต้น
- Threats – อุปสรรค ข้อจำกัด หรือปัจจัยที่คุกคามการดำเนินงานขององค์กร (ปัจจัยภายนอก) เป็นปัจจัยที่อาจเป็นอันตรายหรือเสี่ยงต่อธุรกิจ เช่น การแข่งขันที่รุนแรง นโยบายของรัฐบาล การเปลี่ยนแปลงในกฎหมาย เป็นต้น

หลักการสำคัญของ SWOT คือ การวิเคราะห์โดยการสำรวจจากสภาพการณ์ 2 ด้าน คือ สภาพการณ์ภายในและสภาพการณ์ภายนอก (Situation Analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อให้รู้ตนเอง (รู้เรา) รู้จักสภาพแวดล้อม (รู้เขา) ชัดเจน และวิเคราะห์โอกาส-อุปสรรค การวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร ทั้งสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ที่มีต่อองค์กรธุรกิจ และจุดแข็ง จุดอ่อน และความสามารถ ด้านต่าง ๆ ที่องค์กรมีอยู่ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินตามกลยุทธ์ขององค์กรที่เหมาะสมต่อไป

3.3 แนวคิดเกี่ยวกับการค้าปลีก

การจัดการการค้าปลีก หมายถึง กิจกรรมทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการจำหน่ายสินค้าหรือบริการให้แก่ผู้บริโภคขั้นสุดท้ายโดยตรงเพื่อใช้ส่วนตัว ไม่ใช่เพื่อประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจ (Kotler et al., 1997)

รูปแบบของธุรกิจค้าปลีกได้มีการพัฒนาจากร้านค้าเล็ก ๆ มาเป็นขนาดใหญ่ที่มีต้นทุนในการดำเนินงานสูงกว่ารูปแบบเดิม มีการบริหารงานที่เป็นระบบมากขึ้น และใช้บุคลากรในการดำเนินการเป็นจำนวนมาก ปัจจุบันสามารถจำแนกธุรกิจค้าปลีกได้ตามลักษณะของสินค้าและบริการ โดยแบ่งเป็นร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม (Traditional Trade) และร้านค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) (Levy & Weitz, 2004) ดังนี้

ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม (Traditional Trade) มีลักษณะร้านจะเป็นห้องแถวมีพื้นที่คับแคบ ไม่มีการตกแต่งหน้าร้านมากมาย สินค้าส่วนใหญ่เป็นสินค้าอุปโภคบริโภค การจัดวางสินค้าไม่เป็นหมวดหมู่และไม่ทันสมัย จัดวางตามความสะดวกในการหยิบสินค้า เป็นกิจการที่ดำเนินงานโดยเจ้าของคนเดียว หรือมีการร่วมกันจัดตั้งเป็นห้างหุ้นส่วน เป็นการดำเนินธุรกิจแบบครอบครัว เงินลงทุนน้อย บริหารงานอย่างง่ายไม่ซับซ้อน ไม่มีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ ลูกค้าเกือบทั้งหมดอยู่บริเวณใกล้เคียงกับร้านค้า เช่น ร้านค้าปลีกทั่วไป และร้านขายของชำ

ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) หมายถึง ห้าง/ร้านขนาดกลางถึงขนาดใหญ่ มีการออกแบบร้าน และจัดวางสินค้าเป็นหมวดหมู่ เพื่อความสวยงามและเป็นระเบียบ มีการบริการที่ทันสมัยเพื่อดึงดูดให้ลูกค้ามาใช้บริการมากขึ้น การดำเนินธุรกิจมีทั้งแบบครอบครัวและแบบมืออาชีพ มีการลงทุนสูงชัน และระบบการจัดการบริหารมีความซับซ้อนมากขึ้น ซึ่งสามารถแบ่งธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ออกเป็น 7 ประเภท ได้แก่ 1) ห้างสรรพสินค้า (Department Store) 2) ซูเปอร์เซ็นเตอร์ (Super Center) 3) ซูเปอร์มาร์เก็ต (Supermarket) 4) ร้านค้าเงินสดและบริการตนเอง (Cash & Carry) 5) ร้านค้าเฉพาะอย่าง (Specialty Store) 6) ร้านค้าประชันชนิด (Category Killer) และ 7) ร้านสะดวกซื้อ (Convenience Store) หรือ Minimart

3.4 แนวคิด Business Model Canvas

Business Model Canvas (BMC) คือ การอธิบายองค์ประกอบของธุรกิจซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ 9 ส่วน ในแบบที่เรียบง่ายบนหน้ากระดาษเพียงแผ่นเดียว เพื่อให้ทุกคนทั้งภายในและภายนอกองค์กรสามารถสื่อสารถึงสิ่งเดียวกันได้อย่างตรงประเด็น เข้าใจง่าย และนำไปใช้งานได้ทันที นอกจากนี้จะทำให้การสื่อสารชัดเจนแล้ว จุดเด่นของ BMC คือ ทำให้สามารถเห็นภาพรวมของโครงการเพื่อจะปรับจุดอ่อนหรือเสริมจุดแข็ง รวมถึงการปรับกลยุทธ์การดำเนินงานได้ง่ายและรวดเร็ว (Murray & Scuto, 2015; Sparviero, 2019) โดยองค์ประกอบทั้ง 9 ช่อง ได้แก่

1. Customer segment (กลุ่มลูกค้า) ลูกค้าของเราคือใคร เราไปช่วยใคร การวิเคราะห์กลุ่มลูกค้าว่าใครเป็นลูกค้าเรา กลุ่มลูกค้าเราเป็นวงกว้าง (Mass) หรือกลุ่มเฉพาะ (Niche) ปัญหาของลูกค้าเราคืออะไร ซึ่งต้องแยกระหว่าง “คนซื้อและคนใช้” เพราะสินค้าบางอย่างคนซื้อไม่ได้ใช้ และคนใช้ไม่ได้ซื้อ เช่น ของใช้เด็กพ่อแม่จะเป็นผู้ซื้อ ผลิตภัณฑ์ต้องตอบโจทย์ผู้ใช้ แต่การสื่อสารเราจะสื่อสารกับผู้ซื้อ รวมไปถึงลูกค้าของเรามีพฤติกรรมแบบไหน อยู่กับสื่ออะไรเป็นเรื่องสำคัญที่เราต้องรู้ ต้องวิเคราะห์ให้ชัดเจนเพื่อให้ตอบสนองต่อกลุ่มเป้าหมายที่หลากหลายได้ ไม่ว่าจะเป็นการแบ่งกลุ่มตามความต้องการ พฤติกรรม พื้นที่ หรือรูปแบบสินค้า เป็นต้น เพื่อให้ออกแบบสินค้า/บริการ ช่องทางการเข้าถึง เหมาะสมกับแต่ละกลุ่ม

2. Value proposition (คุณค่าของสินค้าและบริการ) เราให้อะไรกับลูกค้าหรือเราไปช่วยลูกค้าของเราในเรื่องใด อะไรที่ทำให้ลูกค้าต้องเลือกสินค้าและบริการของเรา ในส่วนนี้สำคัญมากต้องตอบให้ได้ว่าอะไรคือคุณค่าในสินค้าและบริการที่นำเสนอให้ลูกค้า ลูกค้าจะได้คุณค่าอะไรจากการยอมจ่าย คุณค่าในสินค้าและบริการเข้าไปแก้ปัญหา หรือตอบโจทย์ หรือส่งเสริมอะไรให้ลูกค้า

3. Channels (ช่องทางการเข้าถึงลูกค้า) ช่องทางในการซื้อขาย และช่องทางในการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าเป็นแบบไหน ลักษณะธุรกิจเราเป็นอย่างไรการซื้อผ่านช่องทางใดจึงจะสะดวกมากที่สุด นอกจากนี้ช่องทางในการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าควรเลือกให้ถูกต้องตรงจุดว่าลูกค้าอยู่กับสื่อชนิดใด การแจ้งข้อมูลสินค้า หรือบอกโปรโมชั่นกับลูกค้าผ่านสื่อใดจึงจะเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

4. Customer relationship (ความสัมพันธ์กับลูกค้า) การสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าที่ดีเป็นอีกหนึ่งเหตุผลสำคัญที่ทำให้เกิดการบอกต่อ (Word of Mouth) การซื้อซ้ำ จนนำไปสู่การเป็นลูกค้าประจำ ความสัมพันธ์กับลูกค้าในแต่ละธุรกิจจะแตกต่างกันไป

5. Revenue streams (รายรับ) ช่องทางการเข้ามาของรายได้จะเข้ามาช่องทางใดบ้าง โดยจะมี 4 ประเภท ได้แก่ จากค่าบริการ จากการขายสินค้า จากค่าเช่า จากค่าอนุญาตให้ใช้ลิขสิทธิ์ โดยควรพิจารณาว่าลูกค้าสะดวกจ่ายในรูปแบบใด เครดิตหรือเงินสด จ่ายผ่านช่องทางใด โอนผ่านธนาคาร เคทเตอร์เซอร์วิส หรือ แกดเจ็ทส์ ที่สอดคล้องกับสินค้าและบริการ

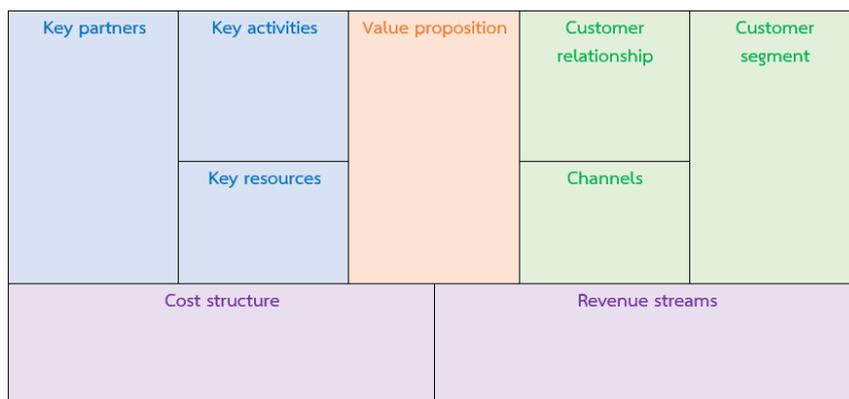
6. Cost structure (โครงสร้างต้นทุน) ต้นทุนในการทำธุรกิจทั้งหมด ต้นทุนที่แบ่งตามวัตถุประสงค์ จะมี 2 ประเภท คือ ต้นทุนเพื่อขับเคลื่อนธุรกิจ เช่น ค่าจ้างพนักงาน ค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าน้ำมัน ค่าบำรุงรักษาเครื่องจักร ค่าเช่าสำนักงาน ฯลฯ และอีกประเภทหนึ่ง คือ ต้นทุนเพื่อเพิ่มคุณค่าให้ธุรกิจ เช่น งบประมาณ งบเข้าพื้นที่พิเศษเพื่อลูกค้าของตนเองตามห้างสรรพสินค้า งบลงข่าว ประชาสัมพันธ์ ฯลฯ แต่ถ้าแยกตามประเภทของต้นทุนจะมี 4 ประเภท

- 1) ต้นทุนคงที่ (Fixed Cost) เป็นรายจ่ายคงที่ จ่ายประจำ เช่น ค่าจ้างพนักงาน ค่าเช่า
- 2) ต้นทุนผันแปร (Variable Cost) จ่ายมากจ่ายน้อยขึ้นอยู่กับปริมาณการใช้ เช่น ค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าน้ำมัน
- 3) ต้นทุนผลิตมากแล้วราคาถูกลง (Economy of Scale) เช่น สิ่งผลิตขวดโหลใส่อาหารจำนวน 1,000 ใบขึ้นไป จะได้ราคาต่อชิ้นถูกกว่าปกติ
- 4) ต้นทุนซื้อพร้อมกันแล้วถูกลง (Economy of Scope) เช่น ซื้อเครื่องใช้สำนักงานพร้อมกัน และจัดส่งทีเดียวจะได้ส่วนลดมากกว่า และได้รับบริการสงฟรี

7. Key resources (ทรัพยากรหลัก) ทรัพยากรที่สำคัญกับธุรกิจ ทรัพยากรในที่นี้หมายถึงรวมทั้งคน เครื่องจักร เงินทุน ทรัพย์สินทางปัญญา ที่ดิน ฯลฯ ควรจะแยกเป็น 2 ส่วน คือ ทรัพยากรส่วนที่เรามีอยู่ และ ทรัพยากรส่วนที่เราต้องมี การมองหาทรัพยากรต้องย้อนกลับไปดูว่าลูกค้าคือใคร อะไรคือคุณค่าที่จะนำเสนอแก่ลูกค้า และทรัพยากรจะสามารถสร้างคุณค่านั้น ๆ ได้หรือไม่ อย่างไร

8. Key activities (กิจกรรมหลัก) กิจกรรมหลักที่ช่วยขับเคลื่อนธุรกิจ อะไรคือหน้าที่ที่ต้องทำบ้าง ซึ่งแต่ละธุรกิจจะมีหน้าที่หลักแตกต่างกันไป เช่น ธุรกิจปลูกผักออร์แกนิก หน้าที่หลักที่เราจะเขียนลงไปในช่วง Key Activities คือ ปลูกผัก ดูแลผักให้ปลอดสารพิษคัดเลือกเมล็ดพรรณ เป็นต้น

9. Key partners (ผู้ร่วมงานหลัก) เพื่อให้ธุรกิจดำเนินไปอย่างลุล่วง partners คือกลุ่มคนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจ อาจจะเรียกว่า คู่ค้าหรือผู้ช่วยเหลือ ข้อดีของการมี partners คือ กลุ่มคนเหล่านี้จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำธุรกิจ ช่วยกระจายความเสี่ยง และทำให้เราไม่ต้องดำเนินการทุกอย่างด้วยตัวเองซึ่งจะช่วยประหยัดเวลาให้มาโฟกัสเรื่องสำคัญ ๆ ได้



ภาพที่ 1 องค์ประกอบ Business Model Canvas

4. วิธีการวิจัย (Research Methodology)

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีรูปแบบของการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ประกอบการธุรกิจสุราพื้นบ้าน มีขั้นตอนของการดำเนินงานวิจัย ดังนี้

1. ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย ทั้งจากหนังสือและบทความทางวิชาการ เพื่อเรียบเรียงความสำคัญของปัญหาการวิจัย
2. กำหนดวัตถุประสงค์งานวิจัย
3. ระบุประชากรเป้าหมายที่จะทำการศึกษา
4. สร้างและพัฒนาเครื่องมือแบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูลสำหรับการวิจัย
5. เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง
6. วิเคราะห์ข้อมูล
7. สรุปผลการวิจัย และอภิปรายผลที่ได้จากการวิจัย

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ จากรายงานวิชาการ การศึกษาวิจัย สถิติข้อมูล เอกสารระเบียบ/กฎหมาย และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสุราพื้นบ้าน นอกจากนี้ยังได้รวบรวมข้อมูลปฐมภูมิภาคสนาม ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสภาพการณ์ของธุรกิจ องค์ประกอบและการตลาดของธุรกิจสุราพื้นบ้านจากผู้ประกอบการในพื้นที่จังหวัดแพร่ จำนวน 1 ราย โดยใช้แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่รวบรวมได้จากการตรวจสอบเอกสาร และการสำรวจโดยใช้แบบสัมภาษณ์นำมาวิเคราะห์ โดยใช้การวิเคราะห์เชิงคุณภาพ ได้แก่ การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content analysis) เพื่ออธิบายถึงสาเหตุผลกระทบ แนวโน้มสถานการณ์การผลิต และการขยายตลาดเพื่อพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายสุราพื้นบ้านสู่ตลาดค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade)

5. ผลการวิจัย (Research Finding)

5.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ประกอบการและข้อมูลกรณีศึกษา สักทองแพร์

วิสาหกิจชุมชนสุราสักทองแพร์ จังหวัดแพร่ ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2559 เป็นกลุ่มชาวบ้านในตำบล สะเอียบ อำเภอสอง จังหวัดแพร่ ที่รวมตัวกันเพื่อผลิตสุราพื้นบ้าน "สักทองแพร์" โดยการสืบทอดภูมิปัญญาจากบรรพบุรุษกว่า 200 ปี ซึ่งในอดีตชาวบ้านในพื้นที่ผลิตสุราพื้นบ้านเพื่อบริโภคกันเอง โดยไม่มีการควบคุมคุณภาพและมาตรฐาน ประกอบกับกฎหมายของไทยยังห้ามมิให้ผลิตและจำหน่ายสุราโดยไม่ได้รับอนุญาต จึงส่งผลกระทบต่อชุมชนและวิถีชีวิตของชาวบ้าน โดยตราสินค้าที่มีชื่อเสียงมากที่สุด คือ สักทองแพร์ และตราอื่น ๆ เช่น ล.ลิงรำเรียง เมทาเน่น เป็นต้น รวมถึงผลิตภัณฑ์ สาโท และ ไวน์ ความแตกต่างของแต่ละยี่ห้อ คือ รสชาติที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับว่าจะใช้พืชหรือผลไม้ชนิดใดมาหมักกลั่นเป็นเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ ปัจจุบันกำลังการผลิตอยู่ที่ 10,000 โหลต่อเดือน และราคาขายต่อหน่วยเริ่มตั้งแต่ 80 – 900 บาท ขึ้นอยู่กับยี่ห้อและปริมาณ ด้วยเหตุนี้กลุ่มชาวบ้านจึงรวมตัวกันเพื่อขอใบอนุญาตผลิตสุราอย่างถูกกฎหมาย และก่อตั้งเป็น "วิสาหกิจชุมชนสุราสักทองแพร์" โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. พัฒนาและยกระดับคุณภาพสุราพื้นบ้าน "สักทองแพร์" ให้ได้คุณภาพและมีมาตรฐาน
2. ส่งเสริมรายได้และสร้างงานให้กับสมาชิกในชุมชน
3. สืบสานภูมิปัญญาการผลิตสุราพื้นบ้านที่สืบทอดมาจากบรรพบุรุษ
4. สนับสนุนการท่องเที่ยวเชิงเกษตรและส่งเสริมเศรษฐกิจชุมชนในท้องถิ่น

วิสาหกิจชุมชนสุราสักทองแพร์ เริ่มจากวิสาหกิจชุมชนเล็ก ๆ จนปัจจุบันมีวิสาหกิจในเครือข่ายรวม 20 กลุ่มจาก 3 หมู่บ้าน คือ หมู่ 1 หมู่ 5 และหมู่ 9 ซึ่งทำให้มีการจ้างงานภายในกลุ่มรวมกว่า 180 คน ผลิตภัณฑ์หลักของวิสาหกิจชุมชนสุราสักทองแพร์ คือ สุราพื้นบ้านตราสักทองแพร์ ซึ่งเป็นภูมิปัญญาพื้นบ้านที่สืบทอดมายาวนานกว่า 200 ปี สูตรการผลิตสุราสักทองแพร์ ได้มาจากบรรพบุรุษของสมาชิกในชุมชน โดยใช้ข้าวเหนียวพันธุ์พื้นเมือง และสมุนไพรพื้นบ้านประมาณ 20 ชนิด ผ่านกรรมวิธีการกลั่นแบบดั้งเดิม

ปัจจุบันได้พัฒนาระบบวิธีการผลิตที่ได้มาตรฐาน พัฒนาผลิตภัณฑ์และความหลากหลายของสินค้าเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากขึ้น ทั้งยังได้รับความช่วยเหลือจากมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ในการวิจัยและคัดเลือกสายพันธุ์ข้าวพื้นเมือง และได้ปลูกข้าวพื้นเมืองแบบเกษตรอินทรีย์จากสายพันธุ์ที่ได้รับคัดเลือก เพื่อนำมาผลิตเป็นสินค้าระดับ Premium grade ที่มีรสชาติและกลิ่นหอมเป็นเอกลักษณ์ ผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชนสุราสักทองแพร์ ได้รับรางวัลมากมาย เช่น รางวัล OTOP 5 ดาว รางวัลสุดยอดวิสาหกิจชุมชน รางวัล SMEs AWARD และรางวัล Thailand SMEs OK Plus เป็นตัวอย่างที่ดีของวิสาหกิจชุมชนที่พัฒนาตนเองจนประสบความสำเร็จ สามารถสร้างงาน สร้างรายได้ให้กับสมาชิก และส่งเสริมเศรษฐกิจของชุมชน โดยได้รับการรับรองมาตรฐาน GMP รวมถึงรางวัล OTOP 5 ดาว

ผลิตภัณฑ์ "สักทองแพร์" มีวางจำหน่ายทั้งในจังหวัดแพร่ เชียงราย พะเยา น่าน และจังหวัดต่าง ๆ ในภาคเหนือผ่านตัวแทนจำหน่าย รวมถึงได้เริ่มจัดส่งสินค้าเพื่อจำหน่ายในร้านสะดวกซื้อ 25 สาขาในพื้นที่จังหวัดเชียงราย นอกจากนี้ยังมีการออกร้านในงานแสดงสินค้าโดยการสนับสนุนจากหน่วยงานต่าง ๆ ของทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อการสร้างแบรนด์และการยอมรับในผลิตภัณฑ์สุราพื้นบ้าน เพื่อความยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชน ซึ่งได้รับความนิยมนักท่องเที่ยวและผู้บริโภคทั่วไป นอกจากนี้วิสาหกิจชุมชนสุราสักทองแพร์ยังมีศูนย์การเรียนรู้ให้ความรู้เกี่ยวกับภูมิปัญญาการผลิตสุราพื้นบ้านแก่วิสาหกิจชุมชนอื่น ๆ รวมถึงนักท่องเที่ยวเพื่อเข้าชมกระบวนการผลิต ซิมสุรา และซื้อผลิตภัณฑ์อื่น ๆ ที่ผลิตในชุมชน



ภาพที่ 2 ตัวอย่างผลิตภัณฑ์ของวิสาหกิจชุมชนสุราสักทองแพร์

5.2 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในสำหรับสุราพื้นบ้าน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในการดำเนินงาน (SWOT Analysis) ของวิสาหกิจชุมชนสุราสักทองแพร์ เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับสถานการณ์ทางธุรกิจ โดยจากการสัมภาษณ์และลงพื้นที่พบว่า วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตสุรา เช่น ข้าว ผลไม้ สมุนไพรต่าง ๆ มาจากการปลูกเองของชาวบ้าน ซึ่งเป็นคนในชุมชน จึงสามารถคัดเลือกเฉพาะพันธุ์ที่ดีได้ ทำให้สุรามีให้เลือกหลายรสชาติขึ้นอยู่กับวัตถุดิบที่ใช้ผลิต และมีให้เลือกหลายขนาด ผลิตภัณฑ์ "สักทองแพร์" มีวางจำหน่ายทั้งในจังหวัดแพร์ เชียงราย และตัวแทนจำหน่าย จากจังหวัดพะเยา น่าน และจังหวัดต่าง ๆ ในภาคเหนือ

ในอดีตชาวบ้านในพื้นที่ผลิตสุราพื้นบ้านเพื่อบริโภคกันเอง โดยไม่มีการควบคุมคุณภาพและมาตรฐาน แต่ในปัจจุบันได้พัฒนากรรมวิธีการผลิตที่ได้มาตรฐาน พัฒนาผลิตภัณฑ์และความหลากหลายของสินค้าเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากขึ้น มีการขอใบอนุญาตผลิตสุราอย่างถูกกฎหมาย และก่อตั้งเป็น "วิสาหกิจชุมชนสุราสักทองแพร์" พร้อมทั้งเปิดให้ผู้ที่สนใจสามารถเข้าไปเรียนรู้กระบวนการผลิตสุราได้ และเมื่อนำมาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในสำหรับสุราพื้นบ้านสามารถสรุปจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการดำเนินงาน ดังนี้

Strengths – จุดแข็ง

- วัตถุดิบ รับซื้อจากชาวบ้านหรือเกษตรกรในชุมชนและปลูกเองจึงสามารถคัดเลือกพันธุ์ที่ดี ทำให้คุณภาพวัตถุดิบออกมาดี อาทิ ข้าว สมุนไพร ผลไม้
- แปรนต์ ความหลากหลายของแปรนต์ เช่น สักทอง ล.ลิงรำเรียง เมาท่อนน์ เป็นต้น มีให้เลือกหลายรูปแบบ หลายขนาด

Weaknesses – จุดอ่อน

- การควบคุมคุณภาพ เนื่องจากวัตถุดิบเป็นข้าว สมุนไพร ผลไม้ จึงยากต่อการควบคุมคุณภาพที่จะทำให้รสชาติของสินค้าเหมือนกัน
- การอัพเกรดสินค้า เนื่องจากสินค้าขาดการพัฒนาหรือปรับปรุงเพื่อให้สินค้ามีคุณภาพมากขึ้น รวมทั้งบรรจุภัณฑ์ต่าง ๆ ที่ยังใช้รูปแบบเดิมที่เคยผลิต

Opportunities – โอกาส

- การขยายธุรกิจ โดยการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ (Partner) กับผู้ประกอบการท่องเที่ยว เช่น การพัฒนาสูตรการผสมเหล้าในรูปแบบของ Cocktail สร้างความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะ เพื่อให้สินค้าสามารถเข้าถึงลูกค้าในธุรกิจการท่องเที่ยวได้เพิ่มมากขึ้น
- การสร้างความร่วมมือกับร้านอาหาร โรงแรม เพื่อทำให้สินค้ามีคนรู้จักมากขึ้นและขยายฐานลูกค้า

- การเข้าร่วมงานแสดงสินค้าต่าง ๆ เช่น นิทรรศการสินค้าชุมชน ซึ่งถือเป็นกิจกรรมทางการตลาด เพื่อนำเสนอข้อมูลสินค้าให้ลูกค้ารู้จักมากขึ้น
- การขยายธุรกิจในรูปแบบ Wine cellar หรือ "ห้องเก็บไวน์" คือ สถานที่ที่ใช้ในการเก็บรักษาไวน์ให้อยู่ในสภาพที่ดีที่สุด โดยปกติจะมีการควบคุมอุณหภูมิและความชื้นอย่างเหมาะสม เพื่อรักษาคุณภาพและรสชาติของไวน์ให้อยู่ในระดับที่ดีเยี่ยมตลอดเวลา ในกรณีของสุราที่บ้านสักทองสามารถการเก็บในลักษณะเดียวกับการเก็บไวน์ในห้องเก็บไวน์ได้ มีข้อดีข้อจำกัด ดังนี้

ข้อดี

1. การรักษาคุณภาพและการเก็บในอุณหภูมิและความชื้นที่เหมาะสมช่วยรักษาคุณภาพของสุรา ทำให้มีรสชาติที่ดีขึ้นและคงคุณสมบัติของสุราได้นาน
2. การพัฒนารสชาติเช่นเดียวกับไวน์ สุราที่บ้านบางชนิดอาจมีรสชาติที่ดีขึ้น หากเก็บในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมและในระยะเวลาที่นานขึ้น
3. การป้องกันแสงและการสั่นสะเทือน หากเก็บในที่มืดและไม่มีการสั่นสะเทือนจะช่วยป้องกันการเสื่อมสภาพของสุรา
4. การสร้างมูลค่าเพิ่ม การเก็บสุราที่บ้านในลักษณะเดียวกับไวน์ อาจช่วยสร้างความพิเศษและมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้า ซึ่งทำให้เป็นที่น่าสนใจสำหรับลูกค้าที่ชื่นชอบสินค้าพิเศษหรือสะสมสุรา

ข้อจำกัด

1. ค่าใช้จ่ายการสร้างและรักษาห้องเก็บสุรา ในลักษณะเดียวกับห้องเก็บไวน์อาจมีค่าใช้จ่ายสูง เนื่องจากต้องมีการควบคุมอุณหภูมิ ความชื้น และการออกแบบห้องให้เหมาะสม
2. การดูแลรักษา ต้องมีการดูแลรักษาห้องเก็บสุราอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้แน่ใจว่าอุณหภูมิและความชื้นอยู่ในระดับที่เหมาะสม
3. ความแตกต่างของสุรา สุราที่บ้านบางชนิดอาจไม่ได้มีการพัฒนารสชาติ และเมื่อเก็บในระยะเวลาอันยาวนานเหมือนกับไวน์ ดังนั้น การเก็บในระยะยาวอาจไม่ได้ให้ผลลัพธ์ที่ดีเสมอไป จึงควรตรวจสอบว่าสุราที่บ้านที่มีนั้นว่ามีความเหมาะสมกับการเก็บรักษาในระยะยาวหรือไม่ บางชนิดอาจไม่เหมาะสม เนื่องจากอาจมีสารประกอบที่ไม่เสถียรเมื่อเก็บในระยะยาว ทั้งนี้อาจลองทำการทดลองเก็บสุราในระยะเวลาต่าง ๆ เพื่อดูว่ารสชาติและคุณภาพมีการเปลี่ยนแปลงอย่างไร จะได้ว่าสุราที่บ้านมีการพัฒนาหรือเสื่อมสภาพอย่างไรเมื่อเก็บในสภาพแวดล้อมที่ควบคุม

Threats – อุปสรรค

- กฎระเบียบ เช่น ไม่สามารถแต่งกลิ่นได้ หรือไม่สามารถผลิตเหล้าสีได้ ทำให้เป็นข้อจำกัดในการผลิตและขยายการผลิต
- คู่แข่ง ทั้งรายใหญ่และรายย่อยอื่น ๆ ที่มีสินค้าให้เลือกหลากหลายรูปแบบและขนาด และคู่แข่งรายใหญ่ที่มีงบดำเนินการมากกว่า ทำให้สามารถเข้าถึงผู้บริโภคได้อย่างทั่วถึงมากกว่า
- สภาพอากาศ ความผันผวนของอากาศทำให้ฝนไม่ตรงตามฤดูกาล ส่งผลต่อพืชผลที่ปลูกซึ่งเป็นวัตถุดิบหลักในการผลิตสุรา เช่น บางปีปริมาณฝนน้อยเกิดภัยแล้ง น้ำไม่เพียงพอต่อการเพาะปลูกหรือการผลิต เป็นต้น
- ราคาวัตถุดิบ ราคาวัตถุดิบมีความผันผวนและมีแนวโน้มสูงขึ้นทำให้ต้นทุนสูงขึ้นตามไปด้วย

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมวิสาหกิจชุมชนสุราสักทองแพร์

Strengths – จุดแข็ง	Weaknesses – จุดอ่อน
<ul style="list-style-type: none"> ● วัตถุดิบ ● แปรนด์ ● บรรจุกัญช์ 	<ul style="list-style-type: none"> ● การควบคุมคุณภาพ ● การอัปเดตสินค้า
Opportunities – โอกาส	Threats – อุปสรรค
<ul style="list-style-type: none"> ● การขยายธุรกิจ ● การสร้างความร่วมมือกับร้านอาหาร โรงแรม ● การเข้าร่วมงานแสดงสินค้าต่าง ๆ 	<ul style="list-style-type: none"> ● ภาวะเปียบ ● คู่แข่ง ● สภาพอากาศ ● ราคาวัตถุดิบ

5.3 ผลการพัฒนาแบบจำลองทางธุรกิจ (Business Model) สำหรับสุราพื้นบ้าน

องค์ประกอบของธุรกิจที่สำคัญสามารถอธิบายด้วยแบบจำลองทางธุรกิจ Business Model Canvas ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ 9 ส่วน ที่สามารถเห็นภาพรวมของธุรกิจเพื่อปรับจุดอ่อนหรือเสริมจุดแข็งรวมถึงการปรับกลยุทธ์การดำเนินงานได้ง่ายและรวดเร็ว ดังนี้

Business Model Canvas: วิสาหกิจชุมชนสุราสักทองแพร์

Key Partners	Key Activities	Value Proposition	Customer Relationship	Customer Segment
1) เกษตรกร เพื่อซื้อวัตถุดิบที่จำเป็นในท้องถิ่น 2) ตัวแทนจำหน่าย จาก การจำหน่ายสินค้า ผ่าน ตัวแทนจำหน่าย ในท้องถิ่น 3) หน่วยงานภาครัฐ ในการสนับสนุนและส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน 4) นักวิจัย โดยความร่วมมือเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ รวมถึงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ	1) การผลิตสุราพื้นเมืองที่มีคุณภาพดี 2) การตลาดและการขายสุราให้กับลูกค้า 3) การพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการผลิต และพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ 4) สร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า 5) บริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนให้มีประสิทธิภาพ	1) สุราพื้นเมืองที่มีคุณภาพดี ผลิตจากวัตถุดิบธรรมชาติ 2) สนับสนุนวิสาหกิจชุมชน และส่งเสริมเศรษฐกิจชุมชน จากการจ้างงานในท้องถิ่น 3) นำเสนอเรื่องราวและวัฒนธรรมท้องถิ่นผ่านผลิตภัณฑ์ที่มีประวัติยาวนานกว่า 200 ปี	1) สร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าหลัก (यीบิว) ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ใน Line, Fanpage 2) ออกร้าน จัดกิจกรรมให้ลูกค้าชิมสุรา และศึกษาดูงาน (ศูนย์การเรียนรู้) วัฒนธรรมท้องถิ่น 3) เสนอโปรแกรมส่งเสริมการขายสำหรับयीบิว เช่น 100 ลัง แถม 1 ลัง 4) บริการหลังการขาย มีการรับฟังและแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้า	1) ผู้ที่ชื่นชอบสุราพื้นเมือง 2) นักท่องเที่ยวที่ต้องการซื้อของที่ระลึก 3) ผู้ที่ต้องการสินค้าพื้นเมืองเป็นของฝาก 4) ผู้ประกอบการที่ต้องการนำสินค้าไปจำหน่ายต่อ 5) ร้านอาหารและบาร์ในท้องถิ่นที่ต้องการขายสุราพื้นเมือง
	Key Resources		Channels	
	1) วัตถุดิบ: ข้าวเหนียว ข้าวโพดสมุนไพรต่าง ๆ 2) อุปกรณ์การผลิต: โรงกลั่นหม้อต้ม ถังหมัก 3) บุคลากร: สมาชิกของวิสาหกิจชุมชนที่มีทักษะ 4) ความรู้: ความรู้เกี่ยวกับการผลิตสุราพื้นเมือง 5) เงินทุน: เงินทุนสำหรับการดำเนินงาน และการเพิ่มช่องทางจัดจำหน่ายผ่านร้านสะดวกซื้อ		1) หน้าร้านของวิสาหกิจชุมชน 2) ตัวแทนจำหน่ายในท้องถิ่น 3) ร้านสะดวกซื้อ จังหวัดเชียงราย 4) Booth ในงานแสดงสินค้า 5) เว็บไซต์และโซเชียลมีเดีย	

Cost Structure	Revenue Streams
1) ต้นทุนวัตถุดิบ ได้แก่ ต้นทุนของข้าวเหนียว ข้าวโพด มันสำปะหลัง และสมุนไพรต่าง ๆ 2) ต้นทุนการผลิต ได้แก่ ต้นทุนของอุปกรณ์การผลิตและค่าจ้างแรงงาน 3) ต้นทุนการพัฒนาและวิจัย ได้แก่ ต้นทุนของการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานผลิตภัณฑ์และพัฒนาสินค้าใหม่ ๆ 4) ต้นทุนการตลาดและการขาย ได้แก่ ต้นทุนของการโฆษณา การส่งเสริมการขาย และค่าธรรมเนียมตัวแทนจำหน่าย	1) การจำหน่ายสุรา เป็นรายได้หลักจากการจำหน่ายสุราพื้นเมืองบรรจุขวด 2) การจำหน่ายผลิตภัณฑ์อื่น ๆ เช่น Skin care 3) การรับจ้างผลิตสุรา ซึ่งปัจจุบันไม่ได้รับงานแล้ว 4) รายได้จากบริการอื่น ๆ เช่น บริการจัดเลี้ยง

หมายเหตุ: โรงแรมและร้านอาหารของคุณกัญญาภัค เจ้าของเดียวกับบริษัทสัททองแพร์การค้า ช่วยส่งเสริมการจ้างงานในพื้นที่และรองรับการบริหารจัดการศูนย์การเรียนรู้และช่วยพัฒนาการท่องเที่ยวในพื้นที่

จาก Business Model Canvas (BMC) สามารถนำไปสู่การยกระดับศักยภาพของสุราพื้นบ้านสู่ตลาดค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) โดยเน้นการพัฒนาในแต่ละองค์ประกอบดังนี้

1. Customer Segment การทำความเข้าใจกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่ชัดเจน สามารถช่วยกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการขยายตลาดไปสู่ Modern Trade โดยเฉพาะการเน้นกลุ่มลูกค้าที่สนใจสินค้าคุณภาพสูงและสินค้าเฉพาะทางที่มีเรื่องราวและประวัติ

2. Customer Relationship การรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าหลัก เช่น ยี่ปั้ว และร้านอาหารในท้องถิ่นจะเป็นกุญแจสำคัญในการรักษาฐานลูกค้าเดิม และสามารถนำกลยุทธ์นี้ไปปรับใช้ใน Modern Trade ได้ โดยการให้คำปรึกษา การให้สิทธิพิเศษ และการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายที่สร้างความผูกพันกับลูกค้า รวมถึงเพิ่มความสะดวกสบายด้วยการใช้แพลตฟอร์มออนไลน์ควบคู่ไปกับกิจกรรมออฟไลน์ เช่น การจัดชิมสินค้าหรือการทำตลาดผ่านสื่อโซเชียลและ e-commerce เพื่อดึงดูดลูกค้าใหม่ ๆ ในตลาดค้าปลีกสมัยใหม่

3. Channels การเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายไปยัง Modern Trade เช่น ห้างสรรพสินค้าและร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ จะช่วยให้ผลิตภัณฑ์เข้าถึงลูกค้าได้ง่ายขึ้น การทำงานร่วมกับตัวแทนจำหน่ายและผู้ประกอบการค้าปลีกสมัยใหม่จะช่วยเปิดโอกาสให้กับสินค้าในตลาดที่กว้างขึ้น และการใช้โซเชียลมีเดียและ e-commerce เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

4. Value Proposition การนำเสนอสุราพื้นเมืองที่มีคุณภาพดีพร้อมเรื่องราวและประวัติที่ยาวนานกว่า 200 ปี สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มและดึงดูดความสนใจในตลาด Modern Trade ซึ่งให้ความสำคัญกับสินค้าที่มีเอกลักษณ์และมีคุณค่าทางวัฒนธรรม รวมถึงใช้คุณลักษณะการสนับสนุนวิสาหกิจชุมชนเป็นจุดขาย โดยเน้นการเป็นสินค้าที่ช่วยเสริมสร้างเศรษฐกิจในท้องถิ่น ทำให้แบรนด์มีภาพลักษณ์ที่ดีต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

5. Key Activities การพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้ได้มาตรฐานระดับสากลและเข้มงวดในการควบคุมคุณภาพเป็นสิ่งสำคัญในการเตรียมความพร้อมสำหรับการเข้าสู่ Modern Trade รวมถึงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลง

6. Key Resources การสร้างความมั่นคงในการจัดหาวัตถุดิบที่มีคุณภาพจากเกษตรกรในชุมชนยังคงเป็นปัจจัยสำคัญในการผลิตสินค้าเพื่อรองรับความต้องการใน Modern Trade รวมทั้งการลงทุนในอุปกรณ์และเทคโนโลยี การปรับปรุงอุปกรณ์การผลิตให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการผลิตและคุณภาพของสินค้า

7. Key Partners การสร้างพันธมิตรกับห้างสรรพสินค้า ร้านค้าปลีก และตัวแทนจำหน่ายใน Modern Trade จะช่วยให้ธุรกิจสุราพื้นบ้านสามารถขยายตลาดได้เร็วขึ้นและมีการสนับสนุนจากเครือข่ายผู้

จัดจำหน่าย และร่วมมือกับหน่วยงานวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ และยกระดับมาตรฐานการผลิตจะช่วยสร้างความแตกต่างในตลาด Modern Trade

8. Cost Structure การจัดการต้นทุนในกระบวนการผลิต การวิจัยและพัฒนา รวมถึงการตลาดจะเป็นกุญแจสำคัญในการควบคุมราคาขายให้สามารถแข่งขันได้ในตลาดค้าปลีกสมัยใหม่

9. Revenue Streams นอกจากการขายสุราพื้นเมือง การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ เช่น สกินแคร์ หรือสินค้าที่เกี่ยวข้อง สามารถเพิ่มรายได้เสริมจากการขายผลิตภัณฑ์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับแบรนด์

5.4 แนวทางการยกระดับศักยภาพสุราพื้นบ้านสู่ตลาดค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade)

5.4.1 สินค้าเป้าหมาย

1. สุราสักทองต้นตำรับที่ขายดี และเป็น premium grade คือ
 - 1) เดือนห้า มี 2 แบบ คือ ทำจากข้าวเหนียวหอม พันธุ์ กจ แม่ใจ และแบบที่ผสมน้ำผึ้ง
 - 2) สะเอียบ (ทำจากข้าวเหนียวหอม พันธุ์ กข แม่ใจ)
 - 3) สักทอง (ทำจากข้าวเหนียวหอมกับน้ำผึ้ง)
2. สุราแช่ ที่เป็นสินค้า premium grade ดื่มได้ง่าย แบรินด์ที่เป็นที่ยอมรับ คือ สักทอง
 - 1) สุราแช่บ๊วย เป็นที่ยอมรับจากต่างประเทศ เช่น เกาหลี ญี่ปุ่น และจีน เป็นต้น
 - 2) ไวน์ขาว ไวน์องุ่น และไวน์ข้าว ที่เป็นที่นิยมจากการสั่งซื้อ Online
3. สุราที่พัฒนาสูตรเพื่อสุขภาพ สามารถใช้รักษาผู้ป่วยในโรงพยาบาลและผู้ที่ต้องการเลิกเหล้า ซึ่งยังอยู่ระหว่างการพัฒนาสูตร

โดยสินค้าเป้าหมายข้างต้น หากมีการจัดจำหน่ายใน Modern Trade และส่งออก ก็มีแผนที่จะปรับปรุงรูปแบบ Packing และขนาดบรรจุภัณฑ์ให้เหมาะสมตามความต้องการของลูกค้า

5.4.2 แผนการพัฒนาสินค้าสุราสักทองจังหวัดแพร่

1. ควบคุมคุณภาพและมาตรฐานสินค้า สูตรดั้งเดิม ได้แก่ สักทอง สะเอียบ และเดือนห้า
 - รักษาคุณภาพ รสชาติ และมาตรฐานการผลิตสุราสูตรดั้งเดิมที่สืบทอดมายาวนานกว่า 200 ปี
 - คัดสรรวัตถุดิบที่มีคุณภาพสูง ปลอดภัยจากสารเคมี
 - พัฒนาเทคนิคการผลิตให้ได้มาตรฐาน ควบคุมคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ
 - รักษามาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน (มผช.) GMP และ ออย.
2. พัฒนาสินค้าใหม่ สำหรับ Premium brand
 - พัฒนาสูตรใหม่ๆ ตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป้าหมายในการจัดจำหน่ายช่องทาง Modern Trade, Duty free และส่งออก
 - สร้าง Brand ผลิตภัณฑ์ใหม่ สำหรับ Premium brand
3. พัฒนาบรรจุภัณฑ์
 - ออกแบบบรรจุภัณฑ์ให้สวยงาม ทันสมัย ดึงดูดใจลูกค้า เหมาะสำหรับ Premium brand

- เลือกใช้บรรจุภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม หรืออาจเลือกใช้ Packing ที่ทำในท้องถิ่น เช่น ขวดเซรามิกในภาคเหนือ
- ออกแบบบรรจุภัณฑ์สำหรับกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการสะสม หรือเป็นของฝาก

5.4.3 การสร้างแบรนด์ (Branding)

1. การเน้นเรื่องเล่าของแบรนด์ ใช้เรื่องราวของวัตถุดิบที่มาจากชุมชนและการปลูกเองในการสร้างเรื่องราวของแบรนด์ที่น่าสนใจ เป็นการบอกเล่าเรื่องราวของการสนับสนุนชาวบ้านและเกษตรกรในชุมชน เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า
2. การสร้างเอกลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ ใช้วัตถุดิบพิเศษที่มาจากชุมชนเพื่อสร้างรสชาติและกลิ่นหอมที่แตกต่างจากสุราอื่น ๆ ในตลาด รวมทั้งมีการพัฒนาสูตรที่ใช้สมุนไพรและผลไม้ท้องถิ่นเพื่อสร้างความเป็นเอกลักษณ์และเพิ่มตัวเลือกของสินค้าได้มากขึ้น
3. การเน้นคุณภาพและความเป็นธรรมชาติ เน้นการใช้วัตถุดิบที่มีคุณภาพสูงและกระบวนการผลิตที่คำนึงถึงความเป็นธรรมชาติ ใช้ฉลากและบรรจุภัณฑ์ที่ปกป้องถึงความเป็นธรรมชาติและ การสนับสนุนชุมชน
4. พัฒนาสุราพื้นบ้านแบบพิเศษที่ใช้วัตถุดิบท้องถิ่น เช่น สุราที่ใช้ผลไม้หรือสมุนไพรเฉพาะที่มีเฉพาะในชุมชน
5. การตลาดและการสื่อสาร สื่อสารจุดแข็งของวัตถุดิบและการสนับสนุนชุมชนผ่านช่องทาง การตลาดต่าง ๆ เช่น เว็บไซต์ โซเชียลมีเดีย และการตลาดแบบปากต่อปาก รวมทั้งจัดกิจกรรม ชิมสุราและบอกเล่าเรื่องราวของการผลิตให้ลูกค้าได้รับรู้ ซึ่งจะช่วยให้ลูกค้ารู้จักสินค้ามากขึ้นอย่างกว้างขวาง

5.4.4 การขยายธุรกิจสุราพื้นบ้าน

1. ขยายตลาดในประเทศ

- (1) ห้างสรรพสินค้า เจรจากับห้างสรรพสินค้าใหญ่ๆ เพื่อวางขายผลิตภัณฑ์ในพื้นที่ที่มีผู้คนหนาแน่น
- (2) ร้านค้าปลีก ขยายไปยังร้านค้าปลีกเฉพาะทาง เช่น ร้านไวน์และสุรา หรือร้านขายของฝาก
- (3) ตลาดนัดและงานแฟร์ เข้าร่วมงานแฟร์หรือตลาดนัดในท้องถิ่นเพื่อโปรโมทผลิตภัณฑ์และสร้างการรับรู้ในชุมชน
- (4) งานแสดงสินค้าท้องถิ่น การเข้าร่วมงานแสดงสินค้าในท้องถิ่นจะช่วยให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้าใหม่ ๆ
- (5) การจัดกิจกรรมพิเศษ เช่น ทัวร์ชิมสุรา หรือเวิร์คช็อปทำสุราสำหรับนักท่องเที่ยว
- (6) การเป็นพาร์ทเนอร์กับโรงแรมและรีสอร์ท ขยายตลาดผ่านการเป็นพันธมิตรกับโรงแรม รีสอร์ท หรือบริษัททัวร์เพื่อเสนอสุราพื้นบ้านเป็นสินค้าของที่ระลึกสำหรับนักท่องเที่ยว

2. ขยายตลาดต่างประเทศ

- (1) ศึกษาตลาดต่างประเทศ ศึกษากฎระเบียบและความต้องการของตลาดในต่างประเทศ เช่น เอเชีย ยุโรป หรืออเมริกา เป็นต้น
- (2) หาพันธมิตรทางธุรกิจ หาพันธมิตรหรือผู้จัดจำหน่ายในต่างประเทศที่สามารถช่วยในการกระจายสินค้า

- (3) แพลตฟอร์มอีคอมเมิร์ซ เข้าร่วมแพลตฟอร์มอีคอมเมิร์ซระดับโลก เช่น Amazon หรือ Alibaba เป็นต้น เพื่อเข้าถึงลูกค้าทั่วโลก
- (4) การตลาดดิจิทัล ใช้การตลาดออนไลน์เพื่อโปรโมทสินค้าผ่านโซเชียลมีเดียและการตลาดดิจิทัล

5.4.5 ข้อเสนอแนะการพัฒนาสู่ตลาด Modern Trade

1. ขึ้นทะเบียน GI สำหรับสุราสูตรเฉพาะของวิสาหกิจชุมชน
2. พัฒนาผลิตภัณฑ์และ Packaging และเพิ่มขนาดบรรจุภัณฑ์
3. จัดทำแผนการตลาด/ขยายฐานลูกค้าและช่องทางการจัดจำหน่ายใน Modern Trade
4. จัดทำแผนการตลาด/PR เพื่อเพิ่มการรับรู้ของแบรนด์
5. จัดทำแผนกำลังคนรองรับการเพิ่มแรงงานในกระบวนการผลิต และเพิ่มปริมาณวัตถุดิบจากเกษตรกรในชุมชน
6. ขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อส่งเสริมการสร้าง Brand และการยอมรับในระดับประเทศ
7. พิจารณาห้างสรรพสินค้า (Modern Trade) ที่มีกลุ่มเป้าหมายตรงกับสินค้า มีภาพลักษณ์ดี น่าเชื่อถือ
8. พิจารณาค่าเช่าพื้นที่ โปรโมชัน และเงื่อนไขต่าง ๆ ในช่องทางการจัดจำหน่ายทั้ง Modern Trade, Duty free และส่งออก
9. ควรขยายช่องทางการจำหน่ายไปยังต่างประเทศ ขอความช่วยเหลือจากหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมการส่งออกสินค้าชุมชน
10. ควรพัฒนาสินค้าใหม่ ๆ และบริการเกี่ยวเนื่องใน Ecosystem รวมถึง Knowledge-based Tourism เพื่อส่งเสริมเศรษฐกิจชุมชน
11. ด้านวัตถุดิบ เพื่อให้สินค้ามีคุณภาพ รสชาติมีความคงที่ในอนาคตควรมีการส่งตรวจแลป เพื่อทดสอบค่าต่าง ๆ ให้มีมาตรฐานเดียวกัน และสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้ลูกค้าได้

6. สรุปผลการวิจัยและอภิปราย (Conclusion and Discussion)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในการดำเนินงาน (SWOT Analysis) ของวิสาหกิจชุมชนสุราสักทองแพร์ พบว่า วิสาหกิจชุมชนมีจุดแข็ง ได้แก่ ด้านวัตถุดิบที่ปลูกเองหรือซื้อจากชาวบ้านในชุมชน ด้านความหลากหลายของแบรนด์ และด้านบรรจุภัณฑ์ที่มีความสวยงาม ทันสมัย ส่วนจุดอ่อน ได้แก่ ด้านการควบคุมคุณภาพ เนื่องจากวัตถุดิบการเกษตรจึงยากต่อการควบคุมคุณภาพที่จะทำให้รสชาติของสินค้าเหมือนกัน ด้านสินค้าที่ขาดการพัฒนาหรือปรับปรุงเพื่อให้สินค้ามีคุณภาพมากขึ้น รวมทั้งบรรจุภัณฑ์ต่าง ๆ ที่ยังใช้รูปแบบเดิมที่เคยผลิต นอกจากนี้ยังพบอุปสรรคของวิสาหกิจชุมชนสุราสักทองแพร์ ได้แก่ ด้านกฎระเบียบ เช่น ไม่สามารถแต่งกลิ่นได้ หรือไม่สามารถผลิตเหล้าสีได้ ทำให้เป็นข้อจำกัดในการผลิตและขยายการผลิต ด้านคู่แข่ง ทั้งรายใหญ่และรายย่อยอื่น ๆ ด้านสภาพอากาศที่มีความผันผวนส่งผลต่อพืชผลที่เป็นวัตถุดิบในการผลิต และราคาวัตถุดิบสูงขึ้นทำให้ต้นทุนสูงขึ้นตามไปด้วย ทั้งนี้วิสาหกิจชุมชนสุราสักทองแพร์ยังมีโอกาสหลายด้าน ได้แก่ ด้านการขยายธุรกิจ โดยการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ (Partner) กับผู้ประกอบการท่องเที่ยว ด้านการสร้างร่วมมือกับร้านอาหาร โรงแรม เพื่อทำให้สินค้ามีบรรจุภัณฑ์มากขึ้น

และขยายฐานลูกค้า ด้านการเข้าร่วมงานแสดงสินค้าต่าง ๆ เพื่อนำเสนอข้อมูลสินค้าให้ลูกค้ารู้จักมากขึ้น และด้านการขยายธุรกิจในรูปแบบ Wine cellar

สอดคล้องกับ Arayarangsarit et al. (2005) ได้ศึกษาสถานภาพการผลิตและการตลาดสุราแช่พื้นบ้านในภาคเหนือตอนบน พบว่า ผู้ประกอบการมีการใช้เทคโนโลยีการผลิตไม่สูงนัก เช่น ถังหมักส่วนใหญ่เป็นถังพลาสติก บางรายยังใช้โอ่งหมักสุราแช่พื้นบ้าน การผลิตยังขาดสุขอนามัยที่ดี และส่วนใหญ่ใช้บรรจุภัณฑ์ที่เป็นขวดใช้แล้ว มีเพียงผู้ประกอบการส่วนน้อยที่มีการพัฒนาบรรจุภัณฑ์ที่ดี ส่วนการตลาดสุราแช่พื้นบ้านของผู้ประกอบการส่วนใหญ่เป็นการตลาดเชิงรับ โดยเน้นที่ตลาดในท้องถิ่นและการรองรับนักท่องเที่ยวที่เข้ามาซื้อในแหล่งผลิตมากกว่าการทำตลาดเชิงรุก การพัฒนาทางด้านการผลิตและการตลาดสุราแช่พื้นบ้านของผู้ประกอบการยังมีไม่มากนัก ทั้งนี้เนื่องมาจากผู้ประกอบการประสบปัญหาการขาดความรู้และข้อมูลในด้านการผลิตและการใช้เทคโนโลยีการผลิตเพื่อปรับปรุงผลผลิตและประสิทธิภาพการผลิต และด้านการตลาดตลอดจนแหล่งเงินทุนหมุนเวียน ดังนั้นผู้ประกอบการควรต้องมีการปรับปรุงด้านคุณภาพและความสะอาดปลอดภัยของผลิตภัณฑ์ตลอดจนการพัฒนาเอกลักษณ์ของผลิตภัณฑ์เพื่อเป็นจุดขายภายใต้ภาวะที่ตลาดมีการแข่งขันสูง

แนวทางการยกระดับศักยภาพสุราพื้นบ้านสู่ตลาดค้าปลีกสมัยใหม่ ได้แก่ การยกระดับสินค้าสุราสักทองต้นตำหรับที่ขายดีให้เป็น premium grade โดยการพัฒนาสูตรเพื่อสุขภาพสามารถใช้รักษาผู้ป่วยในโรงพยาบาลและผู้ที่ต้องการเลิกเหล้า ซึ่งจะมีการปรับปรุงรูปแบบ Packaging และขนาดบรรจุภัณฑ์ให้เหมาะสมตามความต้องการของลูกค้า ทั้งนี้ในการพัฒนาสินค้าควรมีการควบคุมคุณภาพและมาตรฐานสินค้าทั้งรสชาติ มาตรฐานการผลิตที่มีคุณภาพ การออกแบบบรรจุภัณฑ์ให้สวยงาม ทันสมัย และดึงดูดใจลูกค้าเหมาะสำหรับ Premium brand โดยอาจเลือกใช้บรรจุภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม รวมถึงการสร้างแบรนด์ด้วยการเน้นเรื่องเล่าของแบรนด์และการสร้างเอกลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ ด้านการใช้วัตถุดิบที่มีคุณภาพสูงและกระบวนการผลิตที่คำนึงถึงความเป็นธรรมชาติ ใช้ฉลากและบรรจุภัณฑ์ที่บ่งบอกถึงความเป็นธรรมชาติและ การสนับสนุนชุมชน และด้านการตลาดและการสื่อสารจุดแข็งของวัตถุดิบและการสนับสนุนชุมชนผ่านช่องทาง การตลาดต่าง ๆ ที่สามารถดำเนินการได้ ซึ่งจะนำไปสู่การขยายธุรกิจไปทั้งตลาดในประเทศและตลาดต่างประเทศได้ สอดคล้องกับ Pongsuk et al. (2006) ที่ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติที่ดีในกระบวนการผลิตสุราพื้นบ้าน พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล คือ ความตระหนักเกี่ยวกับการปฏิบัติที่ดีในกระบวนการผลิตสุราพื้นบ้าน และปัจจัยด้านการผลิต คือ พื้นที่ประกอบกิจการ ลักษณะของโรงเรือน การใช้เครื่องจักรอุปกรณ์ และต้นทุนการผลิต มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติที่ดีในกระบวนการผลิตสุราพื้นบ้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 สำหรับปัญหาในการผลิตสุราพื้นบ้าน ได้แก่ ปัญหาด้านวัตถุดิบ การตลาด เงินทุน ทักษะ และความรู้ทางวิชาการเกี่ยวกับกระบวนการผลิต เทคโนโลยี/เครื่องมืออุปกรณ์ที่ทันสมัย และระบบบำบัดน้ำเสียที่ถูกสุขลักษณะ นอกจากนี้ยังพบปัญหาหน่วยงานภาครัฐมีการดำเนินนโยบายที่ไม่สอดคล้องกันและขาดการสนับสนุนพัฒนาและส่งเสริมอาชีพการผลิตสุราพื้นบ้านอย่างจริงจัง ดังนั้นจึงควรมีการส่งเสริมและฝึกอบรมแนะนำ ประชาสัมพันธ์ และให้ความรู้และทักษะในเรื่องการปฏิบัติที่ดีในกระบวนการผลิตสุราพื้นบ้านให้มากขึ้น นอกจากนี้ Lapawattanaphun (2023) ศึกษากลยุทธ์การสื่อสารการตลาดเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันจากผลกระทบวิกฤต COVID-19 ผ่านมุมมองผู้บริหารระดับสูง ของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ พบว่า วิกฤต COVID-19 ทำให้ผู้บริหารระดับสูงมีการทบทวนแผนการตลาดใหม่ทันที โดยกำหนดกรอบระยะเวลาดำเนินงานให้สั้นลง กระชับทุกแผนเร็วขึ้น ยึดหยุ่นตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นแบบวันต่อวัน มุ่งเน้นเรื่องยอดขายและกำไรมากกว่าช่วงสถานการณ์ปกติ เพื่อชดเชยรายได้ที่หายไป นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญกับการวางแผนการสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการ (IMC) ที่ผสมผสานเครื่องมือสื่อสารการตลาดแต่ละประเภทร่วมกับ

การวิเคราะห์ฐานข้อมูลลูกค้า เพื่อออกแบบกลยุทธ์การสื่อสารการตลาดของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ที่มีความเฉพาะบุคคลมากยิ่งขึ้นและมีประสิทธิภาพ

7. ข้อเสนอแนะการวิจัย (Research Suggestions)

7.1 ข้อเสนอแนะการพัฒนาและต่อยอดธุรกิจ

1. วิสาหกิจชุมชนสุราสักทองแพร์ เป็น Model ต้นแบบในการพัฒนาสินค้าพื้นเมืองและสนับสนุนวิสาหกิจชุมชนให้เติบโตอย่างยั่งยืน
2. การคัดเลือกสินค้าที่มีจุดเด่น มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว และสามารถส่งเข้าประกวดในเวทีระดับโลก เพื่อสร้างการรับรู้ ยอมรับในระดับสากล เช่น London Spirits Award, International Wine & Spirit Competition (IWSC) เป็นต้น
3. ด้านการสร้างการรับรู้ให้ลูกค้า กรณีที่วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตเปลี่ยนแปลงไป เช่น ใช้ข้าวต่างสายพันธุ์ ทำให้รสชาติของสินค้าที่ผลิตแตกต่างกันไปนั้น ผู้ผลิตอาจทำป้าย (Tag) สำหรับให้ข้อมูลลูกค้าว่าใช้วัตถุดิบอะไรในการผลิต จะทำให้ลูกค้ารับรู้ถึงความแตกต่างและเกิดการยอมรับในสินค้าเพิ่มมากขึ้น

7.2 ข้อเสนอแนะการนำไปประยุกต์ใช้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ

1. นโยบายด้านการลดอุปสรรคผู้ประกอบการ อาทิ มาตรการภาษี ควรส่งเสริมให้มีความเท่าเทียม และมาตรการควบคุมเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ต่าง ๆ ควรปรับปรุงกฎหมายให้เข้าใจง่าย ไม่ซับซ้อน เช่น กฎหมายการโฆษณาประชาสัมพันธ์
2. นโยบายด้านเพิ่มมาตรฐานส่งเสริมการส่งออก เพื่อสร้างจุดแข็งให้ประเทศไทยเพิ่มขึ้น โดยถอดบทเรียนจากเกาหลีหรือญี่ปุ่น
3. การส่งเสริมของภาครัฐในการช่วยผู้ประกอบการในการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร (Corporate Image, CI) เพื่อจะให้ผู้ประกอบการกำหนด Product position และ Branding ในลำดับต่อไป

7.3 ข้อเสนอแนะการพัฒนาสายพันธุ์ข้าว ภาคการเกษตรร่วมมือกับภาควิชาการ

1. การสร้างความร่วมมือกับชุมชน ทำงานร่วมกับชุมชนและเกษตรกรในการพัฒนาวัตถุดิบให้มีคุณภาพสูงยิ่งขึ้น สนับสนุนกิจกรรมของชุมชนเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชาวบ้านและเกษตรกร
2. การทำความร่วมมือกับภาควิชาการ อาทิ การพัฒนารสชาติใหม่ ใช้ความหลากหลายของวัตถุดิบในการพัฒนารสชาติใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ชื่นชอบความแปลกใหม่
3. การพัฒนาสายพันธุ์ข้าว ด้วยการประยุกต์ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีจากการวิจัย

7.4 ข้อเสนอแนะการวิจัยในอนาคต

1. การศึกษาการพัฒนาคุณภาพและกระบวนการผลิตสุราพื้นบ้าน อาทิ วิจัยเกี่ยวกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่สามารถนำมาใช้ในกระบวนการผลิตสุราพื้นบ้าน เพื่อปรับปรุงคุณภาพ รสชาติ และความปลอดภัยของผลิตภัณฑ์ ศึกษาการใช้วัตถุดิบท้องถิ่นและการพัฒนาผลิตภัณฑ์จากพืชชนิดอื่นที่ยังไม่ได้รับความนิยม เพื่อเพิ่มความหลากหลายให้กับผลิตภัณฑ์ เป็นต้น
2. การศึกษาการตลาดและพฤติกรรมผู้บริโภคในตลาดสุราพื้นบ้าน เพื่อทำความเข้าใจความต้องการและแนวโน้มในอนาคต

3. การศึกษานวัตกรรมเพื่อความยั่งยืน การใช้พลังงานหมุนเวียนในกระบวนการผลิตสุราพื้นบ้าน และการจัดการของเสียจากการผลิตเพื่อนำกลับมาใช้ใหม่หรือแปรรูปให้เกิดประโยชน์ และการศึกษาแนวทางในการทำธุรกิจสุราพื้นบ้านแบบยั่งยืน โดยให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม สังคม และความยั่งยืนทางเศรษฐกิจ

REFERENCES

- Apimahachokpokin, B., Intakhan, P. and Noithonglek, T. (2013). Marketing Strategy and Service Quality Influence the Customers' Loyalty of Modern Retailers in Muang Lampang District, Lampang Province. *Lampang Rajabhat University Journal*, 1(2), 111-127.
- Arayangsarit. S., Ngamsomsuke. K., & Pramualphisuth. J. (2005). Production and Marketing Situations of Local Fruit Wine and Whisky in the Upper North. *Journal of Agriculture*, 21(2), 173-183.
- Benzaghta, M. A., Elwalda, A., Mousa, M. M., Erkan, I., & Rahman, M. (2021). SWOT analysis applications: An integrative literature review. *Journal of Global Business Insights*, 6(1), 54-72.
- Gretzky, W. (2010). Strategic planning and SWOT analysis. *Essentials of strategic planning in healthcare*, 1(12), 91-108.
- Helms, M. M., & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis—where are we now? A review of academic research from the last decade. *Journal of strategy and management*, 3(3), 215-251.
- Kasikorn Research Center. (2024). Retail in 2024 expected to grow 3.0%, but Thai manufacturers compete fiercely with products from China (Issue 3457). Retrieved from <https://www.kasikornresearch.com/th/analysis/k-econ/business/Pages/Retail-CIS3457-14-02-2024.aspx>
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (2001). Marketing in a changing world. *Underst. Bus.: process*, 6, 69-90.
- Lapawattanaphun, B. (2023). Marketing Communication Strategies to Enhance Competitiveness from The Effect of COVID-19 Crisis Through The Perspectives of High-Ranking Executives In Modern Trade Business. *Journal of Communication Arts*, 41(2), 37-58.
- Levy, M., & Weitz, B. A. (2004). *Retailing management*. McGraw-Hill/Irwin.
- Murray, A., & Scutto, V. (2015). The business model canvas. *Symphonya. Emerging Issues in Management*, 94-109.
- Nunphoobal, S. (2018). Myth of Liquor in Context of Thai Society. *Journal of Humanities and Social Sciences Loei Rajabhat University*, 1(2), 97-106
- Poungsuk. P., Sangwong. S., & Supadit. T. (2006). Factors Affecting to Good Practices in Producing Traditional Liquor. *Journal of Social Development*, 8(2), 143-174.

Sparviero, S. (2019). The case for a socially oriented business model canvas: The social enterprise model canvas. *Journal of social entrepreneurship*, 10 (2), 232-251.

Sura Thai. (2011). Production of local liquor. Retrieved from <https://surathai.wordpress.com/2011/05/10/producesura/>

ข้อมูลติดต่อ

1. วัชรพจน์ ทรัพย์สงวนบุญ (Watcharapoj Sapsanguanboon)
สถาบันพระปกเกล้า (King Prajadhipok's Institute)
E-mail: watcharapoj.sap@kmutt.ac.th
2. กิตติรัตน์ เกื้อสังข์ (Kittirat Kuasang)
สถาบันพระปกเกล้า (King Prajadhipok's Institute)
E-mail: Kittirat0191@gmail.com
3. ชัชฎา จันทรางศุ (Shutchada Chandrangsu)
สถาบันพระปกเกล้า (King Prajadhipok's Institute)
E-mail: shutchada.chandrangsu@gmail.com
4. นฤมิตร สว่างผล (Narumit Sawangphol)
สถาบันพระปกเกล้า (King Prajadhipok's Institute)
E-mail: narumitr@erc.or.th
5. พรริษา จีระสงสกุล (Pornrisha Jeerasongsakul)
สถาบันพระปกเกล้า (King Prajadhipok's Institute)
E-mail: chanyaking1@gmail.com
6. พิชิต สถาปัตยานนท์ (Pichit Sathapattayanon)
สถาบันพระปกเกล้า (King Prajadhipok's Institute)
E-mail: pichit@intergateway.co.th
7. มัญชรี ผอบทิพย์ (Muncharee Paopthip)
สถาบันพระปกเกล้า (King Prajadhipok's Institute)
E-mail: muncharee.saithip@gmail.com
8. รังสรรค์ จูด้วง (Rangsan Juduang)
สถาบันพระปกเกล้า (King Prajadhipok's Institute)
E-mail: kloy0850543786@gmail.com
9. อุษา ผูกพัน (Usa Pookpan)
สถาบันพระปกเกล้า (King Prajadhipok's Institute)
E-mail: pouasa@central.co.th

คำแนะนำการเตรียมบทความ

1. บทความต้นฉบับพิมพ์ลงเอกสารหน้าเดียว มีความยาวไม่เกิน 20 หน้ากระดาษ A4
2. กำหนดระยะขอบกระดาษ 1 นิ้ว (2.54 ซม.) เท่ากันทุกด้าน
3. ตัวอักษรใช้รูปแบบ TH SarabunPSK กำหนดขนาดและรูปแบบต่างๆ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

รายการ	ขนาด	รูปแบบ
ชื่อบทความ ภาษาไทยและภาษาอังกฤษ	18	ตัวหนา จัดกึ่งกลาง
ชื่อผู้แต่ง ภาษาไทยและภาษาอังกฤษ	16	ตัวหนา จัดกึ่งกลาง
สถานศึกษา/ หน่วยงาน ภาษาไทยและภาษาอังกฤษ	16	ตัวปกติ จัดกึ่งกลาง
หัวข้อบทคัดย่อ ภาษาไทยและภาษาอังกฤษ	16	ตัวหนา จัดกึ่งกลาง
เนื้อหาบทคัดย่อ ภาษาไทยและภาษาอังกฤษ	16	ตัวปกติ จัดหน้ากระดาษแบบไทย
คำสำคัญ/ Keywords	16	ตัวหนา จัดชิดซ้าย
หัวข้อเรื่อง	16	ตัวหนา จัดชิดซ้าย
เนื้อเรื่อง	16	ตัวปกติ จัดหน้ากระดาษแบบไทย
References	16	ตัวปกติ จัดชิดซ้าย
ชื่อตาราง (ระบุไว้บนตาราง)	16	ตัวปกติ จัดชิดซ้าย
ชื่อภาพ (ระบุไว้ใต้ภาพ)	16	ตัวปกติ จัดกึ่งกลาง
ข้อมูลติดต่อ	16	ตัวปกติ จัดชิดซ้าย

ส่วนประกอบของบทความ

1. ชื่อบทความ (ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ)
2. ชื่อผู้แต่ง พร้อมระบุสถานศึกษา/ หน่วยงาน (ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ)
3. บทคัดย่อ (Abstract) ภาษาละไม่เกิน 350 คำ (ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ)
4. คำสำคัญ (Keywords) ภาษาละไม่เกิน 5 คำ (ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ)
5. หัวข้อเรื่อง พร้อมระบุเลขกำกับ ประกอบด้วย บทนำ วัตถุประสงค์การวิจัย การทบทวนวรรณกรรม วิธีการวิจัย ผลการวิจัย สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผลการวิจัย ข้อเสนอแนะการวิจัย
6. รายการอ้างอิง (References) ระบุเป็นภาษาอังกฤษทั้งหมด ตามรูปแบบ APA 6th
7. รูปภาพ ควรจัดขนาดให้เหมาะสมและมีความคมชัด



Your Success
Our Passion

ข้อมูลการติดต่อ

ศูนย์กลยุทธ์และความสามารถทางการแข่งขันองค์กร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
126 อาคารเรียนรวม 5 ชั้น 10 ถนนประชาอุทิศ แขวงบางมด เขตทุ่งครุ กรุงเทพฯ 10140

☎ 02-470-9644, 064-138-9000

✉ steco.journal@kmutt.ac.th