



# วารสารสุทธิปริทัศน์

## SUTHIPARITHAT JOURNAL 1

ปีที่ ๒๕ ฉบับที่ ๗๖ พฤษภาคม - สิงหาคม ๒๕๕๔ ISSN 0857-2690

### บทความวิจัย (Research Articles)

บทบาทพระเอกของสมบัติ เมทะนี

*Hero Roles of Sombati Medhanee*

นาวร ฤทธิเรืองนาม, จีรบุญย์ ทักตนบรรจง.....7  
*Nawathorn Ritroungnum, Cheeraboonya Thasanabanchong*

กลยุทธ์องค์การธุรกิจและการดำเนินงานขององค์กรตามแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการแข่งขัน  
*Strategy of Business Organization and Thailand Quality Award (TQA) Criteria for performance excellence*

สุจิตราภรณ์ จุสปาโล .....27  
*Sujitraporn Jussapalo*

การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการดำเนินการคลัสเตอร์อุตสาหกรรมในประเทศไทย

*A Study of the Factors Contributing to the Success of Industrial Cluster Implementation in Thailand*

อริยาพร สุรนาทยุทธิ์..... 51  
*Ariyaporn Suranartyuth*

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการจัดการนวัตกรรมที่มีประสิทธิผลขององค์กรในอุตสาหกรรมธนาคารไทย

*The Determinants of Organizational Innovation Management Effectiveness in The Thai Banking Industry*

ภาณุ ลิ้มมานนท์.....73  
*Phanu Limmanont*

การประยุกต์ใช้ ARIMA Model เพื่อการวิจัย

*Application of ARIMA Model for Research*

จินดามาส สุทธิชัยเมธี ..... 101  
*Jindamas Sutthichaimethee*

การศึกษาผลปฏิบัติด้านการสื่อสาร : ศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อผลปฏิบัติด้านการสื่อสารของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย

*Investigating the Factors Affecting the Communication Performance in Thai Commercial Banks*

อัชจรา จัยเจริญ .....121  
*Atchara Juicharein*

ความสอดคล้องระหว่างการเรียนการสอนการสื่อสารการตลาดในระดับอุดมศึกษากับการดำเนินงานในภาคธุรกิจ

*The Accordance in Marketing Communication Education between Academics and Practitioners*

ดุษฎี นิลดำ ..... 145  
*Dusadee Nilidum*

การใช้แฟ้มสะสมงานอิเล็กทรอนิกส์ในชั้นเรียนการเขียนภาษาอังกฤษเป็นภาษาต่างประเทศ : ผลกระทบและเจตคติของนักศึกษา

*The Use of Electronic Portfolios in the EFL Writing Class : Effects and Student Attitudes*

รวีวรรณ ทวานชิต .....167  
*Raveewan Wanchid*

ความรับผิดชอบต่อสังคมกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน

*Confirmatory Factor Analysis Model of Corporate Social Responsibility : Labor Practices*

เพ็ญนิ ภูมิธรานนท์, นพพร ศรีวรรวิไล, วิภารัตน์ จวนรมณีย์..... 187  
*Penny Phumitharanon, Nopporn Sivoravilai, Wiparat Chanrommanee*

### บทความวิชาการ (Academic Articles)

หลักการออกแบบการสอนสำหรับรายวิชาทางเว็ลด์ไวต์เว็บ

*Instructional Design Principles for Web-based Courses*

วิวรรณ พันธุ์, วิภา วรพงษ์..... 205  
*Wiwat Puntai, Weena Worapong*

### หนังสือแนะนำ (Book Review)

ธุรกิจระหว่างประเทศ : กลยุทธ์ การบริหารและความเป็นจริง

*International Business : Strategy, Management, and the New Realities*

ศุภรา ศภะสุวรรณ ..... 217  
*Supara Kapasuwarn*

# สุทธิปริทัศน์

ปีที่ ๒๕ ฉบับที่ ๗๖ พฤษภาคม - สิงหาคม ๒๕๕๔ ISSN 0857-2690

**\* เจ้าของ**

มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต  
110/1-4 ถนนประชาชื่น  
เขตหลักสี่ กรุงเทพฯ 10210  
โทร. 02-954-7300  
(อัตราค่าตี 30 หมายเลข) ต่อ 361  
E-mail : dpujournal@hotmail.com

**\* คณะที่ปรึกษา**

ศ.ดร.บุญเสริม วิสกุล  
รศ.ดร.วราภรณ์ สามโกเศศ  
ศ.ดร.ไพฑูรย์ สินลารัตน์  
รศ.ดร.สมบุญรัตน์วัลย์ สัตยารักษ์วิทย์  
คณบดีทุกคณะ

**\* บรรณาธิการ**

ผศ.ดร.กุลทิพย์ ศาสตรระรุจิ

**\* กองบรรณาธิการบุคคลภายนอก**

ศ.ดร.ทวีป ศิริรัมย์  
ศ.ดร.ปาริชาติ สถาปิตานนท์  
รศ.ดร.พรทิพย์ ดีสมโชค  
รศ.ดร.ปรีญา วิบูลย์เศรษฐ์  
ผศ.ดร.วิโรจน์ อรุณมานะกุล

**\* กองบรรณาธิการ**

รศ.พินิจ ทิพย์มณี  
ผศ.ดร.นิത്യ เพ็ชรรักษ์  
ผศ.ดร.พิรุณา พลศิริ  
ดร.คม คัมภีรานนท์  
ดร.นพพร ศรีวารีไล  
ดร.อดิสร ณ อุบล

**\* กองจัดการ (ธุรการ การเงินและสมาชิก)**

โชติรส วิวัฒน์ศิลป์ชัย

**\* ออกแบบรูปเล่ม-จัดหน้า**

นันทกา สิทธิฤกษ์

**\* กำหนดออก**

ราย 4 เดือน ฉบับละ 80 บาท

**\* จัดจำหน่าย**

มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต  
โทร. 02-954-7300 ต่อ 445, 292, 690

**\* พิมพ์ที่**

โรงพิมพ์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต  
โทร. 02-954-7300 ต่อ 540  
<http://www.dpu.ac.th/dpuprinting>

ทัศนะข้อคิดเห็นใดๆ ที่ปรากฏในวารสารสุทธิปริทัศน์ เป็นทัศนะวิจารณ์อิสระทางคณะผู้จัดทำไม่จำเป็นต้องเห็นด้วยกับทัศนะข้อคิดเห็นเหล่านั้นแต่ประการใด ลิขสิทธิ์บทความของผู้เขียนและวารสารสุทธิปริทัศน์ และได้รับการสงวนสิทธิ์ตามกฎหมาย

# SUTHIPARITHAT

Volume 25 Number 76 May - August 2011

\* **Owner**

Dhurakij Pundit University  
110/1-4 Prachachuen Road  
Laksi, Bangkok 10210  
Telephone 02-954-7300  
(Automatic 30 Number) # 361  
E-mail : dpujournal@hotmail.com

\* **Editorial Board**

Assoc Prof. Pinit Tipmanee  
Asst. Prof. Dr. Nit Petcharak  
Asst. Prof. Dr. Piruna Polsiri  
Dr. Kom Campiranon  
Dr. Nopporn Srivoravilai  
Dr. Adisorn Na Ubon  
Asst. Prof. Dr. Kita Bunnag

\* **Editorial Consultant**

Prof. Dr. Boonserm Weesakul  
Assoc. Prof. Dr. Varakorn Samkoses  
Prof. Dr. Paltoon Sinlarat  
Assoc. Prof. Dr. Somboonwan Satyarakwit  
Dean of all DPU Faculty

\* **Assistant Editors**

Chotiros Wiwatsinchai

\* **Cover Design**

Nunthaga Sithipruk

\* **Editor - in - Chief**

Asst. Prof. Dr. Kullatip Satararuji

\* **Periodicity**

4 month per year issue 80 baht

\* **Editorial Consultant Board**

Prof. Dr. Taweeep Sirirassamee  
Prof. Dr. Parichart Sthapitanon  
Assoc. Prof. Porntip Desomchok  
Assoc. Prof. Preeya Vibulsresth  
Asst. Prof. Wirote Aroonmanakun

\* **Distribute**

Dhurakij Pundit University  
Telephone 02-954-7300 # 445, 292, 690

\* **Printed by**

Dhurakij Pundit University Printing  
Telephone 02-954-7300 # 540  
[http : // www.dpu.ac.th/dpuprinting](http://www.dpu.ac.th/dpuprinting)

The View Expressed in each Article are Solely those of Author(s).



## สารบัญ

### บทความวิจัย

บทบาทพระเอกของสมบัติ เมทะนี นวัตร ฤทธิเรืองนาม, จีรบุญย์ ทัศนบรรจง .....	7
กลยุทธ์องค์การธุรกิจและการดำเนินงานขององค์การตามแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อเพิ่มสมรรถนะในการแข่งขัน สุจิตราภรณ์ จุสปาโล.....	27
การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการดำเนินการคลัสเตอร์อุตสาหกรรมในประเทศไทย อริยาพร สุรนาทยุทธ์.....	51
ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการจัดการนวัตกรรมที่มีประสิทธิผลขององค์กรในอุตสาหกรรมธนาคารไทย ภาณุ ลิ้มมานนท์.....	73
การประยุกต์ใช้ ARIMA Model เพื่อการวิจัย จินตมาศ สุทธิชัยเมธี .....	101
การศึกษาผลปฏิบัติด้านการสื่อสาร : ศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อผลปฏิบัติด้านการสื่อสารของ ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย อัฉรภา จัยเจริญ.....	121
ความสอดคล้องระหว่างการเรียนการสอนการสื่อสารการตลาดในระดับอุดมศึกษากับการดำเนินงาน ในภาคธุรกิจ ศุภวี นิลดำ .....	145
การให้แฟ้มสะสมงานอิเล็กทรอนิกส์ในชั้นเรียนการเขียนภาษาอังกฤษเป็นภาษาต่างประเทศ : ผลกระทบ และเจตคติของนักศึกษา รวีวรรณ หวานขิด .....	167
ความรับผิดชอบต่อสังคมกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน เพ็ญนิ ภูมิธรานนท์, นพพร ศรีวีระวิไล, วิภารัตน์ จนวนรมณีย์.....	187

### บทความวิชาการ

หลักการออกแบบการสอนสำหรับรายวิชาทางเว็ลด์ไวต์เว็บ วิวรรธน์ พันธย์, วัฒนา วรพงษ์.....	205
---	-----

### หนังสือแนะนำ

ธุรกิจระหว่างประเทศ : กลยุทธ์ การบริหารและความเป็นจริง ผศ.ดร.ศุภรา คณะสุวรรณ .....	217
---	-----

# Contents

## Research Articles

Hero Roles of Sombati Medhaneer <i>Nawathorn Ritroungnum, Cheeraboonya Thasanabanchong</i> .....	7
Strategy of Business Organization and Thailand Quality Award (TQA) Criteria for performance excellence <i>Sujitraporn Jussapalo</i> .....	27
A Study of the Factors Contributing to the Success of Industrial Cluster Implementation in Thailand <i>Ariyaporn Suranartiyuth</i> .....	51
The Determinants of Organizational Innovation Management Effectiveness in The Thai Banking Industry <i>Phanu Limmanont</i> .....	73
Application of ARIMA Model for Research <i>Jindamas Sutthichaimethee</i> .....	101
Investigating the Factors Affecting the Communication Performance in Thai Commercial Banks <i>Atchara Juichareern</i> .....	121
The Accordance in Marketing Communication Education between Academics and Practitioners <i>Dusadee Nildum</i> .....	145
The Use of Electronic Portfolios in the EFL Writing Class : Effects and Student Attitudes <i>Raveewan Wanchid</i> .....	167
Confirmatory Factor Analysis Model of Corporate Social Responsibility : Labor Practices <i>Penny Phumitharanon, Nopporn Srivoravilai, Wiparat Chanrommanee</i> .....	187

## Academic Articles

Instructional Design Principles for Web-based Courses <i>Wiwat Puntai, Weena Worapong</i> .....	205
--	-----

## Book Review

International Business : Strategy, Management, and the New Realities <i>Supara Kapasuwan</i> .....	217
---	-----

## บทบรรณาธิการ

วารสารสุทธิปริทัศน์เป็นฉบับที่ 76 กองบรรณาธิการขอเสนอบทความวิจัยจำนวน 8 เรื่อง อันได้แก่ 1. ความสอดคล้องระหว่างการเรียนการสอนการสื่อสารการตลาดในระดับอุดมศึกษากับการดำเนินงานในภาคธุรกิจ โดยอาจารย์ดุษฎี นิลดำ 2. บทบาทพระเอกของสมบัติ เมทะนี โดย ดร. จีรบุญย์ ทศนบรรจงและคณะ 3. ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการจัดการนวัตกรรมที่มีประสิทธิผลขององค์กรในอุตสาหกรรมธนาคารไทย โดย คุณภาณุ ลิ้มมานนท์ 4. การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการดำเนินการคลังเตอร์อุตสาหกรรมในประเทศไทย โดย อาจารย์อริยาพร สุรนาทยุทธ์ 5. การใช้แฟ้มสะสมงานอิเล็กทรอนิกส์ในชั้นเรียนการเขียนภาษาอังกฤษเป็นภาษาต่างประเทศ : ผลกระทบและเจตคติของนักศึกษา โดย ดร.รวิวรรณ หวานขิด 6. กลยุทธ์องค์การธุรกิจและการดำเนินงานขององค์การตามแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อเพิ่มสมรรถนะในการแข่งขัน โดย อาจารย์สุจิตราภรณ์ จุสปาโล 7. ความรับผิดชอบต่อสังคมกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน โดย คุณเพ็ญณี ภูมิธรรานนท์และคณะ 8. การประยุกต์ใช้ ARIMA Model เพื่อการวิจัย โดย ดร.จินตมาส สุทธิชัยเมธี

สำหรับบทความวิชาการในฉบับนี้มีเพียง 1 บทความทางด้านศึกษาศาสตร์ได้แก่ หลักการออกแบบการสอนสำหรับรายวิชาทางเวลาด์ไวด์เว็บ โดย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิวรรธน์ พันธัย และอาจารย์วิณา วรพงษ์ นอกจากนี้ยังมีหนังสืออ่านที่ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศุภรา ภคสุวรรณ ได้แนะนำสำหรับผู้สนใจในเรื่องกลยุทธ์การบริหารในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศเรื่อง International Business: Strategy, Management, and the New Realities. แนะนำแก่ผู้ที่สนใจใช้เป็นหนังสืออ้างอิงในงานวิชาการในด้านธุรกิจระหว่างประเทศได้เป็นอย่างดี สำหรับในฉบับหน้าขอเชิญท่านผู้อ่านเตรียมพบกับบทความวิจัยที่น่าสนใจทางด้านการท่องเที่ยวและการบริหารจัดการในหลายมิติต่อไป

บทบาทพระเอกของลัมบัต เมทะนี

Hero Roles of Sombati Medhaneer

นวัตร ฤทธิเรืองนาม\*

จิรบุญย์ ทัศนบรรจง\*\*

Nawathorn Ritroungnum\*

cheeraboonya thasanabanchong\*\*

---

\* นิสิตภาควิชาการภาพยนตร์และภาพนิ่ง สาขาวิชาการภาพยนตร์ คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
E-mail: Yodbty@hotmail.com

\*\* อาจารย์ประจำภาควิชาการภาพยนตร์และภาพนิ่ง คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์สำคัญของการวิจัยคือ เพื่อวิเคราะห์ภาพลักษณ์ความเป็นพระเอกของสมบัติ เมทะนี งานวิจัยชิ้นนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพจากภาพยนตร์ที่สมบัติ เมทะนี รับบทเป็นพระเอกจำนวน 17 เรื่อง ทั้งนี้โดยเป็นการศึกษาชีวประวัติ เพื่อให้ทราบถึงหลักการดำเนินชีวิต การวางตัวในสังคมตลอดจนประสบการณ์ต่างๆ ที่ทำให้สมบัติ เมทะนี สามารถถ่ายทอดความเป็นพระเอกในภาพยนตร์จนเป็นที่นิยมของผู้ชมภาพยนตร์ นอกจากนี้ยังเป็นการศึกษาผลงานการแสดงภาพยนตร์ของสมบัติ เมทะนี และองค์ประกอบในภาพยนตร์ที่ทำให้ลักษณะตัวละครและภาพลักษณ์ความเป็นพระเอกในภาพยนตร์ของสมบัติ เมทะนี มีความโดดเด่นมากกว่าตัวละครอื่นๆ

ผลการวิจัยพบว่าตัวละครในบทบาทพระเอกที่รับบทโดยสมบัติ เมทะนี มีลักษณะดังนี้ ภารกิจหลักขึ้นอยู่กับความสามารถในการคลี่คลายสถานการณ์ของพระเอก ส่วนในภาพยนตร์ที่มีการปฏิบัติภารกิจร่วมกันของตัวละครที่มีความสำคัญเท่าเทียมกันนั้น ตัวละครที่รับบทโดยสมบัติ เมทะนี จะมีความโดดเด่นมากกว่าตัวละครภายในกลุ่ม ซึ่งภายหลังจะได้ก้าวมาเป็นหัวหน้ากลุ่มและใช้ความสามารถของตัวเองทำให้ภารกิจประสบความสำเร็จ เนื่องจากในสมัยนั้นไม่มีเทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์มาช่วยให้ภาพยนตร์เกิดความสมจริง นักแสดงต้องใช้ความสามารถทางการแสดงและประสบการณ์ของตนเองเพื่อให้ภาพยนตร์เกิดความสมจริง ซึ่งสมบัติ เมทะนี เป็นนักแสดงที่มีความสามารถทางการแสดงสูงจึงส่งผลให้ภาพยนตร์มีความสมจริง นอกจากนี้สมบัติ เมทะนี ยังแสดงภาพยนตร์ได้ในทุกประเภททำให้มีผลงานการแสดงภาพยนตร์เป็นจำนวนมากที่สุดในโลก ในส่วนของภาพลักษณ์ความเป็นพระเอกของสมบัติ เมทะนี ในสายตาผู้ชมภาพยนตร์นั้นเขามีความเหมาะสมกับการเป็นพระเอกเนื่องจากมีหน้าตาที่หล่อ คมสันและโครงสร้างทางร่างกายที่แข็งแรงเหมาะสมกับความเป็นพระเอกในภาพยนตร์ไทย ในชีวิตส่วนตัวสมบัติ เมทะนี ถือได้ว่าเป็นตัวอย่างที่ดีในด้านต่างๆ เช่น การเป็นคนรักครอบครัว เอาใจใส่ในสุขภาพอย่างสม่ำเสมอ เป็นต้น หรืออาจกล่าวได้ว่าสมบัติ เมทะนี มีบุคลิกเป็นพระเอกทั้งในจอภาพยนตร์และนอกจอภาพยนตร์ จนได้รับฉายาว่า “พระเอกตลอดกาล”

คำสำคัญ : บทบาทพระเอก/ สมบัติ เมทะนี

### Abstract

The objective of this research is to analyze the hero image of Sombati Medhanee. This is a qualitative research which aims at examining a total of 17 films in which Sombati Medhanee starred in the hero roles. It covers his biographical study with a view to understand his principles and lifestyle, how he positions himself in society including his past experiences which have helped him to express heroism in the films to the point that he becomes a popular star. It also examines his screen performance and cinematic components that make the hero characters and hero image starred by Sombati Medhanee stand out from other characters.

The findings of the research are as follows. The mission of the hero roles depends on the abilities to resolve the critical situations. In the films featuring group heroes whose roles are of equal importance, the character played by Sombati Medhanee stands out prominently among others. As the story progresses, he usually strives to become the leader of the group, using his courage and expertise to push the mission to the point of success. Due to the fact that there existed no computer technology at that time to make the films look real, the actors in Thai films had to rely on their own gifted capacity and experience as much as possible. Sombati Medhanee, being an actor with a high standard of performance skills, is accredited for adding a realistic look to his films. On top of that, he can play the part of hero roles in many different genres. So it turns out that he is an actor who has starred in more films than any other actors in the world. As regards the hero image of Sombati Medhanee perceived by Thai movie audience, it is agreed that he is suitable for such roles because of his handsome look and strong physical built. As far as his personal life is concerned, Sombati is regarded as an idol in various ways. For example, he is a family man; he consistently does exercise in order to keep fit. It can therefore be said that Sombati Medhanee is a true hero both on screen and in real life. For this reason, he deserves the screen title: "a timeless hero".

**KEYWORDS:** HERO ROLES / SOMBATI MEDHANE

## บทนำ

ในภาพยนตร์ไทยบทบาทที่จะขาดไม่ได้คือ บทบาทพระเอก ซึ่งในเนื้อเรื่องของภาพยนตร์แล้วบทบาทพระเอกจะมีความสำคัญในการดำเนินเรื่องดังนี้ พระเอก คือ บุคคลที่เป็นศูนย์กลางของเนื้อเรื่อง และมักจะถูกกล่าวถึงในฐานะที่เป็นตัวละครหลักของเรื่อง บทบาทพระเอกจะเป็นตัวละครที่มีการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาการตามเนื้อเรื่องของภาพยนตร์ ถึงแม้ว่าเนื้อเรื่องในภาพยนตร์จะมีศูนย์กลางอยู่ที่เหตุการณ์หรือตัวละครในบทบาทอื่นๆ แต่พระเอกนั้นจะเป็นตัวละครที่มีพลวัตและมักจะทำให้สถานการณ์ในภาพยนตร์นำไปสู่ภาวะคลี่คลาย หรือนำไปสู่บทสรุปหลักของเนื้อเรื่องในภาพยนตร์เรื่องนั้น เนื้อเรื่องของภาพยนตร์จะมุ่งความสนใจไปที่ตัวพระเอกหรือบ่อยครั้งที่เรื่องจะถูกเล่าด้วยมุมมองของพระเอก รวมทั้งความรู้สึกนึกคิด ตลอดจนการกระทำของตัวพระเอกมักจะถูกแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนมากกว่าตัวละครในบทบาทอื่นๆ ไม่เพียงเฉพาะบทบาทพระเอกที่ทำให้ผู้ชมเกิดความชื่นชมในภาพยนตร์เรื่องนั้นๆ ทั้งนี้ยังขึ้นอยู่กับนักแสดงที่มารับบทบาทพระเอกในภาพยนตร์เรื่องนั้นๆ ด้วย

ระหว่างปี พ.ศ. 2500 – พ.ศ. 2513 ในวงการภาพยนตร์ไทยมีพระเอกที่ได้รับความนิยมอย่างสูง คือ มิตร ชัยบัญชา จะเห็นได้จากในจำนวนภาพยนตร์ไทยที่สร้างเฉลี่ยปีละ 70-80 เรื่อง จะมีภาพยนตร์ที่ มิตร ชัยบัญชา แสดงอยู่ถึงเกือบครึ่งหนึ่ง และในปี พ.ศ. 2503 ได้มีพระเอกเข้าสู่วงการภาพยนตร์ไทยอีกคนหนึ่งคือ สมบัติ เมทะนี ซึ่งได้แสดงภาพยนตร์เรื่องแรกชื่อ “รุ่งเพชร” ในปี พ.ศ.2504 ปรากฏว่าภาพยนตร์

เรื่อง “รุ่งเพชร” (2504) ทำรายได้เป็นที่น่าพอใจ ต่อทางผู้สร้างภาพยนตร์ (ศิริพงษ์

บุญราศรี, 2549: 57) จึงทำให้เส้นทางความเป็นพระเอกของสมบัติ เมทะนี ได้เริ่มต้นตั้งแต่บัดนั้น

ปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ภาพยนตร์ได้รับความนิยมนั้นขึ้นอยู่กับการทำมีนักแสดงนำในภาพยนตร์ที่ได้รับความนิยมอีกด้วย จะเห็นได้จากภาพยนตร์ที่แสดงนำโดย สมบัติ เมทะนี จะได้รับความนิยมอย่างสูง เนื่องจากสมบัติ เมทะนี มีคุณสมบัติของนักแสดงที่สำคัญสำหรับภาพยนตร์ในสมัยนั้น คือ เป็นคนที่มีโครงสร้างทางร่างกายที่เหมาะสม มีความบึกบึน กล้ามใหญ่ บทบาทการแสดงดี และหน้าตาดีเป็นที่นิยมต่อผู้ชมภาพยนตร์ สิ่งที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งคือ บทบาทพระเอกที่สมบัติ เมทะนี ได้รับในภาพยนตร์เรื่อง ต่างๆ นั้นสามารถทำให้ผู้ชมภาพยนตร์มีความรู้สึกร่วมไปกับตัวละครไม่เพียงบทบาทการแสดงในด้านการต่อสู้ในภาพยนตร์บู๊เท่านั้น สมบัติ เมทะนี ยังมีความสามารถในด้านการแสดงในภาพยนตร์ทุกประเภทไม่ว่าจะเป็น ภาพยนตร์ชีวิต ภาพยนตร์ย้อนยุค ภาพยนตร์ตลกหรือแม้แต่กระทั่งบทบาทที่ต้องอาศัยการร้องเพลงในภาพยนตร์เพลง ทำให้ผลงานการแสดงภาพยนตร์ของสมบัติ เมทะนี มีความหลากหลายทางประเภทของภาพยนตร์

เนื่องจากสมบัติ เมทะนี เป็นบุคคลที่มากด้วยความสามารถทางด้านการแสดงทำให้งานการแสดงในบทบาทพระเอกของสมบัติ เมทะนี มีเข้ามาอย่างมากมายจะเห็นได้จากการที่มีการรับงานแสดงในเดือนหนึ่งๆ ไม่ต่ำกว่า 25 เรื่องขึ้นไป และในระหว่างปี พ.ศ. 2520 – 2530 เป็นยุคที่ สมบัติ เมทะนี มีงานการแสดงในภาพยนตร์ไทยซึ่งในปีหนึ่งๆ มีการสร้าง

ภาพยนตร์ที่ สมบัติ เมทะนี แสดงมาก ถึง 200 – 300 เรื่อง (สมบัติ เมทะนี, 2539: 157-159) ถึงแม้ว่าในขณะนั้นประเทศไทยยังมี พระเอกอีกหลายท่านไม่ว่าจะเป็น ไชยา สุริยัน ลือชัย นฤนาท มานพ อัศวเทพ ฯลฯ ก็ตาม ซึ่งใน ภาพยนตร์แต่ละเรื่อง สมบัติ เมทะนี จะได้รับ บทบาทในการเป็นพระเอกเสียส่วนใหญ่ และ จากการที่สมบัติ เมทะนี ได้อยู่ในวงการ ภาพยนตร์มาอย่างยาวนานหลายยุคหลายสมัย และมีผลงานการแสดงภาพยนตร์ในทุกประเภท ทำให้ผู้วิจัยสนใจศึกษาในเรื่องลักษณะของตัว ละครในบทบาทพระเอกในภาพยนตร์ประเภท ต่างๆ ที่สื่อผ่านการแสดงของสมบัติ เมทะนี ว่าในแต่ละยุคนั้น ลักษณะของตัวละครใน บทบาทพระเอกมีลักษณะอย่างไร นอกจากนี้ยัง เป็นการศึกษาลักษณะความเป็นพระเอกของ สมบัติ เมทะนี ทั้งในจอภาพยนตร์และนอกจอ ภาพยนตร์ว่าสมบัติ เมทะนี สามารถถ่ายทอด ความเป็นพระเอกลงในภาพยนตร์อย่างไรให้ มีความแตกต่างจากตัวละครอื่นและมีหลักใน การดำเนินชีวิต การปฏิบัติตนอย่างไรถึงได้รับ การกล่าวขานในวงการภาพยนตร์ไทยว่า “พระเอกตลอดกาล” หรือ “พระเอกตัวจริง”

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาถึงลักษณะของตัวละครใน บทบาทพระเอกของสมบัติ เมทะนี
2. เพื่อศึกษาถึงภาพลักษณ์ความเป็น พระเอกภาพยนตร์ของสมบัติ เมทะนี

### แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในครั้งนี้สามารถสรุปแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้ดังต่อไปนี้

## 1. แนวคิดเรื่องการศึกษาประวัติชีวิตบุคคล

วิธีการศึกษาประวัติชีวิตบุคคลนั้น มีแนวทางที่สำคัญในการศึกษาประกอบไปด้วย

1.1 การเลือกใช้ข้อมูลในการศึกษาประวัติ ชีวิตบุคคล นักวิจัยจะใช้ข้อมูลจากหลายแหล่ง ข้อมูล แหล่งที่สำคัญที่สุดคือแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ แหล่งข้อมูลนี้คือข้อมูลที่ได้จากบุคคลผู้เป็น เจ้าของประวัติเอง

1.2 การแนะนำตัว ผู้วิจัยควรบอกผู้ให้ ข้อมูลถึงจุดประสงค์ และบอกความจริงแก่ผู้ที่เราจะศึกษาและให้ข้อมูลถึงการใช้เวลาทำงาน ต้องให้สิทธิในการตัดสินใจว่าจะยอมให้ทำวิจัย หรือไม่ บอกถึงข้อค้นพบว่าเขาจะไปทำอะไร บอกถึงสาเหตุที่ต้องเลือกบุคคลนั้น และบอกถึง ผลที่เขาจะได้จากเรา

1.3 การสร้างความสัมพันธ์ นักวิจัยต้อง สร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยเฉพาะเจ้าของชีวประวัติ ตลอดจนบุคคล อื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับเจ้าของประวัติ

1.4 การสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะต้องใช้เทคนิค การสัมภาษณ์เป็นอย่างมากเพราะต้องทราบเรื่อง ที่เกี่ยวกับคุณค่า ค่านิยม ทศนคติ ความเชื่อ และความหมายของเจ้าของประวัติ การสัมภาษณ์ อาจเป็นทั้งแบบเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ

1.5 การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของ ข้อมูล ข้อมูลที่ได้จากเจ้าของประวัติมานั้น ผู้วิจัย จำเป็นต้องตรวจสอบข้อมูลว่าเป็นความจริง หรือ ความน่าเชื่อถือเพียงใดกล่าวคือสังเกตว่า หากเปลี่ยนบุคคลที่ให้ข้อมูลเป็นแหล่งอื่น ข้อมูล จะเหมือนเดิมหรือไม่ เช่น การถามซ้ำโดยอ้างว่า ลืม หรือไม่เข้าใจข้อมูลที่เคยให้ไว้ทั้งนี้เพื่อ เป็นการยืนยันข้อมูล

1.6 การจัดบันทึกข้อมูล ข้อมูลจาก การสัมภาษณ์ และข้อมูลเพิ่มเติมอื่นๆ ที่ได้

มานั้นจะต้องบันทึกไว้เพื่อการวิเคราะห์ต่อไป (วิสิทธิ์ อนันต์ศิริประภา, 2547)

## 2. แนวคิดเรื่องภาพลักษณ์ (Image)

เดเนียล เจ บัวสติน (Daniel J. Boorstin, 1973) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาพลักษณ์ไว้ว่า คือ ความดีเลิศ ไม่ใช่ของจริงเป็นการสังเคราะห์ ขึ้นมาจากองค์ประกอบหลายอย่าง ภาพลักษณ์ เป็นสิ่งที่สร้างขึ้นมาได้ เชื่อถือได้ มองเห็นชัดเจน ง่ายแก่การเข้าใจ ซึ่งภาพลักษณ์มีลักษณะ 6 ประการดังนี้ (Daniel J. Boorstin, 1973 อ้างถึงใน อารยา อารวันชัย, 2539: 11)

**2.1 An image is synthetic** ภาพลักษณ์ที่ถูกสังเคราะห์ขึ้นเพื่อให้สนองต่อวัตถุประสงค์ โดยเฉพาะ เพื่อสร้างความประทับใจให้เกิดแก่สาธารณชน

**2.2 An image is believable** ภาพลักษณ์ถูกสร้างขึ้นให้น่าเชื่อถือ การสร้างภาพลักษณ์ จะไม่เกิดประโยชน์หากไม่มีความน่าเชื่อถือ ภาพลักษณ์ที่มีความน่าเชื่อถือต้องสามารถเข้าใจง่ายไม่เกินจริงเป็นที่ยอมรับของสาธารณชน

**2.3 An image is passive** ภาพลักษณ์เป็นสิ่งที่อยู่นิ่งและสมมติขึ้นมาให้เหมาะสมกับความจริง ผู้สร้างภาพลักษณ์จะเป็นผู้วางสิ่งนั้นให้พอดีกับภาพมากกว่าที่จะดูขัดแย้งไม่เข้ากัน และภาพลักษณ์คือ “ความดีที่กลายเป็นความจริงเมื่อนำมาเผยแพร่แล้วเท่านั้น”

**2.4 An image is vivid and concrete** ภาพลักษณ์เป็นสิ่งที่เห็นได้ชัดเจนและเป็นรูปธรรม โดยจะต้องตอบสนองเป้าหมายให้ดีที่สุดด้วยการดึงดูดความรู้สึก

**2.5 An image is simplified** ภาพลักษณ์ควรเป็นสิ่งที่เข้าใจง่าย จะต้องเป็นสิ่งที่ดูง่ายเมื่อเห็นแล้วรู้สึกได้ทันที ภาพลักษณ์ที่มี

ประสิทธิผลมากที่สุดต้องมีลักษณะพื้นๆ แต่พอมีลักษณะพอจดจำได้

## 2.6 An image is ambiguous

ภาพลักษณ์จึงเป็นสิ่งที่อยู่ระหว่างจินตนาการกับความจริง มีความคลุมเครือเพื่อให้ผู้บริโภคตีความหมายตามความคาดหวังของตนเอง

แนวคิดเรื่องภาพลักษณ์นี้นำมาใช้ในการวิเคราะห์ภาพลักษณ์ความเป็นพระเอกในภาพยนตร์ของสมบัติ เมทะนี ที่ผู้รับสารรับรู้ผ่านสื่อภาพยนตร์ว่ามีลักษณะเป็นอย่างไร

## 3. แนวคิดเกี่ยวกับสัญวิทยา (Semiology)

เมื่อพูดถึงตัวหมายและตัวหมายถึงแล้ว ชาร์ล แซนเดอร์ เพียร์ซ (Charles Sanders Peirce) ได้นำองค์ประกอบ 2 ประการนี้มาใช้ในการแบ่งประเภทของสัญญะออกเป็น 3 ประเภท คือ (James Monaco, 1981: 133)

- Icon คือ สัญญะที่มีลักษณะเป็นภาพหรือเป็นวัตถุที่มองเห็นได้ชัด รูปร่างหน้าตาคล้ายหรือเหมือนกับวัตถุจริงมากที่สุด รูปแบบของ Icon ถูกกำหนดขึ้นมาโดยภาพปรากฏของตัววัตถุเองและสามารถเข้าใจได้ในทันที เช่น รูปวาด ปากกา ฯลฯ

- Index คือ ดรรชนีหรือตัวบ่งชี้ที่มีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงเชิงเหตุผลโดยตรงกับวัตถุจริง เช่น ควันไฟ เป็นเครื่องบ่งชี้ว่าเกิดไฟไหม้ เป็นต้น ซึ่งการถอดรหัสต้องอาศัยการคิดหาเหตุผลเชื่อมโยงระหว่างตัวบ่งชี้และวัตถุ

- Symbol คือ สัญลักษณ์ที่ไม่มี ความเกี่ยวพันอันใดระหว่างสัญญะกับวัตถุที่มีอยู่จริง เป็นการให้ความหมายเชิงอุปมาอุปมัย ซึ่งการถอดความหมายจะต้องอาศัยการตกลงร่วมกันของสังคมผู้ใช้สัญลักษณ์นั้นๆ รวมถึง

การเรียนรู้ของผู้ชมต่อการเชื่อมโยงความหมายด้วย

### 3.1 เทคนิคทางภาพยนตร์กับการสื่อความหมาย

**3.1.1 ขนาดของภาพ (Image size)**  
การวิเคราะห์ความหมายของการใช้ขนาดภาพที่แตกต่างกันยังต้องคำนึงถึงเนื้อหาของภาพยนตร์ประกอบด้วย โดยทั่วไปแล้วขนาดของภาพสามารถแบ่งออกเป็นประเภทใหญ่ได้ดังนี้

- Establishing Shot ลักษณะภาพจะมีความกว้างที่เผยให้เห็นส่วนประกอบทั่วไปภายในฉาก เพื่อให้ผู้ชมได้รับรู้ว่าเรื่องราวนั้นเกิดขึ้นที่ใด

- Long Shot เป็นภาพไกลที่แสดงบริบทและขอบเขตที่เกิดเหตุการณ์

- Full Shot เป็นภาพเต็มตัวของบุคคลที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม

- Medium Shot ใช้กับฉากการสนทนาแสดงกิริยาท่าทางระหว่างตัวละคร 2 ตัว

- Close up เน้นความสัมพันธ์ในระยะใกล้ชีวิตระหว่างผู้ชมกับตัวละคร หรือแสดงนัยยะสำคัญ

- Extreme Close Up เป็นภาพที่แสดงส่วนหนึ่งส่วนใดของใบหน้า ที่ต้องการสื่อสารอารมณ์ในฉากนั้นอย่างละเอียด หรือเป็นภาพของวัตถุที่ใช้เพื่อต้องการสื่อถึงสัญลักษณ์ต่างๆ ในภาพยนตร์ (Arthur Asa Berger, 2007: 43-46)

**3.1.2 มุมกล้อง** ตำแหน่งที่ตั้งหรือมุมของกล้องสามารถให้ความหมายแก่วัตถุที่ถ่ายได้ ซึ่งความรู้สึกที่เกิดขึ้นนั้นก่อให้เกิดความหมายหรือความรู้สึกในเชิงจิตวิทยาต่อผู้ชม นอกจากนี้มุมกล้องจะมีความหมายมากยิ่งขึ้นหรือสัมพันธ์กับระยะหรือขนาดของภาพประเภทต่างๆ มุมกล้องโดยทั่วไปประกอบด้วย (Arthur Asa Berger, 2007: 43-46)

- มุมระดับสายตา (Eye – Level Angle) มุมปกติที่ความหมายจะเกิดจากองค์ประกอบต่างๆ ร่วมกัน

- มุมสูง (High Angle) การถ่ายภาพด้วยกล้องมุมสูงจะทำให้มองเห็นเหตุการณ์ได้อย่างกว้างไกล ทั้งด้านหน้าและด้านหลังของฉาก หากเป็นภาพมุมสูงที่ถ่ายบุคคล จะให้ความรู้สึกว่าคุณคนนั้นต่ำต้อย ไม่น่าเกรงขามหรือเป็นการดูถูกตัวละคร

- มุมต่ำ (Low Angle) ภาพมุมต่ำมักนำไปใช้เมื่อต้องการหวังผลทางภาพ เพื่อให้ผู้ชมรู้สึกเกรงขาม ตื่นเต้น หวาดเสียวหรือต้องการให้วัตถุมีความสูงใหญ่ การนำเสนอภาพที่ได้จากกล้องที่อยู่ในระดับต่ำจะมีผลทำให้ภาพที่ถูกถ่ายดูมีพลังและแข็งแกร่งมากกว่า ถึงแม้ว่าสิ่งที่ถูกถ่ายจะเป็นสิ่งเล็กๆ บอบบาง ก็สามารถเห็นว่าแข็งแกร่งได้

- มุมเอียง (Dutch Angle) เป็นมุมภาพที่ตัวละครกำลังล้มไปทางหนึ่ง บ่งบอกถึงสภาวะมีนเมา จิตหลอน ไม่มั่นคงของตัวละคร นอกจากนี้ ยังสื่อถึงภาวะตึงเครียด ตลอดจนสถานการณ์ที่ไม่มั่นคงในฉากที่มีความสับสนวุ่นวาย

แนวคิดเกี่ยวกับสัญวิทยาได้นำมาใช้ในการวิเคราะห์ทั้งถึงสัญลักษณ์ที่ภาพยนตร์ต้องการใช้ภาพหรือว่าวัตถุสิ่งของในภาพยนตร์เป็นตัวแทนในการสื่อถึงแก่นความคิดของเรื่อง ลักษณะนิสัยและอารมณ์ความรู้สึกของตัวละคร ตลอดจนการถ่ายทอดภาพลักษณ์ของพระเอกในภาพยนตร์โดยผ่านการวางองค์ประกอบภาพ การตัดต่อ การใช้มุมกล้อง เป็นต้น

#### 4. แนวคิดเกี่ยวกับตัวละคร

ในหนังสือ *Aspects of the Novel* ของ E.M. Forster ได้แบ่งตัวละครไว้ 2 ประเภท คือ

1. *ตัวละครมิติเดียว (Flat Character)* คือ ตัวละครที่มีลักษณะนิสัยหรือพฤติกรรมที่สามารถสรุปได้ไม่ยาก กล่าวคือ สร้างขึ้นจากความนึกคิดหรือคุณสมบัติประการเดียว ผู้เขียนเสนอโดยไม่ต้องให้รายละเอียดมากมาย จึงบรรยายด้วยข้อความเพียงวลีหรือประโยคเดียวก็เพียงพอที่ผู้อ่านจะเห็นเพียงด้านเดียวของตัวละครเท่านั้น

2. *ตัวละครหลายมิติ (Round Character)* คือตัวละครที่มีลักษณะหลากหลาย มีอารมณ์และเหตุจูงใจที่ซับซ้อน แต่ละลักษณะอาจขัดแย้งกันและคาดเดาได้ยาก ผู้เขียนจะเสนอด้วยความพิถีพิถัน ผู้อ่านจะสามารถอ่านตัวละครได้รอบด้าน (พูนสุข ต้นพรหม, 2546)

4.1 การจำแนกประเภทของตัวละคร ตามความสำคัญของบทบาทที่ปรากฏในเรื่องแยกได้เป็น 3 ประเภท คือ

4.1.1 *ตัวละครเอกหรือตัวละครหลัก (Protagonist or Central Character)* คือ ตัวละครที่มีบทบาทสำคัญในเรื่องและมีความสัมพันธ์กับโครงเรื่องมากที่สุดจึงไม่จำเป็นเสมอไปที่ตัวละครเอกต้องเป็น พระเอก นางเอก เท่านั้น ผู้ร้ายในเรื่องก็จัดเป็นตัวละครได้ ถ้าบทบาทมีความสำคัญและช่วยในการดำเนินเรื่องมาก ในส่วนของเรื่องราวของพระเอกนั้นมีขั้นตอนดังนี้ (ชัชวาลย์ เพชรสุวรรณ, 2536: 7 อ้างถึง Boorstin, 1970 : 51)

- เขาจะแยกตัวออกจากกลุ่ม หรือเดินทางออกจากกลุ่มไป
- เป็นผู้เริ่มการต่อสู้และได้รับชัยชนะ
- จะกลับสู่กลุ่ม และรวมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับสังคมนั้น

Vladimir Propp (1975) ศึกษาเรื่องของรูปแบบของนิทานพื้นบ้านโดยเสนอแนวทางของวีรบุรุษในรูปแบบของการเล่าเรื่องที่อาจจะไม่มีรูปแบบตายตัว แต่สามารถใช้เป็นแนวทางประกอบการศึกษาได้ มีลักษณะดังนี้ (ชัชวาลย์ เพชรสุวรรณ, 2536: 8 – 12 อ้างถึง V. Propp, 1975: 25 - 26)

1. An interdiction is addressed to the hero: มีข้อห้ามบางอย่างที่วีรบุรุษนั้นต้องปฏิบัติตาม

2. The interdiction is violated : ข้อห้ามถูกละเมิด

3. Misfortune or lacks are made known : the hero is approached with a request or command ; he is allowed to go or he is dispatched : เมื่อเกิดเรื่องเดือดร้อนได้รู้ว่ามีเพียงวีรบุรุษเท่านั้นที่สามารถแก้ปัญหานี้ได้ มีการขอร้องหรือออกคำสั่งให้เป็นผู้รับภารกิจนั้น

4. The seeker agrees to or decides upon counteraction : วีรบุรุษตกลงใจที่จะหยุดภารกิจที่ฝ่ายตรงข้ามได้ทำเอาไว้

5. The hero leaves home : วีรบุรุษเริ่มออกเดินทาง

6. The hero is tested, interrogated, attacked, etc., which prepares the way for his receiving either a magical agent or helper : วีรบุรุษจะต้องได้รับการทดสอบได้รับความช่วยเหลือจากผู้พิเศษ หรือได้พบผู้ช่วย

7. The hero and the villain join in direct combat : วีรบุรุษได้เข้าต่อสู้ ปะทะกับผู้ร้าย

8. The villain is defeated : ผู้ร้ายเป็นฝ่ายแพ้

9. The hero is married and ascends to the throne : วีรบุรุษแต่งงานหรือขึ้นครองราชย์

**4.2.2 ตัวละครประกอบ (Minor Character)** ได้แก่ ตัวละครที่มีบทบาทไม่มากนัก โดยอาจมีบทบาทไปในทางใดทางหนึ่งของเรื่อง เช่น ช่วยในการดำเนินเรื่องเสริมตัวละครเอก ให้เด่นออกมา บางครั้งอาจช่วยสร้างอารมณ์ขันในเรื่อง ผ่อนคลายความตึงเครียดของเรื่อง ทำให้การดำเนินเรื่องไม่น่าเบื่อ

**4.2.3 ตัวละครขัดแย้งหรือตัวละครฝ่ายตรงข้าม (Antagonist Character)** จะปรากฏในเรื่องที่มีความขัดแย้ง ซึ่งเป็นปัญหาหรืออุปสรรคที่ตัวละครต้องแก้ปัญหาหรือเอาชนะอุปสรรคนั้นให้ได้ ตัวละครขัดแย้งนี้ไม่จำเป็นต้องเป็นบุคคลเสมอไป อาจเป็นธรรมชาติ สัตว์ สิ่งของ สิ่งเหนือธรรมชาติ เป็นต้น (กาญจนา วิชญาปกรณ์, 2534: 41 - 45)

แนวคิดเกี่ยวกับตัวละครถือเป็นหัวใจสำคัญของการเล่าเรื่องเพื่อสื่อสารไปยังผู้ชม ตัวละครจะเป็นตัวสะท้อนภาพหรือโลกที่เขาอาศัยอยู่ ผ่านทางองค์ประกอบต่างๆ จนก่อให้เกิดการกระทำและนำไปสู่เรื่องราวในภาพยนตร์ และยังทำให้ทราบถึงลักษณะตัวละครในบทบาทพระเอกในภาพยนตร์ที่แสดงนำโดยสมบัติ เมทะนี

## 5. แนวคิดเรื่องโครงสร้างการเล่าเรื่องในภาพยนตร์

การเล่าเรื่อง (Narratives) และเรื่องเล่าต่างๆ (Stories) นั้นเป็นวิธีการพื้นฐานอันหนึ่งของการสร้างความหมายหรือความเข้าใจเกี่ยวกับประสบการณ์ของคนเรา มนุษย์มีแนวโน้มที่จะเล่าถึงประสบการณ์ต่างๆ ทั้งหลายโดยผ่านเรื่องเล่า ในวัฒนธรรมตะวันตกเมื่อผู้คนต้องการ

พูดถึงสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้น ทั้งเรื่องที่เกิดขึ้นในชีวิตจริงและเรื่องที่เสกสรรขึ้นมาเอง พวกเขาจะนำเสนอประสบการณ์ต่างๆ เหล่านี้ในรูปของเรื่องเล่าหรือโครงสร้างของการดำเนินเรื่อง นั่นคือ ลำดับเกี่ยวกับเหตุการณ์ต่างๆ ที่เชื่อมโยงกันผ่านกระบวนการของเหตุผลที่เกิดขึ้นตามเวลาและสถานที่ (David Bordwell, 1993: 65 ) โดยเล่าถึงจุดเริ่มต้นเรื่องราวที่ดำเนินไปในระหว่างกลางและตอนจบ (David A. Cook, 1996: 969) ในสื่อภาพยนตร์นั้นคำว่า “การเล่าเรื่อง” หรือ “Narrative” นั้นมีการให้คำนิยามหรือความหมายไว้อย่างกว้างขวางและหลายรูปแบบ ซึ่งโดยทั่วไปแล้วสรุปว่าการเล่าเรื่องในภาพยนตร์จะมีโครงสร้างการเล่าเรื่องที่เรียงลำดับกันต่อเนื่องกันไปอย่างมีเหตุผล ตามเวลาและสถานที่ที่เชื่อมโยงกัน (David Bordwell, 1933: 305) และส่วนประกอบของการเล่าเรื่องนั้นจะมีองค์ประกอบต่างๆ คือ ตัวละคร ฉาก โครงเรื่อง เทคนิค ที่ผสมผสานเข้าด้วยกันจนเกิดเป็นภาพยนตร์ (Thomas Schatz, 1981: 10) ดังนั้นการศึกษาเกี่ยวกับการเล่าเรื่องจึงถูกนำมาใช้ตีความให้เข้าใจเรื่องราวต่างๆ ในภาพยนตร์ได้กระจ่างชัดเจนยิ่งขึ้น

## 6. แนวคิดเกี่ยวกับประเภทของภาพยนตร์

การแบ่งภาพยนตร์ออกเป็นประเภทต่างๆ เป็นเรื่องยาก แต่อย่างไรก็ตามภาพยนตร์ได้ถูกจัดไว้เป็นประเภทต่างๆ ดังที่ วิลเลียม ไบเออร์ (William Bayer) และกลุ่มนักวิจารณ์ภาพยนตร์ของอเมริกาได้แบ่งภาพยนตร์ไว้ 12 ประเภท (กิตติศักดิ์ สุวรรณโกติน, 2541: 5) แต่ในงานวิจัยชิ้นนี้ได้นำภาพยนตร์มาศึกษาเพียง 5 ประเภท เพราะฉะนั้นจะกล่าวถึงภาพยนตร์ 5 ประเภท ได้แก่ ภาพยนตร์คาบอวย ภาพยนตร์ตลก

ภาพยนตร์เพลง ภาพยนตร์ย้อนยุคและ ภาพยนตร์ชีวิต แนวคิดเกี่ยวกับประเภท ภาพยนตร์ได้นำมาใช้ในการแยกประเภท ภาพยนตร์ที่นำมาทำการศึกษาในครั้งนี้ เนื่องจากภาพยนตร์ที่สมบัติ เมทะนี แสดงนั้นมีจำนวนมากและมีหลากหลายประเภท ซึ่งจะทำให้ผู้วิจัยทำการจำแนกภาพยนตร์ที่สมบัติ เมทะนี ได้อย่างถูกต้อง

## 7. แนวคิดเกี่ยวกับภาพความเป็นชาย

### 7.1 ที่มาของความเป็นชาย

ในงานของ เจมส์ ดอยล์ (James A. Doyle) ได้มีการกล่าวถึงมิติเชิงประวัติศาสตร์ของความเป็นชายในแนวคิดตะวันตก ว่าการศึกษาความเป็นชายโดยทั่วไปนั้น มักจะเริ่มมาจากระบบของสังคมที่ชายเป็นใหญ่ (Patriarchy) โดยส่วนใหญ่แล้วมักจะมีลักษณะของอำนาจหรือการครอบงำที่ผู้ชายมีต่อผู้หญิง ซึ่งจากการศึกษาย้อนหลังกลับไปของเขพบว่า ความเป็นชายในประวัติศาสตร์ตั้งแต่สมัยกรีก – โรมัน เป็นต้นมานั้น ถูกแบ่งออกได้เป็น 5 รูปแบบหลักๆ ด้วยกัน (James A. Doyle, 1989: 27) คือ

1. The Epic Male เป็นแนวคิดของความเป็นชายในสังคมกรีก – โรมัน ที่เน้นเรื่องความกล้าหาญ ความเป็นมหากาพย์ หรือความยิ่งใหญ่ในโลกของผู้ชายที่เต็มไปด้วยขุนศึก การผจญภัย การต่อสู้ กษัตริย์และเทพเจ้า ผู้ชายในยุคนี้จะต้องมีความเข้มแข็ง มีร่างกายที่เต็มไปด้วยมัดกล้ามเนื้อ มีหัวใจที่เด็ดเดี่ยวกล้าหาญ ซื่อสัตย์ และเป็นนักรู้ที่พร้อมจะทำศึกได้ทุกเมื่อ

2. The Spiritual Male การพัฒนาของอารยธรรมตะวันตกประกอบกับการเกิดขึ้นของคริสตจักรในช่วงศตวรรษที่ 4 ทำให้รูปแบบของความเป็นชายเปลี่ยนแปลงไป ลักษณะของ

ผู้ชายในยุคนี้จะมีความเคร่งขรึม เป็นผู้ให้ แต่ขณะเดียวกันก็ทำให้การแสดงออกทางทั้งท่าทางและอารมณ์มีความเย็นชาและเก็บความรู้สึก นอกจากนั้นในยุคนี้ผู้คนจะต้องยึดมั่นในอำนาจของเพศชายและต่อต้านพวกที่ร่วมเพศด้วย

3. The Chivalric Male ในช่วงศตวรรษที่ 12 มีการเกิดขึ้นของทหารที่เรียกว่า “อัศวิน” (The Knight) (James A. Doyle, 1989: 30) ซึ่งเป็นชนชั้นใหม่ที่ถือเป็นแบบแผนของผู้ชาย สิ่งที่ต่างไปของผู้ชายในยุคนี้คือความรู้สึกที่มีต่อสตรีเพศ ถึงแม้ว่าผู้ชายจะต้องมีความจงรักภักดีต่อกษัตริย์ หรือเจ้าของที่ดิน และรักการผจญภัย แต่ก็มีความรักให้กับหญิงสาว และอุทิศตนเพื่อปกป้องสตรีที่ตนรักหรือสตรีที่อ่อนแอ

4. The Renaissance Male ในช่วงศตวรรษที่ 16 เริ่มเกิดรูปแบบความเป็นชายแบบใหม่ขึ้นในประเทศอังกฤษ ชนชั้นกลางเริ่มก่อตัวขึ้นในสังคม ผู้ชายในแบบอัศวินนักรบดั่งเช่นสมัยก่อนได้เปลี่ยนแปลงมาสู่ยุคผู้ชายที่แสวงหาความรู้และมีเหตุผล จุดมุ่งหมายที่สำคัญของผู้ชายในยุคนี้คือการแสวงหาความรู้ทางวิทยาศาสตร์และศิลปะวิทยาการ

5. The Bourgeois Male ผู้ชายในยุคสมัยนี้จะมีลักษณะเป็นนายทุน เน้นการทำธุรกิจและการค้าเพื่อสร้างตนเอง เพราะเชื่อว่าการประสบความสำเร็จในหน้าที่และการดำเนินธุรกิจเป็นเครื่องพิสูจน์ถึงคุณค่าภายในตนเองและได้รับการยอมรับจากสังคม

สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับภาพความเป็นชายผู้วิจัยได้นำมาใช้ในการวิเคราะห์ถึงรูปแบบของความเป็นพระเอกที่เกี่ยวข้องกับลักษณะทางกายภาพของพระเอก อันประกอบไปด้วยการแต่งกาย การศึกษา ความมีฐานะทางสังคม ตลอดจนหน้าที่การงานของพระเอก เป็นต้น

เพื่อเป็นการจำแนกภาพลักษณ์ของพระเอกในภาพยนตร์แต่ละประเภทว่าพระเอกมีรูปแบบที่แตกต่างกันอย่างไร

## 8. แนวคิดเกี่ยวกับจิตวิเคราะห์

ทฤษฎี “Psychosexual developmental stage” ของฟรอยด์

ซิกมันด์ ฟรอยด์ (Sigmund Freud) นักจิตวิทยาชื่อดังชาวออสเตรียได้ศึกษาบุคลิกภาพของมนุษย์ โดยเขาเชื่อว่าบุคลิกภาพของมนุษย์พัฒนามาจากแรงขับดันภายใน ซึ่งเป็นแรงขับพื้นฐานสามประการ (พรอนทิพย์ ศิริวรรณบุศย์, 2549: 88) ของมนุษย์คือ

- แรงขับที่จะดำรงชีวิตอยู่ (Survival drive)
- แรงขับที่จะทำลาย (Aggressive drive)
- แรงขับทางเพศ (Sex drive)

นอกจากนี้ฟรอยด์เชื่อว่า ความต้องการทางร่างกายเป็นความต้องการตามธรรมชาติของคน ซึ่งเหมือนกับสัตว์ประเภทอื่น ๆ ความต้องการนี้ทำให้คนแสวงหาความสุข ความพอใจจากส่วนต่างๆ ของร่างกายที่แตกต่างไปตามวัย และพัฒนาไปเป็นขั้นตอนตามลำดับ เริ่มต้นจากแรกเกิดจนถึงสิ้นสุดในวัยรุ่น (ศรีเรื่อน แก้วกังวาน, 2538: 34) อีกส่วนหนึ่งที่สำคัญอันมีผลต่อการพัฒนาบุคลิกภาพของบุคคล ก็คือกลไกการป้องกันตนเอง (Defense Mechanism) เช่นผู้ใหญ่เมื่อหิวแต่ยังทานไม่ได้ ก็หันไปสนใจอย่างอื่นแทนที่จะร้องไห้เหมือนเด็ก หรือบางครั้งบุคคลอาจแสดงออกในทางตรงกันข้ามกับความจำเป็นเพื่อลดความคับข้องใจ ฟรอยด์ได้อธิบายกลไกการป้องกันตนเองไว้หลายแบบ ซึ่งต่อมามีลูกศิษย์ของเขาได้พัฒนากลไกการป้องกันตนเองออกเป็นหลายรูปแบบดังต่อไปนี้ (Ding, G.F. and Friend,

1970 : 193 อ้างถึงใน พรอนทิพย์ ศิริวรรณบุศย์, 2549: 89)

- การเก็บกด (Repression) เป็นการเก็บกดความรู้สึกไม่สบายใจหรือความรู้สึกผิดหวังความคับข้องใจไว้ในจิตใต้สำนึก

- การแสดงปฏิสัมพันธ์ตอบ (Reaction formation) เป็นการเก็บกดความต้องการหรือแรงขับไว้ในจิตสำนึกของตนแล้วบิดเบือนแสดงออกมาในทางตรงกันข้าม

- การส่งทอดความรู้สึก (Projection) เป็นการส่งทอดความผิดไปให้กับผู้อื่น หรือการพยายามกดความรู้สึกของตนเองแล้วส่งทอดภาพพจน์ของตนเองไปยังผู้อื่นแทน เช่น บุคคลที่มีความก้าวร้าวแต่เก็บกดไว้จะชอบดูมวยหรือการต่อสู้ของคนอื่น

- การมีพฤติกรรมย้อนถอย (Regression) การมีพฤติกรรมย้อนถอยไปสู่อดีตหรือวัยเด็กที่เคยทำให้ตนมีความสุข เพื่อหลีกเลี่ยงการรับรู้ในสภาพปัจจุบัน

- การแยกตัว (Isolation) การแยกตนให้พ้นจากสถานการณ์ที่นำความคับข้องใจมาให้ โดยแยกตนออกไปอยู่ตามลำพัง

- การมีความคิดตายตัว (Fixation or Undoing) การไม่ยอมรับในสิ่งที่ไม่ตรงกับความเชื่อและประสบการณ์ของตนเอง ยึดมั่นในสิ่งที่ตนเชื่อและคิดอย่างไม่เปลี่ยนแปลง

- การหาสิ่งมาแทนที่ (Displacement) เป็นการระบายอารมณ์โกรธหรือคับข้องใจต่อคนหรือสิ่งของที่ไม่ได้เป็นต้นเหตุของความคับข้องใจนั้น

- การเลียนแบบ (Identification) เป็นการปรับตัวโดยการเลียนแบบบุคคลที่ตนนิยมยกย่อง แนวคิดเรื่องจิตวิเคราะห์เป็นการกล่าวถึงพัฒนาการของมนุษย์ในแง่มุมต่างๆ ทั้งทาง

ด้านร่างกาย การกระทำและทางจิตใจ การศึกษา ทฤษฎีดังกล่าวนี้ทำให้ผู้วิจัยสามารถเข้าใจ และตีความถึงลักษณะนิสัยและอารมณ์ความรู้สึกของตัวละครที่เป็นพระเอกได้อย่างลึกซึ้ง มีมิติ และมีความถูกต้องมากขึ้นด้วย

### ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “บทบาทพระเอกของ สมบัติ เมทะนี” เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Analysis) เพื่อสำรวจชีวประวัติ ผลงานการแสดงภาพยนตร์ ลักษณะของตัวละครในบทบาทพระเอกของสมบัติ เมทะนี ภาพลักษณ์ความเป็นพระเอกในภาพยนตร์ ตลอดจนถึงปัจจัยที่ทำให้ สมบัติ เมทะนี ประสบความสำเร็จในชีวิต ด้านการแสดงในบทบาทพระเอกจนได้รับฉายาว่า “พระเอกตลอดกาล”

### 3.1 การวิเคราะห์ข้อมูล

- ผู้วิจัยใช้กระบวนการตีความด้วยตนเอง (Interpretative Analysis) จากการชมภาพยนตร์
- ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ สมบัติ เมทะนี
- ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้ที่เคยร่วมงานกับสมบัติ เมทะนี ในด้านผู้กำกับ การแสดง ได้แก่ ดอกดิน กัญญามาลย์ ในด้านนักแสดง ผู้เคยผ่านการร่วมงานกับสมบัติ เมทะนี ได้แก่ อรรถธัญญา นามวงศ์ มานพ อัครเทพยอชชาย เมฆสุวรรณ
- ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ บุคคลผู้ที่ชื่นชอบการชมภาพยนตร์ไทยคือนายทวิชัยชญาะ ตั้งสหัสรังษี และผู้ที่ชื่นชอบนักแสดงไทยคือนายวิริยะ พงษ์อำจหาญ (สุดยอดแฟนพันธุ์แท้ดาราทไทย พ.ศ. 2549)
- ศึกษาชีวประวัติ ผลงานการแสดง ภาพยนตร์ของสมบัติ เมทะนี เป็นจำนวน 17 เรื่อง

ได้แก่ “ทอง” (2516) “ชุมแพ” (2519) “แหกค่ายนรกเดียนเบียนฟู” (2520) “มหาหิน” (2521) “ผ่าปิ่น” (2523) “รักนิรันดร์” (2513) “แผ่นดินของเรา” (2519) “สลักจิต” (2522) “ไถ่ना” (2514) “พ่อปลาไหล (2515) “เต้าฮวยไล่เหลียว” (2523) “ศึกบางระจัน” (2509) “พยัคฆ์ร้ายไทยดิบ” (2518) “ขุนศึก” (2519) “เกาะสวาทหาดสวรรค์” (2511) “เพลงรักบ้านนา” (2520) “เพลงรักก้องโลก” (2525)

- วิเคราะห์ลักษณะของตัวละครในบทบาทพระเอกของสมบัติ เมทะนี จากภาพยนตร์ที่นำมาศึกษา

- วิเคราะห์ภาพลักษณ์ความเป็นพระเอกในภาพยนตร์ของสมบัติ เมทะนี จากภาพยนตร์ที่นำมาศึกษา

### ผลการวิจัย

#### ส่วนที่ 1 ชีวประวัติของสมบัติ เมทะนี

จากการวิจัยเรื่อง “บทบาทพระเอกของสมบัติ เมทะนี” ในด้านชีวประวัติพบว่าสิ่งที่ทำให้สมบัติ เมทะนี สามารถอยู่ในวงการภาพยนตร์ไทยได้อย่างยาวนานส่วนหนึ่งมาจากการที่สมบัติ เมทะนี มีรูปร่างที่สง่างาม ทำให้เหมาะกับการแสดงภาพยนตร์ได้ในทุกประเภท ประกอบกับการมีหน้าตาที่มีความหล่อเป็นที่สะดุดตาของผู้ชมภาพยนตร์และที่สำคัญ คือ สมบัติ เมทะนี มีอุปนิสัยที่มีความเป็นมิตร ไม่ลืมหิว เนื่องจากสมบัติ เมทะนี ได้ยึดเอาคำสั่งสอนจากบิดาของตนเองที่ว่า “เราต้องอ่อนน้อมถ่อมตน มีโอห้าวจะชนะทุกที่ แข็งแรงแต่ไม่แข็งกระด้าง อ่อนโยนแต่ไม่อ่อนแอ” มาใช้ปฏิบัติตนในทุกที่ เมื่อสมบัติ เมทะนี เข้าสู่วงการภาพยนตร์แล้วได้ปฏิบัติตามข้อควรปฏิบัติของนักแสดงในยุคนี้ คือ ห้ามเล่นละครเวที

ไม่ปรากฏตัวในที่สาธารณะ ต้องครองตัวเป็นโสด ถึงแม้ว่าสมบัติ เมทะนี ได้มีครอบครัวก่อนที่จะเข้ามาสู่วงการภาพยนตร์แต่สมบัติ เมทะนี ได้ปฏิบัติตนในด้านครองตัวเป็นโสดไว้อย่างเคร่งครัดในสายตาผู้ชมภาพยนตร์ตลอดมา คือมีความรักเดียวใจเดียวและที่สำคัญไม่เคยมีข่าวในทางเสียหายแม้แต่ครั้งเดียว ในด้านการดำเนินชีวิต สมบัติ เมทะนี ยังเป็นตัวอย่างที่ดีแก่เยาวชนในด้านการรักการออกกำลังกาย เป็นคนรักการเป็นคุณพ่อที่รักครอบครัว เป็นคนที่รักการศึกษาซึ่งในปัจจุบันสมบัติ เมทะนี สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรีบัณฑิตในสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย

ในส่วนของการแสดงสมบัติ เมทะนี เป็นนักแสดงที่สามารถแสดงภาพยนตร์ได้ในทุกบทบาทไม่ว่าจะเป็นบทบู๊ บทตลก บทรัก บทชีวิตตลอดจนการร้องเพลงในภาพยนตร์เพลง เนื่องจากสมบัติ เมทะนีเป็นบุคคลที่มีการแสวงหาความรู้ทางด้านการศึกษาตลอดเวลาจากการชมภาพยนตร์หรือสังเกตจากสิ่งรอบตัว และยังสามารถนำประสบการณ์ที่ตนเองได้รับจากชีวิตประจำวันเข้ามาปรับใช้ในการแสดงภาพยนตร์และภาพยนตร์ยังต้องอาศัยความสามารถของนักแสดงอีกด้วยเพื่อความสมจริงของภาพยนตร์เนื่องจากในขณะนั้นจะไม่มีการใช้นักแสดงแทนและไม่มีเทคโนโลยีทางคอมพิวเตอร์มาช่วยให้ภาพยนตร์เกิดความสมจริง ทำให้เห็นถึงความสามารถของสมบัติ เมทะนี จากจำนวนผลงานการแสดงภาพยนตร์ของสมบัติ เมทะนี ที่มีจำนวนมากที่สุดในโลกถึง 617 เรื่อง จนได้รับการบันทึกลงในหนังสือ Guinness Book of World Records

## ส่วนที่ 2 ลักษณะตัวละครและภาพลักษณ์ ความเป็นพระเอกในภาพยนตร์

ผลการศึกษาพบว่า ลักษณะตัวละครในบทบาทพระเอกนั้นจะสามารถแบ่งได้ใน 2 ลักษณะด้วยกันคือ ลักษณะที่ 1 เป็นรูปแบบที่ว่าเป็นพระเอกที่มาคนเดียว ส่วนลักษณะที่ 2 เป็นแบบที่มาเป็นกลุ่มของพระเอก (Plural-Protagonist) โดยกลุ่มของพระเอกนั้นจะมีเป้าหมายหรือภารกิจอย่างเดียวกันซึ่งในกลุ่มของพระเอกนั้นตัวละครที่รับบทโดยสมบัติ เมทะนี จะมีบทบาทสำคัญมากที่สุดภายในกลุ่ม และบทบาทพระเอกในภาพยนตร์นั้นมีส่วนส่งเสริมความเป็นพระเอกให้กับสมบัติ เมทะนี ในด้านของคุณธรรม จริยธรรม ที่ปรากฏออกมาในตัวละครพระเอก โดยพระเอกจะเป็นบุคคลที่มีความเสียสละ คำนึงถึงภารกิจหลักมากกว่าเรื่องส่วนตัว ตลอดจนยังเป็นภาพตัวแทนในเรื่องต่างๆ เช่น ความสามัคคีของการทำงานเป็นกลุ่ม การใช้ชีวิตอย่างเรียบง่ายและมีความเป็นอยู่ที่พอเพียง การกลับตัวกลับใจเป็นคนดี การเป็นผู้ชายที่บูชาความรัก เป็นตัวแทนของกฎแห่งกรรม เป็นต้น ซึ่งเรื่องราวในภาพยนตร์จะค่อยๆ เปิดเผยให้เห็นถึงความสามารถของพระเอกเบื้องหลังชีวิตส่วนตัวของพระเอก ตลอดจนที่มาของความขัดแย้งต่างๆ อันเป็นจุดเริ่มต้นภารกิจหลักของพระเอก

ในส่วนของภาพลักษณ์ของพระเอกในภาพยนตร์จะมีความโดดเด่นมากกว่าตัวละครอื่นๆ ในทุก ๆ ด้านอันประกอบไปด้วยบุคลิกลักษณะภายนอกของตัวละคร ลักษณะนิสัยและอารมณ์ความรู้สึกของตัวละคร ความสามารถทางการต่อสู้และศักยภาพทางด้านความรัก โดยบุคลิกลักษณะภายนอกของตัวละครนั้นพระเอกจะมีการแต่งกายที่

บ่งบอกถึงรูปแบบของความเป็นชาย ฐานะความเป็นอยู่ได้เป็นอย่างดี และยังสามารถบอกถึงความสามารถของพระเอก ประกอบกับภารกิจหลักที่พระเอกได้รับมอบหมาย อีกทั้งการแต่งกายของพระเอกนั้นจะมีความแตกต่างจากตัวละครอื่นๆ อย่างเห็นได้ชัดและส่วนสำคัญที่พระเอกในยุคนั้นต้องมี คือ การมีโครงสร้างทางร่างกายที่สง่างาม มีกล้ามเนื้อที่สมบูรณ์ ซึ่งการมีกล้ามเนื้อที่สมบูรณ์ประกอบกับความสามารถทางการแสดงในทุกๆ ด้าน ทำให้สมบัติ เมทะนีแสดงภาพยนตร์ได้ในทุกประเภท กล่าวคือในภาพยนตร์บู๊ (Action) และภาพยนตร์ย้อนยุค (Period) ทำให้ตัวละครในบทบาทพระเอกดูมีความสมจริง มีความเข้มแข็งที่พร้อมจะผจญภัยและเผชิญกับปัญหาต่างๆ ที่พระเอกต้องพบส่วนในภาพยนตร์ประเภทอื่นๆ นั้นแม้จะไม่เห็นถึงกล้ามเนื้อของพระเอก แต่ด้วยรูปร่างที่สง่างามทำให้บุคลิกลักษณะภายนอกของตัวละครนั้นดูมีความเหมาะสมและเข้ากับเนื้อเรื่องของภาพยนตร์ได้เป็นอย่างดี

ในด้านลักษณะนิสัยและอารมณ์ความรู้สึกของตัวละครจะพบว่าลักษณะนิสัยของพระเอกจะขึ้นอยู่กับภารกิจหลักของพระเอกที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งพระเอกจะมีความตระหนักถึงหน้าที่ในภารกิจตลอดจนเบื้องหลังชีวิตของพระเอก ส่งผลให้พระเอกเกิดความขัดแย้งกับสิ่งต่างๆ จากนั้นได้มีการระบายความรู้สึกของตนเองออกมาในหลายรูปแบบ เช่น การตะโกน การหาสิ่งมาแทนที่ (Displacement) การส่งทอดความรู้สึก (Projection) เป็นต้น ในส่วนของอารมณ์ความรู้สึกของตัวละครนั้นเป็นผลมาจากสภาพสังคมที่พระเอกดำเนินชีวิตอยู่ ซึ่งพระเอกจะแสดงอารมณ์ความรู้สึกโดยภาพรวมดังนี้ อารมณ์ของความรู้สึกเหงา (Loneliness) อารมณ์

ของความรู้สึกก้าวร้าว (Aggression) อารมณ์ของความรู้สึกแปลกแยกหรือแตกต่าง (Alienation) ซึ่งภาพยนตร์ได้นำเสนอการแสดงออกทางอารมณ์โดยใช้ขนาดภาพในการสื่อความหมาย คือ ภาพขนาดใกล้มาก (Extreme Close up) เพื่อให้ผู้ชมรับรู้ถึงการแสดงอารมณ์ออกทางสายตา การใช้ภาพมุมสูง (High Angle) เพื่อแสดงให้เห็นว่าพระเอกกำลังถูกกดขี่ ภาพขนาดใกล้ (Close up) ของสิ่งต่างๆ ในการเป็นสัญลักษณ์ (Symbols) ของอารมณ์พระเอก หรือเป็นการสื่ออารมณ์ออกทางใบหน้าของพระเอกได้เป็นอย่างดีอีกด้วย ตลอดจนการเปลี่ยนขนาดของภาพอย่างรวดเร็วเพื่อให้ผู้ชมรับรู้ถึงความรู้สึกของพระเอกในขณะนั้นได้อย่างทันที

สิ่งที่พระเอกในภาพยนตร์ไทยยุคนั้นจะขาดไม่ได้ คือ ความสามารถทางการต่อสู้ ซึ่งความสามารถทางการต่อสู้ที่พระเอกพึงมี คือ การต่อสู้ด้วยมือเปล่าและการใช้อาวุธปืน ซึ่งการใช้อาวุธปืนพระเอกจะมีความแม่นยำในการยิงปืนที่สูงมาก ภาพยนตร์จะสื่อความสามารถทางการใช้อาวุธปืนด้วยการใช้ขนาดภาพ เช่น ในภาพยนตร์เรื่อง “ผ่าปืน” (2523) จะเน้นการใช้ภาพขนาดใกล้ (Close up) ให้เห็นถึงการใช้อาวุธปืน และการตัดสลับ (Cut) ที่รวดเร็วเข้าประกอบ ในด้านการต่อสู้ด้วยมือเปล่า นั้นจะเห็นได้ว่าคู่ต่อสู้ของพระเอกจะมีโครงสร้างทางร่างกายที่มีความใกล้เคียงกับพระเอก เช่น มานพ อัศวเทพ ตามพ์ ดัสกร ฤทธิ์ ลือชา เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้การต่อสู้ด้วยมือเปล่าของพระเอกมีความโดดเด่นและเป็นตัวเสริมให้การต่อสู้ระหว่างพระเอกกับผู้ร้ายมีความสูสีกัน ทำให้ผู้ชมภาพยนตร์เกิดความรู้สึกเอาใจช่วยพระเอก ส่วนตัวละครที่ได้รับบทในรูปแบบเจ้าพ่อหรือผู้มีอิทธิพลนั้นมักแสดงที่รับบทดังกล่าว

จะต้องมีขึ้นเชิงและศักดิ์ศรีที่เท่าเทียมกับพระเอก นักแสดงที่มักจะได้รับบทผู้มีอิทธิพลจะเป็น สะอาด เปี่ยมพงศ์สานต์ และเกชา เปลี่ยนวิถี อันเป็นการทำให้พระเอกต้องคิดหาวิธีในการเอาชนะกลุ่มผู้มีอิทธิพลด้วยวิธีการที่แยบยลต่างๆ ในภาพยนตร์บู๊ (Action) และภาพยนตร์ย้อนยุค (Period) พระเอกจะต้องมีความสามารถอีกประการคือ ความสามารถทางการขี่ม้า ซึ่งความสามารถทางด้านนี้ของพระเอกจะทำให้ภาพยนตร์มีความสมจริงอันเกิดจากการที่ไม่ต้องให้ตัวแสดงแทนมาแสดง จากการต่อสู้ในด้านต่างๆ ต้องอาศัยความสามารถเฉพาะตัวของนักแสดงเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากในสมัยก่อนนั้นไม่มีเทคโนโลยีทางคอมพิวเตอร์มาช่วยทำให้ภาพยนตร์มีความสมจริง

ในส่วนของศักยภาพทางด้านความรักนั้น ด้วยความที่สมบัติ เมทะนี จัดเป็นบุคคลที่มีหน้าตาที่หล่อเหลา รูปร่างที่ดีจึงส่งผลให้ในภาพยนตร์นั้นพระเอกจะมีรูปลักษณ์ภายนอก (Appearance) เป็นที่สะดุดตาแก่เพศตรงข้าม และยังสามารถสร้างความประทับใจในครั้งแรก (First Impression) ที่พบกันอีกด้วย นอกจากนี้พระเอกยังมีการใช้วาทศิลป์ในการโน้มน้าวใจ (The Ability to Convince others) ผู้อื่น โดยพระเอกจะใช้คำพูดในลักษณะหวานล่อม หยอกล้อกับนางเอกเพื่อให้ตนเองสมหวังในความรัก หรือพระเอกจะใช้ความสามารถทางการต่อสู้เพื่อปกป้องคนที่ตนเองรัก และในภาพยนตร์จะใช้การตัดสลับภาพของพระเอกกับนางเอกเพื่อเปรียบเปรยความรักที่กำลังเกิดขึ้น เช่น ในภาพยนตร์เรื่อง “มหาหิน” (2521) ใช้การตัดสลับระหว่างภาพพระเอกกับนางเอกกับภาพของเปิดที่อยู่กันเป็นคู่ในภาพยนตร์เรื่อง “รักนิรันดร์” (2513) ใช้ภาพ

ของสภาพธรรมชาติในการเปรียบเทียบความรัก ให้มีความสอดคล้องกับบทเพลงในภาพยนตร์ ส่วนภาพยนตร์เรื่อง “แผ่นดินของเรา” (2519) ใช้การตัดสลับภาพของดอกไม้กับม้าที่อยู่เป็นคู่เพื่อบ่งบอกถึงความสุขของคู่รัก และในเรื่อง “สลักจิต” (2522) ภาพยนตร์ใช้การสร้างกรอบภาพเพื่อบอกถึงการอยู่กันเป็นคู่ของพระเอกนางเอก เป็นต้น

โดยภาพรวมแล้วภาพลักษณ์ความเป็นพระเอกจะมีความโดดเด่นต่างจากตัวละครอื่น และมีความสอดคล้องกับสถานการณ์ในภาพยนตร์ โดยพระเอกจะมีลักษณะทางร่างกายที่มีความบึกบึน มีความสามารถในทุกๆ ด้าน ไม่พบกับความผิดหวังและความพ่ายแพ้ อีกส่วนหนึ่ง ที่เสริมให้พระเอกมีความสมบูรณ์ในเรื่องของความรัก คือ การที่บทภาพยนตร์ได้ใส่ฉากที่มีความไพเราะ อ่อนหวานต่อสตรีเพศทำให้เห็นถึงความ เป็นสุภาพบุรุษของพระเอกที่มีต่อเพศตรงข้ามได้อีกประการหนึ่ง หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นพระเอกจะเป็นตัวละครในลักษณะที่เรียกว่า “ตัวละครมิติเดียว” (Flat Character) ซึ่งในภาพยนตร์ได้ใช้เทคนิคต่างๆ เช่น การใช้มุมกล้อง การใช้ขนาดภาพ การตัดสลับ เป็นต้น ในการที่จะทำให้พระเอกมีความโดดเด่นขึ้นมา

จากที่กล่าวมานั้นทำให้ทราบว่าสมบัติ เมทะนี มีความเป็นพระเอกในจอภาพยนตร์จากที่ภาพยนตร์ได้นำเสนอออกมาในรูปแบบต่างๆ และคุณธรรม จริยธรรม ที่ปรากฏในตัวละครพระเอกนั้นล้วนแล้วแต่เป็นคุณธรรมที่สมบัติ เมทะนี ได้นำมาปรับใช้ในเรื่องการเดินทางชีวิตส่วนตัว ส่งผลให้สมบัติ เมทะนี เป็นพระเอกอย่างเต็มตัวทั้งในจอภาพยนตร์และนอกจอ ภาพยนตร์สมดังคำกล่าวที่สื่อมวลชนได้ให้ฉายากับสมบัติ เมทะนี ว่า “พระเอกตัวจริง” หรือ “พระเอกตลอดกาล”

### เอกสารอ้างอิง

- กาญจนา แก้วเทพ. การวิเคราะห์สื่อ : แนวคิดและเทคนิค. กรุงเทพมหานคร : ภาควิชาการสื่อสารมวลชน คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541.
- กาญจนา วิชญปกรณ์. หลักเบื้องต้นในการศึกษาเรื่องสั้นและนวนิยาย. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาภาษาไทยและภาษาตะวันออก คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตร, 2534.
- กิตติศักดิ์ สุวรรณโกติน. ภาพยนตร์คลาสสิก. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ห้องภาพสุวรรณ, 2541.
- กรมป่าไม้ กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม. หน้าที่ของกรมป่าไม้. (ออนไลน์). 2553. แหล่งที่มา: [www.panyathai.or.th](http://www.panyathai.or.th) (2553, มิถุนายน 8)
- กุหลาบ มลลิกามาส. วรรณคดีวิจารณ์. ชุดที่ 1, เอกสารประกอบคำบรรยาย วิชาภาษาไทย มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2528.
- กุลเชษฐ์ เล็กประยูร. พัฒนาการการแสดงของลัทธิศิลปะป๊อปไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2540.
- กฤษดา เกิดดี. ประวัติศาสตร์ภาพยนตร์ : การศึกษาว่าด้วย 10 ตระกูลสำคัญ. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ห้องภาพสุวรรณ, 2541.
- กองบรรณาธิการสกรีน. หนังสือเรื่องยุค (1927-1984). สกรีน 2 (กันยายน 2527): 49
- จุฑาพรรณ ผดุงชีวิต. วัฒนธรรม การสื่อสาร และอัตลักษณ์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551.
- จำเริญลักษณ์ ธนะวังน้อย. ประวัติศาสตร์ภาพยนตร์ไทยตั้งแต่แรกเริ่มจนถึงสมัยสงครามโลกครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2544.
- ฉลองรัตน์ ทิพย์พิมาน. วิเคราะห์โครงสร้างการเล่าเรื่องในภาพยนตร์อเมริกันที่มีตัวเอกเป็นสตรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2539.
- ชัชวาลย์ เพชรสุวรรณ. การสร้าง “คนเก่ง” ในภาพยนตร์โฆษณาทางโทรทัศน์ พ.ศ. 2534-2535. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2536.
- รุปนีย์ วิจิตรรัฐกานต์. ทักษะของผู้ชมที่มีต่อภาพยนตร์อเมริกันแนวชีวิตในฐานะสื่อเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ในการพัฒนาตนเอง. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2547.
- โดม สุขวงศ์. ประวัติภาพยนตร์ไทย. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์องค์การค้ำของคุรุสภา, 2533.

- ดอกดิน กัญญามาลย์. ผู้กำกับภาพยนตร์. สัมภาษณ์, 4 มีนาคม 2553.
- ทวิพันธ์ คงคราญ. บทบาทของสื่อมวลชนในการสร้างภาพนางสาวไทย พ.ศ.2507-2531. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2534.
- ทวิชัยชญา ตั้งสหัสรังษี. เจ้าของร้านจำหน่าย ภาพยนตร์ไทย “อาหารหูก”. สัมภาษณ์, 12 พฤษภาคม 2553.
- ทวิชัยชญา ตั้งสหัสรังษี. เจ้าของร้านจำหน่าย ภาพยนตร์ไทย “อาหารหูก”. สัมภาษณ์, 21 สิงหาคม 2553.
- ธิดา ผลิตผลการพิมพ์. เขียนบทหนัง ชัดคนดูให้อยู่หมัด. เล่ม 1. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ครั้งที่ 2, 2550.
- ธัญญา สังขพันธานนท์. วรรณกรรมวิจารณ์. กรุงเทพมหานคร : นาคร, 2539.
- เบญจา ยอดดำเนิน แอ็ดดิทิจ์ และคนอื่นๆ. การศึกษาเชิงคุณภาพ : เทคนิคการวิจัยภาคสนาม. โครงการเผยแพร่ข่าวสารและการศึกษาด้านประชากร. มหาวิทยาลัยมหิดล, 2541.
- บริษัท กำลังแผ่นดินจำกัด. ข้อมูลอำเภอทั่วประเทศ. (ออนไลน์). 2553. แหล่งที่มา: [http://www.thaitambol.net/district/data1\\_3.asp](http://www.thaitambol.net/district/data1_3.asp) (2553, พฤษภาคม 27)
- ปิยะศักดิ์ ชมจันทร์. ภาพตายตัวของตัวละครต่างๆ ในภาพยนตร์ไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาการสื่อสารมวลชน คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549.
- ปมูข สุภสาร. ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับภาพนิ่งและภาพยนตร์ หน่วยที่ 11. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2531.
- ประภาศรี สีหอำไพ. การเขียนแบบสร้างสรรค์. กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, 2531.
- ปริญญา เกื้อหนุน. เรื่องสั้นอเมริกันและอังกฤษ. กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, 2537.
- พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน. พิมพ์ครั้งที่ 1. บริษัท อักษรเจริญทัศน์ จำกัด, 2525.
- พรพนทิพย์ ศิริวรรณบุศย์. ทฤษฎีจิตวิทยาพัฒนาการ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549.
- ฟิลิปดา. 100 คำถามสร้างนักเขียน : นิยาย คุณเขียนได้ด้วยตนเอง. นนทบุรี : ขบาพับลิชชิงเวิร์กส์. 2549.
- ร้อยตำรวจโทภาณุวัฒน์ ไชยธรรตน์. พนักงานสอบสวน สัญญาบัตร 1 สถานีตำรวจนครบาลทุ่งมหาเมฆ. สัมภาษณ์, 16 กุมภาพันธ์ 2553.
- ภัทรททัย มังคะदानะธา. การนำเสนอลักษณะของวีรบุรุษในหนังสือการ์ตูนญี่ปุ่นในประเทศไทย พ.ศ.2536-2540. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาการสื่อสารมวลชน คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541.
- มานพ อัสวเทพ. นักแสดงภาพยนตร์. สัมภาษณ์, 18 พฤศจิกายน 2552.
- มานพ อัสวเทพ. นักแสดงภาพยนตร์. สัมภาษณ์, 31 กรกฎาคม 2553.

- ยอดชาย เมฆสุวรรณ. นักแสดงภาพยนตร์. สัมภาษณ์, 18 พฤศจิกายน 2552.
- รักसानต์ วิวัฒน์สินอุดม. นักสร้าง สร้างหนัง หนังสือ. ภาควิชาการภาพยนตร์และภาพนิ่ง คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.
- รักसानต์ วิวัฒน์สินอุดม. เสกฝัน ปั่นหนัง : บทภาพยนตร์ (Three – act structure screen writing). กรุงเทพมหานคร : บริษัทบ้านฟ้า, 2547.
- รักसानต์ วิวัฒน์สินอุดม. ปั่นบทสะกดหนัง. กรุงเทพมหานคร : อาทิตย์สนิทจันทร์, 2548.
- วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี. ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศไทยกับสาธารณรัฐประชาชนจีน. (ออนไลน์). 2553. แหล่งที่มา: <http://th.wikipedia.org> (2553, เมษายน 18)
- วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี. ทหารราบ. (ออนไลน์). 2552. แหล่งที่มา: [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org) (2553, พฤษภาคม 27)
- วิลรัตน์ อรุณโรจน์สุริยะ. 2540. “ภาพยนตร์ไทยในยุค 16 มม.”, สารคดี, 13 : 150 , สิงหาคม 2540.
- วิศิษฐ์ พันธุมกุล. พิพิธภัณฑสถานไทย บู้แซ่บสุดยอดหนังบู๊ระดับตำนาน. พิมพ์ครั้งที่ 1. บริษัท วิทยาการพิมพ์ จำกัด: สำนักพิมพ์ป๊อปปออร์น, 2550.
- วิศิษฐ์ พันธุมกุล. พิพิธภัณฑสถานไทย บู้แซ่บ 2 สุดยอดหนังบู๊ระดับตำนาน. พิมพ์ครั้งที่ 1.1 บริษัท วิทยาการพิมพ์ จำกัด: สำนักพิมพ์ป๊อปปออร์น, 2551.
- วิริยะ พงษ์อาจหาญ. แฟนพันธุ์แท้ดาราทไทย. สัมภาษณ์, 15 พฤษภาคม 2553.
- วิริยะ พงษ์อาจหาญ. แฟนพันธุ์แท้ดาราทไทย. สัมภาษณ์, 22 สิงหาคม 2553.
- วิสิทธิ์ อนันต์ศิริประภา. การนำเสนอภาพความเป็นชายในภาพยนตร์ไทยระหว่างปี พ.ศ.2541-2542. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาการสื่อสารมวลชน คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.
- ศิริพงษ์ บุญราศรี. สมบัติ เมทะนี ดาวในดวงใจ. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โกเมนเอก, 2549.
- ศรีเรือน แก้วกังวาน. จิตวิทยาพัฒนาการทุกช่วงวัย. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2538.
- ศศิลักษณ์ แจ่มสุข . การนำเสนอภาพตัวละครเอกในโทรทัศน์. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาการสื่อสารมวลชน คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.
- สมบัติ เมทะนี. นักแสดงภาพยนตร์. สัมภาษณ์, 8 กุมภาพันธ์ 2553.
- สมบัติ เมทะนี. นักแสดงภาพยนตร์. สัมภาษณ์, 12 พฤษภาคม 2553.
- สมบัติ เมทะนี. เป็นพระเอกซะจนได้. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ดอกหญ้า, 2539.
- สุภาศักดิ์ จันทวานิช. การวิจัยเชิงคุณภาพ. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่ง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542
- อัญชลี ชัยวรพร. เรื่องเล่าในภาพยนตร์. ในทฤษฎีและการวิจารณ์ภาพยนตร์เบื้องต้น, พิมพ์ครั้งที่ 1. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2548.

อรัญญา นามวงศ์. นักแสดงภาพยนตร์. สัมภาษณ์, 11 มีนาคม 2553.  
ร้อยตำรวจโทหญิงอารยา ถาวรวันชัย. ภาพลักษณ์แบบผู้ร้ายกลับใจที่ปรากฏในสื่อมวลชน.  
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาการประชาสัมพันธ์ บัณฑิตวิทยาลัย  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.

Berger A.A. Media and Society: A Critical Perspective. (2nd ed). Maryland:  
Rowman & Littlefield, 2007.

Bordwell, D. Film Art: An Introduction. US: Mcgraw – Hill, 1993.

Blacker, A. Robert. The Elements of Screenwriting: A Guide for Film and Television  
Writing. New York: Macmillan Publishing Company, 1968.

Boorstin, Danial J. The Image: Guide to Psudo – Events in America. New York:  
Atheneum, 1973.

Boulding, Kenneth E. The Image: Knowledge in Life and Society. USA:  
The University of Michigan, 1975.

Cantarella, E. Pandora's Daughters:The Roles and Status of Women in Greek  
and Roman Antiquity. Baltimore, John Hopkins U: 1987.

Cook, D.A. A History of Narrative Film. New York: W.W. Norton, 1996.

Craig, S. Men, Masculinity and the Media. Newbury Park: Sage, 1992.

Dancyger, K. and Rush, J. Alternative Scriptwriting. (2nd ed). Boston: Focal Press,  
1995.

David. A. "Wake in the Dark. An Anthology of American Film Criticism. 1915  
to the present.

Doyle, J.A. The Male Experience. Dubuque: W.C. Brown, 1989.

Field, S. Four Screenplays: Studies in the American Screenplays. New York:  
Dell Publishing, 1984.

Field, S. The Screen – Writers Workbook. New York: Dell Publishing, 1984.

Fiske, J. Introduction to Communication Studies. London: Methuen, 1982.

Giannetti, L. Understanding Movies. (4th ed.) New Jersey: Prentice – Hall,  
1987.

Grove, Elliot. Raindance Writers' Lab: Write + Sell the Hot Screenplay. Boston:  
Focal Press, 2001.

Hurtik, E. and Yarber R. An Introduction to Short Story and Criticism.Massachusetts:  
Xerox College, 1971.

- Keuls, E. C. *The Reign of the Phallus : Sexual Politics in Ancient Athens*. New York: Harper & Row, 1985.
- Mehring, M. *The Screenplay : A Blend of Film Form and Content*. Boston: Focal Press, 1990.
- Monaco, J. *How to Read a Film: The Art, Technology, Language, History and Theory of Film and Media*. New York: Oxford University Press, 1981.
- Perrine, L. *Literature: Structure Sound and Sense*. San Diego: Harcourt Brace Jovanovich, 1978.
- Swain, D.V. *Film Scripting*. New York: Hasting House, 1982.
- Schatz, T. *Hollywood Genres : Formulas, Filmmaking, and the Studio System*. New York: Mcgraw – Hill, 1981.
- Strate, L. “Beer Commercials: A Manual of Masculinity”. In Craig, S. (ed.), *Men, Masculinity and the Media*. Newbury Park: Sage, 1992.
- Williams J.A. and Muller, G. *Introduction to Literature*. New York: Mcgraw – Hill, 1985.

กลยุทธ์องค์กรธุรกิจและการดำเนินงานขอองค์กรตามแนวทาง  
รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการแข่งขัน

---

Strategy of Business Organization and Thailand Quality  
Award (TQA) Criteria for performance excellence

สุจิตราภรณ์ จุสปาโล\*

Sujitraporn Jussapalo\*

---

\*คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหาดใหญ่

\*Faculty of Business Administration Hatyai University

### บทคัดย่อ

บทความนี้ เกี่ยวข้องกับเรื่องกลยุทธ์องค์การธุรกิจและการดำเนินงานองค์การตามแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการแข่งขัน โดยกล่าวถึงแนวคิด หลักการ ดังนี้ นิยามกลยุทธ์ธุรกิจ พัฒนาการของแนวคิดกลยุทธ์ ระดับกลยุทธ์ขององค์การธุรกิจ กลยุทธ์ธุรกิจ และกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ แนวคิดเหล่านี้เป็นแนวคิดในภาคทฤษฎี เพื่อให้กลยุทธ์องค์การธุรกิจประสบความสำเร็จในการดำเนินงานจริง ได้นำเสนอแนวคิดในภาคปฏิบัติที่มีความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์และการดำเนินงานในหน้าที่งานต่างๆ ขององค์การ คือ แนวคิดการดำเนินงานองค์การตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งองค์การธุรกิจควรนำแนวคิดนี้มาเป็นบรรทัดฐานสำหรับปรับปรุงวิธีการดำเนินงานหรือขีดความสามารถและรวมถึงการประเมินผลลัพธ์ขององค์การ เพื่อให้องค์การมีสมรรถนะในการแข่งขัน

**คำสำคัญ :** กลยุทธ์ธุรกิจ รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

### Abstract

The article analyses strategy of business organization and Thailand Quality Award (TQA) Criteria for performance excellence. By mention the idea and concept concentrated by academic perspective about a definition of strategy, evolution of strategy, level of strategy, business strategy and also process of strategy management. In addition, this article proposes practical perspective for organizations adopt the concept of TQA criteria for performance excellence to apply on the organization. This concept to cause the alignment between strategy of business organization and business function operation. Moreover, organization can apply the standard of TQA criteria to improve operation and create the core competency and also evaluate the performance organization for addition ability to competitive advantage.

**Keywords :** Business strategy Thailand Quality Award

## บทนำ

ปัจจุบันการดำเนินการและการแข่งขันทางธุรกิจได้ทวีความสำคัญและรุนแรงขึ้นเป็นลำดับ โดยมีปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรธุรกิจ เข้ามามีบทบาทต่อการดำเนินงานและการแข่งขันขององค์กรธุรกิจมากขึ้น องค์กรธุรกิจแต่ละองค์การพยายามทุกวิถีทางที่จะเพิ่มความสามารถในการดำเนินงาน เพื่อให้้องค์การธุรกิจมีความได้เปรียบในการแข่งขัน จะเห็นได้ว่าปัจจุบันนี้ผู้บริหารองค์กรธุรกิจได้ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ขององค์กรธุรกิจและการดำเนินงานขององค์กรมากขึ้น (Porter, 1980) โดยทั่วไปความหมายของกลยุทธ์ประกอบด้วยปัจจัย 2 ประการ (Pearce II and Robinson, 2007; Spulder, 2004) คือ เป้าหมาย หรือ วัตถุประสงค์ที่ต้องการจะบรรลุถึง และการกำหนดแนวทางในการดำเนินงานขององค์กร การพัฒนากลยุทธ์ในองค์กรธุรกิจ ประกอบด้วย 2 ขั้นตอนใหญ่ คือ การสร้างกลยุทธ์ (Strategy Formation) และการนำกลยุทธ์ไปใช้ในการดำเนินงาน (Strategy Implementation) (จักร ดิงศรัทธี, 2549; Pearce II and Robinson, 2007; Spulder, 2004)

การสร้างกลยุทธ์ เป็นกระบวนการต่อเนื่องประกอบด้วย การวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรธุรกิจ เพื่อการประเมินจุดอ่อน จุดแข็งขององค์กรธุรกิจ การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์กรธุรกิจ เพื่อกำหนดโอกาส และความเสี่ยงขององค์กรธุรกิจ เมื่อทราบทั้งปัจจัยภายใน และภายนอก ทำให้องค์การธุรกิจสามารถกำหนดกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม เพื่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ส่วนการนำกลยุทธ์ไปดำเนินงาน จะขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพการบริหารขององค์กรธุรกิจ โดยการจัดสรรและระดม

ทรัพยากรไปใช้ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่วางไว้ การแบ่งและจัดสรรงาน การกำหนดโครงสร้างองค์กรธุรกิจ การควบคุมและวัดประสิทธิผลของการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ รวมถึงการประเมินว่ากลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมต่อองค์กรธุรกิจ ดังนั้น บทความนี้จะกล่าวถึง นิยามกลยุทธ์ พัฒนาการของแนวคิดกลยุทธ์ แนวคิดกลยุทธ์ธุรกิจ ระดับกลยุทธ์ขององค์กรธุรกิจ การดำเนินงานขององค์กรตามแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

## นิยามกลยุทธ์

กลยุทธ์ เป็นคำที่ได้รับการนำมาใช้มากในการบริหารขององค์กรธุรกิจทั่วโลก โดยมีคำนิยามที่หลากหลายดังต่อไปนี้ Mintzberg (1987) ได้ให้แนวทางในการกำหนดคำนิยามกว้างๆ เกี่ยวกับกลยุทธ์ โดยกล่าวไว้ว่ามีแนวทางในการให้ความหมายของกลยุทธ์มี 4 แนวทาง ประกอบด้วย แนวทางการทหาร กลยุทธ์ คือ เกี่ยวข้องกับการกำหนดแผนในการทำสงคราม โดยการกำหนดรูปแบบการรบในแต่ละบุคคลนั้นๆ ให้มีความสามารถในการรบ แนวทางทฤษฎีเกมส์ กลยุทธ์ คือ ความสมบูรณ์ของแผนงาน โดยที่แผนงานระบุการกระทำของผู้เล่นในสถานการณ์ที่เป็นไปได้ แนวทาง การจัดการ กลยุทธ์ คือ การกำหนดขอบเขตของเป้าหมาย และออกแบบแผนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรธุรกิจ และแนวทาง พจนานุกรม กลยุทธ์ คือ แผน แนวทางหรือชุดของกุศโลบาย ที่จะดำเนินเพื่อการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายหรือผลงานที่ต้องการ (Michael, 2001; Mintzberg, 1987; Mintzberg et al. 2003) และ Mintzberg et al. (2003) ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า กลยุทธ์ ได้กำหนดให้ดำเนินการ

อย่างหนึ่ง แต่ในการดำเนินงานจริงบางครั้ง มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อปรับตัวให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป โดยแยกความแตกต่างระหว่างกลยุทธ์ที่ตั้งใจให้เป็น กับกลยุทธ์จริงที่ถูกนำมาใช้งาน กลยุทธ์ที่ตั้งใจให้หมายถึง แผนที่ถูกกำหนดให้กระทำการต่างๆ ที่เกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งส่วนใหญ่จะพัฒนามาจากรูปแบบพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในอดีต ส่วนกลยุทธ์ที่ถูกนำมาใช้งานจริง เป็นเรื่องของการดำเนินงานจริงในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทางการของตลาด การแข่งขันและเศรษฐกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา (ปกรณ์ ปรียากกร, 2547)

Mintzberg (1987) เสนอแนวทางในการให้ความหมายกลยุทธ์ อาจกระทำโดยใช้หลัก 5Ps หรือ ตัวอักษร P ห้าตัวที่ใช้แทนความหมายต่างๆ ดังต่อไปนี้ (Mintzberg, 1987; Mintzberg et al., 2003) กลยุทธ์ คือ แผน (Strategy is a Plan) องค์การธุรกิจทั้งหลายกำหนดกลยุทธ์ขึ้นเพื่อใช้เป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางหรือเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคต กลยุทธ์ คือ แบบแผนหรือรูปแบบ (Strategy is a Pattern) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ แบบแผนด้านพฤติกรรมในการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างต่อเนื่องในแต่ละช่วงเวลา อันสะท้อนว่าในการวางแผนในอนาคตจำเป็นต้องคำนึงถึงวิวัฒนาการขององค์การธุรกิจที่สืบเนื่องมาจากอดีต โดยต้องคำนึงถึงความสามารถหรือความคาดหวังของผู้ปฏิบัติด้วย กลยุทธ์ คือ การกำหนดฐานะหรือตำแหน่ง (Strategy is Position) เน้นไปที่ตำแหน่งของกิจการในสนามการแข่งขัน โดยกำหนดสินค้าหรือบริการที่เสนอออกไป จำเป็นต้องเหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าแต่ละประเภท หรือแต่ละตลาด กลยุทธ์ คือ ทิศภาพ (Strategy

is a Perspective) วิธีการดำเนินงานที่ต้องการให้คนในองค์การธุรกิจยึดถือร่วมกัน และกลยุทธ์คือ กลวิธีในการเดินหมาก (Strategy is a Ploy) สถานการณ์ที่มีการต่อสู้หรือการแข่งขัน จึงต้องวางกลยุทธ์โดยคำนึงถึงการใช้อุบาย ในการดำเนินงาน หรือกลวิธี เพื่อเอาชนะคู่แข่ง จากความหมายทั้ง 5 ด้านข้างต้น Mintzberg เห็นว่าองค์การธุรกิจไม่จำเป็นต้องคำนึงถึงความหมายทั้ง 5 ด้านให้ครบถ้วน กลยุทธ์มีความแตกต่างกันตามสถานการณ์แวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การธุรกิจที่เปลี่ยนไป (ปกรณ์ ปรียากกร, 2547)

Andrews (1980) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์องค์การ หมายถึง รูปแบบการตัดสินใจขององค์การที่แสดงให้เห็นว่าองค์การมีวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ผลประโยชน์ โดยการกำหนดนโยบาย และแผนงาน เพื่อกำหนดงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยที่องค์การธุรกิจจะต้องดำเนินงานตามลำดับทางเศรษฐศาสตร์และบุคลากรที่มีอยู่ เพื่อทำให้เกิดประโยชน์แก่ผู้ถือหุ้น เจ้าหน้าที่ ลูกค้า และชุมชน

Miles and Snow (1978; 1986) ได้ให้คำนิยาม กลยุทธ์ ไว้ว่า เป็นแนวทางที่องค์การธุรกิจจะปรับวิธีการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของการแข่งขันที่เกิดขึ้นกับองค์การธุรกิจ องค์การจะนำเสนอสินค้าสำหรับตลาดใด เลือกเทคโนโลยีสำหรับการผลิตและการจัดจำหน่ายอย่างไร เลือกใช้นวัตกรรมที่เหมาะสมกับสภาพการดำเนินการขององค์การ และการบริหารจัดการ เพื่อกำหนดงานมีประสิทธิภาพอย่างไร

Rumelt (1979) ได้กล่าวถึง กลยุทธ์ว่าเป็นการเน้นย้ำในองค์ประกอบของวัตถุประสงค์และนโยบาย หน้าที่หลักของกลยุทธ์

จะต้องให้องค์ประกอบของรูปแบบวัตถุประสงค์ และนโยบายที่ชัดเจน เพื่อนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหาขององค์การ Rumelt (1979) ยังได้เสนอแนวทางในการยอมรับกลยุทธ์ ดังนี้ มีส่วนประกอบที่บอกถึงเป้าหมาย เน้นกระทำในประเด็นที่สำคัญ สิ่งที่องค์การจะกระทำ องค์การต้องมีความสามารถหลักขององค์การ และองค์การมีทรัพยากรที่เพียงพอเพื่อการดำเนินการ

Quinn (1980) ได้ให้คำนิยาม กลยุทธ์ หมายถึง รูปแบบ หรือแบบแผนที่เหมาะสมเกี่ยวข้องกับเป้าหมายหลักขององค์การ นโยบาย และลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานที่มีความหมาย เป็นหนึ่งเดียว กลยุทธ์จะกำหนดเรื่องการนำเอาทรัพยากรขององค์การธุรกิจไปใช้งาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยอยู่ภายใต้กรอบระยะเวลา การดำเนินการ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง และความไม่แน่นอนต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น

กล่าวโดยสรุป กลยุทธ์ หมายถึง แนวทางการดำเนินงานขององค์การที่นำเอาข้อได้เปรียบและจุดเด่นในด้านต่างๆ มาใช้ประโยชน์ และปรับลดจุดด้อยหรือเอาชนะข้อจำกัดที่มีอยู่ เพื่อแสวงหาโอกาสและหลีกเลี่ยงภัยคุกคาม ซึ่งจะทำให้้องค์การสามารถอยู่รอด และเจริญเติบโตได้ในระยะยาว รวมทั้งสามารถเอาชนะคู่แข่งได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ทรัพยากรขององค์การที่มีอยู่

### พัฒนาการของแนวคิดกลยุทธ์

ในทางประวัติศาสตร์ จะเห็นว่าแนวคิดเชิงกลยุทธ์ทางการทหารของประเทศจีนนั้น ถือกันว่าเป็นจุดเริ่มต้นของแนวคิดกลยุทธ์ ซึ่งนักวิชาการด้านกลยุทธ์ได้ให้การยอมรับกันอย่างกว้างขวาง (Mintzberg et al., 2003)

ซุนจู้ (Zun Tzu) นักกลยุทธ์ชาวจีน ได้เขียนตำราพิชัยสงคราม ซึ่งถูกบันทึกไว้เมื่อ 2400 ปีมาแล้ว ภายหลังจากมีการแปลออกเป็นภาษาต่าง ๆ มากมาย แต่ที่มีชื่อเสียงและได้รับการอ้างอิงมากที่สุด คือฉบับภาษาอังกฤษ ชื่อว่า The Art of War ถือเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญของแนวคิดกลยุทธ์ (จักร ดิงศรัทธี, 2549; Feurer and Chaharbaghi, 1995) คำว่ากลยุทธ์มีรากฐานมาจากศาสตร์ทางการทหาร ในภาษาอังกฤษคำว่า Strategy มีรากมาจากคำว่า Stragelos ในภาษากรีกโบราณ ถ้าเป็นคำนาม มีความหมายว่า นายพลผู้นำทัพ ส่วนคำว่ากลยุทธ์ ที่เป็นคำกริยาจะหมายถึง การวางกลวิธีเพื่อโจมตีฝ่ายศัตรู ด้วยการใช้อำกำลังพลและอาวุธยุทธโปกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพ และได้ผลคือได้รับชัยชนะ (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์, 2546; พสุ เดชะรินทร์, 2551; จักร ดิงศรัทธี, 2549)

แนวคิดกลยุทธ์ขององค์การธุรกิจที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบัน มีพื้นฐานมาจากแนวคิดของนักวิชาการหลายราย ซึ่งพัฒนาการของแนวคิดกลยุทธ์ยุคปัจจุบัน เริ่มต้นเมื่อประมาณปี ค.ศ.1930 ในช่วงเวลานั้น Frederick Taylor ได้มีแนวคิดเรื่องประสิทธิภาพในการทำงานของคนงาน เป็นจุดเริ่มต้นที่ทำให้ เกิดความก้าวหน้าในแนวคิดเรื่องการพยากรณ์ และเทคนิคการวัดผลการดำเนินงานขององค์การธุรกิจ ต่อมาในยุคหลังสงครามโลกครั้งที่สอง องค์การธุรกิจมีการปรับปรุง โครงสร้างองค์การโดยเริ่มเปลี่ยนจากแนวคิดการผลิต เป็นแนวคิดสนองความต้องการขององค์การ (Feurer and Chaharbaghi, 1995) ในช่วงทศวรรษที่ 1950 มุลนิธิฟอร์ด ภายใต้งานนำของ Robert McNamara อดีตผู้บัญชาการทหารสูงสุดของสหรัฐอเมริกา ระหว่างสงครามโลกครั้งที่สอง

ร่วมกับมูลนิธิคาร์เนกี ได้สนับสนุนให้นักวิชาการของมหาวิทยาลัยต่างๆ ในสหรัฐอเมริกาหลายมหาวิทยาลัย ทำการวิจัยในเชิงประยุกต์กลยุทธ์ทางการทหาร จากผลงานของทัพอากาศสหรัฐอเมริกา เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการเรียนการสอนทางการบริหารธุรกิจ (ปกรณัม ปรียากร, 2547; พสุ เศษะรินทร์, 2551; วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ, 2546)

นับตั้งแต่ทศวรรษที่ 1960 เป็นต้นมา คณะบริหารธุรกิจมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard Business School) โดยมีศาสตราจารย์ Arch W. Shaw ได้รับการยอมรับว่าเป็นแกนนำสำคัญของการบุกเบิก ขีดเคลา และผลักดันให้มีการศึกษากลยุทธ์ขององค์การธุรกิจ ทำให้องค์การธุรกิจได้ให้ความสำคัญและสนใจที่จะต้องศึกษากลยุทธ์มาจนกระทั่งถึงปัจจุบันนี้ และต่อมาได้มีนักวิชาการที่เป็นแกนนำสำคัญที่ยอมรับของนักวิชาการด้านกลยุทธ์ ที่ใช้งานอยู่ในปัจจุบัน มีดังนี้ Chandler ผู้แต่งหนังสือ Strategy and Structure ในปี 1962 Andrews ผู้แต่งหนังสือ Business Policy: Text and Cases ในปี 1965 Ansoff ผู้แต่งหนังสือ Corporate Strategy ในปี 1965 Porter ผู้แต่งหนังสือ Competitive Strategy ในปี 1980, 1985, 1998 ซึ่งงานเขียนของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้นนี้ ถูกนำไปใช้ในการอ้างอิงโดยนักวิชาการทางด้านกลยุทธ์และทางการบริหารธุรกิจทั่วโลก

### แนวคิดเรื่องระดับกลยุทธ์ขององค์การธุรกิจ

กลยุทธ์ขององค์การธุรกิจ ที่องค์การธุรกิจจัดทำขึ้น เพื่อแสดงให้เห็นว่าองค์การธุรกิจ จะดำเนินการเพื่อให้บรรลุพันธกิจ และวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างไร นักวิชาการด้านกลยุทธ์จำนวนมาก (Pearce II and Rob-

inson, 2007; Hubbard, 2004; Spulder, 2004; Wheelen and Hunger, 2004; Hill, Ireland and Hoskisson, 2005) ได้แบ่งกลยุทธ์ขององค์การธุรกิจโดยทั่วไป แบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับกิจการ (Corporate Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) โดยมีรายละเอียดดังนี้

**กลยุทธ์ระดับกิจการ** กลยุทธ์ระดับกิจการมีขอบเขตครอบคลุมระยะเวลายาวและทั่วทั้งองค์การ โดยที่กลยุทธ์ระดับกิจการจะเป็นการกำหนดว่า องค์การสมควรจะดำเนินธุรกิจอะไร และจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างไรให้มีประสิทธิภาพสูงสุดต่อการดำเนินงานและการดำรงอยู่ในอนาคต เป็นกลยุทธ์ที่แสดงให้เห็นทิศทางการดำเนินงานขององค์การธุรกิจโดยรวม โดยที่ฝ่ายบริหารระดับสูง จะกำหนดหน่วยธุรกิจต่างๆ (Business Strategy Unit : SBU) รวมทั้งสายผลิตภัณฑ์(Product Lines) ว่าจะดำเนินงานต่อไปอย่างไร ซึ่งโดยทั่วไปมี 3 ทาง คือ หน่วยธุรกิจใดควรเพิ่มการลงทุนเพื่อการเจริญเติบโต (Growth) หน่วยธุรกิจใดควรรักษาสภาพเดิม (Stability) และหน่วยธุรกิจใดควรตัดทอนออกไป (Retrenchment) เป็นต้น

**กลยุทธ์ระดับธุรกิจ** กลยุทธ์ระดับธุรกิจจะมีขอบเขตที่จำกัดกว่ากลยุทธ์ระดับกิจการ โดยกลยุทธ์ระดับธุรกิจจะให้ความสำคัญ กับการแข่งขันของธุรกิจในแต่ละอุตสาหกรรม กลยุทธ์ระดับนี้มักถูกกำหนดโดยผู้บริหารหน่วยธุรกิจ เพื่อให้หน่วยธุรกิจของตนสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกับพันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์การธุรกิจ โดยทั่วไปกลยุทธ์ระดับธุรกิจจัดทำเพื่อตอบคำถามที่ว่า “เราจะสร้างความได้เปรียบ

ทางการแข่งขันให้กับหน่วยธุรกิจนี้ได้อย่างไร” ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นในระดับหน่วยธุรกิจ หรือระดับผลิตภัณฑ์ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูง กลยุทธ์ธุรกิจเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นปรับปรุงฐานะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กรธุรกิจในอุตสาหกรรมหรือส่วนแบ่งทางการตลาดที่กำลังเผชิญอยู่กับคู่แข่งในปัจจุบัน กลยุทธ์ในระดับธุรกิจที่ใช้กันคือ กลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy) หรือ กลยุทธ์ความร่วมมือ (Cooperative Strategy)

**กลยุทธ์ระดับหน้าที่** กลยุทธ์ระดับหน้าที่จะกำหนดโดยหัวหน้าหน่วยงานตามหน้าที่ทางธุรกิจ ฝ่ายต่างๆ ขององค์กรธุรกิจเช่น การเงิน การตลาด การผลิต ทรัพยากรบุคคล เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้สอดคล้องหรือสนับสนุนกับกลยุทธ์ระดับที่สูงกว่า โดยที่กลยุทธ์ระดับนี้จะมีลักษณะที่เฉพาะเจาะจงตามหน้าที่ทางธุรกิจ โดยรวบรวมข้อมูลจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กรธุรกิจ เพื่อให้การดำเนินงานเฉพาะหน้าที่ประสบความสำเร็จภายใต้ช่วงระยะเวลาที่กำหนดแน่นอน โดยมีจุดมุ่งเน้นที่การปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติการ ทั้งในแง่กิจกรรมและกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้การใช้ทรัพยากรที่จัดสรรมาให้เกิดประโยชน์มากที่สุด และเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามกลยุทธ์ระดับธุรกิจและกลยุทธ์ระดับกิจการ

#### แนวคิดกลยุทธ์ธุรกิจ

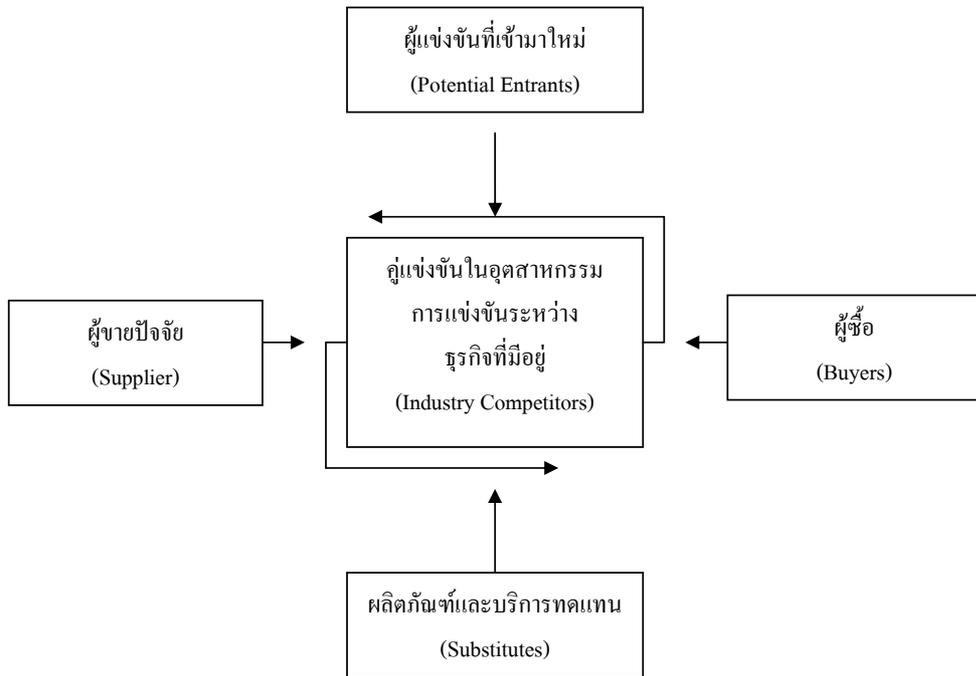
แนวคิดกลยุทธ์ธุรกิจที่องค์กรนำมาใช้เพื่อการดำเนินงาน สรุปการพัฒนาการกลยุทธ์ธุรกิจโดยย่อได้ดังนี้ Miles และ Snow (1978) กล่าวว่า กลยุทธ์ธุรกิจ เกี่ยวข้องกับตลาดและ

สภาพแวดล้อมขององค์กรโดยแบ่งกลุ่มขององค์กรตามกลยุทธ์ออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ผู้นำในการมองหาโอกาส (Prospectors) ผู้วิเคราะห์ (Analyzers) ผู้ตั้งรับ (Defenders) และผู้ตอบโต้ (Reactors) ผู้นำในการมองหาโอกาส จะเข้าสู่ตลาดใหม่ที่ยังไม่มีผู้ใดเคยทำมาก่อน โดยใช้วิจัยและการพัฒนาตัวสินค้าและบริการ เพื่อนำเสนอในตลาดใหม่ หรือนำเสนอสินค้าหรือบริการในตลาดเก่าที่สภาพตลาดเปลี่ยนแปลงไป ผู้วิเคราะห์จะวิเคราะห์ในส่วนผสมของตลาดแล้วเลือกเข้าไปในตลาดส่วนที่เลือกไว้ โดยปกติแล้วกลยุทธ์นี้จะไม่ได้เป็นเจ้าแรกในตัวสินค้า หรือบริการที่นำเสนอเข้าสู่ตลาด แต่องค์กรธุรกิจได้ให้ความสำคัญกับกระบวนการทางวิศวกรรมและการผลิตเพื่อปรับปรุงสินค้าใหม่ ได้พัฒนากระบวนการผลิตให้เกิดต้นทุนการผลิตสินค้าต่ำกว่าผู้นำในการมองหาโอกาส และกลยุทธ์ผู้วิเคราะห์ให้ความสำคัญกับการตลาดและการขาย ผู้ตั้งรับจะตอบสนองอย่างช้าๆ โดยทั่วไปองค์กรธุรกิจที่ดำเนินการตามกลยุทธ์ตั้งรับ จะมีลักษณะการดำเนินงานที่คอยปกป้องส่วนครองตลาดมากกว่าจะมองหาโอกาสในตลาดใหม่ องค์กรธุรกิจไม่ได้พัฒนาสินค้าหรือบริการ อาจเนื่องมาจากข้อจำกัดในหลายๆ ด้าน เช่น ด้านการผลิต ด้านการตลาด โดยเลือกตลาดเฉพาะกลุ่ม เพื่อนำเสนอสินค้าหรือบริการที่มีความแตกต่างจากคู่แข่ง ผู้ตอบโต้ เป็นองค์กรที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอย่างไม่เป็นระบบไม่มีการวิเคราะห์และไม่มีแผนงานโครงสร้างองค์กรไม่มีความยืดหยุ่นจึงเป็นส่วนเกินที่ไม่มีความสามารถที่เข้ามาแข่งขันกับองค์กรที่ใช้กลยุทธ์ผู้มองหาโอกาส กลยุทธ์ผู้วิเคราะห์ กลยุทธ์ผู้ตั้งรับได้ ต่อมาในปี ค.ศ. 1979 เกิดแนวคิดเรื่องหน่วย

ธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Business Unit, SBU) โดยมีแนวคิดที่ว่าควรมีการจัดกลุ่มธุรกิจออกเป็นหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้สามารถวางกลยุทธ์ที่เหมาะสมไปตาม SBU ได้ และทำให้เกิดแนวคิดในเรื่องความเป็นอิสระ และความรับผิดชอบของผู้บริหาร และเกิดแนวคิดเรื่องการวางแผนกำหนดสัดส่วนของธุรกิจ (Portfolio Planning) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์หน่วยธุรกิจแล้ววางตำแหน่งของหน่วยธุรกิจ ลงในเมทริกซ์ที่นิยมใช้กันมากคือ BCG Matrix ซึ่งบริษัทบอสตันคอนเซาต์ติ้งกรุ๊ปเป็นผู้พัฒนาเมทริกซ์นี้จะมีแกนนอนเป็นส่วนครองตลาดโดยเปรียบเทียบและแกนตั้งเป็นอัตราการเติบโตของอุตสาหกรรม ต่อมาปี ค.ศ. 1980 เกิดแนวคิดเรื่องการวางตำแหน่งกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จซึ่งเป็นเรื่องของการกำหนดความสามารถ ขององค์กรที่จะทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จเหนือคู่แข่งในระยะยาว ต่อมาแนวคิดเรื่องกลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy) โดย Porter (1980) ได้เสนอว่าองค์กรควรจะมีการกำหนดกลยุทธ์ 3 ทางเลือก คือ กลยุทธ์ผู้นำต้นทุน (Cost Leadership) กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) และกลยุทธ์มุ่งเน้น (Focus Strategy) Porter ได้วิเคราะห์โครงสร้างอุตสาหกรรม ภาวะการแข่งขัน และศักยภาพการทำกำไรของอุตสาหกรรมโดยใช้เครื่องมือที่เรียกว่า Five Forces Model รวมทั้งนำเสนอแนวคิดเรื่องการวิเคราะห์กิจกรรมสร้างห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Analysis) ในปีค.ศ. 1990 เกิดแนวคิดเรื่องความสามารถหลัก (Core Competency) ความสามารถหลักจะเป็นความสามารถขององค์กรในการประสานความสามารถของหน่วยธุรกิจต่างๆ เพื่อเป็นรากฐานของการพัฒนาธุรกิจใหม่ๆ (Prahalad and

Hamel, 1990) ไม่กี่ปีต่อมาเกิดแนวคิดเรื่องการปรับหรือกระบวนการทางธุรกิจ (Business Process Re-Engineering) เพื่อลดขั้นตอนการทำงานทุกกระบวนการทำให้องค์กรบรรลุประสิทธิภาพสูงสุด และประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ขององค์กร (Hammer and Champy, 1993) ในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งมักจะเน้นผลประกอบการด้านการเงินทำให้เกิดปัญหาความอยู่รอดหรือความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว จึงเกิดแนวคิดเรื่องการวัดผลองค์การอย่างสมดุล (Balanced Scorecard) คือ การวัดผลองค์การให้ครอบคลุมและสมดุลมากขึ้น คือ นอกเหนือจากวัดผลองค์การในด้านการเงิน ซึ่งเป็นไปตามวิธีการแบบเดิมที่นิยมใช้ ควรจะต้องวัดผลองค์การให้ครบ 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านความพึงพอใจของลูกค้า ด้านกระบวนการปฏิบัติงานภายในองค์กร และด้านการเสริมการเรียนรู้การเจริญเติบโตเพื่ออนาคตขององค์กร (Kaplan and Norton, 1992)

Porter นับเป็นนักวิชาการในทางด้านกลยุทธ์ธุรกิจที่สำคัญ ที่ศึกษาค้นคว้าในเรื่องกลยุทธ์ธุรกิจที่ทำให้องค์กรธุรกิจ มีความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Strategy) ซึ่งแนวคิดและการวิเคราะห์ของ Porter ได้รับอิทธิพลจากแนวคิดทางเศรษฐศาสตร์สาขาวิชาองค์กรอุตสาหกรรม (Industrial Organization) จึงทำให้ตัวแบบต่างๆ ที่ Porter สร้างขึ้น เป็นภาพที่มองมาจากกรอบแนวคิดของโครงสร้างอุตสาหกรรม (Industry Structure) (Porter, 1979; 1980; 1985; 1996; 1998) เช่น ตัวแบบแรงผลักดันในการแข่งขันของพอร์เตอร์ (Porter's Competitive Forces Model) ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 โมเดลแรงผลักดันในการแข่งขัน

ที่มา : Porter. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. p. 98.

จากภาพที่ 1 Porter กล่าวว่า องค์การธุรกิจจะประสบแรงผลักดันในการแข่งขัน ดังนี้

**1. อุปสรรคจากผู้แข่งขันรายใหม่ที่ก้าวเข้ามาในอุตสาหกรรม**

การเข้าสู่อุตสาหกรรมของผู้แข่งขันรายใหม่ จะส่งผลกระทบต่อส่วนแบ่งตลาด และเพิ่มความรุนแรงในการแข่งขัน ซึ่งแรงกดดันนี้จะเกิดเมื่อการเข้าและออกจากอุตสาหกรรมนั้นสามารถทำได้ง่ายเพราะมีต้นทุนต่ำหรือมีการใช้เทคโนโลยีที่มีอยู่ทั่วไป องค์การเดิมในอุตสาหกรรมพยายามสร้างสิ่งกีดขวางหรืออุปสรรค ในการเข้าสู่อุตสาหกรรมเพื่อต่อต้านผู้แข่งขันรายใหม่ทำให้การเข้าสู่อุตสาหกรรม

ได้ยาก เช่น ความยากในการเข้าสู่อุตสาหกรรมเนื่องจากผู้แข่งขันรายใหม่ต้องใช้จ่ายเงินลงทุนที่สูงมาก

**2. อำนาจในการต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต**

ผู้ขายปัจจัยการผลิตจะมีผลกระทบต่อความสามารถในการทำกำไรขององค์การ อาจทำให้ราคาของปัจจัยในการผลิตสูงขึ้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อทำให้ราคาสินค้าสูงขึ้น ลักษณะผู้ขายปัจจัยการผลิตที่มีอำนาจการต่อรอง เช่น ปัจจัยสำหรับการผลิตที่มีลักษณะเฉพาะตัวสูงมีจำนวนผู้ขายปัจจัยการผลิตน้อยรายการเปลี่ยนไปใช้ปัจจัยการผลิตอื่นจะก่อให้เกิดต้นทุนเปลี่ยนแปลง

สูง และมีความสามารถในการนำปัจจัยการผลิตไปผลิตสินค้าหรือบริการต่อเนื่องได้ เป็นต้น

### 3. การแข่งขันในอุตสาหกรรมเดียวกัน

ปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับและความซับซ้อนของการแข่งขันในอุตสาหกรรม ได้แก่ จำนวนคู่แข่งแข่งขัน อัตราการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรม ความยากหรือง่ายในการเข้าและออกจากอุตสาหกรรม ความเหมือนหรือความแตกต่างของสินค้าหรือบริการ ระดับของต้นทุนคงที่และกำลังการผลิตของแต่ละองค์การ ซึ่งการดำเนินการขององค์การต่างๆ ในอุตสาหกรรมจะส่งผลกระทบต่อความรุนแรงในการแข่งขัน

### 4. อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อหรือลูกค้า

ลูกค้าเป็นผู้ที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการดำรงอยู่และการเติบโตขององค์การ ลูกค้าหรือผู้ซื้ออาจมีความสามารถในการผลิตสินค้าหรือบริการที่ซื้อนั้นได้เอง หรือผู้ซื้อมีทางเลือกในการซื้อสินค้าที่ต้องการนั้นเนื่องจากมีผู้ขายสินค้าหลายรายและมีต้นทุนในการเปลี่ยนแปลงผู้ขายต่ำ

### 5. สินค้าหรือบริการทดแทน

สินค้าหรือบริการทดแทน หมายถึง สินค้าหรือบริการใดๆ แตกต่างจากสินค้าหรือบริการที่ต้องการแต่สามารถนำมาใช้แทนเพื่อสนองต่อความต้องการได้ หากสินค้าหรือบริการ

มีราคาสูงขึ้น ผู้ซื้ออาจหันไปใช้สินค้าหรือบริการที่ทดแทนกันได้ ทำให้เกิดข้อจำกัดด้านราคาหรือกำไรของสินค้านั้น และถ้าสินค้าหรือบริการทดแทนมีคุณสมบัติดีกว่าสินค้าหรือบริการที่ใช้อยู่ก็อาจทำให้เป็นการทดแทนอย่างถาวรได้

จากแรงผลักดันในการแข่งขันที่องค์การธุรกิจต้องเผชิญ ตามตัวแบบแรงผลักดันในการแข่งขัน Porter (1985: 34-41) ได้เสนอแนวทางในการวิเคราะห์และพิจารณากลยุทธ์ธุรกิจเรียกว่า กลยุทธ์โดยทั่วไปที่ใช้ในการแข่งขัน (Generic Strategies) โดยแบ่งลักษณะของกลยุทธ์ออกเป็น 3 แบบได้แก่ กลยุทธ์ผู้นำต้นทุน (Cost Leadership) คือความสามารถของธุรกิจในการผลิตและจัดจำหน่ายสินค้าและบริการที่มีต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่ง กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง (Differentiation) คือความสามารถในการจัดหาสินค้าและบริการที่มีความแตกต่างจากคู่แข่งและให้คุณค่าแก่ลูกค้ามากกว่าคู่แข่งในแง่ของคุณภาพ คุณลักษณะพิเศษหรือการบริการหลังการขาย และกลยุทธ์มุ่งเน้นลูกค้า (Focus) โดยองค์การจะต้องระบุอุตสาหกรรมและตลาดที่องค์การควรจะไปทำธุรกิจให้ชัดเจนว่าเป็นกลุ่มใด และนำเสนอสินค้าหรือบริการเพื่อสนองความต้องการเฉพาะกลุ่มนั้นๆ ดังแสดงในภาพที่ 2

เป้าหมายกว้าง	1. กลยุทธ์ผู้นำต้นทุน	2. การสร้างความแตกต่าง
ขอบเขตการแข่งขัน		
เป้าหมายแคบ	3A. มุ่งเน้นต้นทุน	3B. มุ่งเน้นความแตกต่าง
	ต้นทุนต่ำ	ความแตกต่าง
	ความได้เปรียบในการแข่งขัน	

## ภาพที่ 2 กลยุทธ์การสร้างได้เปรียบในการแข่งขันของ Porter

ที่มา : Porter. (1985). Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors. p. 35.

ต่อมา Wiseman พัฒนากลยุทธ์เพิ่มเติม โดยแบ่งเป็น 3 กลยุทธ์ (Wiseman and MacLillan, 1986; Rackoff, Wiseman and Ullrich, 1985; Clarke, 1994) ดังนี้

**1. กลยุทธ์ด้านนวัตกรรม (Innovation)** คือ การสร้างสินค้าใหม่ หรือสร้างกระบวนการใหม่ที่ช่วยในการสร้างผลิต และส่งสินค้า

**2. กลยุทธ์ด้านการเจริญเติบโต (Growth)** คือการขยายสินค้าทั้งในด้านความกว้าง (Width) ความลึก (Depth) และความยาว (Length) ของสายผลิตภัณฑ์ (Product line) หรือการขยายหน้าที่โดยเพิ่มคุณค่าในกิจกรรมของสายโซ่ของมูลค่า

**3. กลยุทธ์ด้านพันธมิตร (Alliance)** คือ การรวมกลุ่มโดยใช้วิธีการต่าง ๆ เช่น การลงทุนร่วมกัน (Join venture) หรือการทำสัญญาเป็นพันธมิตรกัน จุดมุ่งหมายของการสร้างพันธมิตร คือ การสร้างความได้เปรียบ โดยการใช้กลยุทธ์

ในตลาด ดังนี้ การรวมผลิตภัณฑ์ การกระจายผลิตภัณฑ์ การขยายผลิตภัณฑ์ และการขยายผลิตภัณฑ์ พันธมิตรต้องการการประสานงาน ทรัพยากรของสารสนเทศจากหน่วยงานต่าง ๆ

Wiseman and MacLillan (1986) กล่าวว่ากลยุทธ์ที่องค์การธุรกิจสร้างขึ้นมา จะส่งผลกระทบต่อ คู่ค้า ลูกค้าและคู่แข่ง โดยมีแนวทางของแรงผลักดัน (Mode of the Thrust) 2 ทางเลือก คือ 1) แนวทางแบบเชิงรุก (Offensive) คือ คือการปรับปรุงความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์การ เช่น การใช้กลยุทธ์นวัตกรรมโดยการเป็นผู้นำการในผลิตสินค้าหรือบริการในตลาด 2) แนวทางเชิงรับ (Defensive) คือ การลดโอกาสการได้เปรียบในการแข่งขันของคู่แข่ง เช่น เป็นการใช้กลยุทธ์นวัตกรรมโดยการเลียนแบบขององค์การที่เป็นผู้นำ

Prahalad and Hamel (1990) กล่าวว่า ความได้เปรียบจากการแข่งขันขององค์การธุรกิจเกิดจากความสามารถหลักขององค์การ ซึ่งความสามารถหลักขององค์การ คือ การผสมผสานของการสะสมความรู้และทักษะในการผลิตหรือบริการ และการผสมผสานของเจ้าหน้าที่ที่ทำงานในองค์การ ซึ่งความสามารถหลัก จะเกี่ยวข้องกับทักษะในการผลิตและการผสมผสานการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการดำเนินงานขององค์การธุรกิจ ในขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจ องค์การธุรกิจอาจจะระบุความสามารถหลักเป็นประการแรก ซึ่งเกี่ยวข้องกับสิ่งเหล่านี้ ศักยภาพในการเข้าสู่ตลาด การเพิ่มมูลค่าสินค้าให้กับลูกค้า และสร้างสิ่งที่คู่แข่งไม่สามารถเลียนแบบความสามารถขององค์การธุรกิจได้

ขั้นตอนต่อมา องค์การธุรกิจควรออกแบบและกำหนดโครงสร้างองค์การที่ส่งเสริมวัฒนธรรมที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ และเน้นการพัฒนาจากภายในองค์การ

จากที่กล่าวมาข้างพบว่า กลยุทธ์ธุรกิจเกี่ยวข้องกับการนำเสนอสินค้าหรือบริการขององค์การเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เหมาะสมกับสถานการณ์แข่งขันในแต่ละตลาด ทำให้มีแนวคิดกลยุทธ์ธุรกิจ ที่หลากหลายแตกต่างกัน เช่น Miles and Snow (1978) ได้จำแนกชนิดของกลยุทธ์ธุรกิจออกเป็น 4 แบบ คือ ผู้มองหาโอกาส ผู้วิเคราะห์ ผู้ตั้งรับและ ผู้ตอบโต้ ในขณะที่ Porter (1985) ได้นำเสนอแนวคิดกลยุทธ์ธุรกิจเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน 3 แบบ คือ ผู้นำต้นทุน การสร้างความแตกต่าง และการมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม ส่วน และ Wiseman and Macillan (1984) และ Rackoff et al. (1985) นำเสนอกลยุทธ์

ธุรกิจเพิ่มจาก Porter 3 แบบ คือ นวัตกรรม การเติบโต และพันธมิตร ทำยสุด Prahalad and Hamel (1990) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ธุรกิจ เรื่องความสามารถหลักขององค์การที่สำคัญหลักๆ ขององค์การธุรกิจ

### กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

องค์การธุรกิจจำเป็นต้องมีกระบวนการจัดการที่เหมาะสม เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยทั่วไปประกอบด้วยขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมกลยุทธ์ (Schendel and Hofer, 1979; Wheelen and Hunger, 2004)

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) หรือเรียกว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ (SWOT Analysis) ช่วยให้ทราบถึงโอกาสภัยคุกคาม รวมถึงศักยภาพ ความพร้อมและ ข้อด้อยขององค์การ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การจะพิจารณาเกี่ยวกับโอกาส (Opportunity) และภัยคุกคาม (Threat) โดยทั่วไปจะแบ่งเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไปซึ่งเป็นการวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อธุรกิจในอนาคต เช่น ปัจจัยทางการเมือง เทคโนโลยี สังคม และเศรษฐกิจ และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลและมีผลเกี่ยวเนื่องต่อการดำเนินงานขององค์การโดยตรง เช่น รัฐบาล ชุมชน ผู้ขายวัตถุดิบ คู่แข่งขั้นลูกค้า และกลุ่มผลประโยชน์ต่างๆ เป็นต้น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การ จะช่วยให้ทราบถึงจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน

(Weakness) ขององค์กร เป็นการศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรในด้านต่างๆ เช่น การเงิน การตลาด การผลิต การดำเนินงาน การวิจัยและพัฒนา การบริหารวัตถุดิบ การบริหารทรัพยากรบุคคล และเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีข้อมูลเกี่ยวกับจุดแข็งและจุดอ่อนและข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอก ในด้านต่างๆ ขององค์กร เพื่อสามารถวางแผนใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีอยู่ รวมถึงเตรียมพร้อมในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับจุดอ่อนขององค์กร ยิ่งไปกว่านั้น องค์กรควรมองหาโอกาสและใช้ประโยชน์จากโอกาสต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมภายนอก และรวมทั้งควรหลีกเลี่ยงภัยคุกคามจากสภาพแวดล้อมภายนอกด้วยเช่นกัน

**2. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)** นำเป้าหมายขององค์กรและข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร มากำหนดทิศทาง แนวทาง แผนการและวิธีในการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรสามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)** เป็นขั้นตอนที่สำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากเป็นการนำแผนที่กำหนดไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จ โดยการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นจะต้องมีการพิจารณา และเตรียมการอย่างรอบคอบเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อมที่มีผลต่อความสำเร็จ และล้มเหลวของกลยุทธ์ ซึ่งรวมถึงการจัดสรรทรัพยากร การกำหนดระยะเวลาในการดำเนินงาน ค่าใช้จ่ายที่เหมาะสมและรวมถึงการใช้ทรัพยากรที่เกี่ยวข้อง

หลังจากที่ได้เลือกกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมกับองค์กร ก็นำแนวทางต่างๆ ไปปฏิบัติหรือการดำเนินงาน โดยใช้ตัวแบบทางธุรกิจที่ Porter (1985) เรียกว่าตัวแบบห่วงโซ่คุณค่า ซึ่งเน้นกิจกรรมหลัก และกิจกรรมสนับสนุน ที่เพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าหรือบริการขององค์กรธุรกิจ โดยคุณค่า (Value) หรือราคาของสินค้าหรือบริการนั้นๆ มีผลมาจากการเชื่อมโยงคุณค่าในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการผลิตสินค้าหรือบริการ ดังนั้น ห่วงโซ่คุณค่า จึงหมายถึงกิจกรรมที่มีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกัน เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับทรัพยากรนำเข้า โดยเริ่มตั้งแต่กระบวนการนำวัตถุดิบจากผู้ขายวัตถุดิบเข้าสู่กระบวนการผลิต กระบวนการจัดจำหน่าย จนถึงกระบวนการจัดส่งไปสู่ลูกค้าขั้นสุดท้ายและบริการหลังการขาย โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### 1) กิจกรรมหลัก (Primary Activities)

กิจกรรมที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการสร้างคุณค่าเพิ่มในสินค้าหรือบริการ เช่นการผลิต กระจายสินค้าหรือบริการ การส่งมอบและการบริการหลังการขายโดยตรง ได้แก่

*การลำเลียงเข้า (Inbound Logistics)* ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ลำเลียงวัตถุดิบหรือทรัพยากรทางธุรกิจเข้าสู่องค์กร เช่น การรับ การเก็บรักษาวัตถุดิบ และการจัดการปัจจัยนำเข้า

*การดำเนินงานหรือการผลิต (Operations)* เป็นกิจกรรมในการแปลงวัตถุดิบหรือทรัพยากรทางธุรกิจให้เป็นสินค้าหรือบริการ ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ขั้นสุดท้าย

*การลำเลียงออก (Outbound Logistics)* เป็นกิจกรรมในการลำเลียงส่งสินค้าที่ผลิตแล้วออกสู่ตลาด ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับงานคลังสินค้า และการกำหนดตารางการจัดส่ง



**4. การควบคุมกลยุทธ์ (Strategy Control)** เป็นการกำหนดเกณฑ์และมาตรฐานเพื่อเป็นแนวทางในการวัดและเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ การควบคุม ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลว่าเป็นไปตามแนวทางที่ต้องการหรือไม่ หากแผนกลยุทธ์ไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงอาจต้องทำการพัฒนารับกลยุทธ์ให้มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยกิจกรรมดังนี้ ประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก ประเมินสภาพแวดล้อมภายใน ประเมินกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ประเมินผลการดำเนินงานของธุรกิจ กำหนดวิสัยทัศน์ กำหนดพันธกิจ กำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จ กำหนดแนวทางการติดตามและควบคุมกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ระบุกลยุทธ์ระดับองค์กร ระบุกลยุทธ์ระดับธุรกิจ ระบุกลยุทธ์ระดับหน้าที่งาน โดยมีการกำหนดงบประมาณ มีแนวทางการนำกลยุทธ์ไปดำเนินงาน ใช้งานจริง ตามแนวทางกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุนขององค์กร รวมถึงการให้ความสำคัญกับคู่ค้าและลูกค้า การกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายการดำเนินงาน เพื่อเป็นข้อมูลป้อนกลับเพื่อการปรับปรุงองค์การธุรกิจ จากหลักการแนวคิดเรื่องกลยุทธ์ขององค์การธุรกิจที่ได้นำเสนอไปแล้วนั้น เป็นหลักการแนวคิดในภาคทฤษฎี แม้ว่าปัจจุบันองค์การธุรกิจหลายแห่งได้นำแนวคิดข้างต้นไปประยุกต์ใช้อย่างกว้างขวาง แต่อย่างไรก็ตามในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ขององค์การธุรกิจเป็นเรื่องซับซ้อน เพื่อให้กลยุทธ์ขององค์การธุรกิจได้ดำเนินงานอย่างเป็นขั้นตอนและมีรูปแบบ

มาตรฐานการดำเนินงานและการวัดประเมินผลที่เข้าใจได้ง่าย และเหมาะสมสำหรับนำมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานขององค์การธุรกิจ ดังนั้น องค์การธุรกิจควรนำแนวคิดการดำเนินงาน องค์การตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมาใช้งาน

#### การดำเนินงานองค์การตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

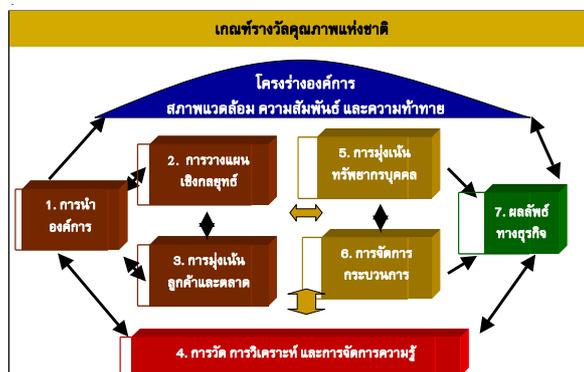
รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award - TQA) เป็นรางวัลมาตรฐานคุณภาพระดับโลก เนื่องจากมีพื้นฐานทางเทคนิคและกระบวนการตัดสินรางวัลเช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่างๆ หลายประเทศทั่วโลกนำไปประยุกต์ เช่น ประเทศญี่ปุ่น ออสเตรเลีย สิงคโปร์ มาเลเซีย และฟิลิปปินส์ เป็นต้น เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ จัดทำขึ้นเพื่อช่วยให้องค์กรใช้แนวทางที่บูรณาการในการจัดการผลการดำเนินการ ซึ่งจะให้ผลลัพธ์ในเรื่องการส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นเสมอให้แก่ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งจะส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์การ

สำหรับประเทศไทยได้มีการลงนามในบันทึกความเข้าใจระหว่างสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติและสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ เพื่อศึกษาแนวทางการจัดตั้งรางวัลคุณภาพแห่งชาติขึ้นในประเทศไทย ต่อมาได้บรรจุรางวัลคุณภาพแห่งชาติไว้ในแผนยุทธศาสตร์ การเพิ่มผลผลิตของประเทศ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 โดยมีสถาบันเพิ่มผลผลิต

แห่งชาติเป็นหน่วยงานหลักในการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อเผยแพร่ สนับสนุน และผลักดันให้องค์กรต่างๆ ทั้งภาคการผลิตและบริการ นำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไป พัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ ให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศให้สามารถแข่งขันในตลาดการค้าโลกได้ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2553)

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นบรรทัดฐานสำหรับการดำเนินการประเมินตนเองขององค์กร การเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขัน เช่น ช่วยในการปรับปรุงวิธีการดำเนินการ ขีดความสามารถ และผลลัพธ์ขององค์กร กระตุ้นให้มีการสื่อสารและแบ่งปันสารสนเทศ วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศภายในองค์กร และเป็นเครื่องมือหนึ่งที่สามารถนำมาใช้ในการจัดการการดำเนินการขององค์กร รวมทั้งใช้เป็นแนวทางในการวางแผนและเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้ โดยมีค่านิยมหลักและแนวคิดมาจากความเชื่อและพฤติกรรมขององค์กรที่ผลมีการดำเนินการที่ดีหลายแห่งด้วยกัน ค่านิยมหลักและ

แนวคิดจึงเป็นพื้นฐานในการนำผลการดำเนินการที่สำคัญและความต้องการด้านการปฏิบัติการมาบูรณาการภายในกรอบการจัดการที่เน้นผลลัพธ์ เพื่อสร้างพื้นฐานสำหรับการปฏิบัติการและการให้ข้อมูลป้อนกลับ โดยที่ค่านิยมหลักและแนวคิดอยู่บนพื้นฐานเรื่องต่างๆ ดังนี้ การนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์ ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล การให้ความสำคัญกับเจ้าหน้าที่และคู่ค้า ความคล่องตัว การมุ่งเน้นอนาคต การจัดการเพื่อนวัตกรรม การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง ความรับผิดชอบต่อสังคม การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ และการสร้างคุณค่า และมุมมองในเชิงระบบและค่านิยมหลัก แนวคิดดังกล่าวข้างต้นถูกนำมากำหนดและจัดแบ่งออกเป็น 7 หมวดด้วยกัน คือ การนำองค์การ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการ และผลลัพธ์ทางธุรกิจ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2553) ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ : มุ่งมองเชิงระบบ

ที่มา : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2553). TQA Criteria for Performance Excellence 2553-2554.

การประเมินผลการดำเนินการขององค์การ และการปรับปรุงด้านที่สำคัญทุกด้าน ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพกระบวนการ และผลลัพธ์ด้านการนำองค์การ นอกจากนี้ยังตรวจประเมินระดับผลการดำเนินการขององค์การเพื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และองค์การอื่นที่ขายผลิตภัณฑ์หรือให้บริการที่คล้ายคลึงด้วย โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ

ผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และบริการมีอะไรบ้างให้สรุปผลการดำเนินการที่สำคัญด้านผลิตภัณฑ์และบริการ โดยแสดงผลลัพธ์ตามประเภทและกลุ่มของผลิตภัณฑ์และบริการ กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาดรวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม และแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และบริการที่สำคัญต่อลูกค้าเป็นอย่างไร ผลลัพธ์เหล่านี้เมื่อเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการของคู่แข่ง และองค์การอื่นที่ขายผลิตภัณฑ์หรือให้บริการที่คล้ายคลึงเป็นอย่างไร

#### ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า

สรุปผลลัพธ์ที่สำคัญของการมุ่งเน้นลูกค้า รวมถึงความพึงพอใจของลูกค้าและคุณค่าจากมุมมองของลูกค้า โดยแสดงผลลัพธ์ตามประเภทและกลุ่มของผลิตภัณฑ์และบริการ กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาดรวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม ซึ่งให้ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้าเป็นอย่างไร ผลลัพธ์เหล่านี้เมื่อเปรียบเทียบกับระดับความพึงพอใจของลูกค้าต่อคู่แข่ง และองค์การ

อื่นที่ขายผลิตภัณฑ์หรือให้บริการที่คล้ายคลึงเป็นอย่างไร ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญในด้านคุณค่าจากมุมมองของลูกค้า รวมถึงความภักดีของลูกค้าและการรักษาลูกค้าไว้ การที่ลูกค้ากล่าวถึงองค์การในทางที่ดีและแง่มุมอื่นของการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นอย่างไร

#### ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด

ให้สรุปผลลัพธ์การดำเนินการที่สำคัญด้านการเงินและตลาด โดยแสดงผลลัพธ์ตามกลุ่มลูกค้าหรือส่วนตลาด รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ ณ ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการเงิน รวมถึงตัววัดโดยรวมด้านผลตอบแทนทางการเงิน ความมั่นคงทางการเงิน หรือผลการดำเนินการด้านงบประมาณเป็นอย่างไร และระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านตลาด รวมถึงส่วนแบ่งตลาดหรือตำแหน่งในตลาด การเติบโตทางตลาดและส่วนแบ่งตลาด และการเจาะตลาดใหม่เป็นอย่างไร

#### ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

สรุปผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากรที่สำคัญ ที่ทำให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์การ และมีสภาพแวดล้อมที่ดี โดยแสดงผลลัพธ์แยกตามความหลากหลาย กลุ่มและประเภทของบุคลากร รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญด้านการทำให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์การ ความพึงพอใจของบุคลากร และการพัฒนาของบุคลากร รวมถึงผู้นำองค์การเป็นอย่างไร และระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร รวมถึงระดับความมากน้อย

ของบุคลากร การรักษาไว้ และทักษะที่เหมาะสมของบุคลากรเป็นอย่างไร และทำยสุดระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญด้านบรรยากาศการทำงานของบุคลากร รวมทั้งสุขอนามัย ความปลอดภัย และการรักษาความปลอดภัยของสถานที่ทำงาน และการให้บริการและผลประโยชน์ต่อบุคลากรเป็นอย่างไร ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ

สรุปผลลัพธ์ที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการที่สำคัญ ซึ่งส่งผลต่อการปรับปรุงประสิทธิผลขององค์กร รวมทั้งความพร้อมขององค์กรต่อภาวะฉุกเฉิน โดยแสดงผลลัพธ์ตามประเภทและกลุ่มของผลิตภัณฑ์และบริการตามกระบวนการและสถานที่ และตามส่วนตลาด รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการของระบบงาน รวมทั้งระบบงานและสถานที่ทำงานที่เตรียมไว้เมื่อเกิดภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน และระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านกระบวนการทำงานที่สำคัญ รวมทั้งผลิตภาพ รอบเวลา และตัววัดประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และนวัตกรรมของกระบวนการอื่นๆ ที่เหมาะสม

### ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร

สรุปผลลัพธ์ที่สำคัญด้านธรรมาภิบาลและการนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงการบรรลุแผนเชิงกลยุทธ์ พหุติกรรมที่มีจริยธรรม ความรับผิดชอบต่อทางการเงิน การปฏิบัติตามกฎหมาย ความรับผิดชอบต่อสังคมและการบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดีขององค์กร โดยแสดงผลลัพธ์ตามหน่วยงานของ

องค์กร รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

### ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของพหุติกรรมที่มีจริยธรรม และผลลัพธ์ของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อผู้นำระดับสูงและธรรมาภิบาลขององค์กรเป็นอย่างไร ผลลัพธ์ของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของพหุติกรรมที่ฝ่าฝืนจริยธรรมเป็นอย่างไร ผลลัพธ์ปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญด้านความรับผิดชอบต่อทางการเงิน ทั้งภายในและภายนอกเป็นอย่างไร ผลลัพธ์ของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับและกฎหมายเป็นอย่างไร และผลลัพธ์ของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญด้านการที่องค์กรบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดีในการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญเป็นอย่างไร

### การเชื่อมโยงกลยุทธ์องค์กรธุรกิจกับการดำเนินงานขององค์กรตามแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

จากการนำเสนอแนวคิดในภาคทฤษฎีเรื่องกลยุทธ์องค์กรธุรกิจ ทำให้ผู้บริหารธุรกิจมีความเข้าใจเรื่องกลยุทธ์องค์กรธุรกิจ ที่เกี่ยวกับประเด็นเหล่านี้ นิยามกลยุทธ์ พัฒนาการของแนวคิดกลยุทธ์ แนวคิดกลยุทธ์ธุรกิจ ระดับกลยุทธ์ขององค์กรธุรกิจ และกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์มากขึ้น แต่อย่างไรก็ตามแนวคิดในภาคทฤษฎีเรื่องกลยุทธ์องค์กรธุรกิจดังกล่าว ยังไม่ใช่สูตรสำเร็จที่ผู้บริหารธุรกิจสามารถนำไปประยุกต์กับองค์กรได้ทันที ดังนั้น

เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานจริง ได้นำเสนอแนวคิดในภาคปฏิบัติที่มีความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์องค์การธุรกิจ และการดำเนินงานองค์การตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ดังนี้ ผู้บริหารธุรกิจต้องเข้าใจว่า การดำเนินงานองค์การตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ไม่ได้เน้นกล่าวถึงกลยุทธ์ระดับกิจการมากนัก แต่จะให้ความสำคัญกับองค์การหรือหน่วยธุรกิจ (Business Unit) นั่นก็คือได้มุ่งเน้นไปที่กลยุทธ์ระดับธุรกิจ ซึ่งมุ่งเน้นปรับปรุงฐานะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์การธุรกิจในอุตสาหกรรมหรือส่วนแบ่งทางการตลาดที่กำลังเผชิญอยู่กับคู่แข่งในปัจจุบัน โดยให้องค์การกำหนดโครงสร้างองค์การเป็นการกำหนดบริบทให้กับวิธีการที่องค์การปฏิบัติ สภาพแวดล้อม และความสัมพันธ์ที่สำคัญในการทำงาน ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ โดยแบ่งแนวปฏิบัติออกเป็น 6 หมวดด้วยกัน คือ การนำองค์การ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และการจัดการกระบวนการ ส่วนหมวดที่ 7 เกี่ยวกับแนวทางในการติดตามผลลัพธ์ทางธุรกิจ พบว่า ในหมวดที่ 2 เรื่องการวางแผนเชิงกลยุทธ์ องค์การที่ดำเนินงานตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ จะต้องจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ รวมถึงต้องตรวจประเมินการถ่ายทอดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่เลือกไว้เพื่อนำไปปฏิบัติ รวมถึงการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนมีการกำหนดและติดตามผลการดำเนินงานขององค์การ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2553)

พบว่าประเด็นที่กล่าวมาข้างต้นมีความสอดคล้องกับแนวคิดเรื่องกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ และพบว่านิยามกลยุทธ์ของ Mintzberg et al. (2003) ตรงกับแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ที่สามารถปรับเปลี่ยนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้ สำหรับแนวปฏิบัติในหมวดอื่น ๆ ของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ถ้าผู้บริหารธุรกิจหรือนักวิชาการสนใจ สามารถศึกษาได้ หนังสือเรื่อง TQA Criteria for Performance Excellence 2553-2554 สืบกว่าปีที่ผ่าน มาองค์การธุรกิจของไทยได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) 3 องค์การและเมืององค์การได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (TQC) 22 องค์การ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2553)

## สรุป

การดำเนินงานขององค์การธุรกิจในยุคปัจจุบันนี้มีการแข่งขันที่รุนแรงการบริหารงานจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงกลยุทธ์มากขึ้น เนื่องจากแต่ละองค์การมีศักยภาพความพร้อมในเรื่องทรัพยากรและการแข่งขันแตกต่างกัน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย จึงเลือกที่จะดำเนินตามกลยุทธ์ที่เหมาะสมในแต่ละช่วงเวลา โดยหลักการกลยุทธ์ คือ แนวทางการดำเนินงานที่นำจุดเด่นขององค์การมาใช้ ปรับลดจุดด้อย โดยใช้โอกาสต่างๆ ที่เกิดขึ้นให้เป็นประโยชน์ต่อองค์การ และหลีกเลี่ยงภัยคุกคามจากภายนอกองค์การ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย และองค์การอยู่รอดเติบโตได้ในอนาคต แนวคิดกลยุทธ์มีพัฒนาการมาอย่างยาวนาน เช่น ชุนวู (อ้างในจักร ดิงศภัทย์, 2549; Feuer and Chaharbaghi, 1995) ได้กล่าวว่า รู้เขา รู้เรา รบร้อยครั้ง

ชนะร้อยครั้ง และแนวคิดกลยุทธ์มีนักวิชาการจำนวนมากได้ศึกษา ทำให้เกิดพัฒนาการความรู้เรื่องกลยุทธ์ในหลายมิติหลายมุมมองมาจนถึงปัจจุบัน โดยมีการแบ่งระดับกลยุทธ์ ออกเป็น 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับกิจการ กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ สำหรับแนวคิดเรื่องกลยุทธ์ธุรกิจมีนักวิชาการที่มีชื่อเสียง คือ Porter (1985) ได้เสนอกกลยุทธ์ธุรกิจทั่วไป ดังนี้ กลยุทธ์ผู้นำต้นทุน กลยุทธ์สร้างความแตกต่างและกลยุทธ์มุ่งเน้น ส่วน Wiseman and Macillan (1984) และ Rackoff et al. (1985) นำเสนอกกลยุทธ์ด้านนวัตกรรม ด้านการเจริญเติบโตและด้านพันธมิตร นอกจากนี้ ยังมีนักวิชาการด้านกลยุทธ์ นำเสนอแนวคิดธุรกิจใหม่ ๆ เพื่อให้องค์กรธุรกิจนำไปใช้ในการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งองค์กรจะต้องมีการจัดการกลยุทธ์ โดยจะต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อม กำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมกลยุทธ์ โดยเรื่องสำคัญ คือ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติหรือการดำเนินงานขององค์กร ควรนำเอาแนวคิดเรื่องการดำเนิน

งานองค์กรตามแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติ มาประยุกต์ใช้กับองค์กร องค์กรต้องกำหนดโครงสร้างองค์กร พร้อมทั้งดำเนินงานตามแนวปฏิบัติทั้ง 6 หมวด และมีการติดตามผลลัพธ์ทางธุรกิจ มาเป็นบรรทัดฐานสำหรับปรับปรุงวิธีการดำเนินงานหรือขีดความสามารถ เพื่อให้ผลการดำเนินงานเกิดความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กรธุรกิจอย่างเป็นระบบและเพื่อให้ผลการดำเนินงานได้คุณภาพในทุกหน้าที่งานที่สำคัญๆ ขององค์กรธุรกิจ นอกจากนั้นแนวคิดนี้จะก่อให้เกิดค่าต่อองค์กรในการแข่งขัน เนื่องจากมีประเด็นต่างๆ ที่ต้องดำเนินงานเกี่ยวข้องกับ คู่แข่ง คู่ค้า และลูกค้าขององค์กร ดังนั้น องค์กรธุรกิจควรนำแนวคิด ทฤษฎีเรื่องกลยุทธ์ องค์กรธุรกิจ มาผสมผสานและประยุกต์เข้ากับแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมาใช้กับองค์กรทำให้องค์กรมีสมรรถนะในการแข่งขันมากขึ้น

### บรรณานุกรม

- ค่านาย อภิปรัชญากุล. (2549). โลจิสติกส์เพื่อการผลิตและการจัดการดำเนินงาน. (พิมพ์ครั้งที่ 2). นนทบุรี: ซี.วาย.ซีซีเท็ม พรินติ้ง.
- จักร ดิงศภัทย์. (2549). กลยุทธ์: การสร้างและการนำไปปฏิบัติ. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ธรรมมลการพิมพ์.
- ปกรณ์ ปรียากร. (2547). การวางแผนกลยุทธ์: แนวคิดและแนวทางเชิงประยุกต์. กรุงเทพฯ : เสมารธรรม.
- พสุ เดชะรินทร์. (2551). กลยุทธ์ธุรกิจ. สืบค้นเมื่อวันที่ 4 มกราคม 2551, จาก <http://www.pasuonline.net/chap7businessstrategyforpasuonline.pdf>
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์, กฤษณา สุวรรณภักดี, พรพรรณ ปริญาธนกกุล, วลีพร ธนาธิคม และพรทิพย์ นุกุลวุฒิโสภาศ. (2546). การวางแผนกลยุทธ์: ศิลปะการกำหนดแผนองค์การสู่ความเป็นเลิศองค์กร. กรุงเทพฯ: อินโนกราฟฟริกส์.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2553). **TQA Criteria for Performance Excellence 2553-2554**. กรุงเทพฯ: ศิวา โกลด์ มีเดีย.
- Ansoff, H.I. (1965). **Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion**. New Jersey: Prentice Hall.
- Andrews, Kenneth. (1980). **The Concept of Corporate Strategy, 2nd Edition**. Dow-Jones Irwin.
- Clarke, R. (1994). The Part of Development of Strategic Information System Theory. Retrieved May 20, 2007, from <http://www.anu.edu.au/people/Roger.Clarke/SOS/StratISTh.html>
- Feurer, R. and Chaharbaghi, K. (1995). "Strategy Development: Past, Present and Future." Management Decision, 33, 6. pp.11-21.
- Hammer, M. and Champy, J. (1993). **Reengineering the Corporation**. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Hill, Michael A., Ireland, R. Duane and Hoskisson, Robert E. (2005). **Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases)**. USA: Thomson South-Western.
- Hubbard, Graham. (2004). **Strategic Management: Thinking, Analysis & Action**. Australia: Pearson Prentice Hall.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1992). "The Balanced Scorecard Measure that Drive Performance." Harvard Business Review, 1,2. pp.71-79.

- Michael L.Yong. (2001). **The Relationship of CIO Individual Variable of The Alignment Extent of Business Strategies and Information System Strategies.** D.B.A. Florida: The University of Sarasota.
- Miles, R., Snow, C., Meyer, A. D. and Coleman, H. J. (1986). "Organizational Strategy, Structure, and Process." **The Academy of Management Review**, **3**, **3**. pp.546-562.
- Mintzberg, H. (1987). "The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy." **California Management Review**, **30**, **1**. pp.21-30.
- Mintzberg, H. and Lampel, J. (1999, Spring). "Reflecting on the Strategy Process." **Sloan Management Review**. pp.21-30.
- Miles, R. and Snow, C.C. (1978). **Organizational Structure and Process.** New York: McGraw-Hill.
- \_\_\_\_\_. (1994). **Fit, Failure, and the Hall of Fame: How Companies Succeed or Fail.** New York: The Free Press.
- Mintzberg, H. (1990). "Strategy Formation: School of Thought." In J. Frederickson, **Perspective on Strategic Management.** New York: Harper Collins.
- Mintzberg, H., Lampel, Joseph, Quinn, James Brian and Sumantra, Ghoshal. (2003). **The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases.** Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Pearce, II., John, A. and Robinson, Jr. Richard B. (2007). **Strategic Management: Formulation Implementation and Control.** (3th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Porter, M.E. (1980; 1985; 1998). **Competitive Strategy.** New York: The Free Press.
- \_\_\_\_\_. (1985). **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.** New York: The Free Press.
- \_\_\_\_\_. (1985). **Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors.** New York: The Free Press.
- Prahalad, C. K. and Hamel, G. (1990, May/June). "The Core Competence of the Corporation." **Harvard Business Review**. pp.79-91.
- Quinn, J.B. (1980). **Strategic for Change: Logical Incrementalism.** Homewood, Ill: Irwin.
- Rackoff, N., Wiseman, C. and Ullrich, W. A. (1985). "Information System for Competitive Advantage: Implementation of a Planning Process." **MIS Quarterly**, **9**, **4**. pp.285-294.

- Rumelt, R. (1979). **Strategic Management: A View of Business Policy and Planning** (2ed.) Boston.
- Schendel, D.E. and Hofer, C.W. (1979). **Strategic Management: A New View of Business Policy**. Boston, Massachusetts: Little Brown & Co.
- Spulder, Daniel F. (2004). **Management Strategy**. New York: McGraw-Hill.
- Wheelen, Thomas L. and Hunger, J. David. (2004). **Strategic Management and Business Policy**. (9th ed.). Singapore: Pearson Prentice Hall.
- Wiseman, C. and Macillan, I. C. (1984). "Creating Competitive Weapons from Information Systems." **Journal of Business Strategy**, 5, 2. pp.42-50.

การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการดำเนินการ  
คลัสเตอร์อุตสาหกรรมในประเทศไทย

---

A Study of the Factors Contributing to  
the Success of Industrial Cluster  
Implementation in Thailand

อริยาพร สุรนาทยุทธ์\*

Ariyaporn Suranartyuth

---

\*นักวิชาการอุตสาหกรรม กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม

Department of Industrial Promotion Ministry of Industry

## บทคัดย่อ

บทความนี้ได้ทบทวนวรรณกรรมเพื่อพัฒนาแนวความคิดการหาปัจจัยสู่ความสำเร็จในการพัฒนาคลัสเตอร์อุตสาหกรรมของไทยให้มีประสิทธิภาพและเป็นพื้นฐานในการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของประเทศ โดยแนวความคิดพัฒนาคลัสเตอร์อุตสาหกรรมถูกริเริ่มจากการที่เศรษฐกิจของไทยรวมถึงนานาประเทศทั้งประเทศที่ถูกจัดอยู่ในกลุ่มประเทศที่เจริญแล้วและกลุ่มประเทศที่กำลังพัฒนาประสบปัญหาอย่างรุนแรงเนื่องจากการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วของเศรษฐกิจสาธารณรัฐประชาชนจีน ราคาสินค้าต่อหน่วยของจีนมีราคาค่อนข้างต่ำเมื่อเทียบกับราคาสินค้าของนานาประเทศ ทำให้สินค้าไทยมีความสามารถในการแข่งขันทางด้านราคาลดลง ด้วยเหตุนี้ รัฐบาลไทยโดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) จึงมีแนวความคิดในการบรรจุยุทธศาสตร์การยกระดับขีดความสามารถทางการแข่งขันของประเทศไทยเป็นวาระแห่งชาติ โดยได้นำแนวความคิดพัฒนาคลัสเตอร์ที่ริเริ่มโดย ศาสตราจารย์ Michael E. Porter ผู้มีชื่อเสียงมาประยุกต์ใช้เป็นเครื่องมือในการยกระดับขีดความสามารถทางการแข่งขันของประเทศ ซึ่งแนวความคิดพัฒนาคลัสเตอร์ได้ถูกจัดเป็นหนึ่งในยุทธศาสตร์หลักของการพัฒนาประเทศ ทั้งนี้ กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม (กสอ.) กระทรวงอุตสาหกรรม ได้รับมอบหมายให้เป็นหน่วยงานหลักในการดำเนินงานพัฒนาคลัสเตอร์อุตสาหกรรม (Industrial Cluster) โดยปีงบประมาณ 2549 เป็นปีแรกที่ กสอ. ได้มีการโครงการพัฒนาคลัสเตอร์อุตสาหกรรม โดยผลจากการวิเคราะห์ปัจจัยสู่ความสำเร็จของการดำเนินงานโครงการพัฒนาคลัสเตอร์อุตสาหกรรมในประเทศไทยประกอบด้วย (1) การสนับสนุนจากภาครัฐ (2) ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ (3) ความสามารถของสมาชิกคลัสเตอร์และเจ้าหน้าที่ภาครัฐที่ดำเนินการ และ (4) คุณภาพของโครงการ

**คำสำคัญ :** คลัสเตอร์ ความสำเร็จในการดำเนินนโยบาย ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ความสามารถในการบริหารจัดการ การสนับสนุน ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ ความสามารถของสมาชิกคลัสเตอร์และเจ้าหน้าที่ภาครัฐที่ดำเนินการ การสื่อสาร และ คุณภาพของโครงการ

### Abstract

The paper reviews previous research in order to develop a conceptual framework leading to successful implementation on industrial clusters in Thailand for actually increasing effectiveness and being the foundation to build up Thai competitiveness. The initiative concept of industrial clusters has begun from Thai economy and other countries including developed and developing countries facing serious competition from the fast growing of Chinese economy. The price per unit of Chinese products is relatively low compared to other countries. This has caused Thai products diminishing level of price competitiveness. With these reasons, Thai government by Office of National Economic and Social Development Board (NESDB) has inserted the strategy of enhancing Thai competitiveness in national agenda. The concept of clusters from the popular scholar, Professor Michael E. Porter, is taken to use as an instrument for enhancing Thai competitiveness. The concept of cluster development has been set as one of the national strategies. To continue the strategy, Department of Industrial Promotion (DIP), Ministry of Industry, has been assigned to be the main agency who implements the industrial cluster project. DIP has implemented the industrial cluster project since the fiscal year 2006. The result of key success factors of implementing on industrial cluster project are as follows: (1) perceived support, (2) clarity of goal, (3) ability of cluster members and policy implementers, and (4) quality of project.

**Keywords** : Cluster, Successful Policy Implementation, Effectiveness, Efficiency, Participation of Stakeholders, Management Ability, Perceived Support, Clarity of Goal, Ability of Cluster Members and Policy Implementers, Communication, and Quality of Project

## 1.0 Introduction

In Thailand, the total number of SMEs is the biggest portion in the Thai economy and the number of SMEs in Thailand has increased rapidly. SMEs accounted for 99.6 percent, 99.7 percent, 99.8 percent of all enterprises in 2007, 2008, and 2009 (OSMEP, 2010). However, Thai SMEs currently have exerted pressure on profit reduction due to the reduction of unit costs because of the “China rate (price per unit)” and the current rise in material prices. Thai products have suffered from a significant drop in sales due to increases in imports. Therefore, the Thai government has initiated a significant policy concerning an increase in Thai competitiveness and the policy has been counted as a national agenda and a major strategy. A competitiveness strategy will lead to sustainable development and prosperity for the industrial economics of Thailand. Moreover, many studies have stated that SMEs are the most important part in propelling the national economy since they represent the largest portion and are easily adaptable. Therefore, Thai government by the Office of the National Economic and Social Development Board (NESDB) has taken Thai SMEs as a policy customer to enhance Thai business in the whole. The concept of industrial cluster has been applied for building Thai competitiveness (NESDB, 2007).

Regarding the pursuit of the cluster policy, the Department of Industrial Promotion (DIP), Ministry of Industry has been assigned from NESDB to be the main organization to implement the industrial cluster since 2006 throughout every region in Thailand. The DIP had implemented 21 industrial clusters in 2006 and 22 industrial clusters in 2007 during the first and second year of implementation. The yearly allocated budgets from the DIP for implementing the industrial cluster were 20.06 million baht and 12.55 million baht in fiscal year 2006 and 2007, respectively. However, for the study, the second year (2007) of the DIP's implementation will be focused on because the DIP had gained experience for implementing the industrial clusters in the second year; the first year (2006) was the first time that the DIP had implemented the industrial clusters. Thus, the second year is the best period for study. If considering the year after 2007, it found that Thailand faced the situation of declining economy since 2008 due to the investors lack of confidence to invest in Thailand since unstable Thai political situation. As seen in table 1 below, the table shows the growth rate of the domestic product (GDP); the GDP growth rate in 2007 was 4.9 percent, and after that, Thailand faced an economic recession since the GDP growth rate was 2.5 percent in 2008, and -2.3 percent in 2009.

**Table 1** : The Growth Rate of the GDP

Year	2005	2006	2007	2008	2009
GDP	4.5	5.0	4.9	2.5	-2.3

Source: NESDB, 2010

## 2.0 Objectives of the Study

2.1 To identify the factors that lead to successful industrial cluster implementation in Thailand from an implementation perspective.

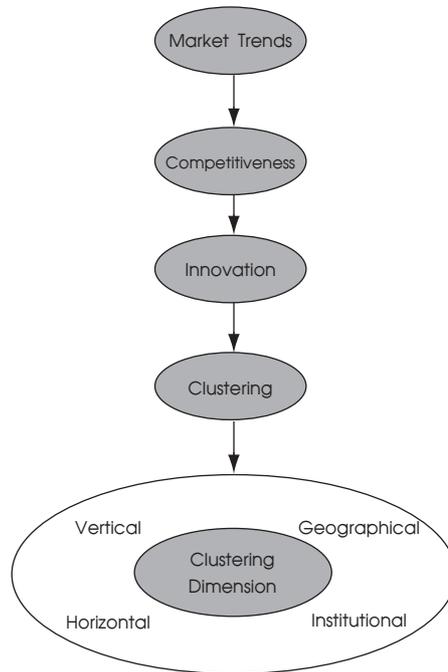
2.2 To offer suggestions for improving the implementation of the industrial cluster.

## 3.0 Review of Industrial Cluster Implementation

### 3.1 Review of the Cluster Concept

Over decades, the concept of cluster development has gained massive attention from scholars. The term cluster became really famous since Michael E. Porter introduced the cluster concept in his 1990 book, "The Competitive Advantage of Nations." The term "cluster" by highlighting economic geographical concentration, agglomeration, spatial proximity and

benefits is derived from increased scales. (Porter, 1998). According to Porter's view, he provides a short definition of cluster as a geographically proximate group of interconnected companies and associated institutions in a particular field, linked by commonalities and complementarities. In Jacobs and de Man (1996) mention that industry clusters can be classified according to the dimensions shown in figure 1 below. The figure illustrates that market trends have resulted in the growing strategic need for firms to increase their competitiveness. One of the most ways of doing so is to develop an innovation strategy. However, because of a lack of resources and in order to obtain economies of scale and/or scope in their innovative activities and firms, especially SMEs are increasingly forced to cluster.



**Figure 1** : Framework for Defining the Industrial Cluster

**Source** : Jacobs and de Man (1996)

Based on both famous scholars as shown above, the definition of cluster that will be used for this study will be defined as a group of related businesses and associated government agencies and educational institutions that gather together through learning processes and interdependencies to manage common meso-economic problems in order to achieve higher economic performance and long-term competitiveness.

### 3.2 Discussion of Clusters

Clusters can be observed going through a lifecycle with four distinct stages (Porter 1998). The first stage is **the**

**established or embryonic cluster**, which is the starting point of cluster development and will develop to be the second stage, which is **the growth cluster**, and with this stage, there is a room for growth. The third stage is **the mature cluster** which is stable but might not experience growth any more and might be on its way to becoming the fourth stage or **the declining cluster**, which experiences falling growth. A declining cluster can possibly be reinvented and enter into a new lifecycle.

The cluster is formed to relate to the stage of development of the economy and competition. According to Porter

and Ketels (2003) an economy–local and national–can compete mainly within three different modes, and a society should ideally develop continuously and move from one mode to the next. The three modes are outlined below.

“The factor driven mode” –competitive advantage stems from low labor and natural resource costs. This advantage is relatively short lived, because when the economy develops, the wages will rise and the advantage will be lost.

“The investment driven mode”- competitive advantages are based on the efficiency in the production of standard products. Investments are required, and the competitive advantages gained are more long lived, and the wages higher, but financial crises and changes in demand can cause disruptions.

“The innovation driven mode”- the competitive advantage comes from the ability to produce innovative goods using the most advanced technology, and will provide the economy with long term competitive advantages.

Clusters occur within all three modes of economic development, but it is when the economy is innovation driven that highly developed innovative clusters occur, whereas in the investment driven development stage, the cluster mainly provides potential for increasing the productivity in terms of labor and

production cost (Porter & Ketels, 2003).

The competitive position of a company is closely related to the competitive strategy pursued by the company. Porter (1990) has previously introduced two strategies; namely, the cost reduction and the differentiation strategy. Cost reduction can be obtained through reducing human, natural, and capital resource input in the production of or relocating of the production where the required input is cheaper, for instance, in low-wage countries. If pursuing a differentiated strategy, the competitive advantages gained are more lasting due to the difficulties competitors have imitating them. The differentiation strategies can be based on both big and small changes and they can be obtained through both the production and the product. Continuous investments are a part of the differentiation strategy as well as innovation (Porter, 1990).

### **3.3 Success Factors of Cluster Development**

There are some factors that are associated with the success and failure of cluster development (Ketels, 2003; European Commission, 2006). According to both sources, first of all, cluster development seems to be more successful if it is focused on a cluster already strong and set in a location with a good business environment. Second, cluster de-

velopment seems to be more successful if they are based on the sharing of a conceptual framework of competitiveness. Third, cluster development needs at least a small operational budget to finance an office with a dedicated cluster facilitator. Fourth, to involve all relevant stakeholders of the innovation system is to join actions of stakeholders addressing the whole knowledge triangle, for example, interaction between research, education, and innovation, which are key drivers of the knowledge-based economy. Fifth, cluster development needs a clear value added for implementing adequate and concrete actions. Sixth, to develop cluster, it is required strengthens the strategic capabilities of all regional actors, for example, the cluster strategy, adjusting longer-term business models to emerging lead markets. Seventh, the way to develop cluster is to facilitate knowledge flows and learning processes between actors. Eighth, to promote an experienced facilitator/promoter with professional and excellent social competences (human factor) is needed for developing cluster by showing high transparency, clear communication, and efficient and effective governance. Ninth, a common vision and strategy is needed to share by all stakeholders, and combines (often longer-term oriented) co-operation and (more short-term oriented)

competition between businesses (co-competition). Tenth, the cluster development needs to integrate a broad rang of public policies and private sector activities and mobilize sustainable support from stakeholders.

### 3.4 Common Failures of Cluster Development

Grabher (1993) and Heidenreich (1998) have discussed the general failures of cluster development as follows. First, traditional and strong clusters rely on past success and disregard fundamental changes in the technological, socio-economic, and political environment. Second, policy-driven cluster initiatives, which are chosen by governments as strategic relevant fields for regional development but do not take into account regional capacities and needs, are doomed to failure in the long-run. Third, cluster initiatives with strong reliance on public funds and poor orientation towards future market demands struggle with sustainable cluster development, in particular with regard to the aspect of self-financing.

The changes in technology, socio-economic, and political environment have been ignored by cluster members, they believe what the past of good experiences regarding cluster development is still good for them to follow. In addition, the

national government always inputs new policy to stimulate economy regardless the readiness of their citizens in term of capabilities. Most clusters that still survive have a financial support from the government. In order to remedy the strong and sustainable cluster, all those failures need to be eliminated.

#### 4.0 Criteria of Justifying Successful Implementation of Clusters

In this study, two criteria were used to determine the successful implementation of the industrial cluster, as mentioned in Patton (1979). He recommended that successful implementation can be extended by fulfilling 2 criteria:

##### 4.1 Effectiveness

Effectiveness is the ability to fulfill the objective of policy, measure, planning, or project. By using the effectiveness criteria, the study can be done by making a comparison between “actual results” and “planned results. Effectiveness can be measured by two approaches:

**4.1.1 The goal-attainment approach** is the method of measuring the outcome at the end of project implementation, not measuring between each step of implementation. In the study, effectiveness is the evaluation of pursuing the industrial cluster project or goal attainment approach; this is derived from DIP’s term of reference (TOR). DIP’s TOR

includes “realization and agree on the importance of industrial cluster,” “clarity of industrial cluster,” “coverage of the structure of cluster map,” “income generation,” “reduction of cost,” and “participation of stakeholders.”

**4.1.2 The systems approach** is the consideration of a project as to whether the outcome covers from the beginning to the end. In the study, effectiveness is the evaluation of the benefit for being industrial cluster or system approach. This approach includes “benefit for being cluster,” “development of innovative ability,” “being competitors within the cluster,” and “expansion of new business.”

##### 4.2 Efficiency

Efficiency is the ability to obtain maximum output under given costs or given outputs with minimum costs. In the study, efficiency is measured by the benefit-cost ratio (BCR). The BCR in the industrial cluster project in fiscal year 2007 equaled 1.4. Therefore, the results of the overall industrial clusters indicated that industrial cluster implementation passed the criterion of efficiency because it was greater than 1.

#### 5.0 Research Hypotheses

##### Hypothesis I

**The major factors that determine the failure or successes of industrial cluster implementation are: 1) the participation**

of stakeholders 2) communication 3) management ability 4) perceived support 5) quality of project 6) clarity of goals and 7) the ability of cluster members and policy implementers.

1.1 The greater the participation of stakeholders, the greater the chances of policy to be a success.

1.2 The more communication there is, the more chances there are of the policy to be a success.

1.3 Greater management ability is positively related to successful implementation.

1.4 More perceived support leads to more chances of the policy being successful.

1.5 The quality of project has a positive relationship with successful implementation.

1.6 The greater the clarity of goals, the more successful the implementation will be.

1.7 Strong ability of cluster members and policy implementers creates a high probability of successful implementation.

### Hypothesis 2

**The major factors affecting communication are management ability and the quality of the administration system of involved agencies.**

2.1 Better management ability means better communication for information transferred to involved stakeholders.

### Hypothesis 3

**The major factors that determine the quality of project are: 1) level of perceived support, 2) level of clarity of goals, and 3) the level of ability of cluster members and policy implementers (to translate policy into action plans or programs, including ability to manage problems).**

3.1 The higher perceived support results, the greater the quality of project.

3.2 The level of clarity of goals is positively related to the level of quality of project.

3.3 The ability of cluster members and policy implementers and the quality of project have a positively relationship.

## 6.0 Research Methodology

6.1 Primary data is used for the study. The unit of analysis is enterprises who join the industrial cluster policy in fiscal year 2007; there are totally 22 industrial clusters. Data was collected by randomly distributing questionnaires to 10 enterprises each cluster in fiscal year 2007. Therefore, the total collected questionnaires are 220 sets.

6.2 The reliability is tested by the value of cronbach alpha coefficient ( $\alpha$ ). The acceptable reliability must have cronbach alpha coefficient ( $\alpha$ ) equals to or is greater than 0.70 (Cronbach, 1990: 2004; Nunnally, 1978: 245). The cronbach alpha

coefficient ( $\alpha$ ) in each factor ranges from 0.7547 to 0.9940; therefore, those factors are considered that they have reliability.

6.3 Exploratory factor analysis (EFA) is used to test the measurement to reassure convergent validity. The indicator to determine convergent validity is the absolute value of factor loading. Chin (1998) and Coakes & Steel (2001) states that if absolute value of factor loading is greater than 0.30, it will be acceptable to claim that measurement has convergent validity. The result of EFA analysis in every construct is reconfirmed that all constructs have convergent validity.

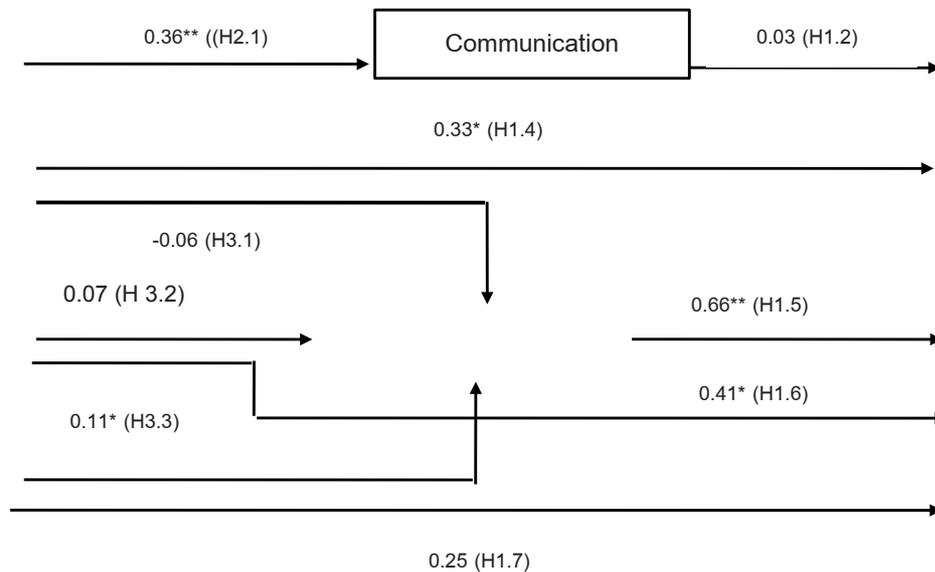
6.4 The study used structural equation modeling (SEM) to test the model since SEM allows for simultaneously study of a series of interrelate dependence relationship among measure and observed variable and latent variable or construct. AMOS version 6.0 is used for data analysis by SEM method.

6.5 Content validity is also used to reconfirm that the data analysis is right and appropriate for making study's conclusion and suggestion.

## 7.0 Result Finding

### 7.1 The Hypothesized Model to Be Tested

Referring to the conceptual frameworks of industrial cluster is implementation, there are five independent variables: (1) participation of stakeholders, (2) management ability, (3) perceived support, (4) clarity of goal, and (5) ability of cluster members and policy implementers, two intervening variables: (1) communication, and (2) quality of project, and a dependent variable: successful implementation. The causal relationship of the proposed model is illustrated in figure 2 below.



Chi-square =13.290, df = 11, P = 0.125, CMIN/DF =1.208, GFI = 0.987, RMSEA = 0.031

\*P<0.05, \*\*P<0.01

**Figure 2 :** The result of Hypothesized Model of Successful Implementation of Industrial Cluster Implementation in Thailand

According to figure 2, regarding the result of model assessment of the successful implementation of industrial cluster implementation in Thailand when considering the calculated statistical values is found that the chi-square test has no statistical significant the 0.05 ( $P \geq 0.05$ ), which is the specified criteria. Moreover, when considering the indices of the specified group at or above 0.90, it is found that all of the indices which are Goodness of Fit Index (GFI), Adjust Goodness of Fit Index (AGFI), Normal Fix Index (NFI), Incremental Fix Index (IFI), and Comparative Fit Index

(CFI) have passed the criteria (Arbuckle, 1995: 529; Bollen, 1989: 270). Regarding the indices which are specified below 0.05, the indices of Root Mean Square Residual (RMR) and Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) also passed the criteria. Moreover, the CMIN/DF index has a value of 1.208 which is below 2 (Brown and Cudeek, 1993: 141 - 162). Therefore, it can be concluded that the model of successful implementation of industrial cluster implementation in Thailand is fit well with the empirical data.

### 7.2 Analysis on the Coefficient of Determination

The coefficient of determination is used to indicate the validity of the model ranging between 0 - 1. The coefficient of determination R<sup>2</sup> is obtained by ordinary least squares regression, gives R<sup>2</sup> as the square of the correlation coefficient between the original and modeled data values. If R<sup>2</sup> is closer to 1 indicating the

goodness of fit of a model. Square multiple correlation or R<sup>2</sup> shows the validity of the model. Joreskog & Sorbom (1993: 26) suggests that the good model should have coefficient of determination ≥ 40%. As indicated in table 2 below, the analysis reveals that successful implementation of industrial cluster implementation in Thailand can be explained very well by the model since R<sup>2</sup> equals to 95.9% (0.959\*100).

**Table 2:** Coefficient of Determination of Successful Implementation Model

Dependent Variables	Squared Multiple Correlations (R <sup>2</sup> )
COM	0.127
QP	0.036
SI	0.959

Consequently, the Structural Equation Model (SEM) can be proposed as:

$$\text{COM} = 0.356^{***} \text{ MA}; R^2 = 0.127$$

$$\text{QP} = -0.057 \text{ SUP} + 0.073 \text{ CG} + 0.166^{**} \text{ ACP}; R^2 = 0.036$$

$$\text{SI} = 0.143 \text{ PS} + 0.268^* \text{ MA} + 0.330^{**} \text{ SUP} + 0.406^{**} \text{ CG} + 0.254^* \text{ ACP} + 0.028 \text{ COM} + 0.661^{**} \text{ QP}; R^2 = 0.959$$

### 7.3 Interpretation of Statistical

#### Result

The hypotheses were tested by using the SEM technique. The results of the hypothesis testing are presented below table:

**Table 3:** Summary of Results by Hypothesis Testing

Hypotheses	Support/Not Support	Effect
H 1.1 Participation of Stakeholders has an effect on the successful implementation of the industrial cluster in Thailand.	Not Support	-
H 1.2 Communication has an effect on the successful implementation of the industrial cluster in Thailand.	Not Support	-
H 1.3 Management ability has an effect on the successful implementation of the industrial cluster in Thailand.	Not Support	-
H 1.4 Support has an effect on the successful implementation of the industrial cluster in Thailand.	Support	DE = 0.334
H 1.5 Quality of program has an effect on the successful implementation of the industrial cluster in Thailand.	Support	DE = 0.661
H 1.6 Clarity of goals has an effect on the successful implementation of the industrial cluster in Thailand.	Support	DE = 0.406
H 1.7 Ability of cluster members and policy implementers has an effect on the successful implementation of the industrial cluster in Thailand.	Not Support	-
H 3.1 Perceived support has an effect on the quality of the project in industrial cluster implementation in Thailand.	Not Support	-

Hypotheses	Support/Not Support	Effect
H 3.2 Clarity of goals has an effect on the quality of the project in industrial cluster implementation in Thailand.	Not Support	-
H 3.3 Ability of cluster members and policy implementers has an effect on the quality of the project in industrial cluster implementation in Thailand.	Support	DE = 0.116

However, the results from the structural equation modeling supported four hypotheses; H 1.4, H 1.5, H 1.6, and H 3.3.

### 7.3.1 Interaction of positive relationships between participation of stakeholders and successful implementation

Even though Ketels (2003) and the European Commission (2006) state that the participation of stakeholders has a positive effect on successful implementation, as mentioned in the same content as appeared in the organization development model (Chandarasorn, 1993), and a model of inter-governmental policy implementation (Van Meter and Van Horn, 1975). On the other hand, the result of the model indicated that both variables (participation of stakeholders and successful implementation) had no positive relationship without a statistically significant level ( $p\text{-value} \geq 0.05$ ). This does not mean that the statements by scholars were wrong but that industrial implementation in Thailand is a particular case. All of the

scholars mentioned above claimed a positive relationship between the two variables in general cases. However, the author went further by interviewing and observing people in the real practice of the industrial cluster implemented by the DIP and sought a solution in order to answer the question “why?” What the author found out was that the industrial cluster in Thailand was a new concept for stakeholders during that period (fiscal year 2007) so many of stakeholders did not see the benefits of having an industrial cluster. At the very first of opening of the project, they came to serve their notice and disappeared, and some said that they came for shopping around; therefore, they did not pay a hundred percent attention to sincerely participating. As seen in the collected data from the DIP, it proved that what the author found out was true since the numbers of participants during the very first starting period as higher than when the project had been started for a while. Thus, it takes this time of this period

for studying with external environment in normal situation, the author believes that these two variables will have a strong positive causal relationship with statistical significance.

### **7.3.2 Interaction of positive relationships between communication and successful implementation**

In Van Meter and Van Horn (1975), open communication was discovered to be an important factor affecting successful implementation. Greater non-argumentative communication is more likely to lead to a greater degree of successful implementation. According to the DIP's experience with the communication factor in the industrial cluster project, it was found that good communication sometimes may not cause a high level of successful implementation. In this sense, what the DIP found differs from the reviewed literature, because not all information transmitted from one unit to another is frequent enough to make that information benefit what the individual were doing in the process. However, the author believes that communication and successful implementation really do have a positive causal relationship; however, further studies have to widely prove this factor. Concerning statistical evidence ( $p\text{-value} \geq 0.05$ ), it illustrates that the causal relationships between two variables are not proven by statistical evidence.

### **7.3.3 Interaction of positive relationships between management ability and successful implementation**

Bardach (1977) and Edward (1980) state that the important part of implementing policy in the administration process includes the expanding of management ability in applying measures and regulations efficiently. This implies that management ability and successful implementation have a positive relationship and management ability has a direct influence on successful implementation. According to the reviews, the results uncorresponded to the statistical evidence since  $p\text{-value} \geq 0.05$ . The author studied deeply in details and discovered if DIP officials strictly followed to measurements and regulations of cluster procedures, the industrial clusters would have faster development in implementing the cluster.

### **7.3.4 Interaction of the positive relationships between perceived support and successful implementation**

Van Meter and Van Horn (1975) stated that the size of the agency staff was a major factor to make organizational capacity to implement policy as well as some other needed resources, such as government funds and other financial resources supplied to policy programs for facilitating program implementation. This was parallel to what the author found out, that industrial clusters needed certain

financial funds to run their activities, such as the expenses for the administrative office and other needed activities. To assist with government funding is still needed for every industrial cluster at every development stage. However, the amount needed depends on the financial status of that industrial cluster. Industrial clusters will absolutely fail if they have no supporting budget at the beginning stage since it is difficult to look for cooperation if enterprises still do not see the benefit. As a statistical result, perceived support as positively influential on successful implementation with a p-value < 0.05 and path coefficient = 0.33.

### **7.3.5 Interaction of positive relationships between quality of project and successful implementation**

Regarding the quality of projects, it is agreed that successful implementation influences successful implementation. Elmore (1979) has stressed that the complexity of the function of both the absolute number of actors and the number of transactions between them which is required to accomplish a given task. This can be applicable to measuring the quality of a project since the completed structure of an industrial cluster as appearing in cluster mapping does not seem to be complex but the components of it have what industrial cluster should have in order to accomplish the goals

of implementing the cluster. According to the review of the literature and strong statistical evidence (p-value < 0.01, path coefficient = 0.66), this reconfirms that the quality of a project has a positive relationship with successful implementation.

### **7.3.6 Interaction of positive relationships between clarity of goals and successful implementation**

Clarity of goals can refer to unambiguous policy standards and goals. Van Meter and Van Horn (1975) claimed that both terms, policy standards and goals, should be easily measurable. According to them, those policy standards and goals should have clear directives and should provide a structure implementation process that supports methods for the proper policy implementation. Thus, clarity of goals cannot refuse to count as an important factor in creating successful implementation. The statistical results prove that clarity of goals has a strong positive effect on successful implementation with a p-value < 0.05, and a path coefficient = 0.41.

### **7.3.7 Interaction of positive relationships of ability of cluster members and policy implementers regarding successful implementation**

The key effect of leading policy implementation to be a success cannot deny that the ability of cluster members and policy implementers should be taken

into account. Van Meter and Van Horn (1975) mentioned that successful implementation is a function of the implementing organization's capability to do what is required of it. This statement refers to the ability of policy implementers to overcome any obstacles in implementing the project. With their idea, the organization's capability can extend to that the ability of cluster members is another parallel factor to accelerate the faster of successful implementation. In the real practice of the DIP, it was found that the ability of both cluster members and policy implementers was one of the key success factors in making an industrial cluster project a success. Ability can refer to related work experience, level of education, and cognition and understanding of what procedures make the project reach goals. In this case, statistical evidence ( $p\text{-value} \geq 0.05$ ) does not show the significance; however, the positive path coefficient (+0.25) insures that the ability of cluster members and policy implementers has a positive effect on successful implementation.

## 8.0 Conclusion

8.1 There are four factors including perceived support, clarity of goal, ability of cluster members and policy implementers, and quality of project are contributing to the success of industrial cluster implemen-

tation in Thailand.

8.2 There are five suggestions for the Department of Industrial Promotion (DIP) to improve the implementation of industrial cluster in Thailand as follows.

First, the author found that the process of formulating cluster policy was crucial to effective policy implementation. Better policy formulation will lead to better policy choice and better implementation. The cluster implementation by the DIP has started to formulate industrial cluster project since industrial cluster has been considered the popular issue by the well-known scholar: Michael E. Porter (1997). With Porter's issue regarding enhancing national competitiveness, it leads the Thai government to apply the sense of initiative cluster is for enhancing Thai competitiveness in the world. Thus, the DIP treated the development of the industrial cluster as a "project" with the objective of having a finite time span for implementation and to give highest priority to quickly meet targets and measurable outcomes. It seems that the development of the DIP industrial cluster tended to be "issue-oriented" and focused on "response" so that the implementation of the industrial cluster by the DIP was misleading concerning the complex and dynamic aspect of the cluster concept. The DIP needs to consider that industrial cluster development is a complex and continuous

development process, not just a project. The industrial cluster involves interdependent actors, and interactions among key actors in clusters are crucial to the success of cluster policy. The recommendations for the DIP to develop a more successful industrial cluster regarded emphasizing the “cluster process” rather than the “cluster project.” Therefore, the DIP requires to input the clarity of goal in order to serve the “cluster process” go smoothly since the policy implementers know exactly what are the virtual goal for the cluster.

Second, cluster initiatives seem to be more successful if they are based on a shared conceptual framework of competitiveness. In reality, the lack of a broad consensus about the drivers of economic performance turns out to be the factor most strongly associated with the failure of cluster initiatives. The implication for success is to be more manageable in the interest of different cluster members/enterprises in the cluster. Enterprises tend to be more interested in productivity growth and innovation, while government tends to be more interested in job creation than higher productivity, so there are differences in interests. This implies? that the sharing of the conceptual framework of competitiveness from the point of view of cluster members and the DIP will be needed to realize successful implementation. The full cooperation

among stakeholders of sharing conceptual framework regarding the cluster development will lead to the good quality of project since it is the fundamental needs for implementing the project.

Third, in order to select an industrial cluster to develop from the empirical statistics, it was found that a cluster seems to be more successful if it focuses on a cluster already strong and set in a location with a good business environment (Ketels, 2003). Therefore, the DIP should focus firstly on the selective activation of clusters rather than on doubtful future clusters. Activating clusters seems to be more successful if it is part of a broader strategy to improve the microeconomic business environment in a particular region or country.

Fourth, the strong support of the successful industrial cluster is that the cluster needs at least a small operational budget to finance its administrative cost with a dedicated “cluster facilitator” or “cluster development agent (CDA).” If such a resource is not available, cluster initiatives are very difficult to sustain over time. It is interesting that no negative effect of government financing for supporting a project as found, including the support for the analytical results in this dissertation. As long as cluster members or enterprises are heavily involved in the governance of cluster initiative, the

government seems to have a positive role in providing an operational budget.

Fifth, DIP should pay more attention to understanding the rationales, motivations, and capabilities of each player in the industrial cluster. The result is to make DIP officials demonstrate the successful development of the industrial cluster since they will be able to understand not merely “what” strategy should be applied but also “when” strategy should be implemented. Frequently, by interviewing cluster members or enterprises,

the answer was that DIP officials, many times, considered a popularized strategy in making a policy a success but discarded about appropriate period of time of policy implementation. The terms of understanding rationales, motivations, and capabilities were related to be a partial scope in psychological thought of implementing a policy. The implementation of industrial cluster development should take into account paying more attention to “right time” and to “sequence.”

## References

- Arbuckle, J. J. 1995. **AMOS User' s Guide**. Chicago: Small Waters Corporation.
- Bardach, E. 1977. **The Implementation Game: What Happen after a Bill Becomes a Law**. Cambridge and London: The MIT Press.
- Bollen, K. A. 1989. **Structure Equations with Latent Variables**. New York: John Wiley & Sons.
- Brown, M. W. and Cudeek, R. 1993. **Alliterative Ways of Assessing Model Fit, in Texting Structural Equation Model**. New Jersey: Sage.
- Chandarasorn, Voradej. 1984. **Policy Deployment: Model and Value**. Bangkok: National Institute of Development Administration.
- Chin, W. W. 1998. Issues and Opinion on Structural Equation Modeling. **MIS Quarterly**. 22 (1): 1-3.
- Coakes, S. J. and Steel, L. G. 2001. **SPSS: Analysis Without Anguish Version 11.0 for Windows**. Brisbane, Australia: John Wiley & Sons.
- Cronbach, J. 1990. **Essential of Psychology Testing**. New York: Hanpercollishes.
- Edward, Corwin. 1980. **Big Business and the Policy of Competition**. Westport, Conn.: Greenwood Press.
- Elmore, Richard F. 1979. **Complexity and Control: What Legislators and Administrators Can Do about Implementation**. Public Policy Paper No.11. Institute of Governmental Research, University of Washington.
- European Commission. 2006. **Reporting Intellectual Capital to Augment Research, Development and Innovation in SMEs**. Report to the Commission of the High Level Expert Group on RICARDIS, Luxemburg, COM. Retrieved June 23, 2006 from [http://ec.europa.eu/invest-in-research/policy/capital\\_report\\_en.htm](http://ec.europa.eu/invest-in-research/policy/capital_report_en.htm)
- Grabher, G. 1993. The Weakness of Strong Ties: The Lock-in of Regional Development in the Ruhr Area. In **The Embedded Firm: On the Socioeconomics of Industrial Network**. G. Grabher, ed. London: Routledge.
- Heidenreich, M.and Krauss, G. 1998. The Baden-Wurtemberg Production and Innovation Regime-between Past Successes and New Challenges. In **Regional Innovation Systems**. H.J. Braczyk, P Cooke and M Heidenreich, eds. London: UCL-Press.

- Jacob, D. and De Man, A. P. 1996. Cluster, Industrial Policy and Firm Strategy. A Menu Approach. **Technology Analysis and Strategic Management**. 8: 425–437.
- Joreskog, K. G. and Sorbom, D. 1993. **Lisrel 8: Structural Equation Modeling with the Simplist Command Language**. Chicago: Software International.
- Ketels, Christian. 2003. **The Developments of the Cluster Concept-Present Experiences and Further Development**. Paper for the NRW Conference on Clusters in Germany, Harvard Business School, November.
- NESDB. 2007. **The 10<sup>th</sup> National Economics and Social Development Board**. Retrieved September 23, 2010 from <http://www.nesdb.go.th>.
- NESDB. 2010. **Cluster Concept**. Retrieved July 8th, 2010 from <http://www.nesdb.go.th>
- Nunnally, J. C. 1978. **Psychometric Theory**. New York: McGraw-Hill.
- OSMEP, 2010. **The White Paper on Small and Medium Enterprises of Thailand in 2009 and Trends 2010**. Retrieved December 12, 2010 from <http://www.osmep.go.th>
- Patton, M Q. 1979. Evaluation of Program Implementation. **Evaluation Studies Reviews Annuals**. 4: 318-346.
- Porter, M. 1990. **The Competitive Advantage of Nations**. London: Macmillan Appendix n.
- Porter, M. 1997. How Much Does Industry Matter, Really? **Strategic Management Journal**. 18 (Summer Special Issue): 15-30.
- Porter, M. 1998. Clusters and the New Economics of Competition. **Harvard Business Review**. (December).
- Porter, M. E. and Ketels, C. 2003. **UK Competitiveness: Moving to the Next Stage**. DTI Economic Paper No.3.
- Van Meter, D. and Van Horn, C. 1975. The Policy Implementation Process: A Conceptual Framework. **Administration & Society Review**. (February) 445-487.

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการจัดการนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ  
ขององค์กรในอุตสาหกรรมธนาคารไทย

The Determinants of Organizational Innovation Management  
Effectiveness in The Thai Banking Industry

ภาณุ ลิ้มมานนท์\*  
Mr.Phanu Limmanont

---

\* นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรนานาชาติ สถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์

Ph.D. Candidate, International Program, Public Administration Faculty, National Institute  
of Development Administration (NIDA)

### บทคัดย่อ

การศึกษามุ่งเน้นในปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการจัดการนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพขององค์กรในอุตสาหกรรมธนาคารไทยโดยมีการอธิบาย 7 ปัจจัยตัวแปรที่ใช้ในการพยากรณ์นวัตกรรมประสิทธิภาพคือ กลยุทธ์นวัตกรรม (Innovation Strategy) โครงสร้างขององค์กร (Organization Structure) วัฒนธรรมขององค์กร (Organization Culture) การบริหารโครงการ (Project Management) ความเป็นหนึ่งเดียวของทีมงาน (Team Cohesiveness) กลยุทธ์ความเป็นผู้นำ (Strategic Leadership) และการประสานงานและการสื่อสาร (Coordination and Communication) ทั้งนี้อาศัยการอธิบายโดยใช้หลักการทางทฤษฎี คือ Organizational Contingency Theory และ Resource-Based View Theory ในการอธิบายปัจจัยทั้ง 7 ตัวแปร ผลลัพธ์ (Output) และ ทดสอบโมเดลที่เกิดขึ้นจากการผลกระทบของความสัมพันธ์ในเชิงบวกที่มีผลต่อการจัดการที่มีประสิทธิภาพ โดยในระเบียบวิธีวิจัย (Research Methodology) ได้มีการศึกษา ค้นคว้าจากแหล่งข้อมูลหลากหลาย เพื่อใช้ในการพัฒนา กรอบแนวคิดโครงสร้างทางวิจัย (Conceptual Framework) และรูปแบบการทดสอบสมมติฐาน (The Hypotheses Model) โดยใช้หลักการออกแบบสอบถาม (Questionnaire design) สำหรับข้อมูลสุ่มตัวอย่าง (Sampling data) และ เทคนิคการวิเคราะห์ (Data Analysis Technique) ในเชิงปริมาณ(Quantitative) ด้วยหลักการวิเคราะห์ทางสถิติแบบ Structural Equation Model หรือ SEM และใช้โปรแกรม SPSS-AMOS ทั้งนี้โมเดลทางทฤษฎี (Theoretical Model) และ โมเดลการบริหารจัดการ (Managerial Model) ถูกพัฒนาเพื่อสนับสนุนและอธิบายผลลัพธ์ของการวิจัย ซึ่งได้ผลลัพธ์คือตัวแปรหลัก กลยุทธ์นวัตกรรมที่มีผลกระทบต่อจัดการที่มีประสิทธิภาพ ขณะที่วัฒนธรรมขององค์กร การบริหารโครงการ กลยุทธ์ความเป็นผู้นำ ความเป็นหนึ่งเดียวของทีมงานและการประสานงานและการสื่อสารที่มีอิทธิพลที่สำคัญต่อการจัดการประสิทธิภาพทางนวัตกรรม รวมทั้งข้อจำกัดในการศึกษาผลลัพธ์ ขอบเขตของการศึกษาและข้อเสนอแนะ ความสำคัญ กลยุทธ์ความเป็นผู้นำที่มีต่อการนำการเปลี่ยนแปลงและข้อเสนอแนะที่ในการทำวิจัยต่อไปในอนาคตสำหรับที่มาของปัจจัยต่างๆที่มีผลต่อการจัดการนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ

**คำสำคัญ :** การจัดการนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ กลยุทธ์นวัตกรรม โครงสร้างขององค์กร วัฒนธรรมขององค์กร การบริหารโครงการ ความเป็นหนึ่งเดียวของทีมงาน กลยุทธ์ความเป็นผู้นำ การประสานงานและการสื่อสาร

### Abstract

This study aimed to focus on the determinants of the seven contingency prediction factors behind innovation management effectiveness in an organization, namely Innovation Strategy, Organizational Structure, Organization Culture, Project Management, Team Cohesiveness, Strategic Leadership and Coordination and Communication.

In addition, the research study attempted to employ the concept of organizational contingency theory and resource-based view theory to explain the determinants of the seven contingency prediction factors, The research examined whether the outputs of all these positive correlations impact innovation effectiveness and to test the model of the seven contingency prediction factors of innovation management effectiveness.

In the research methodology, the researcher provided a literature review of documents from several sources and used the review to derive the conceptual framework and the hypotheses model. The primary data was collected through questionnaires from the non-probability sampling population and data analysis technique. The research employed quantitative methods and the quantitative data was also analyzed using SPSS and Structural Equation Model-AMOS program.

The proposed theoretical and managerial models were developed to support and interpret the result of the research study. The construct of innovation strategy was found to have the main impact on conceptual innovation management effectiveness while organization culture, project management and team cohesiveness, strategic leadership as well as coordination and communication had a significant positive influence on innovation management effectiveness. Finally, the article also provided the limitations of the study in both the results and the area of study as well as recommendations of the critical importance of strategic leadership in leading change and the future directions of the causal variables on innovation management effectiveness.

**Key word (s):** Innovation Management effectiveness, Innovation Strategy, Organizational Structure and Culture, Project Management, Team Cohesiveness, Strategic Leadership and Coordination and Communication.

## 1. Introduction

In general, organizations are not successful at attending to the non-technical aspects of changing technology. It is widely felt that there is little consideration of these issues, that they are not well understood, that their importance is underestimated and that action in this area is under-resourced. In particular, not enough attention is paid to the impact of organizational structures and processes on the implementation and use of strategic innovation management in the empowerment of individuals in an organization for higher productivity while enhancing operational effectiveness and sustaining competitive advantage.

This study employs the integrated approach of well-known organizational theories (contingency approach) and the resource-based view to gain further understanding of the determinants of the contingency prediction factors of innovation management effectiveness and its context. This integrated approach will offer both a new perspective into the learning and innovation of management and how it can be transferred to manpower as well as a new way to conceptualize the impact of each prediction factors of innovation management effectiveness. Furthermore, the study provides a conceptual framework that can be used in future studies in other non-academic environments.

## 2. Research Objectives

1. To study the determinants of organizational innovation management effectiveness as organizational improvement.

2. To explain the outputs of the factors of the determinants of organizational innovation effectiveness (Innovation Strategy, Organization Structure, Organization Culture, Project Management, Team Cohesiveness, Strategic Leadership and Coordination and Communication).

3. To test a model of the seven contingency prediction factors of innovation management effectiveness.

## 3. Literature Review

Innovation management (Nermien Al-Ali, 2003: 1-288) emerged as a discipline in the 1890s with Edison's innovation factory. Edison changed the image of the sole inventor by converting innovation into a process with recognized steps practiced by a team of inventors working together – laying the foundations for the basic design of the R&D department. These steps are streamlined to a major extent in all industries and include idea generation, concept development, feasibility studies, product development, market testing and launch. Innovation management thus corresponds to the development of new products, processes

and services. In cases where the organization does not make or offer products (goods or services), innovation lies in improving the way jobs are done to meet the organization's mission (i.e. process innovation).

From the perspective of Mphahlele (2006), effective innovation management requires the implementation of a number of processes and the employ of a number of tools. At the outset it is important that the culture of the organization empowers employees and encourages them to submit their ideas. Most importantly, management should adopt an appropriate innovation strategy to lead the innovation process and manage the innovation portfolio. Organizational structures are broadly divided into two categories: Mechanistic and Organic (Russel, 1999, Afuah, 2003; Russel and Russel, 1992). The mechanistic structure which is found in organizations operating under stable conditions, and the organic structure which is found, or rather is best suited, to organizations operating under unstable conditions. As the innovation process moves on from the generation of ideas to implementation, the organizational structure should become less organic and more mechanistic.

Another point made by Martins and Martins (2002) about organization culture is that for most organizations change is

inevitable. Organizational cultural issues are becoming increasingly important and a source of a strategic competitive advantage. Organizational changes usually promote and intensify competitiveness, as they require dramatic changes in strategy, technology, working systems and management style, among others. These changes require in-depth analysis of values, beliefs and behavior patterns that guide day-to-day organizational performance. Creativity and innovation have roles to play in this change process. Project management by Adams, Bessant and Phelps (2006) is concerned with the processes that turn the inputs into a marketable innovation. The innovation process is complex, comprising a myriad of events and activities - some of which can be identified as a sequence and some of which occur concurrently - and it is clearly possible that innovation processes will differ to some degree, across organizations and even within organizations on a project-by-project basis. Having an efficient process that is able to manage the ambiguity of the innovation is universally agreed to be critical to innovation (Globe, Levy and Schwartz, 1973 : 8-15).

It has long been recognized that the relationship between cohesion and team innovation is inconsistent, in that cohesion can be associated with both high and low team innovation. Mullen

and Copper (1994: 210-227) asserted that it is chiefly the commitment to the task (as an indicator of cohesion) that shows a significant impact on team innovation. The study of the determining factors of overall team innovativeness can certainly benefit the understanding of teams in the context of organizations. The various dynamics of team interaction, such as the cultural composition (Hopkins and Hopkins, 2002; Balkundi et al., 2007) the existence of creativity (Kurtzberg and Amabile, 2001), trust (Leung, 2008) and shared leadership (Carson, Tesluk and Marrone, 2007: 1217-1234) are just some of the current variables being examined with regards to teams. The role of leadership in enabling innovation in organizations is also acknowledged by a lot of researchers (Foster and Pryor, 1986; Rothwell, 1994; Kanter, 1985). Generally, the consensus is that the most significant role that the leadership should play is that of developing the culture that supports innovation. Leadership in innovation should, however, not be limited to the top but should rather be present at all levels of the organization (Roach and Sager, 2000). The role that innovation leadership at other levels plays includes picking the right teams for innovation activities, using the right facilitators and distributing ideas throughout the organization for future use.

Studying routines alone should already be beneficial for better

understanding of coordination and communication in innovation projects. Mintzberg, (1979) categorizes previous research into three main coordination strategies: mutual adjustment is based on close collaboration suitable especially in simple and very complex situations; direct supervision assumes that managers guide and coordinate the activities of their subordinates, while the standardization of processes, output, or training employs experts that develop rules and policies, but who do not directly coordinate operative work. Grant, (1996: 109-122) builds on Mintzberg and others but proposes a somewhat different categorization, in which routines are themselves coordination mechanisms, emergent from the mode of mutual adjustment towards an implicit standardization of activities.

#### **4. Theoretical Base and Conceptual Framework**

Firstly, according to core assumptions and statements of contingency theory, Wiio (1979) and Goldhaber (1993) concluded that differences in innovation effectiveness are a function both of type of organization and composition of work force (age, sex, education, tenure). The innovation process is influenced by many internal and external constraints from the organization and its subsystems. The constraints determine the status of the organization of

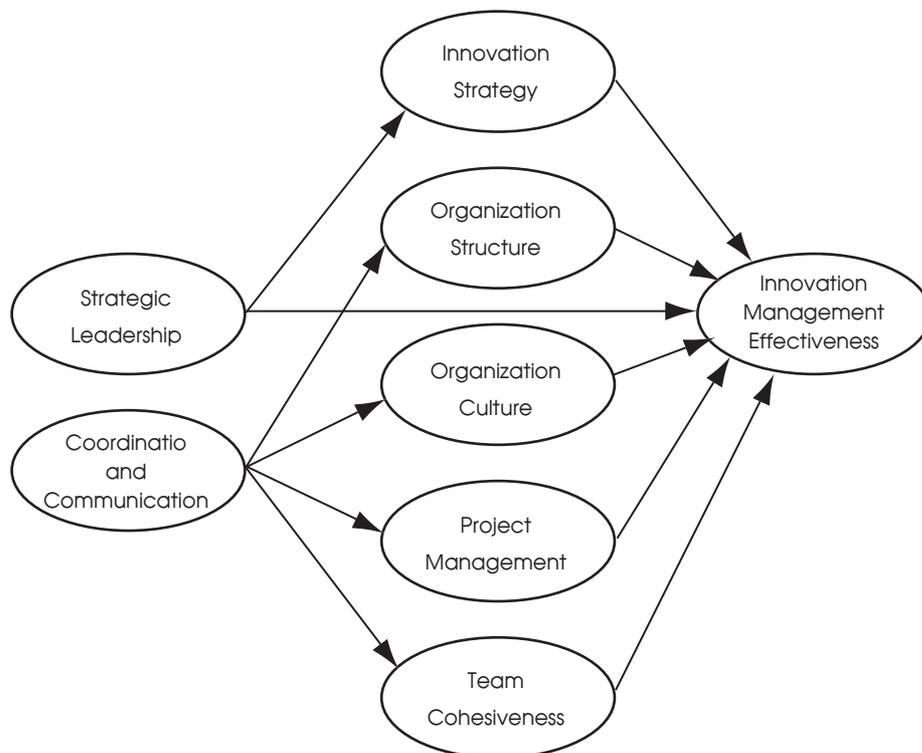
the environmental supra system and the state of each subsystem. The innovation process is thus contingent upon external and internal stimuli and upon the degree of freedom of states within the system allowed by the organizational constraints. Some internal contingencies are: structural contingencies, output, and demographic, spatiotemporal and traditional contingencies. External contingencies are: economic, technological, legal, sociopolitical cultural and environmental contingencies. Persons interested in organizational innovation should consider such questions as the following. What are the contingencies under which organizations' innovative ability is best when confronting their environment? Specifically, do different types of organizations have different absorptive capacity needs? Do organizational internal contingencies (demographics such as age, sex, education, seniority, management level, and amount of communication training) affect innovation effectiveness? Are functional diversity and corporate culture better predictors of innovation effectiveness?

Secondly, according to Kostopoulos, Spanos and Prastacos (2001), a resource-based view theory, one of the most important research questions in management literature, traditionally, has been the relationships among innovation,

firm structural characteristics (e.g., formalization, centralization, specialization) and industrial environment. Hereafter, when we use the term 'innovation' we are referring to organizational (or firm-level) innovation. Organizational innovation is generally defined as an internally generated or externally purchased device, system, policy, process, product or service that is new to the adopting organization (Damanpour, 1991). From this traditional perspective, innovation represents a means of transforming an organization, whether as a response to changes in its internal or external environment or as a proactive action taken to influence its environment. It is supposed that differences in the firm's innovative activities are basically explained by industry and organizational structure characteristics (Kimberly and Evanisko, 1981; Damanpour, 1991; Wolfe, 1994; Duncan, 1976; Daft, 1992). In contrast, more behaviorally oriented research streams, and especially evolutionary economics (Nelson and Winter, 1982). have studied innovation activities and performance not only in terms of organizational structure or industry characteristics but also in terms of resources and capabilities (Dosi, 1988). With the same line of reasoning, a growing body of literature that embraces the resource-based view of the firm (Brown and Eisenhardt, 1997; Henderson and

Cockburn, 1994; Clark, 1994; Leonard-Barton, 1995) offers new insights into innovation management. According to this influential perspective, the presence of different organizational resources and capabilities positively affects the outcome of the innovation process and, thus, can be used to extend the findings - gained by past research - on the firm's capacity to innovate.

Therefore, the overall conceptual framework is explained by the influential theories of both the resources-based view and the contingency approach to the investigation, with a hypotheses model of the determinant factors of innovation management effectiveness and the assumption of the seven contingency prediction factors. Below is the Conceptual Framework Model.



**Figure 1** The Conceptual Framework Model

## 5. Operationalization of Variables

The variables in this framework are drawn from an integration of the contingency approach and the resource-based view approach of the determinants of the organizational innovation management effectiveness as proposed by prominent scholars as discussed above. The variables are conceptualized according to the organizational environmental perspective. Innovation management effectiveness is implemented in organizations and always operates as an open system. Changes in one component of an organization frequently have an effect on the other variables; that is to say, all variables are interconnected. The researcher also demonstrates the operationalization for each variable by defining innovation management effectiveness as organizational performance improvement which results from implementing innovations. That is, how an organization perceives the overall organizational improvement including factors such as productivity, finance, and employee morale (Klein, Conn and Sorra, 2001).

Ramanujam and Mensch (1985) defined innovation strategy as a timed sequence of internally consistent and conditional resource allocation decisions that are designed to fulfill an organization's objectives in terms of innovation goals,

innovation resource allocation, innovation risk (overall philosophy), timing (first to market or happy to wait) and a long term perspective. Formulating an innovation strategy therefore is a matter of policy for those organizations that would like to pursue a sustainable competitive advantage through innovation. Mphahlele (2006) stated that the organization structure represents the development of human resources in different parts of the organization for doing specific work. Some organizational structures are more advanced in supporting innovation than others. For example, a steeply hierarchical organization that is overloaded with strict rules tends to stifle innovation because decision making tends to be slow. These can be measured in terms of the degree of specific rules and procedures and the degree of division of function.

According to Martins and Martins (2002), organizational culture concerns basic cultural norms, continuous learning support and reward and recognition that influence creativity and innovation. Project management refers to project activity in regard to the management of innovation studies within organizations on a project-by-project basis. It can be seen that the research streams for both project management and innovation have developed in relative isolation from one another, and the connection between

the two domains (project and innovation) is quite often implicit (Keegan and Turner, 2002). Cohesiveness within teams is determined by the desire of its individuals to remain a part of that team because their individual needs are being met (Turner, Hogg and Smith, 1984). Through cohesiveness the members of a team working together more freely with more communication to develop more innovative ideas is facilitated. Deschamps (2005) describes strategic leadership as creating and leading the innovation process, developing and coaching the innovators and promoting the innovation focused on the collaboration with internal and external partners, balancing incremental and disruptive innovations and the leader's behavior and style. Coordination and communication refer to all routines in the organization, both internally and externally, namely (Cebon and Newton, 1999; Lee, 1996; Rothwell, 1992; Souitaris, 2002) frequency counts and subjective evaluations together with sharing information, closing collaboration and guiding activity which are crucial the innovation management (Pinto and Pinto, 1990 and Mintzberg, 1979).

## 6. Research Hypotheses

The hypotheses are below:

H1: Innovation strategy has a positive effect on innovation management effectiveness

H2: Organization structure has a positive effect on innovation management effectiveness

H3: Organization culture has a positive effect on innovation management effectiveness

H4: Project management has a positive effect on innovation management effectiveness

H5: Team cohesiveness has a positive effect on innovation management effectiveness

H6: Strategic leadership has a positive effect on innovation management effectiveness

H6-1: Strategic leadership has a positive effect on innovation strategy

H7-1: Coordination and communication has a positive effect on organization structure

H7-2: Coordination and communication has a positive effect on organization culture

H7-3: Coordination and communication has a positive effect on project management

H7-4: Coordination and communication has a positive effect on team cohesiveness

The research attempts to test the hypotheses by beginning with innovation strategy with innovation focus in order to improve organizational performance. Secondly, organization structure with rules, procedures and division function has a key impact on innovation management effectiveness. Thirdly, the organization culture of both creativity and innovation are described as basic cultural norms are important to the organization. Fourth, project management literature often takes a rather normative stance toward innovation support being the best way of managing innovation project effectiveness. While, fifth, team cohesiveness can certainly benefit the understanding of various factors such as cohesion, composition and longevity in the context of organizations and greatly influence team cohesiveness. Sixth, strategic leadership with the ability to engage in transformational or transactional behaviors, depending on the specific innovation needs with functional collaboration and leadership behavior and style. Lastly, coordination and communication is very important to organizational improvement with objective frequency counts and subjective evaluations and is also crucial for innovation management effectiveness.

## 7. Research Methodology

In research design, the primary objectives are to study and test the theoretical framework and model of seven contingency factors. The research study also focuses on the determinant factors, attempting to employ the concept of alignment in contingency theory and resource-based view theory and examines whether the outputs of all these factors impact the increase in innovation management effectiveness in both the selected commercial and state-owned banks.

In the research process, the primary data was collected through questionnaires from the non probability sampling population of the staff of both commercial banks and state-owned banks through the quantitative method. While, the units of analysis are also at the individual level, requiring the individual to answer the questionnaires so as to find out more about the determinants of organizational innovation management effectiveness. For the method of analysis, the researcher used reliability analysis and the use of Structural Equation Model(SEM) using the AMOS program to analyze the data in terms of convergent validity by examining whether the constructs are suitable for further analysis. SEM is also predicated on a strong theoretical model by which latent constructs are defined (measurement model) and these constructs are re-

lated to each other through a series of dependence relationships (structural model). The emphasis on strong theoretical support for any proposed model underlies the confirmatory factor analysis technique. With reference to Hair et al. (2006), Hu and Bentler (1999), MacCallum and Austin (2000), the main fit indices used for the model assessment include Comparative Fit Index (CFI), Normed Fit Index (NFI), Non-Normed Fit Index (NNFI), and Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA). Therefore, the researcher of this study reports the four fit

indices, CFI, NFI, NNFI and RMSEA in order to indicate the model fit and in this way the researcher can analyze other aspects of the model after identifying the model fit. According to Byrne (2001), CFI, NFI, and NNFI with values of 0.90 or higher indicate a well-fitting model, while 0.80 or higher indicates a reasonably well-fitting model. In addition, MacCallum, Browne and Sugawara (1996) have suggested that the cut-off point for RMSEA is in the range of 0.80- 0.10, indicating mediocre fit and when the RMSEA is higher than 0.1, the model has a poor fit.

**Table 1** Measurement of the Structural Model Fit

Items	Criteria
Comparative Fit Index (CFI)	>0.90
Normed Fit Index (NFI)	>0.90
Non-Normed Fit Index (NNFI)	>0.90
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	<0.08

**Source:** Hu and Bentler, 1999: 1-55; Hair et al., 2006: 1-405.

## 8. Target Population and Sampling

According to table 1, if the size of population is 57,092 for a precision level of  $\pm 5\%$  at a confidence level of 95%, the sample size is 397. In addition, the minimum size for structural equation modeling should be 150 (Anderson and Gerbing, 1988), while Hair, Black, Babin, Anderson and Ta-

tham (2006) concluded that a sample size of 200 is small but reasonable – meaning the sample size in this study passes the criteria. The sample size for the four banks contributed by simple random sampling is shown below.

**Table 2** The Population and Sample of The Selected Banks in the Study

Bank	Number of Staff	
	Population	Sample
Commercial Bank-1	19,758	137
Commercial Bank-2	16,082	112
State-owned Bank-3	18,303	127
State-owned Bank-4	2,949	21
<b>Total</b>	<b>57,092</b>	<b>397</b>

**Source:** Bank of Thailand. 2010 and Yamane.1967: 1-405

### 9. Measurement of Reliability and Validity

According to Hair, Black, Babib, Anderson and Tatham, (2006), reliability means the degree to which measures are free from error and therefore yield consistent results and Cronbach's alpha can be used as a measurement. Hair

et al. (2006) stated high reliability means internal consistency exists, indicating that measures can represent the same latent construct. The reliability estimate of 0.70 or higher shows good reliability. For this study, there are eight main constructs, as shown in the table below.

**Table 3** The Reliability Analysis of the Constructs

Construct	Cronbach's Alpha
Innovation Management Effectiveness (IME1-IME4) (4 items)	0.900
Innovation Strategy (IS1-IS3) (3 items)	0.933
Organization Structure (OS1-OS5) (5 items)	0.922
Organization Culture (OC1-OC4) (4 items)	0.918
Project Management (PM1-PM4) (4 items)	0.954
Team Cohesiveness (TC1-TC4) (4 items)	0.953
Strategic Leadership (SL1-SL4) (4 items)	0.932
Coordination and Communication (CC1-CC4) (4 items)	0.937

As shown in the table above, the constructs came in the following order from the highest to lowest in Cronbach's alpha score: Project Management (0.954), Team Cohesiveness (0.953), Coordination and Communication (0.937), Innovation Strategy (0.933), Strategic Leadership (0.932), Organization Structure (0.922), Organization Culture (0.918) and Innovation Management Effectiveness (0.900). These scores indicate that all constructs are highly reliable because the Cronbach's alpha scores of all eight

constructs are higher than 0.8 For convergent validity, According to Hair et al. (2006), convergent validity is the extent to which the scale correlates positively with other measures of the same construct. Anderson and Gerbing (1988) have suggested that good convergent validity exists when the standardized factor loadings of each item exceeds 0.40 (Lin and Germain, 2003) and all t-values are higher than the significant level (i.e. t-value is higher than 2) as shown in table 3 of the goodness of fit for convergent validity below.

**Table 4** The Goodness of Fit for Convergent Validity

Items	Fit Indices	Criteria
Comparative Fit Index (CFI)	0.953	>0.90
Normed Fit Index (NFI)	0.932	>0.90
Non-Normed Fit Index (NNFI)	0.945	>0.90
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0.071	<0.08

**Source:** Hu and Bentler, 1999: 1-55; Hair et al., 2006: 1-405.

Eight constructs were also tested for convergent validity, namely innovation management effectiveness, innovation strategy, organization structure, organization culture, project management, team cohesiveness, strategic leadership, and coordination and communication.

All standardized estimates (or loadings) exceed 0.4, and all associated t-values are significant at a level of 0.05 (t-values  $>\pm 1.96$ ; Byrne, 2001). Therefore, we can conclude that convergent validity has been established.

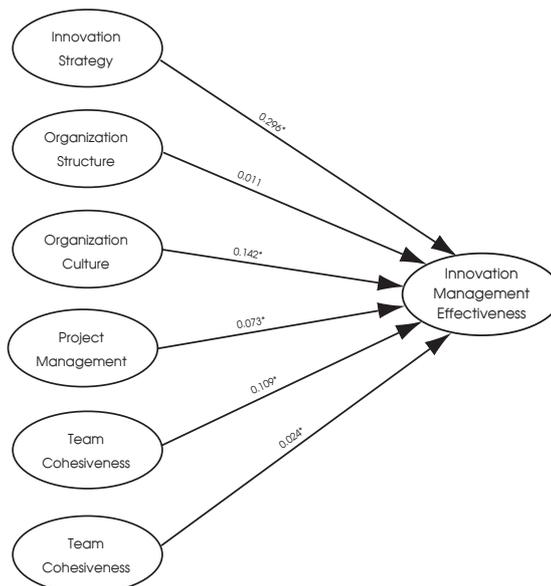
**10. Model Assessment**

The main goal is to identify how well the observed data in each latent variable fit the proposed model of the researcher. In this study, the researcher has proposed criteria to measure model fit as discussed, with the steps developed, as follows:-

**10.1 The Proposed Model 1 - The Theoretical Model**

The theoretical model was selected to develop and to support the conceptual framework for investigating the determinants of investigating organizational

innovation management effectiveness with the main objective of investigating the determinants of the six prediction factors of innovation strategy, organization structure, organization culture, project management, team cohesiveness and strategic leadership. However, the results of the study show that there are only three constructs - innovation strategy, organization culture and team cohesiveness – that have positive influences on innovation management effectiveness.



**Table 5** The Goodness of Fit for Proposed Model 1

Items	Fit Indices	Criteria
Comparative Fit Index (CFI)	0.953	>0.90
Normed Fit Index (NFI)	0.933	>0.90
Non-Normed Fit Index (NNFI)	0.943	>0.90
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0.076	<0.08

**Source:** Hu and Bentler, 1999: 1-55; Hair et al., 2006: 1-405.

According to the fit indices above, the model provided good fit, as CFI, NFI and NNFI indicated, because their values are greater than 0.90. RMSEA was slightly lower than the criteria. However,

according to Hair et al. (2006), when the value of RMSEA is higher than 1.0, the model indicates poor fit. Therefore, overall the model is sufficient to indicate a model fit.

**Table 6** The Relation of Parameters and Parameter Estimates of Proposed Model 1

The Relation of Parameters	Standardized Estimates
Innovation Strategy → Innovation Management Effectiveness	0.296* (4.004)
Organization Structure → Innovation Management Effectiveness	0.011 (0.183)
Organization Culture → Innovation Management Effectiveness	0.142* (2.332)
Project Management → Innovation Management Effectiveness	0.073 (1.224)
Team Cohesiveness → Innovation Management Effectiveness	0.109* (2.805)
Strategic Leadership → Innovation Management Effectiveness	0.024 (0.316)

**Note:** \* indicates statistical significance at 0.05 (t-values  $>\pm 1.96$ )

\*\* indicates statistical significance at 0.10 (t-values  $>\pm 1.645$ )  
and t-values are shown in parentheses.

The results show that in respective order innovation strategy (path coefficient = 0.296 and t-value = 4.004), organization culture (path coefficient = 0.142 and t-value = 2.332) and team cohesiveness (path coefficient = 0.109 and t-value = 2.805) have statistically significant positive effects on innovation management effectiveness, while there were no statistically significant effects of organization structure (path coefficient =

0.011 and t-value = 0.183), strategic leadership (path coefficient = 0.024 and t-value = 0.316) and project management (path coefficient = 0.073 and t-value = 1.224) on innovation management effectiveness, respectively.

According to the conceptual framework, the researcher proposed research hypotheses and the results of the hypotheses testing are as follows:

### 1. Innovation Strategy

H1: Innovation strategy has a positive effect on innovation management effectiveness

This hypothesis is supported in that innovation strategy has a positive effect on innovation management effectiveness with a path coefficient of 0.296 and t-value of 4.004. This indicates that higher innovation strategy leads to a higher degree of innovation management effectiveness. As suggested in the literature, the relationship of innovation strategy is a positive one with innovation management effectiveness. This result supports the work of Mphahlele (2006), Martins and Terblanche (2003); Vlok (2005) and Dewar and Dutton (1986).

### 2. Organization Structure

H2: Organization structure has a positive effect on innovation management effectiveness

This hypothesis is not supported in that organization structure has a positive effect on innovation management effectiveness with a path coefficient of 0.011 and t-value of 0.183. This indicates that organization structure has no statistical effect on innovation management effectiveness. However, the work of Mphahlele (2006), Burns and Stalker (1961), Zaltman, Duncan and Holbek (1973) and Hage and Aiken (1970) support the assertion that relationship of organization

structure is positive with innovation management effectiveness as suggested in the literature.

### 3. Organization Culture

H3: Organization culture has a positive effect on innovation management effectiveness

This hypothesis is supported in that organization culture has a positive effect on innovation management effectiveness with a path coefficient of 0.142 and t-value of 2.332. This indicates that higher organization culture leads to a higher degree of innovation management effectiveness. As suggested in the literature, the relationship of organization culture has a positive effect on with innovation management effectiveness. This result supports the work of Martins and Martins (2002), Martins (2000) and Adams, Bessant and Phelps (2006).

### 4. Project Management

H4: Project management has a positive effect on innovation management effectiveness

This hypothesis is not supported in that project management has a positive effect on innovation management effectiveness with a path coefficient of 0.073 and t-value of 1.224. This indicates that project management has no statistical effect on innovation management effectiveness. However, the work of Adams, Bessant and Phelps (2006), Globe

et al. (1973) and Keegan and Turner (2002) supports the relationship of project management as being positive with innovation management effectiveness as suggested in the literature.

### 5. Team Cohesiveness

H5: Team cohesiveness has a positive effect on innovation management effectiveness

This hypothesis is supported in that team cohesiveness has a positive effect on innovation management effectiveness with a path coefficient of 0.109 and t-value of 2.805. This indicates that higher team cohesiveness leads to a higher degree of innovation management effectiveness. As suggested in the literature, the relationship of team cohesiveness is positive with innovation management effectiveness. This result supports the work of Mullen and Cooper (1994), Langfred (1998) and Guzzo and Dickson (1996).

### 6. Strategic Leadership

H6: Strategic leadership has a positive effect on innovation management effectiveness

This hypothesis is not supported in that strategic leadership has a positive effect on innovation management effectiveness with a path coefficient of 0.024 and t-value of 0.316. This indicates that strategic leadership has no statistical effect on innovation management effectiveness. However, the work of Foster and Pryor

(1986), Rothwell (1994) and Kanter (1985) supports the relationship of strategic leadership as being positive with innovation management effectiveness as suggested in the literature.

## 10.2 The Proposed Model 2 – The Managerial Model

The second proposed model of innovation strategy, organization culture, project management and team cohesiveness (four factors) are in the path of innovation management effectiveness, strategic leadership is in the path of innovation strategy and another one (coordination and communication) is in the path of team cohesiveness.

According to the fit indices above, the model provided good fit, as CFI, NFI and NNFI indicated, because their values are greater than 0.90. RMSEA was lower than 0.08. Therefore, overall the model is sufficient to indicate the model fit.

The results indicate that innovation strategy, organization culture, project management and team cohesiveness (four constructs) have a positive effect on innovation management effectiveness, strategic leadership has a positive effect on innovation strategy and coordination and communication has a positive effect on team cohesiveness.

**Table 7** The Relation of Parameters and Parameter Estimates of Proposed Model 2

The Relation of Parameters	Standardized Estimates
Innovation Strategy → Innovation Management Effectiveness	0.308* (6.478)
Organization Culture → Innovation Management Effectiveness	0.155* (3.291)
Project Management → Innovation Management Effectiveness	0.085** (1.887)
Team Cohesiveness → Innovation Management Effectiveness	0.117* (3.688)
Strategic Leadership → Innovation Strategy	0.704* (18.261)
Coordination and Communication → Team Cohesiveness	0.899* (17.614)

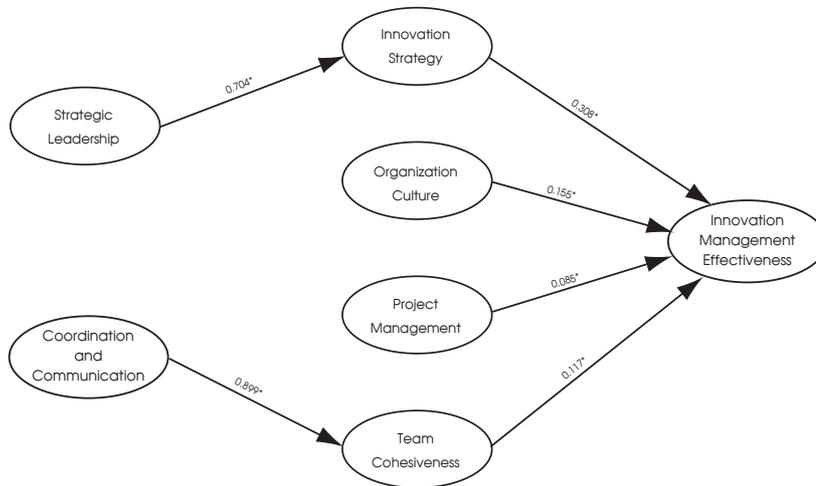
**Note:** \* indicated statistical significance at 0.05 (t-values  $\geq \pm 1.96$ )

\*\* indicated statistical significance at 0.10 (t-values  $\geq \pm 1.645$ )

and t-values are shown in parentheses.

All relationships are statistically significant for all parameters. Innovation strategy has the highest positive effect on innovation management effectiveness (path coefficient = 0.308 and t-value = 6.478) followed by organization culture (path coefficient = 0.155 and t-value = 3.291) and team cohesiveness (path coefficient = 0.117 and t-value = 3.688)

while project management has the lowest positive effect on innovation management effectiveness (path coefficient = 0.085 and t-value = 1.887). Strategic leadership has the positive effect on innovation strategy (path coefficient = 0.704 and t-value = 18.261) and coordination and communication has the positive effect on team cohesiveness (path coefficient = 0.899 and t-value = 17.614).



**Figure 3** Summary of the Managerial Model

**Note:** \* indicates statistical significance at the 0.05 level

\*\* indicates statistical significance at the 0.10 level

**Table 8** The Goodness of Fit for Proposed Model 2- The Managerial Model

Items	Fit Indices	Criteria
Comparative Fit Index (CFI)	0.944	>0.90
Normed Fit Index (NFI)	0.923	>0.90
Non-Normed Fit Index (NNFI)	0.936	>0.90
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0.078	<0.08

**Source:** Hu and Bentler, 1999: 1-55; Hair et al., 2006: 1-405.

According to the fit indices above, the model provides good fit, as CFI, NFI and NNFI indicate, because their values are greater than 0.90. RMSEA is lower than 0.08. Therefore, overall the model is sufficient to indicate good model fit.

## 11. Discussions, Conclusions and Recommendations

### 11.1 Discussions

As a result of the study, there are two types of conclusion to be drawn - theoretical and managerial. The conceptual theory mainly explains the constructs that affect innovation management effectiveness while the resource-based view can partly explain

the organization culture based on cultural norms and empowerment. During the study, many constructs were introduced to measure their reliability and validity regarding innovation management effectiveness. The hypotheses were tested with empirical data in order to understand how the data fit with the conceptual framework.

### 11.2 Theoretical Conclusions

First, innovation strategy with a path coefficient of 0.296 is defined as a timed sequence of internally consistent and conditional resource allocation decisions that are designed to fulfill an organization's objectives in terms of innovation goals, innovation resource allocation, innovation risk (overall philosophy), timing (first to market or happy to wait) and a long term perspective (Ramanujam and Mensch, 1985). Innovation strategy is related to organizational factors that promote innovation management effectiveness (Mphahlele, 2006; Martins and Terblanche, 2003; Vlok, 2005; Dewar and Dutton, 1986). Second, organization structure represents the development of human resources in different parts of the organization for doing specific work (Mphahlele, 2006). Third, organization culture with a path coefficient of 0.142 partly explains how to give employees incentives through reward and recognition (Nystrom(1990) and O'Reilly (1989) as part of the innovation process

Organization culture influences innovation management effectiveness (Martins and Martins, 2002; Martins, 2000; Adams, Bessant and Phelps, 2006). Fourth, team cohesiveness with a path coefficient of 0.109 is determined by the individuals within the team having the desire to remain a part of that team because their individual needs are being met (Turner et al. 1984.). It is still believed that the closeness brought about through cohesiveness can facilitate the members of a team working together more freely with more communication to develop more innovative ideas. Team cohesiveness influences on innovation management effectiveness (Mullen and Cooper, 1994; Langfred, 1998; Guzzo and Dickson, 1996). Lastly, strategic leadership is creating and leading the innovation process, developing and coaching the innovators and promoting the innovation (Deschamps, 2005). However, there remained three constructs - organization structure with a path coefficient of 0.011, project management with a path coefficient of 0.073 and strategic leadership with a path of coefficient of 0.024 - that have no significant effect on innovation management effectiveness.

### 11.3 Managerial Conclusions

The managerial model was selected to interpret the results of the research study. The first objective was to study the

determinants of organizational innovation management effectiveness. Four factors - innovation strategy, organization culture, team cohesiveness and project management - had statistically significant positive relationships to innovation management effectiveness. The second objective was to explain the outputs of the factors of the determinants of organizational innovation effectiveness. The results indicated that innovation strategy with a path coefficient of 0.308 has the highest statistically significant positive impact on innovation management effectiveness followed by organization culture with a path coefficient of 0.155, team cohesiveness with a path coefficient of 0.117 and project management with a path coefficient of 0.085, while strategic leadership has a positive effect on innovation management effectiveness via innovation strategy with a path coefficient of 0.704 and coordination and communication has a positive effect on innovation management effectiveness via team cohesiveness with a path coefficient of 0.899. The third objective was to test the model of the seven contingency prediction factors of innovation management effectiveness. The model was successfully tested in that the proposed model was shown to have a good fit with the data collected from the banks.

## 12. Recommendations

The critical importance of strategic leadership and high levels of employee engagement, as posited by Kotter(1996), leads change with the eight stage process establishing a sense of urgency, creating the guiding coalition, developing vision and strategy, communicating the change vision, encouraging employees for broad-based action, generating short-term wins, consolidating gains and producing more change with anchoring new approaches in the culture. Those two priorities drive the bank's human sigma and culminate in managing innovation effectiveness as a result of sustainable growth and profit, and competitive advantage. A bank must forge an innovation management effectiveness that is aligned with its overall innovation strategy with strategic leadership by choosing the project implementation with the best value propositions by improving the organization culture, managing the operation system and process effectiveness so it does not waste time or resources and commercialize innovations well, with everyone working together as a team (Jaruzelski et al., 2005) and improving coordination (Mintzberg, 1979) with communication and participation as critical factors in innovation (Johnson et al., 2001).

### 13. Limitations of the study

The results and findings of this research are clearly valuable regarding the theoretical aspects. However, several limitations exist and the details are as follows. First, this research is a cross-sectional study, using data from questionnaires and collected from bank representatives at one point in time; therefore the relationship of constructs from this study should be considered and applied with caution, and future studies may consider adopting a longitudinal study design in order to confirm the results of this study.

Second, the area of study is the banking industry. The generalizability of the results may be limited. Moreover, the research was conducted only within Thailand and in the Bangkok area. Therefore, future studies may apply the same questionnaires in other cultures or geographical areas in order to confirm the results. Additionally, cross-industry research is also recommended for future research to help improve the generalizability of the research findings. Third, there are uncertain situations with time constraints and unpredictable factors associated with these risks during the dissertation study.

### 14. Future Direction of the Research Study

This research and its findings provide a number of directions for future

research as follows:-

1 The research results clearly show the effect of the causal variables on innovation management effectiveness. It is the merit of the present study that it has provided evidence that confirms these theses by combining a cross-sectional and a longitudinal approach for the improvement of innovation management effectiveness.

2 The cross-sectional approach with the research should expand on the number of local banks in Thailand under the conceptual framework and hypotheses model, taking a more qualitative approach with more interviews with high level management which would be beneficial for a better understanding of the antecedents of innovation management effectiveness.

3 A longitudinal approach could be taken to test the research model with comparison between banks in Thailand and banks in other foreign countries for causal explanations of innovation management effectiveness.

4 This research model should also be empirically tested the different environments in cluster industry sectors to determine its predictive validity in alternate settings.

## References

- Adams, R., Bessant, J. and Phelps, R. 2006. **Innovation Management Measurement: A Review**. *International Journal of Management Reviews*. 8(1): 21-47.
- Ahmed, P.K. 1998. Culture and Climate for Innovation. **European Journal of Innovation Management**. 1 (1): 30-43.
- Afuah, A. 2003. **Innovation Management: Strategies, Implementation and Profits**. New York : Oxford University Press.
- Anderson, J.C. and Gerbing, D.W. 1988. Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. **Psychological Bulletin**. 103 (3): 411-423.
- Babbie,E.R. 1999. **The Practice of Social Research**. Belmont, California:Wadsworth.
- Deborah Dougherty & Cynthia Hardy. 1996. Sustained Product Innovation in Large Mature Organizations: Overcoming innovation-to-organization Problems,. – 39 *Academy of Management Journal* 1120. (October1996).
- Barney, J.B., 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**. 17: 99-120.
- Brown, S.L. and Eisenhardt, K.M. 1997. The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations. **Administrative Science Quarterly**. 42: 1–34.
- Burns, T.R. and Stalker, G.M. 1961. **The Management of Innovation**. London: Tavistock Publications: 103-108.
- Carson, J.B., Tesluk, P.E., and Marrone, J.A. 2007. Shared Leadership in Teams: An Investigation of Antecedent Conditions and Performance. **Academy of Management Journal**. 50: 1217-1234.
- Clark, K. and Wheelwright, S. 1992. Organizing and Leading “Heavyweight” Development Teams. **California Management Review**. Spring: 9-28.
- Cebon, P. and Newton, P. 1999. **Innovation in Firms: Towards a Framework for Indicator Development**. Melbourne Business School Working Paper 99-9.
- Damanpour, F. 1991. Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. **Academy of Management Journal**. 34:555-590.

- Deborah Dougherty and Cynthia Hardy. 1996. Sustained Product Innovation in Large Mature Organizations: Overcoming innovation-to-organization Problems., – **39 Academy of Management Journal** 1120. (October 1996).
- Dewar, R.D. and Dutton, J.E. 1986. The Adoption of Radical and Incremental Innovations: An Empirical Analysis. **Management Science**. 32(11): 1422-1433.
- Deschamp, J.P. 2005. Different Leadership Skills for Different Innovation Strategies. **Strategy and Leadership**. 33(5): 31-38.
- Foster, W.K. and Pryor, A.K. 1986. The Strategic Management of Innovation. *Journal of Business Strategy*. 7(1): 38-42.
- Grant, R. M. 1996. Toward a Knowledge-based Theory of the Firm. **Strategic Management Journal**. 17: 109-122.
- Globe, S., Levy, G.W. and Schwartz, C.M. 1973. Key Factors and Events in the Innovation Process. **Research Management**. 16: 8–15.
- Guzzo, R.A., and Dickson, M.W. 1996. Teams in Organizations: Recent Research on Performance and Effectiveness. **Annual Review of Psychology**. 47: 307-338.
- Halawi, L., Aronson, J., McCarthy, R. 2005. Resource-Based View of Knowledge Management for Competitive Advantage. **The Electronic Journal of Knowledge Management**. 3, 2: 75-86.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. and Tatham, R. L. 2006. **Multivariate Data Analysis**. 6th ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Halawi, L., Aronson, J., McCarthy, R. 2005. Resource-Based View of Knowledge Management for Competitive Advantage. **The Electronic Journal of Knowledge Management**. 3, 2: 75-86.
- Henderson R. and Cockburn, H. 1994. Measuring Competence? Exploring Firm Effects on Pharmaceutical Research. **Strategic Management Journal**. 15: 63-84.
- Hopkins, W.E., and Hopkins, S.A. 2002. Effects of Cultural Recomposition on Team Interaction Processes. **Academy of Management Review**. 27: 541-553.
- Hornsby, J.S., Kuratko, D.F., Shaker, A. and Zahra, S.A. 2002. Middle Managers' Perception of the Internal Environment for Corporate Entrepreneurship: Assessing a Measurement Scale. **Journal of Business Venturing**. 17(2002): 253-273.

- Hu, L. and Bentler, P.M. 1999. Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives. **Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal**. 6 (1): 1-55.
- Kanter, R.M. 1985. Supporting Innovation and Venture Development in Established Companies. **Journal of Business Venturing**. 1: 47-60.
- Keegan, A. and Turner, J.R. 2002. The Management of Innovation in Project-Based Firms. **Long Range Planning**. 35(4): 367-388.
- Kimberly J., Evanisko M., 1981. Organizational Innovation: The Influence of Individual, Organizational and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technical and Administrative Innovations. **Academy of Management Journal**. 24: 689-713.
- Klein, K.J., Conn, A.B. and Sorra, J S. 2001. Implementing Computerized Technology: An Organization Analysis. **Journal of Applied Psychology**. 86(5): 811-824.
- Kostopoulos K., Spanos Y. and Prastacos G.P. 2001. **The Resource-Based View of the Firm and Innovation: Identification of Critical Linkages**. MSL WP 24/01.
- Kurtzberg, T. R., and Amabile, T. M. 2001. From Guilford to Creative Synergy: Opening the Black Box of Team-Level Creativity. **Creativity Research Journal**. 13:285-294.
- John P.Kotter. 1996. **Leading Change**. Harvard Business School Press.
- Jaruzelski, B., Dehoff, K. and Bordia, R. 2005. Money Isn't Everything. **Strategy + Business**. Winter: 54-67.
- Johnson, J.D., Donohue, W.A, Atkin, C.K. and Johnson, S. 2001. Communication, Involvement, and Perceived Innovativeness: Tests of a Model with two Contrasting Innovations. **Group and Organization Management**. 26: 24-42.
- Langfred, C.W. 1998. Is Group Cohesiveness a Double-Edged Sword? An Investigation of the Effects of Cohesiveness on Performance. **Small Group Research**. 29(1): 124-143.
- Lawrence, P.R. and Lorsch, J.W. 1967. **Organization and Environment**. Harvard, MA: Harvard University Press.
- Leonard-Barton, D. 1995. **Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation**. Boston: Harvard Business School Press.

- Lee, M., Son, B. and Lee, H. 1996. Measuring RandD Effectiveness in Korean Companies. **Research-Technology Management**. 39: 28–31.
- Lin, X. and Germain, R. 2003. Product Quality Orientation and Its Performance Implications in Chinese State-Owned Enterprises. **Journal of International Marketing**. 11 (2): 59–78.
- MacCallum, R.C. and Austin, J.T. 2000. Applications of Structural Equation Modeling in Psychological Research. **Annual Review of Psychology**. (51): 201-226.
- MacCallum, R. C., Browne, M. W., & Sugawara, H. M. (1996). Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling. **Psychological Methods**, 1, 130-149.
- Martins, E. and Martins. N. 2002. An Organizational Culture Model to Promote Creativity and Innovation. **SA Journal of Industrial Psychology**. 28 (4): 58-65. **SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde**. 28 (4):58-65.
- Martins, E.C. and Terblanche, F. 2003. Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. **European Journal of Innovation Management**. 6(1): 64-74.
- Mintzberg, H. 1979. **The Structuring of Organizations a Synthesis of the Research**. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Mphahlele, I. 2006. **Developing an Innovation Strategy Scorecard**. Master's thesis, University of Pretoria.
- Mullen, B. and Copper, C. 1994. The Relation between Group Cohesiveness and Performance: An Integration. **Psychological Bulletin**. 115(3): 210-227.
- Nelson, R.R. and Winter, S.G. 1982. **An Evolutionary Theory of Economic Change**. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Nermien, Al-Alli. 2003. **Comprehensive Intellectual Capital Management: Step-by-Step**. New York: John Wiley and Sons: 1-288.
- Nile W. Hatch & David C.Mowery, 1988. Process Innovation and Learning by Doing in Semiconductor Manufacturing, **44 Management Science** 1461 (November 1988, Part 1).
- Nile W. Hatch and David C.Mowery, 1988. Process Innovation and Learning by Doing in Semiconductor Manufacturing, **44 Management Science** 1461 (November 1988, Part 1).

- Pinto M.B. and Pinto J.K. 1990. Project Team Communication and Cross-Functional Cooperation in New Program Development. **Journal Product Innovation Management.** 7(6): 200-212.
- Russel, R.D. 1999. Developing a Process Model of Entrepreneurial Systems: A Cognitive Mapping Approach. **Entrepreneurship: Theory and Practice.** 23(3): 65-84.
- Russel, R.D. and Russel, C.J. 1992. An Examination of the Effects of Organizational Norms, Organizational Structure, and Environmental Uncertainty on Entrepreneurial Strategy. **Journal of Management.** 18(4): 639-657.
- Ramanujam, V. and Mensch, G.O. 1985. Improving the Strategy–Innovation Link. **Journal of Product Innovation Management.** 2: 213–223.
- Roach, I. and Sager, C. 2000. Enabling Innovation: Leadership, Tasks and Tools, 54th Annual Quality Congress Proceedings. **American Society for Quality.**
- Rothwell, R. 1992. Successful Industrial Innovation: Critical Factors for the 1990s. **RandD Management.** 22: 221–239.
- Souitaris, V. 2002. Firm-Specific Competencies Determining Technological Innovation: A Survey in Greece. **RandD Management.** 32: 61–77.
- Tim Craig., 1995. Achieving Innovation Through Bureaucracy: Lessons from the Japanese Brewing Industry. **38 California Management Review 8.** (Fall 1995).
- Vlok, A. 2005. Innovation: How Management Can Improve throughput by Understanding the Flow. **Management Today.** September 2005: 15-17.
- Wernerfelt, B., 1984. A Resource-Based View of the Firm. **Strategic Management Journal.** 5: 171-180.
- Wiio, O.A. 1979. **Contingencies of Organizational Communication.** The Helsinki School of Economics. B-30.

## การประยุกต์ใช้ ARIMA Model เพื่อการวิจัย

---

## Application of ARIMA Model for Research

จินดามาส สุทธิชัยเมธี\*

Jindamas Sutthichaimethee

---

\*นักวิเคราะห์แผนและนโยบายกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

\*Lecturer Plan and Policy Analyst, Ministry of Science and Technology

### บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้าง The Best Model โดยประยุกต์ ARIMA Model กับตัวแปรโครงสร้าง (Structure Variable) เรียกว่า ARIMAX Model ตามขั้นตอนของ Statistics Model และสามารถนำแบบจำลองดังกล่าวไปใช้สำหรับการพยากรณ์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดด้วย

จากการศึกษาข้อมูลในระบบเศรษฐกิจมหภาคพบว่า ส่วนมากข้อมูลเหล่านี้จะมีลักษณะเป็น Non Stationary และเพื่อให้การพยากรณ์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการศึกษาจึงได้ปรับข้อมูลให้มีลักษณะเป็น Stationary และถ้าข้อมูลมี Co-integration กัน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องนำค่า Error Correction Mechanism (ECM) ประกอบไว้ในแบบจำลองนั้นๆ และจากผลการศึกษาพบว่า การสร้างตัวแบบที่ดีที่สุดนั้น (The Best Model) จะต้องมีการเลือกแบบจำลองประมาณค่าให้ถูกต้องและเหมาะสมกับประเภทของข้อมูลนั้นๆ ซึ่งส่งผลให้การพยากรณ์เกิดความคลาดเคลื่อนต่ำและสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้อย่างถูกต้องต่อไป

**คำสำคัญ :** ตัวแปรโครงสร้าง/ข้อมูลอนุกรมเวลา/แบบจำลองที่ดีที่สุด

### Abstract

This article is intended to create The Best Model ARIMA Model, which applies to the variable structure called ARIMAX Model. Statistics Model of steps and can take the model used for forecasting the maximum efficiency.

For information on the system economy, most will look a Non Stationary, so researchers need to be updated to look as Stationary and if the data is Co-integration parties is essential to introduce the Error Correction Mechanism assembly in that model and The Best Model to create a model estimating the correct and appropriate for that type of information will result in the forecast errors are low and can be used to accurately follow.

**Keyword :** Structure Variable / Time Series Data / The Best Model

## 1. บทนำ

การสร้างแบบจำลอง (Model) นั้นมีหลายวิธีด้วยกัน ซึ่งแต่ละวิธีนั้นๆ ย่อมมีความแตกต่างกัน สิ่งที่สำคัญซึ่งผู้สร้างหรือผู้วิจัยจะต้องคำนึงถึงคือ การเลือกใช้ให้ถูกต้องและเหมาะสมที่สุด และวิธีการสร้างแบบจำลองที่ได้รับควมนิยมสูงวิธีหนึ่งคือ วิธี Box-Jenkins

การสร้างแบบจำลอง (Model) ด้วยวิธี Box-Jenkins โดย George E.P. Box และ Gwilym M.Jenkins ในปี ค.ศ. 1970 ได้นำเสนอรูปแบบ ARIMA Model และได้ทำการปรับปรุงในปี ค.ศ. 1994 ต่อมาได้มีการนำมาใช้กันอย่างมากในปัจจุบันนี้ การกำหนดแบบจำลอง และการพยากรณ์ด้วยวิธีของ Box-Jenkins เป็นวิธีวิเคราะห์อนุกรมเวลา (Time Series Data) โดยอาศัย Stochastic Process ที่มีลักษณะอนุกรมเวลาเป็น **Stationary Time Series** และ **Non-stationary Time Series** กล่าวคือ เป็นรูปแบบที่ใช้อธิบายการเคลื่อนไหวของข้อมูลที่อาศัยลักษณะที่มีสหสัมพันธ์และลักษณะนิ่ง (Stationary) หรือจะต้องปรับข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์และทำการพยากรณ์ให้มีความเป็น Stationary ก่อนเสมอ เพื่อให้การกำหนดแบบจำลองได้อย่างถูกต้องมากที่สุด และสามารถนำไปใช้สำหรับ การพยากรณ์ให้เกิดความผิดพลาดจากค่าจริง (Actual Value) น้อยที่สุดนั่นเอง

## 2. แนวคิดการสร้างแบบจำลอง ARIMA Model

การตรวจสอบคุณสมบัติของข้อมูลที่นำมาสร้างแบบจำลองด้วยวิธี Box-Jenkins ซึ่งข้อมูลที่นำมาสร้างแบบจำลอง ARIMA Model นั้น ต้องมีการตรวจสอบคุณสมบัติ ได้แก่

(1) Stationary (2) Co-integration และ (3) Error Correction Mechanism (ECM) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. Stationary ถ้ากำหนดให้  $Y_t$  เป็น Stochastic Variable Time Series และมีลักษณะเป็น Stationary จะต้องประกอบด้วยคุณสมบัติ 3 ประการ ดังนี้

Mean :

$$E(Y_t) = E(Y_{t-k}) = \mu$$

Variance :

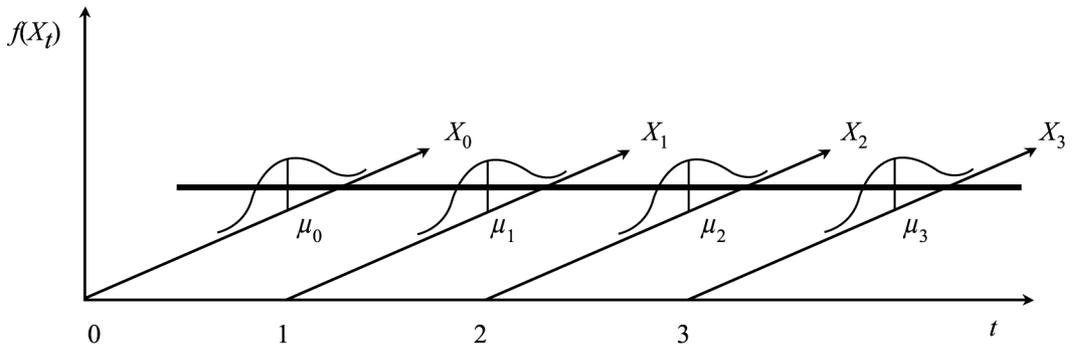
$$\text{Var}(Y_t) = E(Y_t - \mu)^2 = E(Y_{t-k} - \mu)^2 = \sigma^2$$

Covariance :

$$E[(Y_t - \mu)(Y_{t-k} - \mu)] = \gamma_k$$

ความสูงหรือระยะห่างของค่า Covariance มีลักษณะเท่ากัน ซึ่งระยะห่างระหว่างค่า  $Y_t$  สองค่าไม่ได้ขึ้นอยู่กับเวลา (Time) ด้วยคุณสมบัติทั้ง 3 ข้อดังกล่าวจะเรียกข้อมูลนี้ว่าเป็น Stationary

Stationary Stochastic Process หรือ Stationary คือ ข้อมูลอนุกรมเวลาที่มีค่าเฉลี่ยหรือค่าความคาดหวัง (Mean or Expected Value) และค่าความแปรปรวน (Variance) และค่าความแปรปรวนร่วม (Covariance) คงที่ (Constant Over Time) ซึ่งไม่ได้ขึ้นอยู่กับเวลา แต่จะขึ้นอยู่กับระยะหรือช่วงห่างของช่วงเวลา (Distance or Lag) แสดงดังรูปต่อไปนี้



รูปที่ 1 แสดงคุณสมบัติความเป็น Stationary

ถ้าข้อมูลอนุกรมเวลาขาดคุณสมบัติข้อใดข้อหนึ่ง จะเรียกว่าเป็น Non-stationary ข้อมูลที่มีลักษณะเป็น Non-stationary มีลักษณะดังต่อไปนี้

หรือ Non-stationary นั้น จะมีค่าความคาดหวัง ค่าความแปรปรวน และค่าความแปรปรวนร่วมไม่คงที่ ซึ่งจะขึ้นอยู่กับเวลาหรือข้อมูลมีลักษณะที่เรียกว่า Random Walk แสดงได้ดังรูปต่อไปนี้

Mean :

$$E(Y_t) = E(Y_{t-k}) = t\mu$$

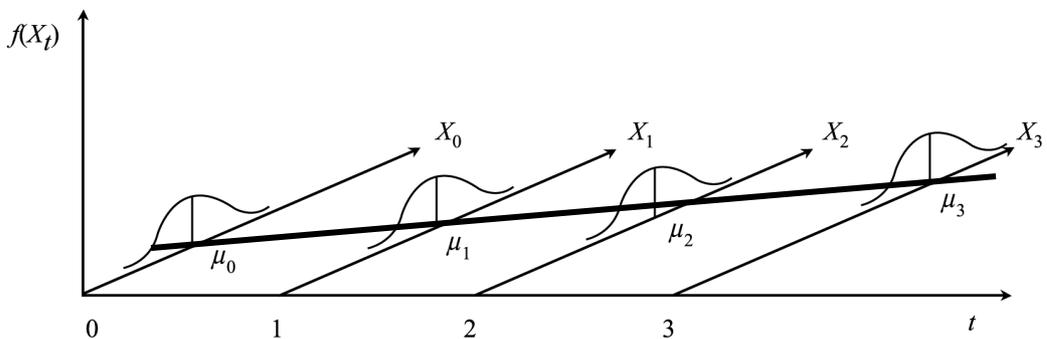
Variance :

$$\text{Var}(Y_t) = E(Y_t - \mu)^2 = E(Y_{t-k} - \mu)^2 = t\sigma^2$$

Covariance :

$$E[(Y_t - \mu)^2 (Y_{t-k} - \mu)^2] = t\gamma_k$$

Non-stationary Stochastic Process



รูปที่ 2 แสดงคุณสมบัติความเป็น Non-stationary

การทดสอบความเป็น Stationary ของข้อมูลที่ใช้ในการศึกษามีด้วยกันหลายวิธี เช่น วิธี Dickey Fuller (DF), Augmented Dickey and Fuller (ADF) เป็นต้น ข้อมูลอนุกรมเวลาส่วนใหญ่จะมีคุณสมบัติเป็น Non-stationary หรือกล่าวได้ว่า ข้อมูลอนุกรมเวลาเหล่านั้นมีส่วนประกอบที่เรียกว่า Unit Root ถ้าหากนำข้อมูลที่มีคุณสมบัติ Non-stationary หรือมี Unit Root มาประมาณการโดยใช้ Regression Model ด้วยวิธี Ordinary Least Square (OLS) ค่าพารามิเตอร์ที่ได้จากการประมาณการแม้ว่า มีนัยสำคัญทางสถิติ (Significance) แต่จะขาดความน่าเชื่อถือ เรียกว่าเกิดปัญหา **Spurious Regression** (จินตมาศ สุทธิชัยเมธี, 2549)

การปรับข้อมูลที่มีลักษณะ Non-stationary ให้เป็น Stationary หรือ Weak Stationary นั้น จะปรับข้อมูลเฉพาะ First Moment และ Second Moment แต่ถ้าในกรณีที่ข้อมูลเป็น Strictly Stationary ก็จะไม่พิจารณา แต่เพียง Moment ลำดับที่หนึ่งและสองเท่านั้น ต้องพิจารณา Moment ในลำดับที่สูงขึ้นด้วย

การพิจารณาเรื่อง Moment นั้นประกอบด้วยหลักสำคัญ 2 ประการ ได้แก่ ประการแรก ตัวแปรที่มีลักษณะเป็น Stationary จะผันแปรในช่วงแคบ ๆ บริเวณค่าเฉลี่ยของตัวแปรนั้น แต่ถ้าข้อมูลที่มีลักษณะ Non-stationary จะมีการผันแปรมากกว่าเมื่อ Observation สูงขึ้น และประการที่สอง ถ้าในระบบเศรษฐกิจมีปัจจัยภายนอกกระทบ (Shock) สำหรับข้อมูลที่เป็น Stationary จะเบี่ยงเบนออกจากค่าเฉลี่ยเพียงชั่วคราว และจะกลับเข้าสู่ดุลยภาพได้อย่างรวดเร็ว แต่ถ้าหากข้อมูลที่น่ามาวิเคราะห์มีลักษณะเป็น Non-stationary จะให้ผลในทางตรงข้ามกัน โดยจะส่งผลกระทบต่อ Model หรือส่งผลกระทบต่อตัวแปรอื่นๆ ในแบบจำลอง และในเวลาช่วงอื่นๆ ด้วย แสดงให้เห็นว่าตัวแปรที่

มีลักษณะเป็น Non-stationary จะไม่มีค่าเฉลี่ยระยะยาว (Long Run Mean Level) (ถวิล นิลโบ, 2544)

การทดสอบความเป็น Stationary ของข้อมูลที่ใช้ในการศึกษามีด้วยกันหลายวิธี เช่น วิธี Dickey Fuller (DF) และวิธี Augmented Dickey Fuller (ADF) เป็นต้น

การทดสอบคุณสมบัติของตัวแปรตามแนวคิดของ Dickey Fuller Test และ Augmented Dickey Fuller Test โดยใช้ Unit Root Test แนวคิดของ Dickey-Fuller ได้นำมาใช้เพื่อแก้ปัญหาข้อมูลที่เป็น Non-stationary เรียกว่าสมการถดถอยในรูปของผลต่าง (Difference Regression) โดยมีลักษณะตัวแบบสมการที่เรียกว่า First Order Autoregressive ตามรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งใน 3 สมการต่อไปนี้

ก.  $\Delta Y_t = \delta Y_{t-1} + \varepsilon_t$  (Random Walk Process หรือ Pure Random Walk)

ข.  $\Delta Y_t = \alpha_1 + \delta Y_{t-1} + \varepsilon_t$  (Random Walk with Drift หรือเป็นการเพิ่มค่า Intercept)

ค.  $\Delta Y_t = \alpha_1 + \alpha_2 T + \delta Y_{t-1} + \varepsilon_t$  (Random Walk with Drift และมี Linear Time Trend ใส่ค่า Drift Term และค่า T ซึ่ง T เป็นตัวแปรแนวโน้ม) กำหนดให้

$\Delta Y_t$  = ตัวแปรที่ต้องการศึกษา

$\delta$  = สัมประสิทธิ์ของความล่าช้า (Coefficient of Lagged)

$\varepsilon_t$  = Error Term โดยที่  $\varepsilon_t$  มีการกระจายแบบปกติ, Mean = 0, Variance =  $\sigma^2$

**สมมติฐาน (Hypothesis) ของ Unit Root**

**Test**

$H_0 : \delta = 0$ , Non-stationary

$H_a : \delta < 1$ , Stationary

$\Delta Y_t$  จะมีคุณสมบัติเป็น Non-stationary เมื่อ Accept  $H_0$  แสดงให้เห็นว่า  $\delta = 0$  และความแปรปรวนจะเพิ่มขึ้นแบบ Exponential หรือ Explosive เมื่อเวลาเพิ่มขึ้น โดยรายละเอียดของแต่ละรูปแบบ แสดงได้ดังนี้

$$\text{ก. } \Delta Y_t = \delta Y_{t-1} + \varepsilon_t \quad (1)$$

จากสมการที่ (1) มีลักษณะเป็นแบบจำลองอย่างง่ายที่มีค่าเฉลี่ย (Mean) เท่ากับศูนย์ เหมาะสมสำหรับข้อมูลที่ค่าเฉลี่ยรวมทั้งหมดของข้อมูลเป็นศูนย์เท่านั้น จึงได้ปรับปรุงแบบจำลองโดยการใส่ค่าคงที่ (Drift Term) ไว้ในสมการดังนี้

$$\text{ข. } \Delta Y_t = \alpha_1 + \delta Y_{t-1} + \varepsilon_t \quad (2)$$

กำหนดให้

$$\alpha_1 = \text{ค่าคงที่ (Drift Term)}$$

จากสมการที่ (2) ยังสามารถปรับปรุงการทดสอบ Unit Root Test เมื่อมีส่วนประกอบของกระบวนการ Trend Stationary (TS) และ Difference Stationary (DS) ได้ดังสมการต่อไปนี้

$$\text{ค. } \Delta Y_t = \alpha_1 + \alpha_2 T + \delta Y_{t-1} + \varepsilon_t$$

กำหนดให้

$$T = \text{ความโน้มเอียงของเวลา (Time Trend)}$$

$$\alpha_2 = \text{ค่าสัมประสิทธิ์ความโน้มเอียง}$$

$\varepsilon_t$  มีลักษณะ Stationary ค่าเฉลี่ยเป็น 0 ค่าความแปรปรวนเท่ากับ  $\sigma^2$  หรือ  $\varepsilon_t \sim IID, (0, \sigma^2)$

อย่างไรก็ตาม การนำข้อมูลอนุกรมเวลา (Time Series) ไปทำการ First Difference หรือ การหาค่าความแตกต่างอันดับแรกหรือค่าความแตกต่างอันดับสูงกว่า ก็จะทำให้ข้อมูลอนุกรมนั้นมีคุณสมบัติความเป็น Stationary โดยแสดงวิธีการ Difference Stationary ได้ดังนี้

$$Y_t = Y_{t-1}$$

สามารถนำมาสร้างสมการได้ดังนี้

$$\Delta Y_t = \alpha_1 + \alpha_2 T + \delta Y_{t-1} + \varepsilon_t \quad (4)$$

จากสมการที่ (4) พบว่า ในระดับเวลาที่เพิ่มขึ้น ณ ระดับ Level ถ้า  $H_0$  หรือ Accept  $H_0$  แสดงว่าข้อมูลนั้นมีลักษณะเป็น Non-stationary คือค่าสัมประสิทธิ์  $\delta = 0$  อย่างมีนัยสำคัญ แสดงให้เห็นว่า Tau Statistics ของสัมประสิทธิ์ที่คำนวณในรูปแบบ Absolute Term น้อยกว่าค่า DF Critical ในรูปแบบ Absolute Term ในกรณีดังกล่าวนี้แสดงให้เห็นว่า  $\varepsilon_t$  ขาดคุณสมบัติความเป็น White Noise หรือแสดงให้เห็นว่าข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์มีลักษณะเป็น Autocorrelation จะต้องเลือกใช้การทดสอบแบบ Augmented Dickey Fuller (ADF) โดยมีสมมติฐาน และ Goodness of Fit ที่ใช้ในการทดสอบเหมือนการทดสอบแบบ Dickey Fuller (DF) ซึ่งได้มีการปรับรูปแบบสมการโดยการเพิ่มจำนวนตัวแปรล่าช้า (Lagged) ของตัวแปรตาม (Dependent Variable) ในลำดับที่สูงขึ้น เพื่อขจัดปัญหา Autocorrelation แสดงรูปแบบดังนี้

**สมมติฐาน (Hypothesis) ของ Unit Root**

**Test**

$$H_0 : \delta = 0, \text{ Non-stationary}$$

$$H_a : \delta < 1, \text{ Stationary}$$

ณ ระดับ Level ถ้า Reject  $H_0$  หรือ Accept  $H_a$  แสดงว่า ข้อมูลนั้นมีลักษณะเป็น Stationary กล่าวคือ ค่าสัมประสิทธิ์  $\delta \neq 0$  อย่างมีนัยสำคัญ แสดงให้เห็นว่า Tau Statistics ของสัมประสิทธิ์ที่คำนวณในรูปแบบ Absolute Term มากกว่าค่า ADF Critical ในรูปแบบ Absolute Term ในกรณีดังกล่าวนี้พบว่า  $\varepsilon_t$  มีคุณสมบัติความเป็น White Noise หรือข้อมูลอนุกรมเวลาของตัวแปร มีลักษณะ Stationary ซึ่งก็แสดงให้เห็นว่า  $\Delta Y_t$  Integrated ลำดับที่ d หรือเขียนในรูปสัญลักษณ์

ได้ว่า  $\Delta Y_t \sim I(d)$

$$\Delta Y_t = \delta Y_{t-1} + \sum_{i=2}^p \beta_i \Delta Y_{t-i+1} + \varepsilon_t \quad (5)$$

$$\Delta Y_t = \alpha_1 + \delta Y_{t-1} + \sum_{i=2}^p \beta_i \Delta Y_{t-i+1} + \varepsilon_t \quad (6)$$

$$\Delta Y_t = \alpha_1 + \alpha_2 T + \delta Y_{t-1} + \sum_{i=2}^p \beta_i \Delta Y_{t-i+1} + \varepsilon_t \quad (7)$$

กำหนดให้

$p$  = ตัวแปรล่าช้าของผลต่างของตัวแปร (Lagged Values of First Difference of the Variable)

จากสมการที่ (5), สมการที่ (6) และสมการที่ (7) พบว่า รูปแบบสมการที่เหมาะสมและนำมาใช้กับข้อมูลจริงมากที่สุดคือ Augmented Dickey Fuller ในสมการที่ (6) นั้นเอง

$$\Delta Y_t = \alpha_1 + \alpha_2 T + \delta Y_{t-1} + \sum_{i=2}^p \beta_i \Delta Y_{t-i+1} + \varepsilon_t$$

อย่างไรก็ตาม พบว่ารูปแบบสมการของ DF และ ADF จะไม่แตกต่างกันมาก ซึ่งวิธีการของ ADF ก็เพื่อแก้ปัญหาค่า Error Term ให้มีคุณสมบัติความเป็น White Noise หรือเพื่อต้องการให้ Error Term มีค่า Mean เท่ากับศูนย์นั่นเอง

## 2. Co-integration

สำหรับแนวคิดของ Engle and Granger มีข้อสรุปทางทฤษฎีในเรื่อง Co-integration ว่าเป็นข้อมูลอนุกรมเวลา (Time Series) ตั้งแต่ 2 ชุดที่มีความสัมพันธ์กันในเชิงเคลื่อนไหวไปพร้อม ๆ กัน ซึ่งอยู่ในสภาพที่แน่นอน (Steady State) แม้ว่าข้อมูลที่น่ามาวิเคราะห์จะไม่ใช่ข้อมูลที่เป็น Stationary ก็ตาม

Engle - Granger มีหลักการตรวจสอบคุณสมบัติ Co-integration ได้โดยพิจารณา

คุณสมบัติของค่าคลาดเคลื่อน (Error) ซึ่งสามารถคำนวณได้จากสมการถดถอย Co-integrating Regression แล้วตรวจสอบสมมติฐาน (Hypothesis) ว่าเป็นอย่างไร ถ้า Reject  $H_0$  แสดงว่าข้อมูลที่น่ามาวิเคราะห์มีลักษณะเป็น Stationary กล่าวคือ ข้อมูลที่น่ามาวิเคราะห์เป็นส่วนประกอบเชิงเส้นตรง (Linear Combination) หรือแสดงว่าตัวแปรที่น่ามาพิจารณามีคุณสมบัติเป็น Co-integration ซึ่งการตรวจสอบก็จะใช้แนวคิดของ Dickey-Fuller (DF) หรือ Augmented Dickey-Fuller (ADF) ก็ได้

### ขั้นตอนการทดสอบ Co-integration

ขั้นตอนที่ 1 นำข้อมูลที่ใช้วิเคราะห์มาตรวจสอบลำดับ Integrated ของตัวแปรตาม (Dependent Variable :  $Y_t$ ) และตัวแปรอิสระ (Independent Variable :  $X_t$ ) โดยวิธีการตรวจสอบ Unit Root Test ถ้าพบว่าลำดับ Integrated ของตัวแปรแต่ละตัวไม่เท่ากัน แสดงว่าข้อมูลนั้นไม่มีลักษณะเป็น Co-integration แน่แน่นอน โดยไม่ต้องทดสอบต่อไปอีก โดยอาจจะต้องเปลี่ยนข้อมูลใหม่ หรือเปลี่ยนแปลงช่วงของเวลา แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้าลำดับ Integrated ของค่าตัวแปรแต่ละตัวอยู่ในลำดับเดียวกัน ก็จะสามารถทดสอบต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 หาค่า Co-integrating Parameter จากการคำนวณค่าตัวคลาดเคลื่อน (Error Term) โดยใช้วิธีการคำนวณ Ordinary Least Squares (OLS)

$$u_t = Y_t - \alpha - \beta X_t \quad (8)$$

ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบว่าค่า  $u_t$  ที่ได้จากการคำนวณมีคุณสมบัติความเป็น Stationary หรือไม่ หรือเป็นการตรวจสอบว่า  $u_t$  มีส่วนประกอบเชิงเส้นตรง (Linear Combination) หรือเป็นตัว White Noise หรือไม่นั่นเอง โดยจะเลือกใช้วิธีการของ Augment Dickey

Fuller (ADF) เพื่อป้องกันไม่ให้ตัวรบกวนเกิด Autocorrelation

ถ้าผลการทดสอบพบว่า Reject  $H_0$  หรือ Accept  $H_a$  โดยเปรียบเทียบ Tau Test ในรูปค่าสัมบูรณ์ (Absolute) ของค่าสัมประสิทธิ์ เทียบกับค่า Tau Critical ของ Mackinnon ในรูปค่าสัมบูรณ์ แสดงว่า  $u_t$  มีคุณสมบัติที่เรียกว่า Stationary คือไม่มี Unit Root กล่าวคือ  $Y_t$  และ  $X_t$  มีความสัมพันธ์เชิงดุลยภาพระยะยาว (Co-integration) แต่ในทางตรงกันข้าม Reject  $H_a$  หรือ Accept  $H_0$  แสดงว่า  $u_t$  มีคุณสมบัติที่เรียกว่า Non-stationary คือมี Unit Root กล่าวคือ  $Y_t$  และ  $X_t$  ไม่มีความสัมพันธ์เชิงดุลยภาพระยะยาว (Non-Co-integration)

### 3. Error – Correction Mechanisms (ECM)

เมื่อตรวจสอบว่าข้อมูลที่น่ามาวิเคราะห์ มีคุณสมบัติ Co-integration แล้ว ขั้นตอนต่อไปจำเป็นต้องสร้างแบบจำลองการปรับตัวในระยะสั้น หรือแบบจำลองกระบวนการปรับตัวในระยะสั้น เพื่อให้ข้อมูลสามารถเข้าสู่ดุลยภาพในระยะยาวได้ หรือเพื่ออธิบายการปรับตัวในระยะสั้นแบบพลวัต (Short Run Dynamic Adjustment) ของตัวแปรในแบบจำลอง (Model) โดยเฉพาะนิยมนำมาใช้ในแบบจำลองเศรษฐกิจมหภาค (Macro Model) และพบบ่อยในงานวิจัยเกี่ยวกับเศรษฐกิจ ซึ่งการปรับตัวในระยะสั้นสามารถคำนวณได้จากค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรที่อยู่ในสมการของ ECM ข้อดีของแบบจำลอง ECM คือ จะไม่ทำให้เกิดปัญหาความสัมพันธ์ที่แท้จริง และยังไม่เกิดผลเสียต่อลักษณะของข้อมูลที่น่ามาวิเคราะห์ด้วย

หลักการสร้าง ECM Model เริ่มจากการนำข้อมูลมาวิเคราะห์ Co integration แล้ว ถ้าพบว่าเกิด Stationary แสดงได้ว่าข้อมูลนั้นมีลักษณะเป็น Co-integration ก็สามารถสร้างแบบจำลอง ECM เพื่ออธิบายกระบวนการปรับตัว

ตัวในระยะสั้นของตัวแปรต่างๆ ให้เข้าสู่ดุลยภาพในระยะยาวได้ ซึ่งสามารถแสดงได้ดังนี้

$$\Delta Y_t = \alpha + \sum_{i=1}^p (\beta_{1i} \Delta X_{t-i} + \beta_{2i} \Delta Y_{t-i}) + \gamma u_{t-1} + \varepsilon_t \quad (9)$$

จากสมการที่ (9) พบว่า แบบจำลองการปรับตัวในระยะสั้น (ECM Model) ได้สร้างขึ้นโดยคำนึงถึงผลกระทบที่เกิดจากความคลาดเคลื่อน (Error Term :  $u_{t-1}$ ) ของการปรับตัวของตัวแปรต่างๆ ในระยะยาว จุดเด่นของ Model คือ จะแสดงขนาดของความไม่สมดุลระหว่างค่า  $Y_t$  และ  $X_t$  ที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาที่ผ่านมา ซึ่ง ECM Model ที่ประมาณค่าได้นั้น ถ้าหากค่าสัมประสิทธิ์ ( $\gamma$ ) มีค่ามากเท่าไร แสดงว่าตัวแปร  $Y_t$  มีการปรับตัวเข้าสู่ดุลยภาพในระยะยาวได้อย่างรวดเร็วเท่านั้น แต่ถ้าค่าสัมประสิทธิ์ ( $\gamma$ ) มีค่าน้อยเท่าไร ก็แสดงว่าตัวแปร  $Y_t$  จะมีการปรับตัวเข้าสู่ดุลยภาพในระยะยาวได้ช้าเท่านั้นด้วย

### 3. ขั้นตอนในการวิเคราะห์ ARIMA Model

ขั้นตอนการวิเคราะห์ ARIMA Model ด้วยวิธี Box-Jenkins มีขั้นตอนในการวิเคราะห์ 4 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การกำหนดรูปแบบ (Identification) (2) การประมาณค่าพารามิเตอร์ (Parameter Estimator) (3) การตรวจสอบรูปแบบ (Diagnostic Checking) และ (4) การพยากรณ์ (Forecast) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การกำหนดรูปแบบ (Identification) รูปแบบของอนุกรมเวลาที่ใช้ในการพยากรณ์โดยวิธี Box - Jenkins เมื่ออนุกรมเวลามีคุณสมบัติเป็น Stationary หรือ invertible มีดังนี้

ก. รูปแบบ Autoregressive Model of Order p หรือ AR(p) มีรูปแบบดังนี้

$$Y_t = \alpha + \beta_1 Y_{t-1} + \beta_2 Y_{t-2} + \dots + \beta_p Y_{t-p} + \varepsilon_t \quad (10)$$

จากสมการที่ (10) ประกอบด้วยรูปแบบดังต่อไปนี้

- AR (1) มีรูปแบบดังนี้

$$Y_t = \alpha + \beta_1 Y_{t-1} + \varepsilon_t \quad (11)$$

โดยกำหนดให้

$|\beta_1| < 1$  แสดงให้เห็นว่าข้อมูลอนุกรมเวลามีคุณสมบัติเป็น Stationary

- AR (2) มีรูปแบบดังนี้

$$Y_t = \alpha + \beta_1 Y_{t-1} + \beta_2 Y_{t-2} + \varepsilon_t \quad (12)$$

โดยกำหนดให้

$\beta_1$  และ  $\beta_2$  และ  $\beta_2 - \beta_1 < 1$  แสดงให้เห็นว่าข้อมูลอนุกรมเวลามีคุณสมบัติเป็น Stationary

รูปแบบค่าเฉลี่ยเคลื่อนที่อันดับ q (Moving Average Model of Order q) หรือ MA(q) แสดงได้ดังนี้

$$Y_t = \delta + \varepsilon_t - \gamma_1 \varepsilon_{t-1} - \gamma_2 \varepsilon_{t-2} - \dots - \gamma_q \varepsilon_{t-q} \quad (13)$$

จากสมการที่ (13) ประกอบด้วยรูปแบบดังต่อไปนี้

- MA(1) มีรูปแบบดังนี้

$$Y_t = \delta + \varepsilon_t - \gamma_1 \varepsilon_{t-1} \quad (14)$$

โดยกำหนดให้

$|\gamma_1| < 1$  แสดงให้เห็นว่าข้อมูลอนุกรมเวลามีคุณสมบัติเป็น Invertible or Stationary

- MA(2) มีรูปแบบดังนี้

$$Y_t = \delta + \varepsilon_t - \gamma_1 \varepsilon_{t-1} - \gamma_2 \varepsilon_{t-2} \quad (15)$$

โดยกำหนดให้

สำหรับ  $\gamma_1 + \gamma_2 < 1$ ,  $\gamma_2 + \gamma_1 < 1$  และ  $|\gamma_1| < 1$  แสดงให้เห็นว่าข้อมูลอนุกรมเวลามีคุณสมบัติเป็น Invertible or Stationary

ค. รูปแบบผสมค่าเฉลี่ยเคลื่อนที่ Autoregressive ที่มีอันดับ p และ q (Mixed Autoregressive and Moving - Average Model of Order p and q) หรือ ARMA (p, q) แสดงได้ดังนี้

$$Y_t = \alpha + \beta_1 Y_{t-1} + \beta_2 Y_{t-2} + \dots + \beta_p Y_{t-p} + \varepsilon_t - \gamma_1 \varepsilon_{t-1} - \gamma_2 \varepsilon_{t-2} - \dots - \gamma_q \varepsilon_{t-q}$$

- ARMA(1, 1) มีรูปแบบดังนี้

$$Y_t = \alpha + \beta_1 Y_{t-1} + \varepsilon_t \quad (16)$$

โดยกำหนดให้

สำหรับ  $|\beta_1| < 1$  แสดงให้เห็นว่าข้อมูลอนุกรมเวลามีคุณสมบัติเป็น Stationary และ  $|\gamma_1| < 1$  แสดงให้เห็นว่าข้อมูลอนุกรมเวลามีคุณสมบัติเป็น Invertible or Stationary

ง. รูปแบบ Integrated ค่าเฉลี่ยเคลื่อนที่ Autoregressive (Autoregressive Integrated Moving Average) หรือ ARIMA(p, d, q) โดย d เป็นอันดับที่ของผลต่าง (Different Term) ประกอบด้วยรูปแบบต่างๆ แสดงได้ดังนี้

- ARIMA(0,1,1) หรือ IMA(1,1) มีรูปแบบดังนี้

$$Y_t - Y_{t-1} = \delta + \varepsilon_t - \gamma_1 \varepsilon_{t-1} \quad (17)$$

โดยกำหนดให้

$|\gamma_1| < 1$  แสดงให้เห็นว่าข้อมูลอนุกรมเวลามีคุณสมบัติเป็น Invertible or Stationary

- ARIMA(1,1,0) หรือ ARI(1,1) มีรูปแบบดังนี้

$$Y_t - Y_{t-1} - \beta_1 (Y_{t-1} + Y_{t-2}) = \alpha + \varepsilon_t \quad (18)$$

โดยกำหนดให้

$|\beta_1| < 1$  แสดงให้เห็นว่าข้อมูลอนุกรมเวลามีคุณสมบัติเป็น Stationary

- ARIMA(1,1,1) มีรูปแบบดังนี้

$$Y_t - Y_{t-1} - \beta_1(Y_{t-1} + Y_{t-2}) = \alpha + \varepsilon_t - \gamma_1 \varepsilon_{t-1} \quad (19)$$

โดยกำหนดให้

$|\gamma_1| < 1, |\beta_1| < 1$  แสดงให้เห็นว่าข้อมูลอนุกรมเวลามีคุณสมบัติเป็น Invertible or Stationary

- ARIMA(0,1,0) มีรูปแบบดังนี้

$$Y_t - Y_{t-1} = \varepsilon_t \quad (20)$$

จ. รูปแบบ Integrated ค่าเฉลี่ยเคลื่อนที่ Autoregressive เมื่อมีอิทธิพลฤดูกาล (Seasonal Autoregressive Integrated Moving Average) หรือ SARIMA(p, d, q)<sup>L</sup> โดย d เป็นอันดับที่ของผลต่าง L เป็นช่วงระยะห่างของการเกิดฤดูกาล ถ้ารูปแบบฤดูกาลรายเดือน แสดงได้ดังนี้

$$Y_t - Y_{t-12} = \varepsilon_t - \gamma^* \varepsilon_{t-12}$$

โดยกำหนดให้

$$|\gamma_1| < 1$$

$Y_t - Y_{t-12} =$  ผลต่างของค่าสังเกตที่อยู่ห่างกัน 12 เดือน

$\gamma^* =$  ค่าพารามิเตอร์ (Parameter) รูปแบบค่าเฉลี่ยเคลื่อนที่ฤดูกาล (Seasonal Moving Average Model)

2. การประมาณค่าพารามิเตอร์ (Parameter Estimation) การประมาณค่าพารามิเตอร์ (Parameter Estimation) จากรูปแบบที่พิจารณาแล้วว่าเหมาะสมกับอนุกรมเวลาตามข้อที่ 1 เป็นการหาความสัมพันธ์ของฟังก์ชันสหสัมพันธ์กับพารามิเตอร์ ซึ่งเป็นความสัมพันธ์สำหรับอนุกรมเวลาแต่ละรูปแบบ การประมาณค่าพารามิเตอร์โดยใช้วิธีกำลังสองน้อยที่สุด (Ordinary Least Square : OLS) และเพื่อความสะดวก สามารถใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์คำนวณ

จนกว่าจะได้ตัวประมาณที่ได้ค่าคลาดเคลื่อนน้อยที่สุด

3. การตรวจสอบรูปแบบ (Diagnostic Checking) การตรวจสอบว่ารูปแบบที่สร้างขึ้นเหมาะสมกับอนุกรมเวลาหรือไม่ ถ้าไม่เหมาะสม จะพิจารณากำหนดรูปแบบที่เหมาะสมใหม่ซึ่งมีหลายวิธี โดยวิธีตรวจสอบที่ใช้ง่ายมี 2 วิธีแสดงได้ดังต่อไปนี้

ก. การทดสอบว่าพารามิเตอร์แต่ละตัวในรูแบบเท่ากับ 0 หรือไม่ โดยการใช้การทดสอบ t-statistic ภายใต้สมมติฐาน  $H_0 : \gamma = 0$  และ  $H_a : \gamma \neq 0$  เมื่อกำหนดให้  $\gamma$  เป็นค่าพารามิเตอร์ ตัวทดสอบที่ใช้คือ

$$t = \gamma / S_\gamma \quad (21)$$

โดยกำหนดให้

$\gamma =$  ค่าประมาณของพารามิเตอร์

$S_\gamma =$  ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของ  $\gamma$

ข. การทดสอบของ Box – Pierce Chi – Square Test (Q) ซึ่ง Box – Pierce ได้เสนอวิธีตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบภายใต้สมมติฐาน  $H_0 : p_1(e_t) = \dots = p_k(e_t) = 0$  โดยใช้ตัวทดสอบสถิติ Box – Pierce Chi – Square (Q) เพื่อตรวจสอบว่าความคลาดเคลื่อน ณ เวลา t คือ  $e_t, t = 1, 2, \dots, n$  มีความเป็นอิสระต่อกันหรือไม่ โดยเปรียบเทียบผลรวมของค่าสหสัมพันธ์ของ  $e_t$  ณ เวลาต่าง ๆ

$$Q = (n - d) \sum r_j^2(e_t)$$

$n =$  จำนวนค่าสังเกตในอนุกรมเวลา

$d =$  อันดับผลต่างของอนุกรมเวลาที่ทำให้อนุกรมเวลาเป็น Stationary

$r_j^2(e_t) =$  ฟังก์ชันสหสัมพันธ์ระหว่างค่าความคลาดเคลื่อนที่อยู่ห่างกัน j ช่วงเวลา

จากสมการที่ (22) พบว่า  $Q$  มีการแจกแจงแบบ Chi-Square โดยประมาณการที่ระดับองศาแห่งความเป็นอิสระ (Degree of Freedom) เท่ากับ  $k - n_p$  ซึ่งจะยอมรับสมมติฐานหลัก เมื่อ  $Q$  มากกว่า หรือเท่ากับ  $\chi_{\alpha/2, (k-n_p)}$  แสดงว่า  $Q$  ไม่เป็นอิสระต่อกัน ดังนั้นรูปแบบที่ใช้ยังไม่เหมาะสมจึงต้องกลับไปพิจารณาหารูปแบบที่เหมาะสมใหม่ต่อไป

4. การพยากรณ์ (Forecast) เมื่อได้รูปแบบที่ผ่านการทดสอบแล้วว่าเหมาะสม ก็จะใช้รูปแบบนั้นเพื่อการพยากรณ์ค่าในอนาคต ซึ่งสมการสำหรับการพยากรณ์ค่าในอนาคตนี้จะสร้างขึ้นจากรูปแบบที่เหมาะสมที่สุดเท่านั้น การพยากรณ์สามารถพยากรณ์ทั้งเป็นแบบจุด (Point Forecast) และแบบช่วง (Interval Forecast) ซึ่งจะพยากรณ์ล่วงหน้ากี่ช่วงเวลาก็ได้ แต่ปกติไม่นิยมพยากรณ์ล่วงหน้าหลายช่วงเวลา เพราะจะได้ค่าพยากรณ์ที่แตกต่างจากค่าจริงมาก ดังนั้นเมื่อได้ค่าจริง ณ ช่วงเวลาที่ถัดไปแล้ว ควรนำค่า ณ เวลาดังกล่าวไปปรับสมการพยากรณ์เพื่อหาค่าที่เหมาะสมที่สุด

#### 4. แนวทางการประยุกต์ใช้ ARIMA Model

สำหรับ ARIMA Model เป็น Statistics Model ที่มีความเหมาะสมในการนำไปใช้ในการกำหนดแบบจำลองต่างๆ และเหมาะสำหรับพยากรณ์ด้านต่างๆ ในอนาคตได้ แต่จุดอ่อนก็คือ จะมองเฉพาะข้อมูลของตัวเองในอนาคตเท่านั้น โดยมีได้มองถึงปัจจัยอื่นๆ ที่มีอิทธิพลหรือส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นรูปแบบสมการที่ใช้ได้ในสถานการณ์จริงจะต้องมีการผสม Structure Variables เข้าไปด้วย เรียกว่า **ARIMAX Model** แต่อย่างไรก็ตามพบว่า ARIMAX Model นั้นความยากในการวิเคราะห์มาก แต่ถ้านำไปใช้ก็จะเกิดประโยชน์ได้มากเช่นกันเพื่อให้เข้าใจ ARIMA Model

และ ARIMAX Model มากยิ่งขึ้น แสดงได้ดังตัวอย่างที่ 1

**ตัวอย่างที่ 1** จากงานวิจัย ของอาจารย์ พุทธิสรรค์ สุทธิไชยเมธี เรื่อง **วิเคราะห์อุปสงค์การนำเข้ายางพาราของประเทศจีนจากประเทศไทย** ได้แก่ ยางแผ่นรมควัน ยางแท่ง และน้ำยางข้น ในช่วงปี 2538-2547 ด้วย ARIMA Model และพยากรณ์ล่วงหน้าช่วงไตรมาสที่ 1-4 ในปี 2548 ดังนี้

การวิเคราะห์อุปสงค์การนำเข้ายางพาราของประเทศจีนจากประเทศไทย ได้แก่ ยางแผ่น-รมควัน ยางแท่ง และน้ำยางข้น ในรูปแบบของ Autoregressive Integrated Moving Average – X (ARIMAX) ได้นำเอาวิธีการของ ARIMA และตัวแปรอื่นๆ ทางพฤติกรรมเข้ามาพิจารณาร่วมกับตัวแปรทางสถิติ ซึ่งแนวทางการศึกษาจะพิจารณาตามแนวคิดของ ARIMA แบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ขั้นตอน โดยขั้นตอนแรกจะเป็นการทดสอบความเป็น Stationary ของข้อมูลทุกตัวในแบบจำลอง เพื่อกำหนดอันดับของความสัมพันธ์ (Determine Order of Integration) ของตัวแปร ขั้นตอนที่สองจะเป็นการพิจารณาทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปร Co-integration และขั้นตอนสุดท้ายจะเป็นการทดสอบแบบจำลอง ARIMAX เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้มาวิเคราะห์อุปสงค์การนำเข้ายางพาราของประเทศจีนจากประเทศไทย

รูปแบบสมการที่แสดงถึงอุปสงค์การนำเข้ายางพาราของประเทศจีนจากประเทศไทย ได้แก่ ยางแผ่นรมควัน ยางแท่ง และน้ำยางข้น ซึ่งมีรูปแบบดังนี้

แบบจำลองยางแผ่นรมควัน

$$\begin{aligned} \Delta \ln Q_{X_t} = & \alpha_1 \Delta \ln Q_{X_{t-1}} + \alpha_2 \Delta \ln Q_{X_{t-5}} + \alpha_3 MA_1 + \alpha_4 MA_2 \\ & + \alpha_5 MA_3 + \alpha_6 \Delta \ln p_{X_{t-1}} + \alpha_7 \Delta \ln q_{T_t} + \alpha_8 \Delta \ln E_{T-4} \\ & + \alpha_9 ECM + \alpha_{10} \Delta \ln r_{T_t} + \varepsilon_t \end{aligned} \quad (ก)$$

โดยกำหนดให้

$Q_{y_t}$  = ปริมาณการนำเข้ายางแผ่นรมควัน  
ในช่วงเวลา  $t$

$Q_{y_{t-i}}$  = ปริมาณการนำเข้ายางแผ่นรมควัน  
ในช่วงเวลาที่  $t - i$

$p_{y_{t-i}}$  = ราคายางแผ่นรมควันในช่วงเวลา  
 $t - i$

$q_{r_{t-i}}$  = ปริมาณการผลิตยางรถยนต์และยาง  
รถบรรทุกของประเทศจีนในช่วงเวลา  $t - i$

$E_{t-i}$  = อัตราแลกเปลี่ยนเงินบาทต่อเงิน  
หยวนในช่วงเวลา  $t - i$

ECM = Error Correction Mechanism

MA(i) = Moving Average ระยะเวลาที่  
ระดับ  $i$

$r_{l_{t-i}}$  = รายได้ประชาชาติ (GDP) ของจีน  
ในช่วงเวลาที่  $t - i$

$\varepsilon_t$  = ค่าความคลาดเคลื่อนในช่วงเวลาที่  $t$

$\Delta$  = ผลต่างลำดับที่หนึ่ง (First Difference)

แบบจำลองอย่างแท้จริง

$$\begin{aligned} \Delta \ln Q_{y_t} = & \beta_1 \Delta \ln Q_{y_{t-1}} + \beta_2 MA_4 + \beta_3 MA_4 + \\ & + \beta_3 MA_4 + \beta_3 \Delta \ln p_{y_{t-1}} + \beta_4 \Delta \ln q_{r_{t-2}} \\ & + \beta_5 \Delta \ln E_{t-5} + \beta_6 ECM + \\ & + \beta_7 \Delta \ln r_{l_{t-2}} + \varepsilon_t \end{aligned} \quad (ข)$$

โดยกำหนดให้

$Q_{y_t}$  = ปริมาณการนำเข้ายางแท่งในช่วง  
เวลา  $t$

$Q_{y_{t-i}}$  = ปริมาณการนำเข้ายางแท่งในช่วง  
เวลาที่  $t - i$

$p_{y_{t-i}}$  = ราคายางแท่งในช่วงเวลา  $t - i$

$q_{r_{t-i}}$  = ปริมาณการผลิตยางรถยนต์และ  
ยางรถบรรทุกของประเทศจีนในช่วงเวลา  $t - i$

$E_{t-i}$  = อัตราแลกเปลี่ยนเงินบาทต่อเงิน  
หยวนในช่วงเวลา  $t$

ECM = Error Correction Mechanism

MA(i) = Moving Average ระยะเวลาที่  
ระดับ  $i$

$r_{l_{t-i}}$  = รายได้ประชาชาติ (GDP) ของจีน  
ในช่วงเวลาที่  $t - i$

$\varepsilon_t$  = ค่าความคลาดเคลื่อนในช่วงเวลาที่  $t$

$\Delta$  = ผลต่างลำดับที่หนึ่ง (First Difference)

แบบจำลองน้ำยางข้น

$$\begin{aligned} \Delta \ln Q_{z_t} = & \mu_1 \Delta \ln Q_{z_{t-5}} + \mu_2 MA_5 + \mu_3 \Delta \ln p_{z_{t-3}} + \\ & \mu_4 \Delta \ln E_t + \mu_5 ECM + \mu_6 \Delta \ln r_{l_t} + \varepsilon_t \end{aligned} \quad (ค)$$

โดยกำหนดให้

$Q_{z_t}$  = ปริมาณการนำเข้าน้ำยางข้นในช่วง  
เวลา  $t$

$Q_{z_{t-i}}$  = ปริมาณการนำเข้าน้ำยางข้นในช่วง  
เวลาที่  $t - i$

$p_{z_{t-i}}$  = ราคาน้ำยางข้นในช่วงเวลา  $t - i$

$E_{t-i}$  = อัตราแลกเปลี่ยนเงินบาทต่อเงินหยวน  
ในช่วงเวลา  $t - i$

ECM = Error Correction Mechanism

MA(i) = Moving Average ระยะเวลาที่  
ระดับ  $i$

$r_{l_{t-i}}$  = รายได้ประชาชาติ (GDP) ของจีนใน  
ช่วงเวลาที่  $t - i$

$\varepsilon_t$  = ค่าความคลาดเคลื่อนในช่วงเวลาที่  $t$

$\Delta$  = ผลต่างลำดับที่หนึ่ง (First Difference)

สำหรับการวิเคราะห์ผลลัพธ์ในการ  
คำนวณจากสมการข้างต้นทั้ง 3 สมการนั้น จะ  
นำมาซึ่งค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรอิสระ ซึ่งจะ  
แสดงในทิศทางของผลกระทบของตัวแปรอิสระ  
ที่มีผลต่อตัวแปรตามว่าสอดคล้องกับอุปสงค์ที่ตั้ง  
ไว้หรือไม่ จะช่วยให้ทราบถึงปัจจัยต่างๆ ที่มี  
อิทธิพลต่อการกำหนดอุปสงค์การนำเข้า  
ยางพาราของประเทศจีนจากประเทศไทย

ผลการทดสอบความเป็น Stationary ของ  
ข้อมูล ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้จะนำข้อมูลอนุกรม

เวลาจำนวน 9 ตัวแปร ได้แก่ ปริมาณการนำเข้ายางแผ่นรมควัน ( $Q_{x_t}$ ), ปริมาณการนำเข้ายางแท่ง ( $Q_{y_t}$ ), ปริมาณการนำเข้ายางขึ้น ( $Q_{z_t}$ ), ปริมาณการผลิตยางรถยนต์และยางรถบรรทุกของประเทศจีน ( $q_{T_t}$ ), ราคายางแผ่นรมควัน ( $p_{x_t}$ ), ราคายางแท่ง ( $p_{y_t}$ ), ราคาน้ำยางขึ้น ( $p_{z_t}$ ), อัตราแลกเปลี่ยนเงินบาทต่อเงินหยวน ( $E_t$ ) และรายได้ประชาชาติ (GDP) ของประเทศจีน ( $I_t$ ) มาทำการศึกษาในสมการ ARIMAX ซึ่งจะทำการทดสอบคุณสมบัติความเป็น Sta-

tionary ด้วยวิธี Unit Root Test ตามวิธีของ Augmented Dickey Fuller Test (ADF) ซึ่งถ้าหากข้อมูลใดมีคุณสมบัติเป็น Non-stationary หรือมีคุณสมบัติเป็น Unit Root จะต้องทำการ Difference เพื่อให้มีคุณสมบัติเป็น Stationary ก่อนจะนำข้อมูลมาทำการศึกษาต่อไป แสดงผลการทดสอบดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1 แสดงผลการทดสอบ Unit Root ของข้อมูลระดับปกติ (At Level)

ตัวแปร	Lag	ADF Test	MacKinnon Critical Value			Status
			1%	5%	10%	
$Q_{x_t}$	1	-3.2138	-4.2191	-3.5331	-3.1983	I(0)
$Q_{y_t}$	1	-2.4634	-4.2191	-3.5331	-3.1983	I(0)
$Q_{z_t}$	1	-1.3101	-4.2191	-3.5331	-3.1983	I(0)
$q_{T_t}$	1	-3.2676	-4.2191	-3.5331	-3.1983	I(0)
$p_{x_t}$	1	-2.6385	-4.2191	-3.5331	-3.1983	I(0)
$p_{y_t}$	1	-1.4694	-4.2191	-3.5331	-3.1983	I(0)
$p_{z_t}$	1	-1.7578	-4.2191	-3.5331	-3.1983	I(0)
$E_t$	1	-1.9339	-4.2191	-3.5331	-3.1983	I(0)
$I_t$	1	-8.9689	-4.2191	-3.5331	-3.1983	I(0)

หมายเหตุ : ตัวแปรที่ใช้ทดสอบทุกตัวอยู่ในรูป Logarithm

$I_t$  มีคุณสมบัติเป็น Trend Stationary (โดยที่  $I_t$  คือรายได้ประชาชาติของจีน)

จากตารางที่ 1 พบว่าค่า ADF Test Statistic ของระดับ (Level) อนุกรมเวลานั้นมีคุณสมบัติ Non-stationary โดยค่าที่คำนวณได้จากวิธี ADF ทุกตัวมีค่าต่ำกว่าค่าวิกฤต (Critical) ที่ได้จากรายงาน ระดับความมีนัยสำคัญ 1% และ 5% ซึ่งจากข้อเสนอแนะของ Box – Jenkins ที่ว่า ข้อมูลอนุกรมเวลาใดก็ตามที่มีคุณสมบัติ

Non-stationary สามารถปรับให้มีคุณสมบัติเป็น Stationary ได้โดยการหาผลต่าง (Differencing) ซึ่งปกติทั่วไปแล้ว ข้อมูลที่ผ่านการ First Differencing จะมีคุณสมบัติเป็น Stationary และเพื่อให้เห็นชัดเจนว่าจะไม่เกิดปัญหา Two-Unit Root การศึกษาจึงทำการทดสอบคุณสมบัติ Unit Root ของข้อมูลที่ผ่านการ First Differencing แล้ว ผลการทดสอบแสดงได้ดังนี้

ตารางที่ 2 แสดงผลการทดสอบ Unit Root ณ ระดับผลต่างลำดับแรก (At First Difference)

ตัวแปร	Lag	ADF Test	MacKinnon Critical Value			Status
			1%	5%	10%	
$Q_{x_t}$	1	- 6.2169	- 4.2268	- 3.5366	- 3.2003	I(1)
$Q_{y_t}$	1	- 6.0058	- 4.2268	- 3.5366	- 3.2003	I(1)
$Q_{z_t}$	1	- 4.3705	- 4.2268	- 3.5366	- 3.2003	I(1)
$q_{T_t}$	1	- 5.2999	- 4.2268	- 3.5366	- 3.2003	I(1)
$P_{x_t}$	1	- 6.6846	- 4.2268	- 3.5366	- 3.2003	I(1)
$P_{y_t}$	1	- 4.8247	- 4.2268	- 3.5366	- 3.2003	I(1)
$P_{z_t}$	1	- 4.6358	- 4.2268	- 3.5366	- 3.2003	I(1)
$E_t$	1	- 3.4325	- 4.2268	- 3.5366	- 3.2003	I(1)

หมายเหตุ : ตัวแปรที่ใช้ทดสอบทุกตัวอยู่ในรูป Logarithm

จากตารางที่ 2 เป็นผลการทดสอบ Stationary (Unit Root Test) ณ ระดับผลต่างลำดับแรก (At First Difference) ของตัวแปรทุกตัว พบว่า ค่าสัมบูรณ์ของ ADF T-Statistic ของข้อมูลทุกตัวแปรมีค่ามากกว่าค่าสัมบูรณ์ของค่าวิกฤต (MacKinnon Critical Value) แสดงว่าข้อมูลทุกตัวมีคุณสมบัติเป็น Stationary ที่ผลต่างลำดับแรก ที่ระดับนัยสำคัญ 1%, 5% และ 10% แสดงว่าข้อมูลที่ทำการ Differencing แล้วเหมาะสมในการนำไปสร้างสมการ ARIMAX Model เพื่อทำการวิเคราะห์อุปสงค์การนำเข้ายางพาราของประเทศจีนจากประเทศไทย ได้แก่ ยางแผ่นรมควัน ยางแท่ง และน้ำยางข้นต่อไป

ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระยะยาว (Co-integration Test) เมื่อทดสอบคุณสมบัติ Stationary กับข้อมูลทุกตัวแล้ว จากนั้นนำข้อมูลมาทดสอบ Co-integration ซึ่งเป็นการทดสอบว่าตัวแปรแต่ละตัวมีความสัมพันธ์เชิงดุลยภาพในระยะยาวหรือไม่ ถ้าหากว่าตัวแปร

นั้นๆ ผ่านการทดสอบและยอมรับว่ามี Co-integration กันแล้ว แสดงว่าแม้ในระยะสั้นจะเกิดภาวะที่ทำให้ตัวแปรเหล่านั้นออกจากดุลยภาพ แต่ในระยะยาว ตัวแปรต่างๆ เหล่านั้นจะปรับตัวเข้าสู่ดุลยภาพได้ โดยเงื่อนไขสำหรับทดสอบ Co-integration นี้คือ ตัวแปรที่ทดสอบนั้นจะต้องเป็น Stationary ที่ระดับเดียวกัน หรือ Integrated I(d) ในระดับเดียวกัน ซึ่งผลการทดสอบ Co-integration พบว่า ADF (T-Statistic) มีค่ามากกว่าค่าวิกฤต (MacKinnon Critical Value) ทั้ง 3 สมการ ได้แก่ ยางแผ่นรมควัน ยางแท่ง และน้ำยางข้น ที่ระดับนัยสำคัญ 1%, 5% และ 10% กล่าวคือ ค่า Residual ที่ทดสอบเป็น Stationary แสดงว่าข้อมูลที่ใช้ในสมการอุปสงค์การนำเข้ายางพาราของประเทศจีนจากประเทศไทย ได้แก่ ยางแผ่นรมควัน ยางแท่ง และน้ำยางข้น จะต้องนำตัวแปร Error Correction Mechanism ร่วมวิเคราะห์ด้วย โดยผลการทดสอบ Co-integration แสดงได้ดังนี้

ตารางที่ 3 แสดงผลการทดสอบ Co-integration โดย Engle – Granger

ตัวแปร	ADF Test Statistic	MacKinnon Critical Value			Status
		1%	5%	10%	
Residual x	-3.3441	- 2.6272	-1.9499	-1.6115	I(0)
Residual y	-3.5094	- 2.6272	-1.9499	-1.6115	I(0)
Residual z	-8.2431	- 2.6272	-1.9499	-1.6115	I(0)

หมายเหตุ : Residual x = Residual ของสมการปริมาณการนำเข้ายางแผ่นรมควัน

Residual y = Residual ของสมการปริมาณการนำเข้ายางแท่ง

Residual z = Residual ของสมการปริมาณการนำเข้าน้ำยางข้น

3. ผลการทดสอบแบบจำลอง ARIMAX จากสมการที่ (ก), สมการที่ (ข) และสมการที่ (ค) ดังนี้

แบบจำลองยาวแผ่นรวมควัน

$$\begin{aligned} \Delta \ln Q_{x_t} = & 0.86181 \Delta \ln Q_{x_{t-1}} + 0.32296 \\ & \Delta \ln Q_{x_{t-5}} - 0.95722 MA_1 + \\ & (23.12164)*** (5.08672) *** \\ & (-42.50558) *** 1.52574 MA_2 + \\ & 0.60955 MA_5 - 0.12175 \Delta \ln p_{x_{t-1}} \\ & + (23.76910)*** (8.60323) *** \\ & (-2.57628)** 0.93264 \Delta \ln q_{T_t} + \\ & 0.78845 \Delta \ln E_{t-4} - 0.68147 ECM \\ & + (3.88292)*** (2.73838)*** \\ & (-0.68148)*** 0.000134 \Delta \ln r_{1t} \\ & (9.10267)*** \end{aligned} \quad (ง)$$

$R^2$	= 0.811650
Adjust $R^2$	= 0.741019
LM – Statistic	= 7.53944
ARCH Test	= 0.123382
Ramsey RESET Test	= 0.001763
Jarque – Bera	= 0.341645

หมายเหตุ : ค่าในวงเล็บคือ t-statistic

- \*\*\* มีนัยสำคัญที่ 1%
- \*\* มีนัยสำคัญที่ 5%
- \* มีนัยสำคัญที่ 10%

แบบจำลองยาวแท่ง

$$\begin{aligned} \Delta \ln Q_{y_t} = & 0.34076 \Delta \ln Q_{y_{t-1}} - 0.99002 MA_4 \\ & -1.28113 \Delta \ln p_{y_{t-1}} + (1.47138) \\ & (-595634.7) *** (-3.65073) *** \\ & 1.04543 \Delta \ln q_{T_{t-2}} + 1.30037 \\ & \Delta \ln E_{t-5} - 0.86857 ECM + \\ & (3.57268)*** (1.79248)* \\ & (-3.48704) *** 0.00003 \Delta \ln r_{1t-2} \\ & (2.91406)*** \end{aligned} \quad (จ)$$

$R^2$	= 0.342569
Adjust $R^2$	= 0.236531
LM – Statistic	= 5.346580
ARCH Test	= 0.551461
Ramsey RESET Test	= 0.444123
Jarque – Bera	= 0.379525

แบบจำลองน้ำยางขึ้น

$$\begin{aligned} \Delta \ln Q_{z_t} = & 0.78347 \Delta \ln Q_{z_{t-5}} - 0.88538 MA_5 \\ & + 1.03606 \Delta \ln p_{z_{t-3}} + (9.25121)*** \\ & (-20.2410) *** (2.10172)** \\ & 1.21828 \Delta \ln E_{t-4} - 0.30323 ECM \\ & + 0.00009 \Delta \ln r_{1t} (2.12692)** \\ & (-3.33231)*** (4.75533)*** \end{aligned} \quad (ฉ)$$

$R^2$	= 0.810356
Adjust $R^2$	= 0.776491
LM – Statistic	= 2.363755
ARCH Test	= 0.709357
Ramsey RESET Test	= 0.171932
Jarque – Bera	= 0.747478

เมื่อได้รูปแบบจำลองการพยากรณ์ที่เป็น The Best Model เรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อไปจะนำแบบจำลองที่ประมาณการได้มาพยากรณ์ล่วงหน้าช่วงไตรมาสที่ 1 - 4 ในปี 2548 และทำการตรวจสอบความถูกต้องการพยากรณ์โดยใช้ Root Mean Square Forecast Error แสดงดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 แสดงผลการพยากรณ์ล่วงหน้าช่วงไตรมาสที่ 1 - 4 ในปี 2548 ด้วย The Best Model

ปี พ.ศ.	ไตรมาส	ปริมาณการส่งออกยางพาราแต่ละประเภท			ผลจากการพยากรณ์		
		ยางแผ่นรมควัน	ยางแท่ง	น้ำยางข้น	ยางแผ่นรมควัน	ยางแท่ง	น้ำยางข้น
2548	1	52,011	55,413	48,040	52,000	54,955	49,000
	2	58,324	53,981	39,281	59,945	54,080	40,141
	3	53,215	45,008	25,423	55,084	44,978	23,504
	4	50,453	47,121	35,441	49,897	46,015	32,421
	Root Mean Square Forecast Error				0.05	0.02	0.01

จากตารางที่ 4 พบว่า เมื่อสร้างแบบจำลองให้เป็น The Best Model ได้แล้ว จะส่งผลกระทบต่อความถูกต้องสำหรับการพยากรณ์ได้ และการตรวจสอบความถูกต้องของการพยากรณ์วิธีนี้จะใช้ Root Mean Square Forecast Error โดยจะเก็บข้อมูลไว้ตรวจสอบ 1 ชุด นอกเหนือจากที่ใช้สร้างแบบจำลอง เพื่อตรวจสอบว่าแบบจำลองที่สร้างมานั้นเหมาะสมมากน้อยเพียงใด สำหรับการนำไปใช้พยากรณ์ต่อไปในอนาคตได้ แต่สิ่งที่ขาดไม่ได้คือ ในการสร้างแบบจำลอง ARIMA Model จะต้องทดสอบความถูกต้องจาก Correlogram เสมอ

## 5. สรุป

การสร้างแบบจำลองที่เรียกว่า The Best Model นั้น เป็นแบบจำลองที่เหมาะสมสำหรับนำไปใช้ในการวิเคราะห์ต่างๆ ซึ่งผลของการวิเคราะห์จะผิดพลาดน้อย และทำให้เกิดความ

น่าเชื่อถือสูง โดยเฉพาะทางด้านเศรษฐกิจซึ่งจำเป็นอย่างมากในการนำไปใช้สำหรับการวางแผนนโยบายต่างๆ ตลอดจนการกำหนดกลยุทธ์ทุก ๆ ด้าน เพื่อให้ประเทศไทยเจริญเติบโต ดังนั้น การนำแนวคิดของ Box-Jenkins มาประยุกต์ใช้กับภาคจริง (Actual) จำเป็นอย่างยิ่งจะต้องผ่านขั้นตอนอย่างละเอียดและถูกต้อง และสิ่งที่ขาดไม่ได้คือจะต้องมีการกำหนดตัวแปรอิสระให้ครบถ้วนและเหมาะสมกับแต่ละแบบจำลองนั้นๆ

ดังนั้น ถ้าผู้วิจัยหรือผู้สนใจศึกษาต้องการนำ ARIMA Model และ ARIMAX Model ไปใช้จำเป็นจะต้องศึกษาให้ละเอียดรอบคอบในแต่ละขั้นตอน เพื่อให้ได้ The Best Model ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดนั่นเอง

เอกสารอ้างอิง

- จินตมาศ สุทธิชัยเมธี. วิเคราะห์ความได้เปรียบโดยเปรียบเทียบและอุปสงค์การนำเข้ายางพาราจากประเทศไทยในตลาดจีน. งานวิจัย, 2549 พฤศจิกายน สุทธิชัยเมธี. สถิติและการวิเคราะห์เชิงปริมาณ. พิมพ์ครั้งที่ 1, กรุงเทพฯ : บริษัทจามจุรี จำกัด, 2553.
- พฤทธิ์สรณ์ สุทธิชัยเมธี. สถิติและการวิเคราะห์เชิงปริมาณขั้นสูง. พิมพ์ครั้งที่ 1, กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ดวงแก้ว , 2553.
- พฤทธิ์สรณ์ สุทธิชัยเมธี. เศรษฐมิติประยุกต์เพื่อการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 1, กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ดวงแก้ว , 2553.
- พฤทธิ์สรณ์ สุทธิชัยเมธี. (2553) วิเคราะห์แนวโน้มการส่งออกยางพาราของประเทศไทยไปตลาดจีน งานวิจัย. ทุนวิจัยวิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม.
- Anderson, O.D., **“Time Series Analysis and Forecasting – The Box – Jenkins Approach,”** Butterworths, London, 1975.
- Box, George and D. Pierce. “Distribution of Autocorrelations in Autoregressive Moving Average Time Series Models.” *Journal of the American Statistical Association* 65 (1970), 1509-26
- Dickey, D. A., **“Likelihood Ratio Statistics for Autoregressive Time Series with a Unit Root”**, *Econometric* (March 1987), 1981, 251-76
- Dickey, and W.A. Fuller (1979), “Distribution of the Estimators for Autoregressive Time Series with a Unit Root”, *Journal of American Statistical Association*, 74 , pp.427-431.
- Drapper, N.R, and Smith, H., **“Applied Regression Analysis,”** 2<sup>nd</sup> Edition, John Wiley & Sons, New York, 1981.
- Granger, Clive and P. Newbold. **“Spurious Regressions in Econometrics.”** *Journal of Econometrics* 2 1974, 111-20.
- Granger, E.S., JR. and McKenzie ED. **“Forecasting Trends in Time Series.”** *Management Science* Vol 31 . 10 (October 1985) : 1237-46
- Johansen, S. and K. Juselius , “Maximum Likelihood Estimation and Inference on Co-integration: With Applications to the Demand for Money.” **Oxford Bulletin of Economics and Statistics** 52 (February 1990)”, 1990.
- Kolb, R.A. and Stekler, H.O., **“Are Economic Forecasts Significantly Better Than Naïve Predictions ? An Appropriate Test,”** *International Journal of Forecasting*, Vol.9, 1993, pp. 117 – 120.
- Makridakis, S., **The accuracy of major extrapolation (time series) method.** *J. of Forecasting.*, 1: 1982, 111 – 153.

- Montgomery, D.C., Johnson, L.A. and Gardiner, J.S., "**Forecasting and Time Series Analysis**," 2<sup>nd</sup> Edition, McGraw – Hill Inc., New York, 1990.
- Nelson, C.R., "**Applied Time Series Analysis for Managerial Forecasting**"  
Holden Day, San Francisco, 1973
- Newbold, P. and Granger, C.W.J., "**Experience with Forecasting Univariate Time Series and the Combination of Forecast**," Journal of Royal Statistical Society A, Vol,137, 1974, pp.131 – 146
- Willeam W.S. Wei. **Time Series Analysis : Univariate and Multivariate method.**  
New York USA: Addison – Wesley Publishing company, 1990.

การศึกษาวงผลปฏิบัติด้านการสื่อสาร : ศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อผลปฏิบัติ  
ด้านการสื่อสารของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย

---

Investigating the Factors Affecting the Communication  
Performance in Thai Commercial Banks

อัฉรฉา จุ้ยเจริญ\*  
Atchara Juichareern

---

\*ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (การบริหารการพัฒนา) หลักสูตรนานาชาติ คณะรัฐประศาสนศาสตร์  
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

Doctor of Philosophy in Devenpment Administration (International Ph.D. Program in Devenpment  
Administration) School of Public Administration National Institute of Devenpment Administration

## บทคัดย่อ

ถึงแม้การสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งของประสิทธิผลขององค์กร การศึกษาปัจจัยต่อผลการปฏิบัติด้านการสื่อสารในองค์กรยังมีไม่เพียงพอ การวิจัยนี้มุ่งค้นคว้าหาความสัมพันธ์ระหว่างความชัดเจนของเป้าหมาย วัฒนธรรมขององค์กร การกระจายอำนาจในการตัดสินใจ และความสามารถในการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม กับผลการปฏิบัติด้านการสื่อสารในบริบทของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามจากสาขาของธนาคารพาณิชย์ 7 ธนาคาร เนื่องจากตัวแบบการศึกษาผลปฏิบัติด้านการสื่อสารยังเป็นเชิงสำรวจอยู่ ในงานวิจัยที่ผ่านมาความสัมพันธ์ของตัวแปรบางตัวจึงยังไม่เด่นชัด ดังนั้นการศึกษานี้จึงใช้วิธีการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์แบบสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

ข้อค้นพบสำคัญของงานวิจัยประกอบด้วย (ก) เมื่อวิเคราะห์ผลการปฏิบัติด้านการสื่อสารโดยรวมพบว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวกของตัวแปรต้นทุกตัวกับผลการปฏิบัติด้านการสื่อสาร โดยที่ความชัดเจนของเป้าหมายมีความสัมพันธ์มากที่สุด ตามด้วยวัฒนธรรมองค์กรและการกระจายอำนาจ ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์น้อยที่สุดคือความสามารถในการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม

(ข) เมื่อวิเคราะห์ผลการปฏิบัติด้านการสื่อสารโดยแยกออกเป็นมิติต่างๆ คือ การสื่อสารระหว่างบุคคล การสื่อสารภายนอกองค์กร การสื่อสารภายในองค์กร พบว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวกของตัวแปรต้นทุกตัวกับผลการปฏิบัติด้านการสื่อสาร ที่เป็นมิติการสื่อสารภายนอกองค์กรและการสื่อสารภายในองค์กร แต่ไม่พบความสัมพันธ์กับการสื่อสารระหว่างบุคคล

**คำสำคัญ :** การสื่อสาร การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การสื่อสารในองค์กร ความชัดเจนของเป้าหมาย วัฒนธรรมขององค์กร การกระจายอำนาจในการตัดสินใจ และความสามารถในการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม

### Abstract

Despite the acknowledgement that communication is a key to organizational effectiveness, study of the factors affecting the communication performance in organizations is scarce. This research focuses on investigating the relationships of goal clarity, organizational culture, decentralization, and intercultural communication competence with communication performance in the context of Thai commercial banks.

A survey was conducted at the bank branches of seven Thai commercial banks. Due to the nature of the exploratory model of communication performance, some of the relationships among the variables have not been prominently established in the past; therefore the correlation method was used to analyze the relationships of the constructs.

The findings are (a) Goal clarity has received strong statistical support as a key factor in communication performance, followed by organizational culture, decentralization, and intercultural communication competence. (b) However, when analyzing the relationships of these key factors with each communication performance domain (i.e. interpersonal, external, and internal communication performance), it can be seen that all of the factors are positively related to internal and external communication, but not to interpersonal communication.

**Key Words** : Communication, Effective Communication, Organizational Communication, Goal Clarity, Intercultural Communication Competence, Organizational Culture, Decentralization

## I. Introduction

Communication performance is just as important for day-to-day operations. The existing literature on communication performance in the public and private organizations is scant. Communication is not only essential to recent organizational changes, but effective communication can be seen as the foundation of modern organizations. The more subtle, pervasive, and debilitating communication problems stem from the fact that organizations inadvertently rely on simplistic and inadequate ideas of how communication works (Maini and Morrel-Samuels, 2006). Mintzberg; Ralsinghani and Theoret (1976) examined 25 organizational decisions, and found managers who obtained clear information and alternatives were able to make most decisions without uncertainty. Byrne and LeMay (2006) assert that satisfaction in organizational communication is positively related to actual job performance and productivity, organizational commitment, and job satisfaction. In addition, Kotter (1999) has provided the definition of leadership as the person that defines the future, aligns people with that vision, and inspires people to make it happen despite obstacles. To accomplish these tasks, leaders use communication as a means.

This study investigated the factors affecting the communication performance of 7 Thai commercial banks located in Thailand. This industry was selected for this study for two reasons. First, the banking industry has gone through tremendous changes to ensure both its survival and competitiveness. Second, in recent years, each bank has made an effort to communicate its renewed corporate image to internal and external stakeholders as well as to instill public confidence. The dynamic and recent development of this industry interests the author in exploring its communication performance. This study is designed to expand the understanding of the factors, underpinned within the communication dimension, affecting organizational performance and explore the key determinants of the communication performance of Thai commercial banks.

## II. Literature Review

### Communication Performance

The communication performance model of this study refers to the three key dimensions defined by Pandey and Garnett (2006) in their several studies of communication performance. The three dimensions are: interpersonal communication performance, external communication performance, and internal communication performance

*(a) Interpersonal Communication Performance*

Shannon and Weaver (1949), through their theoretical framework of information theory, related the uncertainty construct to the transmission of message. Berger and Calabrese (1975) formed Uncertainty Reduction Theory to explain the role of communication in reducing uncertainty in initial interactions and the development of interpersonal relationships. Leader-Member Exchange Theory enhances the importance of individuals receiving useful feedback in carrying out job responsibilities with a focus on supervisors' and subordinates' interaction. Numerous studies show that interpersonal communication quality contributes to communication satisfaction and job satisfaction. However, interpersonal communication as a meaningful dependent variable or a dimension of communication performance has been understudied. Therefore, this study also aims to advance knowledge in this area. In this study, the interpersonal communication dimension of communication performance is operationalized as the degree to which individuals in the studied organizations receive useful feedback and evaluations of strengths and weakness at work.

*(b) External Communication Performance*

Vos (2009) measured communication quality in the municipal context and defined communication quality as the degree to which communication contributes to the effectiveness of municipal policy and how it strengthened the relationship between citizens and municipal organizations. McCullough, Heng and Khem (1986) suggested that the marketing orientation of the bank determine customer satisfaction. External marketing consists of the activities of the service forms directed at satisfying the needs of consumers. While external communication ability has been recognized as a critical factor in achieving customer satisfactions, and maintaining customer loyalty and profits, the link between organizational factors and external communication performance has been rarely examined. This study investigates the external communication performance construct as a dependent variable and defines it as the organization's ability to communicate with its public, particularly the clients served and other stake holder citizens.

*(c) Internal Communication Performance*

The literature acknowledges that internal communication can be

characterized in term of downward communication, upward communication, and lateral communication. Downward and upward communication occurs between hierarchically positioned persons. According to Burns and Stalker (1961), in mechanistic systems of organization, the interaction within management tends to be vertical. Basically, the hierarchical structure can result in a succession of filters of information. In the organic structure, according to Burns and Stalker (1961), "Inter-communication between people of different ranks tends to resemble lateral communication rather than vertical command". Burns and Stalkers (1961) and Woodward (1965) also found that written, vertical communication is more effective in mechanistic structures provided that tasks are simple and unchanging. Horizontal and vertical communications are however more effective in organic structures, with changing and complex tasks. The studies on internal communication performance as a moderator or predictor are prevalent; however, the organizational factors contributing to internal communication performance is understudied. In this study, internal communication performance (primarily formal) is the construct focusing on the internal information flows and the specific purposes of downward, upward, and lateral flows.

### **Goal Clarity**

Fostering goal clarity has emerged as a key prescription for enhancing the effectiveness of public organizations (Rainey, 2003). Goal clarification can mitigate conflicts and improve the quality of communication, measured by communication accuracy, and consistency, among different stakeholder groups (Garnett, 1992 and Gold, 1982). The mitigation of conflict and improvements in accuracy provide compounded benefits for other key aspects of the communication process, such as information sharing, influencing attitudes, promoting understanding, and persuading people to act or not act in certain ways (Garnett, 1992; Cheney and Christensen, 2000). Hilgermann's (1996) research has also shown that as control over team work and goal setting increased, self-managing team members experienced higher levels of satisfaction within an organizational environment. In this study, goal clarity means that organizations have clearly-defined goals and the mission is clear to almost everyone that works in the organization.

### **Intercultural Communication Competence**

Broadly, intercultural competence can be defined following Fantini (2006) as "a complex of abilities needed to perform effectively and appropriately when

interacting with others who are linguistically and culturally different from oneself". Rodsutti and Swierczek (2002) studied the key relationships of organizational effectiveness and leadership in southeast Asia. They collected data from 1,065 leaders of multinational enterprises in Thailand; 37 percent of respondents were in top management and 45 percent were division managers. One of their findings was that a leader with more appropriate characteristics (i.e., good communication, dealing well with difficulties, professionalism, and culturally aware) strongly influenced a multicultural management style that was associated with organizational effectiveness. Chintana Monthienvichienchai et al. (2002) conducted a case study of intercultural communication competence within an international school located in Thailand. They found strong support for the idea that intercultural awareness is related to communication competence. In this study, intercultural communication competence refers to the motivation to interact with people from other cultures, positive attitudes toward people from other cultures, and interaction involvement.

### **Organizational Culture**

Organizational cultures are communicative creations, embedded in a history and a set of expectations about the future (Conrad and Poole, 2002).

Schein (1992) suggests that organizational culture is more important today because increased competition, globalization, mergers, acquisitions, alliances, and various workforce developments have created a greater need for coordination and integration across organizational units in order to improve efficiency, quality, and speed of designing and delivering products and services. Ouchi (1981) suggested a similar relationship between corporate culture and increased productivity. Deal and Kennedy (1982) raised the idea of the importance of "strong" culture in contributing to successful organizational performance. In the dimensional approach, organizational culture is conceptualized based on the work of Quinn and Kimberly (1984), and Zammuto and Krakower (1991):

- 1) Group culture : people-centered, emphasizing organizational flexibility, and cohesion, and has human resource development as a key organizational goal
- 2) Developmental culture : organization-centered, emphasizing flexibility and adaptability
- 3) Hierarchical culture: akin to the classic bureaucratic culture, which emphasizes stability and control
- 4) Rational Culture: organization-centered, emphasizing control and planning as key instrumentalities

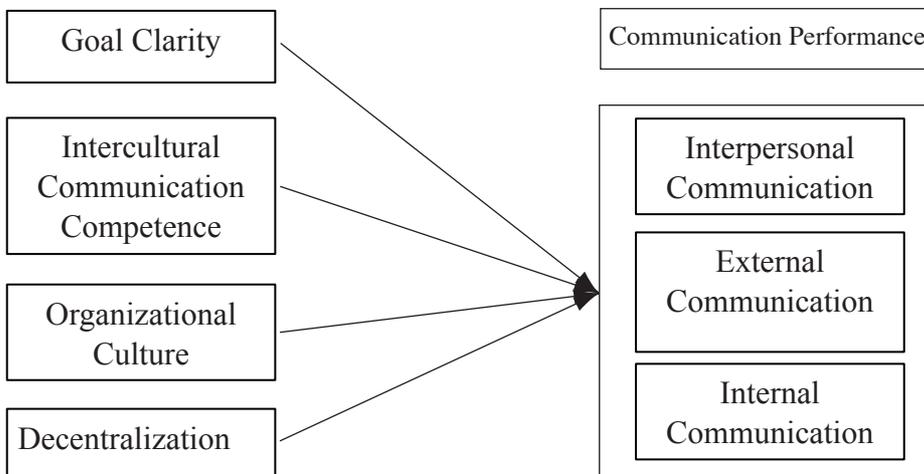
### Decentralization

For decades, decentralization has been a discussed factor in terms of how it influenced subjective outcomes (e.g. collective satisfaction) and objective outcomes (e.g. financial outcomes). In broad terms decentralization, as opposed to centralization, is the structure of delegating decision-making authority throughout an organization, relatively away from a central authority. To study “organizational communication” involves understanding of ; (1) how the context of the organization influences communication process and (2) how the symbolic nature of communication differentiates it from other forms of organizational behavior (Miller, 1999). Richardson et al. (2002) have examined the boundary conditions that circumscribe decentralization’s relationship with financial performance using a sample of behavioral healthcare treatment

centers. Through correlation and regression analysis, they found that interaction between decentralization and aspirations was significantly associated with financial performance. In addition, internal decentralization was positively associated with employees’ organizational commitment. In this study, decentralization is conceptualized as the organization’s structure that allows opinions from the lower level of the structure to be listened to, and decision-making authority to be delegated throughout an organization, relatively away from a central authority.

### III. Conceptual Framework

Based on the related literature, the author would like to propose the following conceptual framework of communication performance:



**Figure 1** Conceptual Framework of Communication Performance

Following the conceptual framework, the author would like to propose the following hypotheses:

H1: Goal clarity is positively related to communication performance in Thai commercial banks.

H2: Intercultural communication competence is positively related to communication performance in Thai commercial banks.

H3: The organizational culture in Thai commercial banks has a significant relationship with communication performance that varies according to type of culture.

H4: Decentralization is positively related to communication performance in Thai commercial banks.

#### IV. Methodology

Quantitative analyses are used in the study. The unit of analysis is at the organizational level. In this study, each bank branch represents one organization, and only branches in Bangkok will be investigated in order to ensure that population does not have great differences in terms of regional operations and geographical dispersion.

##### Sample

The target population of this study is comprised of the branches of the 7 largest Thai commercial banks, with over 100 branches located in Bangkok. Although

there are many Thai commercial banks, this study focuses on the Thai commercial banks which have more than 100 full branches located in Bangkok. These studied banks are: Bangkok Bank PLC.; Krung Thai Bank PLC.; Kasikorn Bank PLC.; Siam Commercial Bank PLC.; Bank of Ayudhya PLC.; TMB Bank PLC.; and Siam City Bank PLC.

A total of 997 branches represent total number of the population. With the total of 1,251 branches with full services of all of the commercial banks located in Bangkok, 997 branches represent 80% of all banks in Bangkok. In this study, 997 branches with full services are the total number of the population. With the population of 997 bank branches of 7 Thai commercial banks, the author used the stratified sampling method. Frey, Botan, and Kreps (2000), in *Investigating Communication – An Introduction to Research Method*, suggest the table for populations ranging from 200 to 100,000 in order to produce confidence intervals of +/- 3%, 5%, and 10% at the 95% confidence level. In this study, the population of 997 falls into 1,000; therefore the author used a sample size of 278 in order to ensure a confidence level of 95%.

##### Measurement

###### (a) Instrument

The study uses self-administered questionnaires. Scales to measure are

the seven point rating scale (1 = strongly disagree – 7 = strongly agree). Appendix A illustrates the operationalizations and their references. To check the reliability, the questionnaires were pre-tested with 50 branch managers. As a result, cronbach's alpha in all categories showed a satisfying reliability at and above the .70 level.

(b) *Data Collection*

The author sent 298 questionnaires to the targeted branches and followed-up

by repeated visits and phone calls. Total 284 completed questionnaires were collected back with a few missing values that were later followed-up by the author.

## V. Results

Spearman's rank correlation coefficient analysis is used to investigate relationships of constructs. Table 1 shows the results of correlation matrix for communication performance.

**Table 1. Relationships of Constructs**

(n=284)

Constructs	Interpersonal Communication	External Communication	Internal Communication	Communication Performance
<b>Goal clarity</b>	0.036 (p=0.273)	0.614 (p=0.000)**	0.690 (p=0.000)**	0.693 (p=0.000)**
<b>Intercultural</b>	0.042 (p=0.238)	0.280 (p=0.000)**	0.299 (p=0.000)**	0.311 (p=0.000)**
<b>Culture</b>	0.002 (p=0.979)	0.618 (p=0.000)**	0.616 (p=0.000)**	0.643 (p=0.000)**
Rational	0.023 (p=0.695)	0.565 (p=0.000)**	0.558 (p=0.000)**	0.587 (p=0.000)**
Development	0.088 (p=0.137)	0.558 (p=0.000)**	0.539 (p=0.007)**	0.594 (0.000)**
Group	-0.069 (p=0.878)	0.548 (p=0.000)**	0.558 (p=0.000)**	0.556 (p=0.000)**
<b>Decentralization</b>	0.123 (p=0.019)*	0.454 (p=0.000)**	0.444 (p=0.000)**	0.492 (p=0.000)**

\* p < 0.05 (one tailed), \*\* p < 0.01 (one tailed)

Spearman's Rank Correlation Coefficient

**H1: Goal clarity is positively related to communication performance in Thai commercial banks.**

As shown in table 1, H1 is supported by the result of the study, with a statistical significance of 0.01 ( $p=0.000$ ). The relationship is moderate to high (69.3%). The result shows that the higher the goal clarity is, the higher the communication performance of the organization will be.

**H2: Intercultural communication competence is positively related to communication performance in Thai commercial banks.**

H2 is supported by the result of the study with a statistical significance of 0.01 ( $p=0.000$ ). The relationship is low to moderate (31%). The result shows that intercultural communication competence is positively related to internal and external communication performance. The result, however, shows that intercultural competence is not associated with interpersonal communication performance.

**H3: Organizational culture in Thai commercial banks has a significant relationship with communication performance that varies according to the type of culture.**

H3 is also supported by the statistical results. Organizational culture in Thai commercial banks has a significant relation-

ship with communication performance that varies according to the type of culture: rational culture, developmental culture, and group culture. The results show that rational culture is positively related to external and internal communication performance ( $p < 0.01$ ), but is not related to interpersonal communication performance ( $p = 0.695$ ). Developmental culture and group culture are also positively related to external and internal communication performance ( $p < 0.01$ ), but are not related to interpersonal communication ( $p=0.137$  and  $p=0.878$ ).

By looking closely at the relationship of each culture, it can be seen that rational culture and external communication performance have the highest relationship (56.5%). The next highest relationships are between developmental culture and external communication (55.8%), while group culture is also highly related to internal communication performance (55.8%). Overall, all three types of culture are positively related to communication performance ( $p < 0.01$ ) at 58.7%, 59.4% and 55.6%, respectively. The results do not only show that each type of culture varies slightly in its association with communication performance, but also with each dimension of communication performance.

#### **H4 : Decentralization is positively related to communication performance in Thai commercial banks**

As shown in table 1, H4 is supported by the result of the significant level of 0.01 ( $p=0.000$ ). The relationship level is moderate (49.2%), but still provides a prudent source indicating that decentralization is positively related to communication performance. The result also shows that decentralization is related to internal and external communication performance (44.4% and 45.4%, respectively) more than to interpersonal communication performance (12.3%).

#### **VI. Discussion**

The key factors (independent variables), affecting communication performance (dependent variable), investigated in this research are goal clarity, intercultural competence, organizational culture, and decentralization. The findings reveal that goal clarity, intercultural competence, organizational culture, and decentralization are positively related to communication performance ( $p < 0.01$ ). By examining each key factor, the relationships were found to be statistically significant, although they varied according to each dimension of communication performance (i.e. interpersonal communication, external communication, and internal communication). In the following discussion, the author

will firstly discuss the detailed findings of each relationship, and secondly compare these findings with previous studies.

##### *(a) Goal clarity*

The results show that the higher the goal clarity is, the higher the communication performance of the organization will be. The relationship is moderate to high (69.3%). When examining the relationship of goal clarity with each dimension of communication performance, goal clarity was found to be positively related to internal and external communication performance, however, was not related to interpersonal communication performance. This implies that clear goals and objectives in the organizations are helpful for facilitating internal communication (downward/upward/horizontal). In addition, clear goals help people in the organizations to satisfy external customers' needs and to be better in responding to public concerns that may arise.

##### *(b) Intercultural communication competence*

Presently, the banking sector is competing in a globalized market, and this factor cannot be ignored. Intercultural communication competence was found to be positively related to communication performance. The relationship was low to moderate (31%). When examining intercultural communication competence with each dimension, the results

showed that intercultural communication competence is positively related to internal and external communication performance; however, intercultural communication competence is not associated with interpersonal communication performance. This implies that intercultural communication competence is necessary but it is not the most important factor. For a work environment that is basically not extremely diverse, intercultural communication competence will not be the primary competence needed.

*(c) Organizational Culture*

The finding supports the idea that organizational culture in Thai commercial banks has a significant relationship with communication performance that varies by the type of culture; namely, rational culture, developmental culture, and group culture. Each type of culture is positively related to communication performance, with the strongest relationship between developmental culture and communication performance (59.4%). Although each type of culture's relationship to communication performance was not dramatically different, it varied when analyzing each type of culture with each dimension of communication performance.

When analyzing each dimension, rational culture was seen to be positively related to external and internal communication ( $p < 0.01$ ), but was not related to

interpersonal communication ( $p = 0.695$ ). Like rational culture, developmental culture and group culture are also positively related to external and internal communication ( $p < 0.01$ ), but are not related to interpersonal communication ( $p = 0.137$  and  $p = 0.878$ ). This is consistent with the earlier two factors; goal clarity and intercultural communication competence, which were not associated with interpersonal communication performance. This can be implied that feedback on work performance or exchanging performance discussion (interpersonal communication) is not influenced by any type of organizational culture.

By looking closely at the relationship of each culture, rational culture and external communication performance had the highest relationship (56.5%). The next highest relationships were between developmental culture and external communication performance (55.8%), while group culture was also highly related to internal communication performance (55.8%).

*(d) Decentralization*

Decentralization is positively related to communication performance with a moderate relationship (49.2%). Decentralization is related to internal and external communication performance (44.4% and 45.4%, respectively). Although this

relationship is quite low (12.3%), it did tell us that in certain conditions, decentralized decision making could possibly enhance interpersonal communication. The decentralized structure of an organization could possibly enable autonomy for exchanging feedback on work performance. When managers have freedom or feel empowered, they are likely to seek feedback instead of waiting for performance review which might be scheduled only on a quarterly basis. Additionally, decentralization provides a sense of empowerment, and trust. It has been recognized that trust is a foundation for open communication. Communicating strengths and weaknesses or feedback at work requires an attitude of honesty & open communication on the part of both givers and receivers.

One of the objectives of this study was to develop further knowledge in the exploratory model of communication performance. The model was previously used by Pandey and Garnett (2006) in their large-scale empirical research on the public sector. The results of this study are consistent with Pandey and Garnett's findings (2006) in many ways, although the studied organizations have different profiles and backgrounds. First, goal clarity was supported by internal and external communication, but not by interpersonal communication. Second, the organiza-

tional cultures that varied by type of culture and communication performance had substantial support.

In this study, the model of interpersonal Communication was not statistically significant. This finding is consistent with the study of Pandey and Garnett (2006). Future study may add different components to the concept of operationalized interpersonal communication when studying private organizations. They also suggested that additional constructs should be explored.

The model of external communication performance was statistically significant. The results provided supports for all hypotheses, with goal clarity as the strongest in the correlated relationship (61%), followed by developmental culture (55.7%), rational culture (56.5%), group culture (54.8), decentralization (45.4%), and intercultural communication competence (28%), respectively. The results of goal clarity and organizational culture are consistent with Pandey and Garnett's (2006) study. They asserted that organizational culture was a significant predictor of external communication. While they found that rational and group cultures had the strongest positive impact on external communication, this study found that development culture had the strongest impact.

The model of internal communication performance is even more promising. The results provided supports for all hypotheses with goal clarity as the strongest (69.0%). However, when it comes to internal communication, rational culture and group culture came in second place at 55.8% equally. This is different from the results for external communication, where developmental culture came in second place. Decentralization (44.4%) and intercultural communication competence (29.9%) were also found to contribute to internal communication.

Although this study is exploratory in nature, it is derived from a well-developed theoretical framework. The finding provides a framework and established key factors in communication performance for any researchers interested in examining the relationship of organizational capabilities to performance link.

## VII. Practical Contributions

The findings have practical contributions for organization development, communication performance improvement, customer satisfaction, and leadership development in many ways.

### (a) Organizational Development

The literature and supported findings reveal that effective organizational communication enhances organizational effectiveness and performance. Understanding

the stimulus of communication performance and its importance will help organizations to run smoothly with alignment of values and day-to-day actions.

The study and findings provide guidance for strategic organizational communication practitioners. Communication, like other strategies in the management disciplines, requires the analysis of organizational strengths, weaknesses, threats and opportunities, and then planning, executing, measuring, and developing. Additionally, organizations have to monitor closely the dynamic environment and adapt to it in order to achieve a long-term fit rather than a short term one. It is important to take all of the key factors of communication performance and their proper conditions into account in order to design a fit strategy and a process that leads to alignment.

The banking sector, for both state-owned and private-owned banks, has been putting effort into building trust with internal and external stakeholders. Trust is however accumulated through the interactions and communications between organizations' representatives and stakeholders. Communication competence contributes to increasing trust. It could take decades to build trust, but it might take just one minute's encounter to destroy it.

The interrelationship knowledge derived from this study also reinforces the idea that communication is an organization's great resource.

*(b) Communication Performance Improvement*

It was shown that rational culture and developmental culture are the types of cultures that statistically contribute the most to higher external communication performance (56.5% and 55.8% respectively). External communication performance is operationalized as the degree to which the organization can provide services to the public, and provide high-quality public service as well as reduce criticism from citizens and clients. Rational culture involves achievement, measurable goals, and customer-oriented services. Developmental culture involves dynamic, entrepreneurial place, commitment to innovation, growth and acquiring new resources. Based on the findings, external communication is driven by organizational cultures that emphasize the attributes of rational and developmental cultures. Measurable goals and advanced technology would increase the commitment of employees to raising the communication performance bar.

Higher internal communication performance is, however, strongly influenced by group culture (55.8%), which involves sharing, cohesion, and moral. This implies that promoting these attributes

within the organization is likely to encourage the free flow of internal communication (downward, upward, and horizontal).

*(c) Customer Satisfaction*

It costs five or six times more to attract a new customer than to keep an existing one. Building partnerships with customers has become a trend. The partnership arrangement becomes simpler when both parties understand each other's systems and needs. Developing a partnership involves setting expectations and objectives as with other relationships. Overpromised communication and under-delivered practices bring about customer dissatisfaction. Customer feedback that reaches attention of proper decision makers quickly requires the autonomy of a decentralized structure and the free flow of communication. Intercultural communication competence also helps front-line employees to gauge the different needs and styles of customers and demonstrates listening and empathy when service recovery is called for.

*(d) Leadership Development*

Managing communications, interpersonally, internally, and externally is a major and important responsibility of leaders in organizations. Peter Drucker always emphasizes communication as the key to reaching people especially, when leaders move higher in the organization's hierarchy. The findings of this study turned

the spotlight on goal clarity, innovation (developmental culture), and decentralization structure to the leaders' attention. A typical organizational approach is for leaders to have participative goal setting, then, to make decisions and communicate those goals to the people that will be responsible for achieving them. This study shows that to be successful, those goals must be placed in context. Leaders should provide a context that aids clarity, future-oriented, and highlight new opportunities. A decentralization structure tells leaders to create engagement or involvement in order to result in 1) employees taking ownership in cultivating the mission and goals, and 2) having committed employees to achieve the goals. Often the best way to improve the work process is to involve the people participating in the work in decision-making.

The literature presents different types of leadership, such as the authoritative leader, the participative leader, the visionary leader, the systematic leader etc. Developmental culture portrays the inspirational and visionary leadership style. The findings indicate that developmental culture has the largest impact on communication performance and thus, in the context of Thai commercial banks, the inspirational and visionary leader is likely to influence better communication

performance. Regarding self-development, leaders shall improve their inspirational communication skills. For team development, leaders can grow the teams fast by first gluing the teams and capitalizing on the differences among them. For organizational development, leaders shall take all of the key factors (i.e. goal clarity, culture, intercultural competence, and decentralization) into consideration seriously.

### VIII. Limitations

This study was primarily concerned with investigating the relationships among the aspects of organizational factors which are related to communication performance. Causal assertions are recommended for future study. Although the model of communication performance and the hypotheses in this study were developed based on theoretical and empirical support, and the relationships are confirmatory, future research is needed in order to establish causality.

In terms of the data collection, the data were collected during a time when some banks in the study were facing downsizing. This possibly had more or less a psychological effect on the respondents while they were completing the surveys, especially when they were asked to evaluate performance-related topics. The responses could possibly have been inclined to avoid unpleasant comments

against the organizations. Following the quantitative method, future research should include focus group interviews in order to obtain access to undistorted information if it existed.

## Appendix A

### Operationalized Definitions and References

Variables	Definitions	Operationalization	References
1. Communication Performance (Dependent Variables)	<p><b>Communication Performance refers to three dimensions:</b></p> <p>1. <u>Interpersonal Communication</u>: feedback that individuals receive in carrying out their job responsibilities.</p> <p>2. <u>External Communication</u>: organizations' ability to communicate effectively with its publics, particularly the clients served and other stakeholder citizens</p> <p>3. <u>Internal Communication</u>: internal information flows and the specific purposes of downward, upward, and lateral flow.</p>	<p>The degree to which respondents receive useful feedback and evaluations of strengths and weaknesses at work.</p> <p>The degree to which organization can provide the services the public needs, satisfy public needs, provide high quality public service, and reduce criticism from citizens and clients</p> <p>The degree to which downward communication is adequate: (1) task performance directives and instructions, and (2) the organization's strategic direction.</p>	<p>Stone, Eugene F. (1976).</p> <p>Gianakis, G. &amp; Wang, X. (2000).</p> <p>Katz, D. &amp; Kahn, R. (1966).</p>

Appendix A (Continued)

Variables	Definitions	Operationalization	References
		The degree to which upward communication is adequate: problems that needed attention.	
		The degree to which lateral communication is adequate: providing emotional support to peers	
<b>2. Goal Clarity (Independent Variable)</b>	Goals and the mission of the organization are clearly defined and known by almost everyone who works in the organization.	The degree to which the organization's mission is clear to almost everyone working in the organizations The degree to which goals are clearly defined. The degree to which goals are easily explained to outsiders	Rainey, H.G. (1983).
<b>3. Intercultural Communication Competence (Independent Variable)</b>	The motivation to interact with people from other cultures, positive attitudes toward people from other cultures, and interaction involvement.	The degree to which people in the organization are comfortable interacting with people from other cultures.	Arasaratnam, L.A. (2009)

Variables	Definitions	Operationalization	References
<b>4. Organizational Culture (Independent Variables)</b>	<p>Organization's underlying values and orientation that sets the climate and tone for interpersonal, external, and internal communication.</p> <p>The study refers to three types of cultures: rational, developmental, and group culture.</p>	<p><b>1. Rational Culture:</b> The degree to which the organizations is seen as emphasizing tasks, goal accomplishment, competitive actions, achievements, and measurable goal</p> <p><b>2. Developmental Culture:</b> the degree to which organizations are seen as dynamic, entrepreneurial places. The degree to which people are committed to innovation and development. The degree to which growth, acquiring new resources, and readiness to meet new challenges are seen as important.</p> <p><b>3. Group Culture:</b> the degree to which organizations are seen as personal places, and as extended families. The degree to which members share a lot of themselves, where loyalty and tradition are held, and high cohesion and morale are important.</p>	<p>Zammuto, R. F. and Krakower, J.Y. (1991)</p>

---

Variables	Definitions	Operationalization	References
<b>5. Decentralization (Independent Variable)</b>	A key organizational structure that allows the opinions of people to be listened to and decision-making authority to be delegated throughout an organization, relatively away from a central authority	The degree to which personal opinions are counted. The degree to which managers to which employees are given flexibility in how they accomplish their work.	Chun, Y.H. and Rainey H.G. (2006).

**Appendix B** Constructs and Reliability Analysis (Cronbrach's alpha)

Constructs	Cronbach's alpha
Communication Performance (10 items) (Internal Communication, External Communication, Internal Communication)	.783
Goal Clarity (3 items)	.818
Culture (17 items)	.921
Intercultural Communication (4 items)	.697
Decentralization (5 items)	.758

## Reference

- Arasaratnam, L. A. 2009. The Development of a New Instrument of Intercultural Communication. **Journal of Intercultural Communication**. Retrieved 20 May, 2009. from <http://www.immi.se/intercultural/>.
- Bank of Thailand. 2008. **Financial Data of Commercial Banks**. Retrieved April 18, 2008 from [http://www.bot.or.th/English/Statistics/ FinancialInstitutions/ CommercialBank/Pages/StatNumberofBranches.aspx](http://www.bot.or.th/English/Statistics/FinancialInstitutions/CommercialBank/Pages/StatNumberofBranches.aspx)
- Berger, C. R and Calabrese, J. J. 1975. Some Explorations in Initial Interaction and Beyond: Toward a developmental theory of Interpersonal Communication. **Human Communication Research**. 1 (1): 99-112.
- Burns, T and Stalkers, G. M. 1961. **The Management of Innovation**. London: Tavistock.
- Byrne, Z. S and LeMay, E. 2006. Different media for organizational communication : perceptions of quality and satisfaction. **Journal of Business and Psychology**. 2 (2): 149-173.
- Cheney, G and Christensen, T. 2000. **Linkages between internal and external communication. In the New Handbook of Organizational Communication: Advance in Theory, Research, and Methods**. edited by Jablin, F.M. and Putnam, L.L.Thousand Oaks. CA:Sage.
- Chintana Monthienvichienchai, Chintawee Kasemsuk, Sirintorn Bhibulbhanuwat, and Speece,M. 2002. Cultural Awareness, Communication Apprehension, and Communication Competence: a Case Study of Saint John's International School. **The International Journal of Education Management**. 16 (6): 288-296.
- Chun, Y.H. and Rainey, H. G. 2006. Consequences of Goal Ambiguity in Public Organizations. in **Public Service Performance**. edited by G. Boyne, G., Meier, K., L.O'Toole Jr., and Walker, R.New York: Cambridge University Press. Pp. 92–112.
- Conrad, C and Poole, M. S. 2002. **Strategic Organizational Communication in a Global Economy**. Orlando: Harcourt College.
- Deal, T. E and Kennedy, A. A. 1982. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co.

- Drucker, P. 1974. **Management: Tasks, Responsibilities, Practices.** New York: Harper and Row
- Fantini, A. E. 2006. **Exploring and Assessing Intercultural Competence.** Retrieved May 10, 2007 from [http://www.sit.edu/publications/docs/feil\\_research\\_report.pdf](http://www.sit.edu/publications/docs/feil_research_report.pdf)
- Frey, L. R; Botan, C. H and Kreps, G. L. 2000. **Investigating Communication an Introduction to Research Methods.** Needham Heights: Allyn & Bacon.
- Garnett, J. L. 1992. **Communication for Results in Government: A Strategic Approach for Public Management.** San Francisco: Jossey-Bass.
- Garnett. 1997. Administrative Communication: Domain, Threats, and Legitimacy. In **The Handbook of Administrative Communication.** James L. Garnett and Alexander Kouzmin, eds. New York: Marcel Dekker. Pp. 3-20.
- Gianakis, G and Xiao, H.W. 2000. Decentralization of the Purchasing in Municipal Government: A National Survey. **Journal of Public Budgeting, Accounting and Financial Management.** 12(3): 421-40.
- Gold, K. A.1982. Managing for Success: A Comparison of the Public and Private Sectors. **Public Administration Review.** 42 (6): 568-75.
- Hilgermann, R.H. 1998. Communication Satisfaction, Goal Setting, Job Satisfaction, Conceptive Control, and Effectiveness in Self-managing Teams. **Dissertation Abstracts International.** 59 (5-A): 1661.
- Katz, D and Kahn R.L. 1966. **The Social Psychology of Organization.** New York: Wiley.
- Kotter, J. P. 1999. **What Leaders Really Do.** Boston: Harvard Business School Press.
- Maini, B.S and Morrel-Samuels, P. 2006. Cascading improvements in communication: adopting a new approach to organizational communication, *Physician Executive.* 32 (5): 38-43.
- McCullough, J; Heng, L. S and Khem, G. S. 1986. Measuring the Marketing Orientation of Retail Operations of International Banks. *Journal of International Bank Marketing.* 4 (3): 9-18.
- Miller, K. I. 1999. **Organizational Communication.** Belmont: Wadsworth.
- Mintzberg, H., Raisinghani, d. and Theoret, A. 1976. The Structure of 'Unstructured' Decision Processes. *Administrative Science Quarterly.* 21 (2): 246-275

- Ouchi, W. 1981. **Theory Z: How American Business Can Meet The Japanese Challenge**. Reading. MA: Addison-Wesley.
- Pandey, S. K and Garnett, J. L. 2006. Exploring Public Sector Communication Performance: Testing a Model and Drawing Implications. *Organization Performance*. **Public Administration Review** 66 (1): 37-51.
- Quinn, R.E. and Kimberly, J.R. 1984. Paradox, Planning, and Perseverance: Guidelines for Managerial Practice. In **Managing Organizational Translations**, Kimberly, J.R. and Quinn, R.E. ed. Homewood, IL: Down Jones/Irwin. Pp. 295-313.
- Rainey, H. J. 1983. Public Agencies and Private Firms: Incentives Structures, Goals, and Individual Roles. *Administration & Society*.
- Raney, H. L. 2003 **Understanding and Managing Public Organizations**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Richardson, H. A; Vandenberg, R. J; Bulm, T. C and Roman, P.M. 2002. Does Decentralization Make a Difference for the Organization? An Examination of the Boundary Conditions Circumscribing Decentralized Decision-Making and Organizational Financial Performance. **Journal of Management**. 28 (2): 217-244.
- Rodsutti, M. C and Swierczek, F. W. 2002. Leadership and Organizational Effectiveness in Multinational Enterprises in Southeast Asia. **Leadership & Organization Development Journal**. 23 (5): 250-259.
- Schein, E.H.1992. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Shannon, C. E and Weaver, W. 1949. **The Mathematical Theory of Communication**. Urbana, IL: University of Illinois Press.
- Vos, M. 2009. Communication Quality and Added Value: a Measurement Instrument for Municipalities. **Journal of Communication Management**. 13 (4): 362 – 377.
- Woodward, J. 1965. *Industrial Organization: Theory and Practice*. London: Oxford University
- Zammuto, R.F., and Krakower, J.Y. 1991. Quantitative and Qualitative Studies of Organizational Culture. In Woodman, R.W. and Passmore, W.A. eds. **Research in Organizational Change and Development**. Greenwich, CT: JAI. Pp. 83-114.

ความสอดคล้องระหว่างการเรียนการสอนการสื่อสาร  
การตลาดในระดับอุดมศึกษากับการดำเนินงานในภาคธุรกิจ

THE ACCORDANCE IN MARKETING COMMUNICATION  
EDUCATION BETWEEN ACADEMICS AND PRACTITIONERS

ดุษฎี นิลด้า\*

Dusadee Nildum

---

\*อาจารย์ประจำสาขาวิชาการโฆษณา ภาควิชานิเทศศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา  
Senior Lecturer in Faculty of Management Science (Advertising ; Communication Arts)  
Suan Sunandha University

### บทคัดย่อ

การวิจัยเชิงคุณภาพนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาความสอดคล้องของการเรียนการสอนการสื่อสารการตลาดของภาคอุดมศึกษากับการดำเนินงานของภาคธุรกิจ และ (2) ศึกษาความสอดคล้องของคุณสมบัติของนักศึกษาที่ศึกษาสาขาการสื่อสารการตลาด/สาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับความต้องการของภาคธุรกิจ โดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกผู้ให้ข้อมูลหลักจากภาคการศึกษาและภาคธุรกิจโดยเลือกตัวแทนจากผู้บริหารภาคอุดมศึกษาที่มีหลักสูตรการเรียนการสอนด้านสาขาการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน/สาขาวิชาอื่นๆที่เกี่ยวข้อง จำนวน 3 ท่าน ขณะที่ตัวแทนภาคธุรกิจ คือผู้บริหารบริษัทตัวแทนการโฆษณาจากต่างประเทศและบริษัทตัวแทนการโฆษณาภายในประเทศ จำนวน 3 ท่าน รวมถึงนายกสมาคมโฆษณาแห่งประเทศไทย

ผลการศึกษาพบส่วนที่มีความสอดคล้องกัน ได้แก่ (1) ทุกมหาวิทยาลัยเห็นพ้องกันในเรื่องของการพัฒนาทักษะให้นักศึกษามีความเชี่ยวชาญการใช้เครื่องมือสื่อสารการตลาดด้วยกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลาย (2) คุณสมบัติของนักศึกษาที่ภาควิชาการและภาควิชาชีพต้องการ คือนักศึกษาที่มีความรู้เรื่องทักษะภาษา, การตลาด และธุรกิจ รวมถึงมีความคิดเชิงมนทัศน์, ความคิดสร้างสรรค์ และทัศนคติที่ดีในงานที่รับผิดชอบ ขณะที่ส่วนที่ไม่สอดคล้อง ได้แก่ นโยบายของการสื่อสารการตลาด, หลักสูตรการศึกษา ตั้งแต่ชื่อหลักสูตร เนื้อหาวิชาเรียน จุดเน้น ที่แต่ละสถาบันฯมีจุดเด่น – จุดด้อยที่แตกต่างกัน รวมถึงเรื่องของการสร้างองค์ความรู้และการพัฒนาผลงานวิจัยของบุคลากรผู้สอนก็มีการให้ความสำคัญแตกต่างกันไป นอกจากนี้ ยังพบว่างานวิจัยวิชาการที่ได้รับบารกกล่าวถึงในวงกว้างส่วนใหญ่เป็นงานที่เปิดเผยด้านลบของการสื่อสารการตลาด และปัจจัยหลักที่บริษัทตัวแทนการโฆษณาในประเทศไทยนำการสื่อสารการตลาดมาใช้ เพื่อการเข้าถึงผู้รับสารอย่างมีประสิทธิภาพ โดยไม่เกี่ยวข้องกับเรื่องของการตัดลดงบประมาณด้านการตลาดแต่อย่างใด

**คำสำคัญ :** การศึกษาการสื่อสารการตลาด, ความต้องการของตลาดแรงงาน, บริษัทตัวแทนการโฆษณา

## ABSTRACT

The objectives of this qualitative research were to : (1) examine the accordance in marketing communication education between academics and practitioners (2) explore the consistency between the required qualification of marketing communication/related fields graduates for the universities and those in the workforce demand. In-depth interviews were conducted with 3 academic executives in marketing communication/related fields faculties from 3 leading universities and 3 executives in advertising holding company and local advertising agency, including president of Advertising Association of Thailand.

The results showed the accordance: (1) the academics agreed graduates need to improve skill in marketing communication tools with various learning process (2) the academics and the practitioners agreed that graduates should be proficient in English, knowing Marketing and Business, as well as possess conceptual thinking, creativity and positive attitude towards work. While others were not accordance: definition of marketing communication, curriculums (name, contents, focus) that each universities has different strengths – weaknesses, including creating knowledge and research. This study also found the famous academic research have to state negative sides of marketing communication and the main reason that advertising agencies in Thailand used marketing communications was to access audiences effectively, without regard to reduce marketing budget.

**Keyword** : Marketing Communication Education, Workforce Demand. Advertising Agencies

## บทนำ

การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน เป็นหนึ่งในแนวคิดที่ถูกกล่าวถึงอย่างมากในช่วงปลายศตวรรษที่ผ่านมา โดยแนวคิดดังกล่าวหมายถึงการบูรณาการองค์ประกอบของส่วนผสมต่างๆทางการสื่อสารการตลาดผ่านจุดสื่อสารไปสู่ผู้บริโภคเพื่อบรรลุการสื่อสารตราผลิตภัณฑ์ (Kitchen, Pelsmacker, Eagle, & Schultz, 2005) ในเบื้องต้น การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานถูกมองว่าเป็นการเห่อ(Fad)เพียงช่วงระยะเวลาหนึ่งเท่านั้น แต่การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานได้กลายมาเป็นกระบวนทัศน์ (Paradigm) ใหม่ที่นักวิชาการและผู้ที่ศึกษาด้านการตลาด การโฆษณาและการสื่อสารการตลาดต่างๆ ต้องให้ความสำคัญ ดังจะเห็นได้ว่าการประชุมทางวิชาการต่างๆ ในสายการตลาดและการโฆษณาต่างให้ความสนใจกับงานวิจัยด้านการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน และมหาวิทยาลัยต่างๆ ในประเทศสหรัฐอเมริกาและประเทศอังกฤษ มีการปรับหลักสูตรการเรียนการสอนของตนเอง ทั้งในระดับปริญญาตรีและโทให้ตอบรับกับแนวคิดนี้มากขึ้นตามลำดับ และแนวคิดดังกล่าวก็ได้ถูกเผยแพร่จากประเทศตะวันตกเหล่านี้เข้ามายังประเทศตะวันออกอย่างต่อเนื่อง รวมถึงประเทศไทยด้วย (สรารัฐอนันทชาติ, 2545) จากงานศึกษาวิจัยเรื่องการสื่อสารการตลาดในประเทศไทย พบว่า นักการตลาดและนักโฆษณาในประเทศไทยคุ้นเคยกับแนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานและได้นำแนวคิดดังกล่าวมาใช้กันอย่างแพร่หลาย (Anantachart, 2003; กิ่งกาญจน์ ภัทรธรรมมาศ, 2547; Vantamay, 2009) ไม่ใช่เพียงเฉพาะในส่วนของภาคธุรกิจ

เท่านั้นที่ตอบรับต่อแนวคิดเรื่องการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน ในส่วนของภาควิชาการคณะนิเทศศาสตร์ ภาควิชาการประชาสัมพันธ์ สาขาวิชาการโฆษณา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นสาขาหนึ่งที่มีบทบาทอย่างมากในการนำแนวคิดดังกล่าว

เพิ่มเติมเป็นวิชาเรียนให้กับนักศึกษา สาขาวิชาการโฆษณาทั้งในระดับปริญญาโท (นิธิตา จันทรสุต, 2547) และการเรียนการสอนระดับปริญญาตรี (กรกช อนันตสมบุญ, 2543) แต่เนื่องจากแนวคิดเรื่องการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานทั้งในต่างประเทศและประเทศไทยนั้นเริ่มต้นจากภาคธุรกิจเป็นหลัก จากการศึกษาของผู้วิจัยพบว่า มีงานวิจัยจำนวนมากที่สนใจศึกษาแนวคิดเรื่องการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานในภาควิชาการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างภาคการศึกษากับภาคธุรกิจในเรื่องการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานนั้น ผู้วิจัยไม่พบว่ามีงานวิจัยก่อนหน้าที่ศึกษาในเรื่องดังกล่าว ดังนั้นผู้วิจัย ที่มีบทบาทหลักทั้งการพัฒนา งานวิชาการและพัฒนา ผลผลิตทางการศึกษา จึงมีความสนใจที่จะศึกษาเรื่องการสื่อสารการตลาด โดยพิจารณาความสอดคล้องระหว่างภาควิชาการกับภาควิชาชีพ ด้วยความเชื่อมั่นว่า แม้ผลการศึกษาดังนี้ จะไม่ได้มีส่วนในการพัฒนาบุคลากรและวงกรวิชาชีพโดยตรง แต่อย่างน้อยก็น่าจะจุดประกายให้นักวิจัยที่มีความรู้ความสามารถอีกจำนวนไม่น้อยให้มีความสนใจศึกษาประเด็นดังกล่าวมากขึ้น

## พัฒนาการของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานในภาคธุรกิจ

การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานเริ่มต้นขึ้นในประเทศสหรัฐอเมริกาอย่างน้อยไม่ต่ำกว่าช่วงต้นทศวรรษที่ 1970 โดยนักสื่อสารการตลาดพิจารณาว่า การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานเป็นการผสมผสานการสื่อสารการตลาดที่หลากหลายเชื่อมโยงกันเป็นแผนงานและแผนปฏิบัติการ (Van Reil, 1995 อ้างถึงใน กิ่งกาญจน์ ภัทรธรรมมาศ, 2547) แนวคิดดังกล่าวจึงไม่ได้เป็นเพียงกระบวนการทางการสื่อสาร แต่ได้ถูกนำมาใช้กับการบริหารและการสื่อสารตราผลิตภัณฑ์ และมีแนวโน้มที่จะมีการใช้มากขึ้นเรื่อยๆ (Kitchen et al. 2005)

Vantamay (2009) ได้สรุปถึงสาเหตุสำคัญของการนำการสื่อสารการตลาดมาใช้กันอย่างกว้างขวางว่าเกิดขึ้นจากสาเหตุหลักๆ ดังนี้

- 1) เกิดการเปลี่ยนแปลงจากการใช้โฆษณาผ่านสื่อสารมวลชนไปสู่การส่งเสริมการตลาด
- 2) การเปลี่ยนจากการให้ความสำคัญกับการโฆษณาซึ่งเป็นสื่อมวลชนไปสู่เครื่องมืออื่นๆ ที่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย ด้วยงบประมาณที่ต่ำกว่า
- 3) การเปลี่ยนผ่านอำนาจของผู้ผลิตไปสู่ผู้ค้าปลีก
- 4) การเติบโตอย่างรวดเร็วและพัฒนาการของการตลาดฐานข้อมูล
- 5) ความต้องการผลสัมฤทธิ์ที่วัดได้อย่างชัดเจนจากบริษัทตัวแทนการโฆษณา รวมถึงการเปลี่ยนแปลงในการคิดค่าบริการการโฆษณา
- 6) การเติบโตอย่างรวดเร็วของสื่ออินเทอร์เน็ต และข้อสุดท้ายคือ ความพยายามวัดผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI : Return on Investment) ของทั้งบริษัทเจ้าของสินค้าและบริษัทตัวแทนการโฆษณา (G. Belch & M. Belch, 2004; Cornelissen, 2000, 2001; Shimp, 2000 cited in Vantamay 2009) หรือกล่าว

โดยสรุปได้ว่า สาเหตุหลักของการนำการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานมาใช้นั้นเกิดจากการที่โฆษณาในสื่อสารมวลชนได้รับความนิยมมากขึ้น ประกอบกับการแข่งขันที่สูงขึ้นและกลุ่มผู้รับสารการโฆษณาก็มีแนวโน้มที่จะแยกตัวออกเป็นกลุ่มย่อยมากยิ่งขึ้น (กิ่งกาญจน์ ภัทรธรรมมาศ, 2547)

จากสาเหตุดังกล่าว บริษัทตัวแทนการโฆษณาจึงได้นำแนวคิดเรื่องการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานมาใช้ รวมถึงแนะนำบริษัทลูกค้าที่มีงบประมาณจำกัด ให้ใช้วิธีการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานด้วย (Kitchen et al. 2005) โดยงานวิจัยของ Duncan และ Everett (1993 cited in Kitchen et al. 2005) พบว่าบริษัทตัวแทนการโฆษณาจำนวนมากต้องรับผิดชอบต่อการสื่อสารมากกว่าหนึ่งประเภท ประกอบกับฝ่ายการตลาดของบริษัทเจ้าของสินค้าที่มีขนาดเล็กจะต้องมีส่วนในการทำกิจกรรมการสื่อสารทั้งหมด ดังนั้นบริษัทตัวแทนการโฆษณาและบริษัทเจ้าของสินค้าจึงมีความคุ้นเคยกับการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานอยู่แล้ว

สำหรับการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานนอกประเทศสหรัฐอเมริกา นั้น Kitchen และ Schultz (1999 cited in Kitchen et al. 2005) ได้ทำงานวิจัยเกี่ยวกับการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานในประเทศอังกฤษ, นิวซีแลนด์, ออสเตรเลียและอินเดีย พบว่าอังกฤษนิยมใช้เครื่องมือสื่อสารการตลาดอื่นๆ นอกเหนือจากการโฆษณา ส่วนอินเดียนิยมใช้การโฆษณาและเครื่องมือสื่อสารอื่นๆ ในระดับเท่าเทียมกัน ขณะที่นิวซีแลนด์และออสเตรเลียยังนิยมใช้การโฆษณามากกว่า โดยผู้บริหารของบริษัทตัวแทนการโฆษณาส่วนใหญ่ในทุกประเทศ

ดังกล่าว คิดว่าการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานเป็นแนวคิดที่มีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อการสร้างสรรค์งานโฆษณาให้เกิดผลกระทบในระดับที่สูงขึ้น รวมถึงช่วยลดงบประมาณด้านการสื่อสารของบริษัทลูกค้าลง งานวิจัยของ Kollmeyer และ Abratt (2001) ศึกษาการใช้การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานของบริษัทตัวแทนการโฆษณาในประเทศอิตาลี ได้พบว่า การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน มีความสำคัญต่อทั้งบริษัทตัวแทนการโฆษณาและบริษัทเจ้าของสินค้า/บริการ นอกจากนี้ Eagle, Kitchen และ Bulmer (2007) ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานทั้งในส่วนของทฤษฎีและปฏิบัติการ เปรียบเทียบระหว่างประเทศอังกฤษและนิวซีแลนด์ ผลการศึกษาที่ได้พบว่าการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานมีส่วนสำคัญต่อประสิทธิภาพของกิจกรรมทางการสื่อสาร และมีส่วนในการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบริษัทตัวแทนการโฆษณาและบริษัทเจ้าของสินค้า/บริการ

สำหรับในประเทศไทย แนวคิดเรื่องการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานยังคงอยู่ในช่วงเริ่มต้น โดย Anantachart (2001) และ Anantachart และคณะ (2001) ได้ทำการศึกษาการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน โดยมีประเด็นที่ทำการศึกษาโดยสรุป ดังนี้ การศึกษาเรื่องความตระหนักต่อแนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน, การใช้การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานในองค์กร, คุณค่าของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน, การวางแผนการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน และอุปสรรคของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน รวมถึงความพยายามในการสร้างมาตรฐานประสิทธิภาพของการสื่อสารการตลาดแบบ

ผสมผสานจากมุมมองของนักการตลาดและนักโฆษณา (Anantachart, 2001, 2003; กิ่งกาญจน์ ภัทรธรรมมาศ, 2547; Vantamay, 2009) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Kliatchko (2008) ที่สรุปว่า ในช่วงระหว่างปี 1990 ถึง 2006 นักวิชาการด้านสื่อสารการตลาด, ด้านการโฆษณาและด้านการประชาสัมพันธ์ ได้ให้ความสำคัญกับงานวิจัยเรื่องการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานในสามหัวข้อหลักๆ ดังนี้ 1) การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานกับการตลาดภายในและภายนอกองค์กร 2) การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานกับตราผลิตภัณฑ์ และ 3) การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานกับการวางแผนสื่อและการประเมินผล

เราจึงอาจสรุปได้ว่าแนวคิดเรื่องการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานส่วนใหญ่เน้นเป็นการสังเกตและการสร้างองค์ความรู้ ด้วยการศึกษากิจกรรมของภาคธุรกิจเป็นหลัก ดังเช่น แนวคิดเรื่องการวางแผนการสื่อสารจากภายนอกสู่ภายใน (Outside-In Approach) โดย Schultz และแนวคิดเรื่องรูปแบบของสารในการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน โดย Duncan (Kliatchko, 2008)

### พัฒนาการของการศึกษาการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานในภาคการศึกษา

เมื่อภาคธุรกิจได้ปรับเปลี่ยนกระบวนการจากการใช้สื่อตามธรรมเนียมนิยม (Traditional Media) ที่คุ้นเคยกับการแยกใช้เครื่องมือต่างๆ สื่อสารไปสู่กลุ่มเป้าหมายจำนวนมาก เป็นการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานที่ใช้เครื่องมือสื่อสารหลากหลายเพื่อเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายทุกกลุ่มในภาคการศึกษา ที่รับผิดชอบต่อ

การสร้างองค์ความรู้และผลิตบุคลากรหลักไปสู่ภาคธุรกิจ ก็จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการเรียนรู้ในการเรียนการสอนเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพความเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจด้วย โดยแนวคิดดังกล่าวได้ถูกขยายและพัฒนาจากนักวิชาการสายการโฆษณาและกลายมาเป็นหลักสูตรระดับปริญญาโทของมหาวิทยาลัยที่ถือว่าเป็นต้นแบบของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานของโลกคือ มหาวิทยาลัยนอร์ทเวสเทิร์น และมหาวิทยาลัยโคโลราโด (สราวุธ อนันตชาติ, 2545)

แม้ว่าจะมีการเรียนการสอนหลักสูตรการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานในระดับปริญญาโท แต่งานวิจัยเรื่องการศึกษาการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานกลับมีจำนวนไม่มากนัก ทั้งนี้จากการศึกษา โดย Roznowski (2004 cite in Kerr, 2009). พบว่า ร้อยละ 96 ของบริษัทด้านการตลาดและการสื่อสารจำนวน 94 บริษัทใน Fortune 500 เห็นว่านักศึกษาควรได้รับการสอนเรื่องหลักการศึกษาการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน ทั้งในระดับอุดมศึกษาและในระดับบัณฑิตศึกษา ต่อมา Kerr, Schultz, Patti และ Kim (2008) ได้ทำการศึกษาหลักสูตรการเรียนการสอนด้านการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานจำนวน 87 หลักสูตร รวมถึงการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้อำนวยการหลักสูตรและผู้พัฒนาหลักสูตรใน 6 ประเทศ ได้แก่ ประเทศออสเตรเลีย, นิวซีแลนด์, สหรัฐอเมริกา, อังกฤษ, ไต้หวัน และเกาหลีใต้ ผลการวิจัยในส่วนของหลักสูตรพบว่ามีการเรียนการสอนแบบชุดวิชาและวิชาเดี่ยว โดยมีความแตกต่างตั้งแต่ชื่อเรียก, โครงสร้างหลักสูตร, ระดับของผู้เรียน ในส่วนของการผสมผสานเนื้อหาพบว่ามีความแตกต่างกัน โดยหลักแล้วประกอบด้วยวิชาด้านการตลาด, การสื่อสาร, การวางแผนและการใช้เครื่องมือ

ต่าง ๆ ในส่วนของการพัฒนาโครงสร้างหลักสูตรเป็นการพัฒนาจากเนื้อหาวิชาด้านการโฆษณา, การประชาสัมพันธ์, การส่งเสริมทางการตลาด รวมถึงมีการพัฒนาหลักสูตรใหม่ที่ศึกษาการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานโดยเฉพาะ และจากการศึกษาของ Kerr(2009) ซึ่งใช้วิธีการ Delphi กับผู้ให้ข้อมูลหลักที่เป็นคณาจารย์ผู้สอนวิชาการสื่อสารการตลาดในสาขาบริหารธุรกิจ, วารสารศาสตร์และนิเทศศาสตร์จากประเทศสหรัฐอเมริกา, อังกฤษ, ออสเตรเลีย, นิวซีแลนด์ และจากทวีปเอเชีย พบว่าผู้ให้ข้อมูลหลักส่วนใหญ่เห็นว่าหลักสูตรการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานไม่ควรมีแบบตายตัวเพียงแบบเดียว แต่ควรมีความหลากหลายและแตกต่างกันในแต่ละประเทศ ซึ่งเกิดขึ้นจากการต่อยอดจากหลักสูตรเดิมในด้านโฆษณาและการส่งเสริมการตลาด หรือในบางหลักสูตรในบางประเทศก็เป็นหลักสูตรที่ถูกพัฒนาขึ้นมาใหม่ ทำให้องค์ประกอบของหลักสูตรและจุดเน้นมีความแตกต่างกัน เช่นเดียวกับเมื่อให้พิจารณาว่าศาสตร์ด้านการสื่อสารการตลาดควรเป็นรายวิชาเรียนของคณะใดก็ยังคงมีความเห็นที่แตกต่างกัน ผู้ให้ข้อมูลหลักบางท่านให้ความเห็นว่าควรสังกัดอยู่กับคณะที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสาร ขณะที่บางท่านเห็นว่าควรอยู่กับคณะที่สอนด้านการตลาด สำหรับการเรียนการสอนควรสอนทั้งทฤษฎีและปฏิบัติการเพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจในการใช้เครื่องมือต่างๆ โดยการมอบหมายงานเป็นโครงการจริงให้นักศึกษาได้ฝึกฝนและควรสอนโดยเน้นการมององค์รวมในลักษณะสหสาขาวิชามากกว่าที่อาจารย์จะสอนให้นักศึกษามีทักษะปฏิบัติเฉพาะด้าน นอกจากนี้งานวิจัยด้านการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานที่นักวิชาการจำนวนมากได้ทุ่มเททำการศึกษา

นั้นไม่ได้สนองต่อการนำไปใช้งานจริงของภาคธุรกิจ และในทางกลับกัน ภาควิชาการก็ไม่ได้สนใจงานวิจัยของภาคธุรกิจเช่นกัน ทั้งนี้ นอกจากการใช้ชื่อและแนวคิดเรื่องการตลาดรวมกันแล้ว ภาควิชาการและภาคธุรกิจไม่ได้มีบทบาทในการพัฒนาองค์ความรู้ด้านนี้ร่วมกันเลย งานวิจัยครั้งนี้ยังค้นพบอีกว่าอุปสรรคสำคัญของการพัฒนาหลักสูตรการตลาดแบบผสมผสานเกิดขึ้นจากตัวคณะ/ภาควิชาเอง เนื่องจากคณาจารย์ส่วนใหญ่ยังขาดความรู้ความเข้าใจเรื่องการตลาดแบบผสมผสานอย่างแท้จริง รวมถึงความไม่เต็มใจที่จะปรับเปลี่ยนหรือพัฒนาเนื้อหารายวิชาใหม่ๆ ที่เป็นวิชาด้านการสื่อสารการตลาดอย่างแท้จริง เนื่องจากผู้สอนแต่ละท่านต่างเป็นผู้เชี่ยวชาญในเครื่องมือแต่ละประเภทตามที่ตนได้เคยศึกษาและพัฒนาองค์ความรู้มานาน และประเด็นที่สำคัญคือ ตราผลิตภัณฑ์ (Brand) ของภาคการศึกษาด้านการสื่อสารการตลาดเองก็ยังไม่มีความชัดเจนและยังไม่เป็นที่รู้จักอย่างแท้จริงของผู้ที่จะเข้ามาศึกษาในด้านนี้ ดังนั้น Kerr จึงได้เสนอแนวทางสำคัญในการพัฒนาการสื่อสารการตลาดในวงวิชาการ โดยคณาจารย์ต้องสร้างตราผลิตภัณฑ์ (Brand), ดำเนินการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร, สร้างต้นแบบของผู้สอนที่มีความรู้อย่างแท้จริง (IMC Champion), การเพิ่มแหล่งการเรียนรู้และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งภาควิชาการและวิชาชีพ

นอกจากนี้ ผลการศึกษาบริษัทตัวแทนการโฆษณาในประเทศไทยของ Vantamay (2009) พบว่าบริษัทตัวแทนการโฆษณาส่วนใหญ่พบอุปสรรคสำคัญในการนำการตลาดแบบผสมผสานไปประยุกต์ใช้ เนื่องจากขาดนักโฆษณาที่มีความเชี่ยวชาญในเครื่องมือต่างๆ ของ

การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน (นอกเหนือจากทักษะในด้านการโฆษณา) ดังนั้นมหาวิทยาลัยในประเทศไทยที่มีการเรียนการสอนด้านการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน ต้องพัฒนาหลักสูตรที่สามารถฝึกฝนให้นักศึกษาสามารถใช้เครื่องมือที่มีอยู่อย่างหลากหลายให้มีประสิทธิภาพก่อนที่จะก้าวไปสู่ตลาดแรงงานจริง

เนื่องจากแนวคิดเรื่องการตลาดในประเทศไทยนั้นยังอยู่ในระยะเริ่มต้น งานศึกษาวิจัยส่วนใหญ่จึงเน้นการศึกษาวิจัยในภาคธุรกิจเป็นหลัก การวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรการสื่อสารการตลาดโดยเฉพาะ ยังไม่มีการนำเสนอวิจัยในเรื่องดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้อาศัยการศึกษาอ้างอิงจากงานวิจัยเรื่องหลักสูตรการเรียนการสอนระดับปริญญาโทและปริญญาตรีของคณะนิเทศศาสตร์ สาขาวิชาการโฆษณา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษาเปรียบเทียบกับงานวิจัยในครั้งนี้

นิธิมา จันทรสูตร (2547) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องหลักสูตรการศึกษาระดับปริญญาโทด้านการโฆษณากับความต้องการของตลาดแรงงานในประเทศไทย โดยใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก คณาจารย์ประจำหลักสูตรการโฆษณา และผู้บริหารจากบริษัทตัวแทนการโฆษณา รวมถึงการวิจัยเชิงสำรวจจนได้ผลและนิสิตปัจจุบันพบว่าผลการดำเนินงานของหลักสูตรนิเทศศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการโฆษณาของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีความเหมาะสมในระดับสูง แต่ต้องปรับปรุง เรื่องเนื้อหาวิชา, อุปกรณ์อำนวยความสะดวก, ลักษณะการเรียนการสอน, กิจกรรมเสริมหลักสูตร, การประเมินผล รวมถึงการปรับปรุงคุณภาพของบัณฑิต ด้านทักษะภาษาอังกฤษ, ทักษะการสื่อสาร, ทักษะในการวิเคราะห์, ทักษะคิดที่ดีในการทำงานและ

ความเป็นผู้นำ รวมถึงต้องพัฒนาอาจารย์ผู้สอน และกระบวนการเรียนการสอน

นอกจากนี้ ยังมีงานวิจัยที่กรกช อนันตสมบูรณ์ (2543) ได้ศึกษาเรื่องหลักสูตรการศึกษาด้านการโฆษณาระดับปริญญาตรี กับความต้องการของตลาดแรงงานในประเทศไทย โดยใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึกคณาจารย์ผู้ดูแลหลักสูตรการโฆษณา ระดับปริญญาตรี และผู้บริหารจากบริษัทตัวแทนการสื่อสารการตลาด และใช้การวิจัยเชิงสำรวจอาจารย์ผู้สอน, นักโฆษณาและนิสิต ผลการวิจัยพบว่า หลักสูตรการโฆษณาในประเทศไทย สามารถแบ่งได้ 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ หลักสูตรที่มุ่งหวังผลิตบัณฑิตให้เป็นผู้รอบรู้ สามารถทำงานทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการโฆษณาหรือศึกษาต่อ และหลักสูตรที่มุ่งเน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ซึ่งบุคลากรของบริษัทโฆษณาต้องการ คือคนที่มีความรู้เรื่องการตลาด การโฆษณา มีทักษะทางภาษาอังกฤษที่ดี ใฝ่รู้ กล้าแสดงความคิดเห็น กระตือรือร้น และมีความอดทน นอกจากนี้ยังพบความเห็นที่สอดคล้องและแตกต่างระหว่างอาจารย์และผู้บริหารบริษัทตัวแทนการโฆษณา

### ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเบื้องต้น (Exploratory research) เชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) จำนวนทั้งสิ้น 6 ท่าน ที่พิจารณาแล้วว่าสามารถเป็นผู้ให้คำตอบโดยมีปัญหาคำถามการวิจัย 2 ประการ ได้แก่ การเรียนการสอน การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานที่ใช้ในอุดมศึกษาปัจจุบัน มีความสอดคล้องกับการดำเนินงานของภาคธุรกิจหรือไม่ และนักศึกษาสาขาการสื่อสารการตลาด/สาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง

มีคุณสมบัติที่สอดคล้องกับความต้องการของภาคธุรกิจหรือไม่

ดังนั้น วัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้ จึงมี 2 ประการ ได้แก่

1. ศึกษาความสอดคล้องของการเรียนการสอนการสื่อสารการตลาดของภาคอุดมศึกษา กับการดำเนินงานของภาคธุรกิจ
2. ศึกษาความสอดคล้องของคุณสมบัติของนักศึกษาที่ศึกษาสาขาการสื่อสารการตลาด/สาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับความต้องการของภาคธุรกิจ

ขอบเขตของการวิจัยครั้งนี้ ศึกษาจากผู้ให้ข้อมูลหลักซึ่งเป็นตัวแทนจากภาคการศึกษาและภาคธุรกิจโดยเลือกตัวแทนจากภาคอุดมศึกษาที่มีหลักสูตรการเรียนการสอนด้านสาขาการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน/สาขาวิชาอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ขณะที่ตัวแทนภาคธุรกิจ คือบริษัทตัวแทนการโฆษณาทั้งบริษัทตัวแทนการโฆษณาจากต่างประเทศและบริษัทตัวแทนการโฆษณาภายในประเทศ และศึกษาเฉพาะในเขตกรุงเทพมหานครและจังหวัดปทุมธานี โดยมีระยะเวลาที่ใช้ศึกษาประมาณ 2 สัปดาห์ คือตั้งแต่วันที่ 30 สิงหาคม จนถึงวันที่ 15 กันยายน 2553

ในส่วนตัวแทนของภาควิชาการ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาข้อมูลของมหาวิทยาลัยในประเทศไทยที่มีการเรียน การสอนสาขา/วิชาการสื่อสารการตลาดระดับปริญญาตรีในคณະนิเทศศาสตร์จากสื่ออินเทอร์เน็ต พบว่าสามารถแบ่งเป็นกลุ่มใหญ่ๆ ได้ดังนี้ คณະนิเทศศาสตร์ที่มีการเรียนการสอนด้านสื่อสารการตลาดโดยเฉพาะและใช้ชื่อสาขาวิชาการสื่อสารการตลาดกลุ่มต่อมา คือคณະนิเทศศาสตร์ที่มีการเรียน

การสอนสาขาวิชาที่มีเนื้อหาใกล้เคียงกับสาขาวิชาการสื่อสารการตลาดแต่ใช้ชื่อสาขาวิชาอื่น และคณะนิเทศศาสตร์ที่มีการเรียนการสอนวิชาเอกเป็นสาขาวิชาการโฆษณาหรือการประชาสัมพันธ์ แต่มีการสอนรายวิชาการสื่อสารการตลาดและรายวิชาอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเป็นวิชาเรียน ดังนั้นผู้ให้ข้อมูลหลักจากภาควิชาการจึงมีจำนวนทั้งสิ้น 3 ท่าน โดยเป็นตัวแทนจากทั้งสามกลุ่ม ได้แก่

1. อาจารย์กอบกิจ ประดิษฐผลพานิช  
หัวหน้าสาขาวิชาการสื่อสารการตลาด  
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฉิรพล ภูรัต  
คณบดีคณะนิเทศศาสตร์และ  
อาจารย์ภาควิชาการสื่อสารแบรนด์  
มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์กัลยกร  
วรกุลธัญญานีย์  
หัวหน้าสาขาวิชาการโฆษณา  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

สำหรับแนวคำถามแบบเจาะลึก ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมจากงานวิจัยจากของประเทศไทยและต่างประเทศ (Kerr 2009; Kerr, Schultz, Patti, & Kim 2008; Vantamay 2009; Anantachart 2003) และพัฒนาเป็นคำถามจำนวนทั้งสิ้น 15 ข้อ โดยคำถามข้อแรกเป็นคำถามเพื่อตรวจสอบความหมายของการสื่อสารการตลาด คำถามสี่ข้อต่อมาเป็นคำถามเกี่ยวกับหลักสูตรการสื่อสารการตลาด โดยเริ่มจากปัจจัยที่ส่งผลให้คณะนิเทศศาสตร์ของมหาวิทยาลัยนั้นๆ เปิดหลักสูตรการสื่อสารการตลาด/หลักสูตรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องหรือเปิดรายวิชาการสื่อสารการตลาดให้กับนักศึกษาวิชาเอกการโฆษณาได้เรียน, รายละเอียดของหลักสูตรฯ

รวมถึงสอบถามว่าหลักสูตรดังกล่าวเหมาะสมกับผู้เรียนในระดับอุดมศึกษาหรือบัณฑิตศึกษาคำถามห้าข้อต่อมาเพื่อตรวจสอบความรู้และทักษะของ “นักศึกษา” ที่เป็นผลผลิตของหลักสูตรที่ใช้ศึกษา คำถามสี่ข้อต่อมาเพื่อให้ นักวิชาการตรวจสอบตนเองในฐานะผู้สอนและผู้บริหารหลักสูตรการสื่อสารการตลาด/หลักสูตรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องว่ามีความสอดคล้องกับความประสงค์ของธุรกิจโฆษณาหรือไม่และ คำถาม ข้อสุดท้ายเพื่อทราบถึงความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นกับหลักสูตรการสื่อสารการตลาด/หลักสูตรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนที่ใช้ในทศวรรษหน้า

ในส่วนของตัวแทนภาควิชาชีพ ผู้วิจัยได้เลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลเฉพาะธุรกิจการโฆษณาโดยพิจารณาเลือกบริษัทตัวแทนการโฆษณาจากต่างประเทศและในประเทศ โดยบริษัทตัวแทนการโฆษณาจากต่างประเทศต้องเป็นบริษัทในกลุ่มบริษัทโฮลดิ้ง (Holding Company) ซึ่งเป็นเครือข่ายบริษัทตัวแทนการโฆษณาขนาดใหญ่ที่มีสาขาย่อยกระจายอยู่ทั่วโลก รวมถึงมีบริษัทด้านการสื่อสารการตลาดอื่นๆ รวมอยู่ในกลุ่มบริษัทฯ โดยบริษัทเหล่านี้จะมีการอบรมแลกเปลี่ยนความรู้ด้านความคิดสร้างสรรค์, การสื่อสารและวิทยาการใหม่ๆ ร่วมกัน ขณะที่บริษัทตัวแทนการโฆษณาในประเทศหรือบริษัทตัวแทนการโฆษณาท้องถิ่น (Local Company) เป็นบริษัทตัวแทนการโฆษณาขนาดเล็กถึงขนาดกลาง ซึ่งดูแลสินค้าหรือบริการในท้องถิ่น/ประเทศนั้นๆ เป็นหลัก ผู้วิจัยจึงได้เลือกบริษัทที่ปีดับเบิ้ลยูเอ (ประเทศไทย) ซึ่งเป็นบริษัทในเครือข่ายของกลุ่มออมนิคอม (Omnicom) ที่มีบริษัทด้านการสื่อสารการตลาดอยู่กว่า 100 ประเทศทั่วโลก เป็นตัวแทนของกลุ่มบริษัทตัวแทนการโฆษณา

จากต่างประเทศ และบริษัทแอกเซส แอนด์ แอสโซซิเอตส์ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทโฆษณาท้องถิ่นของประเทศไทยที่สังกัดอยู่ในกลุ่ม TANN (Transworld Advertising Agency Network) ซึ่งเป็นเครือข่ายของบริษัทตัวแทนการโฆษณาและการสื่อสารการตลาดอิสระที่จะมีการประชุม แลกเปลี่ยนความรู้กับบริษัทลักษณะเดียวกันในประเทศสหรัฐอเมริกา, ยุโรป, อเมริกาใต้และเอเชียแปซิฟิก เป็นตัวแทนของบริษัทตัวแทนการโฆษณาในประเทศ ดังนั้นผู้ให้ข้อมูลหลักจากภาควิชาชีพในเบื้องต้นจึงมีจำนวน 2 ท่าน ได้แก่

1. คุณชัยประนิน วิสุทธิผล  
ประธานกรรมการบริหาร  
บริษัทที่ปีดับเบิลยูเอ (ประเทศไทย)

2. คุณวิสุทธิ ตันตติยาพงษ์  
รองกรรมการผู้จัดการ บริษัทแอกเซส  
แอนด์ แอสโซซิเอตส์ จำกัด

นอกจากนี้ เพื่อให้ได้ภาพรวมที่ชัดเจนของธุรกิจการโฆษณาในประเทศไทย ผู้วิจัยจึงได้สัมภาษณ์ตัวแทนจากภาควิชาชีพที่สามารถให้คำตอบในเรื่องดังกล่าวได้เพิ่มเติมอีกหนึ่งท่าน ได้แก่

3. คุณวิทวัส ชัยปานี

นายกสมาคมโฆษณาแห่งประเทศไทย สำหรับแนวคำถามแบบเจาะลึก ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมจากงานวิจัยจากของประเทศไทยและต่างประเทศ (Kerr 2009; Kerr et al. 2008; Vantamay 2009; Anantachart 2003) และพัฒนาเป็นคำถามจำนวนทั้งสิ้น 12 ข้อ โดยคำถามสองข้อแรกเป็นคำถามเพื่อตรวจสอบความหมาย และความเข้าใจในการนำการสื่อสารการตลาดมาใช้เพื่อสร้างประสิทธิผลทางการตลาด คำถามสามข้อต่อมาเป็นคำถาม

เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลให้ธุรกิจโฆษณา/บริษัทตัวแทนการ-โฆษณานำการสื่อสารการตลาดมาประยุกต์ใช้ร่วมกับการโฆษณา รวมถึงความพร้อมของบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในธุรกิจโฆษณาทั้งด้านความรู้และทักษะในเรื่องการสื่อสารการตลาด คำถามหกข้อต่อมาเพื่อตรวจสอบมุมมองของนักวิชาชีพที่มีต่อนักวิชาการทั้งในส่วนของตัวผู้สอน งานวิจัย หลักสูตรที่ใช้สอน รวมถึงผลผลิตอันได้แก่ “นักศึกษา” ว่ามีความสอดคล้องกับความประสงค์ของธุรกิจโฆษณาหรือไม่ และคำถามข้อสุดท้ายเพื่อทราบถึงความเปลี่ยนแปลง ที่อาจเกิดขึ้นกับวงการโฆษณาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า

## ผลการวิจัย

### มุมมองของนักวิชาการ

### มุมมองของนักวิชาการต่อความหมายของการสื่อสารการตลาด

ในประเด็นเรื่องความหมายของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน (IMC) แม้ว่าคำตอบทั้งหมดของผู้ให้ข้อมูลจะคล้อยตามไปในทิศทางเดียวกันว่าหมายถึงการบูรณาการเครื่องมือทางการตลาดต่างๆ ที่มีบทบาทในการส่งเสริมทางการตลาดเพื่อสื่อสารตราผลิตภัณฑ์ไปสู่ผู้รับสารเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ แต่พบว่ายังมีความแตกต่างในรายละเอียด อาทิ ผู้ให้ข้อมูลท่านหนึ่งอธิบายว่าการสื่อสารการตลาดไม่ใช่เพียงแค่การผสมผสานเครื่องมือต่างๆ แต่ต้องมององค์รวม (Holistic) ของการสื่อสารการตลาดทั้งกระบวนการ ขณะที่อีกท่านหนึ่งแสดงทัศนะว่าการสื่อสารการตลาด (Marketing Communication) เป็นคำที่ไม่เหมาะสมกับยุคสมัย ปัจจุบันควรใช้คำว่า การสื่อสารตราผลิตภัณฑ์ (Brand Communi-

cation) จะเหมาะสมกับกิจกรรมและเป้าหมายที่เกิดขึ้นจริงมากกว่า

### มุมมองของนักวิชาการต่อหลักสูตรการสื่อสารการตลาด

ในเรื่องของตัวหลักสูตร ปัจจัยหลักที่คณะนิเทศศาสตร์เปิดสาขาการสื่อสารการตลาด/สาขาอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือเปิดรายวิชาการสื่อสารการตลาดเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมและการโฆษณาที่การโฆษณาเพียงอย่างเดียวไม่สามารถเข้าถึงกลุ่มผู้รับสารเป้าหมายที่ต้องการได้อีกต่อไป ซึ่งการปรับเปลี่ยนหลักสูตรการเรียน การสอนดังกล่าวเป็นการปรับเปลี่ยนที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของภาคธุรกิจและจากหลักสูตรของทั้งสามมหาวิทยาลัย มีเพียงหลักสูตรเดียวเท่านั้นที่เป็นหลักสูตรที่ถูกพัฒนาขึ้นมาใหม่ ส่วนที่เหลือหนึ่งหลักสูตรเป็นหลักสูตรที่พัฒนาจากหลักสูตรการโฆษณาเดิมและอีกหนึ่งหลักสูตรยังคงเป็นหลักสูตรการโฆษณา โดยเพิ่มเติมวิชาบังคับและวิชาเลือกในรายวิชาที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารการตลาด สำหรับคำถามที่ว่าหลักสูตรที่ใช้ศึกษาควรประกอบด้วยรายวิชา ด้านการตลาด, ด้านการสื่อสาร, ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์และด้านการใช้เครื่องมือสื่อสารการตลาดต่างๆ ผู้ให้ความเห็นทั้งหมดเห็นพ้องต้องกัน โดยมีเพียงท่านเดียวที่เสนอว่าต้องเน้นย้ำในเรื่องของการสร้างภาพลักษณ์ (Brand Image) และคุณค่าของตราผลิตภัณฑ์ (Brand Equity) และเมื่อถามว่าหลักสูตรการสื่อสารการตลาด/หลักสูตรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องควรเป็นหลักสูตรสำหรับนักศึกษาในระดับปริญญาตรีหรือระดับบัณฑิตศึกษา ผู้ให้ความเห็นทั้งหมดเห็นพ้องว่าควรจะมีการเรียนการสอนทั้งสองระดับ โดยเริ่มต้นตั้งแต่ระดับปริญญาตรีและการเรียน

ระดับปริญญาโทคือการเรียนเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ

### มุมมองของนักวิชาการต่อนักศึกษากิจการสื่อสารการตลาด

ในส่วน of นักศึกษา ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมดเห็นว่านักศึกษาในระดับปริญญาตรีควรมีทักษะความชำนาญเฉพาะด้านมากกว่าการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เช่น มีทักษะการเขียนข่าว, การคิดและผลิตงานโฆษณา เป็นต้น เนื่องจากการวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นทักษะเฉพาะที่ต้องอาศัยประสบการณ์ในการคิดและตัดสินใจ และผู้ให้ความเห็นทั้งหมดเห็นด้วยว่านักศึกษาควรมีทักษะในการใช้เครื่องมือสื่อสารที่หลากหลาย โดยไม่ติดยึดกับการใช้เครื่องมือใดเครื่องมือหนึ่ง ที่สำคัญคือความเข้าใจและความสามารถในการสื่อสารผ่านจุดสื่อสารตราผลิตภัณฑ์ (Brand Touch Points) รายวิชาในหลักสูตรของคณะนิเทศศาสตร์ สาขาการสื่อสารการตลาด/หลักสูตรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องจึงมีวิชาเรียนเรื่องเครื่องมือสื่อสารการตลาดที่หลากหลายเพื่อให้ นักศึกษามีความรู้และสามารถเลือกใช้ได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ยังมี การเรียนการสอนเรื่องงานวิจัยเพื่อให้นักศึกษาเข้าใจความสำคัญขององค์ความรู้ โดยผู้ให้สัมภาษณ์เห็นพ้องต้องกันว่าความรู้ที่นักศึกษาได้รับจากการเรียนการสอนในมหาวิทยาลัยนั้นเพียงพอแล้วต่อการออกไปปฏิบัติงานในภาคธุรกิจ เพราะเรื่องของประสบการณ์จริงเป็นส่วนที่นักศึกษาจะได้เรียนรู้จริงจากการออกฝึกงานและการทำงาน ที่สำคัญปัจจุบันมีการตรวจสอบและประเมินคุณภาพการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ ทำให้สถาบันการศึกษาสามารถเพิ่มเติม/ปรับเปลี่ยนเนื้อหาการเรียน

การสอนที่เหมาะสมกับผู้เรียนได้

เมื่อถามถึงความรู้นักศึกษาควรมีเพิ่มเติม นอกเหนือจากรายวิชาที่ได้เรียน ผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละท่านมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน โดยความรู้ที่อยากให้มีเพิ่มเติมได้แก่ ความรู้ด้านบริหารธุรกิจ, ความรู้ด้านการตลาด, ความรู้ด้านจิตวิทยา รวมถึงความรู้อื่นๆ ที่จะทำให้ นักศึกษาเป็นคนรอบรู้ และมีผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งให้ทัศนะว่า ความรู้ที่จะสอนให้นักศึกษาเป็นมนุษย์ยังไม่เพียงพอ วิชาเหล่านี้ถูกบรรจุอยู่ในวิชาพื้นฐานที่นักศึกษาจะมีโอกาสได้เรียนเพียง 30 หน่วยกิต การที่นักศึกษาขาดกระบวนการคิดที่ดีเป็นเพราะมีความเข้าใจในเรื่องของมนุษย์ และสังคมไม่เพียงพอ

#### มุมมองของนักวิชาการต่อตัวผู้สอนและงานวิจัย การสื่อสารการตลาด

เมื่อถามถึงเรื่องของตัวอาจารย์ผู้สอน ผู้ให้ความคิดเห็นทั้งหมดเห็นพ้องว่าการที่อาจารย์ส่วนใหญ่ใช้รูปแบบการสอนโดยยึดตามตำราเป็นแนวทางที่ถูกต้องแล้ว เพราะตำราคือองค์ความรู้สำคัญที่นักศึกษาต้องมีความรู้ความเข้าใจก่อนจึงจะเข้าใจกรณีศึกษาหรือฝึกปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ให้ความคิดเห็นท่านหนึ่งได้แสดงทัศนะไว้อย่างน่าสนใจว่าถ้าไม่มีความรู้หรือไม่เข้าใจทฤษฎี แต่สามารถปฏิบัติได้ ก็แสดงว่าเป็นการใช้กันไปตามกระแส ดันไม่ถ้าไม่มีรากก็จะเติบโตต่อไปลำบาก และในเรื่องของงานวิจัยในส่วนของผู้เรียน ผู้ให้ความคิดเห็นทั้งสามท่านยืนยันว่ามีการมอบหมายงานวิจัยการสื่อสารการตลาดให้นักศึกษาได้มีโอกาสฝึกปฏิบัติการเก็บข้อมูล, ประมวลผลและนำเสนองานจริงในส่วนของงานวิจัยของคณาจารย์ มีความคิดเห็นที่ต่างออกไปโดยผู้ให้ความคิดเห็นท่านหนึ่งบอกว่า

งานวิจัยด้านนิเทศศาสตร์และการสื่อสารการตลาดมีอยู่ไม่น้อย รวมถึงกรณีศึกษาใหม่ๆ ก็สามารถค้นหาได้จากสื่ออินเทอร์เน็ต ขณะที่ผู้ให้ความคิดเห็นอีกท่านหนึ่งแสดงทัศนะว่าอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนยังมีผลงานการวิจัยน้อยมาก เมื่อสอบถามต่อว่าแล้วงานวิจัยเหล่านั้นสนับสนุนภาคธุรกิจหรือไม่ ผู้ให้ความคิดเห็นได้แสดงทัศนะที่หลากหลาย ตั้งแต่งานวิจัยประยุกต์หลายชิ้นมีส่วนช่วยอย่างมากต่อการตัดสินใจทางธุรกิจ จนถึงงานวิจัยนั้นๆ ได้เปิดเผยด้านที่ไม่ดีของธุรกิจให้สังคมได้รับรู้ จากคำตอบของผู้ให้ความคิดเห็นที่ว่าภาคธุรกิจมีลูกค้าเป็นเป้าหมาย แต่จุดยืนของงานวิจัยทางวิชาการ เราต้องมองภาพรวม โดยมองผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับสังคมด้วย

#### มุมมองของนักวิชาการต่อความสอดคล้องของการเรียนการสอนการสื่อสารการตลาดกับ

ผู้ให้ความคิดเห็นทั้งสามท่านยืนยันว่าการเรียนการสอนในคณะนิเทศศาสตร์ของแต่ละมหาวิทยาลัยมีความสอดคล้องกับภาคธุรกิจเป็นอย่างมาก โดยจุดเด่นคือความเข้มแข็งทางวิชาการของแต่ละหลักสูตร ผนวกกับการเสริมอุปกรณ์การเรียนการสอนแบบมีอาชีพ รวมถึงอาจารย์พิเศษที่เป็นบุคลากรจากภาคธุรกิจที่นำกรณีศึกษาจริงมาแบ่งปันประสบการณ์ คือส่วนที่เติมเต็มให้นักศึกษาได้รับทั้งความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน

#### มุมมองของนักวิชาการต่อการเรียนการสอนการสื่อสารการตลาดในทศวรรษหน้า

หลักสูตรการเรียนการสอนการสื่อสารการตลาด/หลักสูตรอื่นๆที่เกี่ยวข้องในช่วง 10 ปีข้างหน้า ผู้ให้ความคิดเห็นทั้งสามท่านแสดงทัศนะ

ว่า แนวโน้มของหลักสูตร “การสื่อสาร” (Communication) ต้องแยกขาดจากเรื่องของ การขาย (Selling) รวมถึงต้องเน้นย้ำในเรื่อง การสร้างตราผลิตภัณฑ์ (Branding), การคิด เชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) และความคิด สร้างสรรค์ (Creativity) ควบคู่ไปกับพัฒนาการ ของสื่อใหม่(New Media)

### มุมมองของนักวิชาชีพ

**มุมมองของนักวิชาชีพต่อความหมายและความ เข้าใจเรื่องการสื่อสารการตลาด**

ในประเด็นเรื่องความหมายของการ สื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน (IMC) แม้ว่า คำตอบทั้งหมดจะคล้อยตามไปในทิศทาง เดียวกันว่าหมายถึงการบูรณาการเครื่องมือ ทางการตลาดต่างๆ เพื่อเข้าถึงผู้บริโภคอย่างมี ประสิทธิภาพ เช่นเดียวกับนักวิชาการ แต่มีผู้ให้ ความเห็นท่านหนึ่งเสนอว่า ควรใช้คำว่า การ สื่อสารตราผลิตภัณฑ์ (Brand Communica- tion) มากกว่าการสื่อสารการตลาด (Marketing Communication) เช่นเดียวกับความเห็นจาก นักวิชาการท่านหนึ่ง

สำหรับปัจจัยหลักที่บริษัทตัวแทน การโฆษณานำการสื่อสารการตลาดมาใช้เพื่อ สร้างความสามารถในการเข้าถึงผู้รับสาร เป้าหมายที่มีความซับซ้อนมากขึ้นและมีเวลา รับสารผ่านสื่อแบบธรรมชาตินิยมมลดลง รวมถึง เป็นกระแสความนิยม (เท่:Fad) ที่ทั้งบริษัท ลูกค้าและบริษัทตัวแทนการโฆษณาใช้การสื่อสาร การตลาดเพื่อให้ทันยุคทันสมัย โดยไม่เกี่ยวข้อง กับการลดงบประมาณของตัวเจ้าของสินค้า โดย นักวิชาชีพพิจารณาว่ามหาวิทยาลัยก็ได้รับ แรงกดดันจากการเปลี่ยนแปลงของภาคธุรกิจ จึงต้องสร้างหลักสูตรที่สอนให้นักศึกษามีความรู้

ความสามารถในการใช้เครื่องมือการสื่อสารที่ หลากหลายอื่นๆ นอกเหนือจากการโฆษณา

**มุมมองของนักวิชาชีพต่อปัจจัยที่ส่งผลให้มีการ ประยุกต์ใช้การสื่อสารการตลาดและความพร้อม ของบุคลากร**

ทั้งนี้นักวิชาชีพด้านการโฆษณา เห็นพ้อง ต้องกันว่าบุคลากรส่วนใหญ่ในบริษัทโฆษณา ยังขาดความรู้ ความเข้าใจและทักษะเรื่องการ สื่อสารการตลาดแบบผสมผสานอย่างแท้จริง โดย พนักงานในบริษัทตัวแทนการโฆษณาข้ามชาติ ขาดการคิดเชิงมโนทัศน์ (Conceptual Thinking) และการคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) โดยผู้ให้ความเห็นท่านหนึ่งระบุว่า บุคลากรทั้งภาคธุรกิจและภาควิชาการต้องม ีความรู้ความเข้าใจเรื่องการสื่อสารการตลาดมาก กว่าที่เป็นอยู่ ในทางกลับกัน ผู้ให้ความเห็น ท่านหนึ่งแสดงทัศนนะว่า พนักงานของบริษัท ตัวแทนการโฆษณาระดับท้องถิ่นในตำแหน่งที่ ไม่เกี่ยวข้องกับ การดูแลลูกค้าหรือการคิด เชิงกลยุทธ์ ไม่จำเป็นต้องเข้าใจเรื่องการสื่อสาร การตลาด

**มุมมองของนักวิชาชีพต่อความสอดคล้องของ ภาควิชาการกับภาคธุรกิจ**

ในส่วนของนักศึกษา ผู้วิจัยได้สอบถาม ว่านักศึกษาที่สำเร็จการศึกษาได้รับความรู้ จาก มหาวิทยาลัยเพียงพอแล้วหรือไม่และควรมี ความรู้ในเรื่องใดเพิ่มเติม นอกเหนือจากความรู้ ในวิชาเอกที่เรียนมาแล้ว ตัวแทนภาควิชาชีพ มองว่าความรู้ที่ได้รับจากการเรียนการสอน เพียงพออยู่แล้ว สิ่งที่ต้องเพิ่มเติมก็คือ ทักษะ ทางภาษา โดยเฉพาะภาษาอังกฤษและภาษาจีน เนื่องจากบุคลากรโฆษณาที่ภาษาอังกฤษดีบาง

คนก็เป็นคนไม่ติดดิน คือไม่เข้าใจความต้องการของผู้บริโภคทั่วไปอย่างแท้จริง ส่วนพวกที่ติดดินก็สื่อสารภาษาอื่น ๆ ไม่ได้อีก ผู้ให้ความเห็นท่านหนึ่งระบุว่าสิ่งที่ยังคงขาดอยู่และเป็นปัญหาอย่างมาก ได้แก่ คุณภาพของความเป็นมนุษย์ (Human Quality) ซึ่งหมายถึงการมีใจรักในงานที่ทำ, ความใส่ใจ, ความใฝ่รู้, สู้งาน, ขยันและอดทน โดยความรู้และทักษะที่นักศึกษาควรมีเพิ่มเติม ประเด็นสำคัญของนักศึกษาจบใหม่จึงไม่ใช่การขาดความรู้ความสามารถ แต่เป็นการขาดคุณภาพความเป็นมนุษย์งานที่ดี รวมถึงการขาดความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking) และความคิดเชิงมโนทัศน์ (Conceptual Thinking) ดังนั้นนักศึกษาที่มีประสบการณ์ฝึกงานจริง โดยความเอาใจใส่ขององค์กร โฆษณาที่เปิดโอกาสให้เขาได้เรียนรู้กระบวนการต่างๆ ในการทำงาน จะมีส่วนอย่างมากต่อพัฒนาการของนักศึกษาเหล่านี้

ในส่วนของผู้สอนในมหาวิทยาลัย ตัวแทนภาควิชาชีพมีความคิดเห็นแตกต่างกันไป ตั้งแต่มองว่าอาจารย์ในมหาวิทยาลัยยังคงยึดติดการสอนโดยเน้นตำราเรียนเป็นหลัก เมื่อยกกรณีศึกษาที่เป็นตัวอย่างที่เกิดขึ้นในต่างประเทศและห่างไกลตัวผู้เรียน นักศึกษาจึงไม่ได้รับความรู้ที่ใกล้เคียงกับโลกโฆษณาจริง และเป็นเหตุผลสำคัญที่สมาคมโฆษณาได้จัดโครงการอบรมผู้สอน (Training for Trainers) เพื่อแบ่งปันประสบการณ์ร่วมกันระหว่างภาควิชาการและภาควิชาชีพ ขณะที่บางท่านมีความเห็นในทิศทางตรงกันข้ามคือเห็นด้วยกับการสอนจากตำรา เพราะตำราเป็นองค์ความรู้ที่ผ่านการพิสูจน์มาแล้ว ดังนั้นนักศึกษาในช่วงสองปีแรกต้องมีพื้นฐานทางวิชาการที่เพียงพอ เพื่อที่จะสามารถต่อยอดในวิชาปฏิบัติ

การในช่วงสองปีหลังได้เป็นอย่างดี

สำหรับงานวิจัยที่ภาควิชาการได้ศึกษาและพัฒนาขึ้น ตัวแทนจากภาควิชาชีพให้ความสำคัญน้อยมาก ทั้งนี้ผู้ให้ความเห็นท่านหนึ่งได้ให้ข้อสังเกตว่าน่าจะเกิดจากจุดยืนที่ต่างกัน โดยงานวิจัยที่ภาคธุรกิจให้ความสนใจคืองานวิจัยที่พัฒนาความรู้ เทคนิค วิธีการด้านความคิดสร้างสรรค์และการสื่อสารการตลาด โดยมีเป้าหมายสำคัญเพื่อผลสำเร็จทางธุรกิจของเจ้าของสินค้าเป็นหลัก ขณะที่งานวิจัยด้านวิชาการที่เป็นที่รู้จักในวงกว้างมักจะเป็นงานวิจัยที่ศึกษาเรื่องผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการโฆษณาและการสื่อสารการตลาดที่ก่อให้เกิดผลเสียต่อสังคม ขณะที่ผู้ให้ความเห็นอีกท่านหนึ่งได้อธิบายว่า งานวิจัยของภาคธุรกิจนั้นเป็นเสมือนจุดขายของแต่ละบริษัทที่ช่วยสร้างความน่าเชื่อถือให้เกิดขึ้นแก่บริษัทตัวแทนการโฆษณานั้นๆ บางครั้งเจ้าของสินค้า/บริการต้องการข้อมูลที่จะสนับสนุนการตัดสินใจ บริษัทตัวแทนการโฆษณาที่มีเครื่องมือการวิจัยตลาดที่น่าเชื่อถือก็จะได้รับเลือกให้ทำงานโฆษณาสินค้า/บริการนั้นๆ นอกจากนี้งานวิจัยของภาควิชาการยังถูกมองว่าใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบโบราณ หรือไม่ก็เน้นปริมาณการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวนมากและใช้ค่าสถิติที่ซับซ้อน กล่าวโดยสรุปก็คืองานศึกษาวิจัยของนักวิชาการไม่ได้สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงของภาคธุรกิจ

หลักสูตรการสื่อสารการตลาดหรือรายวิชาอื่นๆที่เกี่ยวข้อง นักวิชาชีพมองว่าหลักสูตรการเรียนการสอนในปัจจุบันยังไม่สอดคล้องกับภาคธุรกิจเสียทีเดียว แต่กำลังพัฒนาไปในทิศทางที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยคณะนิเทศศาสตร์ในมหาวิทยาลัยหลายแห่งได้เชิญบุคลากรในธุรกิจโฆษณาที่มีความรู้ความ

สามารถไปช่วยสอนและแบ่งปันประสบการณ์การทำงาน มหาวิทยาลัยภาครัฐที่มีการเรียนการสอนด้านนิเทศศาสตร์หรือวารสารศาสตร์ และสื่อสารมวลชนมาอย่างยาวนาน และมหาวิทยาลัยภาคเอกชนที่มีความพร้อมด้านงบประมาณ บุคลากรและอุปกรณ์การเรียนการสอนด้านนิเทศศาสตร์จะได้เปรียบและได้รับการยอมรับมาตรฐานความสอดคล้องกับภาคธุรกิจสูงกว่าสถาบันอุดมศึกษาแห่งอื่น เพราะคุณภาพของผู้สอนและนักศึกษา รวมถึงสายสัมพันธ์ของศิษย์เก่าที่ทำงานอยู่ในบริษัท ตัวแทนการโฆษณาซึ่งเป็นเสมือนข้อต่อเชื่อมระหว่างรุ่นพี่-รุ่นน้องร่วมสถาบันฯ นอกจากนี้ ตัวแทนภาคธุรกิจเห็นพ้องร่วมกันว่าบุคลากรด้านการสื่อสารการตลาดที่ภาคธุรกิจต้องการคือ คนที่มีใจสู้ หรือคนมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน เป็นคุณสมบัติข้อแรก ข้อต่อมาคือเป็นคนที่ใฝ่รู้ และใฝ่รอบ ไม่ใช่มีแต่ความรู้ในเรื่องที่ตัวเองเชี่ยวชาญ แต่ไม่มีความรู้รอบตัวหรือไม่ติดตามความเป็นไปของโลก ผู้ให้ความเห็นท่านหนึ่งได้อธิบายว่า คุณอาจจะเป็นคนที่มีหลักการทำงานเก่ง แต่ไม่เคยดูหนัง ดูละคร ชีวิตนี้ไม่มีกิจกรรม ไม่มีปฏิสัมพันธ์กับคนอื่น ชีวิตไม่มีสังคมไม่รู้เรื่องข่าวฉาวของคนดังหรือเรื่องที่กำลังเป็นกระแสสังคม คนอย่างนี้ผมก็ไม่รับเข้าทำงานนะครับ คุณลักษณะข้อสำคัญที่ผู้ให้ความเห็นส่วนใหญ่ระบุคือ ต้องมีตรรก (Logic), มีความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking) และความคิดเชิงโมโนทัศน์ (Conceptual Thinking)

มุมมองของนักวิชาชีพต่อธุรกิจโฆษณา  
 ทศวรรษหน้า

เมื่อถามคำถามเพื่อให้มองภาพอนาคตว่าอุตสาหกรรมการโฆษณาจะเกิดการ

เปลี่ยนแปลงอย่างไรในช่วง 10 ปีข้างหน้า ผู้ให้ความเห็นทั้งหมดมองว่าจะเกิดการเปลี่ยนแปลงของ 2 แกนหลัก คือแกนของสื่อแบบธรรมเนียม (Traditional Media) และแกนของสื่อเสมือน (Virtual Media) นักโฆษณาและนักสื่อสารการตลาดต้องมีความสามารถในการสื่อสารผ่านสื่อมวลชนและสื่อดิจิทัล ดังนั้นคนที่จะประสบความสำเร็จคือ คนที่รู้รอบและมีความคิดสร้างสรรค์ ดังเหตุผลที่ได้กล่าวมาแล้ว ผู้ให้ความเห็นท่านหนึ่งได้แสดงความเห็นว่าเป็นบริษัทโฆษณาจะยังคงมีบทบาทสำคัญด้านความเป็นนักปฏิบัติมืออาชีพ แม้ว่าจะเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น ทั้งนี้ผู้บริโภคจะเป็นคนกำหนด โดยมีเทคโนโลยีด้านการสื่อสารเป็นตัวเร่ง นอกจากนี้ผู้ให้ความเห็นท่านหนึ่งได้ระบุว่างบประมาณคือสิ่งสำคัญที่ทำให้บริษัทที่ถึงพร้อมกว่าจะยังคงได้เปรียบทั้งเรื่องความรู้ บุคลากร และการผสมผสานเครื่องมือการสื่อสารต่างๆ

#### การอภิปรายผล

การวิจัยเบื้องต้นเรื่อง ความสอดคล้องระหว่างการเรียนการสอนการสื่อสารการตลาดในระดับอุดมศึกษากับการดำเนินงานในภาคธุรกิจครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสอดคล้องของการเรียนการสอนการสื่อสารการตลาดของภาคอุดมศึกษากับการดำเนินงานของภาคธุรกิจ และศึกษาความสอดคล้องของคุณสมบัติของนักศึกษาที่ศึกษาสาขาการสื่อสารการตลาด/สาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับความต้องการของภาคธุรกิจ

จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกบุคลากรระดับแกนนำของทั้งฝ่ายวิชาการและวิชาชีพจำนวน 6 ท่าน ซึ่งผลการศึกษาบ่งชี้ว่า มีความไม่สอดคล้องเกิดขึ้นไม่เฉพาะระหว่างนักวิชาการ

และนักวิชาชีพเท่านั้น แม้แต่ระหว่างนักวิชาการจากสถาบันที่มีโครงสร้างการบริหารงานและโครงสร้างหลักสูตรที่แตกต่างกัน ก็ยังพบว่ามี ความไม่สอดคล้องกันเกิดขึ้น โดยส่วนหลักๆ ที่มีความสอดคล้องกันของทุกมหาวิทยาลัย คือเรื่องของการพัฒนาตัวนักศึกษา ที่มุ่งเน้นให้เป็นผู้ที่มีทักษะในการปฏิบัติงาน โดยมีความเชี่ยวชาญในการใช้เครื่องมือสื่อสารการตลาดต่างๆ และพยายามสร้างกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลายเพิ่มเติมจากการเรียนทฤษฎีแบบเข้มข้น อาทิ การสร้างสถานการณ์จำลอง, การประกวดแข่งขัน, การฝึกงาน เป็นต้น ขณะที่มุมมองของภาควิชาการและภาควิชาชีพต่อผลผลิตของหลักสูตรการศึกษา คือ ตัวนักศึกษาที่สำเร็จการศึกษานั้นมีมุมมองที่สอดคล้องกัน คือ นักศึกษาควรมีความรู้เพิ่มเรื่องทักษะภาษา ความรู้เรื่องตลาดและธุรกิจ รวมถึงควรมีความคิดเชิงมโนทัศน์ ความคิดสร้างสรรค์ และทัศนคติที่ดีในการเป็นคนที่รักงานใฝ่รู้และกระหายความสำเร็จ ซึ่งคำตอบส่วนใหญ่ที่ได้ใกล้เคียงกับงานวิจัยก่อนหน้านี้ของกรกช อนันตสมบุญ (2543) และ นิธิมา จันทรสูตร (2547)

สำหรับส่วนที่ มีความไม่สอดคล้อง ได้แก่ นิยามของการสื่อสารการตลาด, หลักสูตรการศึกษา ตั้งแต่ชื่อหลักสูตร เนื้อหาวิชาเรียน จุดเน้นของแต่ละสถาบันฯ มีจุดเด่น - จุดด้อยที่แตกต่างกัน รวมถึงเรื่องของการสร้างองค์ความรู้และการพัฒนาผลงานวิจัยของบุคลากรผู้สอน ก็มีการให้ความสำคัญแตกต่างกันไป ซึ่งผลการศึกษารื่องนียมความหมายของการสื่อสารการตลาดสอดคล้องกับการให้คำนิยามของ Schultz และสอดคล้องกับงานวิจัยก่อน-หน้าที่บ่งชี้ถึงปัญหาของการสื่อสารการตลาดที่ว่านักวิจัยและผู้ที่เกี่ยวข้องมีความเกี่ยวกับการสื่อสารการตลาด

แบบผสมผสานต่างก็พัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานขึ้นตามแนวคิดของตนเอง จึงทำให้คำนิยามและการบรรยายถึงการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานของแต่ละคนนั้นแตกต่างกันออกไป (Kerr 2009; Kerr et al. 2008; Kitchen et al. 2005) และเรื่องหลักสูตร, ผู้สอนและงานวิจัยสอดคล้องกับงานวิจัยในต่างประเทศของ Kerr และคณะ (2008) และ Kerr (2009) ที่ว่าหลักสูตรการสื่อสารการตลาดมีความหลากหลายและมีจุดเน้นที่ต่างกันไป ซึ่งเกิดขึ้นจากการต่อยอดจากหลักสูตรเดิมในด้านโฆษณาหรือบางหลักสูตรก็ถูกพัฒนาขึ้นมาใหม่ รวมถึงงานวิจัยของภาควิชาการและภาคธุรกิจไม่ได้มีส่วนสนับสนุนซึ่งกันและกัน นอกจากนี้การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ยังค้นพบเพิ่มเติมว่างานวิจัยจากนักวิชาการของประเทศไทยที่ได้รับความสนใจมักจะเป็นงานที่นำเสนอผลของการสื่อสารการตลาดต่อสังคม โดยผู้ให้ความเห็นท่านหนึ่งได้อธิบายว่างานวิจัยของภาคธุรกิจมีลูกค้านำเป็นเป้าหมาย แต่งานวิจัยทางวิชาการมีทั้งส่วนที่สนับสนุนการตลาด แต่ขณะเดียวกันนักวิชาการก็ต้องมองผลกระทบด้านลบที่อาจจะเกิดขึ้นกับสังคมด้วย นอกจากนี้ยังมีความไม่สอดคล้องของนักวิชาการและนักวิชาชีพต่อตัวนักศึกษากล่าวคือ ขณะที่ตัวแทนภาควิชาการทั้งหมดยืนยันว่านักศึกษาของตนมีความพร้อมแล้วสำหรับภาคธุรกิจ แต่ตัวแทนจากบริษัทโฆษณากลับมองในทิศทางตรงกันข้าม โดยผู้ให้ความเห็นภาคธุรกิจส่วนใหญ่มองว่าปัญหาของแรงงานจบใหม่ไม่ได้อยู่ที่ขาดความรู้ แต่เป็นการขาดทัศนคติ ที่ดีต่อการทำงานสายวิชาชีพ ซึ่งคำตอบที่ได้ไม่แตกต่างจากงานวิจัยของ กรกช อนันตสมบุญ (2543) และ นิธิมา จันทรสูตร (2547) และคำตอบดังกล่าวน่าจะสะท้อนให้เห็น

ได้อย่างชัดเจนว่า ขณะที่ผู้สอนต้องการสร้างบัณฑิตให้ตรงกับความต้องการของตลาด โดยมีแนวทางที่สอดคล้องกับภาคธุรกิจ แต่ผลผลิตที่ได้กลับยังมีความไม่สมบูรณ์และมีคุณสมบัติที่ไม่สอดคล้องกับภาคธุรกิจอย่างแท้จริง ซึ่งปัญหาที่เกิดขึ้นนั้น อาจจะไม่ได้เกิดขึ้นจากการเรียนการสอนในสถาบันการศึกษาแต่เพียงอย่างเดียว แต่เราอาจจะต้องพิจารณาถึงภาพรวมของปัจจัยแวดล้อมทั้งหมดที่มีส่วนอย่างมากต่อการหล่อหลอมทัศนคติโดยรวมของนักศึกษา ซึ่งตัวอาจารย์ผู้สอนในมหาวิทยาลัยคงไม่สามารถหลีกเลี่ยงภาระรับผิดชอบในการช่วยเพิ่มเติมในสิ่งที่ยังคงบกพร่องเหล่านี้เพื่อให้ผลผลิตที่เกิดขึ้นมา มีความพร้อมในการก้าวสู่ตลาดแรงงานอย่างแท้จริง

นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังพบว่าปัจจัยหลักที่บริษัทตัวแทนการโฆษณา นำการสื่อสารการตลาดมาใช้ นอกเหนือจากการโฆษณาซึ่งคำตอบที่ได้มีความแตกต่างจากงานวิจัยก่อนหน้านี้ในต่างประเทศของ Kitchen และคณะ (2005) และงานวิจัยภายในประเทศไทยของ สราวุธ อนันตชาติ (2545) กิ่งกาญจน์ ภัทรธรรมาศ (2547) และ Vantamay (2009) กล่าวคือ งานวิจัยก่อนหน้านี้ได้ระบุว่าบริษัทตัวแทนเจ้าของสินค้า/บริการ นิยมใช้การสื่อสารการตลาดเพื่อลดงบประมาณด้านการส่งเสริมการตลาด ทั้งนี้จากการให้คำตอบของนักวิชาชีพได้อธิบายว่า งบประมาณทางการโฆษณาของบริษัทเจ้าของสินค้า/บริการมีการกำหนดมาแล้วอย่างแน่นอนในแต่ละปี ดังนั้นการใช้งบประมาณเพื่อรองรับความต้องการตลาดนั้นขึ้นอยู่กับแผนกลยุทธ์ที่บริษัทตัวแทนการโฆษณาจะนำเสนอให้บริษัทเจ้าของสินค้า/บริการพิจารณา ดังนั้นการเลือกใช้เครื่องมือต่างๆ ในการสื่อสาร จึงเป็นผลจากการพิจารณา

ประสิทธิผลในการเข้าถึงตามวัตถุประสงค์ทางการตลาดและการสื่อสาร โดยไม่เกี่ยวข้องกับเรื่องของการตกลงงบประมาณด้านการตลาดแต่อย่างใด สำหรับในประเทศไทยแล้วผู้บริหารระดับสูงของบริษัทเจ้าของสินค้า/บริการส่วนใหญ่ยังคงทุ่มเทงบประมาณจำนวนมากกับการโฆษณาทางสื่อโทรทัศน์ ซึ่งเป็นการสื่อสารผ่านสื่อตามธรรมเนียมนิยมมากกว่าที่จะเลือกใช้เครื่องมือทางการสื่อสารการตลาดอื่นๆ (Below the Line) ซึ่งรวมถึงสื่อใหม่ (New Media) ด้วย

#### ข้อจำกัด การประยุกต์ใช้ผลการวิจัย และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

เนื่องจากงานวิจัยครั้งนี้เป็นเพียงงานวิจัยเบื้องต้น โดยผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 6 ท่าน โดยคัดเลือกจากบริษัทตัวแทนการโฆษณาและมหาวิทยาลัยชั้นนำในประเทศไทยที่มีการเรียนการสอนการสื่อสารการตลาด/สาขาวิชาอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ด้วยภารกิจการทำงานในตำแหน่งผู้บริหารของแต่ละท่านทำให้มีเวลาจำกัดในการให้ข้อมูล ซึ่งการวิจัยในอนาคต หากสามารถเพิ่มเติมจำนวนของผู้ให้ข้อมูลหลักหรือใช้วิธีวิทยาการวิจัยอื่นๆ เพิ่มเติม น่าจะทำให้การศึกษาประเด็นดังกล่าวมีความสมบูรณ์มากขึ้น

จากผลวิจัยที่ได้สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้กับการพัฒนาหลักสูตรที่สอดคล้องกับความต้องการของภาคธุรกิจ รวมถึงควรมีการเสริมทักษะ, การจัดอบรมเพื่อสร้างเสริมทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานจริงของนักศึกษาที่จะสำเร็จเป็นแรงงานสำคัญของภาคธุรกิจในอนาคต อนึ่ง ตัวผู้วิจัยมีข้อสังเกตอยู่ประการหนึ่งว่าการศึกษาข้อมูลครั้งนี้ ผู้ให้ข้อมูลทั้งหมดไม่ได้พูดถึงเรื่องการพัฒนาตัวบุคคลากรผู้สอนเอง ซึ่ง

ต่างจากงานวิจัยในต่างประเทศของ Kerr (2009) ที่กล่าวถึงการพัฒนา IMC Champion ซึ่งอาจจะ เป็นสาเหตุหลักประการหนึ่งที่มีส่วนอย่างมากต่อ การปรับเปลี่ยนทัศนคติของนักศึกษา เพราะเรา อาจสร้างแรงบันดาลใจสำคัญในการพัฒนา บัณฑิตด้วยการสร้างต้นแบบ (Role Model) ที่นักศึกษามีความชื่นชมและศรัทธาทั้งในส่วน ของภาควิชาการและภาควิชาชีพ ที่นักศึกษา สามารถเรียนรู้และเลียนแบบเพื่อก้าวไปสู่ความ สำเร็จได้ นอกเหนือจากการมุ่งสู่การเป็น Superstar บนเวทีประกวดเพียงอย่างเดียว

จากงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ สำหรับงานวิจัยในอนาคต 4 ประการดังนี้ ประการแรก เนื่องจากงานวิจัยครั้งนี้มีข้อ จำกัดสำคัญในเรื่องเวลาที่ใช้เก็บข้อมูลจากผู้ให้ ข้อมูลหลัก การวิจัยครั้งต่อไปจึงควรมีการ สัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างเพิ่มเติม ให้ครอบคลุมทั้ง ในส่วนของนักวิชาการและนักวิชาชีพ เพื่อให้ได้

ข้อมูลที่ใกล้เคียงกับความเป็นจริงที่สุด ประการ ต่อมา ควรมีการศึกษาตัวหลักสูตรของภาค อุดมศึกษาที่มีการเรียนการสอนที่เกี่ยวข้องกับ การสื่อสารการตลาด/สาขาวิชาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของหลักสูตรฯ ที่แต่ละมหาวิทยาลัยใช้ในการเรียนการสอน ประการที่สาม ควรมีการเก็บข้อมูลผลผลิตที่เกิด จากหลักสูตร อันได้แก่บัณฑิตที่สำเร็จการศึกษา นักศึกษาปัจจุบัน รวมถึงสอบถามผู้จ้างงาน เพื่อทราบถึงความพึงพอใจจากการจ้างงาน ด้วย และประการสุดท้าย เนื่องจากหลักสูตร การสื่อสารการตลาดกำเนิดขึ้นในประเทศ สหรัฐอเมริกา โดยเป็นหลักสูตรระดับปริญญา โท จึงควรมีการวิจัยหลักสูตรสื่อสารการตลาด ในระดับปริญญาตรีเปรียบเทียบกับหลักสูตรใน ระดับปริญญาโทในประเทศไทย เพื่อที่จะได้นำ ผลที่ได้จากการวิจัยมาพัฒนาองค์ความรู้ด้าน การสื่อสารการตลาดในประเทศไทยต่อไป

## เอกสารอ้างอิง

### ภาษาไทย

- กรกช อนันตสมบูรณ์. (2543). **หลักสูตรการศึกษาด้านการโฆษณาระดับปริญญาตรี กับความต้องการของตลาดแรงงานในประเทศไทย**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการโฆษณา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กึ่งกาญจน์ ภัทรธรรมมาศ. (2547). **พัฒนาการและอนาคตของแนวคิดและการใช้การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานในประเทศไทย**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขา นิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิธิมา จันทรสุต. (2547) **หลักสูตรการศึกษาระดับปริญญาโทด้านการโฆษณา กับความต้องการของตลาดแรงงานในประเทศไทย**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการโฆษณา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สรารัฐ อนันตชาติ.(2545). **บทนำ : สถานภาพการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานในประเทศไทย**. ในสรารัฐ อนันตชาติ (บก.), **วารสารนิเทศศาสตร์** (หน้า 1-4). กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

### ภาษาอังกฤษ

- Anantachart, S. (2001). **To integrate or not to integrate : Exploring how Thai marketers perceive integrated marketing communications**. Paper presented at the Special 2001 American Academy of Advertising Asia-Pacific Conference, Kisarazu, Japan.
- Anantachart, S. (2003). **In The Eyes of The Beholder : A Comparison of Thai Marketers' and Advertising Practitioners' perceptions on Integrated Marketing Communications**. In Rose, Patricia, B., & R. L. King (Eds.), **The Proceedings of the 2003 Asia-Pacific Conference of the American Academy of Advertising**. Florida International University, FL : American Academy of Advertising.
- Duncan, T. (2008). **Principles of Advertising and IMC** (2nd ed.). McGraw-Hill International Edition.
- Eagle, L., Kitchen, P. J., & Bulmer, S. (2007). **Insights into Interpreting integrated marketing Communications : A two nation qualitative comparison**. *European Journal of Marketing*, 41(7-8), 956-970.

- Kallmeyer, J., & Abratt R. (2001). **Perception of IMC and organisational change among agencies in South Africa.** International Journal of Advertising, 20, 361-380.
- Kerr, G. (2009). **Apple, oranges and fruit salad : A delphi study of the IMC educational mix.** Journal of Marketing Communications, 15(2-3), 119-137.
- Kerr, G., Schultz, D., Patti, C. & Kim, I. (2008). **An inside-out approach to Integrated Marketing Communication : An international analysis.** International Journal of Advertising, 27(4), 511-548.
- Kitchen, P. J., & Tao, L. (2005). **Perception of Integrated Marketing Communications : A Chinese Ad and PR agency perspective.** International Journal of Advertising, 24(1), 51-78.
- Kitchen, P. J., Pelsmacker, P., Eagle, L. & Schultz, D. E. (2005). **A Reader in Marketing Communications.** Oxon : Routledge.
- Kliatchko, J. (2008). **Revisiting the IMC Construct : A revised definition and four pillars.** International Journal of Advertising, 27(1), 133-160.
- Schultz, D. E., Tannenbaum, S. I., & Lauterborn, R. F. (1994). **Integrated Marketing Communications.** IL : NTC Business Books.
- Vantamay, S. (2009). **Integrated marketing Communication (IMC) of Advertisers in Thailand : Perceptions, Performances, and Measurement.** Journal of Communication Arts, 27(4), 143-161.



การใช้แฟ้มสะสมงานอิเล็กทรอนิกส์ในชั้นเรียนการเขียนภาษาอังกฤษเป็น  
ภาษาต่างประเทศ : ผลกระทบ และเจตคติของนักศึกษา

---

The Use of Electronic Portfolios in the EFL Writing Class  
: Effects and Student Attitudes

รวีวรรณ หวานชิด\*  
Raveewan Wanchid

---

\*อาจารย์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

Instructor, Department of Languages King Mongkut's University of Technology North Bangkok  
Raveewan Wanchid is currently a lecturer at King Mongkut's University of Technology North Bangkok.  
She obtained a Ph.D. in English as an International Language (EIL) Program at Chulalongkorn University,  
Bangkok, Thailand in 2008.

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาผลกระทบของแฟ้มสะสมงานอิเล็กทรอนิกส์ที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเขียน 2) เปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเขียนภาษาอังกฤษของนักศึกษาที่มีระดับสมรรถภาพทั่วไปทางภาษาอังกฤษที่แตกต่างกัน (สูง กลาง และต่ำ) และ 3) ศึกษาการเจตคติของนักศึกษาที่มีต่อการใช้แฟ้มสะสมงานอิเล็กทรอนิกส์ในการเรียนวิชาการเขียน รูปแบบการทดลองเป็นงานวิจัยเชิงเดี่ยวซึ่งมีการเปรียบเทียบคะแนนผลสัมฤทธิ์ทางการเขียนก่อนและหลังการทดลอง โดยการใช้แฟ้มสะสมงานอิเล็กทรอนิกส์และระดับสมรรถภาพทั่วไปทางภาษาอังกฤษที่แตกต่างกันของนักศึกษาเป็นตัวแปรต้น และผลสัมฤทธิ์ทางการเขียนเป็นตัวแปรตาม กลุ่มตัวอย่างเป็นนักศึกษาสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือคณะวิศวกรรมศาสตร์จำนวน 30 คน โดยการวิจัยครั้งนี้ ใช้เว็บล็อก (weblog) ที่ให้บริการโดยบริษัท Google เป็นเครื่องมือในการสร้างแฟ้มสะสมงานอิเล็กทรอนิกส์ของนักศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณได้แก่ แบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเขียน และแบบสอบถามปลายเปิด ส่วนการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพใช้แบบสอบถามปลายเปิด และการสัมภาษณ์ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติพรรณนา t-test และ One-way ANOVA ผลจากการวิจัยพบว่า 1) โดยเฉลี่ยคะแนนผลสัมฤทธิ์ทางการเขียนภาษาอังกฤษของนักศึกษาภายหลังการใช้แฟ้มสะสมงานอิเล็กทรอนิกส์เพิ่มขึ้นจากเดิมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p=0.05$ ) 2) โดยเฉลี่ยระดับสมรรถภาพทั่วไปทางภาษาอังกฤษมีผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเขียนภาษาอังกฤษของนักศึกษา และ 3) นักศึกษาทั้งสามกลุ่มมีเจตคติที่ดีต่อการนำแฟ้มสะสมงานอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในการเรียนวิชาการเขียนภาษาอังกฤษ

คำสำคัญ : แฟ้มสะสมงานอิเล็กทรอนิกส์ การสอนการเขียน ผลสัมฤทธิ์ในการเขียน

### Abstract

The objectives of the study were 1) to investigate the effect of the use of electronic portfolios on the students' writing achievement, 2) to compare the effect of levels of general English proficiency (high, moderate, and low) in the use of electronic portfolios on the students' writing achievement, and 3) to survey the students' attitudes toward the use of electronic portfolios in the writing class. The study was conducted by using a single group, pretest-posttest design. The use of electronic portfolios and levels of general English proficiency were the independent variables, whereas the students' writing achievement score was the dependent variable. In total, 30 second-year engineering students at King Mongkut's University of Technology North Bangkok (KMUTNB) were randomly selected and assigned. Google's free weblog website (located at [www.blogger.com](http://www.blogger.com)) was used as a tool for creating and developing the students' personal electronic portfolios. The concept of electronic portfolios, the purposes, the contents, and the criteria used for assessment were discussed with the students at the beginning of the course. A writing achievement test and a close-ended questionnaire were used for the quantitative data collection, while the qualitative data were gathered from the open-ended questions and interview. Descriptive statistics, t-test, and one-way ANOVA were employed for the data analysis. The findings were as follows: 1) on average, the students' writing score after the use of electronic portfolios was significantly higher than their pre-test score ( $p=0.05$ ); 2) on average, the levels of general English proficiency had a significant effect on the students' writing achievement; and 3) the students had highly positive attitudes toward the use of electronic portfolios in the writing course.

**Keywords :** electronic portfolios, writing instruction, writing achievement

## 1. Introduction

Due to the failures of the traditional teaching and learning approach focusing on rote learning, which does not allow students to achieve the appropriate level of language competency successfully, the paradigm shift of language instruction to the learner-centered approach has become a popular issue in Thailand. This approach emphasizes the individual needs of learners, the role of individual experience,

the need to develop awareness, self reflection, critical thinking, learner strategies, and other qualities and skills that are believed to be important for learners to develop (1). This attempt will certainly be useless if the appropriate tools for learning assessment are not employed.

Writing is viewed as a process of thinking. The composing process involves a number of activities: setting goals, generating ideas, organizing information, selecting appropriate language, making drafts, reading, reviewing, revising, and editing (2). To better gauge students' writing performance and learning process with less exam-centric method, as well as to encourage life-long learning skills, portfolio-based assessment is considered as one of the most effective alternative assessments worth applying in the EFL classroom, because using portfolios provides authentic and meaningful

collection and assessment of student work that accurately demonstrates achievement or improvement (3).

Nowadays, the advance of technology has changed the form of traditional portfolios to electronic portfolios, where coursework is typically assigned, accessed, completed, evaluated, and stored on a computer or website instead of on paper (4). Love, McKean, and Gathercoal (5) have stated that electronic portfolios will have an increasingly important role in education.

Although electronic portfolios are increasingly being used by colleges and universities to track progress toward general educational outcomes, research concerning portfolio use at the college and university level is limited at this time (6). For example, little research has been conducted on the use of electronic portfolios in English courses at the university level in Thailand, where most students and teachers are more familiar with traditional testing. Barrett (7) has stated that "There is a need for more data collection and longitudinal research on the perceptions of teacher candidates and faculty whether the benefits extend to the classroom and enhance student learning." As a result, it is interesting to study the effects of the use of electronic portfolios on students' writing achievement and their perceptions of using it in the writing course for learning

and assessment.

In this article, the author describes how the research was conducted, followed by the results of the study, and concludes with the discussions and recommendations for instruction.

## 2. Literature Review

According to Barrett (7), a portfolio is a collection of work that a learner has collected, selected, organized, reflected upon, and presented to show understanding and growth over time. Previous studies have confirmed that portfolios are better predictors of students' performance in an authentic situation, improve their higher-order thinking skills (8), cited in (6), empower students to be more actively engaged in the learning process and to

take control of their own learning (9), (10), (11), improve students' learning achievement (12), and provide a continuous and ongoing record of student progress with the attachment of peer feedback to observe their own growth.

The era of information technology has changed the form of portfolios, from traditional paper-based to electronic. Generally speaking, electronic portfolios contain the same types of information as paper portfolios; the main difference is that electronic portfolios use technologies such as CDs, DVDs, and the Web. Not only is a student's work changed from paper-based to computer-based, but other different characteristics are also found, as illustrated in Table 1.

**Table 1:** The Main Characteristics of Paper-Based Portfolios and Electronic Portfolios (13)

Criteria	Paper-Based Portfolios	Electronic Portfolios
Place for portfolio development	The students' work is assigned, assessed, and stored on scrapbooks, paper folders, or paper binders.	The students' work is assigned, assessed, and stored on the computer or a website.
Type of communication	One way communication	Two-way communication (without time or place restrictions)
Level of interaction	Less interaction and negotiation of meaning	More interaction and negotiation of meaning with unlimited participation online
Feedback and assessment condition	Handwritten feedback and assessment on papers	Typewritten feedback and assessment by posting on students' electronic portfolio website
Rate of response	Less immediate response from teacher and peers	More immediate response from teacher and peers

Criteria	Paper-Based Portfolios	Electronic Portfolios
Communication environment	Less support and lack of a sense of community	Greater support and sense of community
Degree of cultural barriers	Greater cultural barriers	Fewer cultural barriers
Other facilities	No other facility support	Writing is facilitated by computer technology functions such as cutting and pasting. This also allows students to collect and organize their portfolios in many media such as audio, video, graphics, and texts (7).
Content permanence	Less potential feelings of content permanence	Greater potential feelings of content permanence

According to Table 1, it is clear that the advantages of electronic portfolios seem to outweigh the traditional paper-based portfolios in several ways, so it is not surprising that they have received considerable attention and have become more widespread in various educational settings.

### 3. Research Objectives

1. To investigate the effect of the use of electronic portfolios on the students' writing achievement.

2. To compare the effect of the levels of general English proficiency (high, moderate, and low) in the use of electronic portfolios on the students' writing achievement.

3. To survey the students' perceptions toward the use of electronic portfolios.

### 4. Research Methodology

This study employed a single group, pretest-posttest design. This research aimed at investigating the effect of the use of electronic portfolios and levels of general English proficiency on the students' writing achievement. The use of electronic portfolios and levels of general English proficiency were the independent variables, while the students' writing achievement was the dependent variable of the study.

#### Subjects

The subjects were 30 Thai second-year undergraduate engineering students enrolled in Writing I as an elective course at KMUTNB in the second semester of academic year 2009. The students were divided into 3 groups: high, moderate, and low English proficiency groups according to their previous English course scores. In the

study, the random sampling technique was used for subject selection and assignment.

### Research Instruments

The following research instruments were employed for data collection. It is noted that all of the instruments were validated and piloted before the experiment.

#### 1. Writing achievement test

The test was constructed by the researcher and distributed at the beginning and at the end of the study. The purpose of the test was to assess the students' writing achievement and to answer the first two research objectives. The test is comprised 3 main parts. The first two parts measured the student's knowledge and recognition of grammatical points, while the third part aimed at measuring the students' writing ability at the paragraph level.

#### 2. Questionnaire

The survey was carried out at the end of the experiment. The questionnaire consisted of 2 main parts. The first part explored the students' personal information and the others investigated their attitudes towards the use of electronic portfolios in the writing class.

#### 3. Interview

The interviews were conducted at the end of the course, out of class, and tape recorded in order to collect more in-depth information about students' attitudes toward the use of electronic portfolios. Nine students (3 high, 3 moderate, and 3 low English proficiency) were randomly assigned for the interview.

#### Experimental Process

The following table describes the experimental process in the study.

**Table 2:** The Experimental Process

Phases	Activities	Weeks ( 1-15)
I	● The students took the pre-test.	1
	● The use of electronic portfolios was introduced to the students. The objectives, contents, and scoring rubric of the electronic portfolios were also discussed.	2
	● The students were trained in how to construct their personal electronic portfolios by using weblogs.	3
II	● The students developed their own electronic portfolios by collecting the assignments and work assigned by the teacher.	4-14
III	● The students took the posttest and questionnaire. Further, nine students were randomly assigned to the interview session.	15

## 5. Results of the Study

According to the first research objective, the results from the t-test shown in Table 3 revealed that there was an effect of the use of electronic portfolios on the students' writing achievement, as the

students' post-test scores were significantly higher than those of the pre-test after the electronic portfolios had been used in the writing class ( $t= 11.29, p<0.05$ ).

**Table 3: Results of the pre-test and post-test scores of the students from the t-test analysis**

	Paired Differences					t	df	Sig. (1-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
Pair 1 POST -PRE	8.63	4.19	0.76	7.07	10.20	11.29	29	.0005*

\*  $p<0.05$

According to the second research objective, the results of one- way ANOVA shown in Table 4 revealed that there was an effect of level of general Eng-

lish proficiency on the students' writing achievement after the use of electronic portfolios, as the mean scores of the three proficiency groups were significantly different ( $F= 7.18, p<0.05$  ).

**Table 4: Results of the students with different levels of English proficiency from the one-way ANOVA**

Levels of general English proficiency

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	336.267	2	168.133	7.18	.003*
Within Groups	632.700	27	23.433		
Total	968.967	29			

\*  $p < 0.05$

For the third research objective, investigating the students' attitudes toward the use of electronic portfolios, the results from the questionnaire were reported under four main aspects, as illustrated in Tables 5. A 5-point Likert scale, ranging from Strongly Disagree (1) to Strongly Agree (5), was used. The interpretations were: 1.00-1.50 means that the students had very low positive attitudes toward the use of electronic portfolios; 1.51-2.50

means that the students had low positive attitudes toward the use of electronic portfolios; 2.51-3.50 means that the students had moderately positive attitudes toward the use of electronic portfolios; 3.51-4.50 means that the students had highly positive attitudes toward the use of electronic portfolios; and 4.51-5.00 means that the students had very highly positive attitudes toward the use of electronic portfolios.

**Table 5: Attitudes toward the benefits of using electronic portfolios in the writing course**

Statement	Mean	S.D.	Meaning
1. The use of electronic portfolios is useful when applied in the writing course.	4.00	0.69	High
2. The use of electronic portfolios makes the writing course more interesting.	4.13	0.43	High
3. Electronic portfolios provide sufficient storage space for collecting my work.	4.33	0.55	High
4. The use of electronic portfolios is convenient for submitting writing assignments that cover several drafts.	4.17	0.79	High
5. The use of electronic portfolios increases out-of-class interaction.	3.90	0.66	High
6. I have fun developing my electronic portfolios.	3.67	0.55	High
7. I pay more attention to the writing course than usual when using electronic portfolios.	3.67	0.61	High
8. I am proud of my electronic portfolios.	4.20	0.48	High
9. The use of electronic portfolios encourages me to engage in my own learning.	4.10	0.76	High
10. I can control my own learning through electronic portfolio development.	3.67	0.61	High
11. It is convenient to give and to receive feedback from peers and teachers.	4.00	1.02	High

Table 5 displays the mean of the questionnaire and its interpretation in relation to the students' perception of the benefits of using electronic portfolios in the writing course. The results show that the students strongly agreed with all of the items stating the benefits of the electronic portfolios. For example, the use of electronic portfolios was considered to be useful when applied in the writing course (item 1,  $M= 4.00$ ,  $SD =0.69$ ), as it provides sufficient storage space for collecting work (item 3,  $M= 4.33$ ,  $SD =0.55$ ), was considered convenient for submitting writing assignments that include several drafts (item 4,  $M= 4.17$ ,  $SD =0.79$ ), encouraged the students to engage in their learning (item 9,  $M= 4.10$ ,  $SD =0.76$ ), and was felt to be convenient in terms of giving and receiving feedback (item 11,  $M= 4.00$ ,  $SD =1.02$ ). Perhaps most importantly, the students were proud of their personalized electronic portfolios (item 8,  $M= 4.20$ ,  $SD =0.48$ ).

## 6. Discussion of the Results

### 1. Why does the use of e-portfolios have a significant effect on the students' writing achievement?

#### 1.1 The use of electronic portfolios facilitates students' writing and learning process.

With regard to the characteristics of electronic portfolios and paper-based

portfolios, it is obvious that these two modes are different, and the benefits of the electronic portfolios seem to outweigh the benefits of the traditional approach, facilitating students' writing and learning process in several ways. First, writing is facilitated by computer technology functions which allow students to collect and organize their electronic portfolios in many media types (7). Evidence from the questionnaire results shows that the students had highly positive attitudes toward the use of electronic portfolios, as they allow students to store a great deal of information and record dynamic documents with little physical space. According to the interviews, most of the students reported that the use of electronic portfolios offered several benefits. In particular, the students were able to organize their portfolios conveniently, systematically, and attractively, and the problems of lost or forgotten papers were also reduced. As a result, it was easy for students to maintain, edit, and update their personalized electronic portfolios.

In addition, electronic portfolios were considered two-way communication because students could respond to teachers or classmates or ask for suggestions anywhere, anytime, so a more immediate response was gained. This important feature tended to enhance students' learning and engagement out-

of-class. Previous studies have found that the technology mode not only increases teacher-student and student-student interactions but also creates a sense of community among students for meaningful negotiation and discussion (14) (15) (16). Unlike electronic portfolios, paper-based portfolios are considered one-way communication because of the lack of immediate feedback. Consequently, it is seen that the interaction in the traditional mode is lower than that of the electronic mode. However, the online interaction environment will not be successful without teacher support and encouragement.

It can be concluded that the beneficial characteristics of electronic portfolios could be an important factor contributing to the effect of electronic portfolios on the students' writing achievement, as the use of the electronic mode can facilitate students' writing process and enhance learning as a result.

### **1.2 The use of electronic portfolios increases student motivation.**

A key prerequisite for effective learning with electronic portfolios is that students be motivated (17) cited in (4). In this research, the students reported that the use of electronic portfolios increased their motivation to learn and engaged them in their own learning in several ways. Most of them reasoned that that the weblog was used as a tool for developing

the students' electronic portfolios, and its tools allowed them to choose the background, colors, music, and graphics that expressed their individuality and identity. These findings are consonant with previous studies that asserted that these special features make portfolios more appealing and pleasing to the students and motivate their creativity (18).

In addition, the use of electronic portfolios not only facilitates the students' learning process, but it also enhances computer and technology skills while they are creating, selecting, organizing, editing, and evaluating the portfolios. The demand of technological skills can enhance the students' extrinsic motivation, as no one denies that in the technology and Internet era, computer literacy is one of the top desirable competencies that both academic and business sectors require (19) cited in (20).

Next, the students might have greater feelings of content permanence and increased public access with electronic portfolio use since the electronic portfolios are published on the WWW. This can be confirmed by the questionnaire results, which indicated that the students were proud of their electronic portfolios. This created a greater sense of achievement and empowerment, as the students' authentic voice and identity were truly expressed to teachers and

fellow classmates.

Finally, the purpose of using electronic portfolios in the writing class could be another important factor that can increase or lessen the students' motivation and learning engagement. In this study, the main purpose of implementing the electronic portfolios in the writing class was to support the students' learning and low-stake course assessment. In regard to this approach, the students have to engage in the process beginning with setting the purpose, content, and rubrics of the electronic portfolios, collecting and organizing their work, providing and receiving feedback, and selecting their work for final evaluation. Therefore, these tasks seem to offer greater learner ownership and involvement in development and will certainly lead to more intrinsic motivation (7).

In conclusion, it can be said that the use of electronic portfolios can enhance both the extrinsic and intrinsic motivation of students and lead to greater learning engagement. As a result, this could be another reason why the students' writing scores increased after the use of electronic portfolios.

## **2. Why do the levels of general English proficiency have a significant effect on the students' writing achievement?**

### **2.1 Characteristics of high and low proficiency students**

The differences between high- and low-proficiency students have been investigated by many researchers (21) cited in (22). The findings reveal that high-proficiency students consistently outperform on tests, show higher task orientation, a higher attention level, a higher learning ability, higher engagement in social factors, higher cognitive processing skills, and a more self-directed effort than those of the low-proficiency students. Therefore, the different characteristics of language learners could indicate why the high-proficiency group outperformed the moderate-proficiency group, and the moderate group outperformed the low-proficiency group. The interview results of the study corroborate the previous studies mentioned above, as the lack of confidence in the ability to assess their writing assignments and those of their classmates' was mostly expressed by the moderate- and low-proficiency students. All of the low-proficiency students in the interviews reported that they were uncertain about selecting their work for the final electronic portfolio evaluation at the end of the course. Two low-proficiency students said that they asked their friends

to make the decision. In this case, help and guidance from the teacher is necessary and should not be totally excluded.

## **2.2 The relationship of general English proficiency and writing ability**

Based on the writing achievement mean scores, it could be said that the high-proficiency group performed better than the moderate-proficiency group and the moderate-proficiency group performed better than the low-proficiency group. These findings are supported by prior studies in ESL/ EFL writing, where the results showed that the quality of L2 writing and students' writing performance depended on their general level of proficiency in the target language (23), (24), (25), (26). This is a vital factor that distinguishes good writers from poor writers (27). Interestingly enough, former studies concluded that proficiency level can influence language learning achievement, not only in terms of writing skills but also other learning areas as well. These claims corroborate the results of the aforementioned studies (28), (29), (22), (30), which showed that the high-proficiency group outperformed the low-proficiency group no matter which types of learning methodology they received and regardless of the language skills the researchers focused on. Since the findings of this study are consistent with previous studies, it can be concluded that the level of general

English proficiency tends to influence the writing ability of students.

## **3. Why do the students have positive perceptions of the use of electronic portfolios in the writing course?**

### **3.1 New language assessment experience**

The first reason may be due to the excitement of a new language learning experience and assessment, which they had never experienced in their study. No one denies the fact that the education system of Thailand relies on more examination-oriented methods. Thai students seem to be familiar with the traditional testing taken at the end of the course, so the students' achievement is considerably based on the product rather than on the learning process. Previous studies have shown that traditional testing cannot accurately demonstrate a rich picture of student performance, achievement, or improvement, and does not provide students with the opportunity to take control of their own learning. This can be supportive to the questionnaire and interview results, which revealed that the students had never experienced portfolio assessment in their study before. They did not even know about the concept of the use of portfolios in collecting their work since they were more accustomed to examinations and

grades. All of the students in the interviews reported that this was the first time that they had used electronic portfolios in their study. All of them were confused at first when the concept of electronic portfolios was introduced and when they knew that the score on the electronic portfolios was counted as a part of the course evaluation. However, all of these feelings were released after the electronic portfolio training provided at the beginning of the course.

### **3.2 Student learning support and the advantages of weblogs**

Additionally, another reason why the students had positive attitudes toward the use of electronic portfolios may be because the characteristics of electronic portfolios can support student learning, including learner ownership and engagement with the portfolio, emotional connection, and encouragement of an authentic voice (17). The use of weblogs, the main tool for electronic portfolio development in this study, possesses these three key characteristics and provides advantages to the students. The evidence supporting these three issues is derived from the questionnaire and interview results, as follows.

In terms of learner ownership and engagement with portfolios, weblog tools allow the students to feel that they are in control of their own portfolios, as they

have freedom to create, design, organize, and edit their personal portfolios. In terms of emotional connection, the questionnaire results showed that the students strongly agreed that they had fun developing their electronic portfolios, were proud of their work, and the use of e-portfolios motivated them to be more interested in their learning. As regards the third characteristics, it was clear that the learners' authentic voices not only resulted from navigating the portfolios and reading the reflections on the screen, but the students' voices were shown via the opinions, comments, and suggestions they provided to their friends online. Moreover, it has been said that in an electronic portfolio, the ability to add multimedia elements expands the definition of voice within that rhetorical construct (14).

In sum, based on previous research and the results of the present study, it can be said that the characteristics of electronic portfolios, which can support student learning and the advantages of weblogs, enhance the students' positive attitudes toward the use of electronic portfolios.

## **7. Recommendations for Instruction and Research**

Based on the research results and the previous discussion, recommendations are presented as follows:

1. Based on the first research question, revealing that the use of electronic portfolios tends to have a significant effect on the students' writing achievement, it is recommended that if possible, teachers should find an opportunity to implement electronic portfolio assessment into their writing classes because of the advantages of technology that can support the students' learning and facilitate the writing process. However, teachers should be aware of the students' need and preferences and degree of computer literacy as well.

2. According to the second research question, showing that the level of general English proficiency has a significant effect on students' writing achievement, this does not mean that use of electronic portfolios does not work well with the low-proficiency group because the results from the questionnaire and interview showed that the students from this group also had highly positive attitudes toward the use of electronic portfolios. Teachers should be aware, however, of the students' readiness to apply less exam-based assessment in their study, of the students' ability to provide feedback, and the students' ability to assess their work and their classmates' work. As a result, electronic portfolio training, peer-feedback training, and self- and peer-assessment practices should be implemented as a part of the course

content. It is also recommended that the teacher give some credit to students for the activities in which the students are trained.

3. Teachers should provide a collaborative learning environment, trust and warmth, and the objectives of the electronic portfolios should be clearly indicated and explained because the students are sometimes only familiar with traditional testing.

4. As this study has a minimum number of subjects for an experimental study, further studies should be used with caution in terms of generalization (31). Moreover, it would be interesting to explore further whether the study will yield the same results if the study is carried out with the subjects in other settings, such as public universities or with subjects at other educational levels.

5. In order to strengthen the reliability of the study, the use of a control group is recommended for further studies. In addition, this research was conducted with engineering students in a writing course;

consequently, students in other faculties and in other content courses would be interesting to research.

## 8. Conclusion

In conclusion, the results of this study, both theoretically and practically, shed new light on the area of writing assessment and writing instruction, as the use of electronic portfolios can effectively supports student learning, particularly as regards writing achievement. It is highly recommended that electronic portfolio training be implemented in the classroom, where the concept of electronic portfolios is sometimes unfamiliar to students. In addition, the instructors should bear in mind that the students' writing achievement is not only affected by the use of

electronic portfolios. Whether the use of electronic portfolios will be successful in the writing class also depends on other important factors, such as type of peer or teacher feedback, the quality of the feedback, and peer feedback training.

## 9. Acknowledgements

Without the financial funding granted by King Mongkut's University of Technology North Bangkok, this research project would not have been successfully conducted.

## References

- (1) Richards, J.C. and Rodgers, T.S. (2001). **Approaches and methods in language teaching**. Cambridge: Cambridge University Press.
- (2) Hedge, T. (2000). **Teaching and learning in the language classroom**. Oxford: Oxford University Press.
- (3) Ekbatani, G. and Pierson, H. (2000). **Learner-directed assessment in ESL**. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- (4) Tuksinvarajarn, A. and Watson, Todd, R. (2009). The e-pet: Enhancing motivation in e-portfolios. **English Teaching Forum**. 1, 22-31.
- (5) Love, D., McKean, G. and Gathercoalm, P. (2004). Portfolios to webfolios and beyond: Levels of maturation. **Educause Quarterly**. 27 (2), 24–37.
- (6) Saad, R. and Noor, A. (2007). Malaysian university students' perceptions on the use of portfolio as an alternative tool in an ESL writing classroom. **Masalah Pendidikan**. 30(2), 49-64.
- (7) Barrett, H. (2006). Using electronic portfolios for classroom assessment. **Connected Newsletter**. 14(2), 4- 6.
- (8) Tillema, H. H. (1998). Design and validity of a portfolio instrument for professional training. *Studies in Educational Evaluation*. 24(3), 263-278.
- (9) Blake, I. I. Bachman, M.K. Frys, P. Holbert, T., Ivan, and P. Sellitto. 1995. A portfolio-based assessment model for teachers: Encouraging professional growth. **NASSP Bulletin**. 79(573), 37-46.
- (10) Paulson, F.L., Paulson, P.R.& Meyer, C.A. (1991) "What Makes a Portfolio a Portfolio?" **Educational Leadership**. 58(5),60-63.
- (11) Valeri-Gold, M., I. R. Olson and M.P. Deming. 1991. Portfolios: Collaborative authentic assessment opportunities for college developmental learners. **Journal of Reading**. 35(4), 298-305.
- (12) Winograd, P. (1995). **Putting authentic assessment to work in your classroom**. Torrance, CA: The Education Centre.
- (13) Wanchid, R. (2009). "How to Implement the E-portfolios in a Writing Class" **The Journal of Faculty of Applied Arts, King Mongkut's University of Technology North Bangkok**, 2 (2), 2–13.
- (14) Goodson, Todd F. (2007). Electronic portfolio. **Journal of Adolescent & Adult Literacy**. 50 (6), 432-96.

- (15) Liu, J., and Sadler, R.W. (2003). The effect and affect of peer review in electronic versus traditional modes on L2 writing. **English for Academic Purposes**. 2, 193-227.
- (16) Tuzi, F. (2004). The impact of e-feedback on the revisions of L2 writers in an academic writing course. **Computer and Composition**. 21, 217-235.
- (17) Al, Kahtani, S. (1999). Electronic portfolios in ESL writing: An alternative approach. **Computer Assisted Language Learning**. 12(3), 261-68.
- (18) Plough, C.(2008). **Web 2.0 Tools Motivate Student Creativity** (online). Retrieved March, 2008. Available at <http://www.techlearning.com/showArticle.php?articleID=196605050>
- (19) Panitchapakdi, S. (1998). "Keynote Speech." The 1998 International Symposium on "The Central Intellectual Property and International Trade Court as a Model for IPRs Enforcement for the 21st Century" in Bangkok on 22 January 1998.
- (20) Prapphal, K. (2003). English proficiency of Thai learners and directions of English teaching and learning in Thailand. **Journal of English Studies**. 1(1), 6-12.
- (21) Jerdan, C.C. (1993). **Characteristics of low and high achieving students in a selective academic setting**. (online).Abstract from: ProQuest File:Dissertation Abstracts Item : 9327437.
- (22) Swatevacharkul, R. (2006). **The effects of degrees of learner independence through Web-based instruction and levels of general English proficiency on English reading comprehension ability of second year undergraduate learners**. Doctoral Dissertation, English as an International Language, Chulalongkorn University.
- (23) Archibald, A. (2004). **Writing in a second language** (On-line). Retrieved November, 2006. Available at <http://www.llas.ac.uk/resources/goodpractice.aspx?resourceid=2175>
- (24) Bardovi-Harlig, K. (1995). A narrative perspective on the development of the tense/aspect system in second language acquisition. **Studies in Second Language Acquisition**. 17( 2), 263-91.
- (25) Sasaki, M. and Hirose, K. (1996). Explanatory variables for EFL students' expository writing. **Language Learning**. 46, 74-137.

- (26) Wongtip, W. (1998). **Relationship among English language knowledge, Thai language expository writing knowledge and English language expository writing ability of English major students in higher education institution, Bangkok Metropolis.** Unpublished Master's Thesis. Chulalongkorn University, Bangkok, Thailand.
- (27) Pennington, M. C. & So. S.(1993). Comparing writing process and product across two languages: A study of 6 Singaporean university student writers. **Journal of Second Language Writing.** 2(1), 41-63.
- (28) Jansom, S. (2006). **The effects of error treatments and students' language abilities on the usage of English tenses through the use of computer-assisted language learning.** Doctoral Dissertation, English as an International Language, Chulalongkorn University.
- (29) Thongrin, S. (2002). **E-mail peer response in collectivist Thai culture: Task, social and cultural dimensions.** Unpublished doctoral dissertation, Indiana University of Pennsylvania.
- (30) Wanchid R. (2007). **The effects of types of peer feedback ad levels of general English proficiency on writing achievement of KMITNB students.** Unpublished doctoral dissertation, Chulalongkorn University, Bangkok, Thailand.
- (31) Fraenkel, J.R. and Wallen, E.N. (2000). **How to design and evaluate research in education.** New York: McGraw Hill.



ความรับผิดชอบต่อสังคมกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน

Confirmatory Factor Analysis Model  
of Corporate Social Responsibility : Labor Practices

เพ็ญณี ภูมิธรานนท์ <sup>1</sup>

นพพร ศรีวรวิไล <sup>2</sup>

วิภารัตน์ จนวนรมณี <sup>3</sup>

Penny Phumitharanon <sup>1</sup>

Nopporn Srivoravilai <sup>2</sup>

Wiparat Chanrommanee <sup>3</sup>

1 นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจดุขฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

2 มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

3 มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ

1 DBA candidate, Dhurakit Pundit University

2 Dhurakit Pundit University

3 Assumption University

## บทคัดย่อ

ปัจจุบันความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การธุรกิจได้ถูกกล่าวถึงอย่างกว้างขวาง และขอบเขตของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การธุรกิจได้ขยายขอบเขตกว้างขึ้นกว่าเดิมที่จำกัดอยู่เพียงเรื่องทางสังคมและปัญหาสิ่งแวดล้อมเท่านั้น โดยได้ขยายขอบเขตไปถึงเรื่องการพัฒนาคุณภาพมนุษย์โดยเฉพาะคุณภาพชีวิตในการทำงาน ซึ่งประเด็นการปฏิบัติด้านแรงงานได้ถูกระบุไว้ในข้อตกลงของ UN Global Compact 2000 (United Nations Global Compact, 2009) ดังนั้นการปรับปรุงคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรจึงถือเป็นประเด็นที่สำคัญในการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การธุรกิจ การวิจัยครั้งนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิดและแนวทางการปฏิบัติกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การธุรกิจ ประเด็นการปฏิบัติด้านแรงงานในประเทศไทยว่ามีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในองค์การธุรกิจ ซึ่งผู้วิจัยได้พัฒนาแบบสอบถามจากมาตรฐานความรับผิดชอบต่อสังคมของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมต่อสังคม (Standard of Corporate Social Responsibility: CSR-DIW) ของกรมโรงงาน กระทรวงอุตสาหกรรม และหลักการปฏิบัติของมาตรฐานสากล ISO26000 (ISO/DIS 26000, 2009) ขององค์การมาตรฐานสากล ISO เพื่อเป็นเครื่องมือในการวิจัย และกระจายเก็บข้อมูลจากพนักงานจากบริษัทที่ได้รับการรับรองมาตรฐานความรับผิดชอบต่อสังคมของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมต่อสังคม (Standard of Corporate Social Responsibility: CSR-DIW) โดยผลการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรม LISREL พบว่าความสัมพันธ์ของการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมประเด็นการปฏิบัติด้านแรงงานขององค์การ (Corporate Social Responsibility) กับคุณภาพชีวิตการทำงานของ บุคลากร (Quality of Work Life) มีความสัมพันธ์กันและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดของกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การธุรกิจประเด็นการปฏิบัติด้านแรงงานนั้นคือประเด็นการสานเสวนาทางสังคม และองค์ประกอบที่สำคัญรองลงมาคือการพัฒนาและฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์

**คำสำคัญ :** ความรับผิดชอบต่อสังคม คุณภาพชีวิตในการทำงาน

### Abstract

Recently, Corporate Social Responsibility has become a major controversial issue than ever. Its scope is not only limited to social and environmental issues, but also expands to human resource management, especially quality of work life, which is also specified in UN Global Compact 2000 (United Nations Global Compact, 2009). Improvement on the quality of work life is, thus, regarded as a critical element of corporate social responsibility activities. This research aims to empirically study the relationship of corporate social responsibility activities in term of labour practices and quality of work life in Thailand. Questionnaire was developed based on Thai Corporate Social Responsibility Standard of Government Factory Department, Ministry of Industry Works (CSR-DIW) and ISO26000 guideline (ISO/DIS, 2009) and sent to all Thai corporations certified by Corporate Social Responsibility Standard of Government Factory Department, Ministry of Industry Works (CSR-DIW). Structural Equation Model (SEM) reveals that corporate social responsibility and composite of corporate social responsibility in labour practices have positive relationship with quality of work life in Thailand. Social dialogue possesses the highest ability to explain CSR, but is ranked lowest in practices. Human resource development is the second least important CSR practices.

**Keyword** : Confirmatory Factor Analysis, Corporate Social Responsibility, Quality of Work Life

## บทนำ

โลกธุรกิจยุคปัจจุบันซึ่งเป็นยุคโลกาภิวัตน์ เป็นโลกของการแข่งขันอย่างเสรีที่เปิดกว้างถึงกันอย่างทั่วถึง หรือที่เรียกว่า “การค้าเสรี” นั้น ทำให้ธุรกิจต่างๆ ต้องแข่งขันกันอย่างรุนแรง เพื่อความอยู่รอดและเพื่อสร้างความมั่งคั่งสูงสุดให้กับองค์กร ในขณะที่องค์กรธุรกิจต่างๆ ล้วนแล้วแต่มุ่งกอบโกยผลประโยชน์ ผลกำไรสูงสุด จนลืมที่จะมองเห็นถึงความรับผิดชอบต่อสังคม ไม่คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ (Stakeholders) อันได้แก่ ลูกค้า บุคลากร คู่ค้า ชุมชน เป็นต้น ก่อให้เกิดการสั่นคลอนต่อความเชื่อมั่นของสาธารณชน (Browning, 2002) ทำให้วงการธุรกิจต้องหันกลับมามองและคิดกันใหม่ในเรื่องของความรับผิดชอบต่อสังคมอันเกิดจากการดำเนินธุรกิจที่มีต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ (Gibbs, 2002; Maignan and Ralston, 2002 ; จินตนา บุญบงการ, 2547) ทำให้เกิดการกล่าวถึงคำว่า “ความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจ” (Corporate Social Responsibility – CSR) มากขึ้นกว่าที่ผ่านมา ซึ่งอันที่จริงแล้วความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรธุรกิจกับสังคมในช่วงยี่สิบปีที่ผ่านมา ได้เริ่มมีการเปลี่ยนแปลงอย่างเห็นได้ชัด โดยเปลี่ยนแปลงจากการทำกิจกรรมสังคมแบบการทำบุญ บริจาคเงินหรือสิ่งของแบบใจบุญสุนทาน พัฒนาไปเป็นความร่วมมือกันทำประโยชน์ให้สังคม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ (อนันตชัย ยูรประดม, 2550; Snider, Hill and Martine, 2003; Bala Ramasamy and Ting, 2004) นำไปสู่การค้นพบจุดเริ่มต้นของกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจแบบใหม่ โดยองค์กรธุรกิจต่างๆ พยายามเปลี่ยนจากการมุ่งเน้นที่

เป้าหมายการทำกำไรเพียงอย่างเดียว มาเป็นการเสริมสร้างภาพลักษณ์และชื่อเสียงในด้านการรับผิดชอบต่อผลจากการกระทำของธุรกิจ หรือรับผิดชอบต่อผลจากการดำเนินธุรกิจกันมากขึ้น (Raynard and Forstater, 2002)

นอกจากนี้องค์การธุรกิจยังได้ให้ความสนใจการดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคม (CSR) ในเรื่องของการพัฒนาคุณภาพชีวิตของมนุษย์ โดยเฉพาะการพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากรในองค์กรมากขึ้น ดังจะเห็นได้จากข้อตกลงแห่งสหประชาชาติ (UN Global Compact, 2000) ที่มีประเด็นเรื่องแรงงาน เป็นหนึ่งในประเด็นหลักของข้อตกลง ความเป็นอยู่ของบุคลากรถือเป็นเรื่องสำคัญประการหนึ่งในการทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ขององค์กร เพราะสามารถส่งผลในด้านบวกได้มากในสายตาของสังคม นอกจากนี้แล้วการยกระดับความเป็นอยู่และดูแลมาตรฐานการทำงานของบุคลากรยังสามารถช่วยลดอุบัติเหตุในสถานที่ทำงาน ส่งผลให้องค์กรลดต้นทุนอันเกิดจากความเสียหายได้ และก่อให้เกิดกำไรทางภาพลักษณ์องค์กรในสายตาของสังคมได้ และสามารถส่งผลทางอ้อมให้กับครอบครัวและชุมชนของบุคลากรอีกด้วย (Mary Campbell, 1997)

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยต่างๆ ทำให้พบว่ายังไม่มีการศึกษาที่กำหนดถึงองค์ประกอบของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจประเด็นการปฏิบัติด้านแรงงานที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมในประเทศไทย ผู้วิจัยจึงเห็นว่าการศึกษาวิจัยองค์ประกอบดังกล่าวจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรธุรกิจโดยทั่วไป พร้อมทั้งสามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมด้านแรงงานได้ ด้วยว่าแรงงานหรือทรัพยากร

มนุษย์ขององค์กรนั้น ถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่าสำหรับองค์กรอย่างยิ่ง และการที่องค์กรจะสามารถบรรลุเป้าหมายและประสบผลสำเร็จได้ จำเป็นต้องใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ทรัพยากรดังกล่าวย่อมรวมถึงทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่จะสามารถนำความสำเร็จมาสู่องค์กรได้ (กวีวงศ์พุดม, 2550)

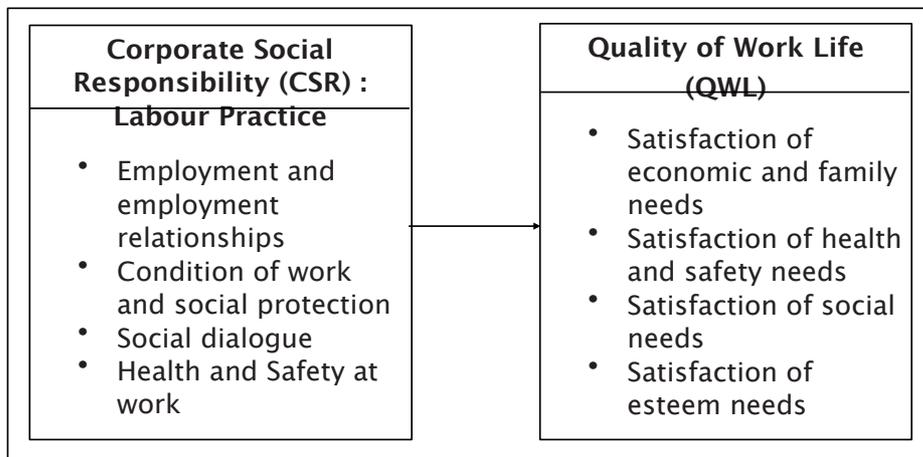
### กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้พัฒนาโมเดลในการวิจัยโดยพัฒนามาจากหลักการของมาตรฐานความรับผิดชอบต่อสังคมของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมต่อสังคม (Standard of Corporate Social Responsibility: CSR-DIW) ของกรมโรงงาน กระทรวงอุตสาหกรรม และหลักการปฏิบัติของมาตรฐานสากล ISO26000 (ISO/DIS 26000, 2009) ขององค์การมาตรฐานสากล ISO ประกอบกับการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ในทางบวกของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ทั้งผลโดยตรงต่อองค์กร (อมราพร, 2550; Deborah E.Rupp และคณะ, 2006; Leif Jackson, 2008) และผลต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร โดยเฉพาะผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เป็นบุคลากรขององค์กร ซึ่งงานวิจัยของ Lewin and et al, 1995 ได้แสดงให้เห็นว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่สุดขององค์กรธุรกิจของญี่ปุ่นก็คือ “พนักงาน” และในประเทศฟินแลนด์ CEO ส่วนใหญ่เห็นว่าความรับผิดชอบต่อพนักงานเป็นมิติที่สำคัญมากของการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม นอกจากนี้จากงานวิจัยของกัลยาณีคุณมี และบุษยา วีรกุล (2550) ได้แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างจริยธรรม คุณภาพชีวิต

ในการทำงาน และผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับงานของพนักงานในองค์การไทยว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างการสร้างเสริมจริยธรรมขององค์กร คุณภาพชีวิตในการทำงาน และผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้อง และจากแนวคิดของ Carroll (1979:497-505) ที่นำเสนอแบบจำลอง “Three-dimensional Conceptual Model” ซึ่งเป็นการรวมเป้าหมายทางเศรษฐกิจและสังคมของบริษัทไว้ภายใต้กรอบของความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทที่มีต่อสังคม นั่นคือบริษัทควรใส่ใจกับสิ่งแวดล้อมและลูกจ้างเช่นเดียวกับการสร้างกำไร และแนวคิดในรูปของ “ปิรามิดของความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท” (Pyramid of Corporate Social Responsibility) ที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมในเชิงจริยธรรมเป็นองค์ประกอบหนึ่งของปิรามิด ซึ่งเป็นลักษณะของพฤติกรรมและบรรทัดฐานทางจริยธรรมที่สังคมคาดหวังจากธุรกิจ เป็นพฤติกรรมที่อยู่นอกเหนือจากเงื่อนไขหรือความต้องการทางกฎหมาย ทำให้เห็นได้ชัดว่าธุรกิจต้องกำหนดเป้าหมายและกิจกรรมทางสังคม เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ โดยต้องคำนึงถึงเรื่องของจริยธรรมในการกำหนดนโยบายในการกระทำ และในทุกๆ การตัดสินใจ (Carroll, 2001:40) จากการทบทวนวรรณกรรมและผลงานวิจัยผู้วิจัยจึงกำหนดนิยามความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (Corporate Social Responsibility – CSR) ว่าหมายถึง ความมุ่งมั่นหรือพันธสัญญาที่ธุรกิจมีอยู่อย่างต่อเนื่องในการที่จะประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมและมีส่วนร่วมในการพัฒนาเศรษฐกิจ ด้วยการปรับปรุงคุณภาพชีวิตของผู้ใช้แรงงาน (WBCSD, 2003) และกำหนดนิยามคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life – QWL) ว่าหมายถึง ความพึงพอใจของ

พนักงานที่มีความต้องการหลากหลาย ซึ่งได้รับการตอบสนองผ่านทรัพยากร กิจกรรม และผลลัพธ์ต่างๆ จากการเข้าไปมีส่วนร่วมในการทำงานในองค์การ ดังนั้นการตอบสนองความต้องการที่เป็นผลมาจากประสบการณ์จากที่ทำงานนั้นมีส่วนทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน และในชีวิตด้านอื่น ซึ่งหากมีความพึงพอใจในชีวิตการทำงาน ชีวิตครอบครัว ชีวิตส่วนตัว แล้วจะส่งผลโดยตรงต่อความพึงพอใจในชีวิตโดยรวม (Sirgy และคณะ, 2001) สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ และทำให้ผู้วิจัยสามารถพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุระหว่าง ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การธุรกิจ (CSR) ในประเด็นการปฏิบัติด้านแรงงานและคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในองค์การ และสามารถกำหนดองค์ประกอบของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การธุรกิจ (CSR) ไว้ 5 องค์ประกอบ คือ (1) การจ้างงานและความสัมพันธ์ในการจ้างงาน (Employment and employment relationships) (2) เงื่อนไขในการทำงานและการคุ้มครองทางสังคม (Conditions of work and social protection) (3) การสานเสวนา

ทางสังคม (Social dialogue) (4) อาชีวอนามัยและความปลอดภัยในการทำงาน (Health and safety at work) และ(5) การพัฒนามนุษย์และการอบรมในพื้นที่การปฏิบัติงาน (Human development and training in the workplace) และกำหนดองค์ประกอบของคุณภาพชีวิตในการทำงานได้ 7 องค์ประกอบ คือ (1) การตอบสนองความต้องการด้านสุขอนามัยและความปลอดภัย (Satisfaction of economic and family needs) (2) การตอบสนองความต้องการด้านเศรษฐกิจและครอบครัว (Satisfaction of health and safety needs) (3) การตอบสนองความต้องการด้านสังคม (Satisfaction of social needs) (4) การตอบสนองความต้องการด้านศักดิ์ศรี (Satisfaction of esteem needs) (5) การตอบสนองความต้องการด้านการบรรลุศักยภาพ (Satisfaction of actualization needs) (6) การตอบสนองความต้องการด้านความรู้ (Satisfaction of knowledge needs) และ(7) การตอบสนองความต้องการด้านสุนทรียศาสตร์ (Satisfaction of aesthetic needs) ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 โมเดลเชิงสาเหตุระหว่าง ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การธุรกิจ (CSR) ในประเด็นการปฏิบัติด้านแรงงานและคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในองค์การ

## ขอบเขตและขั้นตอนการศึกษา

สำหรับขอบเขตการศึกษาด้านเนื้อหา นั้น ผู้วิจัยเน้นศึกษาเนื้อหาของความรับผิดชอบ ต่อสังคมขององค์กรในประเด็นการปฏิบัติด้าน แรงงาน (Labour Practices) 5 ประเด็นได้แก่ (1) ประเด็นการจ้างงานและความสัมพันธ์ในการ จ้างงาน (Employment and employment relationships: CSR\_EM) (2) ประเด็นเงื่อนไขใน การทำงานและการคุ้มครองทางสังคม (Conditions of work and social protection: CSR\_CW) (3) การสานเสวนาทางสังคม (Social dialogue: CSR\_SD) (4) ประเด็นอาชีวอนามัย และความปลอดภัยในการทำงาน (Health and safety at work: CSR\_HS) (5) ประเด็นการ พัฒนามนุษย์และการอบรมในพื้นที่การปฏิบัติ งาน (Human development and training in the workplace: CSR\_HD) ตามแนวทางการปฏิบัติตามมาตราฐานความรับผิดชอบต่อสังคมของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมต่อสังคม ของกรม โรงงาน กระทรวงอุตสาหกรรม (CSR-DIW)

ผู้วิจัยได้สร้างข้อคำถามจากนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวแปรต่างๆ โดยปรับให้เหมาะสมกับหน่วยวัดระดับบุคคล และสอดคล้อง กับบริบทของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ในครั้งนี้ และหลังจากได้นำคำถามที่พัฒนาขึ้นไปทดสอบ (try out) กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 50 ชุด เพื่อตรวจสอบความตรงทางเนื้อหา แล้ว นำกลับมาปรับปรุงแก้ไขเป็นแบบสอบถาม ฉบับร่าง ส่งให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน เป็นผู้ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ที่เกี่ยวกับความถูกต้อง ความครอบคลุม กับเนื้อหาเชิงทฤษฎี ความสอดคล้องของคำถาม กับนิยามเชิงปฏิบัติการรวมถึงความชัดเจนของ แบบสอบถาม ความถูกต้องและความเหมาะสม

ของการใช้ภาษา พร้อมทั้งข้อเสนอแนะเพิ่มเติม อื่นๆ ผลที่ได้นำมาทำการปรับปรุงแก้ไขคำถาม ตามคำแนะนำ แล้วจัดทำแบบสอบถามที่สมบูรณ์ นำไปทดลองใช้ (Pre-test) กับกลุ่มบุคคลที่มี ลักษณะเดียวกันกับกลุ่มประชากร ซึ่งไม่ใช่กลุ่ม ตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการ วิจัยครั้งนี้ จำนวน 50 ชุด เพื่อตรวจสอบคุณภาพ ในด้านความเชื่อมั่น (Reliability) ของเครื่องมือ วิจัยที่พัฒนาขึ้นเพื่อใช้วัดตัวแปรในการวิจัย ครั้งนี้ โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของ ครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ซึ่งพบว่าเครื่องมือวิจัยดังกล่าวมีค่าความเชื่อมั่น เชิงองค์ประกอบอยู่ในเกณฑ์ที่สามารถยอมรับ ได้ คือ 0.98 เป็นระดับค่าความเชื่อมั่นที่จะพบ ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอย่างมีนัยสำคัญ (Nunnally, 1978 : 245 (อ้างถึงใน สุวิมล ติรกา นันท์, 2551: 181))

## ประชากรและตัวอย่าง

**ประชากร** จากขอบเขตของเนื้อหาใน การศึกษาข้างต้น ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานจำนวน 39,249 คนจาก 28 บริษัทที่ ได้รับการรับรองมาตรฐานความรับผิดชอบต่อสังคม ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมต่อ ปีพ.ศ.2551 (กรมโรงงาน, กระทรวงอุตสาหกรรม 2551)

**ตัวอย่าง** ในการวิจัยครั้งนี้ คือพนักงาน จากบริษัทที่ได้รับการรับรองมาตรฐานความรับ รับผิดชอบของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมต่อสังคม (Standard of Corporate Social Responsibility: CSR-DIW) ของกรมโรงงาน กระทรวง อุตสาหกรรม ปี พ.ศ. 2551 โดยการคัดเลือก แบบชั้นภูมิ แบ่งเป็น 2 ระดับตามตำแหน่งการ ทำงาน คือ ระดับบริหารและหัวหน้างาน และ ระดับปฏิบัติการ การวิจัยครั้งนี้วิเคราะห์ด้วย

โมเดลการวิเคราะห์ทริสเรล ซึ่งจำเป็นต้องใช้จำนวนตัวอย่างขนาดใหญ่ และเพื่อเป็นการให้ได้ข้อมูลมากเพียงพอสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล และเพื่อป้องกันการส่งกลับแบบสอบถามคืนน้อยกว่าที่กำหนดหรือไม่สมบูรณ์อาศัยการใช้สูตร Yamane . (Taro Yamane, 1970 อ้างใน อุทุมพร จามรมาน, 2531 : 30) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 99 ระดับความคลาดเคลื่อนที่ร้อยละ  $\pm 4$  โดยเทียบขนาดประชากรที่ 50,000 คน จะได้ขนาดของตัวอย่างที่ใช้เป็นตัวแทนของประชากรที่สามารถเชื่อถือได้จำนวน 1,368 คน ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขนาดตัวอย่างเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ จำนวน 1,400 ชุด กระจายออกไปทั้ง 28 องค์กรตามสัดส่วน

#### วิธีการรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำการแจกและเก็บรวบรวมแบบสอบถามด้วยตนเองในองค์กรที่อนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลเองได้ส่วนหนึ่ง และจัดส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์อีกส่วนหนึ่งสำหรับองค์กรที่ไม่สะดวกให้ผู้วิจัยเข้าเก็บรวบรวมข้อมูล รวมทั้งสิ้น 28 องค์กร เพื่อให้พนักงานขององค์กรทั้ง 28 แห่งเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้จัดทำและแจกของสมนาคุณให้กับผู้ตอบแบบสอบถาม เพื่อเป็นการเพิ่มอัตราการตอบกลับของแบบสอบถาม (Yin, 1989; Zikmund, 2003) โดยผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามที่ทำการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลและคัดเลือกแบบสอบถามที่ใช้ได้จำนวนทั้งสิ้น 892 ชุด หรือคิดเป็นร้อยละ 63.71 ของตัวอย่างที่คาดหวัง

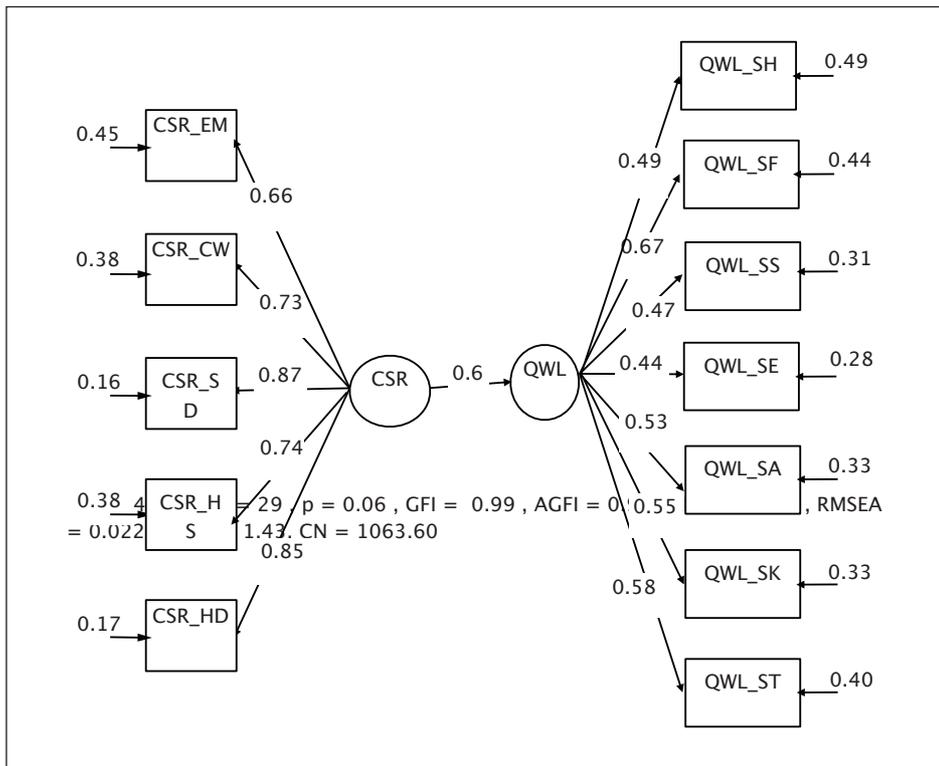
#### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำโมเดลเชิงสาเหตุที่พัฒนาขึ้นมาทำการตรวจสอบ พบว่าโมเดลเชิงสาเหตุที่พัฒนาขึ้นนั้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีความรับผิดชอบต่อสังคมประเด็นการปฏิบัติด้านแรงงาน (CSR) เป็นตัวแปรแฝงภายนอกประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ 5 ตัว และคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในองค์การธุรกิจต่างๆในประเทศไทยเป็นตัวแปรแฝงภายในประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ 7 ตัว โดยมีค่าไค-สแควร์เท่ากับ 41.45 ที่ค่าองศาอิสระเท่ากับ 29 ค่าความน่าจะเป็น ( $p$ ) = 0.06 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน(GFI) เท่ากับ 0.99 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.98 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือ (RMR) เท่ากับ 0.016 ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสอง (RMSEA) เท่ากับ 0.022 และค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ ( $\chi^2 / df$ ) เท่ากับ 1.43 จากข้อมูลข้างต้นพบว่า ค่า GFI และ AGFI มีค่าเข้าใกล้ 1 ค่า RMR และ RMSEA มีค่าเข้าใกล้ศูนย์ และค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์มีค่าน้อยกว่า 2 แสดงว่าโมเดลตามที่กำหนดมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการประมาณค่าอิทธิพลของตัวแปรแฝงในโมเดลการวิจัย ดังภาพที่ 2 แสดงให้เห็นว่าคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) ได้รับอิทธิพลจากความรับผิดชอบต่อสังคมประเด็นการปฏิบัติด้านแรงงาน (CSR) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีขนาดอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.63 จากตารางที่ 1 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรสังเกตได้ที่มีน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดขององค์ประกอบความรับผิดชอบต่อสังคมประเด็นการปฏิบัติด้านแรงงาน (CSR) คือ การสานเสวนาทางสังคม การมีส่วนร่วมในการเจรจาต่อรองของลูกจ้าง

(CSR\_SD) ส่วนตัวแปรสังเกตได้ที่มีน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุดขององค์ประกอบความรับผิดชอบต่อสังคมประเด็นการปฏิบัติด้านแรงงาน (CSR) คือ การจ้างงานและความสัมพันธ์ในการจ้างงาน (CSR\_EM) ตัวแปรสังเกตได้ที่มีน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดขององค์ประกอบคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) คือ การตอบสนองความต้องการด้านเศรษฐกิจและครอบครัว (QWL\_SF) ส่วนตัวแปรสังเกตได้ที่มีน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุดขององค์ประกอบคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) คือ การตอบสนองความต้องการด้านการบรรลุดัชนีภาพ (QWL\_SE) ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ทุกค่า ( $R^2$ ) ซึ่งบอกค่า

ความแปรปรวนร่วมของตัวแปรสังเกตได้ภายนอกมีค่าตั้งแต่ 0.49 ถึง 0.83 และตัวแปรสังเกตได้ภายในมีค่าตั้งแต่ 0.32 ถึง 0.50

สรุปได้ว่า โมเดลที่กำหนดความสัมพันธ์ระหว่างการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมประเด็นการปฏิบัติด้านแรงงานกับคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจต่าง ๆ ในประเทศไทยมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ดังนั้นสามารถสรุปได้อีกว่า กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมประเด็นการปฏิบัติด้านแรงงานมีผลกระทบและมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01



ภาพที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความตรงของโมเดลเชิงสาเหตุระหว่างความรับผิดชอบต่อสังคมประเด็นการปฏิบัติด้านแรงงานกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน

ตารางที่ 1 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกตได้	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (b)	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE)	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Solution)	ความเที่ยง ( $R^2$ )
CSR	CSR_EM	0.66**	0.03	21.05	0.49
	CSR_CW	0.73**	0.03	23.59	0.58
	CSR_SD	0.87**	0.03	28.05	0.83
	CSR_HS	0.74**	0.03	24.3	0.59
	CSR_HD	0.85**	0.03	27.65	0.81
QWL	QWL_SH	0.49**	-	-	0.32
	QWL_SF	0.67**	0.04	15.62	0.5
	QWL_SS	0.47**	0.03	13.54	0.41
	QWL_SE	0.44**	0.03	13.43	0.41
	QWL_SA	0.53**	0.04	13.72	0.47
	QWL_SK	0.55**	0.04	13.93	0.48
	QWL_ST	0.58**	0.04	13.54	0.46

 หมายเหตุ : \*\*  $P < 0.01$ 

### การอภิปรายผล

จากตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 2 และตารางที่ 3 มีรายละเอียดดังนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นชาย มีตำแหน่งงานในระดับปฏิบัติการในส่วนการผลิต เป็นส่วนใหญ่ ระดับการศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาตรีมากที่สุด มีอายุในช่วงที่ต่ำกว่า 30 ปี ซึ่งเป็นวัยเริ่มต้นการทำงาน บุคลากรสามารถรับรู้และมองเห็นว่าองค์การมีความรับผิดชอบต่อสังคมในด้านการจ้างงานและการปฏิบัติเกี่ยวกับเงื่อนไขต่างๆ ในการจ้างงานมากที่สุด ซึ่งการจ้างงานและเงื่อนไขการจ้างงานนี้้องค์การต่างๆ จะต้องเคารพและปฏิบัติอยู่บนพื้นฐานของข้อบังคับทาง

กฎหมายอันเป็นสิ่งองค์การต่างๆ ยากที่จะหลีกเลี่ยงได้ องค์ประกอบถัดมาที่บุคลากรรับรู้ว่าองค์การมีความรับผิดชอบต่อสังคมสูงคือ ด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัยในการทำงาน ด้านการจ้างงานและความสัมพันธ์ในการจ้างงานตามลำดับ ส่วนผลแสดงความรับรู้ของบุคลากรในด้านการสานเสวนาทางสังคมอยู่ในลำดับสุดท้าย และองค์ประกอบด้านการพัฒนาและฝึกอบรมในพื้นที่ปฏิบัติงานอยู่ในลำดับรองสุดท้าย สำหรับการพิจารณาในภาพรวมจะพบว่าองค์การธุรกิจในประเทศไทยที่ทำการศึกษาในครั้งนี้มีการปฏิบัติกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมประเด็นการปฏิบัติด้านแรงงานในระดับสูงมาก โดยความรับผิดชอบต่อ

ต่อสังคมประเด็นการปฏิบัติด้านแรงงานมีผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในองค์การธุรกิจและมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุในทิศทางเดียวกันกับคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรขององค์การทั้ง 7 ด้าน คือ การตอบสนองความต้องการด้านสุขอนามัยและความปลอดภัย การตอบสนองความต้องการ

ด้านเศรษฐกิจและครอบครัว การตอบสนองความต้องการด้านสังคม การตอบสนองความต้องการด้านศักดิ์ศรี การตอบสนองความต้องการด้านการบรรลุศักยภาพ การตอบสนองความต้องการด้านความรู้ และการตอบสนองความต้องการด้านสุนทรียศาสตร์

ตารางที่ 2 จำนวนและร้อยละของข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ลักษณะผู้ตอบแบบสอบถาม		จำนวน	ร้อยละ
เพศ	ชาย	633	71.0
	หญิง	259	29.0
อายุ	ต่ำกว่า 30 ปี	393	44.1
	30 – 39 ปี	302	33.9
	40 – 49 ปี	161	18.0
	50 – 59 ปี	36	4.0
ระดับตำแหน่งงานที่รับผิดชอบในปัจจุบัน	ผู้บริหาร /หัวหน้างาน	285	32.0
	ระดับปฏิบัติการ	607	68.0
ประเภทงานที่รับผิดชอบในปัจจุบัน	บริหาร-จัดการ	98	11.0
	ให้บริการ	114	12.8
	ผลิต	431	48.3
	ซ่อมบำรุง	51	5.7
	บัญชี-การเงิน	35	3.9
	จัดซื้อ	14	1.6
	ทรัพยากรมนุษย์	55	6.2
	การตลาด-ขาย	5	0.6
	ธุรการ-สนับสนุน	88	9.9
ระดับการศึกษา	มัธยมศึกษาหรือต่ำกว่า	217	24.3
	ปวช. /ปวส. / อนุปริญญา	309	34.6
	ปริญญาตรี	317	35.5
	ปริญญาโท	46	5.2
	ปริญญาเอก	3	0.3

ตารางที่ 3 ค่าสถิติบรรยายตัวแปรองค์ประกอบความรับผิดชอบต่อสังคม (N=892)

องค์ประกอบความรับผิดชอบต่อสังคม	ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย	ระดับ	S.D.
1. การจ้างงานและความสัมพันธ์ในการจ้างงาน	CSR_EM	5.36	มาก	0.94
2. เงื่อนไขในการทำงานและการคุ้มครองทางสังคม	CSR_CW	5.76	มาก	0.96
3. การสานเสวนาทางสังคม	CSR_SD	4.23	ปานกลาง	0.95
4. อาชีวอนามัยและความปลอดภัยในการทำงาน	CSR_HS	5.55	มาก	0.97
5. การพัฒนามนุษย์และการอบรมในพื้นที่การปฏิบัติงาน	CSR_HD	4.40	ปานกลาง	0.95

จากผลดังกล่าวแสดงถึงองค์ประกอบของกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมประเด็นการปฏิบัติด้านแรงงาน 5 องค์ประกอบ คือ การจ้างงานและความสัมพันธ์ในการจ้างงาน เงื่อนไขในการทำงานและการคุ้มครองทางสังคม การสานเสวนาทางสังคม อาชีวอนามัยและความปลอดภัยในการทำงาน และการพัฒนามนุษย์และการอบรมในพื้นที่การปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการปฏิบัติของมาตรฐานสากล ISO26000 (ISO/DIS 26000, 2009) และมาตรฐานความรับผิดชอบต่อสังคมของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมต่อสังคม (Standard of Corporate Social Responsibility: CSR-DIW) ของกรมโรงงาน กระทรวงอุตสาหกรรม และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของกัลยาณี คุณมีและคณะ (2550) ที่กล่าวว่าจริยธรรมขององค์การกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน มีความสัมพันธ์กันโดยตรง และจริยธรรมขององค์การมีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน และมีผลกระทบในทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน นอกจากนี้ผล

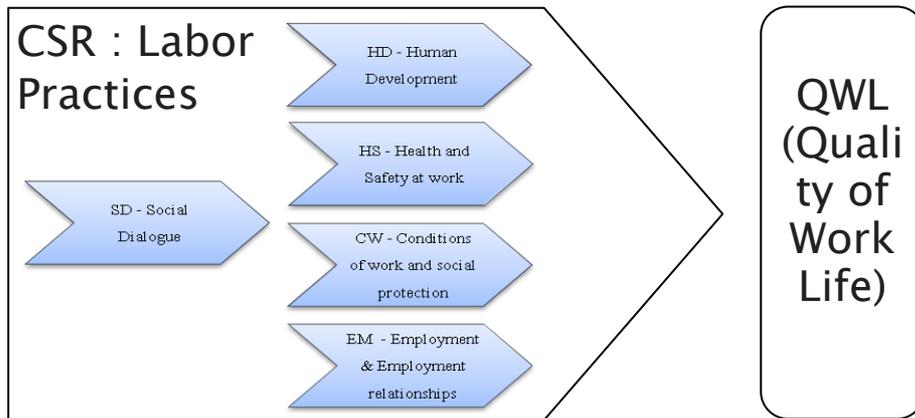
การวิจัยยังแสดงให้เห็นว่าในแต่ละองค์ประกอบของกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมมีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานองค์การประกอบด้านการสานเสวนาสอดคล้องกับงานวิจัยของทัศนาศวรงค์ดี (2549:56) ที่กล่าวถึงการที่ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา การเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถ ความริเริ่มในการปฏิบัติงานเป็นส่วนที่ทำให้เกิดคุณภาพชีวิตในการทำงาน สอดคล้องกับการแนวคิดของ Walton (1974) Huse และ Cumming (1985) และ Gillian และ Ron (2001) ที่กล่าวไว้เช่นกันว่า สิทธิในการพูดและแสดงออกได้อย่างเสรี โดยไม่ต้องเกรงกลัวว่าจะถูกกลั่นแกล้งจากฝ่ายบริหารขององค์การ ได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมและเสมอภาค เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน องค์การประกอบด้านการพัฒนาและฝึกอบรมให้กับพนักงานตลอดจนการแสดงเคารพต่อเวลาทำงานและเวลาส่วนตัวของพนักงานสอดคล้อง

กับงานวิจัยของทัศน แสงศักดิ์ (2549:56) และ Draffe และ Kossen (2002, อ้างใน ทัศน แสงศักดิ์, 2549) ที่พบว่า ความสมดุลในชีวิตทำงานและชีวิตส่วนตัวโดยรวมที่เหมาะสมจะส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี และสอดคล้องกับการแนวคิดของ Walton (1974) Huse และ Cumming (1985) และ Gillian และ Ron (2001) ที่กล่าวไว้เช่นกันว่า การสร้างโอกาสในการพัฒนาศักยภาพของพนักงานหรือบุคลากรขององค์การ รวมทั้งความสมดุลในชีวิตทำงานและชีวิตส่วนตัว การมีหลักเกณฑ์ในการทำงานปกติ การทำงานล่วงเวลา การจัดเวลาพักผ่อนเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน องค์ประกอบด้านอาชีพอนามัยและความปลอดภัยในการทำงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของทัศน แสงศักดิ์ (2549:55) และ ขวัญจิรา ทองนา (2547, อ้างใน ทัศน แสงศักดิ์, 2549) ที่พบว่า บรรยากาศ และสถานที่ทำงานที่สะอาด มีความปลอดภัย เป็นระเบียบเหมาะสมแก่การทำงาน จะส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี และสอดคล้องกับการแนวคิดของ Walton (1974) Huse และ Cumming (1985) และ Gillian และ Ron (2001) ที่กล่าวไว้เช่นกันว่า ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพที่ดีให้กับพนักงาน เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานองค์ประกอบด้านเงื่อนไขในการทำงานตามกฎหมาย ความคุ้มครองทางสังคม สอดคล้องกับงานวิจัยของทัศน แสงศักดิ์ (2549:55) และ ประภาพร นิกรเพสย์ (2546, อ้างใน ทัศน แสงศักดิ์, 2549) ที่พบว่า ค่าตอบแทนที่ยุติธรรม สวัสดิการที่ดี เหมาะสมตามสมควร จะส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี และสอดคล้องกับการแนวคิดของ

Walton (1974) Huse และ Cumming (1985) ที่กล่าวไว้เช่นกันว่า การให้ค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน สุดท้ายคือองค์ประกอบด้านการจ้างงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของทัศน แสงศักดิ์ (2549:56) และ วรนาถ แสงมณี (2547, อ้างใน ทัศน แสงศักดิ์, 2549) ที่พบว่า ข้อบังคับและระเบียบปฏิบัติต่างๆ ในการจ้างงานที่ถูกต้องและสอดคล้องกับกฎหมาย จะสร้างความรู้สึกที่ดีให้แก่ผู้ปฏิบัติงานและส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี

ผลลัพธ์จากการวิจัยครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่าประเด็นที่ถือว่าเป็นประเด็นที่สำคัญที่สุดในการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม ประเด็นการปฏิบัติด้านแรงงานคือการสานเสวนาทางสังคมและการให้โอกาสบุคลากรในองค์การในการมีส่วนร่วม ซึ่งประเด็นนี้เป็นประเด็นที่จะทำให้องค์การสามารถประสบความสำเร็จในประเด็นด้านอื่นๆ ได้แก่ การพัฒนาบุคลากร การจัดการด้านอาชีพอนามัยและความปลอดภัย การจ้างงานที่เป็นธรรม และเงื่อนไขในการจ้างงาน เป็นต้น ดังภาพที่ 3 โมเดลผลลัพธ์การประมวลผลการวิจัย CSR: Labour Practices ดังนั้นองค์การธุรกิจทั้งที่ดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมประเด็นการปฏิบัติด้านแรงงานอยู่แล้ว และมีแผนการที่จะดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม จำเป็นต้องมีการกำหนดนโยบายและให้ความสำคัญในการสานเสวนาร่วมกับบุคลากร เพื่อนำไปสู่การกำหนดนโยบายและการปฏิบัติกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมประเด็นการปฏิบัติด้านแรงงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถประสบความสำเร็จได้ ดังนั้นองค์การจึงจำเป็นต้องพัฒนาและปรับปรุงการสานเสวนาทาง

สังคมกับบุคลากรให้มากขึ้น เพราะจะเป็นการนำไปสู่คุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีขึ้น สามารถรักษาและสร้างความผูกพันให้กับบุคลากรขององค์กร



ภาพที่ 3 โมเดลผลลัพธ์การประมวลผลการวิจัย CSR: Labour Practices (Resulted model developed particularly for this study)

#### สรุปผลการวิจัย

จากโมเดลการวิจัย แสดงให้เห็นว่าการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมประเด็นการปฏิบัติด้านแรงงานขององค์กรกับคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากร มีความสัมพันธ์กัน และเป็นความสัมพันธ์ในทางทิศเดียวกัน นั่นคือหากองค์กรธุรกิจมีการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมประเด็นการปฏิบัติด้านแรงงานที่สูงหรือมาก คุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในองค์กรนั้นย่อมสูงหรือมากเช่นกัน แสดงว่าองค์กรธุรกิจในประเทศไทยจำเป็นต้องคงไว้ซึ่งกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม และควรพัฒนาปรับปรุงนโยบายเกี่ยวกับกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง อันจะนำมาซึ่งพัฒนาการจัดการด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และคุณภาพ

ชีวิตในการทำงานของบุคลากรขององค์กรซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญในการทำงานของบุคลากรดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมนั้นนับว่าเป็นกลยุทธ์การจัดการภายในองค์กรที่จำเป็นอย่างยิ่ง ที่สามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากร จูงใจให้บุคลากรที่มีความสามารถและมีประสิทธิภาพ ยินดีที่จะทำงานให้กับองค์กร สามารถสร้างความผูกพันของบุคลากรโดยการสร้างความรู้สึว่าบุคลากรเป็นส่วนหนึ่งของภารกิจที่สำคัญและมีค่าขององค์กร เป็นการช่วยเพิ่มการเชื่อมต่อทางสังคมของบุคลากรกับองค์กร (Bhattacharya และคณะ, 2008)

ผลจากการวิจัยพบว่าองค์กรธุรกิจในประเทศไทยมีการปฏิบัติกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมในประเด็นด้านแรงงานในระดับสูงมาก

แสดงให้เห็นว่าองค์การธุรกิจในประเทศไทยที่ทำการวิจัยในครั้งนี้นี้มีความเข้าใจในการปฏิบัติต่อแรงงานอย่างรับผิดชอบ ไม่เพียงเฉพาะทางด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับแรงงานเท่านั้น หากปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเป็นธรรม ให้ความสำคัญเท่าเทียมกันไม่เลือกปฏิบัติ ให้โอกาสบุคลากรหรือบุคลากรขององค์การได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถ และโอกาสในความก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน มีนโยบายที่ส่งเสริมในเรื่องของความปลอดภัย สุขอนามัย และสิ่งแวดล้อมในการทำงานของบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Christine Arena (2006) ที่สรุปว่าเป้าหมายสูงสุดของความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) คือการทำให้โลกน่าอยู่ขึ้นกว่าเดิม เป็นการคืนกำไรกลับคืนสู่สังคม ตลอดจนทำให้บุคลากรได้มีโอกาสในการสร้างความสมดุลในชีวิตการทำงาน ชีวิตส่วนตัว และชีวิตครอบครัว เป็นการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้มีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี และยิ่งสอดคล้องกับโมเดลการวิจัยที่พบว่า การดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมประเด็นการปฏิบัติด้านแรงงานขององค์การกับคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากร มีความสัมพันธ์ในทางเดียวกัน เป็นการยกระดับความเป็นอยู่และคุณภาพมาตรฐานการทำงานของบุคลากร ส่งผลให้องค์การสามารถลดต้นทุนอันเกิดจากความเสียหายได้ ก่อให้เกิดกำไรทางภาพพจน์องค์การในสายตาของสังคม สามารถส่งผลทางอ้อมให้กับครอบครัว และชุมชนของบุคลากรอีกด้วย (Mary Campbell, 1997) และยังสามารถรักษาสัมพันธ์ภาพทางบวกกับบุคลากรขององค์การสร้างความผูกพัน และจงรักภักดีต่อองค์การ (Hae Ryong Kim และคณะ, 2010) นอกจากนี้กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมยังเป็นกลยุทธ์

ในการจูงใจให้บุคคลที่มีคุณภาพและมีความสามารถต้องการเข้ามาร่วมมือในการทำงานกับองค์การ (Deborah E. Rupp และคณะ, 2006) และยิ่งช่วยให้องค์การสามารถรักษามูลค่าที่สามารถ มีประสิทธิภาพในการทำงาน คงอยู่กับองค์การ (Bhattacharya และคณะ, 2008) อันแสดงให้เห็นว่าองค์การนั้นมีการปฏิบัติกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมประเด็นการปฏิบัติด้านแรงงานที่ประสบความสำเร็จได้

### ข้อเสนอแนะ

ควรมีการศึกษาขององค์ประกอบของกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมในประเด็นการปฏิบัติด้านแรงงานขององค์การธุรกิจและศึกษาความสัมพันธ์ของความรับผิดชอบต่อสังคมในประเด็นการปฏิบัติด้านแรงงานกับคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในองค์การขนาดกลางและขนาดเล็กเพิ่มเติม เนื่องจากว่าขนาดขององค์การที่แตกต่างกัน อาจมีความพร้อมของทรัพยากรในการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมที่แตกต่างกันได้ ซึ่งผลการวิจัยจะสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผนกำหนดนโยบายและแนวทางในการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การธุรกิจในอนาคตต่างๆ

นอกจากนี้ควรจะศึกษาการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมในประเด็นการปฏิบัติด้านแรงงานขององค์การธุรกิจใภาคธุรกิจอื่น เช่น ภาคบริการ ภาคธนาคาร และสถาบันการเงิน ภาคการค้าปลีกและการค้าส่ง เป็นต้น เพื่อตรวจสอบและเปรียบเทียบกับภาคอุตสาหกรรม และเป็นแนวทางในการวางแผน กำหนดนโยบายและแนวทางในการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การธุรกิจ

## บรรณานุกรม

## หนังสือ

กระทรวงอุตสาหกรรม. 2552. มาตรฐานความรับผิดชอบของผู้ประกอบการอุตสาหกรรม  
ต่อสังคม.

จินตนา บุญบงการ. 2547. จริยธรรมทางธุรกิจ. พิมพ์ครั้งที่ 3. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.

สุวิมล ดิรกานันท์. 2551. การสร้างเครื่องมือวัดตัวแปรในการวิจัยทางสังคมศาสตร์ :  
แนวทางสู่การปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อุทุมพร(ทองอุไทย) จามรมาน. การเลือกใช้เทคนิคทางสถิติเพื่อวิเคราะห์ข้อมูล  
ทางสังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด พันนี้พับบลิชซิง. 2531.

## วารสาร

กัลยาณี คุณมี และบุษยา วีรกุล (2550). “จริยธรรม คุณภาพชีวิตในการทำงาน และผลลัพธ์  
ที่เกี่ยวข้องกับงานของพนักงาน: การสำรวจจากผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์แลพ  
ผู้จัดการด้านการตลาดขององค์การไทย”. วารสารพัฒนบริหารศาสตร์. ปีที่ 47  
ฉบับที่ 4/2550

กวี วงศ์พุมิ พันตรี. 2550. “คุณภาพชีวิตของคนไทยในภาวะเศรษฐกิจพอเพียง”. สยามรัฐ.  
22 ธันวาคม 2550

ทัศนาศ แสงศักดิ์. (2549, มิถุนายน-ตุลาคม). “คุณลักษณะที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน  
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี”.  
วารสารศึกษาศาสตร์. ปีที่ 18 ฉบับที่ 1. หน้า 45-60

อนันตชัย ยูรประดม. 2550. “The Myth of CSR (จบ): ความสัมพันธ์ของการพัฒนา  
อย่างยั่งยืนและ CSR”. ประชาชาติธุรกิจ. 9 กรกฎาคม 2550. ปีที่ 31  
ฉบับที่ 3912 (3112). 42

อมราพร ปวงบุตร, ปภฤกษ์ อุตสาหะวานิชกิจ และจิระทัศน์ ชิดทรงสวัสดิ์. (2550).  
“ความสัมพันธ์ระหว่างความโปร่งใส ความรับผิดชอบต่อสังคมและภาพลักษณ์องค์กร  
ของธุรกิจที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุน”. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์  
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ปีที่ 26 ฉบับที่ 2 เม.ย.-มิ.ย. 2550 หน้า 99-109

Bala Ramasamy and Hung Woan Ting. 2004. “A Comparative Analysis of  
Corporate Social Responsibility Awareness”. **The Journal of Corporate  
Citizenship**. Spring 13. 109-123

- Bhattacharya C.B., Sankar Sen and Daniel Korschun. (2008). **"Using Corporate Social Responsibility to Win the War for Talent"**. MIT Sloan Management Review, Vol. 49, No. 2. p. 37-44.
- Browning, E.S. 2002. "Investor Confidence Remains Fickle-Dow Barly Above Post – Sept. 11 Low as S&P, NASDAQ Still Languish, Terrorism is Discounted as Factor". **The Wall Street Journal**. Sept 9
- Carroll Archie B. (1979). **"A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance"**. Academy of Management Review, Vol. 4 No.4. pp. 497-505.
- Carroll Archie B. (2001). **"The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholder"**. Business Horizons. Vol. 39. Jul-Aug 1991.
- Deborah E. Rupp, Jyoti Ganapathi, Ruth V. Aguilera and Cynthia A. Williams. (2006). **"Employee Reactions to Corporate Social Responsibility: An Organizational Justice Framework"**. Journal of Organizational Behavior. Vol. 27 .p. 537-543.
- Gibbs, N. 2002. "Summer of Mistrust". **Time**. 160 (4). 16-20.
- Gillian, Considine and Ron, Callus. (2001). **"The Quality of Work Life of Australian Employee - The Development of an Index."** University of Sydney.
- Huse E.F. and Cumming T.G. (1985). **"Organization Development and Change"**, Minnesota: West Publishing, pp. 198-199
- Lewin, A.Y., Sakano, T., Stephens, C.U., and Victor, B. 1995. "Corporate Citizenship in Japan: Survey Results from Japanese Firms". **Journal of Business Ethics** 14(2). 83-101
- Maignan I., Ralston, D. 2002. "Corporate Social Responsibility in European and LJS: Insights from Business' Self Presentaton". **Journal of International Business studies**. Vol.33 (3). 497-514.
- Mary Campbell. 1997. **"The Family as Stakeholders"**. Business Strategy Review. Vol. 8 (2). 29-37.
- Snider J., Hill R.P. and Martine D. 2003. "Corporate Social Responsibility in the 21<sup>st</sup> Century: A View from the World's most Successful Firms". **Journal of Business Ethics**. Vol.24 (2). (December).175-187.
- Walton R.E. (1974). **"Critiria for Quality of Work Life"**. The Quality of Work Life. New York : Free Press.

Yin, R. 1989. "Case Study Research: Design and Methods". **California: Sage Publications.**

Zikmund, W. 2003. Essentials of Marketing Research. **USA: Thompson South-Western.**

#### ข้อมูลออนไลน์

Hae-Ryong Kim, Moonkyu Lee, Hyoung-Tark Lee and Na-Min Kim. (2010). "**Corporate Social Responsibility and Employee - Company Identification**". Journal of Business Ethics, Springer 2010. Published online: 13 February 2010.

Leif Jackson. (2008). "**Corporate Social Responsibility (CSR) What it is, Why you Should Care, and What you Need to Do**". Chicago Business. <http://www.chibus.com>. Retrieved on May 25, 2008

Raynard P., Forstater M. "Corporate Social Responsibility: Implications for Small and Medium Enterprises in Developing Countries". Available from <http://www.unido.org/userfiles/BethkeK/csr.pdf> (Access date: 2 March 2008).

<http://www.iso.org/>. (Access date: 2 April 2009).

<http://www.unglobalcompact.org/> (Access date: 2 April 2009).

## หลักการออกแบบการสอนสำหรับรายวิชาทางเว็ลด์ไวด์เว็บ

### Instructional Design Principles for Web-based Courses

วิวรรณ พันภัย\*

วีณา วรพงษ์ \*\*

Wiwat Puntai  
Weena Worapong

---

\* ตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์และ อาจารย์ผู้สอน คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

\*\* อาจารย์ผู้สอน สถาบันภาษา ม.กรุงเทพ

\* Assistant Professor and Lecturer, Faculty of Liberal Arts, Mahidol University

\*\* Lecturer, Language Institute, Bangkok University

## บทคัดย่อ

มีผู้เปิดสอนรายวิชาผ่านทางเวปไซต์ไวด์เว็บเป็นจำนวนมาก รายวิชาเหล่านี้อำนวยความสะดวกแก่ผู้เรียนโดยขจัดอุปสรรคที่เกิดจากเวลาและการเดินทางออกไป แต่การสอนไม่ใช่การสื่อสารข้อมูลผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ หากเป็นกระบวนการจัดการประสบการณ์ให้เหมาะสมกับขั้นตอนต่างๆของการเรียนรู้ ผู้ออกแบบการเรียนการสอนสำหรับรายวิชาทางเว็บจึงควรรอบรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการเรียนรู้ (learning theories) และหลักการออกแบบการสอน (instructional design principles) ซึ่งอ้างอิงทฤษฎีการเรียนรู้สำนักต่างๆ หลักการออกแบบการสอนชี้แนะคุณลักษณะต่างๆในบทเรียนที่จะช่วยส่งเสริมกระบวนการเรียนให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพิ่มพูนโอกาสที่ผู้เรียนจะประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของเนื้อหาวิชา บทความนี้รายงานผลการวิเคราะห์รายวิชาระดับมัธยมศึกษาสองรายวิชาของสถาบันการศึกษาทางเวปไซต์ไวด์เว็บแห่งหนึ่งในสหรัฐอเมริกา โดยอธิบายถึงหลักการออกแบบการสอนเกี่ยวกับ (1) กลวิธีการสร้างแรงจูงใจ และ (2) กลวิธีการสอน ซึ่งผู้เขียนพบว่าผู้จัดทำรายวิชาทั้งสองรายวิชาได้นำมาประยุกต์ใช้ในบทเรียน

## ABSTRACT

Instruction delivery through the Web medium helps overcome geographical barriers to education but does not guarantee mastery of instructional objectives. To promote learning, instructional design principles which serve to modify behavior in cognitive and affective domains need to be incorporated into the educational contents. An analysis of K-12 Web-based courses provides empirical evidence that two clusters of design principles relating to instructional strategies and motivation strategies has been applied to the Web learning environment. The article reports on these principle-based design features and discusses their roles in supporting the learning process.

การออกแบบเว็บเพจ (Web page) ที่มีประสิทธิภาพนั้นมีสิ่งที่จะต้องคำนึงถึงอยู่หลายประการ เช่น การออกแบบกราฟิกเพื่อให้เว็บเพจมีสีสันสวยงาม ดูน่าใช้ ดึงดูดใจให้มีผู้มาเยี่ยมชม การแทรกตรรกะนี้ หรือคำสั่งค้นต่างๆ ลงไปในเว็บเพจ เพื่อช่วยให้เว็บเพจปรากฏอยู่ในระดับต้นๆ จากการค้นคืนโดย search engine (search engine optimization) การออกแบบเว็บเพจเพื่อช่วยให้ผู้ใช้สามารถใช้ติดต่อใช้งานกับระบบได้อย่างสะดวกและราบรื่น (usability design) ซึ่งต้องอาศัยความรู้ในการสร้างแบบจำลองของผู้ใช้ (user modeling) เช่น การสร้างแบบจำลองการสืบค้นของผู้สืบค้น ข้อมูลการออกแบบเว็บเพจอีกประเภทหนึ่งซึ่งสมควรที่จะได้กล่าวถึงคือการออกแบบเว็บเพจสำหรับการเรียนการสอน เนื่องด้วยในปัจจุบัน มีการจัดการศึกษาผ่านทางเว็บบอร์ดเว็บกันอย่างแพร่หลาย

ในระยะเวลาสิบปีที่ผ่านมา มีผู้ตีพิมพ์หลักการการออกแบบเว็บเพจออกมาเป็นจำนวนมาก อาทิ D'angelo & Little, (1998), Horton (2000), Nielsen (2001), Powell (2000), Rosenfeld & Morville (1997) และ (Spool, 1999) หลักการออกแบบส่วนใหญ่มุ่งประเด็นไปที่การสนับสนุนให้ผู้ใช้สื่อสารกับระบบผ่านเว็บเพจได้อย่างราบรื่น โดยอาศัยวิธีการหลักๆ เช่น แนะนำการใช้สีพื้น ตัวอักษร และจัดหน้าจอเพื่อช่วยในการอ่าน และค้นหาข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว แม่นยำ การวางโครงของเว็บไซต์เพื่อช่วยให้ผู้ใช้เดินทางท่องไปตามส่วนต่างๆ ของเว็บไซต์ได้โดยไม่หลงทิศทาง วิธีการตั้งชื่อลิงค์ในเว็บเพจให้สื่อความหมาย เพื่อช่วยการค้นหาค้นหาของผู้ใช้ หรือสนับสนุนการเก็บข้อมูลของ search engine ฯลฯ

หลักการออกแบบเหล่านี้ให้ความสนใจเว็บเพจในฐานะสื่ออิเล็กทรอนิกส์รูปแบบใหม่ ที่เรายังไม่ทราบแน่ชัดว่ารูปแบบการนำเสนอที่เป็นมาตรฐานและมีประสิทธิภาพที่สุดนั้นควรจะเป็นอย่างไร

สถานการณ์ข้างต้น ทำให้หลักการการออกแบบเว็บเพจเพื่อการเรียนการสอนไม่ได้รับการกล่าวถึงเท่าที่ควร ความสนใจในการจัดการศึกษาผ่านเว็บบอร์ดเว็บเหมือนจะเกิดจากบทสรุปโดยนัยว่า เว็บเพจที่ผู้ใช้สามารถเข้าไปใช้งาน หรือค้นหาข้อมูลได้อย่างราบรื่น หรือมี usability สูง ย่อมจะเป็นสื่อการสอนที่มีคุณภาพไปด้วย หลักการการออกแบบเว็บเพจสำหรับการสอนที่พบโดยทั่วไป จึงมักจะเป็นเพียงข้อแนะนำสั้นๆ ปรากฏจากงานวิจัยมาสนับสนุนสาเหตุอีกประการที่นำมาสู่สถานการณ์เช่นนี้ก็คือนงานวิจัยทางการศึกษาในปัจจุบันให้ความสนใจกับกระบวนการเรียนรู้โดยอาศัยทรัพยากรการเรียนรู้ในเว็บบอร์ดเว็บ แต่ไม่สนใจศึกษาเว็บเพจในฐานะสื่อการสอน

ตัวอย่างคำแนะนำจากสมาพันธ์ห้องสมุดวิทยาลัยและห้องสมุดเพื่อการวิจัยแห่งสหรัฐอเมริกา (American Association of College and Research Libraries, 2000) หรือ AALC AALC เกี่ยวกับการออกแบบการสอนผ่านทางเว็บบอร์ดเว็บคือ การส่งเสริมให้มีการนำเสนอบทเรียนสำหรับสอนการใช้ห้องสมุด ทางเว็บบอร์ดเว็บ และได้ตีพิมพ์คำแนะนำเจ็ดประการสำหรับการสร้างบทเรียนทางเว็บบอร์ดเว็บที่มีประสิทธิภาพ คือ

1. ควรระบุวัตถุประสงค์ของบทเรียน และผลการสอน (instructional outcome) ที่ต้องการไว้อย่างชัดเจน
2. วางโครงสร้างและลำดับเนื้อหาให้

สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของบทเรียน โดยให้มีทั้งบทเรียนที่ผู้เรียนต้องเรียนติดต่อไปตามลำดับความต่อเนื่องของเนื้อหา (linear learning) และบทเรียนที่ผู้เรียนสามารถเลือกเรียนก่อนหรือหลังได้ ตามความสนใจ (non linear learning)

3. มีแบบฝึกหัดเชิงโต้ตอบ (interactive exercise) รวมอยู่ด้วย

4. เน้นการสอนเพื่อช่วยให้ผู้เรียนสามารถเข้าใจแนวคิด (concept learning)

5. มีที่อยู่หรือสถานที่ที่ผู้เรียนสามารถติดต่อ สอบถามเพิ่มเติมจากบรรณารักษ์ผู้จัดทำบทเรียนได้

6. ใช้ภาษากระชับ เข้าใจง่าย เนื้อหาบทเรียนทันสมัย ชวนติดตามและไม่น่าเบื่อ

7. พยายามทำให้บทเรียนเป็นส่วนหนึ่งของรายวิชาต่างๆที่นักศึกษาศึกษาอยู่ โดยขอให้อาจารย์ผู้สอนวิชานั้นๆ มอบหมายให้นักศึกษาของตนไปศึกษาบทเรียนเรื่องการให้ห้องสมุดทางเวปไซต์เวปที่บรรณารักษ์ได้จัดทำขึ้น

คำแนะนำข้างต้นแม้จะเป็นประโยชน์ แต่มีข้อจำกัดสองประการ ประการแรก ขาดทฤษฎีหรืองานวิจัยที่มาสสนับสนุนและอธิบายให้เข้าใจชัดเจนว่า ข้อแนะนำแต่ละประการนั้นส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างไร และประการที่สอง คำแนะนำนี้ไม่ช่วยให้ผู้สร้างบทเรียนเห็นภาพกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเป็นขั้นตอน

หากผู้ออกแบบในส่วนติดต่อผู้ใช้ (user interface) สำหรับระบบค้นคืนเอกสารที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องเข้าใจกระบวนการสืบค้นของผู้ใช้ระบบการออกแบบเว็บเพจสำหรับการเรียนการสอนที่ดี ก็สมควรจะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจกระบวนการเรียนรู้และการสอน สิ่งผู้ออกแบบจำเป็นต้องทราบก็คือคุณลักษณะแต่ละประการที่ตนนำไปบรรจุไว้ใน

เว็บเพจ นั้นจะสามารถส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ได้อย่างไร

### หลักการออกแบบการสอน

Flemming และ Levie (1993) รวบรวมหลักการออกแบบการสอนที่สรุปจากงานวิจัยทาง behavioral และ cognitive science เป็นจำนวนมากซึ่งตีพิมพ์ในช่วงเวลากว่า 50 ปี หลักการเหล่านี้อธิบายถึงกระบวนการเรียนรู้ตามลำดับขั้นตอนต่างๆ ตั้งแต่การกระตุ้นการรับรู้ของผู้เรียน การสร้างแรงจูงใจ ไปจนถึงการส่งเสริมให้ผู้เรียนเข้าใจแนวคิดของบทเรียน (conceptual learning) Flemming และ Levie อธิบายไว้อย่างชัดเจนว่าหลักการแต่ละข้อที่รวบรวมนำมาเสนอนั้น ช่วยให้บรรลุผลการสอนประการใดบ้าง หลักการเหล่านี้เป็นหลักการกว้างๆที่ Flemming และ Levie อ้างว่าสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในบริบทต่างๆของการเรียนการสอนได้

Puntai (2003) นำหลักการออกแบบการสอนที่รวบรวมโดย Flemming และ Levie ไปวิเคราะห์รายวิชาคณิตศาสตร์ทั่วไป (General Mathematics) และรายวิชา เคมีสำหรับภาคการศึกษาแรก (Chemistry – First Semester) ซึ่งเปิดสอนผ่านเวปไซต์เวปแก่นักเรียนระดับมัธยมของสถาบันการศึกษาออนไลน์แห่งหนึ่งในสหรัฐอเมริกา โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะทราบว่าการออกแบบการสอนข้อใดที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับบทเรียนที่นำเสนอผ่านเวปไซต์เวปได้ ประเด็นสำคัญสองประการที่ Puntai หยิบยกขึ้นมา คือ ประการแรก หลักการออกแบบบทเรียนทางเวปไซต์เวปเท่าที่มีผู้นำเสนออยู่ส่วนใหญ่ เป็นแนวทางที่มาจากทฤษฎี ขาดงานวิจัยมาสสนับสนุน และประการ

ที่สอง หลักการออกแบบบางประการอาจไม่มีผู้นำไปใช้ได้จริง อาจจะเป็นเพราะไม่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาของบทเรียน หรือเพราะข้อจำกัดที่มาจากเนื้อหาของรายวิชา หรือของสื่อการสอนที่ใช้ การศึกษาหลักการออกแบบที่มีผู้นำไปใช้ได้จริง จะช่วยให้ทราบถึงหลักการออกแบบจำนวนหนึ่ง ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ในช่วงกว้าง อีกทั้งมีตัวอย่างประกอบให้เห็นเป็นรูปธรรม

ผลการวิจัยของ Puntai พบว่าหลักการออกแบบการสอนที่รวบรวมโดย Flemming และ Levie สามารถจำแนกได้เป็นสองประเภท ประเภทแรกเป็นหลักการที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาของบทเรียน ซึ่งจะนำไปประยุกต์ใช้ได้ก็ต่อเมื่อบทเรียนมีเนื้อหาตรงกับหลักการเหล่านั้น เช่น หลักการการออกแบบการสอนเพื่อให้ผู้เรียนเข้าใจแนวคิดของบทเรียน (concept learning) ส่วนหลักการออกแบบการสอนอีกประเภทหนึ่งเป็นหลักการทั่วไปที่น่าจะนำมาประยุกต์ใช้กับบทเรียนทั่ว ๆ ไปทางเวปไซต์ได้

**หลักการออกแบบการสอนที่นำไปประยุกต์ใช้กับบทเรียนผ่านทางเวปไซต์**

เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการพัฒนาบทเรียนทางเวปไซต์ บทความนี้นำเสนอหลักการออกแบบการสอนของ Flemming และ Levie ที่ ผู้เขียนพบว่ามี การนำไปประยุกต์ใช้กับบทเรียนทางเวปไซต์ได้แก่ (1) กลวิธีการสร้างแรงจูงใจ (motivation strategies) และ (2) กลวิธีการสอน (instructional strategies)

**กลวิธีการสร้างแรงจูงใจ**

ผู้เรียนที่มีแรงจูงใจสูง จะทุ่มเทใช้ความพยายามในการศึกษาเล่าเรียน เพิ่มพูนโอกาสที่ตนเองจะประสบความสำเร็จในการเรียน การ

สร้างแรงจูงใจทำได้ทั้งก่อนการสอน และระหว่างการสอนโดยแทรกคุณลักษณะบางอย่างเข้าไปในเนื้อหาการสอน วิธีการสร้างแรงจูงใจที่พบในบทเรียนผ่านทางเวปไซต์ได้แก่ จากกรวิเคราะห์สรุปได้ดังนี้

1. สร้างระดับความยากที่เหมาะสม เพื่อช่วยให้ผู้เรียนมีความมั่นใจว่าจะสัมฤทธิ์ผล การศึกษาตามที่ปรารถนา

เนื้อหาบทเรียนที่ต่ำกว่าความสามารถของผู้เรียนไม่ช่วยให้ผู้เรียนเรียนรู้สิ่งใหม่ เนื้อหาที่ยากเกินไป อาจทำให้ผู้เรียนท้อถอย บทเรียนควรได้รับการออกแบบให้ผู้เรียนสามารถประเมินได้ว่ามีระดับความยาก พอเหมาะที่ตนเองจะใช้ความพยายาม เพื่อพัฒนาความรู้ให้ก้าวหน้าไปอีกระดับหรือไม่ บทเรียนจึงควรประกอบด้วย

1.1 การระบุวัตถุประสงค์ของบทเรียน และความคาดหวังที่มีต่อผู้เรียนไว้อย่างชัดเจน ก่อนเข้าเนื้อหาบทเรียน

1.2 การเปิดโอกาสให้ผู้เรียนเลือกเป้าหมายของการเรียนที่เหมาะสมกับตนเองได้

2. ช่วยให้ผู้เรียนเกิดความภาคภูมิใจ โดยชักจูงให้ผู้เรียนเห็นว่าตนสามารถประสบผลสำเร็จในการศึกษาได้หากเพียรพยายามและใช้ความสามารถของตนเองบทเรียนจึงควร

2.1 เรียบเรียงเนื้อหา แบบฝึกหัด และข้อสอบจากง่ายไปยาก

2.2 มีความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์ เนื้อหาบทเรียนกับแบบฝึกหัดและข้อสอบ เพื่อช่วยให้ผู้เรียนเห็นได้ว่าหากใช้ความพยายาม ทำความเข้าใจเนื้อหา ทำแบบฝึกหัดในบทเรียน ก็น่าจะประสบความสำเร็จในการศึกษาได้

2.3 มีคำเฉลยสำหรับแบบฝึกหัด และเกณฑ์ประเมินความสำเร็จสำหรับแบบฝึกหัดหรืองานที่มอบหมายไว้ให้ผู้เรียนทราบอย่างชัดเจน

3. ให้ผู้เรียนรู้สึกว่าคุณสามารถวางแผนและบริหารจัดการการเรียนรู้ให้ก้าวหน้าไปในจังหวะที่เหมาะสมกับความสามารถของตนเอง เพื่อลดความกดดันที่อาจจะเกิดขึ้น จากการเปรียบเทียบกับผู้เรียนคนอื่น ๆ ทั้งนี้เพราะในที่สุดแล้ว ผู้เรียนทุกคนย่อมจะสามารถบรรลุเป้าหมายของบทเรียนได้เหมือนกันหมด เพียงแต่อาจใช้เวลาอย่างน้อยแตกต่างกันเท่านั้น ดังนั้น บทเรียนจึงควร

3.1 เปิดโอกาสให้ผู้เรียนสามารถเรียนได้ช้าเร็วตามความสามารถในการเรียนรู้ของแต่ละคน

3.2 มีบทเรียน การบ้าน และแบบทดสอบหลาย ๆ ลักษณะให้ผู้เรียนเลือกที่เหมาะสมกับตนเองได้

4. สร้างความประทับใจให้ผู้เรียนรู้สึกว่าบทเรียนมีความน่าเชื่อถือ รายวิชาผ่านทางเว็ลด์ไวด์เว็บจึงควรให้รายละเอียดเกี่ยวกับชื่อเสียงเกียรติคุณและประวัติความเป็นมาของสถาบันผู้เปิดสอนรายวิชา รวมทั้งคุณวุฒิและประสบการณ์ของผู้สอน และผู้จัดทำบทเรียนไว้อย่างชัดเจน

5. บทเรียนควรนำไปสู่จุดหมายที่เป็นประโยชน์ (positive instructional outcome) ซึ่งเปรียบเสมือนรางวัลในตัวเองแก่ผู้เรียน บทเรียนจึงควรมี

5.1 แบบฝึกหัดที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนประยุกต์ใช้ความรู้ในบริบทใหม่ เพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดความรู้สึกว่าตนได้บรรลุเป้าหมายของการเรียน

5.2 แบบฝึกหัดหรือแบบจำลองสถานการณ์ที่มีลักษณะเหมือนกับ การประยุกต์ใช้งานตามสถานการณ์จริง เช่น บทเรียนผ่านทางเว็ลด์ไวด์เว็บที่สอนวิชาเคมีสำหรับภาคการศึกษาแรก มีการใช้ซอฟต์แวร์ เพื่อช่วยให้ผู้เรียนสามารถเลียนแบบปฏิบัติการในห้องทดลองทางเคมี

6. ให้รางวัลที่เป็นลักษณะแรงจูงใจภายใน (intrinsic motivation) เมื่อผู้เรียนทำแบบฝึกหัดหรืองานต่างๆที่ได้รับมอบหมายสำเร็จ เพื่อรับรู้ถึงความเพียรพยายามในการศึกษาของผู้เรียนที่มาพร้อมกับความรู้สึกประสบความสำเร็จ ภาคภูมิใจในผลงานของตน บทเรียนผ่านทางเว็ลด์ไวด์เว็บประยุกต์ใช้หลักการข้อนี้โดยอาศัยกล่องสนทนา (dialog box) ที่มีข้อความแสดงความยินดีในลักษณะต่างๆ เมื่อผู้เรียนทำแบบฝึกหัดหรือตอบงานต่างๆได้ถูกต้อง เช่น

6.1 ข้อความแสดงความยินดีกับผู้เรียน

6.2 ข้อความที่แสดงความรับรู้ถึงความสุขความดีใจของผู้เรียน

6.3 ข้อความที่รับรู้ถึงความพากเพียรพยายาม ความเสี่ยง หรือความเอาใจใส่ของผู้เรียน

7. ให้รางวัลภายนอก (extrinsic reward) เพื่อชักจูงให้ผู้เรียนใช้ความพยายามในการทำแบบฝึกหัด หรืองานที่ได้รับมอบหมาย เช่น การเล่นเกม ซึ่งมีแต้มคะแนนสื่อถึงระดับความสามารถของผู้เรียน หรือให้สิทธิพิเศษหรือรางวัลเล็กน้อยๆ แก่ผู้เรียนที่ส่งงานที่ได้รับมอบหมายตามกำหนด

บทเรียนผ่านทางเว็ลด์ไวด์เว็บประยุกต์ใช้หลักการข้อนี้โดยใช้เกมซึ่งมีเนื้อหาเกี่ยวข้องกับ

บทเรียน และมีการให้คะแนนในรูปแบบต่างๆ กัน เช่น ให้คะแนนตามความเร็วหรือจำนวนข้อที่ตอบได้ในเวลาที่กำหนด หรือให้คะแนนที่พิจารณาเฉพาะความสมบูรณ์ถูกต้องของคำตอบ

### กลวิธีการสอน

กลวิธีการสอน เป็นรูปแบบการนำเสนอ บทเรียนในลักษณะต่างๆ เท่าที่พบในบทเรียน ทางเวปไซต์ได้จัดไว้ได้ดังนี้

1. ใช้กิจกรรมเพื่อนำเข้าสู่บทเรียน (orienting activities) ซึ่งจำแนกแบ่งออกเป็นสี่ประเภทคือ

1.1 กิจกรรมที่สร้างหรือกระตุ้นแรงจูงใจให้ผู้เรียนสนใจบทเรียน (affective orienting activities) กิจกรรมในลักษณะนี้ต้องเป็นกิจกรรมที่มีเนื้อหาเกี่ยวข้องกับบทเรียนเท่านั้น

1.2 กิจกรรมที่ย้ำเน้นเนื้อหาสำคัญของบทเรียน (content-based orienting activities) เพื่อช่วยให้ผู้เรียนเล็งเห็นและสามารถจับประเด็นสำคัญของบทเรียน เช่น การชี้แจงถึงวัตถุประสงค์ของบทเรียน จะสามารถช่วยให้ผู้เรียนเล็งเห็นได้ว่าเนื้อหาส่วนใดในบทเรียนเป็นประเด็นสำคัญ และจะช่วยให้ตนบรรลุวัตถุประสงค์ของบทเรียน

1.3 กิจกรรมที่สนับสนุนการรู้คิด (cognitive orienting activities) ทำหน้าที่ให้กรอบความคิด หรือช่วยให้ผู้เรียนสร้างกรอบความคิด ซึ่งจะเป็นเค้าโครงที่ช่วยให้ผู้เรียนสามารถสังเคราะห์ เรียบเรียงเนื้อหาจากบทเรียนให้เป็นความรู้ที่ต่อเนื่องและมีความสัมพันธ์กัน อย่างเป็นเหตุเป็นผล เช่น การให้แผนผังความคิด (concept map) หรือโครงสร้าง

ความคิดก่อนการเรียนการสอน (advanced organizer)

1.4 กิจกรรมเชิงบูรณาการ (integrative orienting activities) ทำหน้าที่สนับสนุน การเรียนรู้ระดับพื้นฐาน (lower order learning) เช่น การเข้าใจข้อมูลและจดจำรายละเอียด และการเรียนรู้ในระดับสูง (higher order learning) เช่น การวิเคราะห์ สังเคราะห์ ไปพร้อมกัน ตัวอย่างเช่น การให้ผู้เรียนศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับผลกระทบของการเพิ่มขึ้นและลดลงของอุปสงค์ และอุปทานของสินค้าตัวใดตัวหนึ่ง และสร้างสันนิษฐานเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างสินค้าสองประเภทนี้

จากการวิเคราะห์กลวิธีการสอนรายวิชา คณิตศาสตร์ทั่วไป และรายวิชาเคมี ผู้เขียนพบว่ามี การใช้กิจกรรมเพื่อนำเข้าสู่บทเรียนเฉพาะ กิจกรรมที่ย้ำเน้นเนื้อหาสำคัญของบทเรียน โดยมีการระบุรายละเอียดวัตถุประสงค์ของบทเรียน (1.1)

2. มีการให้ตัวอย่าง หรือถ้อยคำอุปมาอุปไมย คำเปรียบเทียบที่เกี่ยวข้องกับประสบการณ์ หรือภูมิหลังของผู้เรียน เพื่อช่วยให้ผู้เรียนเข้าใจแนวคิดที่นำเสนอในบทเรียนได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

3. แทรกคำถามประเภทต่างๆ ในบทเรียน เพื่อช่วยให้ผู้เรียนปรับโครงสร้างความรู้ (knowledge structure) ที่อยู่ในหน่วยความจำของผู้เรียน คำถามจำแนกเป็นสี่ประเภทคือ

3.1 คำถามเพื่อนำเข้าสู่บทเรียน ที่ย้ำเน้นเนื้อหา (specific, content-based, pre-questions) เพื่อช่วยให้ผู้เรียนเล็งเห็นได้ว่าเนื้อหาส่วนใดเป็นประเด็นสำคัญของบทเรียน

3.2 คำถามเพื่อนำเข้าสู่บทเรียนที่ต้อง

อาศัยความเข้าใจรายละเอียดปลีกย่อย (pre-questions of an integrative nature) คำถามเหล่านี้ทำหน้าที่สร้างการประมวลความคิดเป็นแนวทาง (theme) หรือทัศนะ (perspective) ที่ผู้เรียนสามารถใช้เป็นกรอบสำหรับเรียบเรียงข้อมูลข่าวสารที่ตนได้รับจากบทเรียน

3.3 คำถามหลังบทเรียน (post-questions) ช่วยให้ผู้เรียนเรียบเรียงความรู้ที่ได้รับจากบทเรียนตามความเข้าใจของตนเอง คำถามประเภทนี้อาจให้ผู้เรียนสรุปความว่า เหตุการณ์ หรือแนวคิดต่างๆ ที่นำเสนอในบทเรียนนั้นมีความเกี่ยวข้องกันอย่างไร โดยที่ในบทเรียนนั้นไม่ได้กล่าวอธิบายไว้โดยตรง การสรุปความหาเหตุผล หรือความเกี่ยวเนื่องด้วยตนเอง เช่นนี้ เชื่อว่าจะช่วยให้ผู้เรียนเข้าใจและจดจำบทเรียนได้เป็นอย่างดี

3.4 คำถามที่มีคำตอบให้เลือก (forced-choice, or recognition questions) เพื่อประเมินว่าผู้เรียนเข้าใจเนื้อหาของบทเรียนสามารถจดจำข้อมูลสำคัญ จับแนวคิดหลัก หรือสามารถคำนวณหรือดำเนินกระบวนการต่างๆ ทางวิทยาศาสตร์ได้หรือไม่

3.5 คำถามปลายเปิดที่ต้องอาศัยความจำ (constructed-response, recall questions) เพื่อให้ให้นักศึกษารวบรวมข้อมูลจากความจำ และเรียบเรียงเป็นเนื้อความที่เป็นเหตุเป็นผลและมีความสัมพันธ์ต่อกัน

จากการวิเคราะห์ทั้งสองรายวิชาพบว่า มีเพียงการแทรกคำถามหลังบทเรียนสามประเภท คือ คำถามหลังบทเรียน (3.3) คำถามที่มีคำตอบให้เลือก (3.4) และ คำถามปลายเปิดที่ต้องอาศัยความจำ (3.5)

4. ให้ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) แก่ผู้เรียน ข้อมูลย้อนกลับจำแนกเป็นสี่ประเภทคือ

4.1 ข้อมูลย้อนกลับเชิงยืนยัน (confirmation feedback) ทำหน้าที่ยืนยันให้ผู้เรียนทราบว่าคำตอบของตนถูกต้อง เช่น “คำตอบของท่านถูกต้องแล้ว” เป็นการช่วยเสริมแรงความรู้ (reinforcement) ข้อมูลย้อนกลับเชิงยืนยันสำหรับคำตอบที่ผิด เช่น “คำตอบของท่านผิด” ไม่เป็นประโยชน์แต่อย่างใด เพราะไม่อาจช่วยผู้เรียนให้วิเคราะห์หาคำตอบที่ถูกต้องได้

4.2 ข้อมูลย้อนกลับเชิงแก้ไข (corrective feedback) ทำหน้าที่เฉลยคำตอบให้ผู้เรียน เช่น “คำตอบที่ถูกต้องคือ...”

4.3 ข้อมูลย้อนกลับเชิงอธิบาย (explanatory feedback) ทำหน้าที่ให้ข้อมูลและแนวคิดที่เกี่ยวข้อง และให้เหตุผลว่าแนวคิดเหล่านั้นนำไปสู่คำตอบที่ถูกต้องได้อย่างไร ตัวอย่างเช่น

“คำตอบของท่านผิด เพราะนายกรัฐมนตรีทักษิณ ชินวัตรเป็นชาวเชียงใหม่ ในบรรดารายชื่อนายกรัฐมนตรีที่ให้มา มีเพียงนายชวน หลีกภัยเท่านั้นที่พื้นเพเดิมอยู่ทางภาคใต้ของประเทศไทย”

4.4 ข้อมูลย้อนกลับเชิงวิเคราะห์ (diagnostics feedback) ทำหน้าที่วิเคราะห์ว่าเหตุใดผู้เรียนจึงตอบคำถามผิด พร้อมทั้งเสนอวิธีการแก้ ตัวอย่างเช่น

“คำตอบของท่านผิด ที่ท่านตอบว่าพันตำรวจตรี ดร.ทักษิณ ชินวัตร แสดงว่าท่านต้องกลับไปทบทวนบทเรียนเกี่ยวกับบ้านเกิดของนายกรัฐมนตรีแต่ละท่าน”

4.5 ข้อมูลย้อนกลับเชิงขยายความ (elaborative feedback) ทำหน้าที่ให้ข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อขยายความ และช่วยให้ผู้ตอบมีความเข้าใจลึกซึ้งขึ้น ตัวอย่างเช่น

“คำตอบ นายชวน หลีกภัย นั้นถูกต้อง นายกรัฐมนตรีชวน หลีกภัย พื้นเพเดิมเป็นชาว จังหวัดตรัง เคยเป็นหัวหน้าพรรคประชาธิปัตย์ ซึ่งมีฐานเสียงหนาแน่นทางภาคใต้ของ ประเทศไทย”

จากการวิเคราะห์ทั้งสองรายวิชาพบว่า มีการให้ข้อมูลย้อนกลับเพียงสี่ประเภทในห้า ประเภท ข้อมูลย้อนกลับประเภทที่ไม่พบคือ ข้อมูลย้อนกลับเชิงวิเคราะห์ ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็น เพราะว่าการจัดทำข้อมูลย้อนกลับประเภทนี้มี ต้นทุนสูงกว่าการทำข้อมูลย้อนกลับประเภทอื่น คือ ผู้จัดทำต้องรวบรวมข้อมูลคำตอบที่เป็นไป ได้มาวิเคราะห์ ก่อนที่จะสามารถจัดทำข้อมูล ย้อนกลับเชิงวิเคราะห์ให้เหมาะสมกับคำตอบ จากผู้เรียนได้

### สรุปและข้อเสนอแนะ

หัวใจของการสอนคือการจัดกิจกรรมเพื่อ ช่วยให้ผู้เรียนสามารถฝึกฝนการคิดในลักษณะที่ เชื่อมต่อการประมวลข้อมูลข่าวสาร วิเคราะห์ และ สังเคราะห์ให้ข้อมูลข่าวสารเหล่านั้นกลายมาเป็น ความรู้ความเข้าใจของผู้เรียน ความสวยงาม ของเว็บเพจและความสะดวกในการเข้าถึงข้อมูล ข่าวสารทางเว็ลด์ไวด์เว็บไม่อาจทดแทนกิจกรรม การเรียนการสอนเหล่านี้ได้ หลักการออกแบบ การสอนอธิบายถึงคุณลักษณะของบทเรียนที่ ส่งเสริมกิจกรรมตามขั้นตอนต่าง ๆ ของ กระบวนการเรียนรู้ คุณลักษณะเหล่านี้ช่วย เพิ่มพูนโอกาสที่ผู้เรียนจะประสบความสำเร็จใน การศึกษา

การวิเคราะห์รายวิชาทางเว็ลด์ไวด์เว็บ ของผู้วิจัยยืนยันว่า หลักการออกแบบการสอน สองประเภท คือ หลักการเกี่ยวกับกลวิธีการ สร้างแรงจูงใจ และกลวิธีการสอน ที่นำเสนอใน บทความนี้ เป็นหลักการที่สามารถนำไปประยุกต์ ใช้นับกับบทเรียนทั่วไป โดยไม่จำกัดเนื้อหาของ บทเรียน

ในสถานการณ์ที่มีรายวิชาเปิดสอนบน เว็ลด์ไวด์เว็บเป็นจำนวนมาก ผู้สืบค้นสารนิเทศ ทางการศึกษา จำเป็นต้องประเมินคุณภาพ สารนิเทศเพื่อตัดสินใจเลือกสื่อที่มีคุณภาพ หลักการการออกแบบการสอนตามรายงาน ข้างต้น สามารถนำมาเป็นกรอบความคิดในการ สร้างแบบประเมินว่ารายวิชาต่างๆ ที่ปรากฏอยู่ บนเว็ลด์ไวด์เว็บได้รับการออกแบบมาอย่าง ถูกต้องตรงตามหลักการสอนหรือไม่ และจะช่วย เพิ่มพูนโอกาสที่ผู้เรียนจะประสบความสำเร็จตาม วัตถุประสงค์ของเนื้อหาวิชาเพียงไร

งานวิจัยในลำดับต่อไป จึงสมควรพัฒนา แบบประเมินรายวิชาบนเว็ลด์ไวด์เว็บจากหลัก การออกแบบการสอนเหล่านี้ และนำไปทดลอง ใช้นับ ตลอดจนทดสอบความเที่ยงและความตรง ของแบบประเมินจากผลการทดลอง เพื่อนำมา ปรับปรุงให้เป็นแบบประเมินมาตรฐานสำหรับ ตรวจสอบและรับรองคุณภาพรายวิชาบนเว็ลด์ ไวด์เว็บต่อไป

## บรรณานุกรม

- กรมวิชาการ. คณะกรรมการบัญญัติศัพท์. ศัพท์บัญญัติการศึกษ. กรุงเทพฯ: กรมวิชาการ, ๒๕๔๔.
- ราชบัณฑิตยสถาน. ศัพท์บัญญัติราชบัณฑิตยสถาน สืบค้นเมื่อ ๔ เมษายน ๒๕๕๔, จาก <http://rirs3.royin.go.th/coinages/webcoinage.php>
- D'angelo, J & Little, S. K. (1998). Successful Web-based Pages: What are they and do they exist? **Information Technologies and Libraries**, 17 (2), 71-81.
- Flemming, M & Levie, W. H. (1993). **Instructional Message Design: Principles from the Behavioral and Cognitive Science** (2<sup>nd</sup> ed.) Englewood Cliffs: NJ: Educational Technology Publications.
- Grabowski, B.I. (1995). Message Design: Issues and Trends. In Anglin, G.J. (Ed.), **Instructional Technology: Past Present and Future**. Englewood, Colorado: Libraries Unlimited, Inc.
- Horton, S. (2000). **Web Teaching Guide**. New Haven: Yale University Press.
- Instructional Section Training Methods Committee, The Association of College and Research Libraries (2000). **Tips for Developing Effective Web-based Library Instruction**. Retrieved December 10 ,2010 from [http://wwwlib/istm/WebTutorials Tip. html](http://wwwlib/istm/WebTutorialsTip.html)
- Nielsen, J (2001). **Usability Engineering**. San Diego, CA: Academic Press.
- Powell, T (2000). **Web Design: The Complete Reference**. Berkeley, California: Osbourn/McGraw Hill.
- Puntai , W (2003). **Evaluating Web-based Instructional Messages According to Principles of Instructional Design: A Content Analysis**. Unpublished Doctoral Dissertation. University of Maryland, College Park.
- Rosenfeld, L & Morville, P. (1998). **Information Architecture for the World Wide Web**. Sebastopol, CA: O'Reilly.
- Spool, J. M. (1999). **Web Site Usability: A Designer's Guide**. San Francisco, California: Morgan Kaufmann Publishers Inc.

ธุรกิจระหว่างประเทศ : กลยุทธ์ การบริหารและความเป็นอธิบ

International Business : Strategy, Management,  
and the New Realities

ผศ.ดร.ศุภรา คภะสุวรรณ

Asst.Prof. Dr.Supara Kapasuwat



โลกาภิวัตน์และความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีด้านคมนาคมและการสื่อสารได้ทำให้การทำธุรกิจในปัจจุบันสามารถขยายขอบเขตครอบคลุมตลาดต่างๆ ในนานาประเทศทั่วโลกได้อย่างรวดเร็ว การจัดการธุรกิจระหว่างประเทศจึงเป็นศาสตร์แขนงหนึ่งที่มีความสำคัญและได้รับความสนใจอย่างมากจากนักวิชาการ นักศึกษาและผู้บริหารองค์กรต่างๆ ทั้งในภาคเอกชนและภาครัฐ เมื่อเร็วๆ นี้ Professor Dr. S.Tamer Cavusgil Associate Professor Dr.Gary Knight และ John R. Riesenberger ได้ร่วมกันเขียนหนังสือ International Business: Strategy, Management, and the New Realities ซึ่งเป็นหนังสือด้านการจัดการธุรกิจระหว่างประเทศที่มีรูปแบบการนำเสนอที่โดดเด่นและแตกต่างจากเล่มอื่นๆ หนังสือเล่มนี้แบ่งเนื้อหาออกเป็น 5 ส่วน คือ 1) แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับธุรกิจระหว่างประเทศ 2) สภาพแวดล้อมของธุรกิจระหว่างประเทศ 3) กลยุทธ์และการประเมินโอกาสในการทำธุรกิจในสภาพแวดล้อมตลาดระหว่างประเทศ 4) การเข้าสู่ตลาดและการดำเนินกิจการในตลาดระหว่างประเทศ และ 5) ความเป็นเลิศในการบริหารจัดการด้านต่างๆ ได้แก่ การตลาด การจัดการทรัพยากรบุคคล การเงินและการบัญชีในธุรกิจระหว่างประเทศ

สำหรับเนื้อหาในส่วนแรก หนังสือได้ปูพื้นความรู้ให้แก่ผู้อ่านเกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของธุรกิจระหว่างประเทศ และได้อธิบายให้เข้าใจตั้งแต่ต้นว่า ธุรกิจระหว่างประเทศแตกต่างจากธุรกิจในตลาดภายในประเทศอย่างไร โดยสรุปภาพรวมของความเสียหายในด้านต่างๆ ทั้งด้านความแตกต่างทางวัฒนธรรม ความเสี่ยงด้านการเมืองเช่นนโยบายและเสถียรภาพของรัฐบาลของประเทศที่จะเข้าไปลงทุน ความเสี่ยงด้านกฎหมายต่างๆ ความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยนและการเงิน และความเสี่ยงในการทำธุรกิจต่างๆ เช่น ความเสี่ยงที่เกิดจากการมีผู้ร่วมลงทุนที่ขาดความรู้ ความชำนาญ ช่วงเวลาของการเข้าตลาด ระดับความรุนแรงของการแข่งขัน ฯลฯ ซึ่งความเสี่ยงเหล่านี้มีผลกระทบต่อการทำธุรกิจระหว่างประเทศ รวมทั้งได้อธิบายประเภทของธุรกิจที่ทำธุรกิจระหว่างประเทศ ที่มีทั้งบริษัทข้ามชาติขนาดใหญ่ (Multinational Enterprises หรือ MNEs) บริษัทขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium-sized Enterprises หรือ SMEs) และยังให้ความสำคัญแก่บริษัทที่ทำธุรกิจระหว่างประเทศตั้งแต่เริ่มก่อตั้งกิจการหรือหลังจากเริ่มตั้งกิจการภายในระยะเวลาอันรวดเร็วที่เรียกกันว่า born global firms อีกด้วย โดยผู้เขียนได้สอดแทรกกรณีศึกษาการทำธุรกิจของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมและโดยเฉพาะอย่างยิ่งบริษัทที่เป็น born global firms ไว้ในเนื้อหาของหนังสือตลอดทั้งเล่ม ซึ่งไม่ค่อยพบในหนังสือการจัดการธุรกิจระหว่างประเทศเล่มอื่น นอกจากนี้ยังได้สอดแทรกเนื้อหาเกี่ยวกับธุรกิจออนไลน์ เช่น บริษัทค้าปลีกออนไลน์ ในส่วนของทฤษฎีต่างๆ เกี่ยวกับการค้าและการลงทุนระหว่างประเทศนั้น นอกจากจะอธิบายทฤษฎี

หลักๆ เช่น ทฤษฎีความได้เปรียบโดยเปรียบเทียบ ทฤษฎีความได้เปรียบโดยสมบูรณ์ ทฤษฎีวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ และทฤษฎีความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของชาติแล้ว ก็ยังได้อธิบายทฤษฎีอื่นๆ เพิ่มเติมอีกมากมาย ทั้งทฤษฎีว่าด้วยการกระบวนการหรือวิวัฒนาการในการทำธุรกิจระหว่างประเทศ ทฤษฎีว่าด้วยการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ภายในโซ่คุณค่าด้วยตัวบริษัทเอง ทฤษฎีการสังเคราะห์ที่ปัจจัยการลงทุนหรือ eclectic paradigm และยังได้อธิบายการทำธุรกิจระหว่างประเทศโดยมีรากฐานมาจากการใช้เครือข่ายความสัมพันธ์ต่างๆ อีกด้วย

ส่วนที่สองของหนังสือเป็นเนื้อหาเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมด้านต่างๆ ในธุรกิจระหว่างประเทศ ได้แก่ สภาพแวดล้อมด้านวัฒนธรรม การเมืองและระบบกฎหมายต่างๆ นโยบายของรัฐบาลและการแทรกแซงจากรัฐบาลของประเทศต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำธุรกิจระหว่างประเทศ การรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจซึ่งทั้งหมดนี้ไม่แตกต่างจากหนังสือเล่มอื่นๆ หากแต่สิ่งที่ทำให้หนังสือเล่มนี้มีความโดดเด่นคือการสอดแทรกแบบฝึกหัดให้ผู้อ่านได้ค้นคว้าหาข้อมูลจากอินเทอร์เน็ตโดยผ่านทางเว็บไซต์หลักคือ <http://globalEDGE.msu.edu> ซึ่งเป็น knowledge portal ที่รวบรวมเว็บไซต์แหล่งข้อมูลต่างๆ มากมายที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาค้นคว้าวิจัยเกี่ยวกับธุรกิจระหว่างประเทศ โดยผู้อ่านจะได้อ่านโจทย์ที่มีความน่าสนใจและนำไปสู่การสืบค้นข้อมูลจากอินเทอร์เน็ตแล้วนำข้อมูลนั้นมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ และนอกจากนี้หนังสือยังมีเนื้อหาที่พิเศษกว่าเล่มอื่นในส่วนที่เรียกว่า Management Skill Builder ซึ่งเป็นการกำหนดหรือจำลองสถานการณ์ต่างๆ แล้วให้ผู้อ่านฝึกการคิดวิเคราะห์ แก้ไขปัญหา

และนำเสนอวิธีการต่างๆ ในการทำธุรกิจระหว่างประเทศ และหนังสือได้เน้นความสำคัญของการศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับประเทศต่างๆ ซึ่งอยู่ในกลุ่มตลาดเกิดใหม่ หรือประเทศเศรษฐกิจใหม่ (Emerging Markets) และการพิจารณาดัชนีต่างๆ ที่ชี้วัดศักยภาพของตลาดอีกด้วย

เนื้อหาส่วนที่สามของหนังสือที่มีความโดดเด่นแตกต่างจากหนังสือการจัดการธุรกิจระหว่างประเทศเล่มอื่นๆ คือส่วนที่เกี่ยวกับการประเมินโอกาสในตลาดต่างประเทศ ซึ่งได้ให้คำแนะนำอย่างเป็นขั้นตอนและสามารถนำไปใช้ได้จริงในการทำธุรกิจระหว่างประเทศ ตั้งแต่การประเมินความพร้อมของกิจการในการที่จะเริ่มทำธุรกิจระหว่างประเทศ การประเมินความเหมาะสมของผลิตภัณฑ์หรือบริการที่จะนำไปขายในตลาดต่างประเทศ การคัดเลือกประเทศเป้าหมายการทำธุรกิจ การประเมินศักยภาพของอุตสาหกรรมที่จะเข้าไปลงทุน การเลือกคู่ค้าหรือผู้ร่วมลงทุนทำธุรกิจ และการประมาณการ

ยอดขาย โดยผู้เขียนได้อธิบายรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนและการหาข้อมูลและวิเคราะห์ปัจจัยด้านต่างๆ อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ และเชื่อมโยงไปสู่เนื้อหาส่วนที่สี่เกี่ยวกับวิธีการเข้าสู่ตลาดต่างประเทศในรูปแบบต่างๆ และท้ายสุดเป็นเรื่องเกี่ยวกับบริหารจัดการด้านต่างๆ ทั้งการตลาด การจัดการทรัพยากรบุคคลซึ่งมีความสลับซับซ้อนในการจ้างบุคลากรจากประเทศแม่ของบริษัทหรือบุคลากรท้องถิ่นในประเทศ เป้าหมายการลงทุน หรือบุคลากรจากประเทศอื่นๆ รวมทั้งการจัดการด้านการเงินและการบัญชีในธุรกิจระหว่างประเทศ

โดยสรุปแล้วหนังสือ International Business: Strategy, Management, and the New Realities ไม่เพียงแต่เป็นตำราเรียนทรงคุณค่าสำหรับนักศึกษาในสาขาวิชาธุรกิจระหว่างประเทศเท่านั้น แต่ยังเหมาะสำหรับผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการที่ต้องการศึกษาหาความรู้และทำความเข้าใจธุรกิจระหว่างประเทศ รวมทั้งได้รับคำแนะนำที่เป็นประโยชน์และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการทำธุรกิจจริงอีกด้วย

## แนวทางการจัดเตรียมบทความ (Manuscript) สำหรับขอตีพิมพ์ในวารสารสุทธิปริทัศน์

วารสารสุทธิปริทัศน์เป็นวารสารวิชาการของมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตซึ่งตีพิมพ์บทความวิชาการและบทความวิจัยจากบุคคลทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย จัดพิมพ์ราย 4 เดือน ปีละ 3 ฉบับ ประจำเดือนเมษายน สิงหาคม และธันวาคม ของทุกปี

### นโยบายการจัดพิมพ์

- วารสารสุทธิปริทัศน์มุ่งเป็นสื่อกลางในการเผยแพร่บทความวิชาการและผลงานวิจัยที่มีคุณภาพในสาขาวิชาต่างๆ
- บทความวิชาการหรือบทความวิจัยที่ส่งมาขอตีพิมพ์ต้องไม่อยู่ในระหว่างขอตีพิมพ์หรือเคยได้รับการตีพิมพ์ เผยแพร่มาก่อนในวารสารอื่นๆ
- บทความวิชาการ มุ่งเน้นบทความที่เสนอแนวความคิดทฤษฎีใหม่หรือบทความที่ช่วยเสริมสร้างความเข้าใจหรือกระตุ้นการวิจัยต่อเนื่องในหัวข้อวิชาการที่สำคัญต่างๆ
- บทความวิจัย มุ่งเน้นงานวิจัยที่ช่วยทดสอบทฤษฎีหรือผลงานวิจัยที่ช่วยขยายความในแง่มุมสำคัญต่างๆ ของทฤษฎีเหล่านั้นเพื่อทำให้ผู้อ่านเกิดความเข้าใจ หรือสามารถนำไปทำวิจัยต่อเนื่องได้
- วารสารยินดีตีพิมพ์งานวิจัยที่ใช้ระเบียบวิธีวิจัยหรือวิธีทดลองทดสอบในหลากหลายรูปแบบที่ช่วยสร้างองค์ความรู้ที่สำคัญหรือที่มีผลกระทบต่อสังคมวิชาการในวงกว้าง

### ข้อกำหนดในการส่งบทความสำหรับผู้เขียน

- บทความสามารถจัดทำเป็นภาษาไทยหรือภาษาอังกฤษ ในกรณีที่เป็นภาษาอังกฤษ บทความดังกล่าวต้องผ่านการตรวจการใช้ไวยากรณ์อย่างถูกต้องมาแล้ว
- ในการจัดทำบทความผู้เขียนจะต้องจัดทำบทความในรูปแบบที่ทาง วารสารสุทธิปริทัศน์ กำหนดไว้ โดยที่ท่านสามารถดาวน์โหลดรูปแบบและส่งบทความได้ทางเว็บไซต์ของวารสาร [www.dpu.ac.th](http://www.dpu.ac.th)
- การส่งบทความทางไปรษณีย์ ขอให้ท่านส่งต้นฉบับในรูปแบบของ Microsoft Word จำนวนไม่เกิน 20 หน้า (พร้อมรูปตารางที่เกี่ยวข้องและเอกสารอ้างอิง) จำนวน 3 ชุด และบันทึกแผ่นดิสก์ 1 ชุด ส่งมาที่

กองบรรณาธิการวารสารสุทธิปริทัศน์ 110/1-4 ถ.ประชาชื่น เขตหลักสี่

กรุงเทพมหานคร 10210 โทรศัพท์ 02-9547300 ต่อ 445 หรือ 690

- หากผู้เขียนต้องการส่งบทความทางอีเมลล์สามารถส่งได้ที่ [dpujournal@hotmail.com](mailto:dpujournal@hotmail.com) โดยแนบไฟล์บทความที่ระบุ หัวเรื่อง ชื่อผู้แต่ง และที่อยู่ติดต่อได้ซึ่งรวมถึงอีเมลล์ เบอร์โทรศัพท์และบทความย่อ (ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ) คำสำคัญ (ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ) และประวัติของผู้เขียน โดยสังเขป รวมถึงบทความ ข้อความ ตาราง รูปภาพ แผนภูมิและเอกสารอ้างอิง
- เมื่อบทความได้รับการตีพิมพ์ ผู้เขียนจะได้รับวารสารฉบับที่บทความนั้นตีพิมพ์ 1 ฉบับ

\* สามารถติดตามรายละเอียดและดาวน์โหลดรูปแบบต่างๆ ได้ที่ [www.dpu.ac.th](http://www.dpu.ac.th)

## ใบสมัครสมาชิกวารสาร “สุทธิปริทัศน์”

ชื่อ-นามสกุล .....

สถานที่ทำงาน .....

 ประสงค์จะสมัครเป็นสมาชิกวารสาร “สุทธิปริทัศน์”  1 ปี  2 ปี  3 ปี

สถานที่ส่งวารสาร .....

สถานที่ติดต่อ .....

โทรศัพท์ .....

 สถานภาพสมาชิก  สมาชิกใหม่

 สมาชิกเก่า หมายเลข.....

 อัตราค่าสมาชิก  1 ปี จำนวน 3 ฉบับ เป็นเงิน 200 บาท

 2 ปี จำนวน 6 ฉบับ เป็นเงิน 400 บาท

 3 ปี จำนวน 9 ฉบับ เป็นเงิน 600 บาท

 ค่าราคาสมาชิกโดย  ธนาคาร

 เช็คธนาคาร.....

เลขที่.....

 อื่นๆ (ระบุ).....จำนวน.....บาท

ลงชื่อ.....ผู้สมัคร

( )

ธนาคารที่ส่งจ่าย “มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต” (พทจ.หลักสี่)

## เจ้าหน้าที่ของ

บรรณาธิการวารสารสุทธิปริทัศน์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

110/1-4 ถนนประชาชื่น เขตหลักสี่ กรุงเทพฯ 10210



มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต  
110/1-4 ถนนประชาชื่น เขตหลักสี่ กรุงเทพฯ 10210  
โทร. 0-2954-7300 [www.dpu.ac.th](http://www.dpu.ac.th)