

Journal of Business Administration  
and Languages (JBAL)  
Thai-Nichi Institute of Technology  
Vol.13 No.2 July - December 2025

ISSN 2774-0609 (Online)

# JOURNAL OF BUSINESS ADMINISTRATION AND LANGUAGES



วารสารบริหารธุรกิจและภาษา

สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

ปีที่ 13 ฉบับที่ 2 กรกฎาคม - ธันวาคม 2568

# วารสารบริหารธุรกิจและภาษา

## Journal of Business Administration and Languages (JBAL)

ปีที่ 13 ฉบับที่ 2 กรกฎาคม – ธันวาคม 2568 Vol. 13 No. 2 July - December 2025

ISSN (Online) 2774-0609

### ความเป็นมา

ด้วยสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น มีนโยบายสนับสนุนการเผยแพร่บทความจากผลงานวิจัยที่มีคุณภาพ เพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนาความรู้แก่สังคม โดยเฉพาะภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม จึงได้จัดทำวารสารวิชาการ คือ วารสารบริหารธุรกิจและภาษา (เดิมชื่อ วารสารสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น : บริหารธุรกิจและภาษา)

### วัตถุประสงค์

- เพื่อส่งเสริมและเผยแพร่ผลงานวิจัยสาขาวิชาบริหารธุรกิจและภาษาที่มีคุณภาพ
- เพื่อเป็นสื่อกลางในการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ทางการวิจัยในสาขาวิชาบริหารธุรกิจและภาษา
- เพื่อพัฒนาศักยภาพทางการวิจัยสาขาวิชาบริหารธุรกิจและภาษา

### ที่ปรึกษา

รองศาสตราจารย์รังสรรค์ เลิศในสัตย์

### ขอบเขตเนื้อหา

บทความวิจัยทางด้านบริหารธุรกิจและภาษา ได้แก่ บริหารธุรกิจ อุตสาหกรรมการผลิต มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ ภาษาศาสตร์ การศึกษา การศึกษาระหว่างวัฒนธรรม การสอนภาษา บริหารการศึกษา และสาขาวิช่าง ที่เกี่ยวข้อง

### กำหนดออกเผยแพร่

วารสารตีพิมพ์เผยแพร่ราย 6 เดือน (ปีละ 2 ฉบับ)

- ฉบับที่ 1 มกราคม – มิถุนายน
- ฉบับที่ 2 กรกฎาคม – ธันวาคม

### เจ้าของ

สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น (Thai-Nichi Institute of Technology : TNI)

1771/1 ถนนพัฒนาการ แขวงสวนหลวง เขตสวนหลวง กรุงเทพฯ 10250

1771/1 Pattanakarn Rd., Suanluang, Bangkok 10250

## บรรณาธิการ

อาจารย์ ดร.ก้องกิจ วรพุทธพร

สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

## กองบรรณาธิการ

1. รองศาสตราจารย์ ดร.จิราวรรณ ฉายสุวรรณ	มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชฎาภรณ์ โภชรีศ	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ น้ำทิพย์ อนันตศุภมงคลธรรม	มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์นิตา ลากศรีสวัสดิ์	สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
5. รองศาสตราจารย์ ดร.จุฑามาศ แก้วพิจิตร	สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
6. รองศาสตราจารย์ปราณี จงสุจิตร	สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)
7. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปริวรรต อิ่มสอาด	มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
8. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปัณณท์ จอมจักร	สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น
9. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทิวา พาร์ค	สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น
10. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรรณวิมล รุ่งธีระ	สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น
11. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ วิจิณณ์ ภัคพรหมินทร์	สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

## คณะกรรมการดำเนินงาน

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รชตະ รุ่งตระกูลชัย	7. อาจารย์ ดร.ภาสกร อภิรักษ์วรรณพินิต
2. รองศาสตราจารย์ ดร.วรากร ศรีเชวงทร์พย์	8. อาจารย์วุฒิพงษ์ ประวัศาร
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธนยมัย เจียรกล	9. นางสาวสุพิศ บายคายกม
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ อมราวดี ทัพพุน	10. นางสาวไกลรุ่ง หมายชื่น
5. อาจารย์ ดร.อภิชญา นิมคุ้มภัย	11. นางสาวพิมพ์รต พิพัฒนกุล
6. อาจารย์ ดร.เอกอุ ธรรมกรบัญญติ	12. นางสาวอาริสา จิราเวชถาวร

## การติดต่อกองบรรณาธิการ

1771/1 ถนนพัฒนาการ แขวงสวนหลวง เขตสวนหลวง กรุงเทพฯ 10250

Tel. 0-2763-2600 (Ext. 2704, 2752)

Website : <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/TNIJournalBA>

E-mail : JBAL@tni.ac.th

บทความวิจัยที่ตีพิมพ์ในวารสารฉบับนี้เป็นความคิดเห็นส่วนตัวของผู้เขียน

กองบรรณาธิการไม่มีส่วนรับผิดชอบใดๆ ถ้าเป็นความรับผิดชอบของผู้เขียนแต่เพียงผู้เดียว

## บทบรรณาธิการ

กองบรรณาธิการวรรณภูมิใจที่ได้เผยแพร่ผลงานวิจัยของในวารสารฉบับนี้ บทความเหล่านี้ผ่านการกลั่นกรองอย่างละเอียดโดยผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาที่เกี่ยวข้อง ทุกบทความจะถูกตีความตั้งใจของนักวิจัยในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่มีคุณภาพ ทั้งในด้านทฤษฎี การวิเคราะห์เชิงลึก และการนำไปประยุกต์ใช้ในบริบทจริง อันจะช่วยเสริมสร้างฐานทางวิชาการให้แข็งแกร่งยิ่งขึ้นสำหรับการศึกษาวิจัยในอนาคต วารสารบริหารธุรกิจและภาษา (JBAL) ยังคงรักษาบทบาทสำคัญในฐานะพื้นที่ทางวิชาการที่เปิดกว้างสำหรับงานวิจัยหลากหลายสาขา โดยเฉพาะการบูรณาการองค์ความรู้ด้านภาษา สังคมศาสตร์ และบริหารธุรกิจเข้าไว้ในฉบับเดียวกัน การรวมศาสตร์ที่แตกต่างกันเข้าด้วยกันนี้ช่วยให้เกิดมุมมองใหม่ ๆ และสนับสนุนการนำผลวิจัยไปใช้ประโยชน์ในหลายมิติ ทั้งด้านการเรียนการสอน การพัฒนาหลักสูตร การดำเนินการวิจัย รวมถึงการประยุกต์ใช้ในงานวิจัยเชิงปฏิบัติ

ตามที่ได้ประกาศไปก่อนหน้านี้แล้วว่า วารสาร JBAL ได้รับการจัดอันดับให้อยู่ใน กลุ่มที่ 1 โดยศูนย์ตัดนีกีการอ้างอิงวารสารไทย (Thai-Journal Citation Index Centre: TCI) การได้รับการยกระดับมาตรฐานครั้งนี้เป็นหลักฐานชัดเจนถึงคุณภาพ ความน่าเชื่อถือ และความมุ่งมั่นของวารสารในการพัฒนางานวิชาการอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ซึ่งสะท้อนไปสู่การได้รับความสนใจและตอบรับจากนักวิจัยทั่วในประเทศไทยและต่างประเทศที่ต้องการเผยแพร่ผลงานในวารสารที่มีคุณภาพสูงตามลำดับ

ท้ายสุดนี้ กองบรรณาธิการขอแสดงความยินดีกับนักวิจัยทุกท่านที่บุกเบิกความของท่านได้รับการตีพิมพ์ในวารสารฉบับนี้ และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าผลงานทั้งหมดที่มีความเชื่อถือนี้จะเป็นกลไกแหล่งอ้างอิงทางวิชาการ เป็นประโยชน์ต่อผู้อ่านและผู้ที่นำไปใช้งานในด้านต่าง ๆ ต่อไปในอนาคต

อาจารย์ ดร.ก้องกิจ วรพุทธพร  
บรรณาธิการ

## Editorial Message

The editorial board is proud to publish the research on this issue. These articles have undergone rigorous peer review by experts in their respective fields. Each article reflects the researchers' commitment to creating high-quality new knowledge, encompassing theory, in-depth analysis, and practical application in real-world contexts. This will help strengthen the academic foundation for future research.

The Journal of Business Administration and Languages (JBAL) continues to play a vital role as an open academic space for research across diverse disciplines, particularly the integration of knowledge in language, social sciences, and business administration within a single issue. This integration of different disciplines provides new perspectives and supports the application of research findings in various dimensions, including teaching, curriculum development, research methodology, and practical research applications.

As previously announced, JBAL has been ranked in Group 1 by the Thai-Journal Citation Index Centre (TCI). This upgrade is clear evidence of the journal's quality, credibility, and commitment to continuous academic development, reflected in the interest and acceptance from researchers both in Thailand and internationally who seek to publish their work in a high-quality journal.

Finally, the editorial board congratulates all researchers whose articles have been published in this issue. And we sincerely hope that all these reliable works will become academic references, benefiting readers and those who apply them in various fields in the future.

Kongkij Voraputhaporn, Ph.D.  
Editor-in-Chief

วารสารบริหารธุรกิจและภาษา  
Journal of Business Administration and Languages (JBAL)

สารบัญ

---

1 An Analytical Study of Parental Motivations for Selecting International Schools in Myanmar  
*Swan Yee Htet, Warangrat Nitiwanakul*

18 Competencies and Organizational Sponsorship Affect the Career Success of Supervisory-level Employees: Case study of Automotive Parts, Air Conditioner, and Air conditioner Parts Manufacturers in Amata Nakorn Industrial Estate, Chonburi  
*Oeb Pongbungor, Duangdao Yoshida, Sacheera Nuanthong, Jutamas Thanthikul, Yuranan Musor*

34 Conceptual Framework of Antecedents and Consequences of Green Market Orientation Innovation  
*Pichaya Tuntiaumpaiwong, Viroj Jadesadalug*

48 Conceptualizing Digital Brand Equity Through Thematic Synthesis: An Integrated Framework  
*Rachata Rungtrakulchai*

63 Developing an AI-Powered Chatbot for Customer Service in the Hospitality Industry: A Case Study of Kawin Home Using ManyChat  
*Jirayu Manmuean, Montira Tadaamnuaychai*

82 From Emotional Apprenticeship to Policy Critique: Rethinking Omotenashi through the Perspective of Okami's in Japanese Ryokan Culture  
*Peemmaphat Buarapha*

97 Household Debt of Grassroots Thai Population

*Amara Tirasriwat, Sumredj Aryupong*

113 The Halal-Servqual of Malaysian Travelers' Southern Border Destination Loyalty

*Rungsiri Padungrat*

125 Utilizing Innovation to Develop a Lean Management System for Medical Instruments and Equipment in Response to Thailand's Strategic Plan for Becoming an International Medical Hub

*Duddao Srisumran, Taksaya Sangayotin*

# An Analytical Study of Parental Motivations for Selecting International Schools in Myanmar

Swan Yee Htet<sup>1\*</sup> Warangrat Nitiwanakul<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Graduate School of Business, Siam University, Bangkok, Thailand

\*Corresponding Author. E-mail address: swamyeeh16@gmail.com

Received: 1 March 2025; Revised: 24 May 2025; Accepted: 29 May 2025

Published online: 29 December 2025

## Abstract

Using the 7Ps framework of the Service Marketing Mix: Product, Price, Place, Promotion, People, Process, and Physical Evidence, this study investigates the reasons of parents in Myanmar for choosing international schools for their children. Using standardized questionnaires, 414 Yangon and Mandalay residents were part of a quantitative approach. The results show that parents give academic excellence, institutional credibility, and a globally oriented curriculum top priority. Important elements also consist in school environment, extracurricular activities, and instructor quality. Because of its supposed long-term advantages, many parents are ready to pay for international education even if financial concerns abound. With an adjusted R-squared value demonstrating how well the independent variables explain the variance in parental motivations, statistical analyses involving regression models illustrate the significance of these elements in parental decision-making. This study offers insightful information for legislators and school managers to match educational programs with parental expectations, therefore improving knowledge of dynamics of foreign education in Myanmar.

**Keywords:** 7Ps service marketing mix, Educational decision-making, International education, Myanmar, Parental motivations

## I. INTRODUCTION

According to (Lall, 2020), School enrollment rates rose significantly in Myanmar between 2010 and 2020; the gross enrollment ratio for elementary education climbed from 88% to 96%. By 2018, cooperation with more than twenty foreign universities defined the arrival of international criteria in higher education. The literacy rates show socioeconomic changes as well; from 89% in 2014 to 92% in 2020, they highlight initiatives toward inclusive education and social fairness. Furthermore, involvement in international education projects including ASEAN University Network projects shows a direction toward more educational sector globalization.

In the context of Myanmar, an international school is usually one that provides a curriculum distinct from the national education system, usually in English, and conforms to international standards including the International Baccalaureate (IB) or the Cambridge International Examinations. These colleges serve mostly expatriate families, but more and more local students looking for a worldwide education. Yangon and Mandalay are the main sites of Myanmar's over twenty international schools (Frontier Myanmar, 2017). Driven by both the growing expatriate community and middle- and upper-class demand for quality education, the market size for international schools in Myanmar has been continuously rising. A compound annual growth rate (CAGR) of roughly 5% over the past five years (ISC Research, 2023) shows this increase.

The choice of education has become a crucial one that affects the future academic and professional paths of children as parents realize the value of providing them with a strong educational foundation. A globally recognized curriculum, different learning environments, and the prospect of improved employment and higher education possibilities are just a few of the perceived benefits that have made international schools popular

among the many other educational options (Hayden & Thompson, 2000).

Frequently linked to foreign educational systems, international schools in Myanmar have attracted a diverse student body comprising upper-middle-class families, expats, and parents seeking to give their children an education compliant with international standards. This trend is suggestive of a more general one among parents motivated by a desire for high-quality education that incorporates in addition to academic performance the development of critical thinking, creativity, and cultural knowledge (Lall, 2020). The growing presence of multinational corporations and foreign investors in Myanmar has greatly raised the demand for a trained workforce proficient in English and with worldwide viewpoints. Data from Myanmar's Ministry of Investment and International Economic Relations shows that the number of international businesses has been gradually rising; by 2023, there will be over 1,500 registered foreign businesses (Directorate of Investment and Company Administration [DICA], n.d.). This flood has shown how crucial educational changes are to generate graduates fit for international business criteria. As Marie Lall's "Myanmar's Education Reforms: A Pathway to Social Justice!" Lall (2020) emphasizes, these changes are very vital for arming the workforce with the skills and linguistic competency to participate successfully in the worldwide market.

The literature now in publication, however, does not sufficiently examine the underlying factors that influence parents' choices of foreign schools, despite the increased demand in this type of education. Parental decisions may be influenced by elements like perceived educational quality, safety, facilities, the credentials of the teaching personnel, and the social standing of foreign education. Moreover, parents' personal aspirations and cultural values significantly

affect their expectations for the future of their children as well as their opinions of the quality of education.

The 7Ps of the Service Marketing Mix—Product, Price, Place, Promotion, People, Process, and Physical Evidence—offer a whole structure for examining these choices. Previous studies have concentrated on specific elements like “Product” and “Price,” looking at how international schools provide a complete educational experience including an emphasis on 21st-century skills, English proficiency, and global citizenship (Hughes, 2020). Still, the relationships among these components and their combined influence on parental decision have not been well studied.

This study intends to close this knowledge by using the 7Ps framework to grasp how these elements affect parental choices on overseas universities in Myanmar. By doing this, it offers insightful analysis of the dynamics involved in a fast-changing educational environment, therefore guiding school managers and legislators.

## II. RESEARCH OBJECTIVES

1. To evaluate the significance of the service marketing mix and the degree of parental intention in the selection of foreign schools in Myanmar.
2. To investigate the impact of the 7Ps of the service marketing mix on parental motivation in selecting foreign schools in Myanmar, while maintaining consistent terminology throughout the research.

## III. LITERATURE REVIEWS

An international school is an educational institution that promotes international education within a global framework, either through the implementation of a curriculum such as the International Baccalaureate or by following a national curriculum that differs from that of the host country (Hayden & Thompson, 2008). These

institutions often cater to students from various national backgrounds, offering curricula that emphasize global citizenship, cultural diversity, and multilingualism. International schools aim to provide a thorough education that prepares students for a globally interconnected environment, often incorporating extracurricular activities that enhance international awareness and collaboration (Alpaydin & Demirli, 2022).

English language instruction has already taken place in Myanmar, then known as Burma, during British colonial control. Despite the negative effects of colonialism, the British left Burma with numerous English-language schools in Yangon and one of Asia’s top universities. Unfortunately, Burma’s cruel dictatorship has been purposefully destroying education for years. Between 2010 and 2020, the country appeared to turn around, but in 2021, history repeated again, shattering the hopes of young Burmese people. International schools, which offer a higher quality of education, entered the country during this brief period of reform. This is a major factor in their popularity, especially in developing nations like Myanmar where the resources, lesson plans, and teacher quality are frequently decades old (Suriya, 2019).

The 7Ps Marketing Mix comprises seven marketing factors, serving as a collection of controllable, tactical tools that assist a business in satisfying customer demands and meeting their expectations (Kotler, 2016). The seven elements of marketing mix for international schools are as follow:

The “Product” of an international school within the marketing mix refers to the educational experience offered, encompassing a globally recognized curriculum, a diverse learning environment, a focus on 21st-century skills, English language proficiency, and preparation for global citizenship. These components taken together seek to provide pupils with a thorough education that promotes success in an environment of globalization.

An international school's "Product" is its strategic focus on innovation and technological integration—qualities indispensable in modern education. By means of digital technologies and platforms, educational institutions are enhancing learning opportunities, hence raising interactivity and accessibility (Carney, 2022). By including digital resources and customized learning paths, one may meet the varying requirements and preferences of students, thereby facilitate different education and encourage autonomous learning.

In the modern globalized setting, international schools give their students' development of global citizenship first priority. Students should so be taught environmental sustainability, social responsibility, and cultural diversity. Schools that incorporate these values into their curricula prepare students to become informed global citizens and align their educational offerings with the expectations of parents who prioritize social consciousness and ethical considerations in education (Hughes, 2020). These initiatives can increase the school's attractiveness and distinguish it from its competitors. Product offering of an international school is much influenced by its brand equity and reputation. The perceived value of the educational product is significantly influenced by word-of-mouth referrals, parent and student testimonies both current and past, and school ranking in educational assessments. Higher enrollment and a dedicated parent community can follow from a strong brand image developed on trust, quality, and good experiences. Parents frequently depend on the experiences of others when determining their children's educational paths; thus, schools that adeptly manage their reputations and convey their achievements are likely to draw more families (Rameshkumar & Alagappan, 2022).

Price, as part of the marketing mix, represents the carefully established monetary value that customers exchange for goods or services, reflecting a strategic

equilibrium among customer affordability, perceived value, competitive positioning, and the company's profit goals (Kotler & Keller, 2016). This study defines price as the tuition fee that parents are willing to pay.

International schools generally utilize diverse pricing strategies that align with their distinct positioning within the education sector. Strategies typically encompass tiered tuition rates contingent upon the educational programs provided, supplementary fees for extracurricular activities, and differentiated costs across various grade levels. The pricing structure may reflect the institution's reputation, faculty qualifications, and available facilities, all of which can significantly influence parents' perceptions of quality (Kettunen, 2003).

Additionally, numerous international schools provide scholarships, financial assistance, or sibling discounts to broaden their appeal and improve access to quality education.

The economic landscape significantly influences pricing strategies. In economically challenged regions, schools may need to adjust their pricing models to sustain enrollment and ensure operational viability (Kampanatsanyakorn, 2020). In times of economic downturn, parental price sensitivity increases, necessitating schools to enhance communication regarding the value and long-term benefits of their educational programs. Institutions must explicitly communicate how their pricing correlates with the quality of education, prospective opportunities for students, and the overall value proposition (Hussien, 2022). Additionally, schools should evaluate competitive positioning in the establishment of their tuition fees. An analysis of comparable institutions' pricing can assist schools in maintaining market competitiveness while establishing themselves as premium educational providers (Kettunen, 2003). International schools trying to draw expatriate families with specific expectations about educational quality and cost depend on this comparative analysis.

Within the 7Ps marketing mix, the “Place” component describes the ways in which educational institutions apply distribution techniques and strategies to improve accessibility and convenience for future students and their families. For foreign schools, the “Place” element consists not only on the actual sites of the establishments but also on the main policies allowing outreach to the intended audience. International schools’ geographical location is crucial since those located in metropolitan regions or with large expatriate populations usually draw a more varied student body. When deciding on a school, parents give accessibility to public transportation, neighborhood safety, and community facilities top importance. One important factor is the closeness of international schools to residential neighborhoods occupied by wealthy families or expatriates. Usually, parents choose schools where their children’s safety is improved and the travel time is shortened (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019).

Apart from their physical proximity, international schools are using digital channels to increase their availability and reach. Modern technologies allow educational institutions to maintain an interactive online presence via easily available websites, social media channels, and virtual campus tours. From their homes, digital technologies let potential families find information about the programs, curriculum, and admission policies of the university (Jobber & Ellis-Chadwick, 2023). Organizations that stress their online presence can reach a larger audience and successfully convey their special value propositions to draw in future students. For overseas schools, the “Place” strategy depends on participation in recruitment activities and educational fairs. These events help schools to interact directly with potential students and their families, therefore enabling the presentation of their facilities, programs, and educational philosophy (Homburg, Klarmann, & Schmitt 2010). Direct encounters

help to greatly raise the school’s profile and reputation among the community. Working with agencies and educational consultants also improves access to foreign markets, therefore tying schools with families seeking quality education abroad. This approach helps educational institutions to solve various cultural demands and academic criteria, therefore increasing their influence (Kannan & Li, 2017). Optimizing the “Place” strategy of multinational universities depends on the increasingly important application of data analytics. By means of data on inquiries and applications, schools can pinpoint important geographic areas for recruiting and modify their marketing plans in line with this identification (Chen & Cheng, 2009). This data-driven strategy helps organizations to always improve their outreach plans, so guaranteeing their competitiveness in the worldwide educational scene.

A component of the marketing mix, promotion is all combined communication tactics a business uses to persuade the target market of the value of its goods or services, therefore impacting buying decisions. Effective marketing plans provide a consistent, coherent message fit for the target audience that meets the given marketing objectives (Armstrong, Kotler, & Opresnik 2016).

This study characterizes the “Promotion” of an international school as the various strategies employed to communicate its value proposition, encompassing advertising initiatives, engagement with prospective families at events, leveraging social media, and showcasing student success narratives to attract and enroll students.

Promotional efforts in foreign schools usually cover advertising, public relations, social media engagement, and events allowing parents and future students to personally experience the surroundings of the institution. To properly include their target audience, educational institutions use both traditional and digital marketing channels. Schools can highlight their unique value propositions—including foreign curriculum, competent

professors, and numerous extracurricular possibilities—by advertising via local newspapers, academic journals, and internet platforms (Alsauidi, 2016). For overseas schools, social media is a vital tool for marketing since it allows interaction with potential parents via LinkedIn, Facebook, and Instagram. These sites help schools to highlight forthcoming events, share success stories, and highlight of student achievements. By using aesthetically pleasing materials—such as movies and pictures of classroom activities, cultural events, and community service projects—schools may create a real story that appeals to potential families. Moreover, interactive social media campaigns can encourage community involvement by means of which present students and parents could share their favorable experiences, therefore strengthening the school's reputation by word-of-mouth marketing. In the marketing mix, the term "People" refers to the people engaged in the manufacturing, distribution, and presentation of a company and its products: employees, management, customer service agents, and consumers all of which impact the customer experience (Dally, Sinaga, & Mohd Saudi, 2021). The "People" component of an international school's marketing mix consists in its committed faculty and staff, which consists of highly qualified teachers essential to its educational strategy, together with involved parents, active students, and supportive alumni all of which help to create the dynamic learning environment and impact the school's general reputation. Every educational institution's performance depends critically on capable and motivated teachers. Parents often want assurance that their children will be taught by qualified and skilled teachers able to deliver outstanding instruction and foster a positive learning environment. Munna and Kalam's (2021) research emphasizes the need of teacher attributes and instructional efficacy in enhancing student achievements, therefore influencing parental satisfaction and faith in the institution.

The dedication of educators to their professional growth and their capacity to engage pupils can profoundly influence the school's reputation.

Apart from teachers, the administrative and supporting staff is crucial for the whole educational process. From the front desk staff to the admissions team, every encounter influences how the school's brand is seen. A friendly and efficient admissions process help parents to have faith in the university. Strier and Katz (2015) underline how important staff members are in developing a friendly environment and guaranteeing good contact with parents—qualities essential for building confidence and a strong school community.

"Physical Evidence" in the marketing mix is the physical components that consumers come across when using a good or service. This covers the surroundings, packaging, and other physical representations that portray the quality and legitimacy of the offering, therefore impacting client impressions and experiences (Adeleke, 2020).

In international schools, physical evidence encompasses tangible elements such as campus facilities, classrooms, educational resources, signage, and the overall environment, including safety and security. These elements express the principles and excellence of the institution, therefore affecting parents' and students' impressions and choices.

First of all, the physical surroundings of an international school—especially its architecture and campus layout—have a major impact on parents' first impressions of it. When parents witness well-designed, roomy, modern, and learning-friendly facilities, they are more likely to feel confident in the quality of the education given. Facilities with natural light, green areas, and adaptable learning settings can improve students' educational experiences and foster wellbeing, claim Ramli and Zain (2018). In addition to drawing in parents, this focus on a loving atmosphere is consistent with contemporary

educational theories that value holistic development.

Second, a crucial component of tangible proof is the accessibility of educational materials. International schools often expect modern technology, large library collections, and specialized study areas including scientific labs and art studios. The school's commitment to provide top-notch instruction is shown by the availability of present teaching tools and supplies. According to Khatimah (2021), schools that invest in modern teaching tools and technologies are better able to meet the different learning needs of their pupils, therefore enhancing their whole educational experience. Developing a thorough and coherent customer experience and allowing consumers to go from first awareness to post-purchase contacts depend on the component of the marketing mix that is Process. This component consists of the systems, approaches, and sets of actions ensuring a constant and favorable experience.

Wirtz and Lovelock (2016) underline that the process covers students' educational path and greatly helps parents and other interested parties to be satisfied. The efficiency of these procedures greatly influences consumer impressions and brand loyalty, hence companies must always improve. A well-defined procedure is in place even before the consumer expresses interest in a good or service. In educational institutions, for instance, this could mean social media participation, instructive webinars, and outreach campaigns teaching and attracting future students and their families. By means of an outline of the customer journey, companies can identify important touchpoints where they could effectively satisfy client wants and enhance communication, thus claiming Lemon and Verhoef (2016). Knowing the several phases of the client journey—from awareness and consideration to purchase and post-buy—businesses can modify their processes to guarantee a perfect experience that either meets or beyond

expectations.

Moreover, optimization of these processes depends on the integration of technology. According to Kumar and Reinartz (2012), data analytics can help forecast client needs, customize experiences, and simplify processes. For example, automated communication systems can provide quick reminders and updates, therefore raise customer satisfaction and reduce staff workload. Apart from raising output, this technical integration enables deeper interactions, hence strengthening the link between the business and its customers.

Another necessary component in maximizing the Process is interdepartmental cooperation. Harris, Pol, and van der Veen (2021) say teams in marketing, sales, and customer service must work together to give a coherent message and experience. This cooperative synergy assures customers of consistent knowledge and support, therefore strengthening their faith in the brand.

Moreover, using feedback systems—such as customer evaluations and questionnaires—helps companies to get understanding of the effectiveness of their policies. Continuous improvement depends on this feedback loop, which helps companies to change with the times in consumer preferences and market environment. Furthermore, the need of a customer-centric approach is first priority. Companies who give client needs and expectations top priority usually have higher satisfaction rates and stronger loyalty. Emphasizing value creation at every stage of the client experience can help companies stand out in a crowded market. The ability to change procedures to meet needs is quite advantageous since consumers want unique experiences more and more.

#### IV. RESEARCH FRAMEWORK

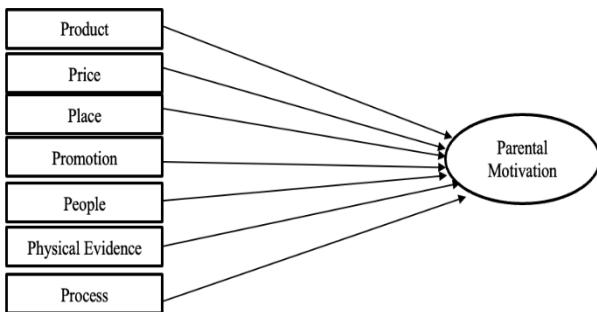


Figure 1: Research frame work

This study's conceptual framework (figure 1) investigates the reasons parents choose international schools in Myanmar, employing the 7Ps of the Service Marketing Mix—Product, Price, Place, Promotion, People, Process, and Physical Evidence—as a guiding lens. This framework examines various elements that influence decision-making processes. The focus is on the educational standards and curriculum offered by international schools. Price examines the costs associated and the willingness of parents to allocate resources towards perceived benefits. The geographical positioning and ease of access to educational institutions are crucial elements that affect convenience. The study investigates the methods utilized by educational institutions to showcase their attributes and communicate their advantages to families. Individuals emphasize the qualifications and competencies of educators and staff. The process involves the functional aspects of educational institutions that impact the learning experience. The analysis of physical evidence considers tangible elements like facilities and infrastructure. This framework enables the systematic gathering of data through structured questionnaires directed at parents in Yangon and Mandalay, aiming to uncover essential motivations and provide valuable insights for school administrators and policymakers. This approach enhances the understanding of the elements involved in selecting

international schools within the evolving educational landscape of Myanmar.

#### V. RESEARCH METHODOLOGY

##### A. Population, Sample Size, and Sampling Method

This study concentrated on parents who had chosen international educational institutions for their children living in Yangon and Mandalay, Myanmar, both urban and suburban locations. Employing a 95% confidence level and a 0.05 margin of error, Cochran's method was used to ascertain the suitable sample size. The total sample size produced by this computation was 414 people, somewhat higher than the initial estimate of 400 to guarantee stability. To enable access to individuals who actively participated in the educational decisions concerning their children, a convenience sampling method was applied. This technique guaranteed that the sample fairly reflected the target population, therefore improving the relevance and applicability of the results of the research.

##### B. Measurement and Result of Validity and Reliability

The questionnaire was carefully developed depending on criteria derived from the literature concerning the 7Ps of the service marketing mix and customer intention. Reviewed by a team of professionals focused in educational research and marketing, the questionnaire was guaranteed to be valid and reliable. These professionals regularly measured the factors of interest and evaluated the content of the questionnaire to guarantee it fairly reflected the intended constructions. Their comments were very helpful in improving the questionnaire and raising its dependability in producing accurate results.

##### C. Data Collection

Data collecting was place utilizing a Google Forms online survey. Participants answered the survey using a

direct URL the researcher supplied. Two sections made up the questionnaire: the first gathered demographic and biographical data including specifics on the children's educational background. With responses scored on a five-point Likert scale ranging from 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree), the second segment investigated parental motives using terms connected with the seven Ps of the service marketing mix. Included among the screening questions were ones to verify that every participant was in fact a parent of a child enrolled in international schools.

#### *D. Statistics, Fit Index Criteria, and Reference*

Emphasizing frequency distributions, means, and standard deviations to identify trends and problems within the dataset, descriptive statistics, fit index criteria, and reference helped one to review the acquired data. Although not intended for hypothesis testing, this method produced interesting new perspectives on the motives and preferences of the participants. Confirmatory factor analysis was carried out using SPSS tools, therefore verifying the variables found in the literature review.

This study verified the veracity of the information and

the conceptual framework's appropriateness. The results of the survey will be shown in a comprehensive table stressing the main elements influencing parents' decisions on foreign schools in Yangon and Mandalay, therefore providing a clear and orderly synopsis of the main conclusions of the study.

The internal consistency of the multiple-item components of the questionnaire was assessed using Cronbach's alpha, therefore gauging the overall total sum of all possible split-half correlations on a scale. The computation produced a coefficient between 0 and 1, 1 denoting total duplication among items and 0 denoting total irrelevance. Many writers set a minimum  $\alpha$  value of 0.7 for dependability testing (Bell, Bryman, & Harley 2019). Comprising the seven elements of the service marketing mix—comprising Product, Price, Place, Promotion, Physical Evidence, People, and Process—table 1 illustrates the Cronbach's alpha test results for one dependent variable, customer intention. Every element met the minimum requirement; the lowest was physical evidence ( $\alpha = 0.772$ ). Every component was approved unaltered.

Table 1: Cronbach's alpha scores

Variable	Question Items	Cronbach's Alpha scores
Product	I choose this school because of the quality of education provided. I select this school due to its curriculum. (e.g., IB, Cambridge) I believe that the extracurricular activities offered by the school are important for my child's development.	0.856
Price	The tuition fees of the international school are reasonable for the quality of education provided. I consider the overall value for money when selecting an international school. The tuition fees of the international school are reasonable for the quality of education provided. I consider the overall value for money when selecting an international school.	0.843
Place	The location of the school is convenient for our family. The accessibility of the school influences my decision to enroll my child. The neighborhood safety around the school is a concern for me. The school's proximity to my workplace or home is important in my decision-making.	0.832

Table 1: Cronbach's alpha scores (cont.)

Variable	Question Items	Cronbach's Alpha scores
Promotion	I was influenced by the school's marketing and promotional materials (e.g., brochures, website). I find the school's social media presence informative and engaging. Word-of-mouth recommendations from other parents play a significant role in my decisions. The school's reputation in the community affects my choice.	0.810
People	The qualifications and experience of the teaching staff are important in my decision-making. I value the interaction and communication with school administration during the enrollment process. The school's support staff (e.g., counselors, administrative personnel) contribute to my decision. I appreciate opportunities to meet with teachers and staff before enrolling my child.	0.829
Physical Evidence	The physical environment of the school influences my choice. I find the school's branding (logo, signage) appealing and professional. The presence of safety features (e.g., security personnel, surveillance) impacts my decision. The cleanliness and maintenance of the school facilities are important factors for me.	0.845
Process	The enrollment process is straightforward and easy to navigate. I appreciate the school's orientation programs for new students and parents.	0.837
Parental Motivation	I intend to enroll my child in this international school for the coming academic year. I would recommend this school to other parents seeking education for their children. I am willing to pay additional fees for superior educational services offered by this school. I plan to stay engaged with the school community.	0.852

## VI. RESULTS

Table 2: Statistics of demographic data

Gender	Frequency	Percentage (%)
Female	272	65.70
Male	142	34.30
Age	Frequency	Percentage
Under 30	50	12.08
30-40	112	27.05
41-50	136	32.85
Above 50	116	28.02
Educational Background	Frequency	Percentage
High School	44	10.63
Bachelor's Degree	206	49.76
Master's Degree	140	33.82
Doctorate	24	5.80
Income Level (Monthly)	Frequency	Percentage
Below 500,000 MMK	50	12.08
500,000 - 1,000,000 MMK	136	32.85

Table 2: Statistics of demographic data (cont.)

Income Level (Monthly)	Frequency	Percentage
1,000,000 - 1,500,000 MMK	136	32.85
Above 1,500,000 MMK	92	22.22
Number of Children	Frequency	Percentage
One	186	44.93
Two	112	27.05
Three	72	17.39
More than three	44	10.63

Table 2 presents the demographic characteristics of the respondents, including gender, age, educational background, income level, and number of children. Comprising the seven factors Product, Price, Place, Promotion, People, Physical Evidence, and Process, the last part of the questionnaire investigated the service marketing mix. We computed the mean and standard deviations for these variables. Moreover, an interpretative

approach was used, putting every variable on the first interpretation scale. Each interpretation used a width of 0.8 (range divided by the number of interpretations).

These were the interpretations:

The interpretations were as follows:

1 to 1.79 – Strongly disagree

1.80 to 2.59 – Disagree

2.60 to 3.39 – Neutral

3.40 to 4.19 – Agree

4.20 to 5.00 – Strongly agree

The presentation of the Service Marketing Mix's research demonstrates significant elements influencing parental motives for choosing international universities in Myanmar. Using the defined interpretation scale, mean scores show the degree of parental opinion or perceived value of every component. Parental decision-making is much influenced by promotional materials like pamphlets and the school's website presence, with a mean score of 4.12 (SD = 0.987). Emphasizing the need of school location, the "Place" component closely follows with a mean score of 4.08 (SD = 1.222). With a mean score of 4.03 (SD = 1.025), the "Price" component indicates parents respect balance between academic excellence and cost-effectiveness. With an SD = 1.041, "Physical Evidence" likewise scored 4.03, underscoring the need of school design and safety elements. With a 4.00 (SD = 1.229), the "People" component highlights the need of staff contact. With an SD = 1.211, the "Product" component scored 3.96, therefore highlighting the part educational quality plays. With a mean of 3.99 (SD = 1.201), the "Process" component underlines the importance of a flawless enrollment experience. Parents' decisions on overseas education are significantly influenced by school features and marketing strategies overall. The school's close proximity to one's house or place of employment is noteworthy and ranks higher

than "agree." Since they help families to avoid daily stress and logistical difficulties, convenience and accessibility are absolutely vital. The competitive advantage of conveniently placed educational institutions emphasizes the need of location in parent selections. Marketing campaigns including websites and booklets are absolutely vital and usually receive great marks. Well-made advertising tools influence impressions and pique curiosity, therefore stressing the need of strategic marketing in enhancing the image and reputation of a school. Effective communication of values and strengths by institutions increases their likelihood of influencing parental choices. People significantly value chances to interact with teachers and staff before enrollment, with a grade well above "agree." Building confidence and giving parents comfort calls for close relationships and proactive involvement with teachers. These kinds of conversations help parents to grasp the culture of the institution and assess the staff's professionalism, therefore affecting their choice of action.

**Physical Evidence:** Safety features, such as surveillance and security personnel, are rated higher than "agree." Parents need a safe and secure environment, so strict safety regulations are a crucial factor to take into account when making decisions. Families find educational institutions with strong safety measures more appealing.

People should be able to register quickly and with a score above "agree." Generally speaking, parents find administrative procedures swift and straightforward to be more pleasant. Effective enrollment systems reduce obstacles to involvement and create a positive impression, therefore facilitating the change for new families. **Customer Intention:** With a high mean score, this variable indicates a great readiness to pay extra for better educational offerings.

Table 3: Hypothesis testing

Hypothesis and paths in the Model		Standardized regression weights	t-statistic	P-value	VIF (Variance Inflation Factor)
H1	Product → Purchase Intention	0.42	2.96	0.003	1.2
H2	Price → Purchase Intention	0.35	2.15	0.032	1.5
H3	Place → Purchase Intention	0.29	1.98	0.048	1.3
H4	Promotion → Purchase Intention	0.51	3.50	0.001	1.4
H5	People → Purchase Intention	0.38	2.60	0.009	1.6
H6	Physical Evidence → Purchase Intention	0.47	3.20	0.002	1.3
H7	Process → Purchase Intention	0.33	2.05	0.041	1.5

Note: With an R-square value of 0.65 the predictors explain 65% of the variance in Purchase Intention. All paths are significant at the  $p < 0.05$  level.

The results of the hypothesis testing using multiple regression analysis are summarized in Table 3. Parents are ready to spend more money for better options since quality education is absolutely necessary. Meeting and surpassing parental expectations depend on keeping high standards of education.

Examining each hypothesis more closely, the given data allows us to separate the particular influence of every component of the service marketing mix on parental purchase intentions for overseas universities in Myanmar.

#### H1: Product → Purchase intention

With a standardized regression weight of 0.42 for Product, parental purchase intention is clearly somewhat positively influenced. This relationship is statistically significant according to the t-statistic of 2.96 and matching p-value of 0.003, much below the 0.05 level. This implies that parents give the apparent quality and features of the foreign universities offered educational programs great relevance. Factors covered by "Product" could be the curriculum, the availability of specialized programs, the university's reputation, the quality of the teaching materials, and the general educational process. The positive coefficient indicates that the likelihood of parents planning to send their children to the university directly rises from a more positive view of its offerings

#### H2: Price → Purchase intention

Price also shows a noteworthy positive impact on parental purchase intention (t-statistic = 2.15, p-value = 0.032), with a standardized regression weight of 0.35. Although the influence is less than that of Product, it still emphasizes how important parental decision-making depends on the cost of education. At first view, the positive coefficient would seem contradictory since one would expect more prices to discourage purchase intention. In the context of overseas education, on the other hand, a more price could be connected with better facilities, more quality, or more reputation, so indicating value to parents. Parents should be ready to make more investments if they believe better returns in terms of educational quality and future prospects for their children.

#### H3: Place → Purchase intention

Purchase intention is statistically significantly positively correlated with the "Place" element, which covers the accessibility and convenience of the university (which could include geographical location, ease of application processes, and availability of information channels). Standardized regression weight = 0.29, t-statistic = 1.98, p-value = 0.048. This implies that parents' intention to choose that university is favorably influenced by the simplicity with which they can access information about

the university, negotiate the application process, or even the supposed convenience of the university's location. Though the influence is the lowest among the seven Ps, it still emphasizes the need of a seamless and easily available experience for future parents.

#### H4: Promotion → Purchase intention

With a standardized regression weight of 0.51, "Promotion" shows the strongest positive impact on parental purchase intention, as already underlined. The extremely important t-statistic of 3.50 and the p-value of 0.001 highlight the need of marketing and communication techniques. This result strongly suggests that successful marketing campaigns, which clearly state the value proposition and special advantages of the overseas university, greatly raise parental interest and intention to enroll their children. This could call for focused advertising, educational seminars, university-generated good word-of-mouth, and a strong web presence.

#### H5: People → Purchase intention

Parent purchase intention (standardized regression weight = 0.38, t-statistic = 2.60, p-value = 0.009) shows a significant positive impact from the "People" element, which stands for the quality and competency of the university staff including faculty and administrative personnel. This shows that parents value the knowledge, credentials, and supposed care of the people who will be involved in their children's education very highly. Good impressions of the university's personnel build confidence and trust, so raising the possibility of parental intention to select that university.

#### H6: Physical Evidence → Purchase intention

With a standardized regression weight of 0.47, "Physical Evidence," which describes the observable features of the university environment including campus facilities, infrastructure, learning resources, and general

aesthetic appeal, shows a strong favorable influence on parental purchase intention. With a p-value of 0.002 and a significant t-statistic of 3.20, these obvious signals clearly help to shape parental impressions and decisions. Good maintenance of facilities and a suitable learning environment can indicate quality and dedication, so affecting parents' intentions.

#### H7: Process → Purchase intention

Parental purchase intention (standardized regression weight = 0.33, t-statistic = 2.05, p-value = 0.041) shows a statistically significant positive correlation with the "Process" element, which comprises of the efficiency and smoothness of the university's operations including application, admission, registration, and communication procedures. This implies that a simplified and good experience during these contacts improves parental confidence and intention to enroll their children. On the other hand, slow or difficult procedures might lead to bad impressions and discourage possible candidates.

All seven elements of the service marketing mix, taken together, confirm that parental purchase intentions for overseas universities in Myanmar are significantly shaped by their detailed analysis. The power of influence ranges; Promotion and Physical Evidence show the most significant positive effects; Product and People follow in order. Although Price, Place, and Process also play major roles, their impact seems to be rather less clear. These revelations offer a complete awareness of the main elements that overseas colleges should deliberately target in order to draw in and guarantee qualified parents from Myanmar.

Successful schools in these spheres will be able to draw and retain more students, therefore guaranteeing long-term viability and strengthening their standing.

Table 4: Descriptive statistics of service marketing mix

Service Marketing Mix (7Ps) Variable	Question Items	Mean	Standard Deviation	Mean Interpretation
Product	I choose this school because of the quality of education provided.	3.96	1.211	Agree
	I select this school due to its curriculum. (e.g., IB, Cambridge).	3.95	1.125	Agree
	I believe that the extracurricular activities offered by the school are important for my child's development.	3.74	1.188	Agree
Price	The tuition fees of the international school are reasonable for the quality of education provided.	3.86	1.101	Agree
	I consider the overall value for money when selecting an international school.	4.03	1.025	Agree
Place	The location of the school is convenient for our family.	3.88	1.201	Agree
	The accessibility of the school influences my decision to enroll my child.	4.07	1.016	Agree
	The neighborhood safety around the school is a concern for me.	3.78	1.216	Agree
	The school's proximity to my workplace or home is important in my decision-making	4.08	1.022	Agree
Promotion	I was influenced by the school's marketing and promotional materials (e.g., brochures, website).	4.12	0.987	Agree
	I find the school's social media presence informative and engaging.	4.03	1.048	Agree
	Word-of-mouth recommendations from other parents play a significant role in my decisions.	4.00	1.096	Agree
	The school's reputation in the community affects my choice.	3.46	1.380	Disagree
People	The qualifications and experience of the teaching staff are important in my decision-making.	3.89	1.121	Agree
	I value the interaction, communication with school administration during the enrollment process.	3.88	1.100	Agree
	The school's support staff (e.g., counselors, administrative personnel) contribute to my decision.	3.74	1.229	Agree
	I appreciate opportunities to meet with teachers and staff before enrolling my child.	4.00	1.229	Agree
Physical Evidence	The physical environment of the school influences my choice.	4.01	1.154	Agree
	I find the school's branding (logo, signage) appealing and professional.	3.84	1.013	Agree
	The presence of safety features (e.g., security personnel, surveillance) impacts my decision.	4.03	1.041	Agree
	The cleanliness and maintenance of the school facilities are important factors for me.	3.85	1.203	Agree

Table 4: Descriptive statistics of service marketing mix (cont.)

Service Marketing Mix (7Ps) Variable	Question Items	Mean	Standard Deviation	Mean Interpretation
Process	The enrollment process is straightforward and easy to navigate.	3.99	1.201	Agree
	I appreciate the school's orientation programs for new students and parents.	3.57	1.227	Neutral
Parental Motivation	I intend to enroll my child in this international school for the coming academic year.	3.65	1.319	Neutral
	I would recommend this school to other parents seeking education for their children.	3.61	0.997	Neutral
	I am willing to pay additional fees for superior educational services offered by this school.	4.20	9.862	Strongly agree
	I plan to stay engaged with the school community.	3.70	1.172	Neutral

Descriptive statistics for the service marketing variables and parental motivation are reported in Table 4. With a mean score of 4.03 (SD = 1.025) the “Price” variable shows relevance. This implies that while selecting an overseas school, parents should consider the overall cost-effectiveness, therefore stressing a notable balance between educational quality and price. With a similar high score of 4.03 (SD = 1.041), “Physical Evidence” shows that parents’ opinions of quality and security are much influenced by the general physical surroundings of the school and the availability of safety measures.

With a mean score of 4.00 (SD = 1.229), the “People” component—indicative of the value of interactions with teachers and staff—achieves This emphasizes the value parents attach to building relationships with school personnel, therefore strengthening their confidence in the institution. Although parents stress educational quality, the “Product” variable, which indicates the degree of deliverability of the quality of education, has a mean score of 3.96 (SD = 1.211), implying that the physical features of the school environment and promotional activities may be rather less influential than they should be.

At last, the “Process” variable—which shows the simplicity of the enrolment process—attaches a mean score of 3.99 (SD = 1. 201), so suggesting that parents value a flawless and user-friendly enrolment experience. The study shows that although all elements of the service marketing mix support parental motivations, promotional strategies and physical features of schools are particularly important in influencing their decisions to enroll their children in foreign educational institutions.

## VII. DISCUSSION

Using the 7Ps of the Service Marketing Mix paradigm, the study offers a thorough investigation of the factors influencing parental choice of foreign schools in Myanmar. Parents give educational excellence, institutional repute, and a globally minded curriculum great weight, according to this study. These themes complement current research emphasizing the need of quality education and global citizenship in equipping students for a competitive, linked world (Hayden & Thompson, 2008)

The results emphasize the important part the “Product” component of the marketing mix—which covers not only the curriculum but also the learning

environment and stress on 21st-century skills—plays in terms of. Particularly notable is the strategic emphasis on innovation and technological integration, which reflects growing desire for innovative educational experiences improving interaction and accessibility (Carney, 2022). This is consistent with worldwide trends whereby tailored learning routes and digital resources are taking front stage in satisfying various student demands and advancing independent learning.

The study also underlines the need of institutional reputation and brand equity, which are greatly shaped by the experiences of present and past students as well as word-of-mouth recommendations. As parents generally rely on the experiences of others when making educational selections for their children, a strong brand image developed on trust and quality can lead to higher enrollment and a committed parent community (Rameshkumar & Alagappan, 2022).

From a pricing standpoint, the study emphasizes the intricate tactics international universities use to strike a mix between cost and perceived value. These policies expand access to high-quality education by means of tiered tuition rates, additional fees, and financial aid choices like scholarships and sibling discounts. With schools having to change their price policies to maintain enrollment during economic downturns, the economic environment is rather important in determining these methods (Kampanatsanyakorn, 2020).

In the framework of service marketing, this study theoretically helps to clarify parental motives by providing insights on how educational institutions could customize their products to fit family expectations. Practically, these results are priceless for school administrators and legislators hoping to improve the quality of instruction, create encouraging learning environments, and properly convey the long-term advantages of international education. Notwithstanding financial worries, parents' eagerness to make investments

in high-quality education shows a larger dedication to provide better futures for their children, so stressing the important part international schools play in producing a globally competent workforce among changes in society.

This study enhances the conversation on international education in developing nations by offering a strong foundation for next studies to investigate the dynamic relationships among educational quality, parental expectations, and market strategies in like environments.

## REFERENCES

Adeleke, A. (2020). A case study of the marketing tools coffee shop owners use to sustain businesses. *Open Journal of Business and Management*, 8(2), 726–753.

Alpaydin, Y., & Demirli, C. (Eds.). (2022) *Educational Theory in the 21st Century: Science, Technology, Society and Education*. Singapore: Palgrave Macmillan.

Alsauidi, F. (2016). Reasons influencing selection decision making of parental choice of school. *International Journal of Research in Education and Science*, 2(1), 201–211.

Armstrong, G., Kotler, P., & Opresnik, M. O. (2017). *Marketing: An Introduction* (13th global ed.). Harlow, England: Pearson Education.

Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2019). *Business Research Methods* (5th ed.). New York, NY: Oxford University Press.

Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice* (7th ed.). Harlow, England: Pearson Education.

Chen, C.-W. D., & Cheng, C.-Y. J. (2009). Understanding consumer intention in online shopping: A respecification and validation of the DeLone and McLean model. *Behaviour & Information Technology*, 28(4), 335–345.

Dally, D., Sinaga, O., & Mohd Saudi, M. H. B. (2021). The impact of 7P's of marketing on the performance of the higher education institutions. *Review of International Geographical Education Online*, 11(3), 235–252.

Frontier Myanmar. (2017, March 23). Top of the class at Yangon's international schools. *Frontier Myanmar*. Retrieved from <https://www.frontiermyanmar.net/en/top-of-the-class-at-yangons-international-schools/>

Harris, P., Pol, H., & van der Veen, G. (2021). Customer journey: from practice to theory. In B. B. Schlegelmilch & R. S. Winer (Eds.), *The Routledge Companion to Strategic Marketing* (pp. 67–90). Abingdon, England: Routledge.

Hayden, M., & Thompson, J. (Eds.). (2000). *International Schools and International Education: Improving Teaching, Management and Quality*. New York, NY: Routledge.

Hayden, M., & Thompson, J. (2008). *International Schools: Growth and Influence*. Paris, France: UNESCO: International Institute for Educational Planning.

Homburg, C., Klarmann, M., & Schmitt, J. (2010). Brand awareness in business markets: When is it related to firm performance?. *International Journal of Research in Marketing*, 27(3), 201–212.

Hughes, C. (2020). International schools and global citizenship education. In A. Akkari & K. Maleq (Eds.). *Global Citizenship Education* (pp. 177–190). Cham, Switzerland: Springer.

Hussien, A. (2022). Systematic literatures review on marketing pricing strategies. *International Journal of Social Science Research and Review*, 5(1), 79–105.

Carney, S. (2022). Reimagining our futures together: A new social contract for education. *Comparative Education*, 58(4), 568–569.

ISC Research (2023). *South-Eastern Asia Intelligence Report*. Retrieved from <https://iscresearch.com/reports/south-eastern-asia-intelligence-report/>

Jobber, D., & Ellis-Chadwick, F. (2023). *Principles and Practice of Marketing* (10th ed.). Maidenhead, England: McGraw-Hill Education.

Kampanatsanyakorn, O. (2020). *Factors influencing parents' choice in preschool selection in Thailand*. (Master's thematic paper, Mahidol University). Retrieved from <https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/3708/1/TP%20GM.021%202020.pdf>

Kannan, P. K., & Li, H. A. (2017). Digital marketing: A framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 22–45.

Kettunen, J. (2003). *Competitive strategies in higher education*. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/253588765\\_Compétitive\\_Strategies\\_in\\_Higher\\_Education](https://www.researchgate.net/publication/253588765_Compétitive_Strategies_in_Higher_Education)

Khatimah, H. (2021). Major impact of classroom environment in students' learning. *Journal of Education Review Provision*, 1(1), 12–17.

Kotler, P. & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th global ed.). Harlow, England: Pearson Education.

Kumar, V., & Reinartz, W. (2012). *Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools* (2nd ed.). Heidelberg, Germany: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.

Lall, M. (2020). *Myanmar's Education Reforms: A Pathway to Social Justice?*. London, England: UCL Press.

Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.

Directorate of Investment and Company Administration (DICA). (n.d.). Investment opportunities. Retrieved from <https://www.dica.gov.mm/investment-opportunities/>

Munna, A. S., & Kalam, M. A. (2021). Teaching and learning process to enhance teaching effectiveness: A literature review. *International Journal of Humanities and Innovation (IJHI)*, 4(1), 1–4.

Rameshkumar, S. R., & Alagappan, A. L. (2022). Developing effective branding strategies for higher education institutions: A conceptual framework. *Educational Administration: Theory and Practice*, 28(3) 314–320.

Ramli, A., & Zain, R. M. (2018). The impact of facilities on student's academic achievement [Section B]. *Science International (Lahore)*, 30(2), 199–311.

Strier, M., & Katz, H. (2015). Trust and parents' involvement in schools of choice. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(3), 363–379.

Suriya, V. (2019). An analytical study of English teaching skills of teachers in government high schools in Myanmar (Master's thesis, Mahachulalongkornrajavidyalaya University). [http://kb.mcu.ac.th/userfiles/file/วิทยานิพนธ์/ปริญญาโท/English%20\(International%20Program\)/2562/MCU62022111.pdf](http://kb.mcu.ac.th/userfiles/file/วิทยานิพนธ์/ปริญญาโท/English%20(International%20Program)/2562/MCU62022111.pdf)

Wirtz, J., & Lovelock, C. (2016). *Services Marketing: People, Technology, Strategy* (8th ed.). Hackensack, NJ: World Scientific.

# สมรรถนะและอุปถัมภ์จากองค์กรส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของพนักงาน ระดับหัวหน้างาน กรณีศึกษาผู้ประกอบการอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ อุตสาหกรรมผลิตเครื่องปรับอากาศ อุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนเครื่องปรับอากาศ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ชลบุรี

เอิน พงบุหง<sup>1\*</sup> ดวงดาว โยชิดะ<sup>2</sup> สุชีรा นวลทอง<sup>3</sup> จุฑามาศ ทันธิกุล<sup>4</sup> ยุรนันท์ มูซอ<sup>5</sup>

<sup>1\*2,3,4,5</sup>คณบดีบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น, กรุงเทพมหานคร, ประเทศไทย

\*ผู้ประพันธ์บรรณกิจ อีเมล : oeb@tni.ac.th

รับต้นฉบับ : 17 มีนาคม 2568; รับบทความฉบับแก้ไข : 8 กรกฎาคม 2568; ตอบรับบทความ : 30 ตุลาคม 2568

เผยแพร่อนไลน์ : 29 ธันวาคม 2568

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของตัวแปรสมรรถนะ การอุปถัมภ์จากองค์กร ความสำเร็จของพนักงาน ระดับหัวหน้างาน และศึกษาความผลกระทบของตัวแปรสมรรถนะ การอุปถัมภ์จากองค์กร ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของพนักงานระดับหัวหน้างานโดยเป็นการวิจัยแบบผสมผสาน ในส่วนของการวิจัยเชิงปริมาณ ได้ใช้การแก้และเก็บแบบสอบถามเป็นเครื่องมือหลักในการเก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 41–45 ปี สถานภาพสมรส และมีประสบการณ์ทำงาน 1–5 ปี ซึ่งอยู่ในฝ่ายผลิตและฝ่ายซ่อมบำรุง ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับการแก้ปัญหาและการสนับสนุนด้านอาชีพในลำดับต้น ๆ และผลการวิเคราะห์ยังชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นในการเริ่มแผนการฝึกอบรมที่เน้นสมรรถนะและการสนับสนุนจากองค์กรที่แข็งขัน การวิเคราะห์การถดถอยแสดงให้เห็นว่า ความสามารถในการทำงานมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อความสำเร็จในอาชีพ ในขณะที่การสนับสนุนจากองค์กรมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความสำเร็จในอาชีพ ( $p < 0.05$ )

สำหรับส่วนของการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้คัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักซึ่งเป็นพนักงานระดับหัวหน้างานด้วยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) โดยใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเป็นเครื่องมือในการวิจัย และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) ผลการวิจัยเชิงคุณภาพแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรความสามารถ และความสำเร็จในอาชีพ โดยเน้นย้ำถึงความจำเป็นในการทำความเข้าใจว่าความสามารถส่งผลต่อความก้าวหน้าและความสำเร็จในอาชีพอย่างไร ตลอดจนรูปแบบของการสนับสนุนจากองค์กรที่สามารถส่งเสริมการพัฒนาพนักงานและความก้าวหน้าในอาชีพได้

**คำสำคัญ:** ความสำเร็จในอาชีพ สมรรถนะ อุปถัมภ์ หัวหน้างาน

# Competencies and Organizational Sponsorship Affect the Career Success of Supervisory-level Employees: Case study of Automotive Parts, Air Conditioner, and Air conditioner Parts Manufacturers in Amata Nakorn Industrial Estate, Chonburi

Oeb Pongbungor<sup>1\*</sup> Duangdao Yoshida<sup>2</sup> Sucheera Nuanthong<sup>3</sup> Jutamas Thanthikul<sup>4</sup> Yuranan Musor<sup>5</sup>

<sup>1\*2,3,4,5</sup>Faculty of Business Administration, Thai-Nichi Institute of Technology, Bangkok, Thailand

\*Corresponding Author. E-mail address: oeb@tni.ac.th

Received: 17 March 2025; Revised: 8 July 2025; Accepted: 30 October 2025

Published online: 29 December 2025

## Abstract

This research aimed to study the level of opinions on the variables of competency, organizational sponsorship, and success of supervisory employees. This is a mixed research method. The quantitative study used a questionnaire as the primary data collection tool. Data were analyzed using descriptive statistics. The results showed that most respondents were male, aged 41–45, married, 1-5 years of work experience, and in production and maintenance role. The research findings revealed that respondents prioritized problem-solving and career support. The results indicated that the implementation of competency-based training plans and organizational sponsorship should be initiated. The regression analysis revealed that competency did not significantly influence career success, whereas organizational sponsorship had a statistically significant impact on career success ( $p < 0.05$ ).

For the qualitative part of the study, key informants were supervisory-level employees, selected using purposive sampling. A structured interview was employed as the research instrument. Data were analyzed using content analysis. The qualitative findings revealed that executives placed great importance on the relationship between competency variables and career success. They emphasized the need to understand how competencies influence career advancement and success, as well as the types of organizational sponsorship that can promote employee development and career progression.

**Keywords:** Career success, Competency, Sponsorship, Supervisor

## 1) บทนำ

การเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจอันเนื่องมาจากการปฏิวัติและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีส่งผลให้โครงสร้างองค์กร ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าของธุรกิจกับพนักงานเกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ (Sullivan & Baruch, 2009) แรงงานเป็นทุนมนุษย์ซึ่งถือเป็นปัจจัยการผลิตที่สำคัญและมีคุณค่าต่อการพัฒนาประเทศในทุกระดับ ทั้งระดับส่วนย่อยของระบบเศรษฐกิจ คือ แรงงานในภาคการผลิตทั้งอุตสาหกรรม เกษตรกรรม และบริการ และระดับมหภาคของประเทศ ถ้าแรงงานในภาคการผลิตของประเทศมีความรู้ความสามารถ มีทักษะและศักยภาพสูงจะส่งผลให้ผลิตภัณฑ์สูงขึ้น ซึ่งจะส่งผลสืบเนื่องต่อไปยังการพัฒนาเศรษฐกิจในภาพรวมของประเทศในที่สุด ดังนั้นการสร้างกลไกให้ทรัพยากรัฐมนุษย์ทุกระดับในประเทศได้รับการพัฒนา ทั้งในด้านองค์ความรู้ ทัศนคติ คุณธรรม ค่านิยมและวัฒนธรรมในการทำงาน ให้เป็นผู้ที่มีความรู้ มีทักษะ มีคุณภาพ มีคุณธรรม สอดคล้องกับทิศทางของการพัฒนาประเทศย่อมจะเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้ประเทศชาติมีสมรรถนะดีความสามารถในการแข่งขันสูงขึ้น เพื่อให้สามารถรับมือกับโภคภัณฑ์ความเสี่ยงและภัยคุกคามที่เปลี่ยนแปลงไปในศตวรรษที่ 21 (Office of the Prime Minister, 2023)

การจัดการอาชีพด้วยตนเองถือเป็นสิ่งสำคัญสำหรับโลกของการทำงานในศตวรรษที่ 21 (Wilhelm & Hirschi, 2019) ในขณะที่การให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบและประโยชน์ของแต่ละบุคคลในการจัดการอาชีพของตนเองได้รับการสรุปไว้ในงานวิจัยจำนวนมาก (Hirschi & Koen, 2021) ความเข้าใจเกี่ยวกับความสามารถด้านอาชีพถือเป็นสิ่งสำคัญสำหรับความก้าวหน้าในทุกอาชีพ เนื่องจากความสามารถดังกล่าวส่งผลต่อความพร้อมของบุคลากรทุกคน ที่มีความสามารถและเพียงพอในทุกระดับขององค์กร การทำความเข้าใจความสามารถด้านอาชีพของพนักงานองค์กรมีความสำคัญต่อความก้าวหน้าในอาชีพทุกตำแหน่ง เนื่องจากมีอิทธิพลต่อความพร้อมของพนักงานที่มีความสามารถและเพียงพอในทุกระดับภายในองค์กร นักวิชาการตระหนักดีว่าในการทำงานทุกแห่งทุกสภาพแวดล้อมเน้นความรู้ โดยต้องพึงพัฒนามนุษย์ในระดับสูง แต่ละบุคคลจึงต้องมีการจัดการสมรรถนะตนเองเพื่อให้ตนเองประสบความสำเร็จ (Tierney & Lanford, 2015) ความรู้สึกเป็นเจ้าของและระดับการสนับสนุนจากองค์กร ที่ให้กับพนักงานเพื่อการเติบโตในอาชีพการทำงานของพนักงาน การฝึกอบรมและการพัฒนาเป็นกลไกในการเพิ่มศักยภาพของ

พนักงานในสถานที่ทำงาน โดยอนุญาตให้พนักงานเติบโตในอาชีพของตน เพื่อเร่งคุณสมบัติในตัวของบุคลากร องค์กรจึงมีโอกาสให้กับพนักงานเพื่อให้พนักงานประสบความสำเร็จในอาชีพการทำงาน องค์กรสามารถให้ความช่วยเหลือที่องค์กรมอบให้กับพนักงานเพื่อให้พนักงานประสบความสำเร็จในอาชีพการทำงาน จากการสนับสนุนจากหัวหน้างาน โอกาสในการฝึกอบรม การจัดทำทรัพยากรที่จำเป็น และการให้คำปรึกษา (Barnett & Bradley, 2007) พนักงานจะได้รับข้อมูลและความสามารถเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลในที่ทำงาน ถือเป็นการลงทุนในทุนมนุษย์ผ่านความช่วยเหลือจากองค์กร (El Gibari, Perez-Esparrells, Gomez, & Ruiz, 2021; Utami, Sapta, Verawati, & Astakoni, 2021) ในด้านความสำเร็จในอาชีพการทำงานเป็นกระบวนการปรับตัวอย่างต่อเนื่องซึ่งเกิดจากการบูรณาการสภาพแวดล้อมของบุคคลกล่าวคือ ความสามารถในการปรับตัวในอาชีพการทำงาน และการพัฒนาอาชีพเกิดขึ้นจะให้เงื่อนไขของเขตที่กำหนดด้วยบุคคลจะพัฒนาอาชีพของตนอย่างไร (Savickas, 2005) การประเมินความสำเร็จของบุคคลมีหลากหลายมิติ (Crawford et al., 2020; Lee, Kim, & Lee, 2019) เช่น มิติเชิงวัตถุวิสัยและเชิงอัตนัย (Gattiker & Larwood, 1986) มิติเชิงวัตถุวิสัยอธิบายถึงลักษณะภายนอกที่ได้รับการกำหนดขึ้นตามแบบแผนโดยพิจารณาจากระดับเงินเดือน จำนวนการเลื่อนตำแหน่งที่ได้รับยศหรือตำแหน่งที่บุคคลนั้นดำรงอยู่ในองค์กร ส่วนในมิติเชิงอัตนัย อธิบายถึงลักษณะภายในและขึ้นอยู่กับการประเมินของบุคคลเกี่ยวกับความสำเร็จของตนเอง ในอาชีพการทำงาน ความพึงพอใจในอาชีพการทำงานในปัจจุบัน (Gattiker & Larwood, 1988)

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยเสนอแบบจำลองในอาชีพพนักงานกรณีศึกษาผู้ประกอบการอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ อุตสาหกรรมผลิตเครื่องปรับอากาศ อุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนเครื่องปรับอากาศ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ชลบุรี ซึ่งเป็นหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมที่ใหญ่ที่สุดและทันสมัยที่สุดในประเทศไทย ตั้งอยู่ในจังหวัดชลบุรี ซึ่งเป็นพื้นที่ยุทธศาสตร์ของโครงการเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (EEC) มีจุดเด่นหลักประการที่ดึงดูดนักลงทุนทั้งในและต่างประเทศ (Amata Corporation PCL, n.d.) และมีเครือข่ายพัฒนาเช่นที่เข้มแข็งและครอบคลุมอย่างมาก ตั้งแต่ชั้นส่วนพื้นฐานไปจนถึงเทคโนโลยีขั้นสูง ระบบซัพพลายเชนที่เชื่อมโยงกันอย่างมีประสิทธิภาพ ลดเวลาการผลิต

และต้นทุนโลจิสติกส์ (Salika, 2018) จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่ามีตัวแปรที่เป็นแนวทางให้บุคคลสามารถประสบผลสำเร็จได้แก่ ตัวแปรด้านสมรรถนะ (competency) การทำงานซึ่งประกอบด้วยปัจจัยการแก้ไขปัญหา (problem-solving) การตัดสินใจ (decision making) การคิดเชิงวิเคราะห์ (analytical thinking) กับตัวแปรด้านการได้รับการอุปถัมภ์จากองค์กร (organizational sponsorship) ประกอบด้วยปัจจัยโอกาสในการพัฒนาทักษะ (training and skill development opportunities) ทรัพยากรขององค์กร (organizational resources) การอุปถัมภ์ด้านอาชีพ (career sponsorship) การสนับสนุนจากหัวหน้า (supervisor support) ที่ส่งผลต่อตัวแปรความสำเร็จในอาชีพ (career success) ประกอบด้วยปัจจัยความก้าวหน้าในอาชีพที่รับรู้ (perceived career development) และความสำเร็จในอาชีพที่รับรู้ (perceived career success) รวมทั้งการศึกษาในองค์กรวัฒนธรรมแบบญี่ปุ่นผ่านแนวคิด "ทฤษฎี Z" ที่มีการบริหารจัดการที่เน้นความไว้วางใจและความผูกพันระยะยาวระหว่างพนักงานกับองค์กร โดยมีลักษณะเด่นคือ การจ้างงานระยะยาว พนักงานมีแนวโน้มที่จะทำงานกับองค์กรเดียวตลอดชีวิตการทำงาน การฝึกอบรมและการหมุนเวียนงาน พนักงานได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้มีความรู้หลากหลายและสามารถปรับตัวได้ในหลายบทบาทการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม การตัดสินใจในองค์กรเกิดจากการมีส่วนร่วมของพนักงานในทุกระดับ แนวทางนี้ส่งเสริมความจริงกับดีและความร่วมมือภายในองค์กร ซึ่งมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานโดยรวม (Ouchi, 1981) และผู้วิจัยศึกษากลุ่ม "หัวหน้างาน" เพราะหัวหน้าที่เป็นตัวกลางระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับพนักงาน ซึ่งมีผลต่อการสื่อสาร การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Yukl, 2010) และ หัวหน้างานระดับกลางมีบทบาทสำคัญในการตีความกลยุทธ์ขององค์กรและนำไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ (Floyd & Wooldridge, 1997)

## 2) วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของตัวแปรสมรรถนะ การอุปถัมภ์จากองค์กร และความสำเร็จในอาชีพของพนักงานระดับหัวหน้างาน

2. เพื่อศึกษาอิทธิพลระหว่างตัวแปรสมรรถนะและการอุปถัมภ์จากองค์กร ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของพนักงานระดับหัวหน้างาน

## 3) ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตเนื้อหา ผู้วิจัยศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ (McClelland, 1973) อุปถัมภ์จากองค์กร และความสำเร็จในอาชีพ (Judge, Higgins, Thoresen, & Barrick, 1999) ส่วนขอบเขตด้านเวลา ตั้งแต่ มิถุนายน 2566 จนถึง ธันวาคม 2566

## 4) สมมติฐานงานวิจัย

สมมติฐานที่ 1 ตัวแปรสมรรถนะ ส่งผลเชิงบวกต่อตัวแปรความสำเร็จในอาชีพของพนักงานระดับหัวหน้างาน

สมมติฐานที่ 2 ตัวแปรการอุปถัมภ์จากองค์กร ส่งผลเชิงบวกต่อตัวแปรความสำเร็จในอาชีพของพนักงานระดับหัวหน้างาน

## 5) ทบทวนวรรณกรรม

5.1) แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะด้านอาชีพ (Career Competencies)

Akkermans, Brenninkmeijer, Huibers, and Blonk (2013) ได้อธิบายความหมายคำว่า สมรรถนะด้านอาชีพ หมายถึง ความรู้ ทักษะ และทศนคติที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาอาชีพ ส่งผลในเชิงบวกต่อโอกาสทางอาชีพ ซึ่งบุคคลสามารถได้รับอิทธิพลและสามารถพัฒนาได้ สมรรถนะด้านอาชีพเกี่ยวข้องกับการได้รับรองอย่างมีวิจารณญาณเกี่ยวกับตนเองและชีวิตการทำงานของตนเอง เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องผ่านประสบการณ์ และยังสนับสนุนความสามารถด้านอาชีพแบบบูรณาการที่สนับสนุนโดยมุ่งมองอาชีพสี่ประการที่ระบุความสามารถที่เกี่ยวข้องที่จำเป็นสำหรับการจัดการอาชีพอย่างประสบความสำเร็จ มุ่งมองเหล่านี้รวมถึงมุ่งมองอาชีพที่รับขอบเขต มุ่งมองอาชีพที่เปลี่ยนแปลงได้ มุ่งมองการจัดการอาชีพด้วยตนเอง และมุ่งมองทุนมนุษย์ ครอบคลุมความสามารถด้านอาชีพแบบบูรณาการที่รวมมุ่งมองโดยรวมของมุ่งมองทั้งสี่นี้และระบุมิติความสามารถหลัก สามมิติ สามมิติเหล่านี้คือความสามารถด้านอาชีพที่สะท้อนความคิด การสื่อสาร และพฤติกรรม ในขณะที่ระบุความสามารถเฉพาะสองประการในแต่ละมิติเพิ่มเติม ความสามารถด้านอาชีพที่สะท้อนความคิดเน้นที่การสร้างความตระหนักรู้เกี่ยวกับอาชีพ

ในระยะยาวของตนเอง และการผสมผสานการสร้างท่อนความคิดส่วนบุคคลและอาชีพการทำงานของตนเอง ความสามารถด้านอาชีพสองประการที่ได้มาจากมิตินี้ ได้แก่ การสร้างท่อนความคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ ซึ่งเรียกว่าการสร้างท่อนความคิดเกี่ยวกับค่านิยม ความหลงใหล และแรงจูงใจเกี่ยวกับอาชีพการทำงานส่วนบุคคลของตนเอง และการต่อตระวงคุณสมบัติ หมายถึง การต่อตระวงจุดแข็ง จุดอ่อน และทักษะที่เกี่ยวข้องกับอาชีพส่วนตัวของตน

ความสามารถในการสื่อสารเกี่ยวกับความสามารถในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพกับบุคคลสำคัญเพื่อเพิ่มโอกาสในการประสบความสำเร็จในอาชีพ ความสามารถในการสื่อสารในอาชีพ 2 ประการ ได้แก่ การสร้างเครือข่าย ซึ่งหมายถึงการตระหนักรถึงการมีอยู่และคุณค่าทางวิชาชีพของเครือข่ายส่วนบุคคล และความสามารถในการขยายเครือข่ายนี้เพื่อวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับอาชีพ และการสร้างโปรดไฟล์ตนเอง ซึ่งหมายถึงการนำเสนอและสื่อสารความรู้ ความสามารถ และทักษะส่วนบุคคลต่อตลาดแรงงานภายในและภายนอกองค์กร ความสามารถในการปฏิบัติตนตามพฤติกรรมที่เน้นความสามารถในการกำหนดอาชีพของตนเองอย่างแท้จริงโดยดำเนินการอย่างจริงจัง ความสามารถในการทำงาน 2 ประการที่ได้มาจากมิติ ได้แก่ การสำรวจงาน ซึ่งหมายถึงการสำรวจและค้นหาโอกาสที่เกี่ยวข้องกับงานและอาชีพในตลาดแรงงานภายในและภายนอกอย่างแข็งขัน และการควบคุมอาชีพ ซึ่งหมายถึงการมีอิทธิพลต่อกระบวนการเรียนรู้ และกระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้องกับอาชีพส่วนบุคคลอย่างแข็งขันโดยกำหนดเป้าหมายและวางแผนว่าจะบรรลุเป้าหมายเหล่านั้นอย่างไร แม้ว่ากรอบแนวคิดแบบบูรณาการนี้ซึ่งรวมถึงสมรรถนะด้านอาชีพทั้ง 6 ประการจะถูกนำมาใช้เป็นแนวทางเชิงทฤษฎีสำหรับการศึกษานี้ แต่สิ่งสำคัญคือต้องทราบว่ากรอบแนวคิดนี้มุ่งเน้นเฉพาะบุคคลในช่วงเริ่มต้นอาชีพ (Akkermans et al., 2013) กรอบแนวคิดนี้ยังถูกนำมาใช้เพิ่มเติมในการศึกษาล่าสุดเพื่อประเมินสมรรถนะด้านอาชีพในหมู่นักวิจัยในช่วงเริ่มต้นอาชีพ (Skakni, Masdonati, & Maggiori, 2020)

## 5.2) แนวคิดเกี่ยวกับอุปถัมภ์จากองค์กร (Organizational Sponsorship)

การสนับสนุนจากองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญในการส่งเสริมความสามารถในการทำงานของพนักงาน เนื่องจากการสนับสนุนจากองค์กรจะกำหนดระดับของการให้คำปรึกษา การสนับสนุนจากหัวหน้างาน และจำนวนทรัพยากรที่บุคคลจะได้รับจากองค์กร

คาดการณ์ว่าพนักงานที่ได้รับการสนับสนุนจากองค์กรมากขึ้นจะเป็นผู้ที่ได้รับผลลัพธ์ในอาชีพที่ดีขึ้นในที่สุด (Rosenbaum, Inhoff, & Gordon, 1984) ตามทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและพนักงานซึ่งเสนอความสัมพันธ์เชิงบวก การสนับสนุนจากองค์กรกับความสามารถในการทำงาน (Harris, Li, & Kirkman, 2014) การศึกษาของ (Ng, Eby, Sorensen, & Feldman, 2005) พบว่าความสามารถสำเร็จในอาชีพการทำงานส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมของบุคคลสามารถได้รับอิทธิพลจากการพัฒนาความสัมพันธ์เชิงบวกจากการสนับสนุนจากหัวหน้า โดยทั่วไปแล้ว พนักงานที่ได้รับการสนับสนุนดังกล่าวจะสามารถเข้าถึงทรัพยากรขององค์กรที่จำเป็นสำหรับความสามารถสำเร็จของตนได้ (Bozionelos, 2008) การได้รับการอุปถัมภ์จากองค์กร เพื่อการพัฒนาอาชีพและประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในภาคการศึกษาของปักษ์สถาน มีความจำเป็นต้องปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานโดยเน้นการสนับสนุนจากองค์กรเพื่อการพัฒนาอาชีพของพนักงาน อย่างไรก็ตามการศึกษานี้เป็นการดำเนินการในองค์กรเดียวเท่านั้น ซึ่งจำกัดความถูกต้องจากปัจจัยภายนอกและความประปรวนของปัจจัยภายนอก (Saleem & Amin, 2013) และผลการศึกษา Ndeguwa (2016) พบว่า การอุปถัมภ์จากองค์กรช่วยเพิ่มความมุ่งมั่นของพนักงานและรับรู้ความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งเป็นแนวทางหนึ่งในการรักษาพนักงานที่เก่งเอาไว้ ซึ่งได้พิสูจน์แล้วว่าการให้การสนับสนุนทางองค์กรช่วยให้พนักงานประสบความสำเร็จในอาชีพการทำงาน และความสามารถสัมพันธ์นี้เกิดขึ้นจากพฤติกรรมการจัดการอาชีพ ดังนั้นบริษัทผู้ผลิตควรส่งเสริมความสำเร็จในอาชีพการทำงานของผู้จัดการโดยจัดให้มีโครงการสนับสนุนทางองค์กร ได้แก่ การให้คำปรึกษาด้านการฝึกอบรม การสนับสนุนจากหัวหน้างาน และทรัพยากรทางการเงินและไม่ใช่ทางการเงิน เมื่อทำเช่นนี้ ผู้จัดการมีแนวโน้มที่จะปลูกฝังจิตวิญญาณแห่งความภักดี ความมุ่งมั่น และประสิทธิภาพในการตัดสินใจของผู้จัดการ ความสามารถของพนักงานแต่ละคนจะนำไปสู่ความสามารถสำเร็จขององค์กรโดยรวมอย่างแน่นอน สำหรับพนักงานจำเป็นต้องมีพฤติกรรมการจัดการอาชีพที่เหมาะสม เช่น การเพิ่มโอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง การปรับปรุงสภาพลักษณ์ด้วยความเป็นผู้นำ และการเสริมสร้างการติดต่อภายนอก (Omondi, 2020) ดังนั้นในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้ตัวแปรด้าน การได้รับการสนับสนุนจากองค์กร ของ Ng et al. (2005) ประกอบด้วย 1) การอุปถัมภ์ด้านอาชีพ (Dreher & Ash, 1990) 2) การสนับสนุนจากหัวหน้างาน (Kirchmeyer, 1995) 3) โอกาสในการฝึกอบรมและพัฒนา

ทักษะ (Wayne & Liden, 1995) 4) ทรัพยากรองค์กร (Barney, 1991)

### 5.3) แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความสำเร็จในอาชีพ (Career Success)

คำว่าอาชีพการงานเป็นทั้งคำที่มีความหมายทั้งภายนอกและภายใน ความสำเร็จในอาชีพการงานนั้นหมายถึงช่วงเวลาที่บุคคลใช้ไปกับเส้นทางอาชีพการงาน ซึ่งมีลักษณะเป็นการเปลี่ยนแปลงงาน การย้ายถิ่นฐาน ช่วงเวลาทำงาน ช่วงเวลาเติบโต และเลื่อนตำแหน่ง ในฐานะวัลลีที่ประเมินผล อาชีพการงานนั้นหมายถึงการก้าวหน้าในหน้าที่การทำงานและการได้อันดับในองค์กร (Muisyo, Qin, Ho, & Julius, 2022) การทำความเข้าใจการพัฒนาทางวิชาชีพและอาชีพการงานของตนเองก็ถือเป็นอาชีพเช่นกัน ในทางกลับกัน คำว่า “ความสำเร็จ” ใช้เพื่ออธิบายการเติบโตตลอดจนพิจารณาผลลัพธ์ที่เหมาะสมในชีวิตส่วนตัวและอาชีพการงาน ผู้คนประเมินความสำเร็จส่วนตัวของตนเองในหลากหลายวิธี (Crawford, et al. 2020; Lee et al., 2019) อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จในอาชีพการงานสามารถกำหนดได้ว่าเป็นความสำเร็จเชิงอัตโนมัติหรือเชิงวัตถุตลอดชีวิตการทำงานของบุคคล ส่วนสำคัญของความสำเร็จในอาชีพการงานเชิงอัตโนมัตินั้นขึ้นอยู่กับการประเมินความสำเร็จของตนเองในงานที่ตนทำเท่านั้น โดยทั่วไปจะแสดงออกมาในรูปของความพึงพอใจในงาน (Qureshi et al., 2019) เมื่อว่าการศึกษาวิจัยบางกรณีจะมองว่าความสุขในการทำงานเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จในอาชีพการงานโดยเนื้อแท้ แต่ทั้งสองแนวคิดนี้กลับได้รับการตีแย้งว่าอยู่ดีอยู่ดี แม้ว่าความสุขในการทำงานจะหมายถึงความเพลิดเพลินที่ได้รับจากการและประสิทธิภาพการทำงานโดยรวม แต่ก็ไม่ได้บ่งชี้ถึงความสำเร็จในอาชีพการงาน ดังนั้นจึงไม่น่าจะเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จในอาชีพการงานที่เชื่อถือได้ ความสำเร็จในอาชีพการงานเชิงอัตโนมัติกำหนดให้เป็นความรู้สึกพึงพอใจที่คงอยู่เป็นเวลานาน นอกจากนี้ยังมีลักษณะเฉพาะคือผลลัพธ์ที่สำคัญ เช่น ความรู้สึกมีจุดมุ่งหมาย และการพัฒนาสมดุลระหว่างงานและชีวิต (Dugan, Hochstein, Rouziou, & Britton, 2019) ความสำเร็จในอาชีพเชิงวัตถุคือการประเมินบุคคลภายนอก ในขณะที่ความสำเร็จในอาชีพเชิงอัตโนมัติหมายถึงความพึงพอใจภายในของบุคคลจากความสำเร็จส่วนบุคคลของบุคคลที่ได้รับจากอาชีพของตนเองในช่วงระยะเวลาหนึ่ง

### 6) กรอบแนวคิดการวิจัย

งานวิจัยฉบับนี้ทบทวนใช้แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาพัฒนางานวิจัยโดยใช้แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของ McClelland (1973) อุปถัมภ์จากองค์กร และความสำเร็จในอาชีพของ Judge, Cable, Boudreau, and Bretz (1995) โดยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้เป็นดังรูปที่ 1



รูปที่ 1 : กรอบแนวคิดในการวิจัย

### 7) วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (mix methods) โดยใช้วิธีการการวิจัยเชิงปริมาณกับการวิจัยเชิงคุณภาพ ดังนี้

#### 7.1) การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

ประชากรในการศึกษาวิจัยเป็นพนักงานบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ชลบุรี โดยมีกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานในตำแหน่งหัวหน้างาน เนื่องจากไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน จึงใช้สูตรของ Cochran (1953) กำหนดระดับความเชื่อมั่นที่ 95% ได้จำนวน 400 คน เครื่องมือเป็นแบบสอบถาม แบ่งเป็น 5 ส่วน ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 สมรรถนะประกอบด้วย ด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านคุณลักษณะ (McClelland, 1973) ส่วนที่ 3 อุปถัมภ์จากองค์กร ประกอบด้วย โอกาสในการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะ ทรัพยากรขององค์กร การอุปถัมภ์ด้านอาชีพ การสนับสนุนจากหัวหน้า (Haines, Deaux, & Lofaro 2016) ส่วนที่ 4 ความสำเร็จในอาชีพ ประกอบด้วย ความก้าวหน้าในอาชีพที่รับรู้ ความสำเร็จในอาชีพที่รับรู้ (Judge et al., 1995) Ng and Feldman (2014) และ Greenhaus, Parasuraman, & Wormley (1990) ใช้ช่วงคะแนน 5 ระดับ (Likert Scale 5-point) แบ่งเป็น 5 ระดับ (Best, 1977) การตรวจสอบความเที่ยงตรง (validity) โดยผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน

ประเมิน ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามประเมิน ความตรงตามเนื้อหา (content validity) และความตรงตามโครงสร้าง (construct validity) โดยใช้ค่าตัดชนิดความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence: IOC) ที่ไม่ต่างกว่า 0.50 ผลการตรวจสอบ มีค่าในด้านสมรรถนะ มีค่าคือ 0.93 ด้านอุปถัมภ์จากองค์กร มีค่าคือ 0.94 และด้านความสำเร็จในอาชีพ มีค่าคือ 0.82 การตรวจสอบความเชื่อมั่น (reliability) ด้านสมรรถนะ เท่ากับ 0.733 ด้านอุปถัมภ์จากองค์กรเท่ากับ 0.703 และด้านความสำเร็จในอาชีพ เท่ากับ 0.724 และนำแบบสอบถามที่ผ่านการทดสอบความตรง โดยผู้เชี่ยวชาญ ไปทดลอง สำรวจ (try out) กับกลุ่มประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา จำนวนทั้งหมด 30 คน เพื่อตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม โดยการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปคอมพิวเตอร์ในการหาค่าสัมประสิทธิ์แสดงความเชื่อมั่นของแบบสอบถามของสัมประสิทธิ์อเลฟฟัลของครอนบาก (Cronbach's Alpha Coefficient) ผลการตรวจสอบสรุปค่าตัดชนิดความสอดคล้องของข้อคำถามในแต่ละด้านเป็นรายข้อของแบบสอบถามทั้งชุด แสดงผล ด้านการยอมรับเทคโนโลยี มีค่าระหว่าง 0.700–0.733 ด้านการสื่อสาร ทางการตลาดแบบบูรณาการ มีค่าระหว่าง 0.700–0.703 ด้านความไว้วางใจ มีค่าระหว่าง 0.703–0.724 และด้านการตัดสินใจ มีค่า 0.803 จึงนำแบบสอบถามไปใช้ในการเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง การเก็บรวบรวมข้อมูลผ่านระบบออนไลน์ มีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 400 ชุด แล้วจึงนำไปทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติเชิงพรรณนา ค่าความถี่ ค่าร้อยละ นำเสนอในรูปแบบตารางบรรยาย และการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะ ด้านการอุปถัมภ์จากองค์กร และด้านความสำเร็จในอาชีพโดยใช้สถิติวิเคราะห์เชิงพรรณนา โดยใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลผล

## 7.2) การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

ประชากรผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้บริหารในบริษัท โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (purposful sampling) เนพาะผู้บริหารที่ยินดีในการให้ข้อมูล มีเวลาเพียงพอในการให้ข้อมูล สามารถให้ข้อมูลได้ครบถ้วน เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่แท้จริงจากตัวแทน ความคิดเห็นของผู้บริหารในประเทศไทย ซึ่งผลปรากฏว่ามีจำนวนผู้บริหารที่ยินดีที่จะให้ข้อมูล มีเวลาเพียงพอในการให้ข้อมูล และสามารถให้ข้อมูลได้อย่างครบถ้วน จำนวน 8 คน จาก 4 บริษัท เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (semi-structure)

และตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือแบบสามเหลี่ยมคุณภาพ (Supang Chantavanich, 2018) ผลความตรงตามโครงสร้าง โดยใช้ค่าตัดชนิดความสอดคล้องที่ไม่ต่างกว่า 0.50 ผลการตรวจสอบ มีค่าในด้านสมรรถนะ มีค่าคือ 0.83 ด้านอุปถัมภ์จากองค์กร มีค่าคือ 0.93 และด้านความสำเร็จในอาชีพ มีค่าคือ 0.94

มีการสัมภาษณ์นำร่อง (pilot interview) โดยการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 2 รายผลการ ใช้ระยะเวลาที่เหมาะสมคือ 45–60 นาที โดยมีข้อคำถามเดียวกันคือเป็นข้อคำถามเกี่ยวกับสมรรถนะและอุปถัมภ์จากองค์กรส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของพนักงานในระดับหัวหน้างาน เก็บข้อมูลจากผู้บริหารบริษัท A, B, C, D โดยวิธีการบันทึกเสียงและการจดบันทึก เพื่อประมวลผลข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำเสนอต่อไป การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ตามทฤษฎีของ Miles and Huberman (1994) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การจัดระเบียบข้อมูล (data organizing) 2) การแสดงข้อมูล (data display) 3) การหาข้อสรุป ผู้วิจัยทำการสรุป ตีความ และการตรวจสอบความถูกต้องตรงประเด็นของผลการศึกษาวิจัย

## 8) ผลการวิจัย

### 8.1) ผลการวิจัยเชิงบริษัท

ตารางที่ 1 : จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ชาย	250	62.50
หญิง	150	37.50

ตารางที่ 2 : จำนวนและร้อยละของข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ

อายุ (ปี)	จำนวน (คน)	ร้อยละ
20–25	17	4.3
26–30	70	17.5
31–35	51	12.8
36–40	58	14.5
41–45	86	21.5
46–50	42	10.5
50–55	48	12.0
56–60	19	4.8
ตั้งแต่ 61 ปีขึ้นไป	9	2.3
รวม	400	100.0

จากตารางที่ 1 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามครั้งนี้ ส่วนใหญ่เป็นเพศชายจำนวน รวม 250 คน คิดเป็นร้อยละ 62.50 และ

เป็นเพศหญิงจำนวนรวม 150 คน คิดเป็นร้อยละ 37.50 ของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามทั้งหมด

จากการที่ 2 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามครั้งนี้ ส่วนใหญ่มีอายุ 41-45 จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 21.5 รองลงมา มีอายุ 26-30 จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 17.5 และมีอายุ 36-40 จำนวนรวม 58 คน คิดเป็นร้อยละ 14.5 ของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามทั้งหมด

ตารางที่ 3 : จำนวนและร้อยละของข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตาม  
สถานภาพสมรส

สถานภาพสมรส	จำนวน (คน)	ร้อยละ
โสด	180	45.00
สมรส	211	52.75
หย่าร้าง/หม้าย	9	2.25
รวม	400	100

จากการที่ 3 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามครั้งนี้ ส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส คือ สมรส จำนวนรวม 211 คน คิดเป็นร้อยละ 52.75 รองลงมาคือ โสด จำนวนรวม 180 คน คิดเป็นร้อยละ 45.00 ของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามทั้งหมด

ตารางที่ 4 : จำนวนและร้อยละของข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตาม  
จำแนกตามอายุงาน

อายุงาน (ปี)	จำนวน(คน)	ร้อยละ
1-5 ปี	115	28.7
6-10 ปี	67	16.8
10-15 ปี	72	18.0
16-20 ปี	53	13.3
21-25 ปี	35	8.8
26-30 ปี	29	7.2
31-35 ปี	20	5.0
36 ปีขึ้นไป	9	2.3
รวม	400	100.0

จากการที่ 4 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามครั้งนี้ ส่วนใหญ่มีอายุงาน 1-5 ปี จำนวนรวม 115 คน คิดเป็นร้อยละ 28.7 รองลงมาคือ มีอายุงาน 10-15 ปี จำนวนรวม 72 คน คิดเป็นร้อยละ 18 และมีอายุงาน จำนวนรวม 67 คน คิดเป็นร้อยละ 16.8 ของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามทั้งหมด

ตารางที่ 5 : จำนวนและร้อยละของข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตาม  
หน่วยงานที่รับผิดชอบ

หน่วยงานที่รับผิดชอบ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
วิศวกรรม (Engineering)	51	12.8
ผลิต (Production)	138	34.5
ซ่อมบำรุง (Maintenance)	81	20.3
จัดซื้อ (Purchasing)	7	1.8
คลังสินค้า (Warehouse)	4	1.0
การตลาด (Marketing)	19	4.8
การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HR)	70	17.5
การบัญชี (Accounting)	12	3.0
อื่น ๆ (Other)	18	4.5
รวม	400	100.0

จากการที่ 5 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามครั้งนี้ ส่วนใหญ่มีหน่วยงานที่รับผิดชอบคือ ผลิต (Production) จำนวนรวม 138 คน คิดเป็นร้อยละ 34.50 รองลงมาคือ ซ่อมบำรุง จำนวนรวม 81 คน คิดเป็นร้อยละ 20.30 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำนวนรวม 70 คน คิดเป็นร้อยละ 17.50 วิศวกรรม จำนวนรวม 51 คน คิดเป็นร้อยละ 12.80 การตลาด จำนวนรวม 19 คน คิดเป็นร้อยละ 4.80 อื่น ๆ จำนวนรวม 18 คน คิดเป็นร้อยละ 4.50 การบัญชี จำนวนรวม 12 คน คิดเป็นร้อยละ 3.00 จัดซื้อ จำนวนรวม 7 คน คิดเป็นร้อยละ 1.80 และ คลังสินค้า จำนวนรวม 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.00 ของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามทั้งหมด

ตารางที่ 6 : จำนวนและร้อยละของสมรรถนะ (N = 400)

สมรรถนะ	ระดับความคิดเห็น (ต่ำ-มาก)					
	น้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ย)	มากที่สุด (ค่าเฉลี่ย)	Mean	Std.	แปล ผล	อันดับ
การแก้ไขปัญหา	1.40	5	4.17	0.81	มาก	1
การตัดสินใจ	1.40	5	4.06	0.87	มาก	3
การคิดเชิงวิเคราะห์	1.40	5	4.08	0.8528	มาก	2
ค่าเฉลี่ยโดยรวม	-	-	4.10	0.84	มาก	-

ตารางที่ 6 แสดงจำนวนและร้อยละของสมรรถนะ ผลการวิเคราะห์ ระดับความคิดเห็นในตัวแปรสมรรถนะภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายปัจจัยพบว่า ปัจจัยการแก้ไขปัญหามีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 4.17

ปัจจัยด้านการตัดสินใจ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 4.06 และปัจจัยการคิดเชิงวิเคราะห์ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 4.08 นอกจากนี้พบว่าค่าค่าคะแนนระดับต่ำสุดของสมรรถนะทั้งสามด้าน อยู่ที่ 1.40 สะท้อนให้เห็นว่า กลุ่มตัวอย่างบางส่วนที่ประเมินสมรรถนะของตนเองในระดับต่ำมาก เป็นผลจากความไม่มั่นใจในการใช้ทักษะ หรือมีประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจที่จำกัด ดังนั้น จึงควรมีการส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะในเชิงรายบุคคลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการยกระดับศักยภาพโดยรวมของกลุ่มเป้าหมายอย่างยั่งยืน

ตารางที่ 7 : จำนวนและร้อยละของโอกาสในการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะ

อุปถัมภ์จากองค์กร	ระดับความคิดเห็น(ค่าคะแนน)					
	น้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ย)	มากที่สุด (ค่าเฉลี่ย)	Mean	Std.	แปรผล	อันดับ
โอกาสในการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะ	1	5	3.79	1.16	มาก	2
ทรัพยากรองค์กร	1	5	3.67	1.14	มาก	4
ด้านอุปถัมภ์ด้านอาชีพ	1	5	3.89	1.01	มาก	1
การสนับสนุนจากหัวหน้า	1	5	3.77	1.06	มาก	3
ความก้าวหน้าในอาชีพที่รับรู้	1	5	3.60	1.14	มาก	6
ความสำเร็จในอาชีพที่รับรู้	1	5	3.64	1.12	มาก	5
ค่าเฉลี่ยโดยรวม	-	3.79	1.16	มาก	-	

ตารางที่ 7 แสดงจำนวนและร้อยละของโอกาสในการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะ ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นตัวแปรการอุปถัมภ์จากองค์กร ภาพรวมมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาโดยรวมพบว่า ปัจจัยโอกาสในการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 3.79 ปัจจัยทรัพยากรองค์กร มีระดับความคิดเห็นรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 3.67 ปัจจัยด้านอุปถัมภ์ด้านอาชีพ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 3.89 และปัจจัยการสนับสนุนจากหัวหน้า มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 3.77

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นความสำเร็จในอาชีพภาพรวมมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาโดยรวมพบว่า ปัจจัยความก้าวหน้าในอาชีพที่รับรู้ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 3.60 ส่วนปัจจัยความสำเร็จในอาชีพที่รับรู้ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 3.64

การวิเคราะห์เส้นทาง ได้ทำการทดสอบโครงสร้างผลการวิเคราะห์เส้นทางสำหรับการทดสอบของอิทธิพลระหว่างตัวแปรตามและตัวแปรอิสระ สามารถแสดงตามตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 8 : ผลการทดสอบ Summary

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.798 <sup>a</sup>	.636	.634	.62095

จากตารางที่ 8 ผลการทดสอบ Summary พบว่า ขนาดของค่า R Square ในแบบจำลอง คือ 0.636 หมายความว่าตัวแปรสมรรถนะและระบบอุปถัมภ์ขององค์กร สามารถอธิบายความแปรผันของความสำเร็จในอาชีพของหัวหน้างาน (Y1) ได้ร้อยละ 63.6 ในทางตรงกันข้ามอีกร้อยละ 36.4 ที่เหลืออธิบายโดยตัวแปรอื่นที่ไม่ได้รวมอยู่ในแบบจำลอง

ตารางที่ 9 : ผลการทดสอบ ANOVA

ANOVA						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	267.825	2	133.912	347.298	.000 <sup>b</sup>
	Residual	153.077	397	.386		
	Total	420.901	399			

จากตารางที่ 9 ผลการทดสอบ ANOVA พบว่า ค่าความน่าจะเป็นที่ได้จากการคำนวณเท่ากับ 0.000 ถ้ากำหนดค่า a (ระดับนัยสำคัญ) เท่ากับ 0.05 ดังนั้นค่าความน่าจะเป็นน้อยกว่าค่า a (เท่ากับ Sig.) หมายความว่ามีตัวแปรอิสระบางตัวสามารถนำมาใช้ในการพยากรณ์ความสำเร็จในวิชาชีพของหัวหน้า ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 10 : ผลการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์

Model		Coefficients			t	Sig.
		Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	Beta		
1	Constant	.031	.221		.141	.888
	Competency	-.054	.055	-.032	-.991	.322
	ORSponsorship	1.008	.041	.809	24.789	.000

จากการที่ 10 ผลการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์ พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์การทดสอบอยของสมรรถนะ คือ  $0.322 >$  ระดับนัยสำคัญ  $0.05$  (ไม่ Sig.) หมายความว่า สมรรถนะของพนักงานระดับหัวหน้างาน ไม่สามารถนำมาใช้ในการพยากรณ์ความสำเร็จในอาชีพของหัวหน้างานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่  $0.05$  ส่วนค่าสัมประสิทธิ์การทดสอบอยของระบบการอุปถัมภ์จากองค์กร คือ  $0.000 <$  ระดับนัยสำคัญ  $0.05$  (Sig.) หมายความว่า ระบบการอุปถัมภ์จากองค์กรที่ให้พนักงานระดับหัวหน้างานสามารถนำมาใช้ในการพยากรณ์ความสำเร็จในอาชีพของหัวหน้างานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่  $0.05$

ตารางที่ 11 : ผลการทดสอบสมมติฐาน

ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient)	Standardized Co-efficient	T count	สรุปผลการ ทดสอบ
สมรรถนะ (X1) เทียบกับ ความสำเร็จในอาชีพ (Y)	-.032	-.991	ไม่ยอมรับ สมมติฐานที่ 1
ระบบการอุปถัมภ์จาก องค์กร (X2) เทียบกับ ความสำเร็จในอาชีพ (Y)	.809	24.789	ยอมรับ สมมติฐานที่ 2

จากการที่ 11 ผลการทดสอบ สมมติฐานที่ 1 ตัวแปรสมรรถนะ ส่งผลต่อตัวแปรความสำเร็จในอาชีพของพนักงานระดับหัวหน้างาน ผลจากการทดสอบพบว่า ไม่ยอมรับสมมติฐานนี้ และผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 ตัวแปรการอุปถัมภ์จากองค์กร ส่งผลต่อตัวแปรความสำเร็จในอาชีพของพนักงานระดับหัวหน้างาน ผลการทดสอบ พบว่า ยอมรับสมมติฐานนี้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่  $0.05$

สรุปว่า สมมติฐานที่ 1 ซึ่งตั้งว่า "สมรรถนะส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของพนักงานระดับหัวหน้างาน" ไม่ได้รับการสนับสนุนเชิงสถิติ แสดงให้เห็นว่า แม้สมรรถนะอาจเป็นปัจจัยภายในที่สำคัญ แต่ในการศึกษานี้ ยังไม่สามารถชี้ชัดได้ว่า มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในอาชีพโดยตรง อย่างไรก็ตาม สมมติฐานที่ 2

ซึ่งตั้งว่า "การอุปถัมภ์จากองค์กรส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพ" ได้รับการยืนยันว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $0.05$  สะท้อนให้เห็นว่า บริบทการสนับสนุนจากองค์กรมีบทบาทสำคัญต่อการส่งเสริมความสำเร็จในอาชีพของพนักงานระดับหัวหน้างาน

### 8.2) ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับประสบการณ์ มนุษย์ และความคิดเห็นของพนักงานระดับหัวหน้างานที่มีประสบการณ์เฉพาะด้านต่อความสำเร็จในอาชีพ โดยมีจำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 8 คน เพศหญิงจำนวน 3 คน เพศชายจำนวน 5 คน มีอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ อุตสาหกรรมผลิตเครื่องปรับอากาศและอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนเครื่องปรับอากาศ โดยมีตำแหน่ง ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางทั้งชาวญี่ปุ่นและชาวไทย

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 1 ให้ข้อมูลสำคัญจากการ "การพัฒนาสมรรถนะขององค์กร ด้านการแก้ไขปัญหา มีผลต่อความสำเร็จในอาชีพของหัวหน้างาน เท่ากับร้อยละเท่าไร ด้วยเหตุผลสนับสนุน (ถ้ามี)" ว่า "การพัฒนาสมรรถนะขององค์กร ด้านการแก้ไขปัญหา มีผลต่อความสำเร็จในอาชีพของหัวหน้างาน เท่ากับร้อยละ 20 การวิเคราะห์ แก้ไขปัญหา การตัดสินใจ การคิดเชิงวิเคราะห์ ที่ต้องคิดแบบเป็นระบบ ถือเป็นความจำเป็นของผู้นำ" จึงอนุมานวิเคราะห์ ประเด็นที่หัวหน้างานจะมีความสำเร็จในอาชีพเพิ่มขึ้น จะต้องรับรู้ว่าตนเองต้องมีการพัฒนาสมรรถนะของตนเอง ในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

การแก้ไขปัญหา หัวหน้างานต้องมีแนวทางการแก้ไขปัญหาต่างๆ จัดลำดับปัญหาสำคัญก่อนหลัง โดยการพิจารณาตามกรอบเวลาเป็นสำคัญ โดยเฉพาะปัญหาที่กระทบกับเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและองค์กร และมีการบันทึก

อย่างเป็นระบบในรูปของฐานข้อมูลต่างๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างทีมงาน รวมทั้งใช้เป็นแนวทางการบริหารในอนาคต

การตัดสินใจหัวหน้างานจะต้องมีแนวทางการตัดสินใจขั้นสุดท้ายในการเลือกวิธีการแก้ไขปัญหาที่มีผลกระทบในภาพรวมของหน่วยงานแล้วนำเสนอผู้บังคับบัญชาเพื่อตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลที่จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดของหน่วยงานมากที่สุด

การคิดเชิงวิเคราะห์ ทันทีที่เกิดปัญหาหัวหน้างานจะต้องให้แนวทางการแก้ปัญหาโดยมีหลักการคิดเชิงระบบ ที่ต้องค้นหาสาเหตุ พร้อมสรุปลำดับความสำคัญของสาเหตุและปัญหาที่เกิดขึ้นได้ มีความมั่นใจในการทำงานอย่างมาก ในทุกเรื่องไม่ว่าจะเป็นอุปกรณ์ เครื่องจักร หรือระบบการทำงาน รวมทั้งให้ความมั่นใจในหัวหน้าทีมจะดำเนินเป็นผู้ที่ปรึกษา เป็นผู้ให้แนวทางเพื่อทางออกของปัญหาต่างๆ ได้

ซึ่งปัจจัยทั้งสามด้านดังกล่าวสามารถทำให้หัวหน้างานมีความพึงพอใจที่จะพยายามให้สามารถบรรลุเป้าหมายหรือความสำเร็จทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน นอกจากนี้ยังสามารถสร้างความพึงพอใจให้ตนเองบรรลุเป้าหมายหรือความก้าวหน้าในการสร้างความรู้ความสามารถ และการพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ตลอดเวลา

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 5 ให้ข้อมูลสำคัญจากคำถาม “ระบบการอุปถัมภ์ขององค์กร เช่น ความก้าวหน้าในอาชีพที่รับรู้ ว่า ความพึงพอใจกับการทำงานในปัจจุบันและกับศักยภาพที่มีของท่าน มีผลต่อความสำเร็จในอาชีพของหัวหน้างาน เท่ากับร้อยละเท่าไร ด้วยเหตุผลสนับสนุน (ถ้ามี)” ว่าบริษัทมีระบบการอุปถัมภ์ขององค์กรให้กับหัวหน้างาน เช่น ความก้าวหน้าในอาชีพที่รับรู้ ว่า ความพึงพอใจกับการทำงานในปัจจุบันและกับศักยภาพที่ได้เดินของท่าน มีผลต่อความสำเร็จในอาชีพของหัวหน้างาน เท่ากับร้อยละ 70 เนื่องจากความพึงพอใจในงานและการรับรู้ถึงศักยภาพของตนเอง มีโอกาสในการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะ มีการสนับสนุนทรัพยากรขององค์กร มีการอุปถัมภ์ด้านอาชีพ สุดท้าย มีการสนับสนุนจากหัวหน้า ทำให้มีแรงจูงใจและทุ่มเทในการทำงานมากขึ้น ซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จในอาชีพได้อย่างมีประสิทธิภาพ” จึงอนุมัติวิเคราะห์ ในการที่บริษัทให้การอุปถัมภ์ในด้านต่าง ๆ สำหรับพนักงานทุกคน โดยเฉพาะ หัวหน้างานที่จะต้องแสดงความโดยเด่น ต้องมีการรับรู้ความสำเร็จในอาชีพที่ตนเองมีอยู่ ดังนี้

โอกาสในการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะ บริษัทสนับสนุนให้หัวหน้างานทุกคนเข้าร่วมโครงการฝึกอบรมหรือหลักสูตรระดับสั้นภายนอกเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ และส่งเสริมให้ไป

อบรมแลกเปลี่ยนกับลูกค้า รวมทั้งจัดเวลาและโอกาสไปอบรมมาตรฐานอุตสาหกรรม

การสนับสนุนทรัพยากรองค์กร บริษัทมีนโยบายสนับสนุนความสำเร็จในอาชีพของพนักงานทุกคน ด้วยการที่บริษัทมีการให้ผู้บริหารนำเสนอแผนงบประมาณประจำปีต่อการจัดซื้อเครื่องจักร เครื่องมือและอุปกรณ์สำนักงานทุกปี รวมทั้งกำลังคนที่จำเป็น

อุปถัมภ์ด้านอาชีพ บริษัทมีการจัดการทบทวนสมรรถนะในแต่ละตำแหน่งอย่างสม่ำเสมอ ให้ทันต่อการดำเนินการอุตสาหกรรมการผลิต เพื่อส่งเสริมความสำเร็จในอาชีพของพนักงานทุกคน

การสนับสนุนจากหัวหน้า บริษัทให้การสนับสนุน การส่งเสริมและโอกาสจากหัวหน้างานในการแสดงความรู้ความสามารถ มีการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ ผ่านกิจกรรมกลุ่มระดมสมองในการคิดค้นโครงการในการปรับปรุงพัฒนาใหม่ ๆ ตลอดเวลาและต่อเนื่อง

ซึ่งปัจจัยทั้งสามด้านดังกล่าวสามารถทำให้หัวหน้างาน มีความพึงพอใจกับความก้าวหน้าในการบรรลุเป้าหมายในอาชีพการทำงาน ในปัจจุบันและพึงพอใจในการบรรลุเป้าหมายในความรู้ความสามารถ และการพัฒนาทักษะใหม่ ๆ

สรุปงานวิจัยเชิงคุณภาพ จะเห็นว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่เห็นว่าสมรรถนะส่งผลต่อตัวแปรความสำเร็จในอาชีพของพนักงานระดับหัวหน้างาน และตัวแปรการอุปถัมภ์จากองค์กร ส่งผลตัวแปรความสำเร็จในอาชีพของพนักงานระดับหัวหน้างาน

สรุปว่า จากการวิจัยเชิงปริมาณจะเห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ไม่เห็นว่าสมรรถนะส่งผลต่อตัวแปรความสำเร็จในอาชีพของพนักงานระดับหัวหน้างาน แต่ในเชิงคุณภาพผู้ให้สัมภาษณ์เห็นว่ามีผลในเชิงบางต่อความสำเร็จในอาชีพของพนักงานระดับหัวหน้างาน และแต่ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่าตัวแปรการอุปถัมภ์จากองค์กร ส่งผลต่อตัวแปรความสำเร็จในอาชีพของพนักงานระดับหัวหน้างาน ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยเชิงปริมาณหรือการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ในความคิดเห็นของผู้วิจัยเห็นว่า ความไม่สอดคล้องระหว่างงานวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่า สมรรถนะและตัวแปรการอุปถัมภ์จากองค์กร ส่งผลต่อตัวแปรความสำเร็จในอาชีพของพนักงานระดับหัวหน้างาน ในขณะที่งานวิจัยเชิงปริมาณจะเห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ไม่เห็นว่าสมรรถนะส่งผลต่อตัวแปรความสำเร็จในอาชีพของพนักงานระดับหัวหน้างาน ซึ่งความไม่สอดคล้องนี้เกิดจากผู้บริหารระดับกลางและระดับสูงที่มองในมิติของผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนา

สมรรถนะของพนักงานในองค์กรทุก ๆ คนอย่างเท่าเทียมกัน และ สอดคล้องกับความสำเร็จเกิดจากสมรรถนะของหัวหน้างาน จาก การศึกษาของ Akkermans et al. (2013) ที่ได้ให้ความหมาย คำว่า สมรรถนะด้านอาชีพ หมายถึง ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาอาชีพ ส่งผลในเชิงบวกต่อโอกาส ทางอาชีพ

## 9) ภาระรายผล

### 9.1) การวิจัยเชิงปริมาณ

ตัวแปรสมรรถนะกับความสำเร็จในอาชีพของหัวหน้างาน ในเชิงปริมาณพบว่า ไม่ส่งผลต่อกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับการศึกษา ของ Haenggli and Hirschi (2020) เห็นว่าสมรรถนะด้านอาชีพ มีความสำคัญต่อการคาดการณ์ความสำเร็จด้านอาชีพและความ ก้าวหน้าในอาชีพ (Blokker, Akkermans, Tims, Jansen, & Khapova, 2019) การศึกษาของ Akkermans et al. (2013) พบว่า สมรรถนะด้านอาชีพแบบบูรณาการที่สนับสนุนในมุมมอง อาชีพและระบุว่าสมรรถนะมีความจำเป็นสำหรับการจัดการ อาชีพอย่างประสบความสำเร็จ การศึกษาของ Presti, Capone, Aversano, and Akkermans (2021) ระบุต่อว่าสมรรถนะด้าน อาชีพไม่ได้มุ่งเน้นไปที่บุคลิกภาพอย่างเดียวแต่รวมถึงลักษณะ เนพาะ เช่น แรงจูงใจ ลักษณะนิสัย และแรงบันดาลใจ ของบุคคลนั้น ๆ นอกจากนี้ สมรรถนะด้านอาชีพไม่ได้จำกัด เฉพาะงานหนึ่งงานใดเท่านั้น แต่หมายถึงผู้ที่มีสายอาชีพอื่น ทั้งหมด ดังนั้นหัวที่พื้นฐานของสมรรถนะด้านอาชีพคือการ ส่งเสริมการพัฒนาและความก้าวหน้าในอาชีพ (Skakni et al., 2020) จากผลการศึกษาที่ไม่ส่งผลต่อกันระหว่าง สมรรถนะกับ ความสำเร็จในอาชีพของหัวหน้างาน สอดคล้องกับการศึกษาของ Sombat Sritulanon, Direk Thammaruk, and Thanakrit Phoengurn (2021) ศึกษาเรื่องการบริหารจัดการพนักงานผู้มี ความสามารถสูงในอุตสาหกรรม การผลิตอุปกรณ์ส่องสว่างยาน ยนต์ในจังหวัดปทุมธานี พบว่า ระดับสภาพการบริหารจัดการ พนักงานผู้มีความสามารถสูง อยู่ในระดับมาก หากพิจารณาราย ด้านตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า อันดับแรก คือ ด้านการบริหารจัดการมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา ด้านการสร้าง หาบุคลากร ด้านการให้รางวัลและการจูงใจ ด้านการสร้างคุณให้ มีศักยภาพ และมีค่าเฉลี่ยปานกลางได้แก่ ด้านการสร้างความ ได้เปรียบในการแข่งขัน ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการรักษา บุคลากร และลำดับสุดท้ายคือปัจจัยด้านสมรรถนะของบุคลากร

ตัวแปรอุปถัมภ์จากองค์กร กับความสำเร็จในอาชีพของหัวหน้า งาน ทั้งแบบสอบถามแสดงถึงการยอมรับว่าทั้งสองตัวแปรส่งผล ซึ่งกันและกัน สอดคล้องกับการศึกษาของ Saleem and Amin (2013) ที่พบว่า การได้รับการอุปถัมภ์จากองค์กร เพื่อการพัฒนา อาชีพและประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในภาคการศึกษา ของภาคสถาน มีความจำเป็นต้องปรับปรุงประสิทธิภาพการ ทำงานของพนักงานโดยเสนอการสนับสนุนจากองค์กรเพื่อการ พัฒนาอาชีพของพนักงาน อย่างไรก็ตาม การศึกษานี้ดำเนินการ ในองค์กรเดียวเท่านั้น ซึ่งจำกัดความถูกต้องภายนอกและความ แปรปรวนของผลการศึกษา Ndequa (2016) พบว่า การอุปถัมภ์ จากองค์กรช่วยเพิ่มความมุ่งมั่นของพนักงานและรับรู้ความก้าวหน้า ในอาชีพซึ่งเป็นแนวทางหนึ่งในการรักษาพนักงานที่เก่งเอาไว ซึ่ง ได้พิสูจน์แล้วว่าการให้การสนับสนุนจากองค์กรจะช่วยให้พนักงาน ประสบความสำเร็จในอาชีพการทำงาน และความสัมพันธ์นี้เกิดขึ้น จากพฤติกรรมการจัดการอาชีพ ดังนั้นบริษัทผู้ผลิตควรส่งเสริม ความสำเร็จในอาชีพการทำงานของผู้จัดการโดยจัดให้มีโครงการ สนับสนุนทางองค์กร ได้แก่ การให้คำปรึกษาด้านการฝึกอบรม การสนับสนุนทางองค์กร ได้แก่ การให้คำปรึกษาด้านการฝึกอบรม การสนับสนุนจากหัวหน้างาน และทรัพยากรทางการเงินและ ไม่ใช่ทางการเงิน เมื่อทำเช่นนี้ ผู้จัดการมีแนวโน้มที่จะปลูกฝังจิต วิญญาณแห่งความภักดี ความมุ่งมั่น และประสิทธิภาพในการ ตัดสินใจของผู้จัดการ และการศึกษาของ Omondi (2020) พบว่า ความสำเร็จของพนักงานแต่ละคนจะนำไปสู่ความสำเร็จ ขององค์กรโดยรวมอย่างแน่นอน สำหรับพนักงานจำเป็นต้องมี พฤติกรรมการจัดการอาชีพที่เหมาะสม เช่น การเพิ่มโอกาสในการ เลื่อนตำแหน่ง การปรับปรุงสภาพลักษณ์ด้วยความเป็นผู้นำ และการเสริมสร้างการติดต่อภายนอก

### 9.2) งานวิจัยเชิงคุณภาพ

ตัวแปรสมรรถนะกับความสำเร็จในอาชีพของหัวหน้างาน ใน เชิงคุณภาพ พบว่าผู้บริหารองค์กร ให้ความสำคัญในเรื่องนี้มาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะมุ่งมองที่ต่างกันระหว่างหัวหน้างานกับผู้บริหาร โดยเฉพาะผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะของ พนักงานในองค์กรทุก ๆ คนอย่างเท่าเทียมกัน ส่วนพนักงานคน ใดที่มีความสามารถในการพัฒนาตนเองได้ องค์กรก็พร้อมที่จะ สนับสนุนทรัพยากรอื่น ๆ ให้มีความก้าวหน้าและประสบผล สำเร็จในอาชีพของแต่ละบุคคลได้ สอดคล้องกับการศึกษาของ Haenggli and Hirschi (2020) ที่เห็นพ้องต้องกันว่า สมรรถนะ ด้านอาชีพมีความสำคัญต่อการคาดการณ์ความสำเร็จด้านอาชีพ

รวมถึงความก้าวหน้าในอาชีพ (Blokker et al., 2019; Haenggli and Hirschi, 2020) การศึกษาของ Akkermans, et al. (2013) พบว่า สมรรถนะด้านอาชีพแบบบูรณาการที่สนับสนุนโดยมุ่งมองอาชีพและระบุว่าสมรรถนะมีความจำเป็นสำหรับการจัดการอาชีพอย่างประสบความสำเร็จ การศึกษาของ Presti et al. (2021) เน้นย้ำว่าสมรรถนะด้านอาชีพไม่ได้มุ่งเน้นไปที่บุคลิกภาพเพียงอย่างเดียวแต่รวมถึงลักษณะเฉพาะ เช่น แรงจูงใจ ลักษณะนิสัย และแรงมุ่งของภาพลักษณ์ของตนเองของบุคคลนั้น ๆ นอกจากนี้ สมรรถนะด้านอาชีพไม่จำกัดอยู่แค่งานเท่านั้น แต่รวมไปถึงผู้มีอาชีพทั้งหมด ดังนั้นหน้าที่พื้นฐานของสมรรถนะด้านอาชีพคือ การส่งเสริมการพัฒนาและความก้าวหน้าในอาชีพ (Skakni, et al., 2020) ซึ่งสมรรถนะ 6 ประเภท ที่มีผลต่อความสำเร็จของอาชีพรอบด้านหัวหน้างานในอุตสาหกรรมผลิต โดยเฉพาะ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพกับบุคคลสำคัญ ความสามารถในการสื่อสารในอาชีพ ไม่ว่าจะเป็น การสร้างเครือข่าย และความสามารถในการขยายเครือข่ายที่เกี่ยวข้องกับอาชีพ รวมถึงการสร้างโปรดักต์น่อง การนำเสนอและสื่อสารความรู้ ความสามารถ และทักษะส่วนบุคคลต่อตลาดแรงงานภายในและภายนอกองค์กร ความสามารถในการปฏิบัติตามพฤติกรรม ความสามารถในการทำงาน จากมิติ การสำรวจและค้นหาโอกาสที่เกี่ยวข้องกับงานและอาชีพในตลาดแรงงานภายในและภายนอก การควบคุมอาชีพ การมีอิทธิพลต่อกระบวนการเรียนรู้และกระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้องกับอาชีพส่วนบุคคลมีการกำหนดเป้าหมายและวางแผนว่าจะบรรลุเป้าหมาย

ตัวแปรอุปถัมภ์จากองค์กร กับความสำเร็จในอาชีพของหัวหน้างาน ข้อมูลสำคัญแสดงถึงการยอมรับว่าทั้งสองตัวแปร ส่งผลซึ่งกันและกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะทั้งผู้บริหารเห็นถึงความสำคัญของการสนับสนุนให้พนักงานทุกคน จึงมีการวางแผนพร้อมกำหนดภาระเบียบและทรัพยากรที่บริษัทมี นำมาพัฒนาบุคลากรของบริษัท ซึ่งถือว่าเป็นการลงทุนที่ถูกต้องและสามารถได้ผลลัพธ์ในระยะยาว สอดคล้องกับการศึกษาของ Saleem and Amin (2013) เช่นกัน ที่พบว่า การได้รับการอุปถัมภ์จากองค์กร เพื่อการพัฒนาอาชีพและประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในภาคการศึกษาของภาคีสถาน และสอดคล้องกับผลการศึกษา Ndeguwa (2016) พบว่า การอุปถัมภ์จากองค์กรช่วยเพิ่มความมุ่งมั่นของพนักงานและรับรู้ความก้าวหน้าในอาชีพซึ่งเป็นแนวทางหนึ่งในการรักษาพนักงานที่เก่งอาชีวิชี ซึ่งได้พิสูจน์แล้วว่าการให้การสนับสนุนจากองค์กรจะช่วยให้พนักงานประสบ

ความสำเร็จในอาชีพการงาน และความสัมพันธ์นี้เกิดขึ้นจากพฤติกรรมการจัดการอาชีพเช่นกัน และสอดคล้องกับการศึกษาของ Omondi (2020) พบว่าความสำเร็จของพนักงานแต่ละคนจะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรโดยรวมอย่างแน่นอน เช่นกัน

## 10) สรุปผล

ส่วนใหญ่เป็นเพศชายอายุ 41-45 สถานภาพสมรส อายุงาน 1-5 ปี อยู่ในฝ่ายผลิตและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีระดับความคิดเห็นตัวแปรสมรรถนะ ตัวแปรการอุปถัมภ์จากองค์กร และตัวแปรความสำเร็จในอาชีพ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ในด้านความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร พบว่า ตัวแปรสมรรถนะไม่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของพนักงานระดับหัวหน้างาน และตัวแปรอุปถัมภ์จากองค์กรส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของพนักงานระดับหัวหน้างาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่  $p < 0.05$  ในด้านการสัมภาษณ์ ผู้บริหารให้ความสำคัญอย่างมากจะห่วงความสัมพันธ์ตัวแปรสมรรถนะที่หัวหน้างานต้องรับรู้ว่ามีผลต่อความสำเร็จและความก้าวหน้าในอาชีพ และหัวหน้างานต้องรับรู้ว่าองค์กรมีการช่วยเหลืออุปถัมภ์พนักงานในลักษณะอะไรบ้างที่จะทำให้ตนเองมีความก้าวหน้าและประสบความสำเร็จในอาชีพของตนเอง

## 11) ข้อจำกัดของการศึกษาวิจัย

1. ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรแบบญี่ปุ่นมีความเป็นส่วนตัวสูง มีผลต่อการให้โอกาสในการเข้าพบของผู้ให้ข้อมูล ที่ค่อนข้างยาก และได้ข้อมูลสำคัญที่มีผลผลกระทบต่อการวิจัยเชิงคุณภาพในการตีความที่ไม่ชัดเจน จึงทำให้ต้องมีการหวานสอนอีกครั้ง

2. ลักษณะการบริหารจัดการองค์กรรัฐบาลแบบญี่ปุ่น มีอำนาจการบริหารจัดการที่เน้นระบบอาวุโส จึงมีผลทำให้เวลาดัดหมายเข้าพบของเก็บข้อมูลใช้เวลานาน ในการขออนุมัติจากผู้บังคับบัญชาของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

## 12) ข้อเสนอแนะ

### 12.1) ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

บริษัทควรดำเนินการอกรับเบียบให้หัวหน้างานทำบันทึกข้อมูลต่าง ๆ โดยเฉพาะข้อมูลการเกิดปัญหาในแต่ละวันอย่างเป็นระบบในรูปของฐานข้อมูล เพื่อให้สามารถนำมาเรียนรู้ และวิเคราะห์หาสาเหตุ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน สามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจเลือกวิธีการแก้ไขปัญหาอีกประยุกต์สูงสุด

ของหน่วยงานมากที่สุด นอกจากนี้บริษัทควรมีการสนับสนุนส่งเสริมโอกาสจากหัวหน้างานในการศึกษาหากความรู้เพิ่มเติม มีการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้และทักษะกับบุคลากรระดับผู้บริหาร เพื่อให้หัวหน้างานได้มีมุ่งมองในการทำงานในมิติใหม่ ๆ เพื่อความก้าวหน้าและความสำเร็จในอาชีพของหัวหน้างานทั้งในปัจจุบันและอนาคต

12.1.1) ผลกระทบจากการวิจัยเชิงปริมาณ ตัวแปรสมรรถนะไม่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรความสำเร็จในอาชีพของหัวหน้างาน บริษัทควรสร้างความตระหนักให้พนักงานทุกคนมีการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น อาจจะออกเป็นนโยบายเชิงบังคับว่าพนักงานจะต้องเรียนรู้เพิ่มเติมในด้าน Hard skill และ Soft skill มีจำนวนกี่ชั่วโมงต่อปี และนำมาร่วมกับการพิจารณาเพิ่มเงินเดือน และเลื่อนตำแหน่งด้วย

และจากผลการวิจัยเชิงปริมาณที่พบว่าหัวหน้างานรุ่นใหม่ที่มีประสบการณ์ 1-5 ปี มีความคิดเห็นต่างจากผู้บริหารองค์กรในบางเรื่อง หัวหน้างานรุ่นใหม่ควรจะมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บริหารเพื่อเป็นส่วนสำคัญต่อความก้าวหน้าและการประสบความสำเร็จในการทำงาน มีการเรียนรู้และเข้าใจในคนอื่น มีมุ่งมองใหม่ ๆ กับผู้บริหารบ้าง เช่น 1) รู้และเข้าใจในรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร ว่าผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการทำงานอย่างไร เพื่อจะช่วยให้เราสามารถปรับตัวเข้ากับวิธีการทำงานของผู้บริหารได้ เพราะจะทำให้เรารู้ว่าผู้บริหารต้องการอะไรในงานที่มอบหมาย ซึ่งจะทำให้เราเสนอผลงานให้ตรงใจผู้บริหารที่สุด 2) หอการค้าที่เหมาะสมเข้าพับผู้บริหารบ้าง อีกประเด็นหนึ่งที่หัวหน้างานรุ่นใหม่ยังไม่มี ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่หัวหน้างานจะต้องใส่ใจ มีเวลาเข้าไปคุยงานกับผู้บริหารบ้าง ซึ่งเป็นการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน 3) การให้เกียรติการตัดสินใจของผู้บริหาร หัวหน้างานที่ดีควรให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ ให้ข้อแนะนำที่ดี แล้วเปิดโอกาสให้ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจในขั้นสุดท้าย หากมีเรื่องที่ไม่เห็นด้วยก็อย่าเพิ่งปฏิเสธ และไม่แสดงสีหน้าที่ไม่พอใจออกไป ควรใช้สติคุยกันด้วยเหตุผล หรือยกตัวอย่างกับผู้บริหารจนหาข้อสรุปที่สอดคล้องกันได้ 4) ทำงานดีด้วยความขยันหม่นเพียร ทำงานให้เกินความสามารถที่เรามี พร้อมที่จะเรียนรู้งานด้านอื่น เพื่อพัฒนาศักยภาพของตัวเองตลอดเวลา 5) บริหารเวลาให้มีประสิทธิภาพ การที่หัวหน้างานสามารถบริหารเวลาในการทำงานได้ดีที่จะช่วยสร้างความประทับใจให้กับผู้บริหารยิ่งขึ้น เช่นส่งงานก่อนกำหนด

12.1.2) ข้อเสนอแนะเชิงทฤษฎี (*Theoretical Implications*) กรอบแนวคิดใหม่ที่สัมพันธ์กับการบริหาร HRM ผ่านกิจกรรม

อบรมพัฒนา ที่สามารถประยุกต์ใช้ในกรณีนี้ได้ โดยมี 2 แผนการอบรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 1) แผนการฝึกอบรมด้านสมรรถนะด้านการพัฒนาด้านการแก้ไขปัญหาด้วยเหตุผลการวิจัย เชิงปริมาณที่มีค่า Mean 4.17 แปลผลมาก สูงกว่าในทุกอันดับ 2) แผนการพัฒนาภาวะผู้นำและการบริหารทีมที่มีประสิทธิภาพ กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามในครั้งนี้ มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสนับสนุนจากหัวหน้าอยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 3.77 (S.D. = 1.06)

### 11.2) ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการสนับสนุนจากองค์กร พฤติกรรมการจัดการอาชีพ และความสำเร็จในอาชีพการทำงาน
2. ควรศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุเพิ่มระหว่างตัวแปรสมรรถนะ กับ การสนับสนุนจากองค์กร มีความสัมพันธ์กัน หรือไม่ และมีผลต่อความสำเร็จในอาชีพการทำงานด้านระยะเวลา ซึ่งความสำเร็จในอาชีพการทำงาน ไม่ได้เกิดขึ้นจากประสบการณ์ครั้งเดียวแต่เป็นประสบการณ์สะสมตลอดชีวิต
3. ควรศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุเพิ่มด้านประสบการณ์ มีผลต่อความสำเร็จในอาชีพการทำงานหรือไม่อย่างไร ซึ่งระยะเวลา ความสำเร็จในอาชีพการทำงาน ไม่ได้เกิดขึ้นจากประสบการณ์ครั้งเดียวแต่เป็นประสบการณ์สะสมตลอดชีวิต
4. ควรปรับเป็นนิคมอุตสาหกรรมอื่น ๆ หรือพื้นที่อื่น ๆ เพื่อทำการเปรียบเทียบความเหมือนหรือความต่างที่เกิดขึ้นให้เห็นข้อมูลที่ชัดเจนองค์ความรู้ใหม่

### กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบคุณสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น ที่ได้สนับสนุนงบประมาณในการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้

### REFERENCES

Ahad, R., Mustafa, M. Z., Mohamad, S., Abdullah, N. H. S., & Nordin, M. N. (2021). Work attitude, organizational commitment and emotional intelligence of Malaysian Vocational College teachers. *Journal of Technical Education and Training*, 13(1), 15-21.

Akkermans, J., Brenninkmeijer, V., Huibers, M., & Blonk, R. W. B. (2013). Competencies for the contemporary career: development and preliminary validation of the career competencies questionnaire. *Journal of Career Development*, 40(3), 245-267.

Amata Corporation PCL. (n.d.). Amata City Chonburi. Retrieved from <https://amata.com/our-location/thailand/chonburi>

Barnett, B. R., & Bradley, L. (2007). The impact of organizational support for career development on career satisfaction. *Career Development International*, 12(7), 617–636.

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

Best, J. W. (1977). *Research in Education* (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Blokker, R., Akkermans, J., Tims, M., Jansen, P., & Khapova, S. (2019). Building a sustainable start: The role of career competencies, career success, and career shocks in young professionals' employability. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 172–184.

Bozionelos, N. (2008). Intra-organizational network resources: How they relate to career success and organizational commitment. *Personnel Review*, 37(3), 249–263.

Cochran, W. G. (1953). *Sampling Techniques*. New York, NY: John Wiley & Sons.

Crawford, J. O., Berkovic, D., Erwin, J., Copsey, S. M., Davis, A., Giağoglou, E., ... & Woolf, A. (2020). Musculoskeletal health in the workplace. *Best Practice & Research Clinical Rheumatology*, 34(5), 101558. doi:10.1016/j.bepr.2020.101558

Dreher, G. F., & Ash, R.A. (1990). A comparative study of mentoring among men and women in managerial, professional, and technical positions. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 539–546.

Dugan, R., Hochstein, B., Rouziou, M., & Britton, B. (2019). Gritting their teeth to close the sale: The positive effect of salesperson grit on job satisfaction and performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 39(1), 81–101.

El Gibari, S., Perez-Esparrells, C., Gomez, T., & Ruiz, F. (2021). Analyzing the impact of Spanish university funding policies on the evolution of their performance: A multi-criteria approach. *Mathematics*, 9(14), 1–34.

Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1997). Middle management's strategic influence and organizational performance. *Journal of Management Studies*, 34(3), 465–485.

Gattiker, U. E., & Larwood, L. (1986). Subjective career success: A study of managers and support personnel. *Journal of Business and Psychology*, 1(2), 78–94.

Gattiker, U. E. & Larwood, L. (1988). Predictors for managers' career mobility, success, and satisfaction. *Human Relations*, 41(8), 569–591.

Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., & Wormley, W. M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *The Academy of Management Journal*, 33(1), 64–86.

Haenggi, M., & Hirschi, A. (2020). Career adaptability and career success in the context of a broader career resources framework. *Journal of Vocational Behavior*, 119, 103414. doi:10.1016/j.jvb.2020.103414

Haines, E. L., Deaux, K., & Lofaro, N. (2016). The times they are a-changing ... or are they not? A comparison of gender stereotypes, 1983–2014. *Psychology of Women Quarterly*, 40(3), 353–363.

Harris, T. B., Li, N., & Kirkman, B. L. (2014). Leader–member exchange (LMX) in context: How LMX differentiation and LMX relational separation attenuate LMX's influence on OCB and turnover intention. *The Leadership Quarterly*, 25(2), 314–328.

Hirschi, A. & Koen, J. (2021). Contemporary career orientations and career self-management: A review and integration. *Journal of Vocational Behavior*, 126, 103505. doi:10.1016/j.jvb.2020.103505

Judge, T. A., Cable, D. M., Boudreau, J. W., & Bretz, R. D., Jr. (1995). An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel Psychology*, 48, 485–519.

Judge, T. A., Higgins, C. A., Thoresen, C. J., & Barrick, M. R. (1999). The big five personality traits, general mental ability, and career success across the life span. *Personnel Psychology*, 52(3), 621–652.

Kirchmeyer, C. (1995). Demographic similarity to the work group: A longitudinal study of managers at the early career stage. *Journal of Organizational Behavior*, 16(1), 67–83.

Lee, S., Kim, S., & Lee, Y. (2019). The Economic Purposes Related to the Labor Types. *Archives of Business Research*, 7(6), 212–224.

McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1–14.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Muisyo, P. K., Qin, S., Ho, T. H., & Julius, M. M. (2022). The effect of green HRM practices on green competitive advantage of manufacturing firms. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 33(1), 22–40.

Ndegua, R. M. (2016). Career management an antecedent of career development and its effect on employees' commitment in public universities in Kenya. *Strategic Journal of Business and Change Management*, 2(8), 168–182.

Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2014). Subjective career success: A meta-analytic review. *Journal of Vocational Behavior*, 85(2), 169–179.

Ng, T. W., Eby, L. T., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: A Meta-analysis. *Personnel Psychology*, 58(2), 367–408.

Office of the Prime Minister. (2023). *Master plan under the national strategy (B.E. 2566-2580) (Revised Edition)* (Royal Gazette Volume 140, Special Section 51D). Retrieved from <https://ratchakitcha.soc.go.th/documents/140D051S0000000000400.pdf>

Omondi, A. A. (2020). Effect of organizational sponsorship, career management behaviour and proactive personality in predicting managers' subjective career success. *International Journal of Human Resource Studies*, 10(4), 208–219.

Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Presti, A. L., Capone, V., Aversano, A., & Akkermans, J. (2022). Career competencies and career success: on the roles of employability activities and academic satisfaction during the school-to-work transition. *Journal of Career Development*, 49(1), 107–125.

Qureshi, M. A., Qureshi, J. A., Thebo, J. A., Shaikh, G. M., Brohi, N. A., & Qaiser, S. (2019). The nexus of employee's commitment, job satisfaction, and job performance: An analysis of FMCG industries of Pakistan. *Cogent Business & Management*, 6(1). doi:10.1080/23311975.2019.1654189

Rosenbaum, D. A., Inhoff, A. W., & Gordon, A. M. (1984). Choosing between movement sequences: A hierarchical editor model. *Journal of Experimental Psychology: General*, 113(3), 372–393.

Saleem, S. & Amin, S. (2013). The impact of organizational support for career development and supervisory support on employee performance: An empirical study from Pakistani academic sector. *European Journal of Business and Management*, 5(5), 194–207.

Salika. (2018, January 22). “Amata” in the 4.0 era, moving beyond industrial estates to become a world-class Smart City (in Thai). *Salika*. Retrieved from <https://www.salika.co/2018/01/22/eec-amata-beyond-2018-smart-city/>

Savickas, M. L. (2005). The theory and practice of career construction. In S. D. Brown, & R. W. Lent (Eds.), *Career Development and Counseling: Putting Theory and Research to Work* (pp. 42–70). Hoboken, NJ: John Wiley.

Skakni, I., Masdonati, J., & Maggiori, C. (2020). Career competencies amongst early career researchers: A response to contemporary uncertain work contexts? [Special issue]. *ETH Learning Teaching Journal*, 2(2), 125–130.

Sombat Sritulanon, Direk Thammaruk, & Thanakrit Phoengurn, (2021). Management of talent employee in automotive lighting manufacturing industry in Pathum Thani province. (in Thai). *Journal of Nakhonratchasima College (Humanities and Social Sciences)*, 15(3), 218–231.

Sullivan, S. E., & Baruch, Y. (2009). Advances in career theory and research: A critical review and agenda for future exploration. *Journal of Management*, 35(6), 1542–1571.

Supang Chantavanich. (2018). *Qualitative Research Methods* (24th ed.) (in Thai). Bangkok, Thailand: Chulalongkorn University Press.

Tierney, W. G., & Lanford, M. (2015). An investigation of the impact of international branch campuses on organizational culture. *Higher Education*, 70, 283–298.

Utami, N. M. S., Sapta, I. K. S., Verawati, Y., & Astakoni, I. M. P. (2021). Relationship between workplace spirituality, organizational commitment and organizational citizenship behavior. The *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 507–517.

Wayne, S. J., & Liden, R. C. (1995). Effects of impression management on performance ratings: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 38(1), 232–260.

Wilhelm, F., & Hirschi, A. (2019). Career self-management as a key factor for career wellbeing. In I. L. Potgieter, N. Ferreira & M. Coetzee (Eds.). *Theory, Research and Dynamics of Career Wellbeing* (pp. 117–137). Cham, Switzerland: Springer.

Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

# กรอบแนวคิดปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของนวัตกรรมมุ่งเน้นการตลาดสีเขียว

พิชญา ตันติอิ่มพวงศ์<sup>1\*</sup> วีโรจน์ เจริญลักษณ์<sup>2</sup>

<sup>1\*</sup> สาขาวิชาการตลาดดิจิทัล คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร, กรุงเทพมหานคร, ประเทศไทย

<sup>2</sup>สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพมหานคร, ประเทศไทย

\*ผู้ประพันธ์บรรณกิจ อีเมล : pichaya@mut.ac.th

รับต้นฉบับ : 26 มีนาคม 2068; รับบทความฉบับแก้ไข : 12 พฤศจิกายน 2568; ตอบรับบทความ : 20 พฤศจิกายน 2568

เผยแพร่อนไลน์ : 29 ธันวาคม 2568

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของนวัตกรรมมุ่งเน้นการตลาดสีเขียว และอิทธิพลของปัจจัยแวดวงสังคมต่อการปรับตัวขององค์กร นวัตกรรมมุ่งเน้นการตลาดสีเขียวเป็นปัจจัยสำคัญในการทำธุรกิจ ความได้เปรียบในการแข่งขัน เป็นเรื่องที่สำคัญสำหรับทุกองค์กรและการบริหารงานในปัจจุบัน เพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขันอยู่ได้ในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา งานวิจัยศึกษาโดยวิธีการทบทวนวรรณกรรม ทฤษฎี งานวิจัยเชิงประจักษ์ เพื่อเป็นแนวทางในการวิจัยต่อไป การวิจัยพบว่า ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานธุรกิจยังคงมี ได้แก่ ความเป็นผู้นำเชิงสิ่งแวดล้อม วัฒนธรรมองค์กรเชิงสิ่งแวดล้อม ความสามารถในการจัดการองค์ความรู้สีเขียว การจัดการความเสี่ยงขององค์กร นวัตกรรมมุ่งเน้นการตลาดสีเขียวและความได้เปรียบในการแข่งขัน คือ เรื่องศักยภาพการปรับตัว ขององค์กร งานวิจัยนี้ศึกษาเพื่อให้เข้าใจถึงปัจจัยและเป็นแนวทางการดำเนินงานให้กับองค์กรได้มีประสิทธิภาพ

งานวิจัยนี้มีประโยชน์ทางการจัดการทั้งเชิงทฤษฎีและเชิงปฏิบัติ ในเชิงทฤษฎีการศึกษานี้ได้เสนอกรอบแนวคิดและข้อเสนอการวิจัยที่สามารถพัฒนาเป็นสมมติฐานและทดสอบเชิงประจักษ์ในอนาคตได้และในเชิงปฏิบัติ การวิจัยนี้สามารถเป็นแนวทางให้องค์กรต่างๆ และประยุกต์ใช้พัฒนานวัตกรรมมุ่งเน้นการตลาดสีเขียวในองค์กรเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน

**คำสำคัญ :** ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ ความได้เปรียบในการแข่งขัน นวัตกรรมมุ่งเน้นการตลาดสีเขียว ผลการดำเนินงานธุรกิจที่ยั่งยืน

# Conceptual Framework of Antecedents and Consequences of Green Market Orientation Innovation

Pichaya Tuntiaumpaiwong<sup>1\*</sup> Viroj Jadesadalug<sup>2</sup>

<sup>1</sup>*Digital Marketing Program, Faculty of Business Administration, Mahanakorn University of Technology,  
Bangkok, Thailand*

<sup>2</sup>*Management Program, Faculty of Management Science, Silpakorn University, Phetchaburi, Thailand*

\*Corresponding Author. E-mail address: pichaya@mut.ac.th

Received: 26 March 2025; Revised: 12 November 2025; Accepted: 20 November 2025

Published online: 29 December 2025

## **Abstract**

This study aims to study the antecedents and consequences of green market orientation Innovation and the moderating influence of organizational resilience. Green Market Orientation Innovation is a crucial factor in business and competitive advantage is important for every organization and operation at the present time to enable the organizations to be able to compete in a constantly changing situation. The study was conducted by the literature review, theory, empirical research to be a guideline for future research. To guide further research, the research found that the causal factors that influence sustainable business performance include environmental leadership and environmental organizational culture, green knowledge management capabilities, organizational risk management, green marketing-oriented innovation and competitive advantage. There is a moderator between green marketing orientation innovation and competitive advantage, namely the organizational resilience. This research studies to understand the factors and provide guidelines for effective organizations.

This research has both theoretical and practical management benefits. In theoretical benefit, this study provides a conceptual framework and research propositions that can be developed into hypotheses and empirically tested in the future. In practical benefit, the results can provide a guideline for organizations and apply to develop green marketing orientation innovation in organizations to create competitive advantage and sustainable performance.

**Keywords:** Antecedents and consequences, Competitive advantage, Green market orientation innovation, Sustainable business performance

### 1) บทนำ

ในยุคปัจจุบันนั้น เรื่องความยั่งยืน (sustainability) เรื่องความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เรื่องทรัพยากรและความสามารถที่อยู่ภายในองค์กรที่สามารถก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ในองค์กรเปลี่ยนแปลง เรื่องความยั่งยืนหมายรวมถึงเรื่องสภาพภูมิอากาศและประสิทธิภาพการใช้พลังงานร่วมกับนโยบายและเรื่องนวัตกรรม (Vijerathne, Wahala, Rathnasiri, De Silva, & Dewasiri, 2025) เรื่องการนำนวัตกรรมเทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้เป็นสิ่งสำคัญ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและขีดความสามารถขององค์กร เนื่องจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปกับเรื่องความท้าทายในสังคมที่เกิดขึ้น (Abbas, Bresciani, Subhani, & De Bernardi, 2025) บทความวิจัยนี้มุ่งเน้นศึกษาถึงองค์ประกอบของนวัตกรรมมุ่งเน้นการตลาดสีเขียวและสังเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของนวัตกรรมมุ่งเน้นการตลาดสีเขียว มีหลักการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง คือ ทฤษฎีสถาบัน (Institutional Theory) ทฤษฎีทรัพยากร (Resource-Based View: RBV) (Barney, 1991) ทฤษฎีฐานทรัพยากรธรรมชาติ (Natural Resource-Based View: NRBV) และแนวคิดเรื่องนวัตกรรมมุ่งเน้นการตลาดสีเขียว (green marketing orientation innovation) บูรณาการผนวกร่วมกับการมุ่งเน้นทางการตลาด (marketing orientation) ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) และแนวคิดเรื่อง Triple Bottom Line (TBL) เพื่อเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) จึงทำให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้ยั่งยืนในระยะยาว (sustainable business performance)

ทฤษฎีสถาบัน คือการที่อธิบายทางสังคมกดดันให้เกิดการปรับตัวขึ้น ในปัจจุบันสังคมให้ความสำคัญเรื่องสิ่งแวดล้อม หากองค์กรต้องการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อให้ธุรกิจดำเนินการได้ในระยะยาวจะต้องมุ่งเน้นนวัตกรรมตลาดสีเขียวมากขึ้น บทความนี้กล่าวถึง เรื่องของแนวคิดใหม่เรื่องนวัตกรรมการตลาดสีเขียว กับแนวคิดเรื่อง Triple Bottom Line การบูรณาการร่วมกับการมุ่งเน้นทางการตลาด รวมถึงเกี่ยวโยงกับทฤษฎีทรัพยากร ทฤษฎีฐานทรัพยากรธรรมชาติ ที่เป็นทฤษฎีที่เน้นเรื่องทรัพยากรและความสามารถขององค์กร เป็นกลยุทธ์สามารถสร้างความแตกต่างและความได้เปรียบในการแข่งขันระยะยาวให้กับองค์กรเพิ่มประสิทธิภาพองค์กรได้ (Jiang, Ding, & Zhang, 2025) อีกทั้งบทความยังกล่าวถึงเรื่องความเป็นผู้นำเชิงสิ่งแวดล้อม อ้างถึงเรื่องทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

วัฒนธรรมองค์กรเชิงสิ่งแวดล้อม ความสามารถในการจัดการองค์ความรู้สีเขียว การจัดการความเสี่ยงขององค์กร เรื่องทรัพยากรและความสามารถที่ก่อให้เกิดนวัตกรรมมุ่งเน้นการตลาดสีเขียวได้ จากทฤษฎีแนวคิดที่สำคัญดังกล่าวข้างต้น เมื่ององค์กรดำเนินธุรกิจ เรื่องนวัตกรรมมุ่งเน้นการตลาดสีเขียวแบบองค์รวมจากการบูรณาการในองค์กรจะทำให้องค์กรนั้นเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน (Verma & Diwan, 2025) และจะส่งผลต่อผลการดำเนินงานธุรกิจยั่งยืนขององค์กรต่อไป

การศึกษาที่ผ่านมาและทฤษฎีที่กล่าวมาข้างต้นจะเป็นการมุ่งเน้นศึกษาเรื่องนวัตกรรมและเรื่องการมุ่งเน้นตลาดสีเขียวแยกกัน โดยยังไม่มีงานวิจัยที่เน้นการศึกษาเรื่องของปัจจัยที่เกี่ยวเนื่องเรื่องนวัตกรรมมุ่งเน้นตลาดสีเขียวและยังไม่มีงานวิจัยที่หาถึงปัจจัยสาเหตุและผลลัพธ์โดยชัดเจนของเรื่องนวัตกรรมมุ่งเน้นการตลาดสีเขียว อีกทั้งเรื่องของปัจจัยแทรก คือ ศักยภาพการปรับตัวขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ไม่เพิ่มมากในงานวิจัยที่ผ่านมา

การศึกษานี้สามารถนำไปปรับใช้กับองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับเรื่องของนวัตกรรมมุ่งเน้นตลาดสีเขียวเป็นหลักและเรื่องสิ่งแวดล้อมได้ โดยอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง เช่น กลุ่มอุตสาหกรรมที่ใช้ทรัพยากรธรรมชาติสูง อุตสาหกรรมยานยนต์ไฟฟ้า อิเล็กทรอนิกส์ สินค้าอุปโภคบริโภคที่ต้องพัฒนาเรื่องของผลิตภัณฑ์ บรรจุภัณฑ์สีเขียวที่ต้องให้ความสำคัญและใส่ใจเรื่องของการสิ่งแวดล้อม (Rosyidah et al., 2022) อีกทั้งงานวิจัยก่อให้เกิดประโยชน์ในอนาคตทั้งด้านเชิงประจักษ์และเชิงการจัดการ คือ สามารถนำไปเป็นแนวทางในการปรับใช้เชิงกลยุทธ์ทางการจัดการที่มีประสิทธิภาพให้กับองค์กรและสร้างผลการดำเนินงานทางด้านธุรกิจเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เป็นองค์กรที่ยั่งยืน (Cicconi, 2020) และได้ศึกษาเรื่องนวัตกรรมด้านการตลาดสีเขียว โดยพบว่าปัจจัยเชิงสาเหตุ คือ เรื่องความเป็นผู้นำเชิงสิ่งแวดล้อม วัฒนธรรมองค์กรเชิงสิ่งแวดล้อม ความสามารถในการจัดการองค์ความรู้สีเขียว การจัดการความเสี่ยงขององค์กรและผลลัพธ์ของเรื่องนวัตกรรมมุ่งเน้นการตลาดสีเขียว คือ ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่จะส่งผลต่อผลการดำเนินงานธุรกิจยั่งยืน การศึกษานี้จึงเป็นประโยชน์ต่อองค์กรอุตสาหกรรมต่าง ๆ เช่น อุตสาหกรรมที่ใช้ทรัพยากรธรรมชาติ อุตสาหกรรมยานยนต์ไฟฟ้า อุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภคที่เกี่ยวกับเรื่องของผลิตภัณฑ์สีเขียว บรรจุภัณฑ์ที่รักษ์โลกและอุตสาหกรรมด้านอิเล็กทรอนิกส์

## 2) วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของนวัตกรรมมุ่งเน้นการตลาดสีเขียวกับอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม

2. เพื่อสังเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของนวัตกรรมมุ่งเน้นการตลาดสีเขียวกับอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม

## 3) ทบทวนวรรณกรรม

การศึกษาครั้งนี้ได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีสถาบัน ทฤษฎีทรัพยากร และทฤษฎีฐานทรัพยากร รวมชาติ มีรายละเอียดดังนี้

### 3.1) ทฤษฎีสถาบัน (Institutional Theory)

ทฤษฎีที่กล่าวถึงแรงกดดันจากอิทธิพลจากภายนอกสังคมมาทำให้พฤติกรรมขององค์กรเปลี่ยนแปลงไปทั้งในเรื่องการจัดการและกระบวนการ ระบบต่าง ๆ โดยองค์กรต้องทำให้เหมือนหรือสอดคล้องกับค่านิยมและบรรทัดฐานในสังคมที่สังคมเห็นตรงกันว่าควรปฏิบัติในทิศทางใด กลไกแรงกดดันในการปฏิบัติมี 3 ด้าน คือ แรงกดดันจากสังคมที่กล่าวถึงคือทางด้านสังคม วัฒนธรรม และเศรษฐกิจ (DiMaggio & Powell, 1983) ซึ่งกระบวนการที่ก่อให้เกิดลักษณะการปฏิบัติที่เหมือนกับองค์กรอื่น ๆ มี 3 กระบวนการ คือ สภาพบังคับ การเลียนแบบและกฎเกณฑ์ รวมเรียกว่า Institutional Isomorphism (Scott & Meyer, 1991) การปฏิบัติที่เหมือนกันตามแรงกดดันที่กล่าวสามารถเป็นได้ทั้งแบบทางการและไม่ทางการ สามารถเป็นได้ทั้งกฎหมาย สัญญา บรรทัดฐานและค่านิยมความสัมพันธ์ของเรื่องสถาบันและนวัตกรรม เป็นเรื่องที่มีความเกี่ยวโยงกัน (Alston, Eggertsson, & North, 1996; North, 1990)

การดำเนินธุรกิจให้สามารถอยู่ได้ยั่งยืนจะต้องปรับแนวคิดค่านิยม การปฏิบัติในองค์กรให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและคำนึงถึงกระแสความนิยมแนวทางที่ปฏิบัติของสังคมในตอนนั้น ในปัจจุบันสังคมได้คำนึงถึง คือ การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม และโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยแวดล้อมทางนวัตกรรม และสิ่งแวดล้อมเป็นอย่างมาก ดังนั้น เรื่องของนวัตกรรมมุ่งเน้นการตลาดสีเขียวขององค์กรต่าง ๆ จึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจและสำคัญเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจและอยู่ต่อได้ในระยะยาวต้องให้ความสำคัญกับเรื่องนวัตกรรมการตลาดสีเขียวมากขึ้น

### 3.2) ทฤษฎีทรัพยากร (Resource-Based View: RBV)

ทฤษฎีที่มุ่งเน้นเรื่องทรัพยากรและความสามารถขององค์กรที่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันระยะยาว (sustained competitive advantage) ได้ หากองค์กรมีเอกลักษณ์และคุณสมบัติขององค์กร คือ มีทรัพยากรและความสามารถที่มีคุณค่า (value) หายาก (rareness) หรือไม่มีองค์กรอื่นที่มีทรัพยากรแบบเดียวกัน ยกต่อการลอกเลียนแบบหรือทำซ้ำ (imitability) และองค์กรมีโครงสร้างระบบที่สนับสนุนให้ทรัพยากรนั้นอย่างมีประสิทธิภาพจะสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาวนั้นได้ โดยองค์กรที่มีคุณสมบัติดังกล่าวมาทั้ง 4 จะเป็นประโยชน์อย่างมากกับองค์กรสามารถสร้างเรื่องของนวัตกรรมเพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจและตอบโจทย์ความต้องการได้ซึ่งคุณสมบัติเรียกว่า VRIO Framework อีกทั้งสามารถช่วยสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ และทรัพยากรที่มีคุณสมบัติดังกล่าวนี้เป็นตัวแปรสำคัญที่ช่วยเพิ่มผลการดำเนินงานทางด้านต่าง ๆ ได้ เช่นในธุรกิจการส่งออก เรื่องยอดขายและผลกำไร ความสามารถเฉพาะขององค์กร ความสามารถด้านข้อมูล ความสามารถด้านความสัมพันธ์ ความสามารถด้านการตลาด และกลยุทธ์การแข่งขัน ในเรื่องความเป็นผู้นำด้านต้นทุนด้านธุรกิจ ส่งออกช่วยสร้างความแตกต่างให้ธุรกิจและเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานด้านการส่งออกได้ (Barney, 1991; Keskin et al., 2021)

### 3.3) ทฤษฎีฐานทรัพยากรธรรมชาติ (Natural Resource-Based View: NRBV)

ทฤษฎีฐานทรัพยากรธรรมชาติเป็นทฤษฎีที่เพิ่มเติมขึ้นจากทฤษฎีฐานทรัพยากร แต่เน้นเรื่องของทรัพยากรเกี่ยวกับธรรมชาติในด้านสิ่งแวดล้อมมากขึ้น เน้นสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันจากปัจจัยเรื่องของสิ่งแวดล้อมเป็นสำคัญ กล่าวคือ หากองค์กรสามารถจัดการเรื่องเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม เช่นเรื่องบรรจุภณฑ์ที่เป็นมิตร การจัดการมลพิษมลภาวะขององค์กร ของเสียสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้ รวมถึงการพัฒนาความสามารถขององค์กรการจัดการเรื่องสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืนได้ การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรของบริษัทและการมีส่วนร่วมของลูกค้าจะก่อให้เกิดทรัพยากรธรรมชาติที่สามารถมีความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กรสร้างความแข็งแรงได้อย่างยั่งยืนและในระยะยาว อีกทั้งการรอกแบบเชิงนิเวศเศรษฐกิจเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขันสามารถช่วยผลักดันศักยภาพด้านการอุตสาหกรรม

เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนและประสิทธิภาพด้านความยั่งยืนได้ (Soh & Wong, 2021)

อีกทั้งหากภายในองค์กรมีผู้นำที่เน้นและใส่ใจสิ่งแวดล้อม ผู้นำมีความสามารถ องค์กรใส่ใจในเรื่องวัฒนธรรมองค์กรที่คำนึงถึงด้านสิ่งแวดล้อม ภายในองค์กรมีความรู้ความสามารถในการจัดการองค์ความรู้ด้านสิ่งแวดล้อม หรือองค์ความรู้สีเขียว เรื่องการจัดการความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งปัจจัยที่กล่าวมาข้างต้นนั้น ถือเป็นปัจจัยสาเหตุที่ก่อให้เกิดเรื่องนวัตกรรมมุ่งเน้นการตลาดสีเขียวขึ้นและปัจจัยเหล่านี้หากมีคุณสมบัติเป็นทรัพยากรและความสามารถในรูปแบบทั้ง 4 ด้าน ตามลักษณะทรัพยากร VRIO Framework จะก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันระยะยาวให้กับองค์กรได้อย่างยั่งยืน

### 3.4) แนวคิดนวัตกรรมมุ่งเน้นการตลาดสีเขียว (Green Marketing Orientation Innovation)

นวัตกรรมมุ่งเน้นการตลาดสีเขียว คือ นวัตกรรมที่เกี่ยวกับสิ่งที่เยี่ยวกับสิ่งแวดล้อม ความเป็นสีเขียว เช่น เรื่องการพัฒนาผลิตภัณฑ์สีเขียว การสื่อสารการตลาดสีเขียวและการสร้างสัมพันธ์กับผู้บริโภคถือเป็นสิ่งที่ส่งเสริมการบริโภคอย่างยั่งยืน เช่น การใช้บรรจุภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมจะสามารถดึงดูดลูกค้าที่ใส่ใจสิ่งแวดล้อมและมาเลือกใช้ผลิตภัณฑ์ขององค์กรที่ใส่ใจเรื่องสิ่งแวดล้อมได้ เนื่องจากมีงานวิจัยพบว่าลูกค้ามักมีความเชื่อว่าการเลือกซื้อและใช้ผลิตภัณฑ์ใส่ใจสิ่งแวดล้อมหรือบรรจุภัณฑ์ที่มาจากธรรมชาติไม่ทำลายสิ่งแวดล้อมจะมีส่วนช่วยในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม และทรัพยากรทางธรรมชาติได้และยังสามารถสร้างความรู้สึกในแบบเชิงบวกให้กับลูกค้าได้อีกด้วย (Kar & Harichandan, 2022) นวัตกรรมมุ่งเน้นการตลาดสีเขียวพัฒนามาจากกระบวนการบูรณาการระหว่างแนวคิดนวัตกรรมสีเขียวและการมุ่งเน้นทางการตลาด โดยอาศัยทฤษฎีฐานทรัพยากรธรรมชาติเข้ามาโดยการใช้เทคโนโลยีนวัตกรรม เช่น การลดต้นทุนผ่านนวัตกรรมสีเขียวจะทำให้ต้นทุนการดำเนินงานลดลง ใช้เทคโนโลยีนวัตกรรมสามารถช่วยลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม โดยองค์กรที่ใช้กลยุทธ์องค์กร การมุ่งเน้นทางการตลาดที่ตอบโจทย์และสร้างความเข้าใจให้กับลูกค้าเรื่องสิ่งแวดล้อมจะสามารถเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กรได้ในระยะยาว (Abbas, 2024; Yang & Liu, 2022)

การตลาดสีเขียว คือเรื่องการตลาดที่มีความสัมพันธ์กับส่วนประสมทางการตลาดทั้งผลิตภัณฑ์ การตั้งราคา การจัดจำหน่าย

และการส่งเสริมการตลาดที่เกี่ยวกับการตลาดสีเขียว กลยุทธ์การตลาดสีเขียวมีทั้งการดำเนินการในระยะสั้นและระยะยาว เรื่องที่มุ่งเน้นจะเป็นทั้งทางด้าน พันธกิจ ค่านิยมขององค์กร กลยุทธ์การตลาดสีเขียวเชิงปฏิบัติการต่าง ๆ ภายในองค์กร รวมถึงการปฏิบัติของพนักงานในองค์กรที่เน้นเรื่องสิ่งแวดล้อม แนวทางในองค์กรที่ส่งเสริมแนวทางการปฏิบัติไปทิศทางสีเขียวเน้นเรื่องความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมให้กับพนักงานในองค์กรและมุ่งเน้นเรื่องนวัตกรรมการตลาดสีเขียวเพื่อเกิดการพัฒนาที่ตอบโจทย์ขององค์กรเพื่อตอบโจทย์แนวทางกระแสสังคมในยุคปัจจุบัน (Papadas, Avlonitis, Carrigan, & Piha, 2019)

การมุ่งเน้นตลาด (market orientation) คือ แนวทางการตลาดที่สามารถตอบสนองความต้องการ ความพึงพอใจกับลูกค้าหรือกลุ่มตลาดเป้าหมายได้ โดยเน้นเรื่องความสามารถขององค์กรในการวิเคราะห์และใช้ร่องของข้อมูลการตลาดเป็นทรัพยากรสร้างความแตกต่างด้านการตลาดให้กับองค์กร รวมทั้งการท่องค์กรสามารถจัดการบริหารข้อมูลเรื่องการบริหารต้นทุน อีกทั้งใช้ข้อมูลให้เป็นประโยชน์ เพื่อสร้างสามารถขององค์กรมาตอบโจทย์ความต้องการของกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่เหนือกว่าคู่แข่งได้ (Nguyen Van, Le, & Kotaskova, 2023)

ในเรื่องนวัตกรรม การมุ่งเน้นตลาด ความใหม่ด้านนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์และความคิดสร้างสรรค์ มีส่วนเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การตลาดสีเขียว คือเรื่องนวัตกรรม กระบวนการ การจัดการห่วงโซ่อุปทานสีเขียวที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรเกี่ยวกับเรื่องผลกำไร รายได้และ ภาพลักษณ์ขององค์กร ความพึงพอใจของลูกค้าและพนักงานในองค์กร ซึ่งถือเป็นความเกี่ยวโยงทั้งทางด้านการเงินและไม่ใช่ทางด้านการเงินในองค์กร (Chahal, Dangwal, & Raina, 2014)

เรื่องความเป็นผู้นำเชิงสิ่งแวดล้อม วัฒนธรรมองค์กรเชิงสิ่งแวดล้อม ทรัพยากรและความสามารถขององค์กรและการจัดการความเสี่ยงขององค์กร ถือเป็นปัจจัยสาเหตุของการเกิดขึ้นของนวัตกรรมมุ่งเน้นการตลาดสีเขียวได้นั้น โดยมีงานวิจัยศึกษาชี้ให้เห็นถึงเรื่องนวัตกรรมว่า ตัวชี้วัดสำคัญที่ได้รับผลกระทบมากที่สุดจากการตลาดสีเขียวคือ เรื่องผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม ดังนั้นเรื่องนวัตกรรมมุ่งเน้นการตลาดสีเขียวจึงเป็นเรื่องสำคัญที่องค์กรควรให้ความสนใจ (Oduro & Matarazzo, 2025)

### 3.5) ความเป็นผู้นำเชิงสิ่งแวดล้อม (Environmental Leadership)

ความเป็นผู้นำเชิงสิ่งแวดล้อม คือ ลักษณะของผู้นำที่มีแนวคิดเน้นเรื่องสิ่งแวดล้อมและเป็นผู้นำที่สนับสนุนส่งเสริมพนักงานภายในองค์กรในเรื่องสิ่งแวดล้อมให้ทราบนักและใส่ใจเรื่องสิ่งแวดล้อม โดยมีงานวิจัยพบว่าผู้นำองค์กรที่มีลักษณะ如สิ่งแวดล้อมเป็นภาวะผู้นำสีเขียวจะมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการปฏิบัติในองค์กรเรื่องของแนวคิดคนในองค์กร การเลือกนวัตกรรมเทคโนโลยีที่มาใช้ในองค์กรในรูปแบบที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมมากกว่าเทคโนโลยีปกติเพื่อให้สอดรับกับ ค่านิยม ความเชื่อแนวคิดเรื่องสิ่งแวดล้อมของสังคมและกลุ่มเป้าหมายในดุจปัจจุบัน ซึ่งแนวทางการดำเนินงานบริหารนำองค์กรในรูปแบบภาวะผู้นำสีเขียวนี้ จะสอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือภาวะผู้นำที่มีแนวคิดปรับเปลี่ยนแนวทาง แนวคิดการบริหารงานรูปแบบต่าง ๆ ให้สอดรับกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เช่นเรื่องการเปลี่ยนแปลงปรับเปลี่ยนรูปแบบของการบริหารจัดการองค์กร นโยบายเชิงกลยุทธ์ เรื่องนวัตกรรมเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง กับสิ่งแวดล้อม ผู้นำสนใจและใส่ใจให้ความสำคัญในประเด็นเรื่องสิ่งแวดล้อมที่ปัจจุบันสังคมและลูกค้าให้ความสำคัญกับประเด็นดังกล่าวมากขึ้น (Bass & Riggio, 2006; Ozgul, 2022) มีงานศึกษาวิจัยพบว่าผู้นำที่มีแนวคิดมุ่งเน้นนวัตกรรมจะมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับนวัตกรรมผลิตภัณฑ์สีเขียว (Green Product Innovation) โดยผ่านตัวกลาง คือ กลยุทธ์นวัตกรรมสีเขียว (Green Innovation Strategy) (Usman, Kiani, & Ghani, 2025)

ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ แนวคิดปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงด้านสิ่งแวดล้อมเชิงบวกมีแนวคิดเรื่องความยั่งยืน จะสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานในองค์กรได้ เป็นผู้นำที่ผลักดันเรื่องนวัตกรรมสีเขียว ก็จะใส่ใจเรื่องของพนักงาน สร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานด้านสิ่งแวดล้อม การดำเนินงานทรัพยากรที่เกิดจากการผลิตทั้งผลิตภัณฑ์นวัตกรรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และการบริการในองค์กรจะไปในทิศทางเดียวกันคือผู้นำที่เน้นความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม เป็นผู้นำที่มีจริยธรรม มีวิสัยทัศน์สีเขียว ผู้นำที่มีความใส่ใจเรื่องแนวคิดเรื่องความยั่งยืน ผนวกกับวัฒนธรรมองค์กรที่ใส่ใจต่อสิ่งแวดล้อมและพร้อมที่จะพัฒนาและปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปดังหลักทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งภาวะความเป็นผู้นำเชิงสิ่งแวดล้อมถือเป็นรูปแบบหนึ่งของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แสดงถึงภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นความยั่งยืน สร้างแรงกระตุ้นขับเคลื่อนให้พนักงานเรื่องสิ่งแวดล้อมและเป็นผู้นำที่ยึดมั่นกับวิสัยทัศน์

สีเขียวยรวมถึงส่งต่อหลักการนี้ถึงพนักงานให้ปฏิบัติตาม ซึ่งผู้นำรูปแบบนี้ถือเป็นทรัพยากรที่มีค่าและหายาก ยกต่อการลอกเลียนแบบ เข้าหลักทฤษฎีฐานทรัพยากร (Abdulrazak Shehu & Bello, 2024; Chen et al., 2020; Hameed, Naeem, Islam, & Alshibani, 2024; Yang & Liu, 2022)

ดังนั้นจากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ผู้วิจัยได้กำหนดข้อเสนองานวิจัยดังนี้ ข้อเสนอการวิจัย (Proposition) P1: ความเป็นผู้นำเชิงสิ่งแวดล้อมส่งผลกระทบต่อนวัตกรรมมุ่งเน้นการตลาดสีเขียว

### 3.6) วัฒนธรรมองค์กรเชิงสิ่งแวดล้อม (Environmental Organizational Culture)

วัฒนธรรมองค์กรเชิงสิ่งแวดล้อม คือ วัฒนธรรมขององค์กรที่เน้นคำนึงเรื่องสิ่งแวดล้อม ช่วยให้คนในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจในการดำเนินงานในองค์กรเสริมสร้างความสามารถคนในองค์กรที่จะมีความรู้และความใส่ใจถ่ายทอดความรู้ภายในองค์กร เรื่องสิ่งแวดล้อม รวมถึงเรื่องกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมให้เกิดขึ้นได้ (Chen et al., 2020) ในเรื่องของวัฒนธรรมองค์กรสีเขียว (Green Organizational Culture) จะเกี่ยวข้องกับค่านิยม ความเชื่อ และสังคมของคนในองค์กรที่ตระหนักรู้เรื่องความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Tahir, Athar, Faisal, Shahani, & Solangi, 2019) ตัวอย่างงานวิจัยในอุตสาหกรรมการผลิตของประเทศไทย พบว่า วัฒนธรรมองค์กรสีเขียวมีผลเชิงบวกต่อต้นนวัตกรรมสีเขียว โดยวัฒนธรรมองค์กรสีเขียวจะช่วยส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมในองค์กร (Wang, 2019) อีกทั้งงานวิจัยในอุตสาหกรรมโรงเรรรัมของประเทศไทย สนับสนุนแนวคิดที่ว่าวัฒนธรรมองค์กรสีเขียวมีผลเชิงบวกต่อนวัตกรรมสีเขียว เช่นกัน กล่าวคือ องค์กรที่สามารถสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นเรื่องสิ่งแวดล้อมและเรื่องความยั่งยืน รวมถึงองค์กรที่มีผู้นำองค์กรมีหลักภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีข้างต้นที่พร้อมส่งเสริมและใส่ใจเรื่องนวัตกรรมสิ่งแวดล้อมเน้นเรื่องของการวิจัยการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาวัตกรรมอย่างดี รวมถึงในองค์กรมีกลยุทธ์เน้นเรื่องนวัตกรรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม องค์กรที่มีวัฒนธรรมเชิงสิ่งแวดล้อม ปฏิบัติเพื่อให้ตอบสนองตรงตามหลักค่านิยม ความเปลี่ยนแปลงไปของทางสังคมถือเป็นการเลียนแบบทางสังคมตามหลักของทฤษฎีสถาบัน (Gürlek & Tuna, 2018)

ดังนั้น จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ผู้วิจัยได้กำหนดข้อเสนองานวิจัยดังนี้ ข้อเสนอการวิจัย (Proposition) P2: วัฒนธรรมองค์กรเชิงสิ่งแวดล้อมส่งผลกระทบต่อนวัตกรรมมุ่งเน้นการตลาดสีเขียว

### 3.7) ความสามารถในการจัดการองค์ความรู้สีเขียว (Green Knowledge Management Capacity: GKMC)

ความสามารถในการจัดการองค์ความรู้สีเขียว คือ ความสามารถแบ่งปัน จัดการ ถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านสิ่งแวดล้อมและความยั่งยืนให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความรู้และความสามารถถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญและมีคุณค่าต่อองค์กรเป็นอย่างมาก กล่าวคือ ตัวแปรสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนานวัตกรรม เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและเสริมสร้างขีดความสามารถขององค์กรได้ คือ ความสามารถในการจัดการองค์ความรู้และถือเป็นสิ่งที่สามารถตอบสนองความต้องการของตลาดสีเขียวและผู้ที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อมได้ (Attia & Essam Eldin, 2018; Darroch, 2005) มีงานวิจัยศึกษาเรื่องกระบวนการจัดการความรู้ในองค์กรมีผลเชิงบวกต่อนวัตกรรมสีเขียว โดยกระบวนการจัดการความรู้องค์กรถือเป็นปัจจัยหลักที่ช่วยส่งเสริม พัฒนานวัตกรรมสีเขียวและความยั่งยืนให้เกิดขึ้นได้ภายในองค์กรตามหลักทฤษฎีทรัพยากรและทฤษฎีฐานทรัพยากรรรมชาติมุ่งเน้นเรื่องทรัพยากรและความสามารถขององค์กรที่มีองค์ความรู้ที่หายากและยากต่อการลอกเลียนแบบจากคู่แข่งขันเนื่องจากเป็นการพัฒนาสิ่งใหม่ในเรื่องของนวัตกรรมสีเขียวที่สร้างสรรค์ (Abbas & Saqsan, 2019; Shahzad, Qu, Zafar, Rehman, & Islam, 2020) และงานวิจัยในอุตสาหกรรมเทคโนโลยีและการสื่อสาร พบว่าความสามารถในการจัดการความรู้ส่งผลกระทบต่อนวัตกรรมการผลิตภัณฑ์และบริการมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญกับประสิทธิภาพการดำเนินงานอย่างยั่งยืน โดยเฉพาะการบูรณา-การความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร (Qandah, Suifan, Masa'deh, & Obeidat, 2021; López-Torres et al., 2019)

ดังนั้น จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ผู้วิจัยได้กำหนดข้อเสนองานวิจัยดังนี้ ข้อเสนอการวิจัย (Proposition) P3: ความสามารถในการจัดการองค์ความรู้สีเขียวส่งผลกระทบต่อนวัตกรรมมุ่งเน้นการตลาดสีเขียว

### 3.8) การจัดการความเสี่ยงองค์กร (Organizational Risk Management)

การจัดการความเสี่ยงองค์กร คือ การจัดการเรื่องความเสี่ยงความไม่แน่นอนขององค์กรที่อาจจะเกิดขึ้น ความเสี่ยงเป็นไปได้มีด้านสิ่งแวดล้อม เทคโนโลยี และการตลาด การจัดการความเสี่ยงองค์กรจะช่วยเรื่องการเติบโตขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและยังช่วยเพิ่มเรื่องการจัดการศักยภาพเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม และผลผลิตจากทรัพยากรได้อย่างดี (Kuo, Lin, & Chien, 2021; Shah, Lai, Shad, Hamad, & Ellili, 2025) การจัดการความเสี่ยงองค์กรจะช่วยสนับสนุนให้นวัตกรรมสีเขียวเกิดความก้าวหน้าไม่อยู่กับที่สามารถลดความเสี่ยงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นได้ในองค์กรและอุตสาหกรรมการผลิตที่เกี่ยวข้องได้ การนำการจัดการความเสี่ยงมาใช้สามารถมีผลในการเสริมสร้างนวัตกรรมสีเขียวในอุตสาหกรรมการผลิตได้ โดย ความสามารถด้านเทคโนโลยีสีเขียวสามารถเกิดขึ้นได้จากการความเสี่ยงทางด้านการวิจัยและพัฒนา ด้านพนิชย์และด้านการตลาด ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการตลาดสีเขียว คือ เรื่องความได้เปรียบในการแข่งขันของผลิตภัณฑ์นวัตกรรมสีเขียวในสายตาของลูกค้า เรื่องนวัตกรรมสีเขียวกับเรื่องการจัดการความเสี่ยงมีความสัมพันธ์และมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อประสิทธิภาพที่ยั่งยืนขององค์กรในระยะยาวตามหลักทฤษฎีทรัพยากรและการสร้างความได้เปรียบททางการแข่งขันจากหลักทฤษฎีฐานทรัพยากรรรมชาติ (Correia, Farrukh, Shahzad, Moleiro-Martins, & Baheer, 2024; Sun, Bi, & Yin, 2020)

ดังนั้น จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ผู้วิจัยได้กำหนดข้อเสนองานวิจัยดังนี้ ข้อเสนอการวิจัย (Proposition) P4: การจัดการความเสี่ยงขององค์กรส่งผลกระทบต่อนวัตกรรมมุ่งเน้นการตลาดสีเขียว

### 3.9) ความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage)

ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรจะสามารถเกิดขึ้นได้จาก 3 ด้าน คือ ผู้นำด้านต้นทุน (cost leadership) คือ เน้นการลดต้นทุน การสร้างความแตกต่าง (differentiation) คือ การสร้างความแตกต่างให้กับผลิตภัณฑ์และบริการ เพื่อให้ได้เด่นและต่างจากคู่แข่งและการตลาดแบบเจาะจงตลาด (focus) คือ การตลาดที่มุ่งเน้นกลุ่มลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Porter, 1985)

การท่องค์กรเลือกใช้กลยุทธ์บรรจุภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม กล่าวคือ เป็นองค์กรที่มีการคำนึงถึงการตลาดสีเขียวและความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ถือเป็นการสร้างความแตกต่าง

ให้องค์กรแตกต่างและเหนือจากคู่แข่งได้ทางหนึ่ง วิธีนี้จะสามารถช่วยดึงดูดลูกค้า ผู้บริโภคที่ใส่ใจเรื่องของสิ่งแวดล้อมได้อย่างดี จึงถือได้ว่าในเรื่องนวัตกรรมสีเขียวมีส่วนในการช่วยเรื่องการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันได้เนื่องจากจะทำให้องค์กรมีความโดดเด่นและสร้างความจดจำ ภาพลักษณ์ที่ดีให้กับลูกค้าและผู้บริโภคช่วยเสริมสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรได้ (Mishra, Choudhury, & Rao, 2019) และมีงานศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และการดำเนินการรูปแบบตลาดที่มุ่งเน้นการตลาดสีเขียว พบว่า ปัจจัยสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของสิ่งแวดล้อม คือ กลยุทธ์การดำเนินการ โดยการดำเนินการด้านการตลาดสีเขียว ส่งผลต่อกำลังความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนตามหลักทฤษฎีฐานทรัพยากรธรรมชาติ (Papadas et al., 2019) และเรื่องความสามารถในการแข่งขันกับผลการดำเนินงานขององค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อกันและช่วยเสริมความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรได้เช่นกัน (Gürlek & Tuna, 2018; Nguyen Van et al., 2023; Roespinoedji, Saudi, Hardika, & Rashid, 2019)

ดังนั้น จากการบททวนวรรณกรรมข้างต้น ผู้วิจัยได้กำหนดข้อเสนองานวิจัย ดังนี้ ข้อเสนอการวิจัย (Proposition) P6: ความได้เปรียบในการแข่งขันส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานธุรกิจยั่งยืน

### 3.10) ผลการดำเนินงานธุรกิจยั่งยืน (Sustainable Business Performance)

การดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จและยั่งยืนได้นั้นต้องอาศัยหลักการแนวคิดในการทำธุรกิจโดยสร้างสมดุล 3 ด้าน คือ ด้านสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นแนวคิดเรื่อง Triple Bottom Line คือ องค์กรต้องคำนึงถึงเรื่องผลกระทบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อมด้วย นอกจากเรื่องของผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมแล้ว นอกจากเรื่องของผลกระทบต่อสังคมในแนวคิดกล่าวว่า 3 ด้านหรือ 3Ps ประกอบด้วย People, Planet และ Profit โดยด้านที่ 1 คือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดที่เกี่ยวข้อง บุรีรัมย์ได้กับเรื่องของสังคม (People) สร้างอาชีพ สร้างรายได้ให้ชุมชน ด้านที่ 2 คือ การทำธุรกิจที่คำนึงถึงระบบบิบิเวย์ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อมเกี่ยวเนื่องกับด้านสิ่งแวดล้อม (Planet) อนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกจาก วัสดุงานไม้ โครงงานสีเขียว และด้านที่ 3 คือ ด้านการเงินที่ทางธุรกิจจำเป็นต้องดำเนินธุรกิจให้สำเร็จ ได้ด้วยผลกระทบต่อทางการเงิน คือ ด้านเศรษฐกิจ (Profit) เรื่องยอดขาย ผลกระทบต่อขาดทุน อัตราผลตอบแทนทาง

การเงินเป็นตัววัด (Jeurissen, 2000) กระบวนการการดำเนินงานขององค์กรสามารถท่อนให้เห็นถึงการได้เปรียบด้านต้นทุน การสร้างรายได้ การเข้าถึงตลาดใหม่ และการสร้างความแตกต่างได้โดยเน้นผลตอบแทนขององค์กรทั้งที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ (Verma & Diwan, 2025) ความได้เปรียบทางการแข่งขันเรื่องของนวัตกรรมสีเขียวส่งผลต่อเรื่องรายได้ผลกำไรให้ทางองค์กรที่ดีขึ้น มีผลการศึกษาของกลุ่มบริษัทผู้ผลิตในมาเลเซีย พบว่า ความได้เปรียบในการแข่งขันมีผลเชิงบวกและมีนัยสำคัญต่อผลการดำเนินงาน (Roespinoedji et al., 2019)

ดังนั้น จากการบททวนวรรณกรรมข้างต้น ผู้วิจัยได้กำหนดข้อเสนองานวิจัย ดังนี้ ข้อเสนอการวิจัย (Proposition) P6: ความได้เปรียบในการแข่งขันส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานธุรกิจยั่งยืน

เรื่องกลยุทธ์ประสิทธิภาพทางนิเวศ (eco-efficiency) เป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องมุ่งเน้นการสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการมากขึ้นโดยการใช้ทรัพยากรน้อยลงและลดของเสียมลพิษ (DeSimone & Popoff, 2000) มีงานศึกษาวิจัยพบว่าแนวคิดการทำธุรกิจที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพทางด้านนิเวศ คือ การสร้างผลิตภัณฑ์และบริการโดยลดการใช้ทรัพยากรคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมนั้นมีผลบวกและมีนัยสำคัญต่อผลการดำเนินงาน สามารถส่งผลดีต่อการดำเนินงานได้ เนื่องจากประโยชน์จากการจัดการทรัพยากร การจัดการพลังงาน รวมถึงกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ ในองค์กร สามารถท่อนถึงภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นความยั่งยืนขององค์กรได้ (Abdulrazak Shehu & Bello, 2024)

กระบวนการการมุ่งเน้นการตลาดสีเขียวด้านความยั่งยืนที่เกิดขึ้น เช่น การท่ององค์กรเลือกใช้บรรจุภัณฑ์ที่รักษ์โลกไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม ย่อysizeถูกใจให้หรือการจัดแคมเปญโฆษณาทางด้านการตลาดที่เน้นเรื่องการใส่ใจต่อสิ่งแวดล้อม กระบวนการนี้มีผลโดยตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กรและในเมืองมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียก็มีผลในความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมสีเขียว กับผลการดำเนินงานขององค์กรเช่นกัน (Mishra et al., 2019; Negi, Gupta, & Gaur, 2023) แนวคิดเรื่องการจัดการนวัตกรรม มีผลต่อความยั่งยืนขององค์กรดังต่อไปนี้ ของวิสาหกิจชุมชนขนาดกลางและขนาดย่อม เรื่องของนวัตกรรมมีความสำคัญที่จะสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรได้ เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน เป็นการเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่การแข่งขันในตลาดที่มีการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง (Tajpour, Dekamini, SafarMohammadluo,

Movahed, & Madadpour, 2025) โดยนวัตกรรมมุ่งเน้นตลาดสีเขียวนี้สอดคล้องกับหลักของทฤษฎีสถาบันที่องค์กรปฏิบัติตามแนวคิดค่านิยมทางสังคม เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจและอยู่ต่อไปได้ในระยะยาวและยั่งยืน

ดังนั้น จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ผู้วิจัยได้กำหนดข้อเสนองานวิจัยดังนี้ ข้อเสนอการวิจัย (Proposition) P7: นวัตกรรมมุ่งเน้นการตลาดสีเขียวส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานธุรกิจยั่งยืน

### 3.11) ศักยภาพการปรับตัวขององค์กร (Organizational Resilience)

ศักยภาพการปรับตัวขององค์กร คือ ความสามารถในการปรับตัว เปลี่ยนแปลงขององค์กรให้พร้อมรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ไม่แน่นอนสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นและองค์กรสามารถสร้างโอกาสทางธุรกิจจากความไม่แน่นอนได้ ความสามารถในการฟื้นตัวเมื่อเจอวิกฤตและปรับตัวนี้ถือเป็นศักยภาพขององค์กรที่ช่วยให้องค์กรสามารถสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งได้ สามารถรักษาการดำเนินธุรกิจได้แม้เผชิญกับความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจหรือวิกฤตที่เกิดขึ้น องค์กรที่มีศักยภาพมีความสามารถในการปรับตัวสูงมีนวัตกรรมการดำเนินงานที่ดี ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันองค์กรที่มีศักยภาพในการปรับตัวนี้จะสามารถเดิบโตและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้ (Lengnick-Hall, Beck, & Lengnick-Hall, 2011) ศักยภาพการปรับตัวขององค์กรจะมีความเกี่ยวโยงกับหั้ง 3 ระดับที่ต้องคำนึง คือ หั้งระดับบุคคล ระดับผู้นำและระดับองค์กร เกิดเป็นความร่วมมือเชื่อมโยงแบบบูรณาการทั้ง 3 ระดับเข้าด้วยกัน เพื่อให้เกิดศักยภาพการปรับตัวขององค์กรขึ้นได้อย่างดี (Hadjielias, Christofi, & Tarba, 2022) องค์กรที่มีศักยภาพในการปรับตัวจะต้องมีองค์ประกอบเบื้องต้น ความเป็นผู้นำที่มีความเฉพาะเจาะจง มีวัฒนธรรมองค์กร ความสามารถของทรัพยากร เทคโนโลยีและการจัดการความเสี่ยงในเรื่องการเปลี่ยนแปลงของนวัตกรรมและเรื่องสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ได้ โดยปัจจัยที่ทำให้องค์กรมีศักยภาพได้ คือ การคาดการณ์เหตุการณ์และองค์กรเตรียมพร้อมรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ โดยเตรียมเรื่องของทรัพยากรในองค์กร โดยองค์กรที่มีผู้นำที่มีความคิดและองค์กรที่มีนวัตกรรมเทคโนโลยีที่สร้างสรรค์สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ก็จะสามารถอยู่รอดได้ งานวิจัยศึกษาพัฒนาของบริษัทข้ามชาติในอุตสาหกรรมการผลิตของปากีสถาน พบว่า ศักยภาพการปรับตัวขององค์กรมีผล

เชิงบวกต่อนวัตกรรมสีเขียวและประสิทธิภาพความยั่งยืนขององค์กร (Shahzad et al., 2020; Vakilzadeh & Haase, 2021) วิจัยมีงานวิจัยบริษัทในอุตสาหกรรมทางด้านเทคโนโลยีของประเทศอินเดีย พบว่า เรื่องศักยภาพการปรับตัวขององค์กรที่มีศักยภาพจะสามารถรับมือกับความท้าทายของตลาดที่มีความไม่แน่นอนสูงและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ และการปรับตัวจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในตลาดได้ (Sharma & Sharma, 2020) วิจัยความยืดหยุ่นขององค์กรก็เป็นสิ่งที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และความยืดหยุ่นขององค์กรสัมพันธ์ส่งผลกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน หลักแนวคิดเรื่องความยืดหยุ่นการปรับตัวขององค์กรถือเป็นทักษะหนึ่งในทฤษฎีฐานทรัพยากรเนื่องจากเป็นทักษะที่หาได้ยาก และยากต่อการลอกเลียนแบบ (Musa & Enggarsyah, 2025)

ดังนั้น จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ผู้วิจัยได้กำหนดข้อเสนองานวิจัยดังนี้ ข้อเสนอการวิจัย (Proposition) P8: ศักยภาพการปรับตัวขององค์กรส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมมุ่งเน้นการตลาดสีเขียวและความได้เปรียบในการแข่งขัน

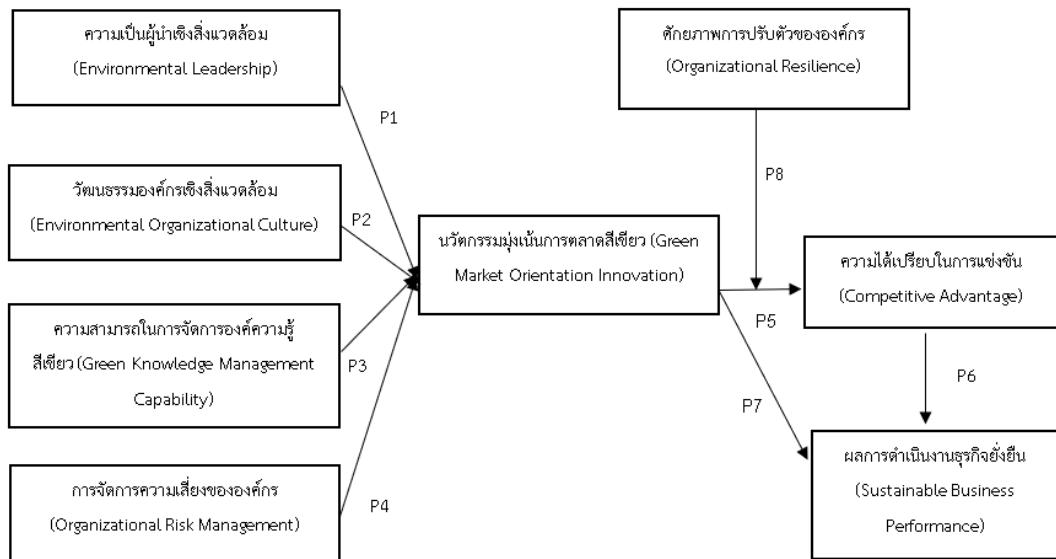
ผู้วิจัยได้ศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของนวัตกรรมมุ่งเน้นการตลาดสีเขียว และอิทธิพลของปัจจัยแทรกศักยภาพ การปรับตัวขององค์กร เพื่อให้เกิดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย (conceptual framework) กระบวนการมีทั้งหมด 4 ขั้นตอน ดังภาพที่ 1



รูปที่ 1: กระบวนการกรอบแนวคิดการวิจัย

#### 4) กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมสามารถสรุปเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย (conceptual framework) ได้ดังภาพที่ 2



รูปที่ 2 : กรอบแนวคิดการวิจัย

ตารางที่ 1 : ตารางสรุปข้อเสนอแนะ (Proposition)

ข้อเสนอ	รายละเอียด	แหล่งอ้างอิง
P1 ความเป็นผู้นำเชิงลีดเดอร์ส์และลักษณะทางบทต่อ นวัตกรรมมุ่งเน้นการตลาดสีเขียว	ผู้นำที่ได้ใจในเรื่องลีดเดอร์ส์จะตระหนักรถและใส่ใจเรื่องลีดเดอร์ส์จะเน้นเรื่องการตลาดสีเขียวในกับพนักงานในองค์กร	Abdulrazak, Shehu, & Bello, 2024; Chen et al., 2020; Hameed et al., 2024; Yang & Liu, 2022
P2 วัฒนธรรมองค์กรเชิงลีดเดอร์ส์และผล กระทบทต่อนวัตกรรมมุ่งเน้นการตลาดสีเขียว	องค์กรที่มีวัฒนธรรมมุ่งเน้นได้ใจเรื่องลีดเดอร์ส์จะส่งผลต่อนวัตกรรมในองค์กรที่มุ่งเน้นการตลาดสีเขียว	Chen et al., 2020; Gürlek & Tuna, 2018; Tahir et al. 2019; Wang, 2019
P3 ความสามารถในการจัดการองค์ความรู้สีเขียว สร้างผลกระทบต่อนวัตกรรมมุ่งเน้นการตลาดสีเขียว	ความสามารถการจัดการความรู้สีเขียวภายในองค์กร แบ่งปันถ่ายทอดความรู้ในองค์กรส่งผลต่อนวัตกรรมในองค์กรที่มุ่งเน้นการตลาดสีเขียว	Abbas & Sağsan, 2019; Attia & Essam Eldin, 2018; Darroch, 2005; López-Torres et al., 2019; Qandah et al., 2021; Shahzad et al., 2020
P4 การจัดการความเสี่ยงขององค์กรส่ง ผลกระทบต่อนวัตกรรมมุ่งเน้นการตลาดสีเขียว	การจัดการความเสี่ยงสามารถมีผลในการเสริมสร้างนวัตกรรมมุ่งเน้นการตลาดสีเขียว	Correia et al., 2024; Kuo et al., 2021; Shah et al., 2024; Sun et al., 2020
P5 นวัตกรรมมุ่งเน้นการตลาดสีเขียวส่งผล กระทบทต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน	นวัตกรรมมุ่งเน้นการตลาดสีเขียวขององค์กรที่มุ่งเน้นนี้จะส่งผลกระทบต่อความได้เปรียบในการแข่งขันในอุตสาหกรรมได้	Gürlek & Tuna, 2018; Mishra et al., 2019; Nguyen Van et al., 2023; Papadas et al., 2019; Roespinoedji et al., 2019
P6 ความได้เปรียบในการแข่งขันส่งผลกระทบต่อ ผลการดำเนินงานธุรกิจยั่งยืน	องค์กรที่มีความได้เปรียบในการแข่งขันส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินงานธุรกิจได้อย่างยั่งยืน	Jeurissen, 2000; Roespinoedji et al., 2019; Verma & Diwan, 2025
P7 นวัตกรรมมุ่งเน้นการตลาดสีเขียวส่งผล กระทบทต่อผลการดำเนินงานธุรกิจยั่งยืน	องค์กรที่มีนวัตกรรมมุ่งเน้นการตลาดสีเขียวส่งต่อผลการดำเนินงานธุรกิจยั่งยืน	Abdulrazak, Shehu, & Bello, 2024; DeSimone & Popoff, 2000; Mishra et al., 2019; Negi et al., 2023; Tajpour et al., 2025
P8 ศักยภาพการปรับตัวขององค์กรส่งผลกระทบ ต่อความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมมุ่งเน้น การตลาดสีเขียวและความได้เปรียบในการแข่งขัน	ศักยภาพการปรับตัวขององค์กรมีผลเชิงบวกต่อนวัตกรรมสีเขียวและประสิทธิภาพความยั่งยืนขององค์กร	Musa & Enggarsyah, 2025; Shahzad et al., 2020; Sharma & Sharma, 2020; Vakilzadeh & Haase, 2021

## 5) สรุปและอภิปรายผล

เรื่องนวัตกรรมมุ่งเน้นการตลาดสีเขียวเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ควรดำเนินสิ่งในปัจจุบัน เพื่อให้องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนได้ พร้อมรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน และสังคมยุคปัจจุบันนี้ในการดำเนินธุรกิจทางด้านอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ เช่น อุตสาหกรรมยานยนต์ไฟฟ้า อิเล็กทรอนิกส์และอุตสาหกรรมอุปโภคบริโภค ผู้บริโภคเน้นใส่ใจและคำนึงถึงเรื่องของสิ่งแวดล้อมมากขึ้น ผู้บริโภคจะเลือกใช้ผลิตภัณฑ์ บริการ และบรรจุภัณฑ์ที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อม และลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อสิ่งแวดล้อมมากขึ้น ซึ่งนวัตกรรมมุ่งเน้นการตลาดสีเขียวจะสามารถช่วยตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้กับผู้บริโภคได้ ถือเป็นแนวทางที่ช่วยเสริมสร้างความยั่งยืนให้กับธุรกิจและองค์กรได้ในระยะยาว โดยปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานธุรกิจยังคงได้แก่ ความเป็นผู้นำเชิงสิ่งแวดล้อม วัฒนธรรมองค์กรเชิงสิ่งแวดล้อม ความสามารถในการจัดการองค์ความรู้สีเขียว การจัดการความเสี่ยงขององค์กร นวัตกรรมมุ่งเน้นการตลาดสีเขียวและความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยมีปัจจัยแทรกรหัสว่างนวัตกรรมมุ่งเน้นการตลาดสีเขียวและความได้เปรียบในการแข่งขัน คือ เรื่องศักยภาพ การปรับตัวขององค์กร

### 5.1) ประโยชน์เชิงทฤษฎี (Theoretical Contributions)

งานวิจัยครั้งนี้ก่อให้เกิดประโยชน์เชิงทฤษฎี คือ ข้อเสนอที่เกิดขึ้นสามารถพัฒนาเป็นสมมติฐานและสามารถนำไปทดสอบ เป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ต่อไปในเรื่องของปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของนวัตกรรมมุ่งเน้นการตลาดสีเขียว โดยในงานวิจัยได้บูรณาการทฤษฎีสถาบัน ทฤษฎีทรัพยากร และแนวคิดเรื่องนวัตกรรมมุ่งเน้นการตลาดสีเขียว โดยพบว่า นวัตกรรมมุ่งเน้นการตลาดสีเขียวเกิดจากปัจจัยสาเหตุ คือ ความเป็นผู้นำเชิงสิ่งแวดล้อม วัฒนธรรมองค์กรเชิงสิ่งแวดล้อม ทรัพยากรและความสามารถขององค์กรความรู้ความสามารถด้านความรู้สีเขียว การจัดการความรู้ด้านเทคโนโลยีมาพัฒนาการบริหารจัดการ ลูกค้าเรื่องตลาดสีเขียวสิ่งแวดล้อมและการจัดการความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งนวัตกรรมมุ่งเน้นการตลาดสีเขียวก่อให้เกิดผลลัพธ์ต่อองค์กรและความได้เปรียบในการแข่งขันนั้นส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานธุรกิจยังคง โดยมีอิทธิพลปัจจัยแทรกรหัสว่างนวัตกรรมการตลาดสีเขียวกับความได้เปรียบททางการแข่งขัน คือ ศักยภาพการปรับตัวขององค์กร ซึ่งสามารถนำไปพัฒนาต่ออยดเป็นงานวิจัยเชิงประจักษ์ที่ยังยืนได้ต่อไป

### 5.2) ประโยชน์เชิงการจัดการ (Managerial Contributions)

งานวิจัยนี้สามารถก่อให้เกิดประโยชน์ทางด้านการจัดการ คือ จะได้เห็นถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อนวัตกรรมมุ่งเน้นการตลาดสีเขียวและผลลัพธ์เมื่ององค์กรมุ่งเน้นเรื่องนวัตกรรมการตลาดสีเขียว ทำให้องค์กรเลือกเห็นถึงการให้ความสำคัญของปัจจัยที่กล่าวข้างต้นและสามารถนำปัจจัยไปประยุกต์ใช้ทางด้านการจัดการดำเนินการและบริหารภายในองค์กรได้เพื่อสร้างความยั่งยืนในระยะยาวและเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานในกลุ่มองค์กร อุตสาหกรรมยานยนต์ไฟฟ้า อิเล็กทรอนิกส์และอุตสาหกรรมอุปโภคบริโภค เพื่อสร้างเป็นกลยุทธ์จากปัจจัยสาเหตุ คือ ความเป็นผู้นำเชิงสิ่งแวดล้อม วัฒนธรรมองค์กรเชิงสิ่งแวดล้อม ทรัพยากรและความสามารถขององค์กรและการจัดการความเสี่ยงขององค์กร เพื่อให้องค์กรเกิดเรื่องนวัตกรรมการตลาดสีเขียวขึ้นต่อไปได้ ถือว่า ทั้งจะก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันและมีผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนในองค์กรต่อไปได้ ข้อจำกัดของงานวิจัย คือ ขาดการทดสอบข้อมูลเชิงประจักษ์กับกลุ่มตัวอย่าง ดังนั้นในอนาคตสามารถนำไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างในอุตสาหกรรม เป้าหมายจริง โดยใช้หลักการแปลผลทางสถิติเพื่อสามารถนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ได้จริงและเหมาะสมกับแต่ละอุตสาหกรรมและองค์กร

### 6) ข้อเสนอแนะการวิจัย

จากการวิจัยได้ศึกษาและวิเคราะห์นำเสนอกรอบแนวคิดที่เกิดจากการสังเคราะห์จากการบททวนวรรณกรรม ดังนั้น ในอนาคต ควรนำกรอบแนวคิดและข้อเสนอของงานวิจัยนี้ไปทดสอบเชิงประจักษ์ เรื่องของปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของนวัตกรรมมุ่งเน้นการตลาดสีเขียวด้วยการเก็บข้อมูลกับองค์กรธุรกิจภาคอุตสาหกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและเหมาะสมกับการพัฒนาเรื่องนวัตกรรมด้านการตลาดสีเขียว เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ได้แก่ กลุ่มอุตสาหกรรมที่ใช้ทรัพยากรรุนแรง อาทิ น้ำมันอุตสาหกรรม อุตสาหกรรมยานยนต์ไฟฟ้า อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ อุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภคที่ต้องพัฒนาเรื่องของผลิตภัณฑ์สีเขียวที่ต้องให้ความสำคัญเรื่องของการใส่ใจสิ่งแวดล้อมสีเขียว โดยกลุ่มตัวอย่างในองค์กรที่เหมาะสม คือ ผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการฝ่ายการตลาดและผู้จัดการหัวหน้าที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับด้านสิ่งแวดล้อมและความเสี่ยงในองค์กรได้และสามารถนำข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลนี้ไปวิเคราะห์ด้วยกระบวนการทางสถิติที่ใช้ทดสอบกรอบแนวคิดงานวิจัยทางด้านอิทธิพลและ

ความสัมพันธ์ต่อไป เพื่อเกิดเป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ และนำไป  
ประยุกต์ปฏิบัติใช้งานกับองค์กรต่าง ๆ แต่ละสายงานได้จริงต่อไป

## REFERENCES

Abbas, J. (2024). Does the nexus of corporate social responsibility and green dynamic capabilities drive firms toward green technological innovation? The moderating role of green transformational leadership. *Technological Forecasting and Social Change*, 208, 123698. doi:10.1016/j.techfore.2024.123698

Abbas, J., Bresciani, S., Subhani, G., & De Bernardi, P. (2025). Nexus of ambidexterity and frugal innovation for enhanced ESG performance of entrepreneurial firms. The role of organizational capabilities. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 21, 47. doi:10.1007/s11365-024-01062-5

Abbas, J., & Sağsan, M. (2019). Impact of knowledge management practices on green innovation and corporate sustainable development: A structural analysis. *Journal of Cleaner Production*, 229, 611–620.

Abdulrazak Shehu, U., & Bello, T. A. (2024). *Corporate sustainability strategies and performance of manufacturing firms: A visionary leadership among industry managers in Kano, Nigeria*. Manuscript submitted for publication.

Alston, L. J., Eggertsson, T., & North, D. C. (Eds.). (1996). *Empirical Studies in Institutional Change*. Cambridge, England: Cambridge University Press.

Attia, A., & Essam Eldin, I. (2018). Organizational learning, knowledge management capability and supply chain management practices in the Saudi food industry. *Journal of Knowledge Management*, 22(6), 1217–1242.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). New York, NY: Psychology Press.

Chahal, H., Dangwal, R., & Raina, S. (2014). Antecedents and consequences of strategic green marketing orientation. *Journal of Global Responsibility*, 5(2), 338–362.

Chen, Y. S., Lin, S. H., Lin, C. Y., Hung, S. T., Chang, C. W., & Huang, C. W. (2020). Improving green product development performance from green vision and organizational culture perspectives. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(1), 222–231.

Mishra, M., Choudhury, D. and Rao, K. (2019). Impact of strategic and tactical green marketing orientation on SMEs performance. *Theoretical Economics Letters*, 9, 1633–1650.

Cicconi, P. (2020). Eco-design and Eco-materials: An interactive and collaborative approach. *Sustainable Materials and Technologies*, 23, e00135. doi:10.1016/j.susmat.2019.e00135

Correia, A. B., Farrukh Shahzad, M., Moleiro Martins, J., & Baheer, R. (2024). Impact of green human resource management towards sustainable performance in the healthcare sector: role of green innovation and risk management. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2374625. doi:10.1080/23311975.2024.2374625

Darroch, J. (2005). Knowledge management, innovation and firm performance. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 101–115.

DeSimone, L. D. & Popoff, F. (2000). Eco-Efficiency: The Business Link to Sustainable Development. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 1(3), 305–308.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.

Gürlek, M., & Tuna, M. (2018). Reinforcing competitive advantage through green organizational culture and green innovation. *The Service Industries Journal*, 38(7-8), 467–491.

Hadjielias, E., Christofi, M., & Tarba, S. (2022). Contextualizing small business resilience during the COVID-19 pandemic: evidence from small business owner-managers. *Small Business Economics*, 59, 1351–1380.

Hameed, Z., Naeem, R. M., Islam, T., & Alshibani, S. M. (2024). How does CEO ethical leadership transform Saudi SMEs into green firms? A moderated mediation model. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(5), 3855–3868.

Jeurissen, R. (2000). [Review of the book *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*, by J. Elkington]. *Journal of Business Ethics*, 23(2), 229–231.

Jiang, Y., Ding, X., & Zhang, J. (2025). Toward environmental efficiency: Analyzing the impact of green innovation initiatives in enterprises. *Managerial and Decision Economics*, 46(2), 1206–1223.

Kar, S. K., & Harichandan, S. (2022). Green marketing innovation and sustainable consumption: A bibliometric analysis. *Journal of Cleaner Production*, 361, 132290. doi:10.1016/j.jclepro.2022.132290

Keskin, H., Ayar Şentürk, H., Tatoglu, E., Gölgeci, I., Kalaycioglu, O., & Etlioglu, H. T. (2021). The simultaneous effect of firm capabilities and competitive strategies on export performance: the role of competitive advantages and competitive intensity. *International Marketing Review*, 38(6), 1242–1266.

Kuo, Y. F., Lin, Y. M., & Chien, H. F. (2021). Corporate social responsibility, enterprise risk management, and real earnings management: Evidence from managerial confidence. *Finance Research Letters*, 41, 101805 doi:10.1016/j.frl.2020.101805

Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255.

López-Torres, G. C., Garza-Reyes, J. A., Maldonado-Guzmán, G., Kumar, V., Rocha-Lona, L., & Cherrafi, A. (2019). Knowledge management for sustainability in operations. *Production Planning & Control*, 30(10-12), 813–826.

Musa, S., & Enggarsyah, D. T. P. (2025). Absorptive capacity, organizational creativity, organizational agility, organizational resilience and competitive advantage in disruptive environments. *Journal of Strategy and Management*, 18(2), 303–325.

Negi, R., Gupta, A. K., & Gaur, V. (2023). Effect of green marketing orientation dimensions on green innovation and organizational performance: A mediation-moderation analysis. *Business Strategy and the Environment*, 32(8), 5435–5458.

Nguyen Van, I., Le, T. T., & Kotaskova, A. (2023). The role of brand and market orientation on competitive advantage in the food sector: business strategy's moderator role. *British Food Journal*, 125(11), 3888–3911.

North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge, London: Cambridge University Press.

Oduro, S., & Matarazzo, M. (2025). Linking green marketing and SMEs performance: A psychometric meta-analysis. *Journal of Small Business Management*, 63(3), 1063–1105.

Ozgul, B. (2022). Does green transformational leadership develop green absorptive capacity? The role of internal and external environmental orientation. *Systems*, 10(6), 224. doi:10.3390/systems10060224

Papadas, K.-K., Avlonitis, G. J., Carrigan, M., & Piha, L. (2019). The interplay of strategic and internal green marketing orientation on competitive advantage. *Journal of Business Research*, 104, 632–643.

Porter, M. E. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, NY: Free Press.

Qandah, R., Suifan, T. S., Masa'deh, R., & Obeidat, B. Y. (2021). The impact of knowledge management capabilities on innovation in entrepreneurial companies in Jordan. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(4), 989–1014.

Roespinoedji, R., Saudi, M., Hardika, A., & Rashid, A. (2019). The effect of green organizational culture and green innovation in influencing competitive advantage and environmental performance. *International Journal of Supply Chain Management*, 8(1), 278–286.

Rosyidah, M., Khoirunnisa, N., Rofiatin, U., Asnah, A., Andiyan, A., & Sari, D. (2022). Measurement of key performance indicator Green Supply Chain Management (GSCM) in palm industry with green SCOR model. *Materials Today: Proceedings*, 63, S326–S332.

Scott, W. R., & Meyer, J. W. (1991). The rise of training-programs in firms and agencies-an institutional perspective. *Research in Organizational Behavior*, 13, 297–326.

Shah, S. Q. A., Lai, F.W., Shad, M. K., Hamad, S., & Ellili, N. O. D. (2025). Exploring the effect of enterprise risk management for ESG risks towards green growth. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 74(1), 224–249.

Shahzad, M., Qu, Y., Zafar, A. U., Rehman, S. U., & Islam, T. (2020). Exploring the influence of knowledge management process on corporate sustainable performance through green innovation. *Journal of Knowledge Management*, 24(9), 2079–2106.

Sharma, S., & Sharma, S. K. (2020). Probing the links between team resilience, competitive advantage, and organizational effectiveness: Evidence from information technology industry. *Business Perspectives and Research*, 8(2), 289–307.

Soh, K. L., & Wong, W. P. (2021). Circular economy transition: Exploiting innovative eco-design capabilities and customer involvement. *Journal of Cleaner Production*, 320, 128858. doi:10.1016/j.jclepro.2021.128858

Sun, Y., Bi, K., & Yin, S. (2020). Measuring and integrating risk management into green innovation practices for green manufacturing under the global value chain. *Sustainability*, 12(2), 545. doi:10.3390/su12020545

Tahir, R., Athar, M. R., Faisal, F., Shahani, N. U., & Solangi, B. (2019). Green organizational culture: A review of literature and future research agenda. *Annals of Contemporary Developments in Management & HR (ACDMHR)*, 1(1), 23–38.

Tajpour, M., Dekamini, F., SafarMohammadluo, S., Movahed, M. N., & Madadpour, F. (2025). The impact of innovation management on the sustainability of small and medium enterprises with the role of entrepreneurship mediation. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 21, 1. doi:10.1007/s11365-024-01016-x

Usman, M., Kiani, A., & Ghani, U. (2025). Leading towards sustainability: visionary innovation leadership's impact on green product innovation. *Technology Analysis & Strategic Management*, 37(12), 2785–2799.

Vakilzadeh, K., & Haase, A. (2021). The building blocks of organizational resilience: A review of the empirical literature. *Continuity & Resilience Review*, 3(1), 1–21.

Verma, S., & Diwan, H. (2025). Marketing innovation for sustainability: Review, trends, and way forward. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 34(3), 912–935.

Vijerathne, D. T., Wahala, W., Rathnasiri, M. S. H., De Silva, V., & Dewasiri, N. J. (2025). Chapter 4 - Literature review on sustainability. In S. Grima, K. Sood, E. Özen, & R. Dalli Gonzi (Eds.), *Greening Our Economy for a Sustainable Future* (pp. 33–45). doi:10.1016/B978-0-443-23603-7.00004-2

Wang, C.-H. (2019). How organizational green culture influences green performance and competitive advantage: The mediating role of green innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(4), 666–683.

Yang, L., & Liu, H. (2022). The impact of ethical leadership on employees' green innovation behavior: A mediating-moderating model. *Frontiers in Psychology*, 13. doi:10.3389/fpsyg.2022.951861

# Conceptualizing Digital Brand Equity Through Thematic Synthesis: An Integrated Framework

Rachata Rungtrakulchai\*

\*Faculty of Business Administration, Thai-Nichi Institute of Technology, Bangkok, Thailand

\*Corresponding Author. E-mail address: rachata@tni.ac.th

Received: 15 October 2025; Revised: 11 November 2025; Accepted: 28 November 2025

Published online: 29 December 2025

## Abstract

Traditional brand equity models, established in an era of one-way communication, are insufficient for measuring brand performance in the digital age where consumers actively co-create brand meaning. This study addresses the conceptual and measurement gap by aiming to develop a robust, multi-dimensional framework for Digital Brand Equity (DBE) that reflects the paradigm shift to a two-way, interactive communication environment. This conceptual study employs a systematic literature review of 47 key academic papers published between 1990 and 2025. A thematic synthesis was conducted to analyze and integrate existing knowledge, identifying core theoretical constructs and evolutionary patterns in brand equity research. The results show a new, synthesized definition of DBE and proposes seven research propositions that correspond to the core dimensions of digital brand equity, including brand salience, perceived quality, associations, customer-brand engagement, online community, authenticity, and value co-creation. This research contributes a holistic and contemporary DBE framework theoretically grounded in the realities of a decentralized digital landscape, providing a crucial foundation for future empirical validation and offering practitioners a more accurate model for assessing and managing brand value in an era of consumer empowerment.

**Keywords:** Brand, Brand equity, Customer engagement, Online community, Social media

## I. INTRODUCTION

The perception of brands has undergone a dramatic transformation since 1990, moving through distinct phases driven by technological and economic shifts. In the pre-digital era (1990s), brand perception was largely firm-controlled and relied heavily on traditional media. This period was characterized by one-way communication, where success was measured by the effectiveness of marketing campaigns and the resulting consumer-based brand equity (CBBE) metrics like awareness, association, perceived quality, and loyalty, as defined by scholars such as Aaker and Keller (Aaker, 1996; Aaker, 1991; Keller, 1993). Brands successfully managed their image by crafting consistent messaging across mass media channels like television and print, relying on consumers to be passive recipients of their narratives. Consumers evaluated brands primarily on the product's functional benefits and the prestige associated with its symbolic image.

The concept of brand equity, rooted in the foundational works of Keller (1993) and Aaker (1996), has long been central to marketing, offering a measure of the added value a brand provides to products and services. However, the advent of the digital transformation era has rendered many traditional metrics insufficient for accurately measuring brand performance. Digital platforms empowered consumers, providing them with the tools to create and share content, effectively giving them a collective voice. As markets transformed into two-way communications, the locus of control over brand meaning began to decentralize. Peer reviews and user-generated content gained significant influence, meaning brand perception was no longer solely dictated by the company but was co-created through public discourse and shared customer experiences. Perception was no longer just about what a

brand said about itself, but about the shared experiences and collective opinions of the community using it.

This indicates that the conceptual model of brand equity (Aaker, 1991; Keller, 1993) lacks of mechanisms of two-way communication – such as perceived interactivity and experience, community engagement, and the specific processes of co-creation – as intrinsic dimensions of brand value remains underdeveloped. This also leads directly to a measurement gap, as traditional metrics are inherently designed for a one-way communication paradigm which completely measure the brand meaning in offline contexts. For instance, while we can measure sentiment of online reviews, there is a lack of comprehensive, validated scales that systematically operationalize how a brand's responsiveness to UGC, its facilitation of peer-to-peer conversations, or its intentional design for co-creation directly contribute to and define distinct dimensions of its overall digital equity. The existing brand measures, often adapted from offline contexts, struggle to quantify the specific added value derived from a brand's active participation in, and successful navigation of, a truly interactive and decentralized communication landscape. This gap is clearly state fundamentally re-evaluating what build brand value when consumers are no longer passive recipients but active architects of brand meaning.

This disconnects between foundational theory and digital reality creates significant practical implications for marketing managers. Firms are investing substantial resources into digital strategies designed to foster two-way communication, such as online community management and social media engagement. Yet, without a robust conceptual framework and validated measurement tools that account for these co-creative and interactive dynamics, marketers lack reliable methods to assess their digital brand equity performance. This practical measurement



gap means that managers struggle to accurately gauge the long-term ROI of their engagement-focused initiatives, justify digital marketing expenditures, or strategically allocate resources to the activities that most effectively build sustainable brand value in a decentralized, consumer-driven landscape.

Therefore, the research objectives for this study are to conceptually develop a robust, multi-dimensional framework for Digital Brand Equity (DBE) that explicitly integrates the paradigm shift from traditional to digital communication environment. This endeavor will provide both a more accurate theoretical understanding of modern brand value and practical tools for its assessment in the digital age. This revised conceptualization will move beyond merely adapting traditional brand equity to the digital realm and instead embed the transformative effects of two-way communication as fundamental to the definition and structure of DBE. The aim is to create a model that doesn't just measure the effects of two-way communication but measures the brand equity inherent in the brand's effective participation in such communication. This requires identifying dimensions that intrinsically reflect the brand's capacity to facilitate, engage with, and integrate consumer contributions into its core identity. The validation of such a measurement instrument would bridge the practical need for marketers to assess their performance in an interactive landscape with the academic need for models that accurately reflect the complexities of contemporary brand meaning co-creation. This effort is crucial for researchers to accurately study the antecedents and consequences of DBE in a holistic manner and for practitioners to strategically invest in digital initiatives that truly build sustainable brand value in the face of decentralized control and consumer empowerment.

## II. LITERATURE REVIEW

### A. Foundational Theories & Models of Brand Equity

The academic formalization of brand equity in the early 1990s (Aaker, 1991; Keller, 1993) represented a monumental shift in marketing thought, moving the concept of a brand from the ambiguous realm of creative art to the strategic domain of measurable financial assets. Before this period, while branding was practiced, its value was often considered intangible and difficult to quantify, making it a secondary consideration in many boardrooms focused on sales figures and market share. The literature of this foundational era sought to rectify this by providing robust conceptual frameworks and empirical tools to understand, build, and manage brand value. The central argument that emerged was that a brand's worth is not inherent in its products or logos but is a perceptual construct that resides entirely in the minds of consumers. This perspective empowered marketers to argue for long-term brand-building investments, armed with theories that linked brand strength directly to customer loyalty and profitability.

The work of David A. Aaker was instrumental in this endeavor. In his book, *Managing Brand Equity* (Aaker, 1991), he defined brand equity as a set of assets and liabilities linked to a brand that add to or subtract from the value provided by a product. He identified key assets such as brand loyalty, name awareness, perceived quality, and brand associations. This framework was revolutionary because it broke down the monolithic idea of a "brand" into manageable components that could be strategically influenced. Aaker later expanded on this by emphasizing the creation of a cohesive brand identity as the strategic heart of the brand, arguing that strong brands have a rich, multifaceted personality that guides every marketing action (Aaker, 1996).

Building on Aaker's work, Keller introduced what would become the most influential model in the field, he called Customer-Based Brand Equity (CBBE). Keller's proposition was that the power of a brand lies in what customers have learned, felt, seen, and heard about it over time (Keller, 1993). He defined CBBE as the "differential effect of brand knowledge on consumer response to the marketing of the brand," meaning a strong brand makes consumers react more favorably to a product than they would to an unbranded version. His brand equity pyramid provided a clear, actionable roadmap for brand building. It begins with establishing brand salience (identity), then building performance and imagery (meaning), fostering positive judgments and feelings (response), and finally achieving brand resonance, a deep psychological bond representing the pinnacle of a loyal customer relationship. These foundational models, including those from European scholars like Kapferer (2008), were developed in a pre-digital world dominated by television, print, and radio. The implicit assumption was that the firm could carefully control the brand narrative through these one-way mass media channels. The era's research culminated in the development of validated measurement scales, most notably by Yoo and Donthu (2001), which allowed researchers to empirically test these theories and link brand equity to marketing mix elements. The summarize of the key definition of brand equity can be seen in the Table 1.

Table 1: Foundational concepts of brand equity

Author(s) & Year	Definition of Brand Equity	Research Approach
Keller (1993)	The differential effect of brand knowledge on consumer response to the marketing of the brand.	Conceptual

Table 1: Foundational concepts of brand equity (cont.)

Author(s) & Year	Definition of Brand Equity	Research Approach
Aaker (1996)	A set of brand assets and liabilities linked to a brand, its name and symbol, that add to or subtract from the value provided by a product or service.	Conceptual
Yoo and Donthu (2001)	The difference in consumer choice between a focal branded product and an unbranded product given the same level of product features.	Empirical (Survey)

The first scholars to include the internet context, like Christodoulides, De Chernatony, Furrer, Shiu, & Abimbola (2006), therefore began their work not by inventing a new concept, but by undertaking the crucial task of adapting this powerful, established, but firm-centric view of brand equity for a new and radically different interactive environment.

#### *B. The Concept of Consumer and Brand Engagement*

The second major evolutionary phase of brand equity studies was driven by the disruption of the internet and, more specifically, the explosion of social media. Previous literatures review a fundamental and irreversible transfer of power from firms to consumers. The controlled, top-down branding management of the 1990s was replaced by a chaotic, democratized, and constant conversations from consumers. This subtopic traces the shift from a passive audience to an active network of creators, critics, and collaborators, and explores the deeper psychological constructs like engagement and authenticity that have become the new value of a brand in this environment.

The paradigm shift was famously heralded by a book calls *The Cluetrain Manifesto*, which provocatively declared that "markets are conversations" and that the internet



was enabling consumers to connect with each other and speak with a powerful, collective voice (Levine, Locke, Searls, & Weinberger, 2000). This was no longer a theoretical proposition but a tangible reality. The architecture of the web, and later social media, provided consumers with unprecedented platforms to share opinions, post reviews, and organize themselves, fundamentally altering the dynamics of brand management (Kucuk, 2008; Labrecque, vor dem Esche, Mathwick, Novak, & Hofacker, 2013). The rise of social media platforms was systematically analyzed by scholars like Kaplan and Haenlein (2010), who provided a much-needed classification of the new landscape. Researchers quickly established that social media was not just a new channel, but a new hybrid element of the promotion mix that blurred the lines between mass communication and personal influence (Mangold & Faulds, 2009).

A critical finding from this era was the potent influence of user-generated content (UGC) on brand equity. Empirical studies demonstrated that UGC was often perceived as more credible and authentic than firm-generated content, giving it a disproportionate impact on brand perceptions and purchase intentions (Schivinski & Dabrowski, 2016). This meant that brand equity was now being visibly co-created in public forums. As this relational dynamic deepened, the academic focus evolved from studying simple interactions to understanding the psychological state of Customer-Brand Engagement (CBE). Groundbreaking work by Brodie, Hollebeek, Jurić, and Ilić (2011) and Hollebeek, Glynn, and Brodie (2014) conceptualized CBE as a consumer's voluntary investment of cognitive, emotional, and behavioral resources into a brand. This moved the goalposts for marketers from achieving transactions to fostering a deep, participatory relationship. This relational view drew heavily on earlier consumer

research, particularly Fournier's (1998) work on applying human relationship theory to brands. In an environment saturated with information and UGC, consumers naturally sought shortcuts to determine which brands to trust. This led to the ascendancy of perceived brand authenticity as a critical component of brand equity, with scholars developing frameworks and scales to measure this elusive but essential brand attribute (Morhart, Malär, Guèvremont, Girardin, & Grohmann, 2015). The empowered consumer of the digital age doesn't just buy a brand; they assess its character, engage in its story, and ultimately decide if it is authentic enough to earn their trust and loyalty.

#### *C. The Digital Brand Environment: Technology & Experience*

The third phase focuses on the context in which modern branding takes place in a complex, integrated, and technologically saturated digital ecosystem. Literatures in this phase moves from the "what" (theories) and the "who" (the consumer) to the "how" and "where" of contemporary brand management. It covers the strategic frameworks needed to navigate this environment, the impact of specific technologies on the brand-consumer interface, and the ultimate goal of delivering a seamless and valuable customer experience. The core argument is that in the current era, brand equity is less about crafting a single message and more about orchestrating a multitude of interconnected touchpoints.

To manage this complexity, marketers needed new strategic playbooks. Practical guides like that of Chaffey and Smith (2017) provided structured models for planning and integrating digital marketing activities. A key strategic shift was the reconceptualization of the consumer's path to purchase. The traditional linear marketing funnel was replaced by the non-linear, iterative consumer journey, a

model that better reflects how consumers now discover, evaluate, and interact with brands across a wide array of digital channels before making a decision (Edelman, 2010; Hamilton & Price, 2019). The primary goal of strategy became managing this entire journey, a concept holistically captured in the work on customer experience management by Lemon & Verhoef (2016).

Delivering a superior customer experience in the digital age requires overcoming significant operational hurdles, chief among them being the integration of online and offline channels. The literature on omni-channel retailing addresses this challenge directly, outlining the shift from a siloed multi-channel approach to a truly integrated system where the consumer experiences the brand, not the channel (Verhoef, Kannan, & Inman 2015). Achieving this seamlessness requires deep integration between marketing and operations, a significant organizational challenge highlighted by Bijmolt et al. (2021). The digital environment is also characterized by rapid technological evolution. Research has explored how specific technologies are creating new opportunities for brand building, from the rise of mobile marketing to the potential of branded augmented reality apps to drive engagement (Tafesse & Wien, 2018). Looking forward, scholars are now grappling with the profound implications of emerging technologies like artificial intelligence, blockchain, and the metaverse, developing conceptual frameworks to guide future marketing practice (Planger, Grewal, Ruyter, & Tucker 2022). The most advanced conceptualizations of digital brand equity now explicitly include the role of algorithmic curation as a key antecedent, recognizing that a consumer's experience of a brand is heavily mediated by recommendation engines and personalized feeds (France et al., 2025). This highlights the current frontier of brand management which building authentic, engaging brands

within an environment that is increasingly personalized, automated, and experiential.

#### *D. Theoretical Foundations of Digital Brand Equity*

The conceptualization of Digital Brand Equity (DBE) is not a monolithic construct but rather a synthesis of several decades of evolving marketing thought. To develop a comprehensive framework for DBE, it is essential to ground it in the foundational theories that have shaped our understanding of brand value. This review delineates the theoretical pillars that support the development and categorization of the DBE dimensions, tracing the intellectual lineage from foundational, firm-centric models to contemporary, co-creative perspectives. The framework proposed in this study is built upon three core theoretical foundations which are (1) Customer-Based Brand Equity (CBBE) Theory, (2) Brand Relationship Theory, and (3) the complementary perspectives of Service-Dominant (S-D) Logic and Engagement Theory.

##### *1) Brand Relationship Theory: The Relation Foundation*

While CBBE theory explains what consumers *know* about a brand, Brand Relationship Theory explains how they *feel* about and connect with it. As the digital environment evolved from a static information repository to an interactive social space, this theoretical lens became critical for understanding the deeper, more emotional drivers of brand value. Pioneered by Fournier (1998), this theory applies the constructs of interpersonal relationship theory to the consumer-brand dyad, arguing that consumers can and do form meaningful, evolving, and multifaceted relationships with brands. These relationships are not merely transactional; they are imbued with meanings of trust, commitment, intimacy, and even conflict.

##### *2) Service-Dominant Logic and Engagement Theory:*

*The Co-Creative Foundation* The most contemporary

theoretical support for the DBE framework comes from the complementary perspectives of Service-Dominant (S-D) Logic and Engagement Theory. These theories explain the participatory, interactive, and co-creative nature of value in the modern digital ecosystem. S-D Logic fundamentally reframes economic exchange by positing that value is not something created by a firm and delivered to a customer, but is instead always co-created through the interaction and integration of resources among multiple actors (Vargo & Lusch, 2006, 2008). In this view, a brand is not a finished product but a value proposition that only becomes valuable when the consumer actively integrates it into their life.

This perspective provides the crucial theoretical justification for the most dynamic and advanced dimensions of DBE. Building on S-D Logic, Customer-Brand Engagement (CBE) theory identifies the specific psychological state that drives this co-creation, defining engagement as a consumer's voluntary investment of cognitive, emotional, and behavioral resources into the brand (Hollebeek et al., 2014; Brodie et al., 2011). These theories directly support the dimensions of Customer-Brand Engagement, Online Community Engagement, and Value Co-Creation & Interactivity. They explain why a passive online audience

is an obsolete concept and why the most valuable brands are those that successfully act as platforms for interaction and co-creation. This final pillar reframes the consumer as an active partner in the branding process, providing a robust theoretical foundation for understanding how brand value is built with consumers in the digital age, not just for them.

### III. RESEARCH METHODOLOGY

The primary objective of this research is to develop a contemporary conceptualization of Digital Brand Equity (DBE) and to formulate a set of testable research propositions that articulate the relationships between its core dimensions. Given that the field of digital branding is fragmented and rapidly evolving, a methodology was required that could systematically synthesize a broad and diverse body of literature to build theory. Therefore, this study employs a conceptual research design, utilizing a systematic literature review (SLR) as its primary analytical method. This approach is ideal for integrating existing knowledge, identifying core theoretical constructs, and developing a coherent, multi-dimensional framework from which future empirical research can be launched. The research procedure can be explained as in the figure 1.

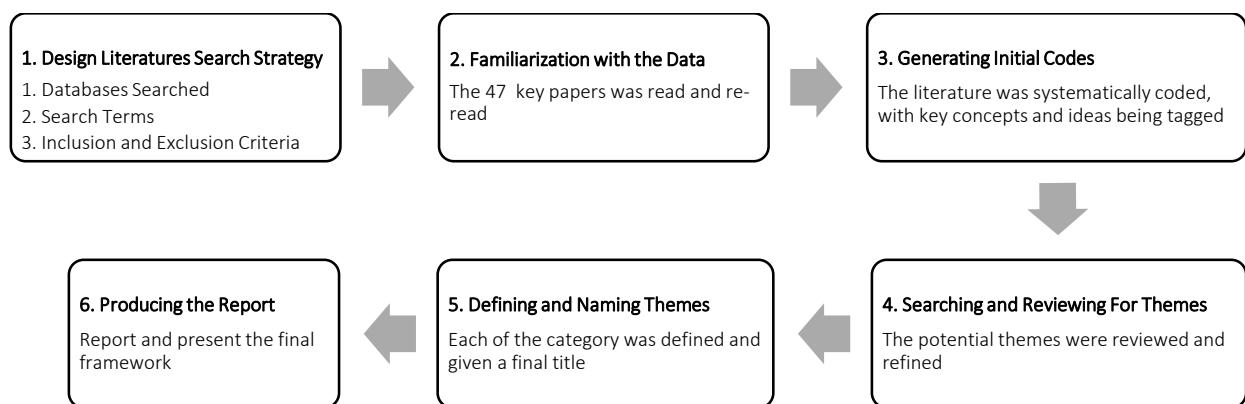


Figure 1: Research procedure

The inclusion criteria specified selecting peer-reviewed journal articles and seminal books published in English between 1990 and October 2025. Selected studies were required to have a primary focus on brand theory, digital marketing, or consumer behavior within a digital context. Furthermore, the papers needed to substantially discuss at least one of the core thematic areas, such as foundational brand equity, online branding, social media, brand engagement, or brand authenticity.

#### *A. Design Literature Search Strategy*

To ensure a comprehensive and rigorous foundation for this conceptual study, a systematic search of academic literature was conducted. The process was designed to capture the entire evolutionary arc of brand equity, from its foundational principles to its most current digital manifestations.

#### *B. Thematic Synthesis and Analysis*

Following the literature search, which yielded an initial pool of several hundred articles, a screening process based on titles, abstracts, and full-text reviews was conducted to arrive at the final of 47 key literatures. The core of the methodological approach was the analysis of these selected works through a process of thematic synthesis, a method for identifying, analyzing, and reporting patterns (themes) within qualitative data. This study followed the established six-phase process for thematic analysis as outlined by Braun & Clarke (2006) as in the figure 1.

#### *C. Validity and Reliability Check*

To ensure the validity of the 47 key papers, the thematic synthesis would be subject to peer debriefing, wherein the resultant themes are reviewed by an independent expert to confirm their credibility and logical coherence against the source literature. Furthermore, inter-coder

reliability would be established by having a second researcher independently categorize the 47 key papers according to the defined thematic framework, with a high level of agreement confirming the dependability and consistency of the analytical process.

## IV. RESEARCH RESULTS

### *A. Searching, Reviewing, and Synthesizing Related Literatures*

The table 2 shows the result of a thematic synthesis, methodically categorizing 47 key research papers to map the evolution of brand equity. The categorization follows a clear chronological and conceptual path. It begins with the Foundational Brand Equity Concepts, grouping seminal, pre-digital works from scholars like Aaker and Keller that first defined brand equity as a measurable asset. The next theme, Transition to Online Branding, captures the initial scholarly adaptations to the internet's rise and the shift towards two-way communication. This is followed by the Social Media & User-Generated Content category, which consolidates literature focusing on the decentralization of brand control and the power of consumer-created narratives.

As the field matured, the focus deepened, leading to the emergence of themes like Customer-Brand Engagement (CBE), which groups research defining the consumer's psychological investment, and Brand Authenticity & Relationships, which focuses on the trust and genuineness required in digital interactions. Finally, the table includes two contemporary themes which are Digital Brand Equity Models & Measurement, which highlights the ongoing challenge of quantifying these new constructs, and Omni-Channel & Future Technologies, which points to the current and future research frontiers involving integrated experiences and emerging tech like AI.

Table 2: Review of previous literature which contribute to digital brand equity

Thematic Category	Description	Freq.	Key Literatures
Foundational Brand Equity Concepts	Seminal works defining brand equity, its dimensions, and measurement before the digital era.	7	Aaker (1991, 1996); Fournier (1998); Kapferer (2008); Keller (1993, 2016); Yoo & Donthu (2001)
Transition to Online Branding	Early studies exploring the internet's impact, consumer empowerment, and initial adaptations of brand equity for an online context.	6	Christodoulides et al. (2006); Hoffman & Novak (1996); Horppu, Kuivalainen, Tarkiainen, & Ellonen (2008); Kucuk (2008); Levine et al. (2000); Urban (2004)
Social Media & User-Generated Content	Research focusing on the role of social media platforms and user-created content in shaping brand perceptions and equity.	8	Culotta & Cutler (2016); de Vries, Gensler, & Leeflang (2012); Hennig-Thurau et al. (2010); Kaplan & Haenlein (2010); Mangold & Faulds (2009); Whitelock et al. (2013); Schivinski & Dabrowski (2016); Stephen (2016)
Customer-Brand Engagement (CBE)	Literature defining, conceptualizing, and measuring the consumer's psychological investment and active relationship with a brand.	6	Brodie et al. (2011); Dessart et al. (2015); Hollebeek et al. (2014); Kumar & Pansari (2016); van Doorn et al. (2010); Brodie et al. (2011)
Brand Authenticity & Relationships	Studies examining the importance of trust, genuineness, and relational dynamics in building and maintaining digital brand value.	6	Fournier & Alvarez (2012); Grayson & Martinec (2004); Morhart et al. (2015); Schallehn, Burmann, Riley (2014); Labrecque et al. (2013)
Digital Brand Equity Models & Measurement	Papers that explicitly propose or test models and measurement scales for brand equity in a digital or social media context.	8	Baldus et al. (2015); France et al. (2025); Samarah Samarah, Bayram, Aljuhmani, & Elrehaeil (2022); Butt et al. (2018); Szántó, Papp-Váry, & Radácsi (2025); Medvedieva (2023)
Omni-Channel & Future Technologies	Forward-looking research on integrated customer experiences, emerging technologies (AR, AI), and the future of digital branding.	6	Angelidou (2017); Bijmolt et al. (2021); Grewal, Hulland, Kopalle, & Karahanna (2020); Plangger et al. (2022); Tafesse & Wien (2018); Verhoef et al. (2015)

### B. Definition of Digital Brad Equity

The Table 3 summarizes the previous literatures which propose related-definition of Digital Brand Equity (DBE), demonstrating the evolving understanding of brand value in the digital era. Christodoulides et al. (2006) provided an early, foundational definition, adapting traditional brand equity principles to the online environment through a conceptual literature review. Their work highlighted the need to consider online-specific assets and liabilities.

Subsequently, Hollebeek, Glynn, & Brodie (2014), while not directly defining DBE, introduced the crucial concept of Customer Brand Engagement (CBE) as a multi-faceted cognitive, emotional, and behavioral activity. Their conceptual framework for CBE became instrumental in understanding the active role of consumers in value creation, a core element now widely recognized within DBE. Butt et al. (2018) offered an empirical perspective, defining e-retail brand equity specifically for online retail

contexts. Their survey-based research empirically identified factors like website usability and online trust as critical drivers, reinforcing the importance of the digital interface in value perception. More recent conceptualizations include Ionescu et al. (2023), who, through a literature review, broadly defined DBE as the collective value and perception constructed via all digital marketing channels. Finally, France, Davcik, & Kazandjian (2025) presented a forward-looking conceptual framework, explicitly integrating the

complex interplay of firm-generated content, user-generated content, and algorithmic curation as fundamental drivers of digital brand value. Collectively, these papers illustrate a progression from adapting traditional brand equity to digital contexts, to emphasizing consumer engagement, to empirically validating online drivers, and finally, to embracing the multifaceted, co-created, and algorithm-mediated nature of modern DBE.

Table 3: Summary of related-definition of digital brand equity

Definition of Related-Digital Brand Equity	Key Findings	Model Role	Citation
The overall assessment of a brand that is formed from all of its online activities.	The study found that both firm-created social media communication (e.g., brand posts) and user-generated content (e.g., online comments) have significant, positive, and distinct effects on the dimensions of brand equity (brand awareness and brand image).	<u>Dependent Variable</u> The study examined how different types of social media communication (independent variables) build brand equity.	Schivinski & Dabrowski (2016)
Defined e-retail brand equity as the value added to products/services as perceived by consumers, driven by factors unique to the electronic retail context.	Website usability, security, and a favorable online experience were identified as significant antecedents to building brand equity for an online retailer. The model confirmed that a quality digital presence is a prerequisite for brand value.	<u>Dependent Variable</u> The research modeled the key drivers (antecedents) that lead to the creation of brand equity for an online store.	Butt et al. (2018)
A set of assets (or liabilities) linked to a brand's name and symbol that adds to (or subtracts from) the value provided by a product or service to a firm and/or that firm's customers in an online environment.	This foundational paper proposed a model where online brand equity is built from dimensions like emotional connection, online experience, and responsiveness. It argued that DBE is a distinct construct from offline equity.	<u>Central Construct</u> The paper's primary goal was to define and conceptualize this construct, positioning it as a key asset to be built and managed online.	Christodoulides et al. (2006)
While not a direct definition of DBE, their framework for Customer Brand Engagement (CBE) as a consumer's "positively valenced brand-related cognitive, emotional and behavioral activity" became a core component of how modern DBE is understood.	The study validated a scale for measuring engagement and argued that it is a key psychological state that precedes loyalty and other positive brand outcomes. Engagement is a critical process in building brand value online.	<u>Mediating Variable</u> Engagement is positioned as the psychological process that connects brand activities (antecedents) with brand equity outcomes (consequences).	Hollebeek, Glynn, & Brodie (2014)

Table 3: Summary of related-definition of digital brand equity (cont.)

Definition of Related-Digital Brand Equity	Key Findings	Model Role	Citation
A multidimensional construct comprising brand awareness, brand image, perceived quality, and brand loyalty, as manifested and experienced by consumers through a brand's social media presence.	The study found that a brand's social media marketing efforts positively influence its social media brand equity, which in turn leads to a greater intention to purchase from the brand.	<u>Mediating Variable</u> Social media brand equity was modeled as the bridge that connects a firm's marketing efforts on social media to the consumer's purchase intention.	Kim & Ko

Based on the comprehensive review of academic literature from 1990 to the present, and synthesizing the contributions of key scholars, Digital Brand Equity (DBE) can be defined as:

"The cumulative value a brand accrues from its strategic and continuous engagement with consumers across all digital touchpoints, encompassing the sum of enhanced brand salience, positive brand associations, superior perceived digital quality and experience, deep customer-brand engagement, thriving online communities, transparent brand authenticity, and collaborative value co-creation, which collectively drive consumer trust, loyalty, and advocacy."

This definition integrates the foundational principles of brand equity (Aaker, 1991; Keller, 1993) with the unique characteristics and dynamics of the digital environment, acknowledging the shift towards consumer empowerment, co-creation, and relational engagement (Hollebeek et al., 2014; France et al., 2025; Vargo & Lusch, 2006). It highlights that DBE is not merely a translation of offline brand equity, but a distinct construct shaped by interactivity, user-generated content, and algorithmic mediation.

### C. Research Propositions

The development of these seven research propositions is the direct and logical outcome of the thematic synthesis conducted on the 47 key literatures. The thematic analysis serves as a systematic process to distill a vast and complex body of research into coherent themes, and these propositions represent the formalized, testable hypotheses that emerge from the insights gleaned from those themes. The link between the analysis and the propositions is that each proposition is a synthesized statement of the relationships consistently identified or theoretically argued for within the literature corresponding to each dimension as shown in the figure 2.

Theme of Digital Brand Salience emerged from synthesizing the foundational works of Aaker (1991) and Keller (1993), who established brand awareness as a prerequisite for equity, with more recent studies like Christodoulides et al. (2006), who adapted this concept for the digital context where being "top-of-mind" translates to visibility in search and social media. The analysis revealed a consistent pattern: without this initial cognitive footprint, no further brand-building can occur. This directly led to Proposition 1, which formalizes this foundational role.

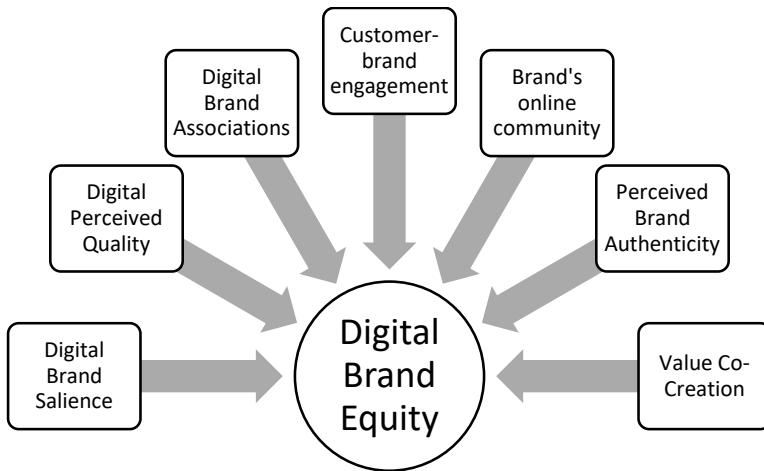


Figure 2: Digital brand equity conceptual model

**Proposition 1:** When a brand is easily recognized and recalled online, it is more likely to be considered by consumers during their decision-making process, which is the first step in building its digital brand equity.

Similarly, the thematic analysis of literature on Digital Perceived Quality combined insights from early measurement studies that linked marketing mix elements to quality perception (Yoo & Donthu, 2001) with contemporary research on the omni-channel customer experience (Lemon & Verhoef, 2016). The recurring theme was that a seamless and reliable digital interface acts as a primary signal of a brand's overall quality and trustworthiness, a relationship articulated in Proposition 2.

**Proposition 2:** A consumer's judgment of a brand's digital quality, based on a positive and reliable experience with its website and apps, directly builds trust and a better overall brand perception.

The synthesis of literature on social media's impact (Schivinski & Dabrowski, 2016) and brand personality highlighted the theme of Digital Brand Associations, where a brand's value is contingent on its alignment with consumer identity, leading to Proposition 3.

**Proposition 3:** When a brand's online image and values align with a consumer's own identity, it strengthens the consumer's positive attitude toward that brand.

The powerful theme of Customer-Brand Engagement was synthesized from a specific body of literature that defines engagement as a deep psychological investment beyond mere transactions (Hollebeek et al., 2014; Brodie et al., 2011), forming the basis for Proposition 4, which posits engagement as a mediator to loyalty.

**Proposition 4:** Customer-brand engagement, which is the time and energy a consumer invests in a brand, acts as a bridge between good brand experiences and the development of genuine loyalty and advocacy.

The literature on Online Community (Baldus et al., 2015) and Perceived Brand Authenticity (Morhart et al., 2015; Fournier, 1998) provided the clear themes that a sense of belonging and genuineness are critical drivers of trust and commitment, which are formalized in Propositions 5 and 6.

**Proposition 5:** A strong sense of belonging within a brand's online community is a key reason consumers stay loyal, even beyond their satisfaction with the product.



**Proposition 6:** When a brand is perceived as authentic in its digital communications, it increases consumer trust and emotional commitment, making them less skeptical of its marketing messages.

Finally, the most contemporary theme, Value Co-Creation, emerged from synthesizing forward-looking works on Service-Dominant Logic and consumer empowerment (Samarah et al. 2022), leading to Proposition 7, which hypothesizes that interactivity and participation foster the highest levels of loyalty. In essence, the thematic analysis acted as an intellectual bridge, transforming the collective knowledge from 47 distinct papers into seven clear, synthesized, and testable research propositions.

**Proposition 7:** A consumer's active participation in value co-creation and their sense that the brand is interactive fosters a feeling of psychological ownership, which leads to the strongest forms of brand loyalty.

The proposed seven-dimensional Digital Brand Equity (DBE) framework is based on a literature synthesis and requires empirical validation. The model is also presented universally, without accounting for significant variations across different industries or cultural contexts, and it may not fully capture the impact of rapidly emerging technologies.

This seven-dimensional framework provides managers with a robust tool to move beyond simple vanity metrics and measure the true performance of their digital brand equity. It offers a clear way to track and justify strategic investments in relational dimensions like perceived authenticity, online community health, and value co-creation. By adopting these more nuanced metrics, firms can more effectively allocate resources to the digital activities that build genuine, long-term consumer loyalty.

These limitations highlight clear directions for future research. The most critical next step is the empirical

validation of the framework and its measurement scales using quantitative methods like structural equation modeling (SEM). Subsequent studies should investigate the specific antecedents, such as different digital marketing strategies, and the financial consequences of a strong DBE. Furthermore, research is needed to test the model's generalizability across diverse cultural and industrial settings. Finally, future work must continually adapt the framework to account for the influence of emerging technologies like AI, Web3, and the metaverse on how brand value is co-created and perceived, ensuring the concept of DBE remains relevant and robust.

## REFERENCES

Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity*. New York, NY: The Free Press.

Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands*. New York, NY: The Free Press.

Angelidou, M. (2017). The role of smart city characteristics in the plans of fifteen cities. *Journal of Urban Technology*, 24(4), 3–28.

Baldus, B. J., Voorhees, C., & Calantone, R. (2015). Online brand community engagement: a scale development and validation. *Journal of Business Research*, 68(5), 978–985.

Bijmolt, T. H. A., Broekhuis, M., de Leeuw, S., Hirche, C., Rooderkerk, R. P., Sousa, R., & Zhu, S. X. (2021). Challenges at the marketing–operations interface in omni-channel retail environments. *Journal of Business Research*, 122, 864–874.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.

Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Jurić, B., & Ilić, A. (2011). Customer engagement: Conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research. *Journal of Service Research*, 14(3), 252–271.

Butt, M. M., Yu, Y., Mohd-Any, A. A., Mutum, D. S., Ting, H., & Khong, K. W. (2018). Antecedents of consumer-based electronic retail brand equity: An integrated model. *Asian Academy of Management Journal*, 23(2), 69–99.

Chaffey, D., & Smith, P. R. (2017). *Digital marketing excellence: Planning, optimizing and integrating online marketing* (5th ed.). London, England: Routledge.

Christodoulides, G., De Chernatony, L., Furrer, O., Shiu, E., & Abimbola, T. (2006). Conceptualising and measuring the equity of online brands. *Journal of Marketing Management*, 22(7-8), 799–825.

Culotta, A., & Cutler, J. (2016). Mining brand perceptions from Twitter social networks. *Marketing Science*, 35(3), 341–537.

de Vries, L., Gensler, S., & Leeflang, P. S. H. (2012). Popularity of brand posts on brand fan pages: An investigation of the effects of social media marketing. *Journal of Interactive Marketing*, 26(2), 83–91.

Dessart, L., Veloutsou, C., & Morgan-Thomas, A. (2015). Consumer engagement in online brand communities: A social media perspective. *Journal of Product & Brand Management*, 24(1), 28–42.

Edelman, D. C. (2010). Branding in the Digital age: you're spending your money in all the wrong places. *Harvard Business Review*, 1–8. Retrieved from <https://depositioneerders.nl/wp-content/uploads/2017/01/Branding-in-the-Digital-Age-HBR.pdf>

Fournier, S. (1998). Consumers and Their brands: Developing relationship theory in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 24(4), 343–373.

Fournier, S., & Alvarez, C. (2012). Brands as relationship partners: Warmth, competence, and in-between. *Journal of Consumer Psychology*, 22(2), 177–185.

France, S. L., Davcik, N. S., & Kazandjian, B. J. (2025). Digital brand equity: The concept, antecedents, measurement, and future development. *Journal of Business Research*, 192, 115273.

Grayson, K., & Martinec, R. (2004). Consumer perceptions of iconicity and indexicality and their influence on assessments of authentic market offerings. *Journal of Consumer Research*, 31(2), 296–312.

Grewal, D., Hulland, J., Kopalle, P. K., & Karahanna, E. (2020). The future of technology and marketing: A multidisciplinary perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48, 1–8.

Hamilton, R., & Price, L. L. (2019). Consumer journeys: Developing consumer-based strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47, 187–191.

Hennig-Thurau, T., Malthouse, E. C., Friege, C., Gensler, S., Lobschat, L., Rangaswamy, A., & Skiera, B. (2010). The impact of new media on customer relationships. *Journal of Service Research*, 13(3), 311–330.

Hoffman, D. L., & Novak, T. P. (1996). Marketing in hypermedia computer-mediated environments: Conceptual foundations. *Journal of Marketing*, 60(3), 50–68.

Hollebeek, L. D., Glynn, M. S., & Brodie, R. J. (2014). Consumer Brand engagement in social media: Conceptualization, scale development and validation. *Journal of Interactive Marketing*, 28(2), 149–165.

Horppu, M., Kuivalainen, O., Tarkiainen, A., & Ellonen, H. K. (2008). Online satisfaction, trust and loyalty, and the impact of the offline parent brand. *Journal of Product & Brand Management*, 17(6), 403–413.

Kapferer, J. N. (2008). *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term* (4th ed.). London, England: Kogan Page Publishers.

Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53(1), 59–68.

Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1–22.

Keller, K. L. (2016). Reflections on customer-based brand equity: Perspectives, progress, and priorities. *AMS Review*, 6, 1–16.

Kucuk, S. U. (2008). Consumer exit, voice, and 'power' on the internet. *Journal of Research for Consumers*, 15, 1–6.

Kumar, V., & Pansari, A. (2016). Competitive Advantage through Engagement. *Journal of Marketing Research*, 53(4), 497–514.

Labrecque, L. I., vor dem Esche, J., Mathwick, C., Novak, T. P., & Hofacker, C. F. (2013). Consumer power: Evolution in the digital age. *Journal of Interactive Marketing*, 27(4), 257–269.

Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.

Levine, R., Locke, C., Searls, D., & Weinberger, D. (2000). *The Cluetrain Manifesto: The End of Business as Usual*. Cambridge, MA: Perseus Books.

Medvedieva, K. (2023). Digital branding in the marketing strategy of enterprises. *Scientia Fructuosa*, 149(3), 33–43. doi:10.31617/1.2023(149)03



Mangold, W. G., & Faulds, D. J. (2009). Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons*, 52(4), 357–365.

Morhart, F., Malär, L., Guèvremont, A., Girardin, F., & Grohmann, B. (2015). Brand authenticity: an integrative framework and measurement scale. *Journal of Consumer Psychology*, 25(2), 200–218.

Planger, K., Grewal, D., Ruyter, K. D., & Tucker, C. (2022). The future of digital technologies in marketing: A conceptual framework and an overview. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 50, 1125–1134.

Samarah, T., Bayram, P., Aljuhmani, H. Y., & Elrehail, H. (2021). The role of brand interactivity and involvement in driving social media consumer brand engagement and brand loyalty: the mediating effect of brand trust. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 16(4), 648–664.

Schallehn, M., Burmann, C., Riley, N. (2014). Brand authenticity: Model development and empirical testing. *Journal of Product & Brand Management*, 23(3), 192–199.

Schivinski, B., & Dabrowski, D. (2016). The effect of social media communication on consumer perceptions of brands. *Journal of Marketing Communications*, 22(2), 189–214.

Stephen, A. T. (2016). The role of digital and social media marketing in consumer behavior. *Current Opinion in Psychology*, 10, 17–21.

Szántó, P., Papp-Váry, Á., & Radácsi, L. (2025). Research gap in personal branding: Understanding and quantifying personal branding by developing a standardized framework for personal brand equity measurement. *Administrative Sciences*, 15(4), 148.

Tafesse, W., & Wien, A. (2018). Implementing social media marketing strategically: An empirical assessment. *Journal of Marketing Management*, 34(9-10), 732–749.

Urban, G. L. (2004). The emerging era of customer advocacy. *MIT Sloan Management Review*, 45(2), 77–82.

van Doorn, J., Lemon, K. N., Mittal, V., Nass, S., Pick, D., Pirner, P., & Verhoef, P. C. (2010). Customer engagement behavior: Theoretical foundations and research directions. *Journal of Service Research*, 13(3), 253–266.

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2006). *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*. New York, NY: Routledge.

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1–10.

Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing: Introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174–181.

Whitelock, J., Cadogan, J. W., Okazaki, S., & Taylor, C. R. (2013). Social media and international advertising: Theoretical challenges and future directions. *International Marketing Review*, 30(1), 56–71

Yoo, B., & Donthu, N. (2001). Developing and validating a multidimensional consumer-based brand equity scale. *Journal of Business Research*, 52(1), 1–14.

# Developing an AI-Powered Chatbot for Customer Service in the Hospitality Industry: A Case Study of Kawin Home Using ManyChat

Jirayu Manmuean<sup>1\*</sup> Montira Tadaamnuaychai<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>*School of Communication Arts, Bangkok University, Pathum Thani, Thailand*

\*Corresponding Author. E-mail address: kato.54@hotmail.com

Received: 30 June 2025; Revised: 27 August 2025; Accepted: 30 September 2025

Published online: 29 December 2025

## Abstract

This study explores the implementation of an AI-driven chatbot to enhance customer service for a small homestay in Thailand. The objective is to address delays in online communication and assess how chatbot automation improves customer experience and booking conversion. An AI-chatbot was developed using the ManyChat platform and integrated with Facebook Messenger. The chatbot was designed through a user-centered process, using actual customer inquiries as training data. The evaluation focused on three key performance indicators: (1) Guest Conversion Rate, (2) Customer Satisfaction Rate, and (3) Human Intervention Rate. Results showed that the chatbot achieved a 73.68% conversion rate (target: 50%), a 67.14% satisfaction rate (target: 90%), and a 25% human intervention rate (target: below 20%). While the system successfully improved booking rates and reduced communication delays, challenges remained in handling follow-up questions and personalized requests. Feedback highlighted usability issues and suggested improvements in visual design and natural flow. The study concludes that well-structured chatbots can reduce staff workload while supporting customer engagement in small hospitality operations with limited resources.

**Keywords:** AI customer service, Chatbot, Hospitality, Homestay, ManyChat

## I. INTRODUCTION

Artificial Intelligence (AI) has swiftly evolved from a conceptual idea into a cornerstone of modern innovation, fundamentally transforming industries across the globe. Initially aimed at replicating human intelligence, AI has become an indispensable tool in domains such as education, healthcare, manufacturing, and business. Today's AI systems can analyze massive datasets, learn patterns, and adapt with impressive speed and accuracy. This ability empowers organizations to optimize workflows, make informed decisions, and respond to market shifts with agility. The integration of AI into strategic operations has redefined traditional business models and expanded the potential for predictive insights and efficiency (Rashid & Kausik, 2024). Its applications extend across sectors such as education, where AI-powered adaptive learning systems tailor content to individual needs, and healthcare, where predictive analytics have transformed patient care (Soliman, Ahmed, Danwish, & Hassani, 2024). In business, AI enhances customer engagement, automates service, and improves operational performance (Alneyadi & Wardat, 2023).

With advancements in deep learning, neural networks, and natural language processing (NLP), AI now replicates cognitive functions enabling intelligent systems to understand language, recognize images, and make autonomous decisions. This has had a particularly transformative impact on customer service, allowing organizations to deliver personalized real-time support through AI-powered tools. In the hospitality industry, Svendsen (2024) points out that guest expectations now extend beyond fast responses. They seek seamless digital experiences, real-time personalization, and transparency. Hospitality providers must adapt by integrating smart tools that enhance convenience while maintaining human warmth. Delays in communication or lack of customization can reduce satisfaction and lead to lost loyalty. Nwokedi and Nwafor (2024) add

that chatbots supported by machine learning offer scalable, intelligent communication that learns from prior interactions, meeting rising expectations through 24/7 responsiveness.

AI has already enabled personalized service in hospitality via chatbots, facial recognition, and smart recommendations. (Ameen, Tarhini, Reppel, & Anand, 2021) highlight how AI enhances customer experience (CX) by minimizing friction, supporting real-time conversations, and tailoring services ultimately reinforcing loyalty. Bağıran Özşeker, Aktaş, and Kurgun (2022) further explain that AI can now handle bookings, interpret guest intent, and process transactions with high accuracy, drastically improving service quality and responsiveness. Predictive analytics even allow businesses to anticipate guest preferences and adjust resource allocation in real time (Tussyadiah & Park, 2018). Yet, the challenge lies in maintaining a balance between automation and the human touch. While AI boosts efficiency, guests still value personal connection. Thus, a hybrid service model where AI complements staff is critical to success (Bağıran Özşeker et al., 2022). With chatbot implementation, hotels can offer 24/7 assistance without overstressing limited staff resources, especially for small operations. A global survey cited by Big Data Agency (2017) revealed that by 2020, 80% of executives across major firms planned to adopt chatbots, with cost reductions of up to 30% in customer service operations. In hospitality, chatbots assist in airline check-ins, restaurant orders, tourism recommendations, and hotel bookings (Chi & Nam, 2022; Ivanov & Webster, 2020; Kumawat, Datta, Prentice, & Leung, 2025). These applications make them especially valuable for service-heavy sectors with high inquiry volumes and time-sensitive communication needs.

While existing literature addresses chatbot use in large hospitality operations, there is limited research on AI adoption in small homestay businesses in Southeast

Asia. Industry surveys indicate that hospitality professionals already recognize the benefits of AI, with 45% citing increased productivity, 42% reporting reduced workload, and 39% noting better customer service as key advantages (The Access Group, 2025). Notably, the most popular application use in hospitality is AI-ChatGPT, with three-quarters reporting that it helps lower stress levels, although 42% expressed concerns that such tools could replace human roles (The Access Group, 2025). In other words, in an era where travelers expect instant responses, businesses without automated reply systems are at a competitive disadvantage.

The reason why the researcher chose the hospitality category as a case study is because the hospitality industry, and particularly small homestays, relies heavily on real-time communication, personalized service, and continuous engagement across the guest journey from inquiry and booking to post-stay feedback. This demand is heightened by guest expectations for responsive digital service and can be challenging during staffing shortages or with limited resources (Darios, 2022). Furthermore, user-friendly and cost-effective AI tools are particularly suited for small hospitality operations lacking full-time staff or advanced booking systems (Lighthouse, 2025).

This study focuses on Kawin Home, a small homestay in Thailand facing clear limitations in managing customer inquiries via Facebook. Without a booking engine or full-time staff, the business struggles to respond promptly, often taking up to two hours to reply leading to lost customer interest. Dick (2018) reports that 82% of consumers expect “immediate” responses in marketing or sales, and 90% deem fast replies crucial for service inquiries. More than half expect a reply within 10 minutes, a benchmark that Kawin Home’s current system cannot meet. This communication gap directly impacts booking conversions and overall customer satisfaction.

To address this, the researcher proposes implementing a chatbot via ManyChat which is a Martech tool capable

of delivering immediate, automated, and personalized responses on Facebook Messenger. The objective of the study is to test whether this chatbot can reduce delays, enhance guest experience, and increase bookings. The study employs three KPIs: (1) Conversion Rate measuring successful bookings after interaction, (2) Customer Satisfaction Rate assessing user ratings of their experience with the chatbot, and (3) Human Intervention Rate tracking how often staff must assist the chatbot. This metric framework provides a comprehensive evaluation of chatbot effectiveness from both customer and operational perspectives.

Kawin Home was selected as a case study due to its relevance, practicality, and real-time access to communication data. The researcher was able to monitor message flows, booking behavior, and chatbot performance directly. This setting reflects the challenges faced by many Thai homestays, providing valuable insights that other small hospitality businesses can replicate. The study contributes to academic and practical understandings of AI-driven tools in digital marketing and service automation. It aims to demonstrate how small businesses, even with limited resources, can leverage AI chatbots to meet modern consumer demands and remain competitive in an increasingly digital hospitality environment. This research is particularly beneficial for small business owners seeking to reduce workload and increase competitiveness with minimal cost.

## II. LITERATURE REVIEW

To understand how chatbot implementation can influence customer decision-making in the hospitality industry, it is essential to examine several interrelated concepts. These include chatbot and AI foundations, the marketing funnel that maps customer journey stages, and service-centric factors such as customer experience, customer satisfaction, key qualities, and user experience.

Together, these theories provide a comprehensive framework for evaluating chatbot effectiveness in improving guest engagement and conversion.

#### *A. Artificial Intelligence, Chatbots, and Automation*

In the fast-evolving digital landscape, artificial intelligence (AI) and chatbots are revolutionizing business-consumer interactions. AI, which includes various technologies, enables computers to perform tasks that typically require human intelligence. Chatbots, a prominent application of AI, provide automated yet personalized customer interactions, significantly enhancing user experiences.

Automation refers to the use of technology to carry out tasks with minimal human involvement. It simplifies processes, improves efficiency, and minimizes human error. By automating routine or complex tasks, businesses can boost productivity and allow human workers to focus on strategic and creative efforts (Kanade, 2024). This shift in work dynamics represents a significant transformation in how businesses operate.

Artificial intelligence involves systems capable of performing tasks traditionally associated with human cognition, such as prediction, recognition, and language processing. These systems rely on massive data analysis to learn patterns and inform decisions (Glover, 2024). Historically, AI traces its roots to Alan Turing's pioneering work in the 1950s, particularly the Turing Test, which assessed a machine's ability to imitate human intelligence. Over time, AI has grown into a vital tool across disciplines, including education and customer service (Khairunisa & Suyatmini, 2024).

Among the most common applications of AI is the chatbot. The term "chatbot" merges "chat" and "robot," referring to systems designed to simulate human conversation. Powered by natural language processing (NLP) and artificial neural networks, modern chatbots analyze and interpret user input to deliver appropriate responses (Azam et al., 2024; Misischia, Poecze, & Strauss,

2022). These chatbots can handle various customer service functions, answering inquiries, offering recommendations, and escalating to human agents when necessary (Shweta, 2022). They are designed to interact in multiple languages, further enhancing their usability and accessibility (Mostafa & Kasamani, 2022). As chatbots improve usability and deliver personalized experiences, they become increasingly integral to customer engagement strategies across industries (Gupta, 2020).

#### *B. Type of Chatbot*

MindTitan (n.d.) categorized chatbots into six types depending on business context and user needs:

*1. Rule-based Chatbots:* These bots operate on predefined scripts and decision trees. They are ideal for routine tasks such as answering FAQs, handling bookings, or navigating delivery options. Their popularity surged after the Facebook Messenger platform enabled chatbot integration. (Haugeland, Følstad, Taylor, & Bjørkli, 2022) added that these bots identify user intent using keyword libraries and guide users toward their goal through decision trees. Their quick response time and update flexibility make them highly suitable for small businesses.

*2. Keyword Recognition-based Chatbots:* These bots focus on identifying key phrases within user input. This makes them reliable for delivering precise responses to tasks such as password resets or troubleshooting specific problems.

*3. Menu-based Chatbots:* These resemble phone menus, offering structured options for users to navigate. They are commonly used in services that benefit from step-by-step flows like online shopping or service inquiries.

*4. Contextual Chatbots:* These bots remember past interactions and use that memory to tailor responses. A good example is a banking chatbot recommending products based on a user's prior activity and profile.

*5. Hybrid Chatbots:* These bots combine rule-based logic with AI adaptability. They can manage both

straightforward tasks and complex scenarios, making them suitable for businesses needing both quick answers and personalized support.

6. *Voice Chatbots*: These bots use speech recognition and text-to-speech (TTS) technology to enable natural, hands-free communication. They are useful for smart device control or verbal info access. (Castagna, Kökciyan, Sasso, Parsons, & Sklar, 2024) also classified chatbots into two technical types:

7. *Retrieval-based Chatbots*: These bots rely on stored responses and use NLP and intent classification to match user input with the most appropriate reply.

8. *Generative Chatbots*: These bots use deep learning to create new responses. While flexible, they require more training and may sometimes produce irrelevant or confusing answers.

Based on this understanding, this study selected a rule-based chatbot due to its suitability for handling routine inquiries and providing quick, structured responses that enhance guest experience in a homestay setting.

### C. Customer Service Chatbot

Customer service remains the most impactful application of chatbots. According to Codina, Ufarte Ruiz, and Borden (2024), AI has reshaped communication in all media sectors and customer service bots are goal-oriented, often designed for high efficiency. While topic-led conversations delve into or elaborate on a subject of interest. (Haugeland et al., 2022). Thorat and Jadhav (2020) highlight that chatbots now mimic human conversation and are used across industries to reduce manual labor. (Wang, Lin, & Shao, 2022) add that chatbot data helps marketing and product teams improve offerings and timing. Vanichvasin (2021) lists key benefits: low cost, fast replies, and 24/7 availability. Kaushik (2024) and Roy and Naidoo (2021) emphasize that chatbots not only enhance support but also serve branding purposes. (Zhang, Følstad, & Bjørkli, 2021)

mention that "no-code" tools have simplified deployment and that human handover remains essential for complex issues.

### D. Platform for Creating Chatbot

Hingrajia (2025) reviewed widely-used chatbot development platforms as in the table 1.

Table 1: Platform for chatbot development

Platform	Description
WotNot	No-code, drag-and-drop builder
Intercom	Focuses on personalized sales and support
Drift	meetings, enhances lead engagement
Landbot.io	Supports both rule-based and AI chatbots
LivePerson	Real-time intent detection with analytics
Bold360	Uses NLP and agent handoff
Octane AI	Shopify integration via Messenger
Flow XO	No-code with multichannel support
Aspect CXP	Multichannel customer service
ManyChat	Facebook Messenger-based, strong for marketing

This research utilized ManyChat due to its user-friendliness, effective marketing tools, and smooth Facebook Messenger integration (Peña-Cáceres, Tavara-Ramos, Correa-Calle, and More-More, (2024).

### E. Marketing Funnel

The marketing model known as the "awareness, consideration, conversion" funnel, also called the buyer's journey, illustrates the stages potential customers experience as they transition to becoming actual buyers. It is visualized as a funnel because the number of prospective customers typically reduces as they progress through each stage (Ott, 2024). There are three primary stages:

1. *Awareness*: At the funnel's top, potential customers first encounter the brand or product. They may not be ready to purchase but should become aware of the brand and develop an interest.

*2. Consideration:* In the funnel's middle, these now-aware potential customers evaluate whether the product or service suits their needs. They look at different options and scrutinize features. At this point, the business should furnish compelling information that demonstrates why its offering is superior.

*3. Conversion:* At the funnel's bottom, the potential customers are poised to buy. Here, they decide to proceed with a purchase. The goal is to streamline the buying process and make it appeal enough to finalize the sale.

Based on the researcher's analysis, chatbots are potentially effective in managing the consideration stage of the funnel by providing instant responses and detailed information that assist potential customers in their decision-making process. Additionally, they excel in the conversion stage by enabling seamless transactions, such as directly completing bookings through the chat interface, thus enhancing overall efficiency.

#### *F. Customer Experience and AI-driven Experience*

According to Keiningham et al. (2017), customer experience covers all interactions and perceptions of customers based on their dealings with and thoughts about a retailer. It serves as a competitive marketing approach focused on delivering superior products and services. To effectively implement this, a company needs a comprehensive understanding of customer experience, including product interaction, reactions, satisfaction levels, and the overall experience.

Franky and Yanuar Rahmat Syah (2023) emphasized that marketing components like satisfaction, loyalty, and word-of-mouth are critical in shaping customer behavior and achieving long-term goals. In the digital age, customer experience (CX) has become vital for brands to remain competitive. CX involves every interaction between a customer and a brand across various touchpoints. With the rise of digital technologies

and social media, customers expect personalized and seamless experiences.

AI is instrumental in enhancing CX by enabling businesses to deliver highly personalized content, predict customer needs, and offer proactive assistance. Through tools like recommendation engines, chatbots, and predictive analytics, marketers can strengthen customer loyalty and drive long-term success (Reddy, 2022). In the hospitality context, "customer experience" is interchangeable with "guest experience," encompassing the entire guest interaction, from decision-making to post-stay perceptions (Elphick, 2024).

Becker and Jaakkola (2020); Bağırın Özşeker et al, Aktas, and Kurgun (2022) define customer experience as a series of natural and unplanned responses and reactions from customers to stimuli related to the offering throughout their journey. While companies cannot fully control the customer experience, they can influence the triggers that shape customer reactions. They also note that AI technologies such as machine learning, NLP, and predictive analytics allow hotels to offer more personalized and efficient customer interactions. These tools automate repetitive tasks and provide immediate responses to inquiries, enhancing the guest journey. Ivanov and Webster (2020) explained that AI's predictive capabilities allow for pre-emptive service offerings, such as personalized room upgrades or package deals.

Kuo, Chen, and Tseng, (2017) highlight how AI systems improve operational efficiency while preserving human interaction for emotional connection. Tools like sentiment analysis and AI-powered feedback platforms help businesses identify areas for improvement and tailor services accordingly (Carl, 2024).

AI also supports sustainability by optimizing resources, contributing to the hospitality industry's future growth (García-Madurga & Grilló-Méndez, 2023). Companies like Marriott and IHG have adopted AI travel planners to

create personalized itineraries. These examples reflect the importance of AI in ensuring smooth experiences from booking to checkout.

#### *G. Customer Satisfaction*

Customer satisfaction is a key metric that managers must prioritize (Dam & Dam, 2021). It indicates how well a product or service meets or exceeds customer expectations and influences loyalty, trust, and long-term success (Edward, 2023). Satisfaction arises when the actual experience aligns with or surpasses expectations, and dissatisfaction emerges when performance falls short.

Pandiangan, Lumbanraja, Lumbanraja, Gultom, and LC (2024) explain that customer satisfaction or dissatisfaction occurs when customers evaluate the difference between prior expectations and their actual experience. Satisfaction also serves as a link between various stages in the buyer's journey, playing a role in repeat purchases.

One pivotal factor in customer satisfaction is response time. HelpDeskStar (n.d.) asserts that faster response times enhance satisfaction and loyalty. Chi and Nam (2022) found that a chatbot's problem-solving ability is critical to communication quality, particularly in hotel settings during the COVID-19 era. Timely responses enhance psychological perceptions of care and attentiveness, while delays reduce satisfaction.

Halika and Kharisma (2024) argue that product quality, emotional connection, convenience, and service quality all influence satisfaction. Although chatbot interaction is largely digital, elements like reliability and helpfulness contribute to emotional satisfaction. According to Taufik et al. (2021), perceived quality and brand trust are significant factors in sustainable brand decisions, underscoring how consistent chatbot performance contributes to satisfaction.

#### *H. Key Quality Features of an Effective Chatbot*

According to Meerschman and Verkeyn (2019) chatbot quality can be assessed through a set of attributes categorized into dimensions such as functionality, trustworthiness, privacy protection, efficiency, graphical, appearance, humanity, empathy, and responsiveness.

1. *Functionality*: refers to a chatbot's ability to accurately understand commands, perform tasks effectively, sustain conversations, and trigger appropriate actions.

2. *Trustworthiness*: offering reliable information, handling unexpected inputs, and having a broad knowledge base that users can evaluate. Privacy protection covers openness, honesty, and safeguarding users from unauthorized access.

3. *Efficiency*: is reflected in ease of use, fast response times, and constant availability without requiring complicated access steps.

4. *Graphical*: relate to user interface design.

5. *Appearance*: Use of Emojis and images or animated gifs.

6. *Humanity*: Foster engaging interactions. In other words, the bot should simulate enjoyable conversations.

7. *Empathy*: Recognize and respond to emotional cues.

8. *Responsiveness*: how fast the bot responses and how it handles multiple inquiries.

#### *I. User Experience*

User experience (UX) plays a critical role in determining how users interact with digital systems. A well-designed interface can enhance satisfaction, while poor design can hinder engagement (Amant, Rukonić, & Kieffer, 2024). UX comprises both direct experiences such as actual interactions with a product and indirect experiences from hearing about others' usage (Jitareerat & Satawedim, 2022). Two key aspects of UX include pragmatic quality, which relates to the usefulness and efficiency of a system,

and hedonic quality, which reflects how enjoyable and emotionally engaging the system is (Haugeland et al., 2022).

Positive UX outcomes can influence a system's success in areas such as usability, satisfaction, and repeat usage (De Paolis, Gatto, Corchia, & De Luca, 2022).

According to De Ternay (2023), the six levels of user experience in system design particularly useful in chatbot development can be explained as follows:

*1. Proposition:* Refers to the core value the chatbot provides. It defines how the chatbot solves users' problems, such as reducing response time or increasing satisfaction through immediate assistance.

*2. User Case:* Identifies the key tasks users aim to accomplish when interacting with the chatbot for example, checking room availability, booking a room, or asking about services.

*3. User Journey:* Maps out the sequence of steps users follow during interaction, helping ensure smooth navigation from the initial question to task completion.

*4. Information:* Focuses on what specific data the chatbot must provide at each stage. For instance, showing real-time booking data when users inquire about available rooms.

*5. Architecture:* Involves organizing the chatbot's structure logically, ensuring actions like booking or inquiry are easy to locate and navigate.

*6. Visual:* Relates to how the chatbot looks and feels. A clean, on-brand, and readable interface enhances engagement and builds trust.

This framework supports the development of intuitive and engaging systems. In chatbot design, these elements ensure the system aligns with user needs and delivers a smooth, branded, and functional experience. Evaluating UX through this lens enables continuous refinement to support both usability and emotional resonance (Syahrozad & Subriadi, 2024).

#### *J. User-Centered Design*

User-Centered Design (UCD) emphasizes tailoring systems to meet users' needs and limitations rather than focusing solely on technical capabilities (Montalvo, Thai, Stephens, Hinkle, & Sasser, 2024). It is a human-centered approach that ensures higher engagement, especially for interactive technologies like mobile apps and chatbots. UCD follows an iterative process: understanding users through research, defining their requirements, developing design solutions, conducting usability testing, and refining based on feedback (Okonkwo, 2024; Oti & Pitt, 2021).

According to Ghosh (2021), the User-Centered Design process involves five key phases.

*1. Research:* Understand the end-user through interviews and observation to uncover their needs, goals, and pain points.

*2. Define Requirements:* Identifies the key tasks users aim to accomplish when interacting with the chatbot. for example, checking room availability, booking a room, or asking about services.

*3. Create Solutions:* Maps out the sequence of steps users follow during interaction, helping ensure smooth navigation from the initial question to task completion.

*4. Evaluate Designs:* Conduct usability testing with real users to ensure the chatbot meets functional and emotional needs.

*5. Iteration:* Refine the chatbot design based on feedback and insights, continuously improving its performance and user satisfaction.

Applying this approach to chatbot development allows for aligning the tool with both user expectations and business goals. The result will be a more effective, user-friendly chatbot that evolves alongside customer behavior and feedback.

### *K. Tourism Industry*

Tourism refers to travel for leisure, business, or cultural exploration, encompassing experiences across various locations both domestically and internationally. It includes diverse types such as sightseeing, adventure tourism, and eco-tourism. A major driver of the global economy, the tourism industry involves multiple players, including airlines, accommodations, and travel agencies. Hospitality, as a branch of tourism, focuses on offering accommodation, food, and guest services through facilities like hotels, restaurants, and resorts, all designed to ensure customer comfort and satisfaction (Glion Institute of Higher Education, 2023).

A hotel, in this context, is a business providing temporary accommodation for a fee. Hotel services vary widely depending on customer segments and pricing strategies. Some offer basic services while others include a broad range of amenities to attract specific markets. Room rates also vary, sometimes fixed and sometimes offering discounts depending on season or guest profile (Pandiangan et al., 2024)

For small-scale operations, Hollander (2024) introduced “hotel alternatives” like guesthouses and homestays. Guesthouses have modest facilities, often with multiple rooms and breakfast service, while homestays are more personal, commonly located in rural areas, offering meals and interactions with the host family. Homestays typically emphasize authenticity and affordability over amenities (La Maison Boutique Hotel, 2023). Understanding these distinctions helps tailor a chatbot to reflect the identity of a particular accommodation type. For example, a chatbot for a homestay can highlight personalized services, local culture, and direct engagement with hosts.

To enhance guest experience, FAQs serve as a vital component in customer communication. Sábio (2024) recommended structuring FAQs around key topics like reservations, check-in/check-out, amenities, and fees.

When integrated into a chatbot, these FAQs help address common inquiries instantly, improving customer satisfaction and reducing staff workload. Questions such as “How do I reserve a room?”, “What amenities are included?”, and “Are pets allowed?” represent the baseline information customers seek. Designing a chatbot around these patterns ensures efficiency in communication and aligns with industry service standards.

## III. RESEARCH METHODOLOGY

### *A. Research Design*

This study employs an applied quantitative research methodology to evaluate the effectiveness of an AI-based chatbot in enhancing customer service responsiveness and booking efficiency. The chatbot was developed using ManyChat, a no-code chatbot platform, and integrated with the ChatGPT API to enhance language understanding and response generation. Both tools used in this study were licensed and compliant with commercial usage policies. ManyChat was operated under a paid plan suitable for Facebook Messenger deployment, while ChatGPT API access was acquired under OpenAI’s licensing framework, ensuring ethical and legal compliance throughout the development and deployment process. Additionally, this paper does not provide step-by-step guides for using ManyChat or integrating external APIs such as ChatGPT, as these resources can be accessed through online instructional platforms.

The researcher began by designing a Google Form survey to explore key questions related to chatbot implementation. The survey was designed based on User-Centered Design principles and service quality attributes outlined by Meerschman and Verkeyn (2019). Homestay staff assisted in identifying the target audience, resulting in insights gathered from 45 respondents consisting of customers and residents living near the homestay who were willing to provide feedback and

share insights. These findings served as the foundation for the chatbot flow. Which researcher will provide the diagram of research process then followed by survey questions.

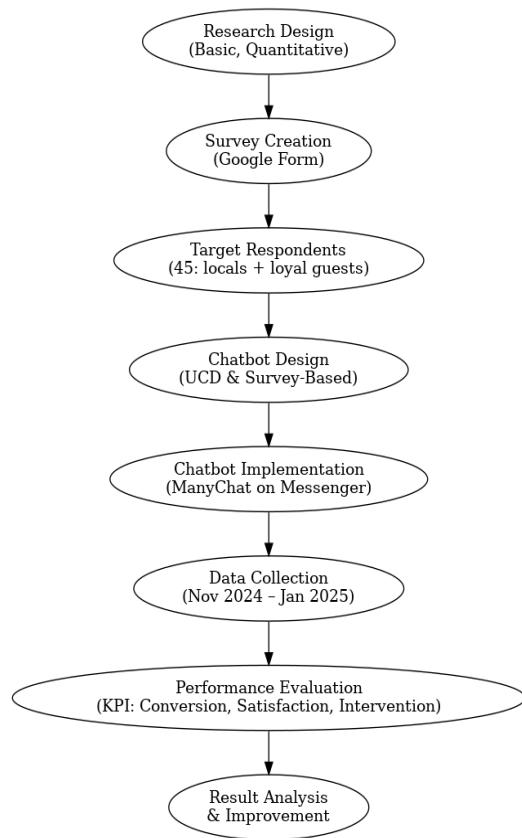


Figure 1: Research process flowchart

Figure 1 is basically primary research process that was used in this research. For below, Researcher's survey questions will be presented.

Table 2 results highlight that users expect a chatbot to be responsive, flexible, and capable of providing real-time support. Most respondents favor formal communication and 24/7 availability, with immediate escalation to staff when necessary. A hybrid design offering both keyword recognition and pre-defined options is preferred to accommodate different user styles. Despite valuing automation, many users still appreciate the clarity and reassurance of human interaction.

Table 2: Survey questions and summary of responses

Survey Question	Majority Responses
Are you interested if Kawin Home offers accommodation booking via chat messenger?	84% of respondents are interested in booking via chat messenger.
What is your opinion if the homestay develops a chatbot that can handle direct accommodation bookings via chat?	88% support the idea, though some suggest ensuring system stability before rollout to maintain trust.
Do you have any concerns about sharing personal information?	40% highly concerned, 37.8% slightly concerned.
Which part of the chatbot booking process is most important	Top priorities: Speed (39 votes), Ease of use (34), and Accuracy (27).
What qualities do you expect a chatbot to have?	Majority prefer a hybrid format – combining keyword input with predefined buttons for flexibility.
Do you prefer booking through a chatbot or speaking with a staff member? Please explain.	70% prefer staff for accuracy and personalization. 30% prefer chatbot for speed.

Key features users expect include real-time room availability, stay policies, nearby attraction info, and visual content. To meet these expectations, chatbot design should balance efficiency with human support, such as incorporating a "Call an Admin" feature.

#### B. Data Collection

The data collection process is conducted in the following stages.

1. *Chatbot Development:* A rule-based chatbot, supported by AI ChatGPT, is developed using ManyChat. The design is informed by insights gathered from target users and homestay staff. The chatbot is scheduled for deployment at the beginning of September 2024.

2. *Daily Booking Log:* Room occupancy data is recorded daily in an Excel file. This includes customer inquiries processed by the chatbot, conversations escalated to the owner via phone, and confirmed bookings completed through chat.

3. *Data Collection Timeline:* Booking and interaction data will be collected and analyzed over a three-month period, from November 2024 to January 2025.

#### C. Key Measurement for Chatbot Evaluation

To evaluate the chatbot's overall effectiveness in a practical and measurable way, the researcher collaborated with the homestay staff to establish three key performance indicators (KPIs). These indicators serve as the primary criteria for assessing the chatbot's ability as presented in the table 3

Table 3: Chatbot's key performance indicators

KPI	Target	Description
Guest Conversion Rate	50%	50% of inquiries handled by the chatbot should result in bookings or confirmed guests.
Customer Satisfaction Rate	90%	90% of customers interacting with the chatbot should report being satisfied or very satisfied.
Human Intervention Rate	Below 20%	Only 20% of interactions should require human intervention, indicating effective chatbot management.

The chatbot will be tested over a period of two months. During this phase, the researcher will evaluate performance using the KPIs above, along with customer survey feedback. Adjustments and optimization will be conducted based on the insights gathered to improve chatbot efficiency and user experience.

## IV: RESULTS AND DISCUSSION

### A. Results Break Down in Each KPIs

1. *Guest Conversion Rate:* The Guest Conversion Rate evaluates the chatbot's ability to convert initial inquiries into confirmed bookings. With a pre-defined KPI benchmark of 50%, the goal was for at least half of the users interacting with the chatbot to proceed with a reservation. During the data collection period between November 2024 and January 2025, the chatbot handled 19 booking-related conversations, out of which 14 led to successful bookings. This resulted in a conversion rate of 73.68%, significantly surpassing the initial target.

This outcome suggests that the chatbot performed effectively in guiding users through the decision-making process and reducing potential drop-offs. The ability to provide immediate and consistent responses likely contributed to guests feeling more confident and informed when finalizing their reservations. The high conversion rate also indicates that a well-designed rule-based chatbot can enhance booking outcomes for small hospitality businesses, particularly when integrated directly into the customer's preferred communication channel such as Facebook Messenger.

2. *Customer Satisfaction Rate:* Customer satisfaction was assessed using a 5-point Likert scale, where responses rated "4" (Satisfied) and "5" (Most Satisfied) were considered positive. The survey covered five key aspects of the chatbot's performance, with the following satisfaction rates: accuracy of information provided (64.29%), response speed (100%), ease of use or convenience (64.29%), effectiveness in addressing customer needs (64.29%), and naturalness of conversation (42.86%).

To calculate the overall satisfaction rate, the average of these five scores was computed using the formula:  $(64.29 + 100 + 64.29 + 64.29 + 42.86) / 5 = 67.14\%$

Although this result reflects that most users were generally satisfied, the chatbot still fell short of the 90% satisfaction target. The highest rating in response speed indicates users appreciated quick replies, whereas the lowest rating naturalness of conversation suggests room for improvement in making the interaction feel more human. These insights highlight both strengths and areas where refinement is needed to better meet user expectations.

*3. Human Intervention Rate:* Unlike the previous KPI, which was based on 14 respondents who completed the satisfaction survey, this KPI is calculated from all 24 customer interactions recorded during the study period. The goal was to keep this rate below 20%, ensuring that the chatbot handles at least 80% of interactions independently.

Out of 24 total interactions, 6 required human intervention. The intervention rate is calculated as follows:  $(6 / 24) \times 100 = 25\%$ . This means that the chatbot required human assistance in 25% of cases, which slightly exceeds the target threshold. While this indicates that the chatbot can manage most interactions autonomously, it also suggests room for improvement.

A closer review of these six cases reveals that three instances were due to complex or special requests beyond the capabilities of the ManyChat platform, such as requests that deviated from the standard booking flow or required conditional logic not supported by the current system. One case involved a customer directly requesting to speak to a staff member, while the remaining two occurred when customers became unresponsive after initial chatbot interaction, prompting the staff to follow up manually. Only the three complex request cases are considered relevant for future chatbot refinement, as the remaining instances involved situations where human intervention was either explicitly requested or inherently necessary to

maintain service quality. These three cases are worth further discussion and will be explained in detail

#### *B. Three Complex Requests Requiring Chatbot Improvement*

*1. First Case:* customers were unaware they needed to click the "Ask Again" button for the chatbot to continue the conversation. In one instance, a customer submitted a follow-up question about booking duration and pricing, but because the chatbot was designed to await a specific input to restart the conversation flow, it failed to respond. This led to the staff stepping in manually to clarify the information. Such situations contributed to the overall human intervention rate exceeding the target threshold of 20%.

To address this issue, the researcher implemented two key improvements. First, the chatbot's AI capabilities were refined to detect follow-up questions more effectively. By enhancing its contextual awareness, the chatbot can now respond to inquiries even when users do not explicitly restart the conversation. Second, clearer user guidance was added at the end of each message, reminding users that they may need to click "Ask Again" if their question goes unanswered. Additionally, if the system detects repeated follow-up messages without a reset, it will now send an automatic prompt to help the user continue the interaction smoothly. These enhancements aim to reduce missed interactions and minimize the need for human intervention in similar scenarios.

*2. Second Case:* when a customer, in the middle of confirming a booking, abruptly shifted the conversation to ask about nearby restaurants. Since the chatbot was operating within a structured booking flow at that moment, it failed to interpret this change of topic and instead repeated the previous booking details. As a result, the chatbot did not respond appropriately, and a staff member had to step in to manually provide accurate information about local dining options.

This scenario illustrates a limitation in the chatbot's flexibility when users unexpectedly shift topics mid-process, the system struggles to adapt. Rather than recognizing and adjusting to the new inquiry, the chatbot continued with the original task, which led to user confusion and disrupted the conversation.

To resolve this issue, the researcher suggested providing clear guidance to customers at the beginning of the booking flow. Users will be informed to either complete the booking process first before asking unrelated questions or to raise any additional inquiries in advance. By setting expectations early, this approach helps reduce unexpected topic changes during structured interactions, minimizing confusion and the likelihood of chatbot failure. This improvement aims to lower the human intervention rate by encouraging smoother, uninterrupted chatbot engagement.

*3. Third Case:* a customer inquired about a discount for booking two rooms which is a request the chatbot was not equipped to handle autonomously. The system lacked a predefined mechanism to recognize and respond to dynamic pricing adjustments for multi-room bookings. As a result, the chatbot remained unresponsive to the discount inquiry, requiring a human staff member to intervene. The staff manually confirmed a 100-baht discount, communicated the adjusted price of 1,300 baht for two rooms, and completed the interaction. This case highlights the chatbot's current limitation in handling price negotiations, as it was designed to provide only fixed pricing responses. Unlike standard room rate inquiries, discount-related questions often require internal policy checks and approval, making them unsuitable for static rule-based automation.

To address this limitation, the researcher proposed implementing Chatgpt prompt for discount rules that enable the chatbot to automatically offer price adjustments under specific conditions. allowing it to

calculate and confirm eligible discounts without requiring human oversight. These enhancements aim to reduce dependency on staff while maintaining accurate and customer-friendly pricing communication. Next section the overall improvement of Chatbot implementation will be presented.

#### C. Overall Improvement

Below are the improvements that impact the business over the course of 3 months

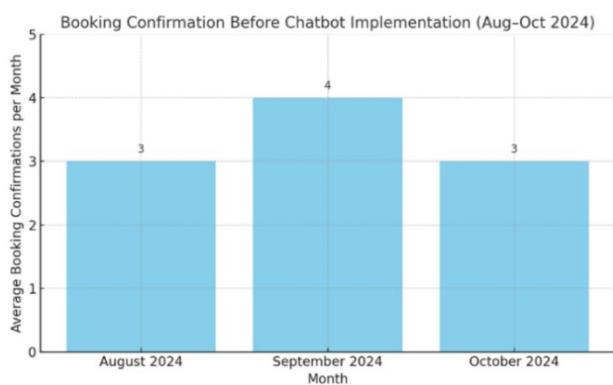


Figure 2: Average monthly booking before chatbot implementation

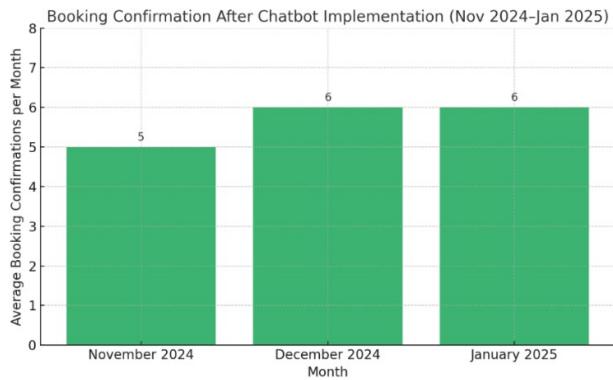


Figure 3: Average monthly booking after chatbot implementation

This improvement suggests in both figure 2 and figure 3 that the chatbot played a significant role in streamlining the booking process, reducing response delays, and providing immediate assistance to potential guests. Its ability to consistently and promptly answer inquiries appears to have encouraged more customers to proceed with their reservations. Although human

intervention remained necessary in some cases, the overall increase in confirmed bookings highlights the chatbot's effectiveness in enhancing customer engagement and delivering measurable business benefits.

#### D. Discussion

This study tested the effectiveness of a rule-based chatbot and AI-powered ChatGPT chatbot implemented at Kawin Home homestay, using three KPIs which are booking conversion rate, satisfaction rate, and human intervention rate. The results provide meaningful insights that align with and extend previous research. Most importantly, the findings confirm that AI-powered automation can enhance booking performance while also revealing specific limitations that need to be addressed to improve user satisfaction. The researcher will discuss these outcomes in relation to earlier studies, identifying both consistencies and areas of divergence.

*1. First Key Insight:* The use of a rule-based chatbot and ChatGPT increases booking conversion rates. The chatbot system combining a rule-based flow on the ManyChat platform with AI-generated responses from ChatGPT achieved a 73.68% conversion rate, well above the initial benchmark of 50%. This key finding demonstrates that even without a full booking engine or highly advanced generative AI, a properly structured chatbot can successfully convert inquiries into bookings. Guests who engaged with the chatbot were able to complete reservations more quickly, especially during periods when human staff were unavailable.

These findings are consistent with those of Chi and Nam (2022), who observed that AI chatbots enhance transactional efficiency and reduce customer hesitation through prompt, informative responses. In this study, average monthly bookings increased from 3–4 before implementation to 5–6 afterward. Although external factors could have contributed, the chatbot's instant-

response functionality clearly reduced user drop-offs and encouraged booking confirmations.

Another significant factor was the availability of 24/7 support. When human admins were offline, the chatbot maintained communication continuity, capturing booking opportunities that might otherwise have been lost. This aligns with Chi and Nam, (2022) emphasis on convenience and immediacy as influential drivers of customer behavior. The results confirm that when integrated with specific business objectives, chatbot systems can significantly benefit small hospitality operations.

*2. Second Key Insight:* Chatbot satisfaction correlates with how well it handles follow-up queries and supports visual communication. Despite a relatively high conversion rate, the study found an overall satisfaction rate of 67.14%, falling short of the 90% target. User feedback pointed to recurring challenges, particularly with the chatbot's inability to respond fluidly to follow-up queries or display key visuals (e.g., room photos). One of the most prominent issues was that users often failed to realize they needed to click the "Ask Again" button to trigger a new response. This design flaw contributed to the perception that the chatbot lacked intelligence and reduced overall satisfaction.

This supports the view of Chi and Nam (2022), who emphasized that personalization and contextual responsiveness are essential for chatbot engagement. Although the chatbot performed well in isolated one-turn queries, it struggled with sustaining dynamic, human-like conversations, an essential quality for trust-building.

Furthermore, Acharya and Mahapatra (2024) found that while AI improves booking efficiency, it is not the sole determinant of guest satisfaction. In their case studies, hotel guests valued empathetic, human interaction especially for nuanced or emotional concerns,

which Kawin Home's chatbot was not equipped to address autonomously. These gaps were primarily due to structural limitations within the ManyChat platform and its rule-based logic, not a failure of AI reasoning.

Kuo et al., (2017) also noted the importance of aligning automation with human support. This study supports their conclusion: systems must be efficient, yet flexible and empathetic. The researcher observed that guests were most satisfied when the chatbot could guide them clearly through the booking process, and least satisfied when conversations were derailed or reset unexpectedly.

These findings suggest that future improvements should include support for multimodal communication (e.g., photo responses), better contextual continuity, and intuitive fallback prompts. Such enhancements would help the chatbot reduce friction, improve satisfaction, and provide a more natural interaction experience.

*3. Third Key Insight:* The chatbot recorded a 25% human intervention rate, meaning one in four cases required human staff involvement. While some customers requested to speak directly to a staff member, others faced breakdowns due to the chatbot's inability to manage complex or multi-threaded conversations. The most common issues occurred when users asked new or unrelated questions during a structured flow or when price negotiation was required tasks the chatbot could not process.

These results support Ivanov and Webster's (2020) view that service automation must be paired with strategically deployed human resources. Their framework argues that while AI systems effectively handle repetitive queries, humans remain essential for personalized or emotionally sensitive service—a reality reflected in Kawin Home's operational context.

Acharya and Mahapatra (2024) also stressed that AI tools often lack emotional intelligence. Their findings showed that even tech-comfortable users preferred to speak with staff when faced with uncertainty or service complications. This aligns with Kawin Home's data, where users reverted to staff assistance for inquiries about discounts, restaurant recommendations, or special requests.

Kumawat et al., (2025) emphasized that staff perception of AI is pivotal to successful deployment. Their research highlighted how frontline hospitality workers view AI as beneficial for reducing repetitive workloads while still valuing their role in high-touch interactions. Similarly, Kawin Home's chatbot helped reduce staff workload by filtering routine queries yet did not eliminate the need for human involvement in edge cases or context-heavy scenarios.

Although the 20% target was not achieved, the chatbot demonstrated effectiveness as a first-line support tool. It helped streamline the reservation process, filter basic inquiries, and enable staff to focus on more complex interactions. These results reinforce the broader industry consensus: AI should augment, not replace human-centered hospitality especially in environments where trust, empathy, and clarity are crucial.

The most impactful result of this study was the chatbot's booking conversion rate of 73.68%, which demonstrates its practical value in improving business outcomes. Even with limited AI capabilities, the system produced measurable gains for a small-scale homestay. These findings validate existing literature and offer new, context-specific insights into chatbot deployment in the Thai hospitality industry.

## V: CONCLUSION

This study set out to design and evaluate an AI-chatbot, developed through the ManyChat platform

and integrated with Facebook Messenger, to improve customer service responsiveness and booking efficiency for a small homestay business. Guided by a conceptual framework focusing on guest engagement, service quality, and booking conversion, the research evaluated the system against three KPIs: booking conversion rate, customer satisfaction rate, and human intervention rate.

The findings demonstrate that the chatbot successfully fulfilled part of its intended objectives. The 73.68% conversion rate exceeded the 50% benchmark, supporting the premise that automated, real-time interaction can positively influence booking decisions. However, the 67.14% satisfaction rate fell short of the 90% target, indicating that limitations in handling follow-up questions and complex requests affected perceived quality. Similarly, the 25% human intervention rate, slightly above the intended ceiling, underscores the need for improved conversational flexibility and hybrid service models.

From an academic perspective, these findings align with the work of Kuo et al. (2017) who examined innovative service models in hospitality that integrate automation technologies to enhance operational efficiency while preserving the essential human element in guest interactions. Like their observation that service robots and AI systems can streamline repetitive tasks yet still require staff intervention for complex or emotionally nuanced situations, the present study's results suggest that while the chatbot effectively managed a substantial portion of customer inquiries and significantly boosted booking conversion rates, it could not fully eliminate the need for human oversight.

Practically, this study suggests that small homestays can leverage chatbots to extend service availability, streamline routine inquiries, and improve booking outcomes without heavy investment in human resources. For optimal impact, chatbot design should

incorporate clearer user guidance, improved contextual awareness, and seamless escalation to staff when necessary. Future research could explore integrating advanced AI capabilities or multimodal interaction features to further enhance guest experience and reduce reliance on human intervention.

#### ACKNOWLEDGEMENT

I would like to express my sincere gratitude to Dr. Montira Tadaamnuaychai for her invaluable support, guidance, and recommendations throughout this study. I also wish to thank the professors and lecturers at Bangkok University for their knowledge and inspiration during my academic journey.

Special thanks to my family for their unwavering encouragement and to my friends for their helpful feedback and support. Lastly, I am grateful to all participants who took the time to complete the questionnaires this research would not have been possible without their input.

#### REFERENCES

Acharya, P., & Mahapatra, S. S. (2024). Exploring the impact of artificial intelligence integration on guest experience in the hotel industry. *Geojournal of Tourism and Geosites*, 54(2spl), 802–810. doi:10.30892/gtg.542spl04-1255

Alneyadi, S., & Wardat, Y. (2023). ChatGPT: Revolutionizing student achievement in the electronic magnetism unit for eleventh-grade students in Emirates schools. *Contemporary Educational Technology*, 15(4), ep448. doi:10.30935/cedtech/13417

Amant, L., Rukonić, L., & Kieffer, S. (2024). Perceived Value of UX in Organizations: A Systematic Literature review. In *Lecture notes in computer science* (pp. 177–194). doi:10.1007/978-3-031-61356-2\_12

Ameen, N., Tarhini, A., Reppel, A., & Anand, A. (2021). Customer experiences in the age of artificial intelligence. *Computers in Human Behavior*, 114, 106548. doi:10.1016/j.chb.2020.106548

Azam, N. M., Zafar, N. L., Rafiq, N. T., Zafar, S., Rafiq, U., & Adnan, M. (2024). Enhancing chatbot intelligence through narrative memory structures. *The Asian Bulletin of Big Data Management*, 4(2), 99–118.

Becker, L. C., & Jaakkola, E. (2020). Customer experience: Fundamental premises and implications for research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(4), 630–648.

Big Data Agency. (2017, December 1). 3 Questions marketers must answer before starting a chatbot project (in Thai) [Web log post]. Retrieved from <https://bit.ly/4m7aQRN>

Carl, K. (2024, June 18). Transforming the hospitality industry: AI's evolving impact on customer experience and hotel operations [Web log post]. Retrieved from <https://hospitalitytech.com/transforming-hospitality-industry-ais-evolving-impact-customer-experience-and-hotel-operations>

Castagna, F., Kökciyan, N., Sassoon, I., Parsons, S., & Sklar, E. (2024). Computational argumentation-based chatbots: A survey. *Journal of Artificial Intelligence Research*, 80, 1271–1310. doi:10.1613/jair.115407

Chi, N. T. K., & Nam, V. H. (2022). The impact of AI chatbot on long-term relationships between customers and hotels. *VNU Journal of Economics and Business*, 2(6), 1–10.

Codina, L., Ufarte-Ruiz, M., & Borden, S. (2024). Introduction. Fanning the flames of artificial intelligence in the media: beyond efficiency and productivity gains. *Communication & Society*, 37(2), 221–225.

Dam, S. M., & Dam, T. C. (2021). Relationships between service quality, brand image, customer satisfaction, and customer loyalty. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(3), 585–593.

Darios, I. (2022, October 17). Managing hotel guest communications for the modern traveler [Web log post]. Retrieved from <https://www.hospitalitynet.org/opinion/4112978.html>

De Paolis, L. T., Gatto, C., Corchia, L., & De Luca, V. (2022). Usability, user experience and mental workload in a mobile augmented reality application for digital storytelling in cultural heritage. *Virtual Reality*, 27, 1117–1143. doi:10.1007/s10055-022-00712-9

De Ternay, G. (2023, February 3). 5 user experience frameworks that work GREAT (with examples) [Web log post]. Retrieved from <https://guerric.co.uk/user-experience-framework/>

Dick, J. (2021, January 19). Live chat exposes a fatal flaw in your go-to-market [Web log post]. Retrieved from <https://tinyurl.com/yc64x7f9>

Edward, K. (2023, April 3). What is a customer satisfaction? benefits, examples & importance. Retrieved from <https://www.brainybe.es/experts-hive/what-is-a-customer-satisfaction-benefits-examples-importance/>

Elphick, D. (n.d.). Everything you need to know about guest experience in the hotel industry [Web log post]. Retrieved from <https://www.littlehotelier.com/blog/running-your-property/hotel-guest-experience/>

Franky, F., & Yanuar Rahmat Syah, T. (2023). The effect of customer experience, customer satisfaction, and customer loyalty on brand power and willingness to pay a price premium. *Quantitative Economics and Management Studies*, 4(3), 437–452.

García-Madurga, M.-Á., & Grilló-Méndez, A.-J. (2023). Artificial intelligence in the tourism industry: An overview of reviews. *Administrative Sciences*, 13(8), 172. doi:10.3390/admsci13080172

Ghosh, D. (2021, June 8). A beginner's guide to user-centered design [Web log post]. Retrieved from <https://www.wowmakers.com/blog/beginners-guide-to-user-centered-design/>

Glion. (2023, May 22). What is the difference between tourism and hospitality? *GLION*. Retrieved from <https://www.glion.edu/magazine/what-tourism-hospitality/>

Glover, E. (2025, August 19). Artificial intelligence definition. Retrieved from <https://builtin.com/artificial-intelligence>

Gupta, A., Hathwar, D., & Vijayakumar, A. (2020). Introduction to AI Chatbots. *International Journal of Engineering Research & Technology*, 9(7), 255–258.

Halika, N., & Kharisma, K. (2024). Study of the effects of service quality variables on customer satisfaction and loyalty. *Journal of Social Science and Business Studies*, 2(2), 186–190.

Haugeland, I. K. F., Følstad, A., Taylor, C., & Bjørkli, C. A. (2022). Understanding the user experience of customer service chatbots: An experimental study of chatbot interaction design. *International Journal of Human-Computer Studies*, 161, 102788. doi:10.1016/j.ijhcs.2022.102788

HelpDeskStar. (2025). The effect of response speed on customer satisfaction Retrieved from <https://helpdeskstar.org/en/news/effect-response-speed-customer-satisfaction>

Hingrajia, M. (2025). 14 most powerful platforms to build a chatbot [Web log post]. Retrieved from <https://marutitech.com/14-powerful-chatbot-platforms/>

Hollander, J. (2024, March 12). 80 different types of hotels explained. Retrieved from <https://hoteltechreport.com/news/types-of-hotels>

Hoory, L. (2025, August 25). What is a chatbot? Everything you need to know. *Forbes*. Retrieved from <https://www.forbes.com/advisor/business/software/what-is-a-chatbot/>

Ivanov, S. H., & Webster, C. (2020). *Robots in tourism: A research agenda for tourism economics*. *Tourism Economics*, 26(7), 1065–1085.

Jitareerat, R., & Satawedin, P. (2022). Analysis of the booking.com application design affecting the actual use of the users in Thailand. *Journal of Graduate School, Pitchayatat, Ubon Ratchathani Rajabhat University*, 17(3), 167–174. Retrieved from <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/Pitchayatat/article/view/257904>

Kanade, V. (2024, February 26). What is automation? Definition, types, benefits, and importance. Retrieved from <https://www.spiceworks.com/tech/artificial-intelligence/articles/what-is-automation/>

Kaushik, R. (2024, July 3). 7 benefits of using chatbots for customer support [Web log post]. Retrieved from <https://www.nimblework.com/blog/chatbots-for-customer-support/>

Keiningham, T. L., Ball, J., Benoit, S., Bruce, H., Buoye, A., Dzenkovska, J., ... Zaki, M. (2017). The interplay of customer experience and commitment. *Journal of Services Marketing*, 31(2), 148–160.

Khairunisa, T., & Suyatmini, S. (2024). Implementation of AI chatbot as an interactive learning medium on accounting lessons in SMK. *Ideguru: Jurnal Karya Ilmiah Guru*, 9(3), 1414–1420.

Kumawat, E., Datta, A., Prentice, C., & Leung, R. (2025). Artificial intelligence through the lens of hospitality employees: A systematic review. *International Journal of Hospitality Management*, 124, 103986. doi:10.1016/j.ijhm.2024.103986

Kuo, C.-M., Chen, L.-C., & Tseng, C.-Y. (2017). Investigating an innovative service with hospitality robots. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(5), 1305–1321.

La Maison Boutique Hotel. (2023, May 19). What is the difference between a homestay and a guest house? [Web log post]. Retrieved from <https://medium.com/@LaMaisonAccommodationKatoomba/what-is-the-difference-between-a-homestay-and-a-guest-house-f9ea5ea053f>

Lighthouse. (2025, January 31). A crash course in leveraging AI tools for small hotels [Web log post]. Retrieved from <https://www.mylighthouse.com/resources/blog/ai-tools-for-small-hotels/>

Meerschman, H., & Verkeyn, J. (2018). *Towards a better understanding of service quality attributes of a chatbot* (Master's dissertation). Retrieved from <https://lib.ugent.be/catalog/rug01:002784375>

MindTitan. (n.d.). Types of chatbots: Rule-based chatbots vs AI chatbots. Retrieved from <https://mindtitan.com/resources/guides/chatbot/types-of-chatbots/>

Misischia, C. V., Poecze, F., & Strauss, C. (2022). Chatbots in customer service: Their relevance and impact on service quality. *Procedia Computer Science*, 201, 421–428. doi:10.1016/j.procs.2022.03.055

Montalvo, F., Thai, P., Stephens, P., Hinkle, S., & Sasser, J. (2024). User-centered social interaction design in intelligent personal assistants and social robots. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*, 68(1), 1871–1876.

Mostafa, R. B., & Kasamani, T. (2022). Antecedents and consequences of chatbot initial trust. *European Journal of Marketing*, 56(6), 1748–1771.

Nwokedi, N. C. C., & Nwafor, N. C. A. (2024). Enhancing customer service and user experience through the use of machine learning powered intelligent chatbots. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 23(2), 181–191.

Okonkwo, C. (2024). Assessment of User Experience (UX) design trends in mobile applications. *Journal of Technology and Systems*, 6(5), 29–41.

Oti, O., & Pitt, I. (2021). Online mental health interventions designed for students in higher education: A user-centered perspective. *Internet Interventions*, 26, 100468. doi:10.1016/j.invent.2021.100468

Ott, J. (2024, April 18). Awareness, consideration, conversion: A marketing funnel primer [Web log post]. Retrieved from <https://www.bol-agency.com/blog/awareness-consideration-conversion-marketing-funnel>

Bağışan Özşeker, D., Aktaş, E., & Kurgun, O. A. (2022). Applications and implications of service robots in hospitality sector: a case study. *Journal of Business Research-Turk*, 14(4), 3081–3104.

Pandiangan, S. M. T., Lumbanraja, P. C., Lumbanraja, P. L., Gultom, J. A., & LC, M. A. (2024). Effect of service quality on hotel guest loyalty with hotel guest satisfaction as an intervening variable in five-star hotel. *Journal of Social Responsibility, Tourism and Hospitality*, 4(3), 33–41.

Peña-Cáceres, O., Tavara-Ramos, A., Correa-Calle, T., & More-More, M. (2024). Integral chatbot solution for efficient incident management and emergency or disaster response: Optimizing communication and coordination. *TEM Journal*, 13(1), 50–61.

Rashid, A. B., & Kausik, M. A. K. (2024). AI revolutionizing industries worldwide: A comprehensive overview of its diverse applications. *Hybrid Advances*, 7, 100277. doi:10.1016/j.hybadv.2024.100277

Reddy, S. R. B. (2022). Enhancing customer experience through AI-powered marketing automation: strategies and best practices for industry 4.0. *Journal of Artificial Intelligence Research*, 2(1), 36–46. Retrieved from <https://thesciencebrigade.com/JAIR/article/view/177>

Roy, R., & Naidoo, V. (2021). Enhancing chatbot effectiveness: The role of anthropomorphic conversational styles and time orientation. *Journal of Business Research*, 126, 23–34. doi:10.1016/j.jbusres.2020.12.051

Sábio, D. J. R. (2024, June 10). What are the frequently asked questions in hospitality? [Web log post]. Retrieved from <https://www.linkedin.com/pulse/what-frequently-asked-questions-hospitality-delmar-josé-ribeiro-sábio-g22sf>

Soliman, M. M., Ahmed, E., Darwish, A., & Hassanien, A. E. (2024). Artificial intelligence powered Metaverse: analysis, challenges and future perspectives. *Artificial Intelligence Review*, 57, doi:10.1007/s10462-023-10641-x

Svendsen, K. (2024, February 15). Addressing rising customer expectations in hospitality. *Forbes*. Retrieved from <https://www.forbes.com/councils/forbesbusinesscouncil/2024/02/15/addressing-rising-customer-expectations-in-hospitality/>

Syahrozad, N. F., & Subriadi, A. P. (2024). Evaluation of user experience: a systematic literature review. *E3S Web of Conferences*, 501, 1–7. doi:10.1051/e3sconf/202450102009

Taufik, R., Syafei, R. S., Tobing, F. L., Aditia, S., Febriansyah, Y. I., Purnomo, A., & Sinaga, O. (2021). The effects of perceived quality and brand trust on purchase intention on the Body Shop products. *Review of International Geographical Education*, 11(3), 1416–1422.

The Access Group. (2025, March 26). Hospitality sector shows appetite for AI, research shows. Retrieved from <https://www.hospitalitynet.org/news/4126405.html>

Thorat, S. A., & Jadhav, V. D. (2020). *A review on implementation issues of rule-based chatbot systems*. Retrieved from <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.356704>

Tussyadiah, I. P., & Park, S. (2018). Consumer evaluation of hotel service robots. In B. Stangl, & J. Pesonen (Eds.), *Information and Communication Technologies in Tourism 2018* (pp. 308–320), Cham, Switzerland: Springer. doi:10.1007/978-3-319-72923-7\_24

Vanichvasin, P. (2021). Chatbot development as a digital learning tool to increase students' research knowledge. *International Education Studies*, 14(2), 44–53.

Wang, X., Lin, X., & Shao, B. (2022). How does artificial intelligence create business agility? Evidence from chatbots. *International Journal of Information Management*, 66, 102535. doi:10.1016/j.ijinfomgt.2022.102535

Zhang, J. J. Y., Følstad, A., & Bjørkli, C. A. (2023). Organizational factors affecting successful implementation of chatbots for customer service. *Journal of Internet Commerce*, 22(1), 122–156.



# From Emotional Apprenticeship to Policy Critique: Rethinking Omotenashi through the Perspective of Okami's in Japanese Ryokan Culture

Peemmaphat Buarapha\*

\**Faculty of Business Administration, Thai-Nichi Institute of Technology, Bangkok, Thailand*

\*Corresponding Author. E-mail address: peemmaphat@tni.ac.th

Received: 17 June 2025; Revised: 1 October 2025; Accepted: 3 November 2025

Published online: 29 December 2026

## Abstract

This paper re-evaluates omotenashi in the context of human resource development (HRD) in Japanese traditional ryokan (inns), particularly the role of okami (the female proprietress) as a cultural and affective mentor. Based on a systematic review of 8 Japanese and international academic papers published between 2010 and 2024, along with three grey literatures, this paper utilizes the framework of PCC to explore how omotenashi is cultivated informally through training, observation, and affective labor.

The analysis reveals a tension between long-established emotional apprenticing and developing standardized training initiatives driven by national policy. Despite okami-focused training that is characterized by tacit knowledge, trust-based learning, and situational awareness, recent measures institutionalize behavior rubrics or certification kits. This paper adds to the literature on human resource practices in context by arguing that the attempt to formalize omotenashi risks depleting its authenticity and relational underpinnings.

**Keywords:** Emotional apprenticeship, Omotenashi, Okami, Policy standardization, Ryokan hospitality

## I. INTRODUCTION

Japanese onsen ryokan, the country's traditional hot spring inns, serve as more than just a place to relax. They serve as adaptable organizations for cultural legacy, emotional work and knowledge dissemination. At the center of these establishments stands the figure of the Okami (女将), the female owner who embodies both symbolic protector of tradition and practical developers of human capital (Kumamoto Prefecture Branch of the Japan Small and Medium Enterprise Management Consultants Association, 2008; Morishita, 2016). By being there, staff are not only being coached in how to serve guests. Instead, they are taught to embody the ethos of omotenashi, an intuitive, empathetic approach to hospitality that is an integral aspect of Japanese tradition (Kanai, 2008; Takahashi, 2009). While omotenashi is available in numerous service contexts in Japan, the ryokan represents the most established and symbolically pure environment in which this tradition manifests, through everyday practice, intergenerational guidance, and emotional training (Takahashi, 2009; Morishita, 2021).

Although omotenashi has elicited attention worldwide as a reflection on Japanese service culture, the literature to date has predominantly focused on its impact on customer experience or on promoting the nation's tourism brand (Peippo, 2023; Zhu, 2016). Relatively few studies have considered how omotenashi is cultivated and maintained in an organization, particularly from a human resource management point of view. This discrepancy is noteworthy especially in view of the recent establishment of a system of training programs and service certification system intended to corporatize omotenashi (Japan Hospitality Movement Association [JHMA], n.d.; Omotenashi Japanese Service Quality, n.d.; Otaru Omotenashi Certification, n.d.). Academics are worried that institutionalization may reduce the emotional authentic nature of the practice (Fujita &

Kaseda, 2022; Miki, Takeshima, Kida, & Kakigi, 2022; Nobukawa, 2023; Peippo, 2023).

This paper fills in that gap by considering the okami as a living repository of cultural knowledge and emotional mentoring. It suggests that the human resource development model utilized in numerous onsen ryokan represents a type of "emotional apprenticeship", an uncodified, relational enterprise based on a regime of observing, receiving feedback to fine-tuning and the embodied, instinctual knowing acquired from repeated learning-by-doing as opposed to formal training manuals (Nobukawa, 2023; Ohno, 2016). Employing case studies, field reports and policy documents, this article explores how the Okami inducts staff in not just how to fulfil service standards but in how to embed values, interpret the unspoken needs of guests and to deploy discretion in emotionally complex work.

Moreover, the paper grounds this analysis in a wider set of policy and cultural factors. As omotenashi is laboriously incorporated into formal, centered branding and human resource systems of tourism in Japan, conflicts emerge between the top-down, centralized expectations and the localized, highly flexible and necessary practices upheld by Okami and regional groupings, such as Okami no Kai (Morishita, 2016; Nobukawa, 2023). By examining this contradiction and suggesting a hybrid model that acknowledges the emotional while being responsive to policy imperatives, this article adds a cultural and applied lens to human resource development theory and hospitality research. Specifically, this paper aims to:

1. Explore the transmission and internalization of omotenashi by means of affective apprenticeship in traditional Japanese ryokan, where the figure of the Okami stands as a cultural and affective mentor.
2. Consider the differences between the conventional patterns of omotenashi training and new standardized programs encouraged by national policy.

3. Analyze the impact of policy formalization on the integrity of omotenashi as a relationship and cultural sustainability.

4. Present a model of the Emotional Apprenticeship HRD that combines tacit learning and policy awareness

## II. LITERATURE REVIEWS

### A. Omotenashi as Cultural Performance

1) *Definitions and Roots of Omotenashi*: Translating “Omotenashi” literary as “Japanese hospitality,” can be misleading. The concept of “omotenashi” reflects a value-system of sincerity (makoto), humility and the ability to anticipate the needs of others without necessarily needing something in return. Historically, omotenashi has been linked to culture: the ritual of the tea ceremony (sadou), for instance, in which every gesture is meticulously choreographed to provide guest comfort and respect. More deeply, omotenashi are also derived from the bushidou ethics, seasonal sensitivity (shun-kibun), and the ‘non-verbal care’ spirit and ethos of Japan, which constitute the spiritual base of Japanese service interactions (Setogawa, 2013). These are the kinds of values that are reflects in the ‘visible side’ and the ‘hidden side’ of the service culture in ryokan ‘providing a hidden service at the same time the visible service’ (ura-no-omotenashi) involving service as concealing effort (Al-alsheikh, 2014; Takahashi, 2009)

Unlike the low-context Western types which emphasize verbal communication and standardized procedures, hospitality in omotenashi functions in a high-context mode which is populated by non-verbal nuance, perception and caring (Zhu, 2016). According to Nonaka and Konno (1998) the space common that serves as the basis of a shared emotional and situational space and the fluid cognition between host and guest is called *ba* (場). This space or *ba* comprises omotenashi as a unique service logic.

The definition and application of omotenashi have transformed over centuries. In modern international travel and business travel, the concept of service is mostly viewed in commercial or performance terms. Academics point out that omotenashi has been repackaged into a tool in the marketing of national soft power, void of moral/relational dimensions (Peippo, 2023; Zhu, 2016). With this transition, *omoiyari* (empathetic concern) and *yasashisa* (gentleness) are now linked to idealized service personas, thereby reducing omotenashi into a scripted emotional labor, rather than collective social understanding (Takahashi, 2022).

Moreover, while the traditional form of omotenashi was practiced naturally, based on experience, trust, and long-term relationships, the modern version tends to be performed in one-off situations, where staff are instructed to act empathetically according to a script given by the organization. This has serious effects on the sense of realness and emotional honesty in service work. The gradual move to turn omotenashi into a fixed standard may lead to a conflict between its cultural roots and how it is now being used as a formal rule in hospitality today (Fujita & Kaseda, 2022; Peippo, 2023; Wharton, 2009).

2) *Tourism Branding and Service Identity*: Recent discourses about omotenashi tend to connect it to national image of Japan and to constitute omotenashi to a competitive advantage in global tourism (Peippo, 2023; Zhu, 2016). This identity has been institutionalized by government agencies like the Japan Tourism Agency and certification through formal training, with omotenashi as a keyword in national branding (Japan National Tourism Organization [JNTO], n.d.). Such frameworks largely focus on guest experience and the uniformity of service and have decontextualized omotenashi as a prefabricated product rather than a working practice.

### *B. Omission of HR and Learning Dimensions*

#### *1) Neglected Human Resource Development Perspective:*

Omotenashi is found in many tourism studies but there are few studies on omotenashi from the perspective of human resource development. Studies are predominantly centered on guest satisfaction, as well as hospitality marketing, or cultural symbolism and have significantly neglected investigating how practices are translated in an organization. This reflects a lack of conceptual depth: omotenashi is treated as self-evident performance rather than something that is taught or learned. Nobukawa (2023) and Miki et al. (2022) described that there are limited studies of how omotenashi can be inculcated in employer staff, developed organizational values or nurtured emotional competency.

#### *2) Emotional Labor Without Learning Agency:*

Hospitality emotion work as artistic labor although the literature on emotional labor in hospitality, stemming from Hochschild's seminal analysis, usually portrays workers as subjects who produce feelings – in the service of organizationally-imposed "feeling rules" (Hochschild, 1984; Takahashi, 2009). Yet, this framing tends to overlook the experiential learning of emotional labor in the traditional Japanese context where workers do not just engage in acting emotional labor, but acquire emotional competency through guided exposure, reflection, and storytelling (Fujita & Kaseda, 2022; Taira, 2020). This gap emphasizes the importance of HR models that recognize the staff as 'learners', not only performers.

### *C. The Okami as Embodied HR Developer*

#### *1) Emotion-Based Learning and Situated Intuition:*

Although emotion in hospitality literature is typically positioned as labor: something to be regulated, performed, or suppressed, recent scholarship in affective pedagogy argues that emotion is also a valuable form of learning.

In Hawkins (2017) theory of Emotion-Based Learning (EBL), she challenges the cognitive-dominant view of education by asserting that feelings are not distractions from learning, but the very lens through which meaning is made. These feelings allow the possibility of reflection and what she terms "learning triggers," prompting people to reconsider established practices, relate experiences to one another, and reflect on deeper understanding.

Similarly, Blair (2017) provides a neurobiological account that suggests that emotion-based learning mechanisms drive moral reasoning. The result is gradual learning by individuals through exposure to emotional feedback, as these people get to understand themselves which behaviors lead to good or bad results, even if the rules are less than transparent. These findings suggest that emotional learning does not involve memorizing reactions, but about attuning: learning how to interpret, react, and modulate behavior in context-specific manners.

Taking together, these structures provide a powerful means of seeing how omotenashi is trained in the ryokan. Emotional learning here is being-in-place, being-relation, and being-intuitive. Staff do not learn how to serve residents from training manuals or cognitive scripts but by observation, participation, and emotional resonance with the Okami and guests in their midst. Things like discomfort, empathy and pride are voices we hear inside that direct behavior long before they are ever put into words. This also sheds light on why omotenashi is, in fact, described by practitioners as something "felt," "absorbed," or "grown into" rather than trained, confirming its parallel with affective learning models.

#### *2) Beyond Manuals and SOPs:*

The theoretical framework of emotion-based learning explains how hospitality cannot be trained through standardized instructional formats but must be learned through immersive, emotionally complex experiences. In the context of the ryokan, this is most dramatically seen in the actions of the okami. Instead of checklists or

instructions, they are the site of embodied learning across proximity, affect, and location.

There are several cases and reports from the field showing that omotenashi ryokan training is conceivably unmanageable. Okami don't often rely on training manuals. Instead, they develop immersive contexts in which junior employees watch, copy and absorb practices, often through implicit cues (Nobukawa, 2023; Ohno, 2018). Interview evidence in local leaders and associations like Okami no Kai indicate a suspicion of SOP-style training as well, claiming that leading omotenashi would involve knowledge of context-specific discretion and emotional sensitivity (Kumamoto Prefecture Branch of the Japan Small and Medium Enterprise Management Consultants Association, 2008; Morishita, 2016).

These informal, relational training processes undermine the logic of traditional hospitality training and point to something more tacit, intuitive, and context-driven at play. To more easily grasp this alternative form of skill transmission, the next section is informed by situated learning and tacit knowledge transfer theories to position the okami as a dynamic of emotional apprenticeship.

*3) Tacit Transmission and Emotional Apprenticeship:* The informal process of learning works (Lave and Wenger, 1991) situated learning theory and Nonaka and Takeuchi's (1995) knowledge conversion model. So unarticulated knowledge is transferred by form of direct participation and interaction within the particular context, and not from explicit teaching. The Okami forms an emotional guidance to impart its lesson not by providing evaluation but through storytelling and experiencing together (Taira, 2020). These practices are the cornerstone of a human resource development system grounded in emotional apprenticeship, trust, and learning about relationships.

#### *D. Omotenashi Certification System*

As attention from foreign tourists increased, the Japanese Ministry of Economy, Trade and Industry

established the Omotenashi Standard Certification System as of 2025, which initially ranked in the following three levels: 金 (Gold), 紺 (Navy), and 紫 (Purple), expanding through subsequent revisions, most recently in 2022 (JHMA, n.d.).

The system was built to "visualize" service quality with standards based on ISO 23592 for 30 items like leadership, customer engagement, job autonomy, and emotional resonance. Assessment instruments include structured behavioral checklists, employee attitude measures, and scenario-based testing designed to be used as a benchmark for "excellent service." While such tools afford measurable consistency and national branding, they also signify an attempt to standardize from above what has hitherto been an experientially specific and relational process.

This process of formalization, documents from Shibuya's (2024) materials which were made accessible through the National Institute of Advanced Industrial Science and Technology's website, translates an affect-based, tacit socio-ethical ethos of omotenashi into an administratively responsible product. While it may be beneficial in relation to marketability, quality control, and cross-industry comparison, some scholars (e.g., Fujita and Kaseda 2022; Yokoyama 2023) also express concerns. They posited that an overemphasis on institutionalized indices threatens to undermine the intuitive, reflective, and situational integrity of authentic omotenashi in practice.

### III. CONCEPTUAL FRAMEWORK

#### *A Toward a Hybrid Understanding of HRD in Japanese Ryokan*

*1) Soft Knowledge and Emotional Learning in Hospitality:* The service culture of Japanese ryokan is not maintained by formal education but rather emotionally driven education that relies upon tacit knowledge, affective intuition and personal mentorship. This is

characteristic of emotional apprenticeship, where new employees gain knowledge through observation, imitation, and reflection rather than explicit teaching. Lave and Wenger's (1991) situated learning theory can clarify this: Learning takes place in the social structure of the workplace, not in isolation as instruction, but as "legitimate peripheral participation". Here, junior staff learn to fully participate through observing the okami system, internalizing the unspoken game rules and adapting through experiential learning. For example, Nonaka and Takeuchi (1995) knowledge conversion model, and in particular the socialization and internalization process, provides an understanding of how omotenashi values can be embedded in settings where codification is impractical or unwelcome. Instead of the passing on of explicit knowledge, ryokan workers internalize skills through the medium of shared experiences, storytelling, and affectively rich feedback. The Okami, in this way, serves as a conduct of cultural memory and as a guide through emotional literacy.

*2) Institutional Pressures and the Risk of Over-Formalization:* This emotionally engaged model has continued to keep traditional ryokan service vibrant for the longest time, though recent institutionalization threatens to oversimplify it into service formulas and checklists. For example, state-inspired programs in Japan led by the Japan Tourism Agency seek to diffuse omotenashi as a standard element in service by way of formal certifications, service appraisals, and mode of training that emphasize standardization and replicability (JNTO, n.d.). The top-down approach that such a response necessarily implies may serve to grow Japan's global service brand, but it also threatens to disrupt the sentimentally authentic and contextually bounded informal learning structures that an unspoken omotenashi structure provides.

From a human resource development perspective, this dichotomy creates a tension between two logics,

one of relational knowledge, community-created mentorship, and lived experience, the other of bureaucratic control, national branding, and technical rationality. If omotenashi is to remain more than an empty cultural token in tourism, HR strategies must navigate these contradictory imperatives.

A hybrid model of human resource development named 'emotional apprenticeship' is presented in this paper, with affective learning and structural awareness as integral components. The model is not hostile to formalization. It does, however, maintain the cultural heart of omotenashi by organizing around four pedagogical principles of emotional apprenticeship in the ryokan context, derived from theory and field observations:

- **Mentorship over Manuals:** Training focuses on relationship-embodied learning, as opposed to using scripts and directions (Morishita, 2016; Ohno, 2016).
- **Tacit-to-Experiential Learning:** Learning through absorption, intuition, and silent observation, which involves Nonaka & Takeuchi's (1995) tacit knowledge transfer and Lave & Wenger's (1991) situated learning theory.
- **Feedback through Narrative:** Instruction is frequently in the form of emotion-based stories, corrective feedback, and moral reflection, not in a rubric-based evaluation (Taira, 2020; Yokoyama, 2023).
- **Community-Based Knowledge Networks:** Knowledge is supported and developed in peer-centric social groups like the okami no kai, natural learning communities, and the guardians of cultural traditions (Morishita, 2021).

This model, presented in Figure 1 responds to the requirements of the current tourist industry in a culturally coherent way. It does not treat HRD as just a technical strategic tool, but as a regular and emotional journey in which tradition and flexibility intertwine.

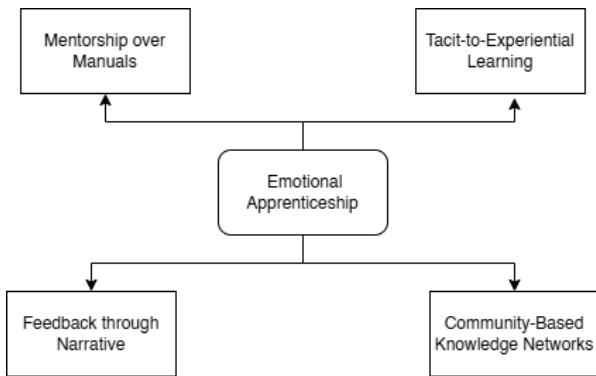


Figure 1: Emotional apprenticeship HRD model

#### IV. METHODOLOGY

This study adopts a systematic review methodology to investigate how *omotenashi*—a culturally embedded concept of hospitality in Japan—is transmitted, taught, or developed within *ryokan* (Japanese-style inns), particularly through the role of the *Okami* (the female proprietress or manager).

The review is guided by the PCC framework, which is widely used in scoping reviews and qualitative synthesis to help define the boundaries and direction of inquiry. The three elements of PCC are:

- 1) *Population*: Service staff and *okami* in the Japanese *ryokan* industry.
- 2) *Concept*: Development of *omotenashi* through training, education, emotional apprenticeship, and informal learning.

3) *Context*: Traditional *ryokan*, Japanese hospitality culture, and service settings influenced by *omotenashi*.

##### A. Literature Search Strategy

A search for literature in three languages, which are, Japanese, English, and Thai, was performed using academic databases and grey literature. The primary databases used were; Japanese: CiNii Articles, J-STAGE, English: Google Scholar, Scopus, DOAJ, SSRN, Thai: ThaiJO, TCI and Grey Literature: Ministry reports, tourism association publications, JNTO and regional *okami* association archives (when accessible).

The search was constructed using Boolean operators to enhance relevance and accuracy. Sample English-language search terms included:

("omotenashi") AND ("ryokan" OR "Japanese inn")  
AND ("training" OR "apprenticeship" OR "education")  
AND ("okami" OR "female manager")

Corresponding search strings were prepared in Japanese and Thai.

##### B. Inclusion and Exclusion Criteria

For relevance and consistency, the following inclusion criteria were used:

1. Explicit mention of *omotenashi* in relation to service/hospitality
2. Focus on *ryokan* or Japanese-style accommodation directly mentioned or alluded to regarding honorable mention: *ryokan* or Japanese traditional-style accommodation mentioned in passing or in comments about other topics
3. Education, training, mentoring, or Human Resource Development related to *omotenashi*.
4. Published from 2010 to 2024.
5. Journal article, conference paper, research paper, other academic writing, or official policy/guideline document.

##### C. Screening and Selection Process

Literature selection was performed based on the PRISMA 2020 protocol, which is composed of four stages: Identification, Screening, Eligibility, and Inclusion. Eight studies were identified for synthesis. From the 45 records after duplicates were removed, relevance was screened, and eligibility was assessed. Likewise, three grey literature were identified for synthesis from 15 sources as shown in figure 2.

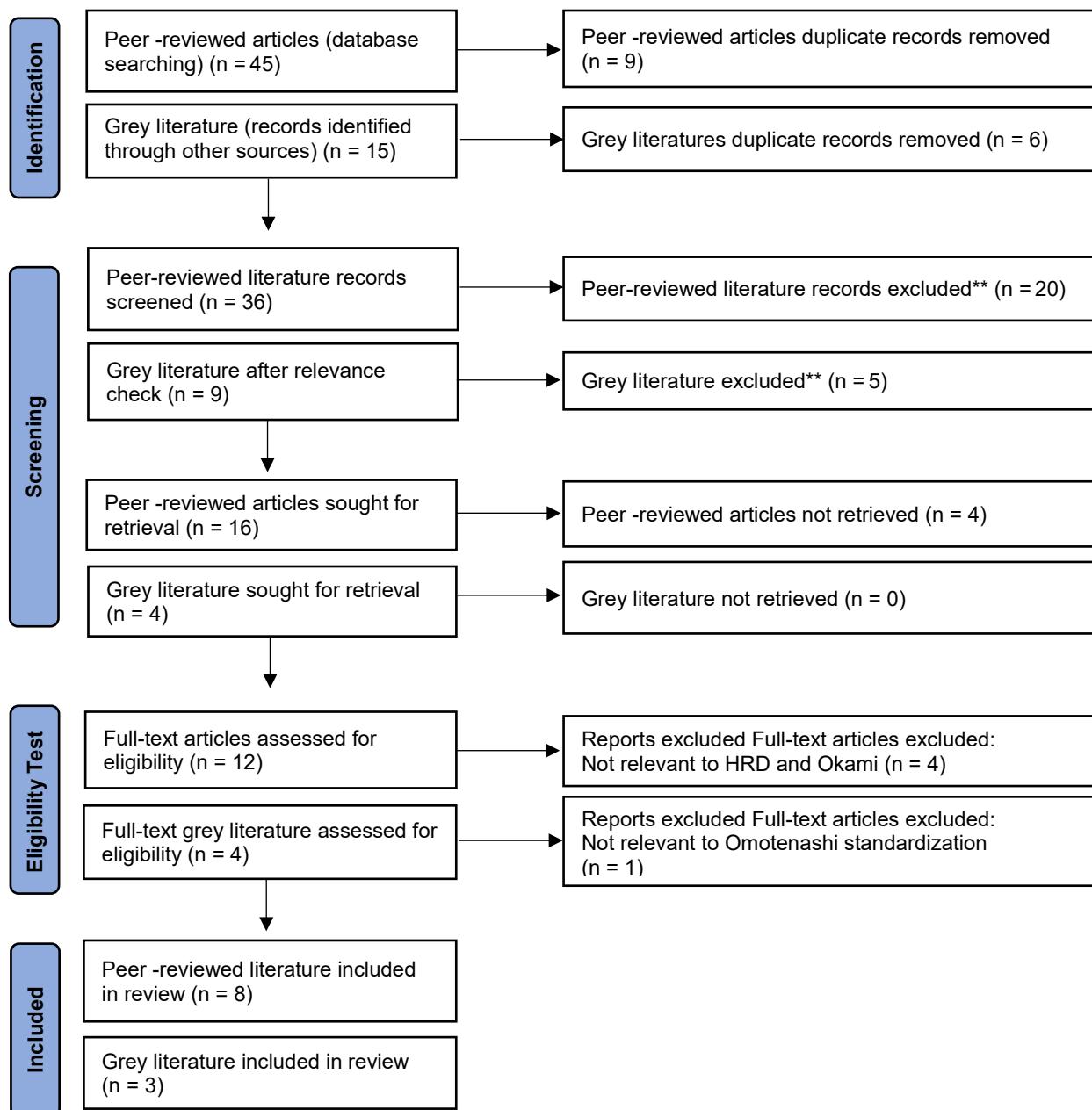


Figure 2: PRISMA diagram

#### D. Data Synthesis

The thematic synthesis method was adopted to identify and classify the principal modes of omotenashi transmission in the studies. Informal and Emotional-based Learning Models were the main interest, such as, observation and imitation (見習い / minarai), The mentor-staff relationships among more senior and junior employees, emotional labour and the body in service work, tacit knowledge through daily routine.

1) *Inclusion of Gray Literature*: In addition to peer-reviewed academic works, gray literature, such as regional government reports as well as hospitality training guidelines and organizational websites (e.g., Omotenashi Japanese Service Quality, JHMA (n.d.), Shibuya, Y. (2024), were critically reviewed, providing the context to evolving policy and practice. We then filtered these with due consideration to what sorts of sources they were (METI, JNTO, AIST) and policy relevance. Their participation, although not always

suitable within academic norms, was crucial to be able to make sense of recent policy initiatives in their context as well as the ways that omotenashi training is being institutionalized.

2) *Triangulation Strategy*: Where appropriate to support the robustness of both themes, peer-reviewed findings were flexibly combined with insights from more unedited (grey) literature discussing standardization trends, certification systems, and such bureaucratic logics shaping the transformation of omotenashi into performance metrics that can be captured.

## V. RESULTS AND ANALYSIS

### A. Contrasting Models of Omotenashi Training (Objective 3)

One important nuance found in the literature is the interpretation of omotenashi in traditional ryokan setting juxtaposed with its institutionalization in national tourism

policies. Both approaches share a focus on quality of service, but their theoretical approaches to staff development and the nature of the emotional work involved are very different.

There are several sources that refer to the difference between an existing training method of omotenashi and a new standardized training approach, both from the empirical and policy-based points of view. Morishita (2021), Ohno (2016), and Nobukawa (2023) show how affective, situated learning unfolds on the ground within a ryokan. In contrast, national policy documents and evaluations (e.g., Japan Travel and Tourism Association, 2020; Shibuya, 2024) detail an array of more formalized approaches with scoring rubrics, scenario-based training, service branding, etc. Based on these sources, the tabulation in Table 1 highlights several key differences related to six central constituencies of HRD.

Table 1: Comparison between traditional and institutionalized omotenashi

Aspect	Traditional Ryokan Model	Standardized Policy Model
Learning Process	Tacit, observational, relational (Morishita, 2021; Ohno, 2016)	Script-based and segmented training procedures (Fujita & Kaseda, 2022; Taira, 2020; Japan Travel and Tourism Association, 2020; Shibuya, 2024)
Trainer	Okami as mentor and emotional model (Kumamoto Prefecture Branch of the Japan Small and Medium Enterprise Management Consultants Association, 2008)	Certified instructor or contracted facilitator relying on scoring guides (Japan Travel and Tourism Association, 2020; Otaru Omotenashi Certification, n.d.; Shibuya, 2024)
Emotional Orientation	Learned through immersion and relational sincerity (Ohno, 2016; Morishita, 2021)	Emotion displayed via behavior scoring sheets, lacking authenticity (Zhu, 2016; Peippo, 2021; Fujita & Kaseda, 2022)
Flexibility	High adaptability, based on guest sensitivity (Morishita, 2021; Nobukawa, 2023)	Fixed rubric and predefined postures or greetings (Zhu, 2016; JHMA, n.d.; Otaru Omotenashi Certification, n.d.)
Source of Authority	Community knowledge, elder guidance, and regional association (Morishita, 2021; Nobukawa, 2023)	National policy, tourism branding goals (Cabinet Office, Government of Japan, 2016; Peippo, 2023; JHMA, n.d.; Shibuya, 2024)
Knowledge Transfer	Storytelling, behavioral mimicry, and reflective feedback (Ohno, 2016; Nobukawa, 2023; Yokoyama, 2023; Kumamoto Prefecture Branch of the Japan Small and Medium Enterprise Management Consultants Association, 2008)	Training manuals, behavior rubrics, and scenario scripts (Fujita & Kaseda, 2022; Taira, 2020; Japan Travel and Tourism Association, 2020; Zhu, 2016; Nishijima, 2020; Shibuya, 2024)

Table 1: Comparison between traditional and institutionalized omotenashi (cont.)

Aspect	Traditional Ryokan Model	Standardized Policy Model
Goal of Training	Moral cultivation and internalization of omotenashi ethos (Kumamoto Prefecture Branch of the Japan Small and Medium Enterprise Management Consultants Association, 2008; Morishita, 2018)	Consistency in performance, branding uniformity, and hospitality certification (Fujita & Kaseda, 2022; Taira, 2020; Peippo, 2023; Japan Travel and Tourism Association, 2020; Otaru Omotenashi Certification, n.d.; Shibuya, 2024)

This comparative viewpoint sets the stage for understanding the increasingly fraught encounters between policy-directed formalization and community-based, affective embodied training traditions in ryokan.

1) *Conflict Between Local Wisdom and National Branding (Objective 3):* Despite the emotionally rich, deep-rooted, and sincere approach to learning is being undermined by official efforts to repackage hospitality as “omotenashi.”. The Japan Tourist Agency also advocates for standardized service and certification systems to make omotenashi “measurable” for the global market. But as one Okami said in a field report:

“Having everyone give the same service may feel safe, but it is not the essence of omotenashi”  
(「誰でも同じサービスをすることは、安心感はあるけれども、おもてなしの本質とは違います。」) (Kumamoto Prefecture Branch of the Japan Small and Medium Enterprise Management Consultants Association, 2008).

The above criticisms are indicative of general uneasiness with bureaucratized forms of service ethos. As Morishita (2021) notes, standardizing behavior here has the potential to erase the emotional texture that characterizes ryokan service. The more omotenashi becomes something done by the book, the more room there is for less intuitive delivery and genuine caring.

2) *Emotional Labor and the Risk of Surface Acting (Objective 3):* Exploiting this tension, literatures also engage with the emotional labor of service and standardization. As Fujita and Kaseda (2022) state, “There is no way around it, whether staff members like it or

not, once they become actors with a script, they must engage with the role they are expected to enact. This type of surface acting can result in burnout, particularly when the emotion is not truly embedded. This concern is shared with Yokoyama (2023) who, working qualitatively with hospitality students at a vocational school, found that while the students could memorize the correct phrases or behaviors for certification, they often did not “feel” the spirit of omotenashi unless prompted and supported through reflection and relational feedback.

Whereas staff managed by an Okami are more likely to acquire “deep acting” expressions with which internal emotions are synchronized with external service. And one staff member said that she was confident to learn from Okami, not with rules but with feelings. (Ohno, 2016), indicating that one feels being in a good emotional congruence at the basis of trust relationship and authentic learning. The above-mentioned finding is consistent with Hawkins’s (2017) model of Emotion-Based Learning, which understands emotional experience as a learning stimulus, promoting higher-order processing and action adaptations in context. Here, feelings such as discomfort or pride are not only internalized dispositional conditions mediating emotional internal and emotional exertive actions that are coordinated to the standards of both Okami and guests; they also become signs that notify the service staff when their emotional actions are being attuned to the expectations of Okami and guests, thereby rendering omotenashi as an emotion-fed pedagogical orientation. While These contrasts are visible at the policy and institutional level

but are most vividly captured in field-based accounts that describe the lived realities of *omotenashi* training.

### B. Sources of Field-Based Data

This study is a narrative literature review, but integrates empirical lessons from the field and practice-based documents to anchor its analysis in lived experience. For instance, the Kumamoto Prefecture Branch of the Japan Small and Medium Enterprise Management Consultants Association (2008) reports a first-hand account of an elder-generation Okami that "hospitality with a heartfelt service cannot be learned from a how-to book." It indicates the subtle and affective manner of training that is practiced in a classical ryokan environment. For example, Ohno (2016) presents qualitative comments from young service workers and examines how *omotenashi* is learnt by emulation and soaking, rather than being told and taught.

1) *Okami as Emotional Mentor in the Workplace (Objective 1 and 2)*: In a ryokan, training does not start with manuals, but with silent observation and near-imitation. The-okami is a mentor and an emotive barometer. An elderly Okami in Kumamoto, one of the old school, stressed to mean that:

"Serving with sincerity cannot be fully described in a manual"

(「真心を持って接客することは、マニュアルには書ききれません」) (Kumamoto Prefecture Branch of the Japan Small and Medium Enterprise Management Consultants Association, 2008).

This is based on an orthodox idea that the spirit of *omotenashi* can be acquired through physical involvement and sensitization of subtle actions. Okami didn't like to teach by the books, and she preferred situational lessons to explain to her staff. A more junior member of staff described it as being taught to read

"how the Okami adjusted her distance when entering the room". These small exchanges are part of what Lave and Wenger refer to as "situated learning", where learning is contingent on social context.

2) *Tacit Learning over Explicit Instruction*: This kind of learning is uncodifiable. Indeed, as Ohno (2016) observed through one of his workplace-based studies, new staff, they "train themselves through breathing in the air of the workplace" (genba no kuuki wo yomu), in order not to have to be "told (what to do), but to be able to 'read' things. It's not about error correction, but emotional calibration. One Okami said,

"It's more important to make them feel than to teach them"

(「教えるというより、感じさせることが大切で」) (Taira, 2020).

Those types of comments pinpoints how the Okami develops emotional insight – modeled behavior and feedback based on interpersonal interaction. Performance is achieved through an emotional relationship so not through technical exercises. This corresponds to Nonaka and Takeuchi's (1995) socialization in the creation of knowledge, in which tacit knowledge is transferred through common activity. This is also consistent with Blair's (2017) assertion that the function of emotional learning systems is not so much to learn specific responses to specific stimuli but rather to learn to modify behavior in response to one's internal emotional feedback, particularly in situations in which explicit contingencies are lacking.

In addition to these embodied, situational learning styles, even verbal expressions like *irassyaimase* are not exempt from cultural scripting. As Nishijima (2020) argues, such greetings are "unreplyable utterances," ritualized performances of ostensible hospitality that express emotional presence without requiring dialogic interaction. These formulaic acts, though often overlooked, serve as affective cues in the Japanese

service context, reinforcing a shared ethos of care without explicit instruction.

In contrast, policy documents and training programs designed by national and regional tourism bodies take a different stance. For example, (Japan Travel and Tourism Association, 2020) advocates for standardization through checklists, behavioral rubrics, and service scenario manuals. Specific examples include the Omotenashi Standard Certification System (おもてなし規格認証制度) and local initiatives such as the Otaru Omotenashi Certification project, which use fixed scoring formats and predefined behavioral scripts to assess service quality. These frameworks aim to align hospitality performance with broader branding and quality assurance goals. However, Fujita and Kaseda (2022) caution that over-reliance on such tool's risks diminishing the relational, interpretive, and moral dimensions of omotenashi that define its cultural authenticity. Yokoyama (2023) also reported that while the learning contents of vocational hospitality courses developed in Japan focused on the acquisition of formal behavior through the use of manuals and case-based training, students' recognition of the concept of omotenashi was enhanced only when they were encouraged to engage in organized self-reflection and questioned the meaning in what they had done.

The case illustration of Zhu (2016) on the Japanese retail store Ichi in Hong Kong further demonstrates this issue. Here, omotenashi was boiled down to training manuals for non-Japanese staff, tension between scripted hospitality and genuine service. Likewise, Taira (2020) discuss industry behavior-oriented assessment systems in hospitality education, which do not always reflect the myriad emotions at play in authentic service.

Collectively, these examples provide insight into how scripted approaches can reconfigure, and also limit, the foundational elements of omotenashi, which are the deeper cultural and relational underpinnings of

omotenashi, encouraging practitioners to explore the sustainability of these practices across various organizational contexts.

#### C. Organizational and Network-Based Dynamics (Objective 4)

One answer to this challenge lies in the role of informal peer networks, which function as parallel channels for preserving and transmitting omotenashi outside formal policy structures. Beyond individual ryokan, many Okami participate in Okami no Kai, an informal infrastructure for sharing, mentoring, and sustaining omotenashi practices across ryokan regions. The model is addressed in the Conclusion section where the Emotional Apprenticeship HRD model, which is developed directly from these field patterns, will be outlined.

Outside the realm of an individual ryokan, many Okami belong to Okami no Kai, regional networking clubs in which innkeepers discuss, together, knowledge, training quandaries and community-driven HR strategies. They act as informal network mechanisms through which tradition can be supported but also contemporary HR problems can be addressed. According to Morishita's (2021) interview with a young Okami in her 20s, she explained her reason for joining the network: "I wanted to ask what to do when I couldn't feel what my mother-in-law said was important," highlighting the emotional and generational dynamics at play in Okami mentoring relationships. Such peer-based systems spread the concept of omotenashi, not as a static idea that enforces rules upon people, but as practice that develops in the course of experience and collective efforts.

## VI. CONCLUSION AND DISCUSSION

#### A. Reframing Omotenashi as Human Resource Development

Responds to the first and second objectives by exploring how the Okami functions as an emotional

mentor and how omotenashi is transmitted through experiential and tacit learning practices. This article has proposed that omotenashi needs to be considered not just as an ideal of customer service or cultural branding, but also as staff development based on unarticulated learning and emotional mentorship. In ryokan there is no instruction manual, instead beginners are taught through observation, imitation and affective feedback. Emotional mentor and cultural guide, the Okami models how service is internalized, adapted, and performed in situations.

Such a reframing contests the prevailing assumption that omotenashi is a deliverable product. Rather, it appears as an embodied and situated work, transmitted through interaction and physical presence. It challenges traditional HR systems by showing that workplace learning can be a function of trust, modeling in the small, and shared values as much as formal instruction.

This view is supported by psychological models of emotion-based learning that highlight emotion as a conduit of deep and situated learning (Hawkins, 2017; Blair, 2017). The ryokan form of omotenashi can thus be understood as an embodied pedagogy, one that emphasizes reflection-in-action over rule-following.

#### *B. Cultural Integrity and the Pressures of Policy Formalization*

Addressing Objective 3, this section examines the conflict between traditional omotenashi practices, and the formalization imposed by national certification systems. The paper has shone a light on something of an enduring tension between local learning cultures and national policy endeavors. Bodies such as the JNTO (n.d.) are calling for omotenashi to be codified in a proper certification and training process. Though that could potentially serve as a draw to place Japan in the international tourism market, it would also dilute the emotional richness and flexibility that makes 'omotenashi'.

As the analysis above demonstrates, a lot of Okami reject this formalized version. They maintain that emotional sensitivity cannot be codified. Rather, it is that which must be nurtured via the labor of relating and context-specific learning. Japanese hospitality, however, is based on protecting this cultural integrity, and preserving that core essence to the HRD function in Japanese hotel groups is a key challenge in the face of wider demands for standardization and scalability.

#### *C. The Emotional Apprenticeship HRD Model as an Alternative Strategy*

Responding to the Objective 4, The paper has offered the Emotional Apprenticeship HRD Model consisting of four interrelated elements:

1. Mentorship from the Okami
2. Tacit-to-experiential learning via interaction with the lived
3. Emotional dialogue and storytelling, and feedback with stories.
4. Social community reinforcement by groups such as Okami no Kai.

This model provides a multi-strategy model of HRD that combines conservative practice with a policy orientation. It is not opposed to standardization per se; rather, it stresses that culture authenticity and emotional learning should be strategically valued, not bottlenecked. The model might have relevance further afield in other forms of hospitality, especially for those interested in maintaining cultural complexity in the face of performance measurement and the logic of commercial tourism.

The Emotional Apprenticeship HRD Model is based on the results of the exemplar grounded thematic analysis spanning ten relevant empirical and conceptual literature (case studies, field reports, policy reports) from Japanese and overseas settings.

These sources repeatedly emphasized the processes that underlie the passage of omotenashi in ryokan, such

as, learning through silent observation, emotional feedback from the Okami, and relational adjustment within work settings. Four central pedagogical constructs emerged as these patterns were coded and clustered within and across materials. Analytical complexity was subsequently deepened by rendering these themes through established learning theories: Nonaka and Takeuchi's (1995) knowledge conversion model, particularly the socialization of tacit knowledge; Lave and Wenger's (1991) situated learning; and Hawkins (2017) emotion-based learning theory. These frameworks gave conceptual visibility to how omotenashi is not just learned but absorbed and performed under a system of cultural and affective apprenticeship.

Ultimately, omotenashi is not a matter of service. It is a pedagogy, transmitted relationally and emotionally as well as it is thing to be known and valued. Conceptualized as a modality of HRD, this allows for more substantive, relational forms of learning and resilience in the hospitality industry.

## REFERENCES

Al-alsheikh, A. (2014). The origin of Japanese excellent customer service. *Studies in Business and Accounting*, 8, 23–42. Retrieved from [https://iba.kwansei.ac.jp/iba/journals/studies/studies\\_in\\_banda2014\\_p23.pdf](https://iba.kwansei.ac.jp/iba/journals/studies/studies_in_banda2014_p23.pdf)

Blair, R. J. R. (2017). Emotion-based learning systems and the development of morality. *Cognition*, 167, 38–45. doi:10.1016/j.cognition.2017.03.013

Cabinet Office, Government of Japan. (2016). Japan Revitalization Strategy 2016 (in Japanese). Retrieved from [https://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/minutes/2016/0602/shiryo\\_04.pdf](https://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/minutes/2016/0602/shiryo_04.pdf)

Fujita, R., & Kaseda, H. (2022). Creating can-do statements for hospitality communication: Human resource development for the tourism sector. *Journal of Global Tourism Research*, 7(2), 105–112.

Hawkins, J. A. (2017). *Feelings and Emotion-Based Learning: A New Theory*. Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan.

Hochschild, A. R. (1984). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley, CA: University of California Press.

Japan Hospitality Movement Association (JHMA). (n.d.). What is the Omotenashi Standard Certification? (in Japanese). Retrieved from <https://hospitality-jhma.org/omotenashi/>

Japan National Tourism Organization (JNTO). (n.d.). Omotenashi. Retrieved from <https://www.japan.travel/en/au/experience/culture/omotenashi/>

Japan Travel and Tourism Association. (2020). Report on the Implementation of Training for Human Resource Development in Tourism Regional Development (Reiwa 1) (in Japanese). Retrieved from <https://www.nihon-kankou.or.jp/home/user/files/files/autoupload/2020report.pdf>

Omotenashi Japanese Service Quality. (n.d.). Omotenashi Standard Certification. Retrieved from <https://omotenashi-jsq.org/>

Kanai, M. (2008). Two management policies of Japanese-style hotels in a spa resort: Statistical analysis of the compound cause and effect between capital and hospitality (in Japanese). *Bulletin of Yamagata University (Social Science)*, 38(2), 107–128. <https://yamagata.repo.nii.ac.jp/records/1155>

Kumamoto Prefecture Branch of the Japan Small and Medium Enterprise Management Consultants Association. (2008). Research study on tourism promotion utilizing women's power (in Japanese). Retrieved from [https://www.jf-cmca.jp/attach/kenkyu/shibu/h22/y\\_kumamoto.pdf](https://www.jf-cmca.jp/attach/kenkyu/shibu/h22/y_kumamoto.pdf)

Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge, England: Cambridge University Press.

Miki, K., Takeshima, Y., Kida, T., & Kakigi, R. (2022). The ERP and psychophysical changes related to facial emotion perception by expertise in Japanese hospitality, "OMOTENASHI". *Scientific Reports*, 12, 9089. doi:10.1038/s41598-022-11905-2

Morishita, S. (2016). Managing omotenashi in onsen ryokans: A case study of kurokawa onsen in kyushu, Japan. *Journal of Global Tourism Research*, 1(2), 157–160.

Morishita, S. (2021). What is Omotenashi? a comparative analysis with service and hospitality in the Japanese lodging industry. *Journal of Advanced Management Science*, 9(4), 88–95.

Nishijima, Y. (2020). Irassyaimase as an unreplyable utterance in Japanese: Analysis of ostensible hospitality. *Intercultural Communications Studies*, 29(2), 84–98.

Nobukawa, K. (2023). Investigation of education for young workers in the Japanese-style hotel business based on the concept of management learning (in Japanese). *Annals of Tourism & Hospitality Education*, 16, 17–34. Retrieved from [https://www.jstage.jst.go.jp/article/jsthe/16/0/16\\_17/\\_pdf/-char/en](https://www.jstage.jst.go.jp/article/jsthe/16/0/16_17/_pdf/-char/en)

Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The concept of "Ba": Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40(3), 40–54.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York, NY: Oxford University Press.

Ohno, K. (2018). *The History of Japanese Economic Development: Origins of Private Dynamism and Policy Competence*. New York, NY: Routledge.

Ohno, T. (2016). The backstage of ryokan and human resource development: A study from the voice of young service staff (in Japanese). *Annual Conference of Japan Society for Management Information*, 206–209. Retrieved from [https://www.jstage.jst.go.jp/article/jasmin/2016f/0/2016f\\_206/\\_article/-char/en](https://www.jstage.jst.go.jp/article/jasmin/2016f/0/2016f_206/_article/-char/en)

Otaru Omotenashi Certification. (n.d.). About Otaru Omotenashi Certification (in Japanese). Retrieved from <https://www.otoru-omotenashi-project.com/omotenashi-ninsho-detail>

Peippo, P. (2023). *Serving a piece of national nostalgia: Female foreign workers in the multiculturizing hospitality sector in Japan* (Master's thesis, University of Turku). Retrieved from <https://www.utupub.fi/handle/10024/175478>

Setogawa, R. (2013). The toughness and common features in "Omotenashi Styled Managing Companies" (in Japanese). *Development Engineering*, 33(1), 23–28.

Shibuya, Y. (2024, February 22). *Service Excellence and Omoiyari Standard Certification* [Lecture material]. Retrieved from <https://unit.aist.go.jp/harc/PDF/2024/summary2.pdf>

Taira, Y. (2020). Issues on study of emotional labor in tourism industry: From the perspective of service and hospitality (in Japanese). *Tourism Promotion Research*, 1(1), 56–64.

Takahashi, K. (2022). The emotional labor in the labor process of service work: The case of the Japanese women working in the hotel industry in Malaysia (in Japanese). *Journal of Arts and Tourism*, 1, 71–83. Retrieved from [https://www.jstage.jst.go.jp/article/artsandtourism/1/0/1\\_71/\\_article/-char/en/](https://www.jstage.jst.go.jp/article/artsandtourism/1/0/1_71/_article/-char/en/)

Takahashi, S. (2009). What is 'Omotenashi'? Hospitalities and gender in hot spring town, Hakone (in Japanese). *Annals of Ochanomizu Geographical Society*, 49, 49–65. <https://teapot.lib.ocha.ac.jp/records/35359>

Wharton, A. S. (2009). The sociology of emotional labor. *Annual Review of Sociology*, 35, 147–165.

Yokoyama, N. (2023). Is the ryokan landlady an emotional laborer? a field study in Akiu Onsen, Sendai City (in Japanese). *Tohoku Anthropological Exchange*, 22, 108–133. Retrieved from <https://tohoku.repo.nii.ac.jp/records/2000136>

Zhu, Y. (2016). Introducing omotenashi to the world: Challenges of Japanese customer service in a cross-cultural setting. *Transcultural Management Review*, 13, 47–62.

# Household Debt of Grassroots Thai Population

Amara Tirasriwat<sup>1\*</sup> Sumredj Aryupong<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>*Martin de Tours School of Management and Economics, Assumption University, Bangkok, Thailand*

\*Corresponding Author. E-mail address: amara.trsw@gmail.com

Received: 24 March 2025; Revised: 6 October 2025; Accepted: 6 October 2025

Published online: 29 December 2025

## Abstract

This research study examines household debt among Thailand's grassroots population, focusing on its causes, socio-economic impacts, and potential management or reform strategies. The research employs a mixed-methods approach, integrating desk research and in-depth interviews with 24 purposively selected participants, including low-income earners, daily wage laborers, small business owners, farmers, young adults, and financial experts. Thematic analysis was used to interpret qualitative data, identifying recurring patterns and key themes related to debt experiences and coping strategies. The findings reveal that key drivers of debt include insufficient income, rising living costs, limited access to affordable credit, and low financial literacy. Debt burdens contribute to significant financial strain, mental health challenges, and constrained economic mobility, perpetuating poverty cycles. Solutions identified include debt restructuring, community-based lending models, and financial literacy programs. Policy implications emphasize the need for systemic reforms to enhance financial inclusion, regulate informal lending, and align credit systems with the needs of grassroots populations. While the study offers in-depth insights, limitations include the relatively small sample size and the focus on specific local contexts, which may limit the generalizability of findings. Nonetheless, the research provides actionable insights for policymakers and financial institutions aiming to address Thailand's household debt crisis effectively.

**Keywords:** Grassroots population, Household debt, Thailand

## I. INTRODUCTION

Household debt is a global socio-economic issue with serious consequences for economic stability and personal well-being. Among grassroots populations, debt often fills income gaps for essentials like housing, healthcare, and education. However, for low-income groups, reliance on debt can lead to long-term instability. Mian and Sufi (2014) argue that persistent debt deepens socio-economic disadvantages, while Sweet, Nandi, Adam, and McDade (2013) link high debt to financial stress, poor health, and reduced mobility.

In Thailand, household debt is especially concerning among low-income groups like laborers, vendors, and farmers. In early 2023, Thailand's household debt reached 90.6% of GDP, surpassing the World Bank's 77% danger threshold (The Nation, 2023; Bangkok Post, 2023). This is higher than in the USA (72.9%) and Japan (66.0%) (Manners, 2025). Around 93.7% of Thais earning under 15,000 baht monthly are in debt, with sources ranging from banks to high-interest lenders (Karn Pilantanadilok, 2020). COVID-19 worsened the issue, causing job losses and increased borrowing (Manop Udomkerdmongkol, 2020).

Global studies cite income inequality, low financial literacy, and economic shocks as key causes (Lusardi & Tufano, 2015; Atkinson & Messy, 2012). In Thailand, debt patterns vary by job: farmers borrow for production, while workers rely on credit for consumption (Weidt Nuchjalearn, 2022). Limited access to fair credit worsens the situation (Onerci, 2021). High debt levels also weaken national economic growth (Morgan, 2023) and harm long-term household stability (McKernan, Ratcliffe, Steuerle, & Zhang, 2014).

Yet, research gaps remain in identifying effective debt management strategies suited to grassroots populations, who may benefit from tailored solutions such as financial education programs and policy reforms promoting equitable access to credit (Collins & O'Rourke, 2010).

Existing studies largely focus on macroeconomic impacts of household debt, with limited exploration of community-specific debt reform strategies for grassroots populations.

To address these gaps, this study seeks to contribute to the literature by analyzing household debt among Thailand's grassroots population. Specifically, the study aims to: (1) identify key causes of household debt; (2) examine the resulting social and economic impacts; and (3) evaluate current and potential strategies for debt management and reform. The findings will inform more inclusive, community-based policy solutions tailored to the needs of low-income households.

## II. LITERATURE REVIEW

Household debt in Thailand is especially severe among grassroots populations due to low and unstable incomes, limited access to fair credit, and poor financial literacy. Many borrow not for investment, but to meet daily needs, which leads to long-term debt cycles (Sayamol Charoenratana, 2017). This review highlights three key themes: causes, impacts, and management of household debt.

### A. Major Causes of Household Debt

The main drivers of debt include income insufficiency, lack of affordable financial services, and the high cost of living. Studies show that grassroots individuals often borrow out of necessity, especially during crises like COVID-19, which caused widespread income loss and reliance on high-interest loans (Lusardi & Tufano, 2015; Manop Udomkerdmongkol, 2020). Formal financial institutions are often inaccessible, pushing many to informal lenders with harsh terms. Inflation and rising living costs further strain low-income households. Poor financial knowledge adds to the problem, as many are unaware of budgeting or lower-interest options (Onerci, 2021). Research also notes that grassroots economies lack stability and support systems (Prawet Wasi, 1999), making credit a survival tool rather than a growth

strategy. Scholars call for local economic development and targeted policies to support entrepreneurship and income security, aiming to reduce long-term reliance on debt (Kanchana Roadkaew et al., 2021).

#### *B. Problems Arising from Household Debt*

Household debt negatively impacts grassroots populations on many levels. Financial strain often leads to mental health issues such as anxiety and depression, particularly where mental health resources are limited (Sweet et al., 2013). Debt also reduces the ability to invest in education, home ownership, or small businesses, limiting social mobility (Ratcliffe & McKernan, 2013). In Thailand, where household debt is about 90% of GDP, grassroots communities face severe pressure. Debt repayment consumes most of their income, leaving little for savings or daily needs. This stifles both local and national economic growth, as consumer spending drops (Rachata Tangnararatchakit, 2022). Young Thais, especially under 35, are heavily burdened by education and consumer debt. This limits their ability to save or invest, delaying life milestones like home ownership and family planning. Over time, this reduces their capacity to support older family members and increases dependence on government welfare (Veerathai Santiprabhob, 2021). Debt also affects family and community relationships. Financial stress contributes to conflict, domestic violence, and social withdrawal (Suriya Hanphichai, 2020). The emotional toll, paired with limited financial literacy, traps many in long-term debt cycles, harming both individual well-being and broader social stability (Prawet Wasi, 1999).

#### *C. Debt Management and Reform Strategies*

To address grassroots debt, various strategies have been introduced. Debt consolidation and restructuring can reduce interest burdens, but these options mainly benefit borrowers with steady income and good credit,

making them less accessible to vulnerable groups (Collins & O'Rourke, 2010). In Thailand, many in the informal sector face obstacles in accessing such formal support (Bank of Thailand, 2020). Improving financial literacy is key. Community programs now educate people on budgeting and debt management, helping prevent further borrowing (Karn Pilantanadilok, 2020). Initiatives like household accounting and village savings groups have also proven helpful by encouraging financial discipline and offering alternatives to high-interest loans (Kamonwan Kittuodomrat, 2021; Suriya Hanphichai, 2020). Government campaigns, such as the 2022 "Year of Household Debt Resolution," promote debt relief through restructuring, lower interest, and financial counseling. However, deeper issues like income inequality and limited credit access still hinder long-term progress (Rachata Tangnararatchakit, 2022).

One promising initiative is the "Debt Clinic," which consolidates unsecured personal loans and tailors' repayment plans based on income (Bank of Thailand, 2021). For grassroots populations, combining education, community support, and accessible financial tools offers a path to sustainable debt recovery.

### III. RESEARCH METHODOLOGY

#### *A. Methodological Implications for Desk Research and In-Depth Interviews*

The findings from past research indicate a need for a two-pronged research approach. Desk research will allow for a comprehensive review of existing data on household debt, providing a macroeconomic perspective on the causes, problems, and policy responses. This will include reviewing statistical reports from sources like the Office of the National Economic and Social Development Council (NESDC) and studies from Kasikorn Research Center. In addition to desk research, in-depth interviews with members of grassroots communities and financial experts will offer qualitative insights into

the lived experiences of debt and the perceived effectiveness of current debt management strategies. Through this mixed-methods approach, the research aims to create a holistic view of household debt among grassroots populations, providing valuable insights into the structural changes needed to mitigate debt burdens and support financial stability.

#### B. Desk Research

To ensure high reliability and validity, this study uses verified data from reputable sources like NESDC, the World Bank, and the Bank of Thailand. A structured method guides data collection and analysis on household debt's causes, impacts, and solutions. Cross-referencing studies such as Lusardi and Tufano (2015); Weidt Nuchjalearn (2022) confirm consistent patterns. Through the integration of quantitative economic data and qualitative insights from academic literature and policy report, the paper achieves high levels of reliability and validity, offering a robust foundation for understanding the

complex dynamics of household debt among Thailand's grassroots populations.

#### C. In-depth Interview

To achieve in-depth and diverse insights on household debt among Thailand's grassroots population, the interview sample was selected using purposive sampling to ensure the inclusion of individuals who represent different debt causes, occupations, and financial challenges within this demographic. Table 1 presents the target population profiles for in-depth interviews with frequency. For qualitative studies like in-depth interviews, a sample size of 20–25 participants is generally suitable to achieve saturation of themes without overwhelming the research with too much data (Townsend, 2013). This size (24 informants) allows for diversity in experiences and perspectives, while enabling the researcher to draw meaningful, in-depth insights from each interview.

In-depth Interview by using Semi-Structured Interview Questions.

Table 1: Interviewee profile and frequency

Profile	Description	Frequency
Low-Income Earners and Daily Wage Workers	Individuals earning below the national average (15,000), relying on debt for basic needs. Daily wage laborers face unique economic instability and may offer insights into survival-based borrowing.	8
Small Business Owners/Market Vendors	Entrepreneurs in grassroots sectors who may have debt from business investments and personal loans.	3
Farmers/Agricultural Workers	This group is often in debt due to agricultural investment costs and climate-related income instability.	4
Young Adults (Aged 25-35)	The younger demographic with significant credit card or personal loan debt, including a focus on credit use and financial management challenges.	3
Debt Counseling Experts/Financial Advisors	Professionals who offer guidance and support for debt management, providing insights into effective strategies and common challenges for grassroots populations.	3
Policy Makers/NGO Representatives	Individuals involved in developing or implementing debt management policies or supporting financial well-being for low-income households.	3

Table 2: Summary of semi-structure question to each group and sample of answer

Group	Semi-structured question	Example of answer
Low-Income Earners & Daily Wage Workers	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. What are your main sources of income, and what makes it hard to cover daily expenses?</li> <li>2. Why did you take on debt? (e.g., for basic needs, health, education)</li> <li>3. How do you decide when to borrow money and where do you borrow from? (e.g., family, informal lenders, banks)</li> <li>4. How has having debt affected your daily life and financial situation?</li> <li>5. What problems have you had with paying back debt?</li> <li>6. What do you do to manage your debt?</li> <li>7. Have you gotten help with managing your debt? What kind of help would be most useful to you?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. I depend on daily wages, but the income is not regular, so it's hard to meet basic needs, especially during slow seasons.</li> <li>2. I borrowed money to pay for my children's education, hoping it will help them have a better future.</li> <li>3. I often borrow from informal lenders with high interest because they're the only ones who will lend to me when I don't have enough money.</li> <li>4. Debt causes me constant stress, and it's hard to save or plan for the future. Sometimes, the pressure of paying it back feels too much.</li> <li>5. Yes, with income that isn't steady, it's hard to pay back debt on time. Some months, I have to skip payments or borrow more just to keep up.</li> <li>6. I have to manage different loans, sometimes taking new loans to pay off old ones. It feels like I'm stuck in a never-ending cycle.</li> <li>7. No, I haven't gotten any help with managing debt. It would be good if someone could show me</li> </ol>
Small Business Owners/Market Vendors	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. What are the main money needs of your business, and how do they affect your debt?</li> <li>2. Have you borrowed money for your business? Why? (e.g., for inventory, growth)</li> <li>3. Do you have trouble getting affordable credit for your business?</li> <li>4. How does business debt affect your personal finances? Can you keep them separate?</li> <li>5. How has debt stopped you from growing or keeping your business going?</li> <li>6. How do you pay back debt when your business income is low?</li> <li>7. Are there any financial services or policies that could help your financial situation?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. I often need to borrow money to pay for things like inventory and supplies, which makes my debt worse, and sometimes I end up borrowing more just to keep going.</li> <li>2. Yes, I had to borrow money just to pay for daily costs, like buying inventory, because the money I make isn't enough to cover everything.</li> <li>3. It's hard to find affordable loans. Most loans have really high interest, which makes it tough to grow or even just break even.</li> <li>4. My personal money and business money get mixed up. Sometimes I use my own money to pay for business debts, which makes it hard to manage my household finances.</li> <li>5. Having so much debt stops me from buying new products or growing my business. I spend more time paying off debt than thinking about expanding, and it's frustrating.</li> <li>6. When I don't make enough money, it's hard to pay back my debts on time. Sometimes, I have to borrow more money just to pay off the old debts.</li> <li>7. It would help if there was more credit I could get with fair interest and easy ways to pay it back. The current loans are too hard to get and don't really fit what my business needs.</li> </ol>
Farmers/ Agricultural Workers	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. How does having money go up and down through the seasons affect your finances and lead to debt?</li> <li>2. Why do you take on debt? (e.g., for equipment, seeds, fertilizer)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Seasonal income makes it hard to plan, so I often have to borrow money during the off-season.</li> <li>2. I borrow for seeds, fertilizer, and equipment repairs, but I keep borrowing more, and the cycle never ends.</li> <li>3. Financial services are far away, and the high interest makes it hard to get loans.</li> </ol>

Table 2: Summary of semi-structure question to each group and sample of answer (cont.)

Group	Semi-structured question	Example of answer
Farmers/ Agricultural Workers	<p>3. Is it easy to access financial services for farmers in your area?</p> <p>4. How has debt affected your farming and your household's money situation?</p> <p>5. Have you had trouble paying back debt because farming income changes with the seasons?</p> <p>6. What do you do to manage debt, especially when income is low?</p> <p>7. Are there any programs or policies that could help manage debt better?</p>	<p>4. Debt is stressing both my work and home life. It's hard to keep up with payments.</p> <p>5. Farming income is unpredictable, so I sometimes miss payments when the money is too low.</p> <p>6. When income is low, I struggle to pay back debt and end up borrowing more, which makes it worse.</p> <p>7. We need debt forgiveness or longer repayment times, especially for small farmers like us.</p>
Young Adults (Aged 25-35)	<p>1. What are your main money goals and challenges right now?</p> <p>2. Why did you take on debt? (e.g., education, lifestyle, investments)</p> <p>3. Is it easy or hard to get credit, and where do you borrow money from?</p> <p>4. How does debt affect your financial situation and future plans?</p> <p>5. Have you had problems managing or paying back your debt?</p> <p>6. What do you do to manage your debt?</p> <p>7. Are there any financial services or help that would make managing debt easier for you?</p>	<p>1. My goal is to be financially independent, but I'm always struggling with living costs, student loans, and other debts.</p> <p>2. Most of my debt is from lifestyle choices and education loans. It's hard to manage, and I feel like I'm always in debt.</p> <p>3. Credit is easy to get, but the loans have high interest, making it hard to manage. I rely on payday loans when money is tight.</p> <p>4. Debt stops me from saving or investing. It's hard to think about the future when I'm just trying to get by.</p> <p>5. Yes, it's overwhelming. I've missed payments and can't catch up with the high-interest debt.</p> <p>6. I'm trying to consolidate credit card debt, but I still have too many loans. Sometimes, I don't know where to begin.</p> <p>7. I wish there were more affordable debt counseling. It's hard to manage debt without clear help.</p>
Debt Counseling Experts/ Financial Advisors	<p>1. Why do poor people usually take on debt?</p> <p>2. What money habits do you see in families with debt?</p> <p>3. How does debt affect families and individuals in poor communities?</p> <p>4. What long-term problems do you see from having too much debt?</p> <p>5. What advice do you give to people struggling with debt?</p> <p>6. What changes or services could help fix debt problems in poor communities?</p>	<p>1. People take on debt because they don't understand money and make bad choices. High-interest loans and lenders who take advantage of them make it worse.</p> <p>2. Many borrow money without knowing about interest rates, repayment, or the risks. They often rely on informal lenders.</p> <p>3. Debt causes stress and makes the poverty cycle worse. It affects family life and makes it hard to plan for the future.</p> <p>4. High debt causes long-term problems. Families keep borrowing and sometimes lose their homes or go bankrupt. It stops financial growth.</p> <p>5. Clients struggle to pay off big debts. I suggest consolidating debt or asking for lower interest rates, but it doesn't always help.</p> <p>6. There needs to be more affordable credit, better protections for borrowers, and debt relief programs. Without these, poor communities will keep facing debt problems.</p>

Table 2: Summary of semi-structure question to each group and sample of answer (cont.)

Group	Semi-structured question	Example of answer
Policy Makers/NGO Representatives	<p>1. What are the main reasons poor people get into debt?"</p> <p>2. How do financial services help or make debt worse for families?</p> <p>3. How does debt in poor communities affect the economy and local development?</p> <p>4. What social or economic problems do you see from high debt in these groups?</p> <p>5. What policies or programs are there to help with household debt?</p> <p>6. What changes would help manage debt and improve financial stability for poor communities?</p>	<p>1. The main reasons are poor understanding of money, no access to proper financial services, and relying on high-interest loans. People also don't have savings and worry about job security.</p> <p>2. Services like payday loans and credit make debt worse. There aren't affordable financial products for low-income people, leading to predatory lending.</p> <p>3. High debt stops local growth. People borrow just to survive, which lowers spending, reduces community investment, and weakens the economy.</p> <p>4. Debt causes stress and makes people less productive. It hurts family life and mental health, keeping people in poverty and stuck with few opportunities.</p> <p>5. Current programs don't help much. Debt relief and loans don't reach the most in need, and there's not enough support.</p> <p>6. There should be stricter rules on interest rates, more access to affordable credit, and better debt relief programs. Without these, debt problems will keep getting worse.</p>

#### D. Semi-Structured Interview Questions

A set of semi-structured interview questions is tailored to each target population profile and aim to elicit insights aligned with the research objectives on the causes of debt, its impacts, and possible management or reform approaches. Table 2 summarizes the questions and sample answer for each question to each group.

This study uses in-depth, semi-structured interviews to enhance reliability and validity by capturing personal experiences of household debt among grassroots populations. Common themes like income instability and borrowing for daily needs consistently emerged. One construction worker shared, "My income is unpredictable... I end up borrowing from friends," while a food vendor said, "The cost of ingredients has risen... I barely make enough to cover expenses." These insights confirm debt is often driven by daily survival. Participants also cited debt for essential needs like education and healthcare. One parent noted, "I take

on debt to pay for school fees." Another said, "When a health emergency hits, I have no other choice." These shared struggles validate the findings, showing debt is both a survival tool and a source of emotional strain. These responses reveal the lived realities behind the data, confirming both the reliability and validity of insights into the impacts of debt.

## IV. RESULTS AND SYNTHESIZING THE RESULTS

### A. Results from Desk Research

The findings from desk research reveal a complex interplay of economic, social, and policy-related factors that contribute to the household debt crisis among Thailand's grassroots population. Each research objective, identifying the causes, understanding the consequences, and examining potential solutions has been analyzed based on both statistical data and insights from existing studies, which have been drawn from a variety of credible sources to ensure high levels of reliability and validity.

*1) Major Causes of Household Debt:* Household debt in Thailand is driven by income stagnation, high living costs, and unstable employment. Over 30% of the workforce is in informal or seasonal jobs, which are low-paying and unstable, worsened by the COVID-19 downturn, leaving 1.2 million unemployed in 2021 (NESDC, 2022). High-interest credit products, like credit cards, have further increased debt levels, with 30% of credit card holders under 35, making younger populations particularly vulnerable (Kasikorn Research Center, 2020). Moreover, 18% of household debt is non-performing, indicating repayment difficulties (Weidt Nuchjalearn, 2022). Small businesses face challenges accessing affordable capital, with SME loans making up just 20% of bank portfolios, while 40% of rural households lack access to affordable financial services, relying on informal loans (World Bank Group, 2022; The Nation, 2023). Agricultural workers are also affected by weather-related income fluctuations, with extreme weather causing significant losses in rice production (Chitnucha Buddhaboon, Yaowaluk Sankum, Srayut Tongnoy, & Attachai Jintrawat, 2022; Shrestha & Roachanakanan, 2021).

*2) Problems Arising from Household Debt:* Thailand's household debt is at alarming levels, projected to reach 91.4% of GDP (16.9 trillion baht) by the end of 2024 (Gupta & Desk, 2024). The average household debt has risen to 606,378 baht, with 30% from informal lenders like loan sharks (Languepin, 2024). Monthly debt repayments average 18,787 baht, contributing to a 71.6% delinquency rate and non-performing loans of 152 billion baht in 2023 (The World Bank, 2021). Rising debt, coupled with stagnant incomes and high living costs, leads to reduced spending, family stress, and domestic violence. Informal loans among households surged to 85 billion baht in 2021, reflecting heavy reliance on borrowing (Bank of Thailand, 2021; Economic Intelligence Center, 2022). High debt levels also limit business reinvestment, trapping individuals in debt cycles (Desk & Maung, 2024). While

debt restructuring and relief measures exist, broader financial inclusion reforms are necessary to address these issues, particularly for young adults facing credit card debt challenges (Kasikorn Research Center, 2020).

*3) Debt Management or Reform Approaches and Problem-Solving Strategies:* Thailand's debt management strategies face challenges. The "Year of Household Debt Resolution" campaign helped 2 million borrowers with debt restructuring and interest rate reductions but did not address root causes like income inequality, low wages, and financial literacy (Bank of Thailand, 2024). Household debt is projected to reach 16.9 trillion baht (91.4% of GDP) in 2024, contributing to economic stagnation as households prioritize debt repayments over consumption (Asia News Network, 2024). Non-performing loans (NPLs) peaked at 4.5 million during the pandemic, mostly from personal and agricultural loans (World Bank Group, 2024). Many low-income families struggle to access formal debt relief, relying on high-interest informal lending, which makes up 30% of household debt. Experts advocate for financial literacy and fair credit access to reduce debt reliance (The Online Citizen, 2024). Sustainable reforms, including financial education and responsible lending, are essential for improving debt management (Thailand Business News, 2023).

#### *B. Results from In-depth Interview*

*1) Major Causes of Household Debt:* Low-income earners and daily wage workers in Thailand often face financial instability and rising costs, leading to household debt. Their incomes from jobs like factory work or market vending are insufficient for basic needs. Borrowing is common for emergencies, education, business needs, or social obligations like weddings, with some using high-interest loans to pay off old debts. Informal lenders are quick but costly, while community savings groups offer lower rates. Despite budgeting efforts, emergencies force borrowing, trapping them in a debt cycle.

Small business owners and market vendors face similar challenges, borrowing for inventory, equipment, or expansion. However, cash flow issues and high-interest loans can worsen their financial strain. Access to affordable credit is limited, with barriers such as strict eligibility and high rates from informal lenders. Some entrepreneurs benefit from community microloan programs, underscoring the need for tailored financial products and supportive policies to help them manage debt and grow sustainably.

Farmers face household debt due to seasonal income variability, often relying on informal lenders. Financial planning can help, but limited access to formal financial services and barriers like distance to banks hinder progress. Microfinance and government programs offer some relief, but farmers need simpler, more inclusive financial services and education to break the debt cycle.

Young adults (25–35) struggle with managing student loans, saving for emergencies, and balancing debt repayment with future goals. Some rely on high-interest loans or family support. They seek better access to credit, lower rates, and financial planning tools.

Debt counseling experts highlight the impact of low income, poor financial literacy, and social pressures on debt accumulation. Informal lenders trap many in high-interest cycles. Addressing these challenges requires better financial education and improved access to low-interest credit. Policymakers and NGOs advocate for more inclusive financial services and expanded social safety nets to tackle debt issues.

*2) Problems Arising from Household Debt:* Low-income earners and daily wage workers in Thailand face significant financial challenges due to household debt. Many struggle with unstable incomes, high-interest loans, and unclear repayment terms, leading to stress and family strain. Some attempt to manage by budgeting and prioritizing needs, but others sacrifice essentials like

food or healthcare. To cope, many work longer hours or borrow from family, but this often worsens the pressure. Some use debt positively, starting businesses or joining savings groups, but debt limits their financial choices and keeps many feeling trapped.

Small business owners and market vendors also face complex debt challenges. Many blend personal and business finances, borrowing to cover cash flow gaps or expand operations. While some report improved financial discipline, others struggle with rising costs and high-interest loans that limit growth. Debt often reduces personal savings and hinders business development. There is a need for accessible financial management support and affordable credit tailored to these entrepreneurs' unique needs.

Farmers in Thailand experience debt due to seasonal income fluctuations, often borrowing for farming inputs or emergencies. While credit can improve yields, irregular income and unpredictable weather make repayment difficult, leading to debt accumulation. Flexible repayment options and improved seasonal loan structures are needed to support farmers.

Young adults (25–35) often rely on debt for education, cars, or emergencies but face challenges in managing repayments due to high-interest credit cards, irregular income, and consumer pressures. Despite efforts to budget and seek financial advice, many struggle to save or invest. The burden of student loans remains a significant obstacle.

Debt counseling experts emphasize the emotional toll of debt, including anxiety and strained relationships. Education on borrowing and access to counseling are essential to help individuals break the cycle. Policymakers and NGOs recognize the need for more inclusive financial services and improved social safety nets to support debt management and long-term economic stability.

*3) Debt Management or Reform Approaches and Problem-Solving Strategies:* Low-income earners and daily wage laborers manage by budgeting, minimizing

daily costs, and prioritizing high-interest repayments. Some take extra jobs despite exhaustion. Informal support from family, friends, and savings groups helps, while a few access workshops or learn from online tools. However, many still lack professional guidance and seek better access to financial counseling, literacy programs, and debt relief.

Small business owners and market vendors cut both personal and business expenses, borrow informally, or sell assets to meet obligations. Some reduce stock, limit working hours, or take on side work. They often negotiate with lenders or dip into business savings. Many calls for improved access to microloans, flexible repayment terms, government grants, tax relief, and digital tools. A more inclusive credit scoring system is also needed to reflect their true financial situations.

Farmers and agricultural workers rely on informal loans, asset sales, and seasonal credit. Some fall into debt cycles by borrowing to repay old loans. Cooperatives offer limited support. Farmers recommend reforms like lower interest rates, flexible repayments, crop support, debt restructuring, financial literacy, weather insurance, and grants.

Young adults (25–35) use budgeting apps, consolidate loans, and reduce non-essential spending. Some rely on family help or use structured repayment methods like the snowball strategy. They advocate for youth-specific loans, flexible payment options, and government programs to boost financial stability.

Debt counselors suggest practical methods like budgeting, prioritizing high-interest debts, building emergency funds, and early communication with creditors. They warn against borrowing to repay existing loans.

Policy makers and NGOs offer debt restructuring, literacy programs, and small business loans. Yet, access

is limited, especially in rural areas. More inclusive programs, stronger welfare, and income stability are needed to address root causes of debt dependency.

### *C. Data Analysis and Synthesis*

Data from desk research and semi-structured interviews were analyzed using thematic analysis. First, all interview transcripts and key documents were carefully reviewed. Initial codes were generated inductively based on recurring topics and keywords. These codes were then grouped into broader themes that reflected patterns across both data sources.

A comparative approach was employed to synthesize insights from desk research (e.g., existing policy documents, reports) with primary data from interviews. Themes identified from desk research were used as a framework to guide interpretation of interview data, allowing for triangulation and deeper contextual understanding. This process enhanced the validity and transparency of the analysis.

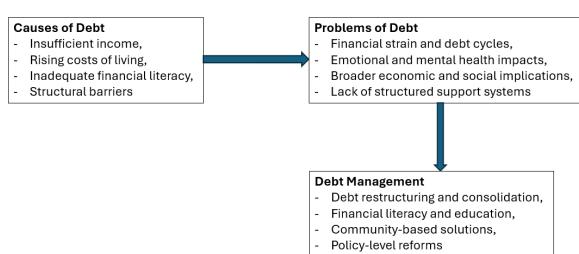
Thematic analysis followed Braun and Clarke (2006) six-phase framework. Table 3 summarized what this study have done and presented some examples of each phase.

Desk research findings were first used to identify macro-level patterns and existing policies, while interviews provided micro-level insights and validated or challenged these findings through real-life experiences. This comparative process allowed a triangulated synthesis that strengthened the validity of interpretations. The integration of these two data sources was guided by the conceptual framework (Figure 1), which outlines the interaction between structural factors, household behaviors, and policy interventions in shaping grassroots debt dynamics.

Table 3: Summary of thematic analysis

Phases	What to do	Examples
1. Familiarization with the data	Reading interview transcripts from low-income workers, small vendors, farmers, young adults, and experts — along with desk research documents (e.g., reports from Bank of Thailand, NESDC)	“Debt causes me constant stress... sometimes, the pressure of paying it back feels too much.” (Interview – Daily Wage Worker) “Thailand’s household debt is projected to reach 91.4% of GDP...” (Desk Research – Bank of Thailand 2024) Both information help identifying patterns like financial stress and high debt levels.
2. Generating initial codes	Highlighting keywords or ideas that repeatedly appeared, such as: “unstable income”, “seasonal income”, “low income”	Then codes into the following theme like “income instability”,
3. Searching for themes	Grouping similar themes into broader themes	Codes: “income instability,” →Theme: “Causes of debt”
4. Reviewing themes	Comparing themes across groups and sources to check for consistency and make sure each theme was supported by evidence	Both desk research (e.g., 91.4% debt-to-GDP, NPL levels) and interviews (e.g., “I have to borrow more to repay old loans”) confirmed the theme “debt cycle and repayment stress”. Another finding is that “Informal lending reliance” was common across farmers, young adults, and vendors, confirming its relevance
5. Defining and naming themes	Finalizing the names and scope of each theme to clearly reflect the patterns	1. Causes of Debt – e.g., insufficient income, rising costs of living, inadequate financial literacy, structural barriers 2. Impacts of Debt – e.g., financial strain and debt cycles, emotional and mental health impacts, broader economic and social implications, lack of structured support systems 3. Debt Management – e.g., debt restructuring and consolidation, financial literacy and education, community-based solutions, policy-level reforms
6. Writing the report	Writing the results by organizing them under the themes	

#### Conceptual Framework



#### 1) Major Causes of Household Debt: A Synthesis

1.1) Insufficient Income and Economic Instability: Many low-income workers and daily wage laborers struggle with irregular incomes, often insufficient to cover essential needs, leading to frequent borrowing. This issue is compounded by the COVID-19 pandemic, job losses, and limited access to social protection. Farmers and

Figure 1: Conceptual Framework

small business owners face additional challenges due to seasonal income variability and high operational costs.

1.2) Rising Costs of Living: Inflation and increased prices for food, housing, and healthcare further strain household budgets, forcing families to borrow for education, medical emergencies, or social obligations. These rising costs, coupled with stagnant incomes, push individuals into high-interest informal loans.

1.3) Limited Access to Affordable Credit: Many grassroots households cannot access formal loans due to lack of collateral or stable incomes, relying instead on informal lenders who charge high interest. This creates cycles of debt, especially for small business owners, farmers, and young adults who struggle with credit card debt and loans.

1.4) Inadequate Financial Literacy: Poor financial literacy prevents individuals from making informed borrowing decisions, exacerbating debt. Many participants expressed the need for financial education to improve budgeting and debt management skills.

1.5) Structural Barriers: Structural issues, such as income inequality and insufficient social safety nets, contribute to the problem. With 62% of Thai households lacking emergency savings, many remain vulnerable to financial shocks and predatory lending. These interconnected factors underscore the urgent need for better financial policies and support systems to alleviate debt pressures.

## *2) Problems Arising from Household Debt: A Synthesis*

2.1) Financial Strain and Debt Cycles: High-interest loans and repayment difficulties create cycles of debt, particularly for low-income earners, daily wage laborers, and small business owners. With 30% of household debt from informal lending, repayments often exceed family incomes, leaving little room for savings. Farmers face additional strain during off-seasons, and limited access to affordable loans forces reliance on informal lenders, worsening financial insecurity.

2.2) Emotional and Mental Health Impacts: Debt causes significant psychological stress, anxiety, and depression, exacerbated by limited mental health care in grassroots communities. This emotional strain leads to family conflicts and even domestic violence, undermining family stability. For young adults, debt delays important life milestones, such as homeownership or starting families, reducing social mobility and increasing reliance on government support.

2.3) Broader Economic and Social Implications: High household debt, projected to reach 91.4% of GDP by 2024, limits consumer spending and stifles economic growth. The intergenerational nature of debt creates cycles of poverty, with younger generations unable to build wealth or prepare for retirement, further entrenching financial insecurity.

2.4) Lack of Structured Support Systems: The absence of accessible repayment frameworks and the reliance on unregulated, predatory informal credit intensify financial distress, as many struggle to understand loan terms and repayment options.

## *3) Debt Management and Reform Approaches: A Synthesis*

3.1) Debt Restructuring and Consolidation: Debt restructuring, like the "Debt Clinic" program by the Bank of Thailand, helps consolidate debts into single payments at lower interest rates. However, these solutions are often inaccessible to vulnerable groups due to strict eligibility criteria. Government relief initiatives, such as the "Year of Household Debt Resolution" campaign, provide temporary relief but do not address deeper systemic issues like income inequality and job insecurity.

3.2) Financial Literacy and Education: Financial literacy programs are vital for preventing further debt accumulation. Many low-income earners lack the knowledge to manage debt effectively (Karn Pilantanadilok, 2020). Initiatives by the Bank of Thailand and local institutions target

grassroots communities, especially in rural areas, teaching debt management and budgeting to reduce reliance on high-interest credit.

3.3) Community-Based Solutions: Savings groups and microfinance programs offer low-interest loans, reducing dependence on informal lenders. Cooperative banks and village savings groups help farmers manage income volatility, providing more stable credit access.

3.4) Policy-Level Reforms: Experts suggest expanding affordable credit access through government-backed programs and regulating informal lenders. Policymakers also advocate for vocational training to improve income stability and reduce borrowing dependency, aiming for long-term financial resilience.

## V. CONCLUSION AND DISCUSSION

The findings from desk research and in-depth interviews provide a comprehensive view of household debt among Thailand's grassroots populations, addressing the causes, impacts, and potential solutions.

### *A. Major Causes of Household Debt*

The primary causes include low, unstable income, limited access to affordable credit, and inadequate financial literacy. This aligns with previous studies (Weidt Nuchjalearn, 2022; NESDC, 2022), which highlight income instability in informal sectors like daily wage labor and agriculture. The reliance on high-interest informal loans, especially among young adults, exacerbates the issue, as noted by Kasikorn Research Center (2022). Structural economic issues, combined with easy credit access and low financial literacy, contribute to a cycle of debt dependency.

### *B. Problems Arising from Household Debt*

Debt leads to significant personal, social, and economic impacts. Mental health issues, including anxiety and depression, are linked to high debt (Sweet et al., 2013). Interviews confirm these effects, with respondents

reporting stress and strained family relationships. Economic consequences, such as reduced disposable income and hindered investment, are also confirmed by the World Bank (2021). Small business owners struggle to reinvest, limiting economic mobility (Rachata Tangnararatchakit, 2022).

### *C. Debt Management or Reform Approaches*

While government debt restructuring programs offer temporary relief, they fail to address root causes. Financial education programs, highlighted by Collins and O'Rourke (2010), are crucial for long-term solutions. Both desk research and interviews suggest that targeted programs for seasonal workers and low-income earners, such as flexible loan repayments, are needed for sustainable relief (Karn Pilantanadilok, 2020).

## VI. MANAGERIAL IMPLICATION

This research offers actionable insights for policymakers, financial institutions, and community organizations to improve debt management and alleviate financial pressures on grassroots populations.

### *A. Tailored Financial Products*

To support communities with irregular incomes, such as farmers and daily wage earners, accessible, low-interest loans with flexible repayment terms should be developed. These should align with seasonal income fluctuations to prevent debt accumulation during lean periods.

### *B. Enhanced Financial Literacy Programs*

Community-based financial education initiatives focusing on debt management, budgeting, and the risks of high-interest loans are essential. These programs should involve local NGOs and leaders to ensure they effectively reach marginalized groups.

### C. Community-Based Lending Models

Promoting community-based lending models like savings groups and microfinance can reduce reliance on high-interest informal loans. These models encourage collective financial responsibility and mutual assistance.

### D. Policy and Regulation Enhancements

Strengthening regulations to prevent predatory lending and ensuring fair credit access is crucial. Government-backed debt consolidation schemes can simplify repayments and protect vulnerable populations from exploitative lending practices.

### E. Data-Driven Decision-Making

Financial institutions should use data analytics to assess repayment patterns and design risk-sensitive financial products. This approach can create personalized loans that align with borrowers' financial capabilities, reducing over-indebtedness.

By adopting these strategies, stakeholders can address the root causes of household debt, reduce financial strain, and foster long-term financial stability for grassroots populations.

## VII. LIMITATIONS OF THE STUDY

While this study offers valuable insights into the causes, consequences, and potential solutions for household debt among Thailand's grassroots population, several limitations should be acknowledged.

First, the qualitative component of the research relies on purposive sampling of 24 participants, which, while sufficient for thematic saturation, may not capture the full diversity of experiences across all regions and sub-groups within the grassroots population. Therefore, the findings are not statistically generalizable, though they provide rich, contextual understanding.

Second, the semi-structured interviews may be influenced by response bias, as participants might

underreport sensitive financial behaviors or overstate challenges due to social desirability. Although confidentiality was emphasized, these factors could have impacted the accuracy or completeness of responses.

Third, the study primarily focuses on individual-level and community-level perspectives, and while desk research included national data, policy-level insights were limited by the availability and transparency of government reports, particularly on the outcomes of specific debt relief programs.

Finally, the cross-sectional nature of both the desk research and interviews provides a snapshot of the situation but does not capture changes over time. Longitudinal studies could offer more comprehensive insights into how household debt evolves and how different strategies perform over time.

Despite these limitations, the mixed-methods approach and triangulation of data sources enhance the validity of the findings and provide a solid foundation for future research and policy dialogue.

## REFERENCES

Asia News Network. (2024, January 29). Thailand's household debt set to cross 91% of GDP by yearend, predicts bank. *Asia News Network*. Retrieved from <https://asianews.network/thailand-household-debt-set-to-cross-91-of-gdp-by-yearend-predicts-bank/>

Atkinson, A., & Messy, F. A. (2012). Measuring financial literacy: Results of the OECD/INFE pilot study. *OECD Working Papers on Finance, Insurance, and Private Pensions*, (15). doi:10.1787/5k9csfs90fr4-en

Bank of Thailand. (2020). *Financial Access Survey of Thai Household 2020*. Retrieved from Bank of Thailand website: [https://www.bot.or.th/content/dam/bot/documents/en/research-and-publications/reports/financial-access-survey-of-thai-household/fin\\_access\\_survey\\_hh\\_full\\_report\\_2020\\_en.pdf](https://www.bot.or.th/content/dam/bot/documents/en/research-and-publications/reports/financial-access-survey-of-thai-household/fin_access_survey_hh_full_report_2020_en.pdf)

Bank of Thailand. (2021). *Financial Stability Report 2021*. Retrieved from Bank of Thailand website: <https://www.bot.or.th/content/dam/bot/documents/en/research-and-publications/reports/financial-stability-report/FSR2021e.pdf>

Bank of Thailand. (2024). *BOT's media briefing on addressing Thailand's household debt problems* (in Thai). Retrieved from Bank of Thailand website: <https://www.bot.or.th/content/dam/bot/documents/th/news-and-media/news/2024/news-20240117.pdf>

Bangkok Post. (2023, July 27). Household debt at 15-year high: Debt-to-GDP ratio exceeds 90% and will peak in 2024, says university survey. *Bangkok Post*. Retrieved from <https://www.bangkokpost.com/business/general/2619033/household-debt-at-15-year-high>

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.

Chitnucha Buddhaboon, Yaowaluk Sankum, Srayut Tongnoy, & Attachai Jintrawat. (2022, July 14). Adaptation of Rice Production System to Climate Change in Thailand: Trend and Policy. Retrieved from <https://ap.fftc.org.tw/article/3072>

Collins, J. M., & O'rourke, C. M. (2010). Financial education and counseling—Still holding promise. *Journal of Consumer Affairs*, 44(3), 483–498.

Desk, N., & Maung, Z. W. (2024, March 8). As Household Debt Skyrockets, Thailand's Economy Worsens. *ThailandBusiness News*. Retrieved from <https://www.thailand-business-news.com/economics/127476-as-household-debt-skyrockets-thailands-economy-worsens>

Gupta, A., & Desk, N. (2024, January 31). Thailand's Household Debt Soaring to 91.4% of GDP. *ThailandBusinessNews*. Retrieved from <https://www.thailand-business-news.com/banking/123995-thailands-household-debt-soaring-to-91-4-of-gdp>

Kanchana Roadkaew, Puchong Senanuch, & Ronnarong Jundai. (2021). Research on opinions on sustainable grassroot economic development policy (in Thai). *King Prajadhipok's Institute Journal*, 19(1), 48–66.

Karn Pilantanadilok. (2020). *Low-income earners financial problems and the role of financial institutions* (in Thai). Retrieved from Sasin Graduate Institute of Business Administration of Chulalongkorn University website: [https://www.sasinconsulting.com/wp-content/uploads/2020/02/Low-income-Earners-Financial-Problems-and-the-Role-of-Financial-Institutions\\_by-Karn-Pilantanadilok.pdf](https://www.sasinconsulting.com/wp-content/uploads/2020/02/Low-income-Earners-Financial-Problems-and-the-Role-of-Financial-Institutions_by-Karn-Pilantanadilok.pdf)

Kasikorn Research Center. (2020). *Digital personal loan unveiled in BOT's new announcement ... reduces cost and increases accessibility to loan for Thai public*. *Current Issue*, (3139). Retrieved from <https://www.kasikornresearch.com/en/analysis/k-econ/financial/Pages/z3139-Digital-Loan.aspx>

Kasikorn Research Center. (2022). *Digital Personal Loan ... Lenders are in the early stage of learning and adjusting their businesses*. *Current Issue*, (3343). Retrieved from <https://www.kasikornresearch.com/en/analysis/k-econ/financial/Pages/Digital-Personal-Loan-z3343.aspx>

Kamonwan Kittuodomrat (2021). The development of household accounting for sufficient community based tourism: A case study of Mai Khao community, Phuket (in Thai). *Silpakorn University e-Journal (Social Sciences, Humanities, and Arts)*, 41(3), 37–49.

Languepin, O. (2024, September 12). Average household debt in Thailand hits new record high of 606,378 baht. *Thailand BusinessNews*. Retrieved from <https://www.thailand-business-news.com/banking/161488-average-household-debt-in-thailand-hits-new-record-high-of-606378-baht>

Lusardi, A., & Tufano, P. (2015). Debt literacy, financial experiences, and over indebtedness. *Journal of Pension Economics & Finance*, 14(4), 332–368. doi:10.1017/S1474747215000232

Manners, D (2025). Domestic Debt In Rich Countries Rising In Relation To GDP. *Electronics Weekly*. Retrieved from [https://www.electronicsweekly.com/blogs/mannerisms/consumer/domestic-debt-2025-08/?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.electronicsweekly.com/blogs/mannerisms/consumer/domestic-debt-2025-08/?utm_source=chatgpt.com)

Manop Udomkerdmongkol. (2020). *Thailand economic focus: COVID-19 will likely lead to severe job loss, with impacts already evident in the first quarter*. Retrieved from United Nation Thailand website: <https://thailand.un.org/en/52117-thailand-economic-focus-covid-19-will-likely-lead-severe-job-loss-impacts-already-evident>

McKernan, S. M., Ratcliffe, C., Steuerle, E., & Zhang, S. (2014). Disparities in wealth accumulation and loss from the great recession and beyond. *American Economic Review*, 104(5), 240–244.

Mian, A., & Sufi, A. (2014). House price gains and US household spending from 2002 to 2006. *NBER Working Paper 20152*, 1–54. Retrieved from <https://doi.org/10.3386/w20152>

Morgan, A. (2023, May 23). Thailand's soaring household debt risks economic slowdown, warns NESDC. *Thaiger*. Retrieved from <https://thethaiger.com/news/business/thailands-soaring-household-debt-risks-economic-slowdown-warns-nesdc>

National Economic and Social Development Council. (2022). The Thirteenth National Economic and Social Development Plan (2023–2027). *NESDC*. Retrieved from [https://www.nesdc.go.th/wp-content/themes/plant3-child/assets/pdf/13/article\\_file\\_20230615134223.pdf](https://www.nesdc.go.th/wp-content/themes/plant3-child/assets/pdf/13/article_file_20230615134223.pdf)

Onerci, O. (2021, July 15). *Financial Inclusion: Lessons of World Bank Group Experience*. Retrieved from <https://coilink.org/20.500.12592/vnrnph>

Prawet Wasi. (1999). *Sufficiency Economy and Civil Society: A Guideline for Economic and Social Resilience* (in Thai). Bangkok, Thailand: Mor Chaoban Printing.

Rachata Tangnararatchakit. (2022, January 18). *Household debt: A problem everyone must work together to solve* (in Thai). BangkokBizNews. Retrieved from <https://www.bangkokbiznews.com/columnist/983068>

Ratcliffe, C., & McKernan, S., M. (2013). Forever in your debt: Who has student loan debt, and who's worried?. *The Urban Institute*. Retrieved from <https://www.urban.org/sites/default/files/publication/23736/412849-Forever-in-Your-Debt-Who-Has-Student-Loan-Debt-and-Who-s-Worried-.PDF>

Sayamol Charoenratana. (2017). Thailand informal debt: Living in poverty and inequality. *Advanced Science Letters*, 23(1), 497–500.

Shrestha, S., & Roachanakanan, R. (2021). Assessment of the impact of climate variability on major crops yield over the upper Northeast of Thailand. *GMSARN International Journal*, 15, 287–294. Retrieved from <https://gmsarnjournal.com/home/wp-content/uploads/2021/02/vol15no4-4.pdf>

Economic Intelligence Center. (2022). *Thailand's household debt to GDP ratio stood high at 89.3% in Q3/2021. Eyes on Omicron impacts and surging informal credits—the two key risks ahead to household debt outlook*. Retrieved from SCB Economic Intelligence Center (EIC) website: [https://www.scb-eic.com/en/detail/file/product/8063/g6fhqefamo/EIC\\_NOTE\\_hh\\_debt\\_Jan22\\_EN\\_20220125.pdf](https://www.scb-eic.com/en/detail/file/product/8063/g6fhqefamo/EIC_NOTE_hh_debt_Jan22_EN_20220125.pdf)

Suriya Hanphichai. (2020). Household debt of Thai farmers: Currently knowledge and some observations (in Thai). *Journal of Modern Learning Development*. 5(2), 191–213.

Sweet, E., Nandi, A., Adam, E. K., & McDade, T. W. (2013). The high price of debt: Household financial debt and its impact on mental and physical health. *Social Science & Medicine*, 91, 94–100. doi:10.1016/j.socscimed.2013.05.009

ThailandBusinessNews. (2023, August 30). Thailand's Rising Household Debt and Growing Risk of Bad Loans. *Thailand BusinessNews*. Retrieved from <https://www.thailand-business-news.com/economics/99532-thailands-rising-household-debt-and-growing-risk-of-bad-loans>

The Nation. (2023, November 27). Household debts in Thailand soar to 16 trillion baht, as NESDC urges new strategies. *The Nation*. Retrieved from <https://www.nationthailand.com/thailand/economy/40033273>

The Nation (2023, December 19). Cabinet allocates 4.9 billion baht to help ease debt burden of small businesses. *The Nation*. Retrieved from <https://www.nationthailand.com/thailand/general/40033952>

The Online Citizen. (2024, September 13). Thailand's household debt reaches record high amid slow economic growth. *The Online Citizen*. Retrieved from <https://www.theonlinecitizen.com/2024/09/13/thailands-household-debt-reaches-record-high-amid-slow-economic-growth/>

The World Bank (2021). *World Bank Annual Report: From Crisis to Green, Resilient, and Inclusive Recovery*. Retrieved from The World Bank website: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/120541633011500775/pdf/The-World-Bank-Annual-Report-2021-From-Crisis-to-Green-Resilient-and-Inclusive-Recovery.pdf>

Townsend, K. (2013). *Saturation and run off: How many interviews are required in qualitative research*. Retrieved from Australian and New Zealand Academy of Management website: [https://www.anzam.org/wp-content/uploads/pdf-manager/5\\_ANZAM-2013-002.PDF](https://www.anzam.org/wp-content/uploads/pdf-manager/5_ANZAM-2013-002.PDF)

Veerathai Santiprabhob. (2021, April 26). Solutions of the household debt trap (in Thai). *ThaiPublica*. Retrieved from <https://thaipublica.org/2021/04/veerathai-48-2/>

Weidt Nuchjalearn. (2022, February 19). Thai household debt: A misery waiting to be resolved for a very long time (in Thai). BangkokBizNews. Retrieved from <https://www.bangkokbiznews.com/business/989205>

World Bank Group. (2022). *Thailand Economic Monitor: Fiscal Policy for a Resilient and Equitable Future*. Retrieved from World Bank Group website: <https://www.worldbank.org/en/country/thailand/publication/thailand-economic-monitor-fiscal-policy-for-a-resilient-and-equitable-future>

World Bank Group. (2024). *Thailand economic monitor: Unlocking the growth potential of secondary cities*. Retrieved from World Bank Group website: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099062924130520189/pdf/P50100914cdae50811b9f216c73b455dfa5.pdf>

# The Halal-Servqual of Malaysian Travelers' Southern Border Destination Loyalty

Rungsiri Padungrat\*

\**Faculty of Management Sciences, Princess of Naradhiwas University, Narathiwat, Thailand*

\*Corresponding Author. E-mail address: rungsiri.p@pnu.ac.th

Received: 17 March 2025; Revised: 16 May 2025; Accepted: 20 May 2025

Published online: 29 December 2025

## Abstract

This study explores factors influencing Malaysian tourists' destination loyalty to southern Thai border throughout an intense competition in the post-COVID-19. Malaysian tourists as the largest international visitor in 2025 of Thailand, comprehensive research on this concept has a significant need, where in developing nations has been limited. The research employed a triangulation approach and forms an integration of data: in-depth interviews and focus groups analysis to heightened validity. The research extends existing destination loyalty frameworks. The study indicates that price fairness, Halal-SERVQUAL, and perceived customer value significantly influence Malaysian tourist satisfaction and loyalty. The Halal-SERVQUAL stands for the service quality construct of Malaysian tourists visiting the Thailand southern border. The research enhances understanding of service quality, customer value, tourist loyalty and the development of the Halal-SERVQUAL conceptual framework in developing nations, in particular in Thai southern border tourism contexts, offering valuable insights for business practitioners to heighten economies.

**Keywords:** Destination loyalty, Halal-SERVQUAL, Malaysian traveler, Perceived customer value, Word of Mouth Communication

## I. INTRODUCTION

The global tourism industry, with intense competition currently, is still a major economic impetus and grants significantly to both local and national development (UN Tourism, 2024; Sharma, Thomas, & Paul, 2021). In order to remain competitive, tourism destinations are increasingly focusing on nurturing destination loyalty over visitors (Parilla, 2023; Pramanik, 2025). According to The Nation (2025), the top five source visitors for Thailand's Tourism in 2025, Malaysia (3,856,816) steadily ranks as the top source market for Thailand's tourism industry, remarkably other countries such as China (3,774,771), India (1,984,859), Russia (1,418,101) and South Korea (1,274,415). Recently, Thailand has been seen as a noteworthy destination for Malaysian tourists. This study extended the definition of loyalty in developing nations, where it is often limited to fully understanding; therefore, the study provides a value of understanding its complexity in the intense competition of an era for the marketing strategy outcome. The Tourism Authority of Thailand (TAT) has unveiled an ambitious strategy targeting the attraction of 40 million international visitors in 2025, with the objective of increasing tourism revenue by 7.5% to reach 3.4 trillion baht (approximately \$98.5 billion) (Editorial Team, 2025). Despite Thailand's popularity among Malaysian tourists, maintaining their destination loyalty has become increasingly challenging, as factors critically influence their decision to revisit (Wangbenmad, 2023). Recognizing the importance of these factors, this study contributes to the country's economic goals through destination loyalty strategies aimed at enhancing the value and competitiveness of the tourism sector. The research question of the study was, "What kinds of factors motivate customers to encourage patrons to be a repeat of the destination choice and to recommend their chosen venue to their friends?".

## II. RESEARCH OBJECTIVE

This study extends knowledge of destination loyalty in particular to factors that influence destination loyalty where it generates significant value in Thailand at the moment. Despite Thailand's popularity among Malaysian tourists, maintaining their destination loyalty has become increasingly challenging, as factors such as destination attractiveness, social interaction, and perceived value critically influence their decision to revisit (Wangbenmad, 2023). Given the significance of these factors, this study was initiated to address the issue of declining loyalty and to explore a new destination loyalty conceptual model through qualitative research for strategies that improve tourist loyalty behaviors. Future research should explore and generalize the research results. The following section provides a review of the related literature.

## III. LITERATURE REVIEWS

The scholars have supported the prediction of consumer behaviors in behavioral intention with the Theory of Planned Behavior (TPB) (Armitage & Conner, 2001). The Theory of Planned Behavior, introduced by Ajzen's in 1985, is widely supported for understanding and predicting consumer behavior. Ajzen (1985) intention paradigm is posited by attitude towards the behavior, subjective norms, and Perceived Behavioral Control (PBC). There is evidence for strong intention-behavior relations that has been affirmed in numerous studies (Ajzen, 1985; Hagger et al., 2023; Zeithaml, Berry, & Parasuraman, 1996). Consumer purchase behavior has grown tremendously for businesses and scholars and research on destination loyalty, particularly in developing nations, is often limited to fully understanding its complexity in the intense competition era (Rasoolimanesh, Chee, & Ragavan, 2025); likewise, the study explores destination loyalty to understand consumer behavior in southern border Thailand. Destination loyalty has arisen as a pivotal factor for the long-term sustainability

of the tourism industry (Miah, Haq, Biswas, Szabo-Szentgroti, & Walter, 2025).

The marketing literature extensively studies destination loyalty, a crucial facet of the tourism industry (Oliver, 1999; Xu, Tan, Lu, Li, & Qin, 2021). The literature on destination loyalty embodies various theoretical perspectives and practitioner insights (Sharma et al., 2021). The study emphasizes the significance of repeat visits and positive word-of-mouth as crucial indicators of destination loyalty, despite the emergence of numerous theoretical perspectives and practices (Cruz-Milán, 2023; Tammubua & Surapto, 2021).

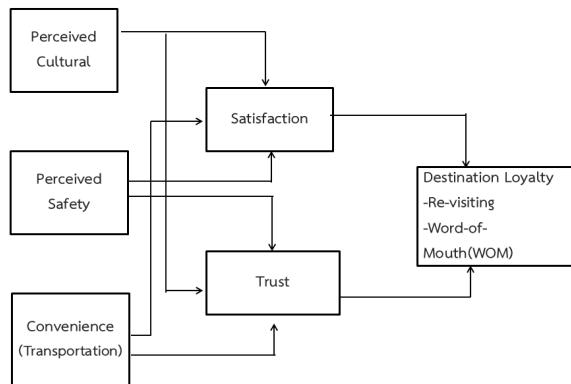


Figure 1: Theoretical framework of tourists' destination loyalty  
(Adapted from Akroush, Jraisat, Kurdieh, AL-Faouri and Qatu (2016))

Figure 1 shows factors influencing tourist satisfaction and destination motivations, which in turn shape the intricate concept of destination loyalty. Akroush et al. (2016) investigated the relationships between destination image, tourist satisfaction, and destination loyalty in the context of Jordan's tourism industry. The result implies a positive destination image enhances tourists' likelihood of returning and also increases their likelihood of recommending it to others. This study extended Akroush et al. (2016) destination loyalty model in developing countries, where comprehension is frequently constrained.

#### IV. RESEARCH METHODOLOGY

Rasoolimanesh et al. (2025) argues that destination loyalty, a multifaceted construct, is under-explored in developing nations; likewise, this study aims to address this gap by analyzing the determining factors of Malaysian travelers' destination loyalty in southern border districts. To answer this question, the study employed an exploratory approach to discover insights into Malaysian travelers' motivations, behaviors, perceptions, and experiences (Churchill, 1992; Gössling, Scott, & Hall 2021; Saunders, Lewis, & Thornhill, 2003). Flick (2002) asserts that integrating diverse theoretical perspectives concretes the potential of knowledge production. Qualitative methodologies are particularly well-suited for constructing new theoretical frameworks, making them an appropriate choice for investigating and developing a destination loyalty model within the context of a developing nation (Wei, 2023). Qualitative research serves as a powerful data collection for exploring lived experiences because it offers researchers an insight that is often inaccessible through quantitative research (Denzin & Lincoln, 2011). Focus groups and in-depth interviews provided foundational understanding that shaped a loyalty model for the destination (Gallarza, Lupu, & Barton-Harvey, 2024; Yi & Amin, 2024).

This study exploited in-depth interviews and the focus group using an identical discussion guide to explore and elaborate on the research question in Narathiwat. Narathiwat is one of Thailand's southernmost provinces that shares a direct land border with Malaysia. It is culturally and demographically aligned with Malaysia in several ways. Generalizability in qualitative research is analytical or theoretical rather than statistical; that is, results are deemed reliable and relevant when they reflect the range and depth of participants' experiences from data saturation and provide the credible conclusion (Rahimi & Khatooni, 2024; Ahmed, 2025). The qualitative data research

sample size was determined by reaching saturation in order to ensure that no new insights were emerging from the data (Lowe, Norris, Farris, & Babbage, 2018).

#### A. In-depth Interview

The study used purposive sampling to conduct in-depth interviews with knowledgeable individuals in Malaysian tourism in Narathiwat. Two groups of participants were identified: firstly, the tourism industry stakeholders group consisted of government representatives directly involved in Narathiwat's tourism industry. Secondly, tourism experts and Malaysian tourists, who were entrepreneurs and travel agents, provided insights into factors influencing destination loyalty in the southern border tourism industry.

#### B. Focus Group

The study employed a multistage sampling approach to select Malaysian visitors who were in Narathiwat as participants, initially determining possible locations within Narathiwat using a basic random sampling technique, subsequent by convenience sampling. Using basic random sampling, it is possible to objectively select a representative mix of tourist destinations, including restaurants, shopping malls, hotels, and street food markets to increase reliability by reducing location-selection bias (Etikan & Bala, 2017). The initial selection is still objective and unbiased using convenience sampling since researchers can approach a geographically defined area and collect data from available tourists. Convenience sampling enhances the ease of conducting the fieldwork. The study screened participants to reassure their familiarity with the destination with diverse backgrounds for a diverse viewpoint on consumer behavior.

## V. RESULT AND DISCUSSION

The study, which interviewed ten participants, analyzed the tourism dynamics between Malaysia and

the southern border of Thailand, consisting of government representatives and private sector experts. Data analysis comprised of seven stages in a comprehensive framework for validity in exploratory research, as in Figure 2.

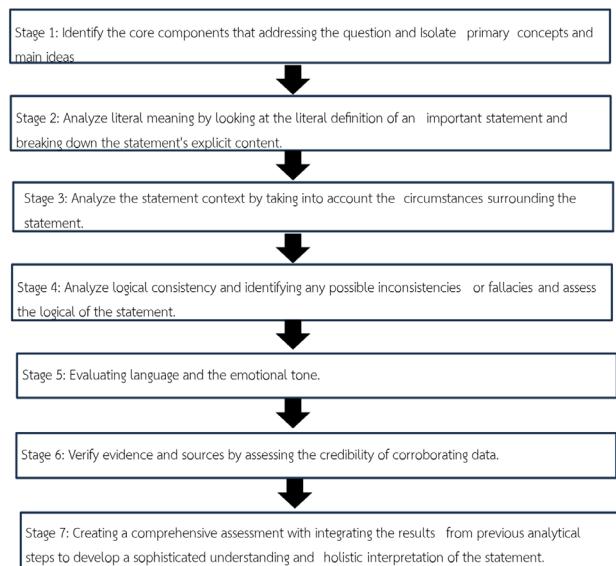


Figure 2: The seven stages comprehensive framework for validity

Triangulation involves cross-verifying multiple methods, data sources, or perspectives findings (Bans-Akutey & Tiimub, 2021). Specific to a multiple-method triangulation methodology, it uses different research methods, for example, interviews, observations, and document analysis, to study the same phenomenon (Bans-Akutey & Tiimub, 2021; Tracy, 2013). A multiple method triangulation methodology was employed to gain the validity and credibility of the research findings. A method of cross-examination of focus group data and in-depth interviews, was employed to obtain confidence in the research results (Fusch, Fusch, & Ness, 2018; Patton, 2015).

#### A. Finding from in-depth interviews

The study included a diverse sample of nine participants, two female and seven males, offering a multifaceted perspective on the tourism dynamics between Malaysia and southern Thailand. The participant comprised two government representatives from the public sector and seven Malaysian tourism experts from

the private sector. The interview results showed a number of salient factors that influenced the travel decisions of Malaysian visitors visiting the southern border of Thailand:

1) *Price*: The focus on "saving money and budgeting" implies that decisions made by Malaysian tourists to visit southern Thailand are steadily influenced by their financial dilemma. The traveling cost is a consideration, whereas it is less expensive than those other countries. The highest value from the least money is one economic factor consideration that is important to consider while choosing a travel destination (statement from nine participants).

2) *Geographical Proximity and Convenience*: The emphasis on "home" and "nearby" reinforces the value Malaysian tourist's destination upon the geographical proximity and convenience. Nearby destinations offer alluring alternatives to long-distance travel, as Malaysian tourists often choose to travel throughout weekends and vacations in southern Thailand, which is close to their home for short overseas trips (statement from nine participants).

3) *Social Connections*: The phrase 'visit your relatives' or Visiting friends and relatives (VFR) often serves as a primary rational for international trips, according to which it suggests that social connections and family bonds are powerful motivators for travel. Family members can be persuasive in encouraging travel, as their familiarity with a destination can make others feel more comfortable exploring it. Participants mentioned this messaging channel as the crucial source of information about Thai southern border for Malaysian tourists (statement from eight participants).

4) *Halal Food*: The frequent mention of "Halal" food selection indicated that Muslim travelers are likely concerned about destinations catering to their culinary restrictions. For Malaysian tourists, Thai Halal cuisine offers a prosperity of essences with its unique taste

contour while also accommodating their religious culinary of their needs. (statement from nine participants).

5) *Government and Diplomatic Regulation*: The participant of public employment highlights tourism's role in diplomacy and commerce, with government policies manipulating border infrastructure, entry regulations, and visa procedures, comprising lanes at customs borders, operating hours at border crossings, and visa-free provision (statement from two participants).

#### *B. Findings from Focus Group Interviews with Tourists*

The study gathered insights from nine Malaysian group visitors or 31 participants, 14 female and 17 males, in Narathiwat, aged range between 18 and 47 years old, representing various occupations and travel experiences. These participants provided rich perspectives on comprehensive factors influencing Malaysian travelers' decisions to visit southern border of Thailand:

1) *Food*: Participants stated that the fascinate tastes, scents, and cultural experiences of Thai Halal cuisine on the southern border attract repeat visitors, subsequently fostering destination loyalty. Participants highlighted interest in Thai Halal cuisine's culinary superiority, customs, and cultural significance, making it a popular selection for locals and tourists seeking authentic experiences. This unifying of culinary excellence makes Thai Halal cuisine a popular choice for locals and tourists who are exploring for authentic experiences. Southern Thailand's culinary appeal is the primary attraction for Malaysian tourists, it as their main incentive to travel. The unique culinary, particularly its tastiness, is a significant desirability. Unique or affordable food products was a popular reason for returning shopping behavior to the southern border of Thailand. Retail tourism plays a significant role in enticing Malaysian travelers. Participants frequently visited Big C 7-Eleven, and Mini Big C because of their wide selection of affordable food items, including milk, burgers, and

instant Tom Yum noodles (statement from thirty-one participants).

*2) Price:* Affordability is the second most important factor, suggesting that southern Thailand offers competitive pricing compared to other destinations, making it notably attractive to Malaysian visitors. Border southern Thailand's affordability, luxury accommodation, diverse activities, and economy food prices significantly heightened the trip's overall satisfaction, surpassing that of neighboring Malaysia. This was especially devoted to food prices, which were lower than those in neighboring Malaysia. Thai restaurants offered delicious and budget-friendly alternatives. The cost-effectiveness of traveling to Thailand was a foremost factor in enticing repeat visits from Malaysian tourists (statement from thirty-one participants).

*3.) Geographical Proximity and Convenience:* The geographical proximity of southern Thailand to Malaysia was a significant advantage to abundant travelers. Notwithstanding their close geographical location, the two countries have distinct cultural and physical appearances. The superb road infrastructure between the two nations offers free travel and grants for speed and convenient journeys. This convenience accessibility is a main factor in fostering destination loyalty, principally among short-term and frequent travelers (statement from thirty-one participants).

*4) Government and Diplomatic Regulation:* While participants noted some differences in regulations between the southern border of Thailand and Malaysia, these factors did not significantly influence their travel decisions. The effectiveness of border crossings and the comfort with visa procedures and visa-free provision that could be obtained were two aspects of the visit that contributed to the overall satisfaction. (Statement from five participants)

### *C. Discussion*

Statement analysis is a linguistic technique used to assess the credibility of spoken or written statements (Bogaard, Meijer, Vrij, & Merckelbach, 2016). Investigators can detect deception by analyzing linguistic patterns, including pronoun usage, excessive detail, or discrepancies (Eriyani, Murtadho, Arung, & Boeriswati, 2025). This study uses separate analysis between the in-depth interview and the focus group. Synthesize findings from both methods for a more thorough understanding of the phenomenon and gain valuable insights into the research question. The following statement analyzes involved comparing and contrasting data and identifying corroborating evidence in creating a coherent and engaging statement considering factors influencing the destination loyalty of Malaysian tourists to enhance credibility with statement analysis and to draw conclusions by explaining how these perceptions influence their sense of loyalty toward a destination.

*1) Satisfaction:* In general, the traveler is satisfied with their location. Previous research highlights the connection between customer satisfaction and destination loyalty, with satisfaction directly influencing loyalty behaviors like revisiting and positive word-of-mouth promotion. Ramadhan and Fikriah (2024) suggest that businesses should prioritize customer satisfaction to foster loyalty, comprehending assorted of the destination experience. Likewise, proposition 1 is highlighted.

Proposition 1: Higher levels of tourist satisfaction led to increased destination loyalty among southern border Malaysian tourists.

*2) Price Fairness:* Consumer response to pricing decision is influence by fair and reasonable price (Hanaysha, 2016). The reasonable and acceptable price from customers' evaluation refers to price fairness (Abdullah, Khalifa, Abuelhassan, & Ghosh, 2019; Hanaysha, 2016). Research shows that price perception enhances customer satisfaction (Konuk, 2018). In addition, price

fairness shows a significant positive association with customer loyalty (Masih & Helmi, 2017). Specifically, price fairness is positively coupled with the word of mouth (WOM) and repurchase intentions (Nazwirman, 2015). The aforementioned is consistent with the research results that Malaysian tourists were drawn to southern border of Thailand by price fairness. Based on this, it is propositioned that:

Proposition 2: Higher levels of price fairness led to increased customer satisfaction among southern border Malaysian tourists;

Proposition 3: A positive relationship exists between the price fairness and destination loyalty among tourists originating from the southern border region of Malaysia; and

Proposition 4: Expectation of high price fairness affects the Malaysian tourist perceived customer value.

*3) Perceived Customer Value:* The findings suggest that perceived value for money is a critical factor affecting Malaysian travelers' decisions to visit the southern border of Thailand (Rasoolimanesh et al., 2025). Rasoolimanesh et al. (2025) concluded that high perceived customer value significantly influences tourist satisfaction and loyalty, exploiting that companies must meet and exceed customer expectations. Therefore, proposition 5 and 6 are proposed.

Proposition 5: There is a significant difference between the effects of perceived customer value on tourist satisfaction among southern border Malaysian tourists.

Proposition 6: When consumers expect high perceived customer value, they are more likely to demonstrate high destination loyalty in their travelling patterns, particularly among southern border Malaysian tourists.

*4) Service Quality:* Parasuraman, Zeithaml, and Berry (1988) represents service quality as a global judgment, or attitude, relating to the superiority of the service. Parasuraman et al. (1988) emphasizing that perceived service quality arises from the disparity between

expectations and actual service delivery as the gap between customers' expectations and their actual service experience. Specifically in tourism, service quality shows an influence on accommodation satisfaction (Clemes, Gan, & Ren 2011). Service quality is also influence to a positive word-of-mouth recommendation, and repeat visits (Mason & Nassivera, 2013; Permatasari, Murwani & Suharto, 2017). Likewise, service quality has shown significant impact on customer loyalty. The Halal-SERVQUAL, representing as halal-friendly service attributes, significantly surge tourists' perceived value, which in turn increase stronger tourist satisfaction and a positive of destination loyalty (Noor, 2025). Based on this, it is propositioned that:

Proposition 7: Higher levels of Halal-SERVQUAL led to increased customer satisfaction;

Proposition 8: A positive relationship exists between the perception of Halal-SERVQUAL and destination loyalty among tourists originating from the southern border region of Malaysia.

Empirical studies across various industries, Parasuraman et al. (1988) concluded service quality into five dimensions as the five-component SERVQUAL model, consisting of tangibles, reliability, responsiveness, assurance, and empathy. Haywood-Farmer Service Quality Model indicated three dimensions as: physical facilities, processes and procedures, people behavior and conviviality and professional judgment. Service quality is widely recognized as a multidimensional concept with different meanings for different individuals, and the results of this study revealed Halal-SERVQUAL in the following three crucial dimensions.

*5) Assurance:* Across multiple studies, cultural familiarity emerges as a critical dimension of traveler assurance. Fan, Hsu, and Lin (2020) demonstrate that cultural comfort provides travelers with confidence in their experience from courtesy knowledge, the ability of employees to inspire trust and confidence, leading

to higher satisfaction and repeat visits. Recent participants mentioned culinary experiences as their primary stimulus for travel, underscoring the ensuring of Halal-food quality in tourism (Idris, Soetjipto, & Kurniawati, 2022). This dimension of service quality, therefore, shows propositioned that

Proposition 7a: Tourists who anticipate a high assurance are more likely to experience a high customer satisfaction in their travelling;

Proposition 8a: Tourists who anticipate a high assurance is more likely to experience a high destination loyalty in their travelling patterns, particular among southern border Malaysian tourists; and

Proposition 9a: Tourists who anticipate a high assurance are more likely to experience a high service quality in their travelling patterns, particularly among southern border Malaysian tourists.

6) *Visibility*: The concept of visibility encompasses the appearance of physical components of service delivery. According to Othman and Owen (2001), visibility relates to physical elements, facilities, and materials within a service delivery place. The visibility dimension of service quality encompasses the tangible and observable aspects of a service. This covers the appearance of service personnel, uniforms, facilities, equipment, and tangible representations of the service. According to Khan, Lima, and Mahmud (2018) have demonstrated that the visibility dimension can significantly impact customer satisfaction. Therefore, it is proposed that:

Proposition 7b: Tourists who anticipate a high visibility are more likely to experience a customer satisfaction in their travelling; and

Proposition 9b: Tourists who anticipate a high visibility are more likely to experience a high service quality in their travelling patterns, particularly among southern border Malaysian.

7) *Access to Service*: The important of access was underlined in the literature on service quality. The convenience by customers, including waiting times and appropriate operating hours (Yarimoglu, 2014). The results indicated that the close geographical location and the superb road infrastructure between the two nations provide free travel and grants for speed and convenient trips that corresponding to the access of the service. The previous research has demonstrated that accessible services significantly impact customer satisfaction (F). According to Shayestehfar and Yazdani (2019), accessibility is as the indicator of service quality. The geographical proximity and convenience of Malaysian travelers' appeal through affordability, cultural familiarity, and convenient accessibility, which foster strong destination loyalty among them (Wangbenmad, 2023). Based on this, it is propositioned that:

Proposition 7c: Tourists who anticipate a high access to service are more likely to experience a high customer satisfaction in their travelling pattern, particularly among southern border Malaysian tourists;

Proposition 8c: Tourists who anticipate a high access to service are more likely to experience a high destination loyalty in their travelling patterns, particularly among southern border Malaysian tourists; and

Proposition 9c: Tourists who anticipate a high access to service are more likely to experience a high service quality in their travelling patterns, particularly among southern border Malaysian tourists.

The Halal-SERVQUAL's assurance and accessibility dimensions emphasize the affluence of accessing halal services and trust in practices. These aspects partially correspond with Parasuraman et al.'s (1988) assurance dimension, which emphasizes staff courtesy and knowledge, but Halal-SERVQUAL extends Parasuraman et al.'s (1988) service quality by including necessities for religious adherence (Mulyandi, Angelika, Gunawan, & Kireina, 2025). However, Parasuraman's original SERVQUAL

model does not specifically address the significance of the accessibility and visibility dimension, whereas the Halal-SERVQUAL does (Noor, 2025). The study discloses that crucial factors of a destination significantly impact visitor satisfaction and loyalty, increasing repeat visits and positive word-of-mouth recommendations, thus enhancing the destination's attractiveness. The study proposes the Halal-SERVQUAL model conceptual framework, as depicted in Figure 3.

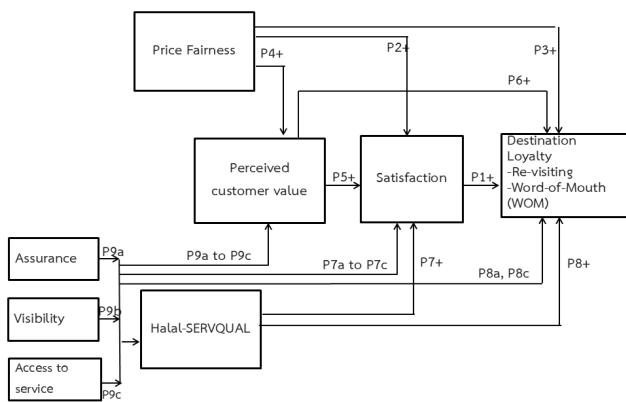


Figure 3: The Halal-SERVQUAL model

## VI. CONCLUSION AND RECOMMENDATION

The conceptual model presented in the study extends the existing destination loyalty framework proposed by Akroush et al. (2016). Our findings confirm the positive relationship between perceived value and satisfaction, in addition to the relationship between satisfaction and destination loyalty (Hussain et al., 2023). The Theory of Planned Behavior (TPB) and SERVQUAL have long neglected the aspects that are special to a culture. This research expands on current theory by merging TPB and modifying SERVQUAL into a "Halal-SERVQUAL" model, which incorporates culture and halal compliance into visitors' perceived service quality and destination loyalty. This study delivers valuable insights for both practitioners and scholars, advancing the understanding of perceived customer value (Jeaheng & Han, 2020) and the mediating effects of satisfaction (Wismantoro, Susilowati, Chasanah, & Sudiyatno, 2024),

which are associated in the framework. As a result, the theoretical contribution of this study is the Halal-SERVQUAL model development from the findings of the exploratory qualitative research for strategies that improve tourist satisfaction and loyalty behaviors. The study presents a destination loyalty model for researchers and tourism industry professionals, supporting a comprehensive understanding of a consequence of Halal service quality factors. Prior studies have shown that price fairness and Halal-SERVQUAL are positively influence to the perceived customer value and a destination loyalty, especially for Muslim tourists who prioritize both halal compliance and service quality (Gulam, Suryadi, & Waluyowati, 2023). This corresponding to prior studies that demonstrate the importance of perceived customer value in shaping destination loyalty of Halal-SERVQUAL model (Wismantoro et al., 2024). The study model suggests that incorporating courtesy knowledge from cultural factors, cultural comfort, halal food options, the appearance of service personnel, tangible representations, and convenience from waiting times and appropriate operating hours into marketing strategies can effectively attract Malaysian tourists and encourage repeat visits. The study's findings may be applicable to a larger Malaysian tourist population in Thailand and other countries, it's essential to consider the demographic limitations of the study's sample. Nevertheless, further research is needed to validate them.

## REFERENCES

Abdulla, S. A. M., Khalifa, G. S. A., Abuelhassan, A. E., & Ghosh, A. (2019). Antecedents of Dubai revisit intention: The role of destination service quality and tourist satisfaction. *Restaurant Business*, 118(10), 307–316.

Ahmed, S. K. (2025). Sample size for saturation in qualitative research: Debates, definitions, and strategies. *Journal of Medicine, Surgery, and Public Health*, 5. doi:10.1016/j.jglmedi.2024.100171

Ajzen, I. (1985). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211.

Akroush, M. N., Jraisat, L. E., Kurdieh, D. J., AL-Faouri, R. N., & Qatu, L. T., (2016). Tourism service quality and destination loyalty – the mediating role of destination image from international tourists' perspectives. *Tourism Review*, 71(1), 18–44.

Armitage, C. J., & Conner, M. (2001). Efficacy of the theory of planned behaviour: A meta-analytic review. *British Journal of Social Psychology*, 40(4), 471–499.

Bans-Akutey, A., & Tiimub, B. M. (2021). *Triangulation in Research. Academia Letters*, 3392. doi:10.20935/AL3392

Bogaard, G., Meijer, E. H., Vrij, A., & Merckelbach, H. (2016). Strong, but wrong: Lay people's and police officers' beliefs about verbal and nonverbal cues to deception. *PLoS ONE*, 11(6), e0156615. doi:10.1371/journal.pone.0156615

Churchill, G. A. (1992). *Basic Marketing Research* (2nd ed.). Fort Worth, TX: Dryden Press.

Clemes, M. D., Gan, C., & Ren, M. (2011). Synthesizing the Effects of service quality, value, and customer satisfaction on behavioral intentions in the motel industry: An empirical analysis. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 35(4), 530–568.

Cruz-Milán, O. (2023). Loyalty in the time of COVID-19: A review of the literature in tourism destination settings. *Frontiers in Psychology*, 14, 1119737. doi:10.3389/fpsyg.2023.1119737

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2011). *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Etikan, I., & Bala, K. (2017). Sampling and sampling methods. *Biometrics & Biostatistics International Journal*, 5(6), 215–217.

Eriyani, R. N., Murtadho, F., Arung, F., & Boeriswati, E. (2025). Model of lie cues detection in cross-cultural communication: insights from linguistic and cultural intersections. *Journal of Applied Linguistics and Literature*, 10(1), 316–339.

Fan, D. X. F., Hsu, C. H. C., & Lin, B. (2020). Tourists' experiential value co-creation through online social contacts: Customer-dominant logic perspective. *Journal of Business Research*, 108, 163–173. doi:10.1016/j.jbusres.2019.11.008

Flick, U. (2002). *An Introduction to Qualitative Research* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Fusch, P., Fusch, G. E., & Ness, L. R. (2018). Denzin's paradigm shift: Revisiting triangulation in qualitative research. *Journal of Social Change*, 10(1), 19–32.

Gallarza, M. G., Lupu, C., & Barton-Harvey, J. (2024). Erasmus-driven destination experience and students' ambassadorship behavior: A multi-stakeholder perspective. *European Journal of Tourism Research*, 37, 3719. doi:10.54055/ejtr.v37i.2974

Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2021). Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(1), 1–20.

Gulam, M. I., Suryadi, N., & Waluyowati, N. P. (2023). The effect of service quality and perceived value on customer loyalty in Tuban restaurants with customer satisfaction mediation. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 12(5), 62–73.

Hagger, M. S., Hamilton, K., Phipps, D. J., Protogerou, C., Zhang, C.-Q., Girelli, L., ..., & Lucidi, F. (2023). Effects of habit and intention on behavior: Meta-analysis and test of key moderators. *Motivation Science*, 9(2), 73–94.

Hanaysha, J. (2016). Testing the effects of food quality, price fairness, and physical environment on customer satisfaction in fast food restaurant industry. *Journal of Asian Business Strategy*, 6(2), 31–40.

Hussain, A., Li, M., Kanwel, S., Asif, M., Jameel, A., & Hwang, J. (2023). Impact of Tourism Satisfaction and Service Quality on Destination Loyalty: A Structural Equation Modeling Approach concerning China Resort Hotels. *Sustainability*, 15(9), 7713. doi:10.3390/su15097713

Idris, I., Soetjipto, B. E., & Kurniawati, E. (2022). A Systematic review and thematic analysis of the halal tourism strategy. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 11(2), 694–709.

Jeaheng, Y., & Han, H. (2020). Thai street food in the fast growing global food tourism industry: Preference and behaviors of food tourists. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45, 641–655.

Khan, A. G., Lima, R. P., & Mahmud, M. S. (2018). Understanding the Service Quality and Customer Satisfaction of Mobile Banking in Bangladesh: Using a Structural Equation Model. *Global Business Review*, 22(1), 85–100. doi:10.1177/0972150918795551

Konuk, F. A. (2018). Price fairness, satisfaction, and trust as antecedents of purchase intentions towards organic food. *Journal of Consumer Behavior*, 17(2), 141–148.

Lowe, A., Norris, A. C., Farris, A. J., & Babbage, D. R. (2018). Quantifying thematic saturation in qualitative data analysis. *Field Methods*, 30(3), 191–207.

Masih, Z. H., & Helmi, A. (2017). The influence of brand equity & price fairness on brand switching behavior (Case Study on Pertamax Customers in Jakarta). *Journal Ekonomi dan Bisnis Terapan*, 13(2).

Mason, M. C., & Nassivera, F. (2013). A Conceptualization of the relationships between quality, satisfaction, behavioral intention, and awareness of a festival. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 22(2), 162–182.

Miah, M., Haq, M. M., Biswas, S., Szabo-Szentgroti, G., & Walter, V. (2025), Effects of tourists' perceived crowding on tourist loyalty based on overcrowded tourist attraction in Bangladesh: The mediating role of destination attractiveness. *International Journal of Tourism Research*, 27(2), e2764. doi:10.1002/jtr.2764

Mulyandi, M. R., Angelika, N., Gunawan, A., & Kireina, T. (2025). Halal marketing as a strategic approach to enhance service quality in Muslim consumer markets. *Journal of Islamic Studies and Education*, 4(3), 1–10.

Nazwirman. (2015). The influence of perceived service performance and price fairness toward repurchase through customer satisfaction and word of mouth (an empirical study of lion air company. *International Journal of Advanced Research*, 3, 1846–1854.

Noor, N. (2025). Halal service quality: Systematic review, conceptual model and future research. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*. Advance online publication. doi:10.1108/JIABR-06-2024-0211

Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty?. *Journal of Marketing*, 63, 33–44. doi:10.2307/1252099

Othman, A., & Owen, L. (2001). adopting and measuring customer service quality (SQ) in Islamic Banks: A case study in Kuwait Finance House. *International Journal of Islamic Financial Services*, 3, 1–26.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.

Parilla, E. S. (2023). Tourist engagement and destination loyalty among local visitors in the Philippines. *International Journal of Entrepreneurship, Business and Creative Economy*, 3(2), 46–59. doi:10.31098/ijebce.v3i2.1272

Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research & Evaluation Methods* (4th ed.). Saint Paul, MN: SAGE Publications.

Permatasari, Y. Y., Murwani, F. D., & Suharto, S. M. (2017). Examining the structural relationships of service quality, destination image, tourist satisfaction and loyalty: An integrated approach. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(6), 367–378.

Pramanik, S. A. K. (2025). Unlocking the power of relationship marketing dimensions in accelerating destination loyalty: Mediating effects of destination experience. *Journal of Relationship Marketing*, 24(2), 93–119.

Rahimi, S., & Khatoon, M. (2024). Saturation in qualitative research: An evolutionary concept analysis. *International Journal of Nursing Studies Advances*, 6, 100174. doi:10.1016/j.ijnsa.2024.100174

Ramadhan, S., & Fikriah, N. L. (2024). Service quality and customer relationship management on customer loyalty: The mediating role of customer satisfaction. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 24(6), 540–551.

Rasoolimanesh, S. M., Chee, S. Y., & Ragavan, A. N. (2025). Tourists' perceptions of the sustainability of destination, satisfaction, and revisit intention. *Tourism Recreation Research*, 50(1), 106–125.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2003). *Research Methods for Business Students* (3rd ed.). Harlow, England: Prentice Hall.

Sharma, G. D., Thomas, A., & Paul, J. (2021). Reviving tourism industry post-COVID-19: A resilience-based framework. *Tourism Management Perspectives*, 37. doi:10.1016/j.tmp.2020.100786

Shayestehfar, R., & Yazdani, B. (2019). Bank service quality: A comparison of service quality between BSI branches in Isfahan and Dubai. *The TQM Journal*, 31(1), 28–51.

Tammubua, M. H., & Suruput, D. (2021). Analysis of competence and service quality on customer satisfaction and loyalty in eastern Indonesia border tourism. *Budapest International Research and Critics Institute -Journal (BIRCI-Journal)*, 4(2), 3016–3031.

Editorial Team. (2025). Malaysian Tourists Take the Lead: Thailand's Surprising Shift in 2025 Tourism Trends. *THAI.NEWS – Thailand Breaking News*. Retrieved from <https://thai.news/news/thailand/malaysian-tourists-take-the-lead-thailands-surprising-shift-in-2025-tourism-trends>

The Nation. (2025, November 4). Thailand's tourism sector aims for 6.71 million foreign arrivals in final 2 months to hit 33.4 million targets. *The Nations*. Retrieved from <https://www.nationthailand.com/news/tourism/40057739>

Tracy, S. J. (2013). *Qualitative Research Methods: Collecting Evidence, Crafting Analysis, Communicating Impact*. West Sussex, England: John Wiley & Sons.

UN Tourism. (2024, January 19). International Tourism to Reach Pre-Pandemic Levels in 2024. Retrieved from <https://www.un tourism.int/news/international-tourism-to-reach-pre-pandemic-levels-in-2024>

Wangbenmad, C. (2023). Factors affecting Malaysia tourists' destination loyalty behavior: A case study of Hatyai, Thailand. *AMAR (Andalas Management Review)*, 7(1), 79–90.

Wei, J. (2023). Are satisfied consumers willing to be loyal? A qualitative study of Chinese consumers. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction, and Complaining Behavior*, 36(2), 41–67.

Wismantoro, Y., Susilowati, M. G. K. W., Chasanah, A. N., & Sudiyatno, B. (2024). The role of tourist satisfaction in mediating destination loyalty: Empirical evidence on natural dye batik in Indonesia. *Innovative Marketing*, 20(4), 179–191.

Xu, F., Tan, J., Lu, L., Li, S., & Qin, L. (2021). How does value co-creation behavior affect destination loyalty? A role switching perspective. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 16(5), 1805–1826.

Yarimoglu, E. K. (2014). A review on dimensions of service quality models. *Journal of Marketing Management*, 2(2) 79–93.

Yi, Y., & Amin, S. B. M. (2024). Understanding the impact of destination image and infrastructure quality on the destination loyalty in Luoyang City, China. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 14(10), 944–952.

Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The Behavioral Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing*, 60(2), 31–46.

# การใช้นวัตกรรมพัฒนาระบบการจัดการแบบลีนสำหรับเครื่องมือและอุปกรณ์ทางการแพทย์ เพื่อตอบสนองต่อแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศไทยให้เป็นศูนย์กลางสุขภาพนานาชาติ

ดุจดาว ศรีสำราญ<sup>1\*</sup> ทักษณา สง่าโยธิน<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและเอกชน มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น, กรุงเทพมหานคร, ประเทศไทย

\*ผู้ประพันธ์บรรณกิจ อีเมล : 6586010004@western.ac.th

รับต้นฉบับ : 20 มีนาคม 2568; รับทบทวนฉบับแก้ไข : 10 กันยายน 2568; ตอบรับบทความ : 9 ตุลาคม 2568

เผยแพร่อง่าล์น์ : 29 ธันวาคม 2568

## บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาผลกระทบจากการใช้เทคโนโลยีทางการแพทย์ 2) ศึกษาการส่งเสริมการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีพัฒนาระบบการจัดการการทำประศจากเชื้อในเครื่องมือและอุปกรณ์ทางการแพทย์แบบลีน 3) ศึกษาความสูญเปล่าของการใช้นวัตกรรม 4) ศึกษาการใช้นวัตกรรมพัฒนาระบบการจัดการแบบลีน และ 5) ศึกษาแนวทางการใช้นวัตกรรมพัฒนาระบบการจัดการแบบลีนสำหรับเครื่องมือและอุปกรณ์ทางการแพทย์ สอดคล้องต่อแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศไทยให้เป็นศูนย์กลางสุขภาพนานาชาติ การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรง จำนวน 25 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ การสัมภาษณ์เชิงลึก การสนทนากลุ่ม และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา

ผลการวิจัย พบว่า 1) ผลกระทบจากการใช้เทคโนโลยีทางการแพทย์ ส่งผลกระทบต่อบุคลากร การให้บริการ การพัฒนาวิชาการ และจริยธรรมทางการแพทย์ 2) ด้านการส่งเสริมการใช้นวัตกรรม พบว่า มีการใช้เทคโนโลยีในการเก็บรวบรวมและการนำสังเครื่องมือแพทย์ปนเปี้ยน การทำความสะอาดเครื่องมือแพทย์ การห่อเครื่องมือแพทย์ การทำให้ปราศจากเชื้อ การตรวจสอบประสิทธิภาพการทำให้ปราศจากเชื้อ การจัดเก็บเครื่องมือแพทย์ปราศจากเชื้อ และมีการแยกจ่ายเครื่องมือแพทย์ปราศจากเชื้อ 3) ด้านการลดความสูญเปล่า พบว่า ช่วยลดความสูญเปล่าในด้านการผลิตของเสีย การผลิตมากเกินความจำเป็น การรอดอย กรรมสิทธิ์ค้างคลังมากเกินความจำเป็น การเคลื่อนย้ายและขนย้ายที่ไม่จำเป็น กระบวนการที่ไม่มีประสิทธิภาพ และการเคลื่อนไหวของร่างกายที่ไม่จำเป็น 4) เมื่อนำการจัดการแบบลีนมาใช้ โดยเปรียบเทียบสัดส่วนรายได้หักต้นทุนรวมต่อค่าแรงงาน พบว่า ผลตอบแทนมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น และ 5) แนวทางการใช้นวัตกรรมพัฒนาระบบการจัดการแบบลีน มี 4 แนวทาง ได้แก่ 1) การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการแพทย์ 2) การพัฒนาและปรับปรุงระบบการทำประศจากเชื้อ 3) การลดความสูญเปล่าในกระบวนการให้บริการในโรงพยาบาล และ 4) การใช้นวัตกรรม (IT) พัฒนาระบบการจัดการแบบลีน

**คำสำคัญ :** นวัตกรรม ศูนย์กลางสุขภาพนานาชาติ ระบบการจัดการแบบลีน

# Utilizing Innovation to Develop a Lean Management System for Medical Instruments and Equipment in Response to Thailand's Strategic Plan for Becoming an International Medical Hub

Duddao Srisumran<sup>1\*</sup> Taksaya Sangayotin<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Doctor of Philosophy Program in Public and Private Management, Western University, Bangkok, Thailand

\*Corresponding Author. E-mail address: 6586010004@western.ac.th

Received: 20 March 2025; Revised: 10 September 2025; Accepted: 9 October 2025

Published online: 29 December 2025

## Abstract

The objectives of this research are to 1) study the impacts of medical technology usage, 2) study the promotion of technological innovation in developing a lean management system for medical instrument and equipment sterilization, 3) study the waste reduction through innovation, 4) study the use of innovation in developing lean management systems, and 5) study guidelines for using innovation to develop lean management systems for medical instruments and equipment, in response to Thailand's strategic plan to become an international health center. This research employed a qualitative approach with 25 key informants directly involved in the field. Research instruments included in-depth interviews, focus group discussions, and content analysis.

The research findings revealed that: 1) The impacts of medical technology usage affect personnel, service delivery, academic development, and medical ethics; 2) Regarding innovation promotion, technology was utilized in collecting and delivering contaminated medical instruments, cleaning medical instruments, wrapping medical instruments, sterilization, verifying sterilization efficiency, storing sterilized medical instruments, and distributing sterilized medical instruments; 3) Waste reduction findings showed that innovation helped reduce waste in producing defects, overproduction, waiting time, excessive inventory, unnecessary transportation and movement, inefficient processes, and unnecessary body movements; 4) When lean management was implemented, comparing the ratio of revenue minus total cost to labor cost showed an increasing trend in returns; and 5) There are four guidelines for using innovation to develop lean management systems: 1) utilizing medical innovations and technologies, 2) developing and improving sterilization systems, 3) reducing waste in hospital service processes, and 4) using innovation (IT) to develop lean management systems.

**Keywords:** Innovation, International Medical Hub, Lean management system

### 1) บทนำ

ธุรกิจการแพทย์และสุขภาพเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การแข่งขันระหว่างองค์กรต่าง ๆ ทวีความรุนแรงมากขึ้น เนื่องจากอิทธิพลของเทคโนโลยีสารสนเทศมีผลกระทบหรือช่วยให้องค์กรได้รับความได้เปรียบทางการแข่งขัน แต่ความสามารถของเทคโนโลยีสารสนเทศในการประกอบธุรกิจไม่สามารถแปลงเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขันได้โดยตรง ต้องมีความคล่องตัวขององค์กรควบคู่ไปด้วย ความสามารถขององค์กรในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอย่างมีกลยุทธ์ในการดำเนินกิจกรรมขององค์กร เป็นแนวทางหนึ่งที่องค์กรสามารถใช้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้ (Parida, Oghazi, & Cedergren, 2016) เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้องค์กรต้องปรับตัวเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะการลดต้นทุนการผลิตคุณภาพการให้บริการ ตลอดจนการสร้างความจงรักภักดีของลูกค้า ในการตอบสนองความคาดหวังของลูกค้าที่ไม่มีขีดจำกัด (NUPI, 2023)

การแข่งขันทางธุรกิจในปัจจุบันถูกขับเคลื่อนโดยเทคโนโลยีดิจิทัลที่ก้าวหน้าขึ้น ทำให้องค์กรต้องปรับตัวเพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินงาน (Ononiwu, Onwuzulike, & Shitu, 2024) การนำนวัตกรรมใหม่ ๆ เข้าสู่ตลาดก่อนคู่แข่งขัน ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความได้เปรียบที่ยั่งยืน (Yuwono & Ellitan, 2024) การท่องกรรมสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมและจัดการนวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะช่วยให้องค์กรสามารถรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันได้ในระยะยาว (Aliyev, 2024)

ประเทศไทย มีนโยบายในการพัฒนาให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางสุขภาพนานาชาติ (medical hub) ซึ่งสอดคล้องกับกรอบแนวคิดของยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ. 2560-2579 (National Strategy Committee, 2016) และแผนยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (ด้านสาธารณสุข) ของกระทรวงสาธารณสุข (Strategy and Planning Division, Office of the Permanent Secretary, Ministry of Public Health, 2016) นอกจากนั้นแล้วยังมีแผนพัฒนาสุขภาพแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2565-2569) (Mae Suai Public Health Office, 2023) ซึ่งเป็นแผนพัฒนาด้านระบบสุขภาพของชาติที่มีกรอบแนวคิดมาจากแผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ด้านสาธารณสุข มีความเข้มข้นของหมุนเวียนกับเป้าหมายหลักของแผนพัฒนา ฉบับที่ 13 พัฒนาประเทศไทยให้เป็นศูนย์กลางทางการแพทย์และสุขภาพขั้นสูง การพัฒนา

อุตสาหกรรมและบริการทางการแพทย์การใช้เทคโนโลยีทางการแพทย์ใหม่ ๆ เพื่อยกระดับการให้บริการทางการแพทย์อย่างมีคุณภาพในระดับสากล ในการพัฒนาประเทศให้นำไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ต้องมุ่งเน้นการวิจัย พัฒนาวัตกรรม และนำเทคโนโลยีมาปรับใช้และต่อยอดภาคการผลิตและบริการในปัจจุบัน เพื่อเพิ่มผลิตภาพ และสร้างมูลค่าเพิ่ม รวมทั้งการปรับโครงสร้างภาคการผลิตและบริการในปัจจุบันไปสู่ภาคการผลิตและบริการใหม่ที่มีศักยภาพ การพัฒนารูปแบบการค้าให้สอดรับกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป (Taksaya Sangayotin, 2021)

นอกจากนี้ธุรกิจบริการด้านสุขภาพในประเทศไทย มีภาวะการแข่งขันที่สูงขึ้น โรงพยาบาลหลายแห่งให้ความสำคัญกับการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการรักษาและให้บริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ โดยการจัดการนวัตกรรมปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานให้เป็นไปทางที่ดีขึ้น โดยการเรียนรู้สู่ใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง (Parker, Williams, & Turner, 2006) โรงพยาบาลส่วนใหญ่มุ่งเน้นให้ผู้รับบริการได้รับการรักษาและรับบริการที่มีคุณภาพ ทั้งที่การบริการนับเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับธุรกิจบริการที่สร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ ซึ่งส่งผลให้ผลการดำเนินงานขององค์การดีขึ้น

ด้วยเหตุที่กล่าวมาในข้างต้นนี้ ผู้วิจัยจึงเลือกที่นิยามความสำคัญของการศึกษาการใช้นวัตกรรมพัฒนาระบบการจัดการแบบลีนสำหรับเครื่องมือและอุปกรณ์ทางการแพทย์ เพื่อตอบสนองต่อแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศไทยให้เป็นศูนย์กลางสุขภาพนานาชาติ เพื่อเป็นการผลักดันให้โรงพยาบาลในกลุ่มโรงพยาบาลกรรมแพทย์หารือ หันมาสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมในการพัฒนาระบบการจัดการเครื่องมือและอุปกรณ์ทางการแพทย์ที่สมบูรณ์แบบ ส่งผลให้โรงพยาบาลในกลุ่มโรงพยาบาล กรมแพทย์หารือ มีผลการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้นอย่างมั่นคงและยั่งยืนต่อไป

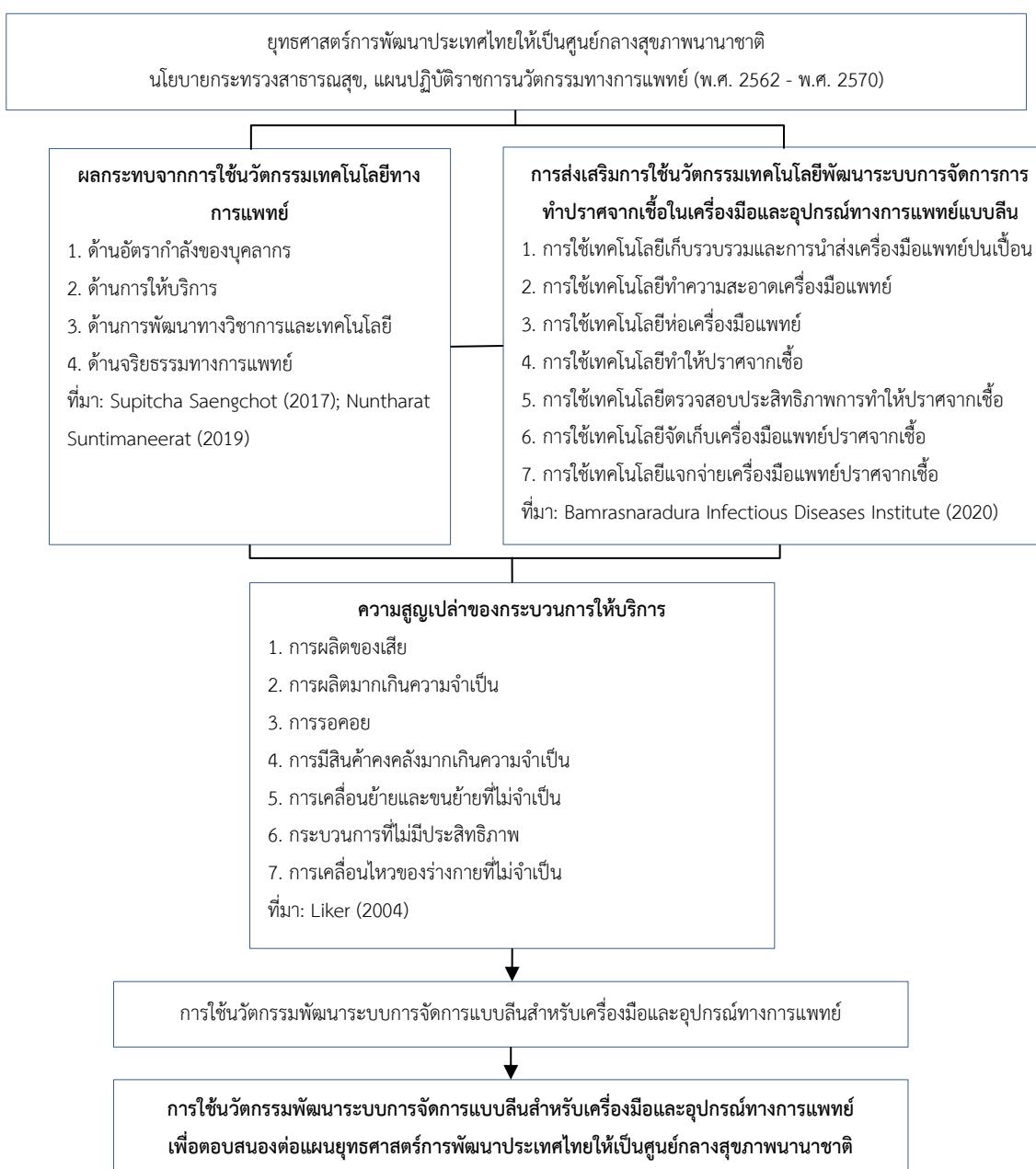
### 2) วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- เพื่อศึกษาผลกระทบจากการใช้เทคโนโลยีทางการแพทย์ในประเทศไทย
- เพื่อศึกษาการส่งเสริมการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีพัฒนาระบบการจัดการการทำประสาจากเชื้อในเครื่องมือและอุปกรณ์ทางการแพทย์แบบลีน
- เพื่อศึกษาความสูญเปล่าของการใช้นวัตกรรมในการให้บริการด้วยระบบการจัดการเครื่องมือและอุปกรณ์ทางการแพทย์

4. เพื่อศึกษาการใช้นวัตกรรมพัฒนาระบบการจัดการแบบลีนสำหรับเครื่องมือและอุปกรณ์ทางการแพทย์ เพื่อตอบสนองต่อแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศไทยให้เป็นศูนย์กลางสุขภาพนานาชาติ

5. เพื่อเสนอแนวทางการใช้นวัตกรรมพัฒนาระบบการจัดการแบบลีนสำหรับเครื่องมือและอุปกรณ์ทางการแพทย์ เพื่อตอบสนองต่อแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศไทยให้เป็นศูนย์กลางสุขภาพนานาชาติ

### 3.1) กรอบแนวความคิดในการทำการวิจัย



รูปที่ 1 : กรอบแนวคิดในการวิจัย

### 3.2) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจง (purposive sampling) ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับทางการใช้นวัตกรรมเพื่อพัฒนาระบบการจัดการแบบลีนสำหรับเครื่องมือและอุปกรณ์ทางการแพทย์ จำนวน 25 คน โดยแบ่งเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

กลุ่มที่ 1 กลุ่มระดับปฏิบัติการของโรงพยาบาลสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ กรมแพทย์ทหารเรือเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญ มีประสบการณ์ ความรอบรู้ มีความชำนาญ และประสบการณ์ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยี จำนวน 12 คน

กลุ่มที่ 2 กลุ่มตัวแทนระดับหัวหน้าหน่วยงานของโรงพยาบาล สมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ กรมแพทย์ทหารเรือ ซึ่ง เป็นกลุ่มผู้ที่มีความรอบรู้ มีความชำนาญ และประสบการณ์ เกี่ยวกับการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาระบบการจัดการเครื่องมือและอุปกรณ์ทางการแพทย์ จำนวน 7 คน

กลุ่มที่ 3 กลุ่มตัวแทนระดับผู้บริหารของโรงพยาบาล สมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ กรมแพทย์ทหารเรือ เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญ มีประสบการณ์เกี่ยวกับการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาระบบการจัดการเครื่องมือและอุปกรณ์ทางการแพทย์ จำนวน 6 คน

### 3.3) การสนทนากลุ่ม

ผู้วิจัยใช้วิธีจัดสนทนากลุ่ม โดยเชิญผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการใช้นวัตกรรมพัฒนาระบบการจัดการแบบลีนสำหรับเครื่องมือและอุปกรณ์ทางการแพทย์ จำนวน 6 คน มาประชุมร่วมกัน ประกอบด้วย ระดับปฏิบัติการของโรงพยาบาล จำนวน 2 คน ตัวแทนระดับหัวหน้าหน่วยงานของโรงพยาบาล จำนวน 2 คน และผู้แทนตัวแทนระดับผู้บริหารของโรงพยาบาล จำนวน 2 คน โดยนำผลจากข้อค้นพบที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกมานำเสนอ เพื่อเป็นการยืนยันผลการวิจัย และนำข้อเสนอแนะไปใช้เป็นแนวทางในการใช้นวัตกรรมเพื่อพัฒนาระบบการจัดการแบบลีนสำหรับเครื่องมือและอุปกรณ์ทางการแพทย์ ให้สอดคล้องต่อแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศไทยให้เป็นศูนย์กลางสุขภาพนานาชาติ

### 3.4) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ การสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่ม

### 3.4.1) การสัมภาษณ์เชิงลึก

เครื่องมือที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก แบ่งแบบสัมภาษณ์ออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับผลกระทบจากการใช้เทคโนโลยีทางการแพทย์ในประเทศไทย จำนวน 4 ข้อ

ส่วนที่ 2 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับการส่งเสริมการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาระบบการจัดการการทำประศจากเชื้อในเครื่องมือและอุปกรณ์ทางการแพทย์แบบลีน จำนวน 7 ข้อ

ส่วนที่ 3 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับความสูญเปล่าของการใช้นวัตกรรมในการให้บริการด้วยระบบการจัดการเครื่องมือและอุปกรณ์ทางการแพทย์ จำนวน 7 ข้อ

### 3.4.2) การสนทนากลุ่ม

เป็นการสนทนากลุ่ม เพื่อยืนยันผลการวิจัยและหาข้อสรุปเกี่ยวกับแนวทางการใช้นวัตกรรมเพื่อพัฒนาระบบการจัดการแบบลีนสำหรับเครื่องมือและอุปกรณ์ทางการแพทย์ เพื่อตอบสนองต่อแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศไทยให้เป็นศูนย์กลางสุขภาพนานาชาติ

### 3.5) วิธีการเก็บข้อมูล

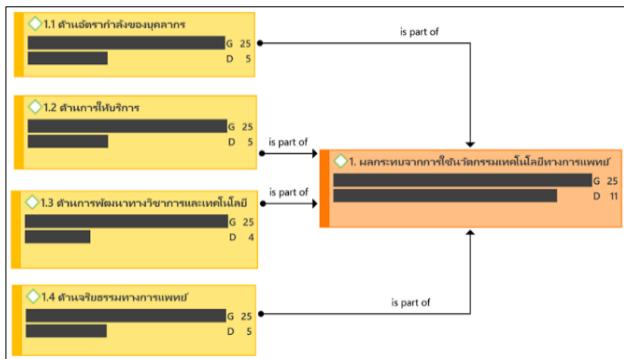
การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สร้างแบบสัมภาษณ์และดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยสัมภาษณ์เชิงลึก (Indepth-Interview) และการสนทนากลุ่ม

### 3.6) การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหาที่ได้จากการสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูล เพื่อนำมาสรุปผลการวิจัยที่ได้และดำเนินการรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์นำวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพและสรุปผลการวิจัยในรูปแบบพร้อมนวิเคราะห์

## 4) ผลการวิจัย

4.1) ผลกระทบจากการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีทางการแพทย์ในโรงพยาบาล



รูปที่ 2 : ผลกระทบจากการใช้ชั้นวัตกรรมเทคโนโลยีทางการแพทย์ในโรงพยาบาล

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่มีความคิดเห็นสอดคล้องกันเกี่ยวกับผลกระทบจากการใช้ชั้นวัตกรรมเทคโนโลยีทางการแพทย์ในโรงพยาบาล ซึ่งมีผลกระทบด้านอัตรากำลังของบุคลากร ด้านการให้บริการ ด้านการพัฒนาทางวิชาการและเทคโนโลยี และด้านจริยธรรมทางการแพทย์ รายละเอียดดังรูปที่ 2

4.1.1) ผลกระทบด้านอัตรากำลังของบุคลากร พบร่วมกันว่า การนำชั้นวัตกรรมเทคโนโลยีทางการแพทย์มาใช้ในโรงพยาบาลส่วนเดียว ประธานเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย กรรมแพทย์ทหารเรือ ส่งผลต่ออัตรากำลังบุคลากร โดยปรับบทบาท ลดภาระงานบางส่วน และเพิ่มความต้องการทักษะเฉพาะทาง ด้านการให้บริการ เทคโนโลยีช่วยเพิ่มความแม่นยำ ลดเวลาการอคุย และยกระดับคุณภาพการรักษา ด้านวิชาการและเทคโนโลยี ช่วยให้บุคลากรพัฒนาทักษะใหม่ ๆ และเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร ด้านจริยธรรม ต้องมีมาตรการป้องกันข้อมูลผู้ป่วย

4.1.2) ผลกระทบด้านการให้บริการ พบร่วมกันว่า การใช้ชั้นวัตกรรมเทคโนโลยีทางการแพทย์ในโรงพยาบาล ส่งผลต่อการให้บริการในการเพิ่มความรวดเร็วและแม่นยำ การจัดการคิวผู้ป่วย ลดเวลาอคุย ทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุดสำหรับผู้ป่วย

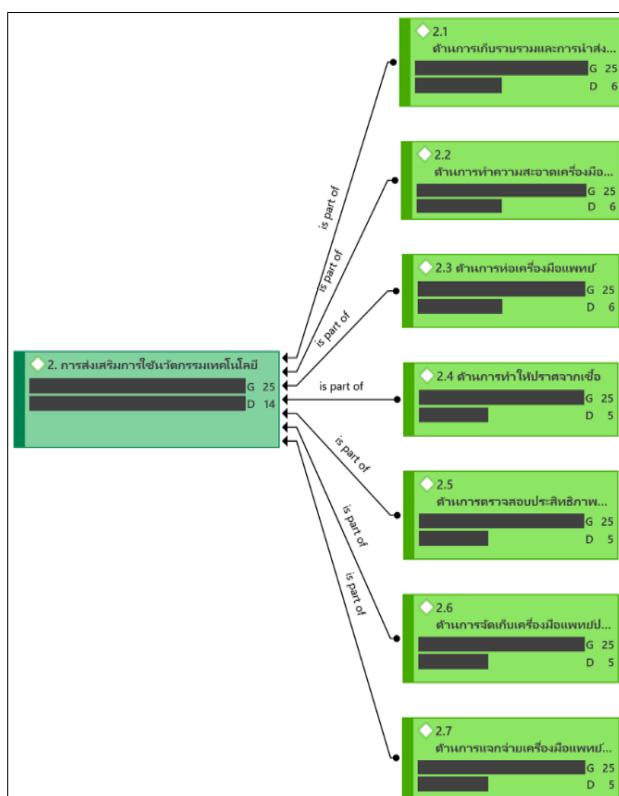
4.1.3) ผลกระทบด้านการพัฒนาทางวิชาการและเทคโนโลยี พบร่วมกันว่า การใช้ชั้นวัตกรรมเทคโนโลยีทางการแพทย์ในโรงพยาบาล ส่งผลต่อการพัฒนาทางวิชาการและเทคโนโลยี ทั้งในระดับบุคลากรและองค์กร ซึ่งบุคลากรได้รับความรู้และพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ขณะที่องค์กรสามารถเพิ่มศักยภาพทางวิชาการและก้าวทันเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

4.1.4) ผลกระทบด้านจริยธรรมทางการแพทย์ พบร่วมกันว่า โรงพยาบาล ส่วนเดียวประธานเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย กรรมแพทย์ทหารเรือ มีการใช้ชั้นวัตกรรมเทคโนโลยีทางการแพทย์ในโรงพยาบาล ซึ่งจำเป็นต้องพิจารณาถึงผลกระทบต่อจริยธรรมในทุกด้าน ทั้งในเรื่องการป้องกันสิทธิ์

ของผู้ป่วย การป้องกันการใช้งานข้อมูลในทางที่ผิด การพิจารณาผลกระทบต่อการตัดสินใจของแพทย์

4.2) การส่งเสริมการใช้ชั้นวัตกรรมเทคโนโลยีพัฒนาระบบการจัดการในการทำประสาจากเชื้อในเครื่องมือและอุปกรณ์ทางการแพทย์แบบลีน

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่มีความคิดเห็นสอดคล้องกันเกี่ยวกับการส่งเสริมการใช้ชั้นวัตกรรมเทคโนโลยีพัฒนาระบบการจัดการในการทำประสาจากเชื้อในเครื่องมือและอุปกรณ์ทางการแพทย์แบบลีน รายละเอียดดังรูปที่ 3 ดังนี้



รูปที่ 3 : ข้อมูลของการส่งเสริมการใช้ชั้นวัตกรรมเทคโนโลยีพัฒนาระบบการจัดการการทำประสาจากเชื้อในเครื่องมือและอุปกรณ์ทางการแพทย์แบบลีน

4.2.1) การใช้เทคโนโลยีเก็บรวบรวมและการนำส่งเครื่องมือแพทย์บันเปื้อน พบร่วมกันว่า โรงพยาบาล ส่วนเดียวประธานเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย กรรมแพทย์ทหารเรือ มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในกระบวนการเก็บรวบรวมและนำส่งเครื่องมือแพทย์บันเปื้อน ซึ่งช่วยลดความเสี่ยงจากการติดเชื้อ และเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานอย่างมีระเบียบและปลอดภัย

4.2.2) การใช้เทคโนโลยีทำความสะอาดเครื่องมือแพทย์ พบว่า โรงพยาบาลสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ กรมแพทย์ทหารเรือ มีการใช้เทคโนโลยีในการทำความสะอาดเครื่องมือแพทย์ ซึ่งช่วยให้กระบวนการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สะดวก รวดเร็ว และปลอดภัย ลดข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น และทำให้การจัดการเครื่องมือแพทย์เป็นไปอย่างมีระบบมากขึ้น

4.2.3) การใช้เทคโนโลยีห่อเครื่องมือแพทย์ พบว่า โรงพยาบาลสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ กรมแพทย์ทหารเรือ มีการใช้เทคโนโลยีห่อเครื่องมือแพทย์ที่มีประสิทธิภาพ ช่วยเพิ่มความปลอดภัยในการใช้งานเครื่องมือแพทย์ซึ่งลดภาระการทำงานของบุคลากร เพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการ และลดต้นทุนของโรงพยาบาลในระยะยาวอีกด้วย

4.2.4) การใช้เทคโนโลยีหั่นปีชีวภาพ พบว่า โรงพยาบาลสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ กรมแพทย์ทหารเรือ มีการใช้เทคโนโลยีในการจัดเก็บเครื่องมือแพทย์ ซึ่งเพิ่มความปลอดภัยและช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้งานเครื่องมือทางการแพทย์ในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การเก็บรักษาจนถึงการนำไปใช้ในการรักษาผู้ป่วย โดยการจัดเก็บที่เป็นระเบียบและมีการตรวจสอบอย่างมีประสิทธิภาพ จะช่วยให้กระบวนการรักษามีความปลอดภัย และรวดเร็วขึ้น

4.2.5) การใช้เทคโนโลยีตรวจสอบประสิทธิภาพการทำให้ปราศจากเชื้อ พบว่า โรงพยาบาลสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ กรมแพทย์ทหารเรือมีการใช้เทคโนโลยีในการจัดเก็บเครื่องมือแพทย์ปราศจากเชื้อ ตั้งแต่การเก็บรักษาจนถึงการนำไปใช้ในการรักษาผู้ป่วย โดยการจัดเก็บที่เป็นระเบียบและมีการตรวจสอบอย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยให้กระบวนการรักษาผู้ป่วยมีความปลอดภัยและรวดเร็วขึ้น

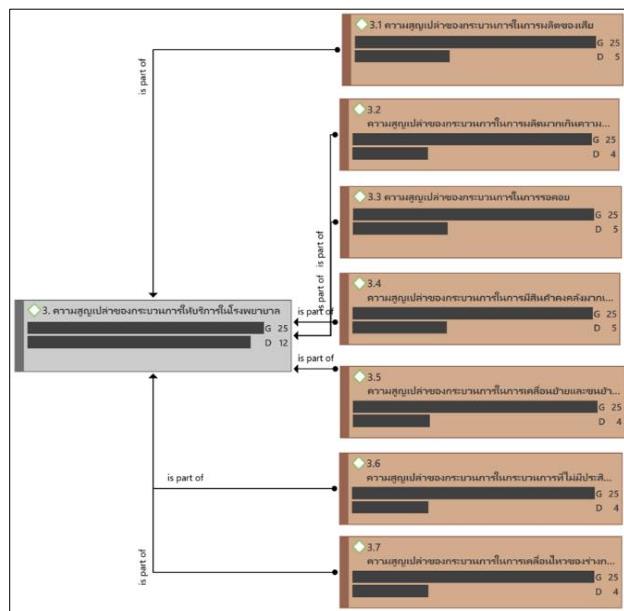
4.2.6) การใช้เทคโนโลยีจัดเก็บเครื่องมือแพทย์ปราศจากเชื้อ พบว่า โรงพยาบาลสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ กรมแพทย์ทหารเรือ มีการใช้เครื่องมือห่อหุ้มแบบลินิคัลในกระบวนการจัดเก็บเครื่องมือแพทย์แบบลินิคัล เป็นการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการ โดยการใช้ระบบติดตามเครื่องมือผ่านบาร์โค้ดหรือ RFID ช่วยระบุสถานะ และตำแหน่งของเครื่องมือได้ตลอดเวลา เป็นการลดความเสี่ยงในการสูญหายของอุปกรณ์และเครื่องมือแพทย์ และช่วยให้การตรวจสอบทำได้จ่ายและรวดเร็วขึ้น

4.2.7) การใช้เทคโนโลยีแยกจ่ายเครื่องมือแพทย์ปราศจากเชื้อ พบว่า การใช้เทคโนโลยีช่วยลดความเสี่ยงในการสูญหายของเครื่องมือ เช่น การติดตามด้วย RFID หรือบาร์โค้ด ช่วยให้สามารถ

ระบุสถานะและตำแหน่งของเครื่องมือได้ตลอดเวลา การติดตามเครื่องมือผ่านแอปพลิเคชันช่วยให้ตรวจสอบข้อมูลย้อนหลังได้ง่ายขึ้น ลดข้อผิดพลาดในการแยกจ่ายเครื่องมือแพทย์

4.3) ความสูญเปล่าของกระบวนการให้บริการในโรงพยาบาล

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นสอดคล้องกันเกี่ยวกับความสูญเปล่าของกระบวนการให้บริการในโรงพยาบาล สามารถสรุปได้ ดังอธิบายในรูปที่ 4 ดังนี้



รูปที่ 4 : ข้อมูลของความสูญเปล่าของกระบวนการให้บริการในโรงพยาบาล

4.3.1) ความสูญเปล่าของกระบวนการผลิตมากเกินความจำเป็น พบว่า ในโรงพยาบาลสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ กรมแพทย์ทหารเรือ มีการจัดการคลังสินค้าที่มีประสิทธิภาพ สามารถลดความสูญเปล่าของกระบวนการในการผลิตมากเกินความจำเป็นได้ ทำให้มีเครื่องมือแพทย์เพียงพอตามความจำเป็น

4.3.2) ความสูญเปล่าของการมีลินิคัลคลังมากเกินความจำเป็น พบว่า มีการใช้ระบบการจัดการคลังสินค้า โดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วย สามารถช่วยให้มีเครื่องมือพอเพียง โดยไม่ต้องเก็บเกิน ความจำเป็น ทำให้เกิดต้นทุนในการจัดเก็บและเสี่ยงต่อการเสื่อมสภาพของเครื่องมือแพทย์เพิ่มขึ้น

4.3.3) ความสูญเปล่าของการเคลื่อนย้ายและขนย้ายที่ไม่จำเป็น พบว่า การเคลื่อนย้ายและขนย้ายสัดสี่หรือผู้ป่วยในโรงพยาบาลที่ไม่จำเป็น ด้วยโรงพยาบาลสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ กรมแพทย์ทหารเรือ มีการจัดระบบการเคลื่อนย้ายให้มีประสิทธิภาพ มี

การวางแผนเส้นทางการขับเคลื่อนมีเครื่องมือใช้ระบบการจัดเก็บที่สามารถเข้าถึงได้ง่าย

4.3.4) ความสูญเปล่าของกระบวนการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ พบว่าในโรงพยาบาลสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ กรมแพทย์ทหารเรือ มีการใช้เทคโนโลยีในการจัดการข้อมูล เช่น การใช้ระบบ EMR (Electronic Medical Record) ที่สามารถติดตามการรักษาได้ซึ่งช่วยลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นและทำให้กระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

4.3.5) ความสูญเปล่าของกระบวนการในการเคลื่อนไหวของร่างกายที่ไม่จำเป็น พบว่า โรงพยาบาลสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ กรมแพทย์ทหารเรือ มีการใช้เทคโนโลยีในการสั่งงาน การจัดการวัสดุ และมีระบบคลังสินค้าหรือการจัดเก็บที่มีการจัดระเบียบ ทำให้ช่วยลดความสูญเปล่าของการเคลื่อนไหวของเจ้าหน้าที่ในโรงพยาบาลได้

4.3.6) ความสูญเปล่าของกระบวนการในการผลิตของเสีย พบว่า โรงพยาบาลมีการส่งเสริมในการใช้วัสดุที่สามารถนำกลับมาใช้ใหม่ หรือการลดการใช้วัสดุที่ไม่จำเป็นซึ่งช่วยลดของเสียได้ การรีไซเคิลและการลดขยะในโรงพยาบาลช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรในโรงพยาบาลมากขึ้น

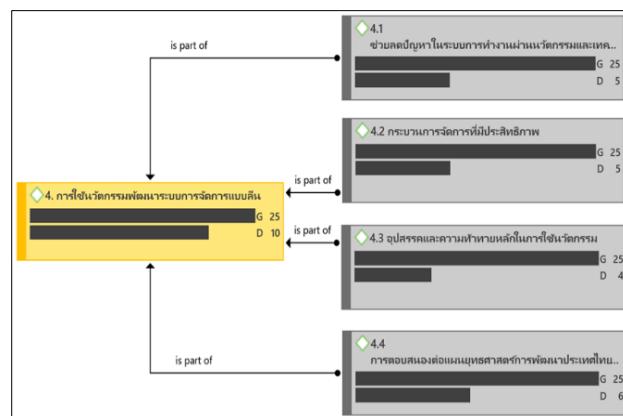
4.3.7) ความสูญเปล่าของกระบวนการในการรักษา พบว่า โรงพยาบาลสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ กรมแพทย์ทหารเรือ มีการใช้เทคโนโลยีเพื่อตรวจสอบการจัดเตรียมเครื่องมือให้พร้อมก่อนเวลาปฏิบัติงาน ซึ่งช่วยลดเวลาการรักษาของเครื่องมือและเพิ่มความสะดวกในการให้บริการของแต่ละหน่วยงาน

สรุปในภาพรวมได้ว่า การลดความสูญเปล่าทั้ง 7 ประการนี้ ช่วยให้โรงพยาบาลสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ กรมแพทย์ทหารเรือ สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถให้บริการที่ดีขึ้น แก่ผู้ป่วย รวมถึงช่วยลดต้นทุนในการดำเนินงานของโรงพยาบาล ซึ่งการแก้ไขด้วยเทคโนโลยีและการจัดการที่มีประสิทธิภาพจะช่วยลดความสูญเปล่าและเพิ่มคุณภาพการบริการได้มากขึ้นในอนาคต

4.4) การใช้นวัตกรรมพัฒนาระบบการจัดการแบบลีนสำหรับเครื่องมือและอุปกรณ์ทางการแพทย์เพื่อตอบสนองต่อแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศไทยให้เป็นศูนย์กลางสุขภาพนานาชาติ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นสอดคล้องกันเกี่ยวกับการใช้นวัตกรรมพัฒนาระบบการจัดการแบบลีนสำหรับเครื่องมือ

และอุปกรณ์ทางการแพทย์เพื่อตอบสนองต่อแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศไทยให้เป็นศูนย์กลางสุขภาพนานาชาติ สามารถสรุปได้ดังนี้



รูปที่ 5 : ข้อมูลการใช้นวัตกรรมพัฒนาระบบการจัดการแบบลีนสำหรับเครื่องมือและอุปกรณ์ทางการแพทย์เพื่อตอบสนองต่อแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศไทยให้เป็นศูนย์กลางสุขภาพนานาชาติ

4.4.1) ด้านการใช้นวัตกรรมช่วยลดปัญหาในระบบการทำงาน จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า โรงพยาบาลสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ กรมแพทย์ทหารเรือ มีการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในกระบวนการทางการแพทย์ ระบบการจัดการข้อมูล ระบบการตรวจสอบ ซึ่งช่วยลดปัญหาที่เกิดจากความผิดพลาดของมนุษย์ โดยมีการใช้เทคโนโลยีเชื่อมต่อข้อมูลระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ที่ช่วยให้กระบวนการทำงานมีความรวดเร็วและแม่นยำขึ้น ลดระยะเวลาในการผลิตและการบริการ ซึ่งเป็นการลดต้นทุนการทำงานและทำให้สามารถจัดการอุปกรณ์ทางการแพทย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

4.4.2) ด้านกระบวนการจัดการ จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า โรงพยาบาลสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ กรมแพทย์ทหารเรือ มีการนำระบบการจัดการแบบลีนมาปรับใช้ เพื่อการลดการสูญเสียและเพิ่มมูลค่าที่แท้จริงในกระบวนการต่าง ๆ ซึ่งระบบลีนมุ่งเน้นที่การปรับปรุงกระบวนการทำงาน โดยการลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น เมื่อนำการจัดการแบบลีนมาใช้ สามารถเปรียบเทียบสัดส่วนรายได้หักต้นทุนรวมต่อค่าแรงงาน พบว่า HCROI (Human Capital Return on Investment) มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า การบริหารพนักงาน 1 คน สามารถทำกำไรให้โรงพยาบาลทำได้เพิ่มขึ้น มีการบริหารจัดการหรือการลดจำนวนพนักงานให้สัมพันธ์กับปริมาณงานที่มีการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยี

เพื่อพัฒนาระบบการจัดการเครื่องมือและอุปกรณ์ทางการแพทย์ นำไปใช้ในกระบวนการทำงาน

4.4.3) ด้านอุปสรรคและความท้าทายหลักในการใช้นวัตกรรมเพื่อพัฒนาระบบการจัดการแบบลีน จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า โรงพยาบาลสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ กรมแพทย์ทหารเรือ ยังขาดบุคลากรที่มีความรู้ในการใช้งานเทคโนโลยีใหม่ ๆ นอกจากนี้ ยังมีปัญหาด้านการลงทุนที่สูงในช่วงขั้นตอนแรกของการนำระบบใหม่มาใช้ รวมถึงการปรับเปลี่ยนทัศนคติและแนวคิดของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่อาจยังไม่เห็นคุณค่าของการปรับปรุงกระบวนการแบบลีน

4.4.4) ด้านการตอบสนองต่อแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศไทยให้เป็นศูนย์กลางสุขภาพนานาชาติ จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า โรงพยาบาลสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ กรมแพทย์ทหารเรือ มีการมุ่งเน้นในการพัฒนาภาคการแพทย์ให้เป็นศูนย์กลางสุขภาพนานาชาติ โดยมีการนำระบบการจัดการแบบลีนมาปรับใช้ในการพัฒนาเครื่องมือและอุปกรณ์ทางการแพทย์ ซึ่งจะช่วยให้การผลิตและการบริการมีมาตรฐานที่สูงขึ้น ส่งผลให้สามารถดึงดูดผู้ป่วยจากต่างประเทศได้มากขึ้น เป็นการช่วยยกระดับคุณภาพการบริการด้านการแพทย์ในประเทศไทย จะทำให้สามารถตอบสนองต่อแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศไทยให้เป็นศูนย์กลางสุขภาพนานาชาติได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนในอนาคต

สรุปได้ว่า การใช้นวัตกรรมและระบบลีน สามารถช่วยลดปัญหาในระบบการทำงานของโรงพยาบาลสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ กรมแพทย์ทหารเรือนอกจากนั้น ยังช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ลดต้นทุน และยกระดับมาตรฐานการแพทย์ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศไทยให้เป็นศูนย์กลางสุขภาพนานาชาติ โดยการดึงดูดผู้ป่วยจากต่างประเทศทั้งยังสร้างความเชื่อมั่น และยกระดับการแพทย์ไทยสู่ระดับสากล

#### 4.5) สรุปผลจากการสัมภาษณ์

ผู้เข้าร่วมสัมภาษณ์กลุ่มได้ให้การยอมรับกับผลการวิจัยเกี่ยวกับผลกระทบจากการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีทางการแพทย์ในโรงพยาบาล ซึ่งเป็นระบบการจัดการการทำงานที่มีประสิทธิภาพในเครื่องมือและอุปกรณ์ทางการแพทย์แบบลีน เพื่อลดความสูญเปล่าของกระบวนการให้บริการในโรงพยาบาล โดยมีข้อเสนอแนะแนวทางการใช้นวัตกรรมพัฒนาระบบการจัดการแบบลีนสำหรับเครื่องมือและอุปกรณ์ทางการแพทย์ เพื่อให้สอดคล้องต่อแผน

ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศไทยให้เป็นศูนย์กลางสุขภาพ ดังนี้

4.5.1) แนวทางการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการแพทย์ การนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการแพทย์มาใช้ในโรงพยาบาล ความมีการนำหลักการจัดการแบบลีนมาใช้ในกระบวนการทำประศจากเชื้อ ช่วยลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และยกระดับความปลอดภัยในการให้บริการ การพัฒนาระบบนี้ไม่เพียงแต่ช่วยลดความสูญเปล่า แต่ยังเป็นการส่งเสริมให้โรงพยาบาลต่าง ๆ สามารถให้บริการที่มีคุณภาพและเป็นไปตามมาตรฐานสากลได้อย่างยั่งยืน เพื่อตอบสนองต่อแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศไทยให้เป็นศูนย์กลางสุขภาพ

4.5.2) แนวทางการพัฒนาและปรับปรุงระบบการทำประศจากเชื้อภัยให้หลักการของการจัดการแบบลีน ความมีการนำหลักการจัดการแบบลีนและเทคโนโลยีมาใช้ในกระบวนการทำประศจากเชื้อ ช่วยลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น เพิ่มประสิทธิภาพ และยกระดับความปลอดภัยในการให้บริการ รวมถึงควรให้ความสำคัญกับการลงทุนในเทคโนโลยีและระบบจัดการที่ทันสมัย ช่วยให้โรงพยาบาลสามารถให้บริการที่มีคุณภาพสูงและปลอดภัยตามมาตรฐานสากล

4.5.3) แนวทางการพัฒนาเพื่อลดความสูญเปล่าในกระบวนการให้บริการในโรงพยาบาล ควรเน้นการลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน จัดระเบียบเครื่องมือและอุปกรณ์ให้ปลอดภัยและเข้าถึงง่าย รวมถึงการควบคุมมาตรฐานและควบคุมคุณภาพอย่างเข้มงวด เพื่อให้ระบบการทำประศจากเชื้อ มีประสิทธิภาพสูงสุด

4.5.4) แนวทางการใช้นวัตกรรมพัฒนาระบบการจัดการแบบลีน ความมีการใช้นวัตกรรมร่วมกับหลักการจัดการแบบลีน ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในโรงพยาบาล โดยเฉพาะในกระบวนการที่ต้องใช้เครื่องมือทางการแพทย์ เป็นการการลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นจะช่วยให้การให้บริการทางการแพทย์มีคุณภาพมากขึ้น และเป็นไปตามมาตรฐานสากล

#### 5) อภิปรายผล

5.1) ผลกระทบของการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีทางการแพทย์ในโรงพยาบาล

การใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีทางการแพทย์ในโรงพยาบาล ผลกระทบต่ออัตรากำลังของบุคลากร การให้บริการ การพัฒนาทางวิชาการและเทคโนโลยี และจิริยารมณทางการแพทย์ซึ่งให้เห็นถึงความจำเป็นที่โรงพยาบาลต้องปรับตัวในทุกด้าน เพื่อก้าวไปสู่การดูแลสุขภาพที่มีคุณภาพและเพื่อตอบสนองต่อแผนยุทธศาสตร์

การพัฒนาประเทศไทยให้เป็นศูนย์กลางสุขภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Cadden, Millar, Treacy, and Humphreys, (2020) พบว่า องค์กรที่มีการใช้งานแบบลีน ส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กรและประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้งานวิจัยของ Klein, Vieira, Feltrin, Pissutti, and Ercolani (2022) พบว่า การปฏิบัติแบบลีนส่งผลต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Moyano-Fuentes, Maqueira-Marín, Martínez-Jurado, and Sacristán-Díaz (2021) พบว่า การปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร การจัดการแบบลีนส่งผลผลกระทบเชิงบวกต่อประสิทธิภาพขององค์กร เช่นเดียวกับกับ Chayapa Yoiepho (2020) ที่พบว่า ผลของการลดขั้นตอนและระยะเวลาในระบบบริการโดยใช้การจัดการแบบลีน เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและช่วยลดต้นทุน และสร้างมาตรฐานความปลอดภัย

#### 5.2) การลดความสูญเปล่าในกระบวนการของโรงพยาบาล

การใช้แนวโน้มเทคโนโลยีทางการแพทย์ในโรงพยาบาล สมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ กรมแพทย์ทหารเรือ เป็นการลดความสูญเปล่าในการกระบวนการต่าง ๆ ในโรงพยาบาล ได้แก่ การลดความสูญเปล่าในการทำความสะอาดเครื่องมือแพทย์ การห่อเครื่องมือแพทย์ การทำให้ปราศจากเชื้อ การตรวจสอบประสิทธิภาพการทำให้ปราศจากเชื้อ การจัดเก็บเครื่องมือแพทย์ปราศจากเชื้อ การเก็บรวบรวมและมีการนำส่งเครื่องมือแพทย์ป็นปีอน และการแยกจ่ายเครื่องมือแพทย์ปราศจากเชื้อ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Ganokgarn Jirasirilerd and Natawut Ponsri (2023) พบว่า การประยุกต์ใช้ระบบการผลิตแบบลีนในการแก้ปัญหาสามารถช่วยลดการรออย่างงาน และช่วยลดการเคลื่อนไหวที่มากเกินความจำเป็น ส่งผลให้สามารถลดระยะเวลากระบวนการผลิตลดลง ส่วน Anuwat Suksamanphanich, Natnicha Chotpittayanan, and Poolsak Koseeyaporn (2023) พบว่า การประยุกต์แนวคิดลีน มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิผลของการดำเนินงานในโรงพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญ ในด้านของการลดระยะเวลาการรออย่างงาน ความพึงพอใจของผู้ป่วย การเพิ่มผลผลิตในระบบ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Nongyao Saengkham (2023) ที่พบว่า กระบวนการให้บริการงานจ่ายยาและรักษาแบบเดิม พนักงานสูญเปล่าของกระบวนการ ได้แก่ ความสูญเปล่าด้านเวลาการขนย้าย วัสดุคงคลัง และการบันทึกที่ทำซ้ำซ้อน การใช้แนวคิดลีนเพื่อลดความสูญเปล่า ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทางการแพทย์

5.3) การใช้นวัตกรรมพัฒนาระบบการจัดการแบบลีนสำหรับเครื่องมือและอุปกรณ์ทางการแพทย์เพื่อตอบสนองต่อแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศไทยให้เป็นศูนย์กลางสุขภาพนานาชาติ

การใช้นวัตกรรมพัฒนาระบบการจัดการแบบลีนในโรงพยาบาล สมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ กรมแพทย์ทหารเรือ ช่วยลดปัญหาในระบบการทำงาน ทำให้กระบวนการจัดการที่มีประสิทธิภาพแต่ก็ยังมีอุปสรรคอยู่หลายประการ เช่น การขาดบุคลากรที่มีความรู้ในการใช้งานเทคโนโลยีใหม่ ๆ โดยการตอบสนองต่อแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศไทยให้เป็นศูนย์กลางสุขภาพนานาชาติ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Ganokgarn Jirasirilerd and Natawut Ponsri (2023) พบว่า การใช้ระบบลีนเพื่อลดระยะเวลาการผลิตในอุตสาหกรรมการแพทย์ การปรับใช้แนวคิดลีนเพื่อลดความล่าช้าในการกระบวนการให้บริการ และสร้างความมั่นใจในมาตรฐานสากล การพัฒนาภาคการแพทย์และการดูแลสุขภาพให้เป็นศูนย์กลางสุขภาพนานาชาติ ในการนำระบบการจัดการแบบลีนมาปรับใช้

5.4) แนวทางการใช้นวัตกรรมพัฒนาระบบการจัดการแบบลีนสำหรับเครื่องมือและอุปกรณ์ทางการแพทย์ เพื่อตอบสนองต่อแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศไทยให้เป็นศูนย์กลางสุขภาพนานาชาติ

ประเทศไทย มีแผนยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นในการพัฒนาภาคการแพทย์และการดูแลสุขภาพให้เป็นศูนย์กลางสุขภาพนานาชาติ การนำระบบการจัดการแบบลีนมาปรับใช้จะเป็นเครื่องมือสำคัญในการยกระดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทย การใช้นวัตกรรมเพื่อพัฒนาระบบการจัดการแบบลีนในภาคการแพทย์จะช่วยทำให้กระบวนการต่าง ๆ มีประสิทธิภาพ และลดความสูญเปล่าได้ ซึ่งจะส่งผลให้ประเทศไทยสามารถตอบสนองต่อแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศไทยให้เป็นศูนย์กลางสุขภาพได้อย่างเต็มที่ โดยมีแนวทางสำคัญอยู่ 4 แนวทาง ได้แก่ 1) แนวทางการใช้นวัตกรรมพัฒนาระบบการจัดการแบบลีนสำหรับเครื่องมือและอุปกรณ์ทางการแพทย์ 2) แนวทางการพัฒนาและปรับปรุงระบบการทำปราศจากเชื้อ ภายใต้หลักการของจัดการแบบลีน 3) แนวทางการพัฒนาเพื่อลดความสูญเปล่าในกระบวนการให้บริการในโรงพยาบาล และ 4) แนวทางการใช้นวัตกรรมพัฒนาระบบการจัดการแบบลีน ซึ่งการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อพัฒนาเครื่องมือและ

อุปกรณ์ทางการแพทย์ ซึ่งช่วยให้การผลิตและการบริการมีมาตรฐานที่สูงขึ้น ส่งผลให้ประเทศไทยสามารถดึงดูดผู้ป่วยจากต่างประเทศได้มากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Marsilio, & Pisarra, (2021) ได้นำเสนอถึงความจำเป็นในการพัฒนาระบบลีนที่มีความยั่งยืน และการใช้นวัตกรรมที่ ซึ่งการนำเทคโนโลยีมาใช้ในกระบวนการจัดการ เพื่อขัดอุปสรรคและยกระดับความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมการแพทย์ในประเทศไทย สอดคล้องกับงานวิจัยของ Klein et al. (2022) ได้ศึกษาความสำคัญของแนวปฏิบัติแบบลีนที่มีต่อประสิทธิผลของกระบวนการปรับปฏิบัติงานโดยเน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและการมุ่งเน้นความต้องการของผู้ใช้บริการ การนำระบบลีนมาประยุกต์ใช้กับภาคการแพทย์ไทย จะช่วยปรับปรุงการจัดการบริการในระดับสากล ทำให้ประเทศไทย สามารถแข่งขันในตลาดสุขภาพนานาชาติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6) ข้อเสนอแนะ

### 6.1) ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

6.1.1) ด้านผลกระทบจากการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีทางการแพทย์ในการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการแพทย์ในโรงพยาบาล ควรได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ โดยมุ่งเน้นการลงทุนในเทคโนโลยีที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและลดภาระงานของบุคลากรทางการแพทย์ ซึ่งความมีการกำหนดมาตรฐานการใช้งานและการบำรุงรักษาเทคโนโลยีเพื่อให้สามารถใช้งานได้อย่างยั่งยืน และปลดล็อกภัย

6.1.2) ด้านระบบการจัดการการทำประศจากเชื้อในเครื่องมือ และอุปกรณ์ทางการแพทย์แบบลีน นโยบายการนำหลักการจัดการแบบลีนมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำประศจากเชื้อ ความมีการสร้างมาตรฐานการทำงานร่วมกัน ทั้งในด้านการฝึกอบรมบุคลากรและการใช้เครื่องมือที่ทันสมัยเพื่อให้กระบวนการทำประศจากเชื้อเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

6.1.3) ด้านความสูญเปล่าของกระบวนการให้บริการ ควรเน้นการใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการ เพิ่มความคล่องตัวในกระบวนการจัดการ เพื่อให้การให้บริการมีความรวดเร็วและไม่เกิดความล่าช้า การนำเทคโนโลยีมาช่วยในการตรวจสอบและประเมินผลกระทบจากการก่อเป็นอีกหนึ่งทางเลือกที่ช่วยให้สามารถลดความสูญเปล่าได้

6.1.4) ด้านการใช้ข้อความพัฒนาระบบการจัดการแบบลีน  
สำหรับเครื่องมือและอุปกรณ์ทางการแพทย์ เพื่อตอบสนองต่อ

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศไทยให้เป็นศูนย์กลางสุขภาพนานาชาติ การพัฒนาระบบการจัดการแบบลีน ควรเป็นนโยบายที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศไทยให้เป็นศูนย์กลางสุขภาพนานาชาติ โดยเน้นการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ความมีการสนับสนุนให้มีการวิจัยและพัฒนาเครื่องมือทางการแพทย์ที่เหมาะสมกับมาตรฐานสากลรวมถึงการพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของเทคโนโลยี

## 6.2) ข้อเสนอแนะในการนำไปปฏิบัติ

6.2.1) ด้านการพัฒนาระบบการบำรุงรักษาเครื่องมือและอุปกรณ์ทางการแพทย์ที่ใช้เทคโนโลยีใหม่ ควรได้รับการสนับสนุนในการการตรวจสอบปัญหาล่วงหน้า เพื่อลดความเสี่ยงจากการเสียหายของเครื่องมือและเพิ่มความคงทนในการใช้งาน

6.2.2) ควรสนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับการใช้นวัตกรรมทางการแพทย์และการจัดการแบบลีน โดยมีการกำหนดมาตรฐานการฝึกอบรมที่เป็นสากลและสอดคล้องกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยีในภาคการแพทย์

6.2.3) การกำหนดมาตรฐานการทำงานและการปฏิบัติงาน  
ในกระบวนการจัดการเครื่องมือและอุปกรณ์ทางการแพทย์ ควร  
ได้รับการสนับสนุนจากนโยบายที่มีมาตรฐานที่ชัดเจน และมีระบบ  
ตรวจสอบเพื่อให้กระบวนการต่าง ๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ  
และปลอดภัย

6.2.4) ด้านการพัฒนาและสนับสนุนการใช้เทคโนโลยี ที่สามารถติดตามและประเมินกระบวนการจัดการเครื่องมือทางการแพทย์แบบเรียลไทม์ เพื่อให้สามารถตรวจสอบสถานะของเครื่องมือและอุปกรณ์ได้อย่างทันเวลา โดยสอดคล้องกับนโยบายการใช้เทคโนโลยีที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการและลดความสูญเปล่าในกระบวนการทำงาน

### 6.3) ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

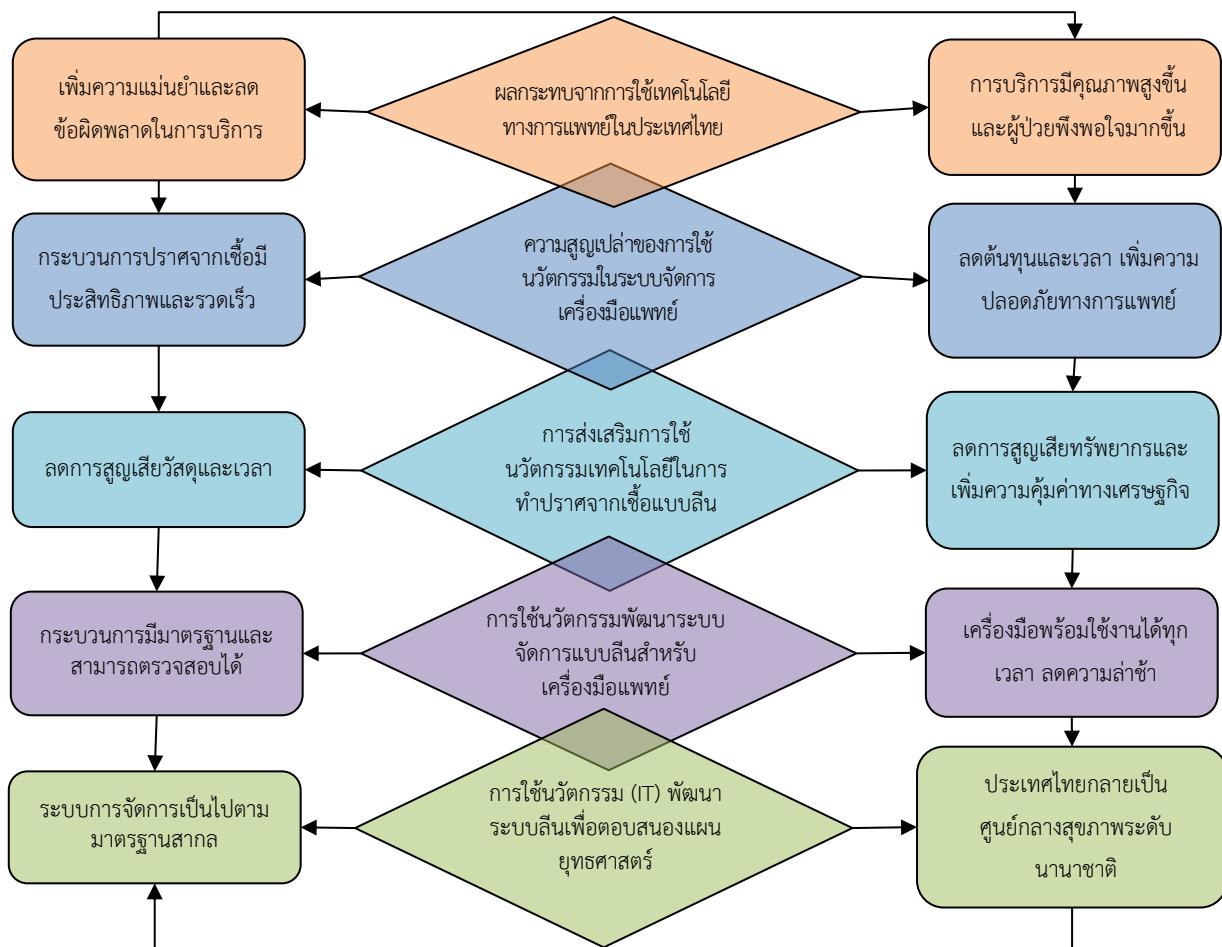
6.3.1) การวิจัยเกี่ยวกับผลกระทบของเทคโนโลยีในต่อระบบการทำงานของโรงพยาบาล โดยศึกษาผลกระทบที่เทคโนโลยีใหม่ ๆ มีต่อการทำงานในโรงพยาบาล ทั้งในแง่ของการเพิ่มประสิทธิภาพ และลดปัญหาที่เกิดจากกระบวนการการทำงานเก่า

6.3.2) การวิจัยในเรื่องการจัดการความสูญเปล่าในโรงพยาบาล โดยทำการศึกษาวิจัยเพิ่มเติมเกี่ยวกับการนำหลักการลีนมาประยุกต์ใช้ในการลดความสูญเปล่าในกระบวนการให้บริการในโรงพยาบาล เช่น การจัดการกระบวนการเคลื่อนย้ายอุปกรณ์หรือการจัดเก็บ

## เครื่องมือ

6.3.3) การวิจัยด้านการพัฒนาระบบการทำประசจากเชื้อโดยทำการศึกษาวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่สามารถช่วยปรับปรุงกระบวนการทำประசจากเชื้อให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น การใช้ระบบอัตโนมัตินในการทำความสะอาดหรือการฆ่าเชื้อเครื่องมือทางการแพทย์

จากการวิจัยเรื่องการใช้นวัตกรรมพัฒนาระบบการจัดการแบบลีนสำหรับเครื่องมือและอุปกรณ์ทางการแพทย์ เพื่อตอบสนองต่อแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศไทยให้เป็นศูนย์กลางสุขภาพนานาชาติ สามารถสรุปข้อค้นพบเป็นโมเดลการใช้นวัตกรรมพัฒนาระบบการจัดการแบบลีนสำหรับเครื่องมือและอุปกรณ์ทางการแพทย์ ดังอธิบายในรูปที่ 6 และตารางที่ 1



รูปที่ 6 : การใช้นวัตกรรมพัฒนาระบบการจัดการแบบลีนสำหรับเครื่องมือและอุปกรณ์ทางการแพทย์

ตารางที่ 1 : การใช้นวัตกรรมพัฒนาระบบการจัดการแบบลีนสำหรับเครื่องมือและอุปกรณ์ทางการแพทย์

หัวข้อ	ข้อค้นพบก่อนการใช้นวัตกรรม	ข้อค้นพบหลังการใช้นวัตกรรม	การนำไปปฏิบัติ	ผลที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
1. ผลกระทบจากการใช้เทคโนโลยีทางการแพทย์ในประเทศไทย	บุคลากรในโรงพยาบาล ยังไม่มีความเชี่ยวชาญในการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ	ลดข้อผิดพลาดในการบริการ	จัดอบรมพัฒนาทักษะบุคลากรในการใช้อุปกรณ์ที่ทันสมัย	การบริการมีคุณภาพมากขึ้นและตอบสนองความต้องการของผู้ป่วย ทำให้เกิดความพึงพอใจมากขึ้น
2. การส่งเสริมการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีในการทำประชจากเชื้อแบบลีน	ขั้นตอนซับซ้อนและสูญเสียเวลา	กระบวนการประชจากเชื้อ มีประสิทธิภาพและรวดเร็วขึ้น	ใช้ระบบการจัดการแบบลีนสำหรับทำความสะอาดเครื่องมือแพทย์	ลดต้นทุนลดเวลา และเพิ่มความปลอดภัยทางการแพทย์

ตารางที่ 1 : การใช้นวัตกรรมพัฒนาระบบการจัดการแบบลีนสำหรับเครื่องมือและอุปกรณ์ทางการแพทย์ (ต่อ)

หัวข้อ	ข้อค้นพบก่อนการใช้ นวัตกรรม	ข้อค้นพบหลังการใช้ นวัตกรรม	การนำไปปฏิบัติ	ผลที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
3. ความสูญเปล่าของการใช้ นวัตกรรมในระบบจัดการ เครื่องมือแพทย์	มีความซ้ำซ้อนและ ซ้ำซ้อนในกระบวนการ ผลิตพลาสติกในกระบวนการ ผลิตต่างๆ	ลดการสูญเสียวัสดุและเวลา ในการผลิตพลาสติก	ปรับปรุงขั้นตอนการ ผลิตต่างๆ และนำหลักการ จัดการแบบ Lean เข้ามาใช้	ลดการสูญเสียทรัพยากรและ เพิ่มความคุ้มค่าในการลด ความสูญเปล่า
4. การใช้นวัตกรรมพัฒนา ระบบจัดการแบบลีนสำหรับ เครื่องมือแพทย์	กระบวนการขนส่งและจัดเก็บ เครื่องมือแพทย์ยังไม่เป็น <sup>ระบบ</sup>	กระบวนการขนส่งและจัดเก็บ เครื่องมือแพทย์ยังไม่เป็น <sup>ระบบ</sup>	ใช้นวัตกรรมในการจัดการ และพัฒนาแอปพลิเคชันใน การจัดการคลังและการขนส่ง อุปกรณ์ทางการแพทย์	มีเครื่องมือพร้อมใช้งานได้ทุก <sup>เวลา</sup> ลดความล่าช้าในการ <sup>ให้บริการ</sup> และลดต้นทุนใน <sup>การบริหารจัดการ</sup>
5. การใช้นวัตกรรม (IT) พัฒนา <sup>ระบบลีนเพื่อตอบสนองแผน<sup>ยุทธศาสตร์</sup></sup>	การบริหารจัดการยังไม่ <sup>ตอบสนองสนองแผน<sup>ยุทธศาสตร์</sup></sup>	ระบบการจัดการเป็นไปตาม <sup>มาตรฐานสากล</sup>	จัดตั้งคณะกรรมการเฉพาะกิจ <sup>เพื่อพัฒนานวัตกรรม โดยใช้<sup>IT ตอบสนองแผนฯ</sup></sup>	ประเทศไทยกลายเป็น <sup>ศูนย์กลางสุขภาพระดับ<sup>นานาชาติ</sup></sup>

## REFERENCES

Aliyev, J. (2024). *Innovation Management in the Digital Age: Practices, Challenges, and Future Directions*. Retrieved from <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4772225>

Anuwat Suksamanphanich, Natnicha Chotpittayanon, & Poolsak Koseeyaporn. (2023). The development of effectiveness in the operation of secondary care and above under the lean thinking management (in Thai). *Journal of Public Administration*, 6(1), 99–108.

Strategy and Planning Division, Office of the Permanent Secretary, Ministry of Public Health. (2016). *Twenty-Year National Strategic Plan for Public Health* (in Thai). Retrieved from <https://wa.a.inter.nstda.or.th/stks/pub/2017/20171117-MinistryofPublicHealth.pdf>

Cadden, T., Millar, K. Treacy, R. and Humphreys, P. (2020). The mediating influence of organisational cultural practices in successful lean management implementation. *International Journal of Production Economics*, 229, 107744. doi:10.1016/j.ijpe.2020.107744

Chayapa Yoiepho. (2020). The development of a diabetic clinic service by applying Lean Concept at Phayakkaphumphisai Hospital, Mahasarakham Province (in Thai). *Mahasarakham Hospital Journal*, 17(3), 54–63.

Ganokgarn Jirasirlerd, & Natawut Ponsri. (2023). Application of lean manufacturing system to reduce production process time: A case study of fermented rice noodle factory (in Thai). *Thai Industrial Engineering Network Journal*, 9(1), 21–28.

Liker, J. K. (2004). *Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. New York, NY: McGraw-Hill.

Klein, L. L., Vieira, K. M., Feltrin, T. S., Pissutti, M., and Ercolani, L. D. (2022). The influence of lean management practices on process effectiveness: A quantitative study in a public institution. *Sage Open*, 12(1). doi:10.1177/21582440221088837

Mae Suai Public Health Office. (2023). *Policy and Strategy of Mae Suai Public Health Office, Fiscal Year 2023* (in Thai). Retrieved from <https://www.maesualihospital.com/uploads/ita/ita-72504.pdf>

Marsilio, M. & Pisarra, M. (2021). Lean management in health care: a review of reviews of socio-technical components for effective impact. *Journal of Health Organization and Management*, 35(4), 475–491.

Moyano-Fuentes, J., Maqueira-Marín, J. M., Martínez-Jurado, P. J., and Sacristán-Díaz, M. (2021). Extending lean management along the supply chain: impact on efficiency. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 32(1), 63–84.

Nongyao Saengkham. (2023). Improving the Central Sterile Supply Department (CSSD) service process using the LEAN concept (in Thai). *Lanna Journal Health Promotion & Environment Health*, 13, 1–16.

NUPI. (2023, November 20). *Customer loyalty in the digital age: Online and offline integration*. Retrieved from <https://www.linkedin.com/pulse/customer-loyalty-digital-age-online-offline-integration-nupipay-1rkof>

Ononiwu, M. I., Onwuzulike, O. C., & Shitu, K. (2024). The role of digital business transformation in enhancing organizational agility. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 23(3), 285–308.

Parida, V., Oghazi, P., Cedergren, S., (2016). A study of how ICT capabilities can influence dynamic capabilities. *Journal of Enterprise Information Management*, 29(2), 179–201.

Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 636–652.

National Strategy Committee. (2016). *Draft of the 20-Year National Strategic Framework (2017-2036) (Summary)* (in Thai). Retrieved from <https://research.pn.psu.ac.th/main/file/vijai62/yutsart/62.2.4.pdf>

Taksaya Sangayotin. (2021). Potential development for competitiveness enhancement of community enterprises in Thailand [Special Issue 2]. *International Journal of Entrepreneurship*, 25, 1–9.

Yuwono, M. A., & Ellitan, L. (2024). The interplay of innovation strategy and dynamic capabilities in achieving competitive advantage: the moderating role of environmental dynamism. *Proceeding of International Conference on Economic Issues (ICONES 2024)*, 1(1), 704–719.

Nuntharat Suntimaneerat. (2019, February 10). Looking to the future of Thai medicine with a doctor passionate about technology, IT, AI, and the science of Health Informatics (in Thai). Retrieved from <https://becommon.co/world/thai-health-informatic/>

Supitcha Saengchot. (2017). *Naval Health Care System*. Bangkok, Thailand: Naval Medical Department.

Bamrasnaradura Infectious Diseases Institute. (2020). Guideline for the prevention and control of infection in the hospitals (in Thai). Bangkok, Thailand: Aksorn Graphic and Design Publishing.

## คำแนะนำสำหรับผู้เขียนบทความเพื่อลองตีพิมพ์

วารสารบริหารธุรกิจและภาษาเป็นวารสารวิชาการทางด้านบริหารธุรกิจและภาษา ของสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น บทความที่นำเสนอจะต้องพิมพ์เป็นภาษาไทย หรือภาษาอังกฤษตามรูปแบบที่กำหนด และพร้อมที่จะนำไปตีพิมพ์ได้ทันที การเสนอบทความเพื่อพิจารณาตีพิมพ์ในวารสาร มีรายละเอียดดังนี้

### 1. หลักเกณฑ์การพิจารณาบทความเพื่อตีพิมพ์

1.1 เป็นบทความที่ไม่ได้อยู่ระหว่างการพิจารณาตีพิมพ์ หรือไม่ได้อยู่ระหว่างการพิจารณาของสื่อสิ่งพิมพ์อื่น ๆ และไม่เคยตีพิมพ์ในวารสารหรือรายงานการสืบเนื่องจากการประชุมวิชาการใดมาก่อนทั้งในประเทศและต่างประเทศ หากตรวจสอบพบว่ามีการตีพิมพ์ซ้ำซ้อน ถือเป็นความรับผิดชอบของผู้เขียนแต่เพียงผู้เดียว

1.2 เป็นบทความที่แสดงให้เห็นถึงความคิดสร้างสรรค์ มีคุณค่าทางวิชาการ มีความสมบูรณ์ของเนื้อหา และมีความถูกต้องตามหลักวิชาการ

1.3 บทความที่ได้รับการตีพิมพ์จะต้องผ่านการประเมินคุณภาพจากผู้ทรงคุณวุฒิ (Peer reviewer) อย่างน้อย 2 ท่าน ต่อบทความ ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิอาจให้ผู้เขียนแก้ไขเพิ่มเติมหรือปรับปรุงบทความให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

1.4 กองบรรณาธิการขอสงวนสิทธิ์ในการตรวจแก้ไขรูปแบบบทความที่ส่งมาตีพิมพ์ตามที่เห็นสมควร

1.5 บทความ ข้อความ ภาพประกอบ และตารางประกอบ ที่ตีพิมพ์ลงวารสารเป็นความคิดเห็นส่วนตัวของผู้เขียน กองบรรณาธิการไม่มีส่วนรับผิดชอบใด ๆ ถือเป็นความรับผิดชอบของผู้เขียนแต่เพียงผู้เดียว

1.6 ต้องเป็นบทความที่ไม่ละเมิดลิขสิทธิ์ ไม่ลอกเลียน หรือตัดตอนข้อความของผู้อื่นโดยไม่ได้รับอนุญาต

1.7 หากเป็นงานแปลหรือรีบับเรียงจากภาษาต่างประเทศ ต้องมีหลักฐานการอนุญาตให้ตีพิมพ์เป็นลายลักษณ์อักษร จากเจ้าของลิขสิทธิ์

1.8 ต้องมีการอ้างอิงที่ถูกต้อง เนماะสมก่อนการตีพิมพ์ ซึ่งเป็นความรับผิดชอบของเจ้าของผลงาน

1.9 บทความที่ส่งถึงกองบรรณาธิการ ขอสงวนสิทธิ์ที่จะไม่ส่งคืนผู้เขียน

### 2. รูปแบบการกลั่นกรองบทความก่อนลงตีพิมพ์ (Peer-review)

ในการประเมินบทความโดยผู้ทรงคุณวุฒิเป็นการประเมินแบบ Double-blind peer review คือ ผู้ทรงคุณวุฒิไม่ทราบชื่อและรายละเอียดของผู้เขียนบทความ และผู้เขียนบทความไม่ทราบชื่อและรายละเอียดของผู้ทรงคุณวุฒิ

### 3. ประเภทของบทความที่รับพิจารณาลงตีพิมพ์

นิพนธ์ต้นฉบับต้องเป็นบทความวิจัย ประกอบด้วย บทคัดย่อ บทนำ วัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย ผลการวิจัย สรุปและอภิปรายผล และเอกสารอ้างอิง\*

หมายเหตุ : บทความภาษาไทยต้องมีบทคัดย่อภาษาไทยและภาษาอังกฤษ โดยให้หน้าบทคัดย่อภาษาไทยอยู่ก่อนหน้า บทคัดย่อภาษาอังกฤษ สำหรับบทความภาษาอังกฤษไม่ต้องมีบทคัดย่อภาษาไทย

\* เอกสารอ้างอิง เป็นการบอกรายการแหล่งอ้างอิงตามที่มีการอ้างอิงในเนื้อหาของงานเขียน

**วารสารบริหารธุรกิจและภาษา**  
**ปีที่ 13 ฉบับที่ 2 กุมภาพันธ์ – ธันวาคม 2568**

#### 4. จริยธรรมในการตีพิมพ์ผลงานวิจัยในวารสารวิชาการ

วารสารบริหารธุรกิจและภาษา ได้ดำเนินถึงจริยธรรมในการตีพิมพ์บทความ โดยจริยธรรมและบทบาทหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้อง นี้ดังนี้

##### จริยธรรมและหน้าที่ของผู้เขียน

1. ผู้เขียนต้องเขียนบทความให้เป็นไปตามรูปแบบที่วารสารกำหนดไว้ในคำแนะนำสำหรับผู้เขียน
2. หากมีการนำข้อมูลของผู้อื่นหรือข้อมูลของผู้เขียนที่เคยตีพิมพ์ในวารสารฉบับอื่นมาใช้ ผู้เขียนต้องอ้างอิงแหล่งที่มาของข้อมูลนั้น โดยไม่ทำให้ผู้อื่นเข้าใจผิดว่าข้อมูลนั้นเป็นผลงานใหม่ของผู้เขียน
3. ผู้เขียนต้องไม่ตัดแปลงหรือบิดเบือนข้อมูล
4. ผู้เขียนต้องระบุแหล่งทุนที่สนับสนุนในการทำวิจัย (ถ้ามี)
5. ผู้เขียนต้องเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อนอย่างชัดเจน (ถ้ามี)

##### จริยธรรมและหน้าที่ของบรรณาธิการ

1. บรรณาธิการต้องดำเนินการเผยแพร่วารสารให้ตรงตามเวลา
2. บรรณาธิการต้องคัดเลือกบทความ โดยพิจารณาจากคุณภาพและความสอดคล้องของเนื้อหาบทความกับขอบเขตของวารสาร
  3. บรรณาธิการต้องดำเนินการประเมินบทความอย่างเป็นธรรม ไม่ปฏิเสธการตีพิมพ์บทความโดยใช้อคติ
  4. บรรณาธิการต้องไม่เปิดเผยข้อมูลของผู้เขียนบทความ และผู้ประเมินบทความแก่บุคคลอื่นที่ไม่เกี่ยวข้อง
  5. บรรณาธิการต้องไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อนกับผู้เขียน และผู้ประเมินบทความ
  6. บรรณาธิการต้องใช้โปรแกรมในการตรวจสอบการคัดลอกผลงาน เพื่อป้องกันการตีพิมพ์ผลงานซึ่งคัดลอกมาจากผลงานผู้อื่น หากพบการคัดลอกผลงานของผู้อื่น บรรณาธิการต้องหยุดกระบวนการพิจารณาบทความทันที และติดต่อผู้เขียนเพื่อขอคำชี้แจง

##### จริยธรรมและหน้าที่ของผู้ประเมินบทความ

1. ผู้ประเมินบทความ ควรพิจารณาตอบรับการประเมินเฉพาะบทความที่สอดคล้องกับความเชี่ยวชาญของตนเองเท่านั้น เพื่อให้บทความที่ตีพิมพ์มีคุณภาพ
2. ผู้ประเมินบทความควรประเมินบทความให้แล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด เพื่อไม่ให้บทความที่ผ่านการพิจารณาตีพิมพ์ล่าช้า
3. ผู้ประเมินควรประเมินบทความโดยให้ข้อเสนอแนะตามหลักวิชาการเท่านั้น ไม่ควรใช้ความคิดเห็นส่วนตัวที่ไม่มีเหตุผลหรือไม่มีข้อมูลรองรับ
4. ผู้ประเมินควรปฏิเสธการประเมินบทความ หากเห็นว่าตนเองอาจมีผลประโยชน์ทับซ้อนกับผู้เขียน
5. ผู้ประเมินต้องไม่เปิดเผยเนื้อหาภายในบทความให้ผู้ที่ไม่เกี่ยวข้องทราบ
6. หากผู้ประเมินเห็นว่ามีบทความอื่นที่ผู้เขียนไม่ได้กล่าวอ้างถึง แต่เป็นบทความที่สำคัญและเกี่ยวข้องกับบทความ ผู้ประเมินควรแจ้งให้ผู้เขียนกล่าวอ้างถึงบทความนั้น

## 5. ข้อกำหนดการจัดพิมพ์ต้นฉบับบทความ

ผู้เขียนต้องจัดพิมพ์บทความตามข้อกำหนดเพื่อให้มีรูปแบบการตีพิมพ์เป็นมาตรฐานแบบเดียวกัน ดังนี้

### 5.1 ขนาดของกระดาษ ให้ใช้ขนาด A4

### 5.2 กรอบของข้อความ ระยะห่างของขอบกระดาษ

ด้านบน 2.5 ซม. (0.98") ด้านล่าง 2 ซม. (0.79")

ด้านซ้าย 2 ซม. (0.79") ด้านขวา 2 ซม. (0.79")

### 5.3 ระยะห่างระหว่างบรรทัด หนึ่งช่วงบรรทัดของเครื่องคอมพิวเตอร์ (Single)

### 5.4 ตัวอักษร รูปแบบของตัวอักษรให้ใช้ TH Sarabun New

รายละเอียดต่าง ๆ ของบทความ กำหนดดังนี้

ชื่อเรื่อง (Title) ขนาด 22 ตัวหนา กำหนดกึ่งกลาง

ชื่อผู้เขียน (Author) ขนาด 16 ตัวหรรมดา กำหนดกึ่งกลาง ไม่ต้องใส่คำนำหน้า

สังกัด (Affiliation) ขนาด 14 ตัวเอน กำหนดกึ่งกลาง

E-mail ผู้ประพันธ์บรรณกิจ (Corresponding Author) ขนาด 12 ตัวหรรมดา กำหนดกึ่งกลาง

บทคัดย่อ (Abstract) จัดรูปแบบการพิมพ์เป็นแบบ 1 คอลัมน์ ชื่อหัวข้อ ขนาด 14 ตัวหนาและเอน กำหนดกึ่งกลาง ข้อความในบทคัดย่อ ขนาด 14 ตัวหรรมดา

คำสำคัญ (Keywords) ให้ใส่คำสำคัญ 3-5 คำ ซึ่งเกี่ยวข้องกับบทความที่นำเสนอ โดยให้จัดพิมพ์ใต้บทคัดย่อ เว้น 1 บรรทัดด้วยขนาด 12 คำสำคัญขนาด 14 ตัวหนาและเอน กำหนดชิดซ้าย ข้อความในคำสำคัญ ขนาด 14 ตัวหรรมดา

### รูปแบบการพิมพ์เนื้อหาของบทความ

- รูปแบบการพิมพ์เป็นแบบ 2 คอลัมน์ แต่ละคอลัมน์ กว้าง 8.2 ซม. (3.23") ระยะห่างระหว่างคอลัมน์ 0.61 ซม. (0.24")

- หัวข้อหลัก ประกอบด้วย บทนำ (INTRODUCTION) วัตถุประสงค์ของการวิจัย (OBJECTIVES) วิธีดำเนินการวิจัย (METHODS) ผลการวิจัย (RESULTS) สรุปและอภิปรายผล (CONCLUSIONS AND DISCUSSION) เอกสารอ้างอิง (REFERENCES) ขนาด 14 ตัวหรรมดา กำหนดกึ่งกลาง และมีเลขกำกับ เช่น 1) บทนำ หรือ I. INTRODUCTION เป็นต้น

- หัวข้อรอง ระดับที่ 1 ขนาด 14 ตัวเอน กำหนดชิดซ้าย เมื่อขึ้นหัวข้อระดับเดียวกันหรือมากกว่าในลำดับถัดไป ให้เคาะเว้น 1 บรรทัดหลังจบเนื้อหา

- หัวข้อรอง ระดับที่ 2 ขนาด 14 ตัวเอน กำหนดชิดซ้ายและเลื่อนเข้ามา 0.5 cm

- เนื้อเรื่อง ขนาด 14 ตัวหรรมดา

- ชื่อตาราง ขนาด 12 ตัวหรรมดา กำหนดกึ่งกลาง และใส่ชื่อหนอตาราง

- หัวข้อในตาราง ขนาด 12 ตัวหนา กำหนดกึ่งกลาง เนื้อหาในตาราง ขนาด 12 ตัวหรรมดา

- ชื่อภาพประกอบ ขนาด 12 ตัวหรรมดา กำหนดกึ่งกลาง และใส่ชื่อใต้ภาพ

- เนื้อหาในภาพประกอบ ขนาด 12 ตัวหรรมดา

**วารสารบริหารธุรกิจและภาษา**  
**ปีที่ 13 ฉบับที่ 2 กุมภาพันธ์ – ธันวาคม 2568**

## 5.6 เอกสารอ้างอิง

5.6.1 การอ้างอิงในบทความใช้การอ้างอิงเนื้อหานอกหัวในบทความ (in-text citations) ใช้การอ้างอิงแบบนาม-ปี (author-date style) และอ้างอิงโดยใช้ชื่อและนามสกุลภาษาอังกฤษเท่านั้น

5.6.2 เอกสารอ้างอิงฉบับภาษาไทยต้องแปลเป็นภาษาอังกฤษทั้งหมด โดยมีแนวทางดังนี้

1) ต้องแปลเอกสารอ้างอิงให้เป็นภาษาอังกฤษทุกรายการโดยเดิมคำว่า “(in Thai)” ในเอกสารอ้างอิงที่แปลจากภาษาไทย และเขียนเอกสารอ้างอิงภาษาไทยกำกับไว้เพื่อให้ทางวารสารตรวจสอบความถูกต้องของรายงานการแปล

2) การเรียงลำดับเอกสารอ้างอิง ให้เรียงลำดับรายการเอกสารอ้างอิงทั้งหมดตามตัวอักษรภาษาอังกฤษ

3) สำหรับการอ้างอิงชื่อผู้แต่งคนไทยจากเอกสารอ้างอิงฉบับภาษาไทยที่แปลเป็นภาษาอังกฤษ ให้เขียนชื่อและนามสกุลภาษาอังกฤษ

5.6.3 การอ้างอิงท้ายบทความจะต้องมีการอ้างอิงหรือกล่าวถึงในบทความให้ครบถ้วน และชื่อหัวข้อใช้รูปแบบตัวอักษร TH Sarabun New ขนาด 14 ตัวบรรณาด ในเนื้อหาขนาด 12 ตัวบรรณาด โดยใช้การอ้างอิงตามรูปแบบของ APA Style 6th Ed. (American Psychological Association)

### ตัวอย่างการแปลเอกสารอ้างอิงภาษาไทยเป็นภาษาอังกฤษ

#### ตัวอย่างที่ 1 การอ้างอิงจากหนังสือ(Books)

ชื่อผู้แต่ง. (ปีพิมพ์). ชื่อหนังสือ (พิมพ์ครั้งที่ 2 เป็นต้นไป). สถานที่พิมพ์(เมือง): ชื่อสำนักพิมพ์หรือโรงพิมพ์.

Wut Sookcharoen, Pranee Nomchit, & Metha Boonpeam. (2019). Essentials of marketing research (2nd ed.). (in Thai). Bangkok: SE-Education Public Company Limited.

วุฒิ สุขเจริญ, ปราณี น้อมจิตรา, และเมตตา บุญเปี่ยม. (2562). วิจัยการตลาด (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: บริษัท ชีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน).

#### ตัวอย่างที่ 2 การอ้างอิงจากวารสาร (Periodicals)

ชื่อผู้แต่ง. (ปีพิมพ์). ชื่อบทความ. ชื่อวารสาร, ปีที่(ฉบับที่), หน้าแรก-หน้าสุดท้าย.

Wut Sookcharoen. (2017). Dealing with missing data (in Thai). *Romphruek Journal*, 33(2), 1–10.

วุฒิ สุขเจริญ. (2560). การดำเนินการกับข้อมูลขาดหาย. *วารสารรัมพุกษ์*, 33(2), 1–10.

#### ตัวอย่างที่ 3 การอ้างอิงจากวิทยานิพนธ์ สารนิพนธ์ (Doctoral Dissertations and Master's Theses)

ชื่อผู้แต่ง. (ปีพิมพ์). ชื่อเรื่อง. (วิทยานิพนธ์, ชื่อมหาวิทยาลัย). สืบค้นจาก URL

Wut Sookcharoen. (2017). Factors affecting the performance of salespeople (in Thai). (Master's thesis, Thai-Nichi Institute of Technology). Retrieved from <http://tni.ac.th/paper=214>

วุฒิ สุขเจริญ. (2560). ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของพนักงานขาย. (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎี, สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น). สืบค้นจาก <http://tni.ac.th/paper=214>

## วารสารบริหารธุรกิจและภาษา

ปีที่ 13 ฉบับที่ 2 กุมภาพันธ์ – มีนาคม 2568

ทุกบทความที่ส่งเข้ามามีการตรวจพิจารณาเบื้องต้นโดยกองบรรณาธิการก่อน เมื่อบทความผ่านการพิจารณาเบื้องต้นผู้เขียนจึงจะสามารถนำเข้าระบบได้ หลังจากที่ผู้เขียนนำเข้าระบบ กองบรรณาธิการจะดำเนินการส่งบทความเสนอผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาบทความและแจ้งผลการพิจารณาให้ผู้เขียนบทความทราบ สำหรับบทความที่ผ่านการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิแล้วจะได้รับการตีพิมพ์ลงในวารสารเพื่อเผยแพร่ต่อไป

วารสารบริหารธุรกิจและภาษา  
ปีที่ 13 ฉบับที่ 2 กุมภาพันธ์ – ธันวาคม 2568

“สร้างนักคิด ผลิตนักปฏิบัติ พัฒนานักบริหาร”

คณบดีวิศวกรรมศาสตร์

หลักสูตรระดับปริญญาตรี

- หลักสูตรวิศวกรรมยานยนต์ (Automotive Engineering, B.Eng.: AE)
- หลักสูตรวิศวกรรมหุ่นยนต์และระบบอัตโนมัติแบบลีน (Robotics and Lean Automation Engineering, B.Eng.: RE)
- หลักสูตรวิศวกรรมคอมพิวเตอร์และปัญญาประดิษฐ์ (Computer Engineering and Artificial Intelligence, B.Eng.: CE)
- หลักสูตรวิศวกรรมอุตสาหการ (Industrial Engineering, B.Eng.: IE)
- หลักสูตรวิศวกรรมไฟฟ้า (Electrical Engineering, B.Eng.: EE)
- หลักสูตรวิศวกรรมการบูรณาการระบบดิจิทัล (Digital System Integration Engineering, B.Eng.: SE)

หลักสูตรระดับปริญญาโท

- หลักสูตรเทคโนโลยีวิศวกรรม (Engineering Technology, M.Eng.: MET)

คณบดีเทคโนโลยีสารสนเทศ

หลักสูตรระดับปริญญาตรี

- หลักสูตรเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology, B.Sc.: IT)
- หลักสูตรเทคโนโลยีมัลติมีเดีย (Multimedia Technology, B.Sc.: MT)
- หลักสูตรเทคโนโลยีสารสนเทศทางธุรกิจดิจิทัล (Digital Business Information Technology, B.Sc.: BI)
- หลักสูตรเทคโนโลยีดิจิทัลทางสื่อสารมวลชน (Digital Technology in Mass Communication, B.Sc.: DC)
- หลักสูตรวิทยาการข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Science and Data Analytics, B.Sc.: DS)

หลักสูตรระดับปริญญาโท

- หลักสูตรเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology, M.Sc.: MIT)

คณบดีบริหารธุรกิจ

หลักสูตรระดับปริญญาตรี

- หลักสูตรบริหารธุรกิจญี่ปุ่น (Japanese Business Administration, B.B.A.: BJ)
- หลักสูตรการจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ (International Business Management, B.B.A.: IB)
- หลักสูตรการบัญชี (Accountancy, B.Acc.: AC)
- หลักสูตรการจัดการทรัพยากรบุคคลญี่ปุ่น (Japanese Human Resources Management, B.B.A.: HR)
- หลักสูตรการตลาดดิจิทัล (Digital Marketing, B.B.A.: DM)
- หลักสูตรการจัดการการท่องเที่ยวและการบริการเชิงนวัตกรรม (Innovative Tourism and Hospitality Management, B.B.A.: TH)
- หลักสูตรการพัฒนาธุรกิจและสถาบันต้น (Development of Business and Start-Up, B.B.A.: DBS)

หลักสูตรระดับปริญญาโท

- หลักสูตรบริหารธุรกิจญี่ปุ่น (Japanese Business Administration, M.B.A.: MBJ)
- หลักสูตรนวัตกรรมการจัดการธุรกิจและอุตสาหกรรม (Innovation of Business and Industrial Management, M.B.A.: MBI)
- หลักสูตรการจัดการระบบการผลิตและโลจิสติกส์แบบลีน (Lean Manufacturing System and Logistics Management, M.B.A.: LMS)

คณบดีสื่อสารลากล

หลักสูตรระดับปริญญาตรี

- หลักสูตรภาษาญี่ปุ่นเพื่อธุรกิจระหว่างประเทศ (Japanese for International Business, B.A.: JIB)

คณบดีเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อธุรกิจอุตสาหกรรม

หลักสูตรระดับปริญญาตรี

- หลักสูตรโลจิสติกส์และดิจิทัลซัพพลายเชน (Logistics and Digital Supply Chain, B.S.: LD)

Thai-Nichi International College (TNIC)

Bachelor's Degree Programs

- สาขาวิศวกรรมดิจิทัล (Digital Engineering, B.Eng.: DGE)
- สาขาวิทยาการข้อมูลและปัญญาประดิษฐ์ (Data Science and Artificial Intelligence, B.Sc.: DSA)
- สาขาวิชาธุรกิจระหว่างประเทศและการเป็นผู้ประกอบการ (International Business and Entrepreneurship, B.B.A: IBN)

**Thai-Nichi Institute of Technology**

**1771/1 Pattanakarn Road, Suanluang, Bangkok 10250, Thailand**

**Tel: 0-2763-2600 Fax: 0-2763-2700**

**Website: <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/TNIJournalba> E-mail: JBAL@tni.ac.th**