

DEVELOPMENT OF A PLANNING FRAMEWORK FOR MARKETING AUTOMATION IMPLEMENTATION IN A DIETARY SUPPLEMENT COMPANY: AN ACTION RESEARCH USING APPRECIATIVE INQUIRY

Tharit LAOHASIRINAT¹ and Pinyo RATTANAPHAN^{1*}

1 College of Graduate Study in Management, Khon Kaen University, Thailand; pinyo@kku.ac.th (P. R.) (Corresponding Author)

ABSTRACT

This independent study employed participatory qualitative research using the Action Research methodology of Kemmis and McTaggart, integrated with the Appreciative Inquiry (AI) 4D Cycle of Cooperrider and Whitney. The four objectives were to: (1) examine the organizational context, needs, and readiness for Marketing Automation implementation; (2) synthesize planning components and processes through the 4D Cycle; (3) develop a Planning Framework appropriate for the organizational context; and (4) pilot test and evaluate its preliminary feasibility. Six key informants from Company ABC (pseudonym), a B2C dietary supplement business in Thailand, were selected through purposive sampling. Data were collected over five months through appreciative interviews, two workshops, and document analysis, and analyzed using Thematic and Content Analysis with Data Triangulation. Results revealed five organizational strengths, while Data Readiness was at a medium level. The “AI 4D Marketing Automation Planning Framework” was developed, comprising five cyclically-linked components, a 5-step SOP, and six Critical Success Factors, validated through Member Checking. A four-week Pilot Testing demonstrated Engagement Rate increases of 50-67%, Conversion Rate increases of 100-250%, and Cost per Result reductions of 28-35% across all customer segments. The findings indicate that quality pre-implementation planning reduces the risk of Marketing Technology project failure and generates measurable business outcomes, serving as a prototype for similarly-contexted B2C small businesses in Thailand.

Keywords: Marketing Automation, Appreciative Inquiry, Action Research, Planning Framework, B2C Dietary Supplement Business

CITATION INFORMATION: Laohasirin, T., & Rattanaphan, P. (2026). Development of a Planning Framework for Marketing Automation Implementation in a Dietary Supplement Company: An Action Research Using Appreciative Inquiry. *Procedia of Multidisciplinary Research*, 4(7), 71

การพัฒนาแนวทางการวางแผนการนำระบบการตลาดอัตโนมัติมาใช้ในธุรกิจผลิตภัณฑ์เสริมอาหารแห่งหนึ่ง: การวิจัยเชิงปฏิบัติการโดยใช้แนวคิดสุนทรียสาธก

ธฤต เลหาศิรินาถ¹ และ ภิญโญ รัตนพันธุ์^{1*}

1 วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น; pinyo@kku.ac.th (ภิญโญ) (ผู้ประพันธ์บรรณกิจ)

บทคัดย่อ

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพแบบมีส่วนร่วม ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) ของ Kemmis และ McTaggart บูรณาการกับแนวคิดสุนทรียสาธก (Appreciative Inquiry: AI) วงจร 4D ของ Cooperrider และ Whitney เพื่อพัฒนารอบแนวทางการวางแผนการนำระบบ Marketing Automation มาใช้ในธุรกิจผลิตภัณฑ์เสริมอาหาร B2C ในประเทศไทย ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 6 คน คัดเลือกแบบเจาะจงจากองค์กรกรณีศึกษา เก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงชั้น Workshop 2 ครั้ง และการวิเคราะห์เอกสาร ระยะเวลา 5 เดือน วิเคราะห์ด้วย Thematic Analysis และ Content Analysis ตรวจสอบด้วย Data Triangulation และ Member Checking

ผลการวิจัยพบจุดแข็งองค์กร 5 ด้าน โดย Data Readiness อยู่ระดับปานกลาง ได้ "AI 4D Marketing Automation Planning Framework" ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบเชื่อมโยงเป็นวงจร SOP 5 ขั้นตอน และปัจจัยความสำเร็จ 6 ประการ ผ่านการยืนยันโดยผู้ให้ข้อมูลทั้ง 6 คน การทดสอบ (Pilot Testing) ระยะ 4 สัปดาห์แสดงให้เห็นว่าตัวชี้วัดสำคัญปรับตัวดีขึ้นในทุกกลุ่มลูกค้า ทั้งนี้ผลลัพธ์เชิงปริมาณดังกล่าวนำเสนอในฐานะตัวชี้วัดเชิงพรรณนาเบื้องต้นเพื่อประเมินความเป็นไปได้เชิงปฏิบัติ โดยกลไกการเปลี่ยนแปลงได้รับการอธิบายเชิงคุณภาพไว้ในบทความ งานวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่าการวางแผนก่อนนำระบบมาใช้ที่มีคุณภาพช่วยลดความเสี่ยงของการล้มเหลวในโครงการ Marketing Technology และสร้างผลลัพธ์ทางธุรกิจที่วัดได้ โดยสามารถเป็นต้นแบบสำหรับธุรกิจ B2C ขนาดเล็กในประเทศไทย

คำสำคัญ: การตลาดอัตโนมัติ, สุนทรียสาธก, การวิจัยเชิงปฏิบัติการ, กรอบแนวทางการวางแผน, ธุรกิจผลิตภัณฑ์เสริมอาหาร B2C

ข้อมูลอ้างอิง: ธฤต เลหาศิรินาถ และ ภิญโญ รัตนพันธุ์. (2569). การพัฒนาแนวทางการวางแผนการนำระบบการตลาดอัตโนมัติมาใช้ในธุรกิจผลิตภัณฑ์เสริมอาหารแห่งหนึ่ง: การวิจัยเชิงปฏิบัติการโดยใช้แนวคิด สุนทรียสาธก. *Procedia of Multidisciplinary Research*, 4(7), 71

บทนำ

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมาสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้รับอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ดิจิทัลผู้บริโภคยุคดิจิทัลติดต่อสื่อสารกับแบรนด์ผ่านหลายช่องทางพร้อมกันและมีความคาดหวังต่อประสบการณ์เฉพาะบุคคล (Personalized Experience) สูงกว่าที่เคยเป็นมา (Lemon & Verhoef, 2016) โดยการศึกษาของ McKinsey & Company (2021) พบว่าผู้บริโภคร้อยละ 71 คาดหวังให้แบรนด์นำเสนอการสื่อสารที่ตรงกับความต้องการเฉพาะบุคคล ธุรกิจกับผู้บริโภค (Business to Consumer:B2C) จึงจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์การตลาดให้ยืดหยุ่นและตอบสนอง ความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพบริบทดังกล่าวผลักดันให้เทคโนโลยีการตลาด (MarTech) เติบโตอย่างก้าวกระโดด โดยปัจจุบันมีเครื่องมือ MarTech มากกว่า 11,000 รายการทั่วโลก (Chief MarTech, 2023) หนึ่งในเทคโนโลยีที่ได้รับความนิยมคือระบบการตลาดอัตโนมัติ (Marketing Automation) ซึ่งช่วยสนับสนุน การวางแผนดำเนินการและติดตามกิจกรรมทางการตลาดผ่านช่องทางดิจิทัลอย่างเป็นระบบโดยอาศัยข้อมูลลูกค้าเป็นฐาน มูลค่าตลาดของซอฟต์แวร์ Marketing Automation ทั่วโลกในปี 2023 อยู่ที่ประมาณ 5.19 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ และมีแนวโน้มเติบโตเฉลี่ยร้อยละ 12.8 ต่อปี (Grand View Research, 2023) Stone และ Woodcock (2021) พบว่าในบริบท B2C ระบบดังกล่าวมีศักยภาพสูงในการยกระดับการสื่อสารกับลูกค้าตามวงจรพฤติกรรมการซื้ออย่างไรก็ตาม ผู้ที่ได้รับประโยชน์สูงสุดคือองค์กรที่มีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ชัดเจนก่อนการนำระบบมาใช้

ในบริบทประเทศไทย ตลาดผลิตภัณฑ์เสริมอาหารเป็นกลุ่มธุรกิจ B2C ที่เติบโตต่อเนื่อง โดยมูลค่าตลาดในปี 2566 อยู่ที่ประมาณ 43,000 ล้านบาท เติบโตเฉลี่ยร้อยละ 7-9 ต่อปี (Euromonitor International, 2023; กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2566) ธุรกิจนี้พึ่งพาการซื้อซ้ำ (Repurchase) เป็นกลไกสำคัญในการสร้างรายได้ และใช้แพลตฟอร์มโซเชียลมีเดีย โดยเฉพาะ Facebook ซึ่งมีอัตราการเข้าถึงสูงถึงร้อยละ 91.5 ของผู้ใช้อินเทอร์เน็ตไทย (DataReportal, We Are Social, & Meltwater, 2024) เป็นช่องทางหลักในการสื่อสารและขายสินค้า อย่างไรก็ตาม การพึ่งพาFacebookเพียงช่องทางเดียวโดยปราศจากระบบการจัดการข้อมูลลูกค้าที่เป็นระบบทำให้องค์กรไม่สามารถ ส่งข้อความที่เหมาะสมกับระยะของลูกค้าใน Customer Journey ได้อย่างแม่นยำและมีต้นทุนการได้มาซึ่ง ลูกค้าสูงขึ้น (Gupta&Goel, 2024) แม้ศักยภาพของ Marketing Automation จะเป็นที่ยอมรับแต่การนำเทคโนโลยีประเภทนี้ มาใช้จริงยังมีอัตราความสำเร็จไม่สูงนักรายงานของ Gartner (2022) ระบุว่าโครงการเทคโนโลยีการตลาดมากกว่าร้อยละ 60 ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายภายใน 2 ปีแรกโดย Chaffey (2023) พบว่าสาเหตุหลักมาจากกระบวนการ วางแผน ก่อนการนำระบบมาใช้ที่ไม่เพียงพอ ได้แก่ การขาดความชัดเจนของเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ความไม่พร้อมด้านข้อมูล และการขาดการมีส่วนร่วมของบุคลากรซึ่งสอดคล้องกับ Ragu-Nathanetal (2004) ที่พบว่าปัจจัยด้านการจัดการ และวัฒนธรรมองค์กรมีบทบาทสำคัญกว่าปัจจัยด้านเทคนิคแม้งานวิจัยด้าน Marketing Automation จะมีหลากหลายใน ต่างประเทศแต่ส่วนใหญ่ มุ่งเน้นผลลัพธ์และการวัดผลตอบแทนยังขาดงานวิจัยที่นำเสนอกระบวนการและกรอบแนวทางการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ก่อนการนำระบบมาใช้ โดยเฉพาะในบริบทธุรกิจผลิตภัณฑ์เสริมอาหาร B2C ในประเทศไทย จึงเป็นช่องว่างทางวิชาการ (ResearchGap) ที่เป็นแรงผลักดันของงานวิจัยนี้งานวิจัยนี้จึงมุ่งพัฒนาแนวทางการวางแผนการนำระบบ Marketing Automation มาประยุกต์ใช้ โดยใช้กรณีศึกษาบริษัท ABC (นามสมมติ) ซึ่งเป็นธุรกิจผลิตภัณฑ์เสริมอาหาร B2C ที่ดำเนินกิจกรรมการตลาดผ่าน Facebook อย่างต่อเนื่อง และอยู่ในช่วงต้องการยกระดับการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าให้เป็นระบบมากขึ้น ทั้งนี้อยู่ภายใต้กรอบแนวคิด Appreciative Inquiry ตามแนวทางของ Cooperrider และ Whitney (2005) ซึ่งเน้นการเรียนรู้จากจุดแข็งและประสบการณ์เชิงบวกขององค์กรผ่านกระบวนการ 4D (Discovery-Dream-Design-Destiny) โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) ตามแนวทางของ Kemmis และ McTaggart (1988) เป็นกรอบในการดำเนินการวิจัยร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียอย่างมีส่วนร่วม

การทบทวนวรรณกรรม

ระบบการตลาดอัตโนมัติ (Marketing Automation) หมายถึง ระบบเทคโนโลยีที่ใช้ในการวางแผน ดำเนินการและติดตามกิจกรรมทางการตลาดผ่านช่องทางดิจิทัลโดยอัตโนมัติ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และความสะดวกคล่องกับความต้องการของลูกค้า (Heimbach, Kostyra, & Hinz, 2015) Mero, Tarkiainen, และ Tobon (2020) ระบุว่าความสำเร็จของการนำ Marketing Automation มาใช้ต้องอาศัยองค์ประกอบหลัก 5 มิติ ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับลูกค้า โครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี การวิเคราะห์ข้อมูล การบริหารการเปลี่ยนแปลง และพลวัตของมนุษย์ระหว่างแผนก ขณะที่ Semerádová และ Weinlich (2020) ชี้ว่าความพร้อมของธุรกิจ SME ในการนำ Marketing Automation มาใช้ขึ้นอยู่กับความพร้อม ด้านข้อมูล (Data Readiness) เป็นสำคัญ ซึ่ง Pipino, Lee, และ Wang (2002) ระบุว่าปัจจัยพื้นฐานที่ขาดไม่ได้ในการนำระบบวิเคราะห์ข้อมูลมาใช้

แนวคิดสุนทรียสาธก (Appreciative Inquiry: AI) เป็นแนวคิดและกระบวนการพัฒนาองค์กรที่มุ่งเน้น การเรียนรู้จากจุดแข็ง ประสบการณ์เชิงบวกและความสำเร็จขององค์กร แทนการมุ่งเน้นปัญหา เพียงอย่างเดียว (Cooperrider & Srivastva, 1987; Cooperrider & Whitney, 2005) ดำเนินการผ่านกระบวนการ 4D ได้แก่ Discovery (ค้นพบจุดแข็ง) Dream (ฝันถึงอนาคตที่ต้องการ) Design (ออกแบบแนวทาง) และ Destiny (กำหนดแผนปฏิบัติการ) Egan และ Lancaster (2005) เปรียบเทียบ AI กับ Action Research และพบว่าสามารถผสมผสานกัน ได้ดีในการพัฒนาองค์กร ขณะที่ Zentis (2025) เสนอว่าการผสมผสาน Action Research กับ Appreciative Inquiry ช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง (Adaptive Culture) ได้ดีกว่าวิธีการแบบ Top-down

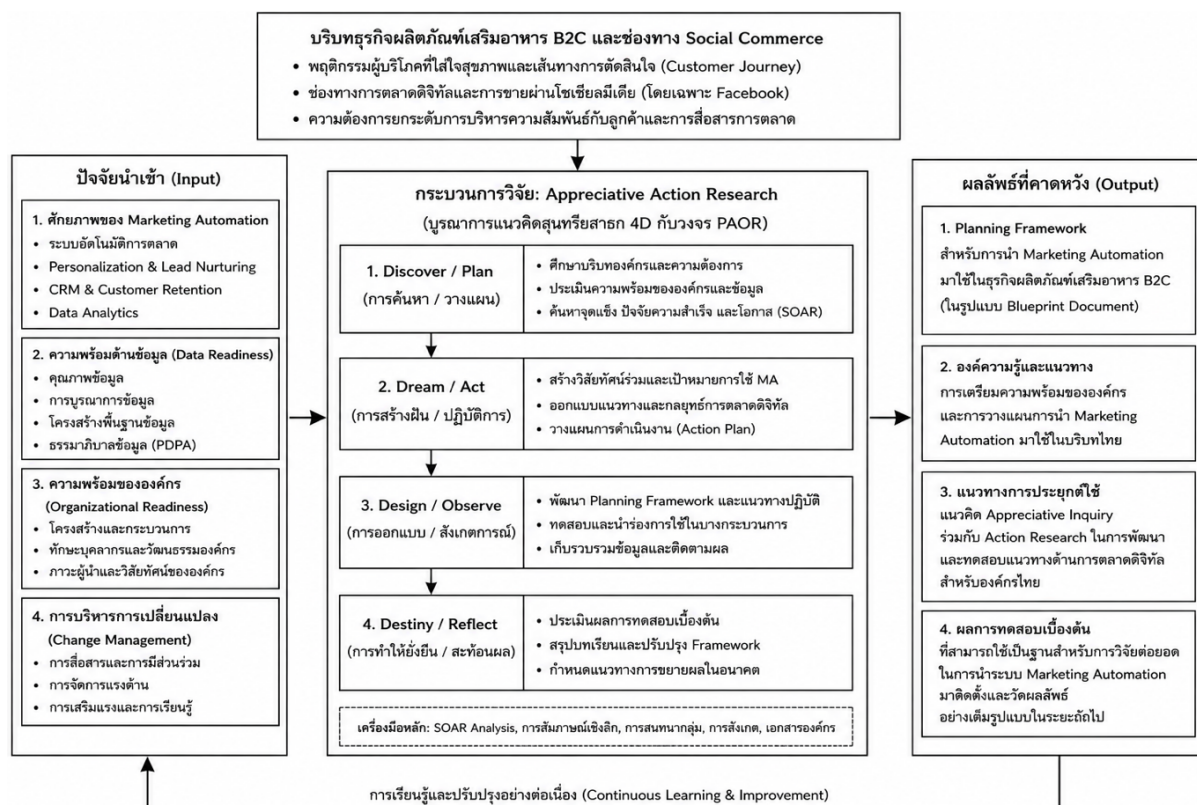
การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) เป็นระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพแบบมีส่วนร่วม ที่มุ่งเน้น การเรียนรู้และพัฒนาแนวทางการปฏิบัติจริงร่วมกับองค์กร ผ่านวงจรซ้ำของการวางแผน-ปฏิบัติ-สังเกต-สะท้อนผล (Plan-Act-Observe-Reflect) (Kemmis & McTaggart, 1988; Stringer, 2013) โดยมีเป้าหมายทั้ง การสร้างองค์ความรู้และการเปลี่ยนแปลงเชิงปฏิบัติไปพร้อมกัน นอกจากนี้ การศึกษาของ Chandrayan et al. (2023) พบว่า Digital Transformation ใน Food SME โดยเฉพาะในประเทศกำลังพัฒนามักล้มเหลว ในระยะแรกเนื่องจากขาด Readiness Assessment และ Change Management ที่เป็นระบบก่อนดำเนินการ ซึ่งเน้นย้ำความสำคัญของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ก่อนการนำระบบมาใช้

วัตถุประสงค์การวิจัย

เนื่องจากการวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพแบบมีส่วนร่วมที่มุ่งสร้างองค์ความรู้เชิงปฏิบัติ จึงกำหนดวัตถุประสงค์การวิจัยแทนการตั้งสมมติฐาน ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาบริบทองค์กร ความต้องการ และความพร้อม ในการวางแผนการนำระบบ Marketing Automation มาใช้ในองค์กรกรณีศึกษา 2) เพื่อสังเคราะห์องค์ประกอบและกระบวนการวางแผนการนำระบบ Marketing Automation มาใช้ โดยอาศัยจุดแข็งและประสบการณ์ เชิงบวกของผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้อง ผ่านกระบวนการ 4D ของแนวคิด Appreciative Inquiry 3) เพื่อพัฒนารอบแนวทางการวางแผน (Planning Framework) ที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กร รวมถึงระบุเงื่อนไข และปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญ และ 4) เพื่อทดสอบการนำกรอบแนวทางที่ พัฒนาขึ้นไปประยุกต์ใช้ในบางส่วน ของกระบวนการการตลาดดิจิทัล และประเมินความเป็นไปได้และประสิทธิภาพเบื้องต้นในทางปฏิบัติ

กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิดการวิจัยพัฒนาขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรม โดยบูรณาการแนวคิดสุนทรียสาธก (AI 4D) เข้ากับวงจรการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Plan-Act-Observe-Reflect) ในรูปแบบ Appreciative Action Research ประกอบด้วย 3 ส่วนหลัก ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า (Input) ซึ่งครอบคลุมศักยภาพของ Marketing Automation ความพร้อมด้านข้อมูล ความพร้อมขององค์กร และการบริหารการเปลี่ยนแปลง กระบวนการวิจัย (Process) ที่ดำเนินผ่านวงจร 4D ควบคู่กับ PAOR และผลลัพธ์ (Output) คือกรอบแนวทางการวางแผน (Planning Framework) สำหรับการนำระบบ Marketing Automation มาใช้ในธุรกิจผลิตภัณฑ์เสริมอาหาร B2C ดังแสดงในภาพ



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) ร่วมกับแนวคิดสุนทรียสาธก (Appreciative Inquiry: AI) เพื่อพัฒนาแนวทางการวางแผนสำหรับการนำระบบ Marketing Automation มาประยุกต์ใช้ โดยมุ่งเน้นการสร้างองค์ความรู้เชิงปฏิบัติที่สามารถนำไปใช้ได้จริง การวิจัยใช้การศึกษาเชิงกรณี (Case Study) แบบกรณีเดียว ในธุรกิจผลิตภัณฑ์เสริมอาหารแห่งหนึ่ง (นามสมมติ บริษัท ABC จำกัด) ซึ่งเป็นธุรกิจขนาดเล็ก มีเจ้าของกิจการ 1 คนและพนักงาน 5 คน ดำเนินกิจกรรมการตลาดผ่าน Facebook Page และ Line Official Account และยังไม่มีการใช้ระบบ Marketing Automation อย่างเป็นระบบ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) คัดเลือกโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ตามแนวทางของ Patton (2002) จำนวน 6 คน ครอบคลุมบุคลากรทุกระดับขององค์กร ได้แก่ เจ้าของกิจการ 1 คน พนักงานฝ่ายการตลาด 2 คน และพนักงานฝ่ายดูแลระบบงานและข้อมูล (Admin) 3 คน โดยพิจารณาความเพียงพอของข้อมูลจากหลักความอิ่มตัวของข้อมูล (Data Saturation)

เครื่องมือและการเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้เครื่องมือ 3 ประเภท ได้แก่ (1) การสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured In-depth Interview) ที่ออกแบบคำถามตามกระบวนการ AI 4D (2) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) จำนวน 2 ครั้ง (ใช้ในระยะ Dream และ Design) และ (3) การวิเคราะห์เอกสาร (Document Analysis) ตามแนวทางของ Bowen (2009) ครอบคลุมข้อมูลลูกค้าใน Google Sheet ขั้นตอนการทำงาน (SOP) และ Facebook Page Insights ดำเนินการเก็บข้อมูลตามวงจร AI 4D ระยะเวลา 5 เดือน (พฤศจิกายน 2568 - มีนาคม 2569) โดยมีการสะท้อนผล (Reflection) ร่วมกับผู้ให้ข้อมูลในแต่ละระยะ

การวิเคราะห์ข้อมูลและการตรวจสอบความน่าเชื่อถือ ใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) ร่วมกับการวิเคราะห์เชิงประเด็น (Thematic Analysis) ตามแนวทาง 6 ขั้นตอนของ Braun และ Clarke (2006) ตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล (Trustworthiness) ด้วยการตรวจสอบข้อมูลจากหลายแหล่ง (Data Triangulation) ตามแนวทาง

ของ Denzin (1978) และการตรวจสอบโดยผู้ให้ข้อมูล (Member Checking) เพื่อให้ผลการวิจัยมีความถูกต้อง คงเส้นคงวา ยืนยันได้ และสามารถนำไปใช้ได้

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยนำเสนอตามวงจร Appreciative Inquiry (AI 4D) ร่วมกับวงจร Plan-Act-Observe-Reflect แบ่งเป็น 2 วงจรหลัก คือ วงจรที่ 1 การพัฒนา Framework (ระยะ Discovery-Dream-Design-Destiny) และวงจรที่ 2 การทดสอบ Framework ด้วย Pilot Testing ซึ่งตอบสนองวัตถุประสงค์การวิจัยทั้ง 4 ข้อ

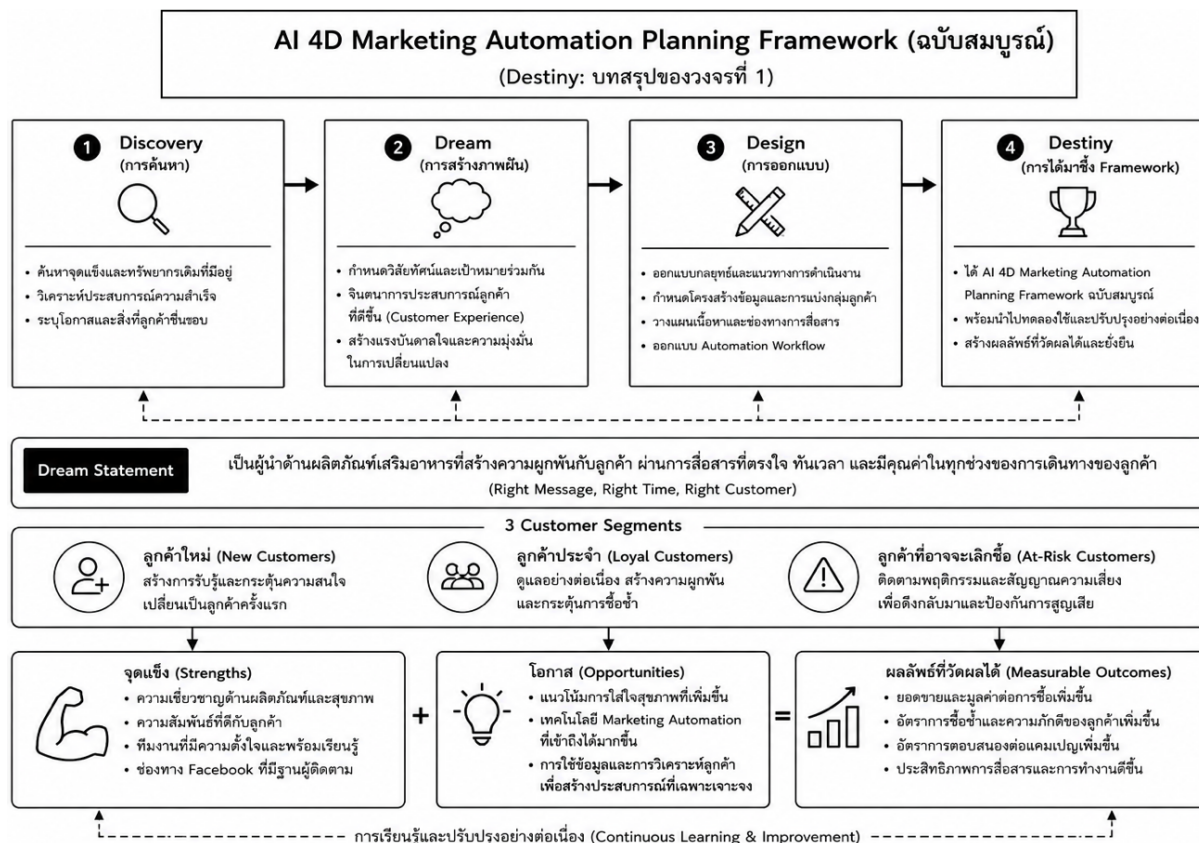
1) บริบทองค์กรและความพร้อม (ระยะ Discovery): จากการสัมภาษณ์เชิงชื่นชม (Appreciative Interview) กับผู้ให้ข้อมูลทั้ง 6 คน และการวิเคราะห์เอกสารองค์กร 3 ประเภท พบจุดแข็งสำคัญ 5 ด้าน แบ่งเป็นจุดแข็งร่วม (Common Factors) 3 ด้าน และจุดเด่นเฉพาะ (Distinctive Factors) 2 ด้าน ดังแสดงในตารางที่ 1 อย่างไรก็ตาม การวิเคราะห์เอกสารพบว่าฐานข้อมูลลูกค้าใน Google Sheet ประมาณ 5,000 ราย ยังขาด Field สำคัญสำหรับ Marketing Automation (เช่น วันที่ซื้อล่าสุด ความถี่ และยอดรวมการซื้อ) ส่งผลให้ความพร้อมด้านข้อมูล (Data Readiness) อยู่ในระดับปานกลาง ขณะที่ Facebook Page มี Engagement Rate เฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ดี (ร้อยละ 3-5)

ตารางที่ 1 สรุปจุดแข็ง 5 ประเด็น (Theme) จากระยะ Discovery

ประเภท Theme	ประเด็น (Theme)	ผู้ให้ข้อมูลที่กล่าวถึง
Common Factors (จุดแข็งร่วม)	ความสม่ำเสมอและคุณภาพของ Content บน Facebook Page	N-1 ถึง N-6
	ความสัมพันธ์ที่ดีและการบริการลูกค้าที่เป็นกันเอง	N-1, N-2, N-4, N-5, N-6
	ฐานข้อมูลลูกค้าที่สะสมมาอย่างต่อเนื่อง (~5,000 ราย)	N-1, N-3, N-4, N-5, N-6
Distinctive Factors (จุดเด่นเฉพาะ)	วิสัยทัศน์ของเจ้าของกิจการในการนำเทคโนโลยีมาใช้	N-1
	ทักษะการจัดการข้อมูลของพนักงาน Admin	N-4, N-5, N-6

2) การสังเคราะห์องค์ประกอบผ่าน AI 4D Cycle (ระยะ Dream-Design): ระยะ Dream ได้ Dream Statement ร่วมที่สะท้อนวิสัยทัศน์ของทีมงาน กำหนดกลุ่มลูกค้าหลัก 3 กลุ่ม ได้แก่ ลูกค้าใหม่ (New Customers) ลูกค้าประจำ (Loyal Customers) และลูกค้าที่อาจจะเลิกซื้อ (At-Risk Customers) พร้อมระบุรูปแบบ Automation ที่ต้องการ และเห็นพ้องว่าควรเริ่มด้วยระดับอัตโนมัติปานกลาง (Medium Automation) โดยใช้เครื่องมือที่มีอยู่ก่อน ส่วนระยะ Design ได้ผลการวิเคราะห์ SOAR (Strengths, Opportunities, Aspirations, Results) และออกแบบ Customer Journey พร้อม Trigger-Action-Content ที่ชัดเจนสำหรับแต่ละกลุ่มลูกค้า

3) การพัฒนา Planning Framework ฉบับสมบูรณ์ (ระยะ Destiny): ได้ “AI 4D Marketing Automation Planning Framework” ที่ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลักที่เชื่อมโยงกันเป็นวงจรต่อเนื่อง ได้แก่ (1) Data Foundation (2) Customer Segmentation (3) Content Strategy (4) Automation Workflow และ (5) Measurement & Optimization พร้อมคู่มือปฏิบัติงานมาตรฐาน (SOP) 5 ขั้นตอนที่กำหนดผู้รับผิดชอบชัดเจน ดังแสดงในภาพที่ 2 นอกจากนี้ยังระบุปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญ (Critical Success Factors: CSF) 6 ประการ ดังแสดงในตารางที่ 2 ซึ่ง Framework ดังกล่าวผ่านการตรวจสอบโดยผู้ให้ข้อมูลทั้ง 6 คน (Member Checking) และได้รับการยืนยันว่ามีความครอบคลุม เหมาะสม และนำไปปฏิบัติได้จริง



ภาพที่ 2 AI 4D Marketing Automation Planning Framework ฉบับสมบูรณ์

ตารางที่ 2 ปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญ 6 ประการในการนำ Framework ไปประยุกต์ใช้

ลำดับ	ปัจจัยความสำเร็จ	คำอธิบาย
1	ความพร้อมด้านข้อมูล (Data Readiness)	องค์กรต้องมีการเก็บข้อมูลลูกค้าที่ครบถ้วนและเป็นระบบ โดยมี Field ที่จำเป็นสำหรับการแบ่งกลุ่มลูกค้า เช่น วันที่ซื้อล่าสุด ความถี่ และยอดรวมการซื้อ
2	ภาวะผู้นำและการสนับสนุนจากผู้บริหาร (Leadership Support)	ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ชัดเจนในการนำ Marketing Automation มาใช้ พร้อมสนับสนุนทั้งงบประมาณ เวลา และการตัดสินใจ
3	การมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ (Participatory Approach)	บุคลากรทุกฝ่ายต้องมีส่วนร่วมในทุกระยะของการพัฒนา Framework เพื่อสร้างความเป็นเจ้าของและลดแรงต้าน
4	การเริ่มต้นด้วยระดับ Automation ที่เหมาะสม (Right Automation Level)	ควรเริ่มจาก Medium Automation โดยใช้เครื่องมือที่มีอยู่ก่อน เพื่อให้ทีมงานเรียนรู้และปรับตัวได้โดยไม่เกิดแรงต้าน
5	กลยุทธ์เนื้อหาที่เน้น Personalization (Content Personalization)	Content ที่ออกแบบเฉพาะแต่ละกลุ่มลูกค้ามีผลโดยตรงต่อ Engagement Rate และ Conversion Rate
6	วัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning Culture)	ต้องมีกระบวนการติดตามผล วิเคราะห์ข้อมูล และปรับปรุง Campaign อย่างต่อเนื่อง พร้อมทีมงานที่เปิดกว้างต่อการเรียนรู้

4) การทดสอบ Framework ด้วย Pilot Testing (วงจร Plan-Act-Observe-Reflect): นำ Framework ไปทดสอบภาคสนามระยะ 4 สัปดาห์ (15 กุมภาพันธ์ - 15 มีนาคม 2569) ผ่าน Facebook Custom Audience และ Messenger Automation สำหรับลูกค้าทั้ง 3 กลุ่ม โดยเปรียบเทียบตัวชี้วัดก่อนและหลังการใช้ Marketing Automation พบว่าตัวชี้วัดสำคัญดีขึ้นชัดเจนในทุกกลุ่มลูกค้า โดย Engagement Rate เพิ่มขึ้นร้อยละ 50-67 Conversion Rate เพิ่มขึ้นร้อยละ 100-250 และ Cost per Result ลดลงร้อยละ 28-35

ตารางที่ 3 เปรียบเทียบผลลัพธ์ก่อนและหลังการใช้ Marketing Automation จำแนกตามกลุ่มลูกค้า

ตัวชี้วัด	ก่อน	หลัง	การเปลี่ยนแปลง
กลุ่มที่ 1 ลูกค้าใหม่ (Welcome Series)			
Reach (คน)	1,000	1,500	+50%
Engagement Rate (%)	8.0	12.5	+56.25%
Cost per Result (บาท)	12.00	8.50	-29.0%
Conversion Rate (%)	2.0	5.0	+150%
กลุ่มที่ 2 ลูกค้าประจำ (Exclusive Offer)			
Reach (คน)	800	1,200	+50%
Engagement Rate (%)	10.0	15.0	+50%
Cost per Result (บาท)	10.00	7.20	-28.0%
Conversion Rate (%)	4.0	8.0	+100%
กลุ่มที่ 3 ลูกค้าที่อาจจะเลิกซื้อ (Re-engagement)			
Reach (คน)	700	1,000	+42.8%
Engagement Rate (%)	6.0	10.0	+66.7%
Cost per Result (บาท)	15.00	9.80	-34.7%
Conversion Rate (%)	1.0	3.5	+250%

จากผลการสะท้อน (Reflect) ร่วมกับทีมงาน พบบทเรียนสำคัญ ได้แก่ ความสำคัญของ Data Readiness ที่ควรลงทุนใน CRM ในอนาคต ประสิทธิภาพของ Content Personalization ที่ส่งผลโดยตรงต่อ Engagement และ Conversion Rate และการมีส่วนร่วมของทุกคนตั้งแต่ระยะ Discovery จนถึง Reflect เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จ ซึ่งนำไปสู่การปรับปรุง Framework ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยนี้ประสบความสำเร็จในการพัฒนา “AI 4D Marketing Automation Planning Framework” ที่ผ่านการทดสอบในบริบทจริงของธุรกิจผลิตภัณฑ์เสริมอาหาร B2C ในประเทศไทย โดยผลการวิจัยมีประเด็นสำคัญที่สามารถอภิปรายเชื่อมโยงกับทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้ 6 ประเด็นหลัก ดังนี้

1) Data Readiness เป็นความท้าทายพื้นฐานของ SME ไทยผลการวิจัยพบว่าแม้องค์กรจะมีฐานข้อมูลลูกค้าสะสมมาหลายปี แต่ยังขาดโครงสร้างที่รองรับการแบ่งกลุ่มลูกค้าตามหลัก RFM Model สะท้อนช่องว่างระหว่าง “การมีข้อมูล”

กับ “การมีข้อมูลที่พร้อมใช้งาน” ซึ่งสอดคล้องกับ Pipino, Lee, และ Wang (2002) และ Gupta และ Goel (2024) ที่ระบุว่า Data Readiness เป็นปัจจัยพื้นฐานที่ขาดไม่ได้

2) Leadership Support เป็นตัวแปรกำหนดความสำเร็จที่สำคัญที่สุด ทัศนคติของเจ้าของกิจการเป็นจุดเด่นเฉพาะที่ขับเคลื่อนโครงการ สอดคล้องกับ Ragu-Nathan et al. (2004) และ Chaffey (2023) ทั้งนี้ในบริบท SME ที่มีโครงสร้างองค์กรแบบแบน (Flat Organization) ผู้บริหารสูงสุดมีบทบาทโดยตรงทั้งในฐานะผู้ตัดสินใจ ผู้จัดสรรทรัพยากร และผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงมีน้ำหนักมากกว่าในองค์กรขนาดใหญ่

3) Appreciative Inquiry กับการบริหารการเปลี่ยนแปลง การใช้กระบวนการ AI 4D Cycle เป็นกลไกสำคัญ ในการลดแรงต้านและสร้างความร่วมมือจากบุคลากรทุกระดับ สอดคล้องกับ Cooperrider และ Whitney (2005) และ Zentis (2025) โดยประเด็นที่งานวิจัยนี้ขยายผลเพิ่มเติม คือการนำ AI 4D Cycle มาประยุกต์ใช้ในบริบทการวางแผนเทคโนโลยีการตลาด (MarTech Planning) ซึ่งเดิมมักใช้ในงานพัฒนาองค์กร และทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นการสร้างองค์ความรู้ใหม่ (Novel Contribution)

4) Content Personalization เป็นหัวใจของประสิทธิภาพ ผล Pilot Testing ยืนยันชัดเจนว่า Content ที่ออกแบบเฉพาะแต่ละกลุ่มลูกค้าส่งผลโดยตรงต่อ Engagement และ Conversion Rate สอดคล้องกับ McKinsey & Company (2021) และ Sahni, Wheeler, และ Chintagunta (2018) โดยกลุ่มลูกค้าประจำมีการตอบสนองต่อ Personalized Content ได้ดีที่สุด

5) Medium Automation Level เป็นกลยุทธ์เริ่มต้นที่เหมาะสมสำหรับ SME การเริ่มต้นด้วยเครื่องมือที่มีอยู่ ก่อนช่วยลดต้นทุนการเรียนรู้และสร้างความมั่นใจให้ทีมงาน สอดคล้องกับ Chandrayan et al. (2023) และ Mero, Tarkiainen, และ Tobon (2020) ที่เน้นความสำคัญของ Readiness Assessment และการบริหารการเปลี่ยนแปลง

6) Framework ช่วยลดความเสี่ยงของความล้มเหลวที่พบในวรรณกรรม Framework ที่เน้นการวางแผนก่อน นำระบบมาใช้ (Pre-implementation Planning) สามารถจัดการกับสาเหตุของความล้มเหลว ที่รายงานโดย Gartner (2022) และ Chaffey (2023) ได้โดยตรง ผ่านการสร้างภาพชัดเจนของเป้าหมายด้วย Dream Statement และการยกระดับ Data Readiness และการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากร ผลการทดสอบที่แสดง Conversion Rate เพิ่มขึ้นร้อยละ 100-250 ในระยะเพียง 4 สัปดาห์ จึงสะท้อนว่าการวางแผนที่มีคุณภาพสร้างผลลัพธ์เชิงบวกได้อย่างรวดเร็ว สอดคล้องกับ Stone และ Woodcock (2021)

เอกสารอ้างอิง

- กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2566). รายงานสถานการณ์ธุรกิจผลิตภัณฑ์เสริมอาหารในประเทศไทย พ.ศ. 2566. กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, กระทรวงพาณิชย์.
- สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา.(2562).คู่มือสำหรับผู้ประกอบการ:หลักเกณฑ์การโฆษณาผลิตภัณฑ์เสริมอาหารตามพระราชบัญญัติอาหาร พ.ศ. 2522. สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา, กระทรวงสาธารณสุข.
- สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์. (2566). รายงานผลการสำรวจมูลค่าพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย ปี 2566. สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (ETDA), กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม.
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40.
- Chaffey, D. (2023). *Digital marketing: Strategy, implementation and practice* (8th ed.). Pearson Education.
- Chandrayan, B., Gupta, S., Kumar, R., Dangayach, G. S., & Jagtap, S. (2023). Modelling and analysis of key enablers of digital transformation in food SMEs using ISM and MICMAC approach. *International Journal of Intelligent Enterprise*, 10(4), 419-444.

- Chief MarTech. (2023). Marketing technology landscape 2023: 11,038 solutions. <https://chiefmartec.com/2023/05/2023-marketing-technology-landscape-11038-solutions-14-growth/>
- Cooperrider, D. L., & Srivastva, S. (1987). Appreciative inquiry in organizational life. In W. A. Pasmore & R. W. Woodman (Eds.), *Research in organizational change and development* (Vol. 1, pp. 129-169). JAI Press.
- Cooperrider, D. L., & Whitney, D. (2005). *Appreciative inquiry: A positive revolution in change*. Berrett-Koehler Publishers.
- DataReportal, We Are Social, & Meltwater. (2024). *Digital 2024: Thailand*. DataReportal. <https://datareportal.com/reports/digital-2024-thailand>
- Ragu-Nathan, B. S., Apigian, C. H., Ragu-Nathan, T. S., & Tu, Q. (2004). A path analytic study of the effect of top management support for information systems performance. *Omega*, 32(6), 459-471.
- Sahni, N. S., Wheeler, S. C., & Chintagunta, P. K. (2018). Personalization in email marketing: The role of noninformative advertising content. *Marketing Science*, 37(2), 236-258.
- Semerádová, T., & Weinlich, P. (2020). Readiness of small and medium enterprises for marketing automation. *ACC Journal*, 26(2), 54-68.
- Stone, M., & Woodcock, N. (2021). Developments in B to B and B to C marketing and sales automation systems. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 28(2), 203-222.
- Stringer, E. T. (2013). *Action research* (4th ed.). SAGE Publications.
- Zentis, N. (2025, May 19). How to build a culture of change readiness: Applying action research and appreciative inquiry at every level. Institute of Organization Development. <https://instituteod.com/how-to-build-a-culture-of-change-readiness/>.

Data Availability Statement: The raw data supporting the conclusions of this article will be made available by the authors, without undue reservation.

Conflicts of Interest: The authors declare that the research was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.

Publisher's Note: All claims expressed in this article are solely those of the authors and do not necessarily represent those of their affiliated organizations, or those of the publisher, the editors and the reviewers. Any product that may be evaluated in this article, or claim that may be made by its manufacturer, is not guaranteed or endorsed by the publisher.



Copyright: © 2026 by the authors. This is a fully open-access article distributed under the terms of the Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0).