

การพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันขององค์กรธุรกิจบริการทางการเงิน

The Development of Competitive Strategy for Business Organization in Financial Services

ภรณ์ หลาวทอง^{1*}, กมลทิพย์ ใหม่ชุม¹, สุรเกียรติ์ ปริชาตินนท์¹, ขวัญเรือน ภูษาบุญ², และ นัชนลิน อินทนพัฒน์³

Poranee Loatong^{1*}, Kamonthip Maichum¹, Surakiat Parichatnon¹, Kwanruan Pusaboon², and Naknalin Intanupat³

Abstract

Competition in the financial services business is running high. A good competitive strategy is needed as an important tool to gain advantages in competition. This study aims at exploring the competitive strategy of the Kor Koe Credit Union Cooperative Limited, a financial services organization in Surin Province. The study was made by collecting data through intensive interviews of the organization's board of directors. Then, all data was analyzed for an internal context of the organization using PRIMO-F. An analysis model was created and the business environment analyzed for a strategic plan using the TOWS Matrix technique. The indicator of success was made with the Balanced Scorecard. The

¹สาขาการจัดการ, ²สาขาการตลาด, ³สาขาการท่องเที่ยวและการโรงแรม คณะเทคโนโลยีการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตสุรินทร์ อ.เมือง จ.สุรินทร์ 32000

¹Department of Management, ²Department of Marketing, ³Department of Tourism and Hotel, Faculty of Management Technology, Rajamangala University of Technology Isan, Surin Campus, Muang District, Surin Province 32000

*ผู้ให้การติดต่อ (Corresponding e-mail: poranee11@hotmail.com)

รับบทความวันที่ 13 มิถุนายน 2563 แก้ไขวันที่ 30 พฤศจิกายน 2563 รับลงตีพิมพ์วันที่ 3 ธันวาคม 2563

study concluded that the financial services business strategies could be classified into (1) a strategy for innovation and technology development to provide smart financial services, (2) a strategy for organizational culture development to support changes in the 21st century, (3) a strategy for promoting the Kor Koe Credit Union Cooperative Limited as a learning organization, and (4) a strategy for developing the organization's creativity and innovation for improving the quality of products and services by using 10 indicators of success after the strategy implication.

Keywords: *Competitive Strategy, Financial Services Businesses, Innovative Organizations*

บทคัดย่อ

การแข่งขันของธุรกิจการให้บริการทางการเงินที่สูงขึ้น กลยุทธ์การแข่งขันเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรต้องมีเพื่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน บทความนี้มุ่งเน้นการศึกษากลยุทธ์การแข่งขันขององค์กรธุรกิจบริการทางการเงินของสหกรณ์เครดิตยูเนียนคอคโค จำกัด จังหวัดสุรินทร์ เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากคณะกรรมการบริหารของสหกรณ์ และดำเนินการวิเคราะห์บริบทภายในองค์กรโดยใช้แบบจำลอง PRIMO-F Analysis วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกทางธุรกิจโดยใช้แบบจำลอง PEST Analysis และดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ด้วยเทคนิค TOWS Matrix และกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการนำกลยุทธ์ไปใช้ด้วย Balanced Scorecard ผลการศึกษาสามารถสรุปกลยุทธ์การแข่งขันขององค์กรธุรกิจบริการทางการเงิน ดังนี้ กลยุทธ์การพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการให้บริการทางการเงินอัจฉริยะ กลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 กลยุทธ์การส่งเสริมสหกรณ์เครดิตยูเนียนคอคโค จำกัด เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และกลยุทธ์การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมขององค์กรเพื่อพัฒนาคุณภาพสินค้าและบริการโดยมีตัวชี้วัดความสำเร็จของการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ รวม 10 ตัวชี้วัด

คำสำคัญ: *กลยุทธ์การแข่งขัน ธุรกิจบริการทางการเงิน นวัตกรรมขององค์กร*

บทนำ

นวัตกรรมบริการเป็นการพัฒนาแนวทางการให้บริการเพื่อตอบสนองความพึงพอใจแก่ลูกค้า เพื่อปรับปรุงและเพิ่มผลกำไรให้กับธุรกิจ นวัตกรรมบริการจึงเป็นเครื่องมือสำคัญทางธุรกิจที่นำไปสู่การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Weng, Ha, Wang, & Tsai, 2012) โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาและปรับปรุงรูปแบบและขั้นตอนการให้บริการเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ด้วยการมุ่งเน้นในการอำนวยความสะดวกและความรวดเร็วในการเข้ารับบริการ โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างความแตกต่างของการบริการและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า

ความมั่นคงขององค์กร หมายถึง องค์กรมีรากฐานมั่นคง สามารถเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้ มีความคล่องตัวของการดำเนินธุรกิจ มีการปรับปรุงศักยภาพการดำเนินธุรกิจ ทั้งทางเสถียรภาพการเงินและประสิทธิภาพการบริหารงาน เพื่อเป็นรากฐานการเจริญเติบโตอย่างมั่นคงของธุรกิจ (Kungla, Raksong, & Erawan, 2014) การให้บริการของธุรกิจจำเป็นต้องยึดหลักการให้บริการที่มีคุณภาพตามมาตรฐาน และมีความน่าเชื่อถือเพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อลูกค้าในการตัดสินใจเลือกใช้บริการ และมีความจงรักภักดีต่อสินค้าบริการขององค์กร (Nguyen, Leclerc, & Leblanc, 2013)

การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจของโลก วิกฤติโควิด 19 การออกมาตรการโดยรัฐบาลและธนาคารแห่งประเทศไทย ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของภาคการเงินและเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งล้วนเป็นสภาวะการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อภาคธุรกิจการเงิน โดยเฉพาะสถาบันการเงินที่มีบทบาทสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ เป็นแหล่งระดมเงินออม แหล่งเงินทุน และแหล่งเงินให้กู้ ดังนั้น เสถียรภาพและความมั่นคงของธนาคารจึงมีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจและสังคม สถาบันการเงินเป็นธุรกิจที่มีบทบาทด้านการดำเนินธุรกิจและการพัฒนาเศรษฐกิจที่ส่งผลต่อสภาพความเป็นอยู่และมาตรฐานการครองชีพของประชาชนในประเทศ เป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง เนื่องจากมีสถาบันการเงินในประเทศและต่างประเทศ และสถาบันการเงินที่ไม่ใช่ธนาคาร (Yakean & Hombonma, 2016) หากการปล่อยสินเชื่อทั่วถึงมากขึ้นผ่านการพัฒนาของระบบการเงิน จะทำให้เกิดการขยายตัวของเศรษฐกิจมากขึ้น (Townsend, 2011) การบริหารจัดการองค์การการเงินระดับฐานรากที่ผ่านมามักไม่ผ่านการบริหารจัดการตามหลักเกณฑ์ของทางราชการหรือหลักเกณฑ์ที่ประชาชนในชุมชนร่วมกันกำหนดขึ้น ยังคงไม่ครอบคลุมถึงเกณฑ์ความมั่นคงทางการเงินอย่างเพียงพอ จึงส่งผลให้การดำเนินงานของกลุ่มการเงินที่ยังไม่เข้มแข็ง ก่อให้เกิดปัญหาในสังคมชนบท หากองค์การการเงินระดับฐานรากที่ไม่เข้มแข็งเกิดปัญหาขึ้นพร้อม ๆ กัน อาจส่งผลให้ระบบเศรษฐกิจระดับฐานรากประสบความเสียหาย และก่อให้เกิดปัญหาอื่น ๆ ตามมา ซึ่งส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจและสังคมระดับประเทศได้ (Abhakorn et al., 2011)

สหกรณ์เครดิตยูเนียนจัดตั้งขึ้นในหมู่ประชาชนที่อาศัยอยู่ในวงสัมพันธ์เดียวกัน บุคคลเหล่านั้นมีความปรารถนาจะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยวิธีการนำเงินของตนมาสะสมไว้เป็นกองทุน สมาชิกต้องสะสมเงินตามความสามารถของตนเป็นประจำและสม่ำเสมอตามที่สหกรณ์กำหนด เงินในกองทุนสามารถช่วยเหลือสมาชิกที่มีความจำเป็นและเดือดร้อนทางการเงิน กุ้ย้มไปแก้ไขปัญหา กรณีไม่มีความเดือดร้อนเงินสะสมจะมีมากขึ้น สหกรณ์เครดิตยูเนียน จึงเป็นสหกรณ์ที่มุ่งหวังให้สมาชิกช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน บริหารงานโดยสมาชิกและทำกิจการทุกอย่างเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับสมาชิก ปัจจุบันสหกรณ์เครดิตยูเนียนในประเทศไทย มีจำนวนทั้งสิ้น 1,185 แห่ง สมาชิกรวม 1,232,091 คน สินทรัพย์รวม 76,100 ล้านบาท ลูกหนี้เงินกู้รวม 56,389 ล้านบาท (Credit Union League of Thailand Limited, 2019) ซึ่งหนึ่งในนั้นก็คือ สหกรณ์เครดิตยูเนียนคอโค จำกัด จังหวัดสุรินทร์ จัดตั้งเมื่อวันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2532 มีสมาชิกจำนวน 5,491 คน มีทรัพย์สินจำนวน

94,790,567 บาท และจำนวนเงินลูกหนี้เงินกู้ 79,707,567 บาท ซึ่งมีวิสัยทัศน์ (VISION) คือ สถาบันการเงินมั่นคง สมาชิกเชื่อมั่น สวัสดิการหลากหลาย ส่งเสริมอาชีพอย่างยั่งยืน ประกอบด้วยพันธกิจ 3 ด้าน ได้แก่ 1) ความมั่นคงขององค์กร 2) การส่งเสริมอาชีพ/ตลาดรวบรวมผลผลิต และ 3) การประชาสัมพันธ์งานสหกรณ์ แต่ขาดกลยุทธ์การดำเนินงานอย่างชัดเจน เนื่องจากมีจุดอ่อน (Weakness) คือ สหกรณ์เครดิตยูเนียนคอคโคมีขอบเขตพื้นที่บริการกว้างทำให้การสื่อสารไม่ทั่วถึงและพื้นที่ทับซ้อนกับสถาบันทางการเงินอื่น ๆ ขาดการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กร ขาดการวางแผนจัดการกำลังคนให้เหมาะสมกับภาระงานของแต่ละหน่วยงานและจำนวนบุคลากรไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน การประชาสัมพันธ์องค์การเข้าไม่ถึงกลุ่มเป้าหมาย และขาดการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรแห่งความเป็นเลิศด้านธุรกิจบริการทางการเงินที่หลากหลาย ปัจจุบันสหกรณ์เครดิตยูเนียนคอคโค จำกัด จังหวัดสุรินทร์ มีรายได้เป็นอันดับ 10 ของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป้าหมายของสหกรณ์เครดิตยูเนียนคอคโค จำกัด จังหวัดสุรินทร์ คือการเป็นสหกรณ์เครดิตยูเนียนที่มีผลประกอบการอันดับหนึ่งของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การเติบโตของธุรกิจบริการที่สูงขึ้น อาจมาจากความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี การสื่อสารสะดวกรวดเร็ว และการเปลี่ยนแปลงของนโยบายรัฐ องค์กรจำเป็นต้องมีการนำระบบหรือกลยุทธ์มาพัฒนาคุณภาพการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งสามารถช่วยรักษาฐานลูกค้าเดิม เพิ่มลูกค้าใหม่ ช่วยสร้างผลกำไรระยะยาว และสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร (Proyrungroj, 2008) การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ช่วยให้ธุรกิจมีความสามารถที่แตกต่างจากคู่แข่ง กลยุทธ์ทางการแข่งขันที่เหมาะสมแก่ธุรกิจ สนับสนุนให้มีผลการดำเนินงานเหนือกว่าคู่แข่ง (Healy, Serafeim, Srinivasan, & Yu, 2014) จากประเด็นที่กล่าวมาข้างต้น เห็นได้ว่ากลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบเป็นเครื่องมือที่ช่วยเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของผู้ประกอบการ ดังนั้น การศึกษาวิจัยครั้งนี้จึงเป็นประโยชน์ต่อการนำกลยุทธ์ที่ได้จากผลของการศึกษาเป็นแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนคอคโค จำกัด เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน และเป็นแนวทางในการพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันให้กับธุรกิจบริการทางการเงินอื่น ๆ ต่อไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนคอคโค จำกัด
2. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันของสหกรณ์เครดิตยูเนียนคอคโค จำกัด มุ่งสู่การเป็นสหกรณ์เครดิตยูเนียน ที่มีผลประกอบการอันดับหนึ่งของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

การทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์และการกำหนดกลยุทธ์

กลยุทธ์เป็นหลักการพื้นฐานการแข่งขันของธุรกิจ กลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy) คือ การสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง เพื่อส่งมอบคุณค่าจากส่วนผสมที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวให้แก่ลูกค้า (Porter, 2008) กลยุทธ์เป็นชุดของภาวะผูกพันและการดำเนินการต่าง ๆ ที่มีการประมวลและ

ประสานเข้าด้วยกัน เป้าหมายเพื่อใช้ประโยชน์จากความสามารถหลัก (Core Competencies) และก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน (Rothaermel, 2013) กลยุทธ์ หมายถึง แบบแผนของการตัดสินใจในธุรกิจ โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความมั่นคง (Demir, Wennberg, & McKelvie, 2017) ดังนั้น กลยุทธ์ หมายถึง แนวทางสำหรับการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของธุรกิจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

การกำหนดกลยุทธ์เป็นการจัดทำแผนระยะยาว เพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ สอดคล้องเหมาะสมกับโอกาส (Opportunities) อุปสรรค (Threats) จากสภาพแวดล้อมภายนอก องค์การ จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) จากสภาพแวดล้อมภายในองค์การ การกำหนดกลยุทธ์ประกอบด้วย การกำหนดพันธกิจขององค์การ (Corporate Mission) การกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะ (Specific Objectives) การพัฒนากลยุทธ์ (Developing Strategies) และการกำหนดนโยบาย (Policy) เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงาน (Wheelen & Hunger, 2012) ดังนั้น การกำหนดกลยุทธ์ จึงเป็นขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจ

นอกจากนี้ องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและบรรลุผลลัพธ์ ได้แก่ 1) การเปลี่ยนแปลงปัจจัยสภาพแวดล้อมด้านการจัดการ 2) วัฒนธรรมองค์การ 3) โครงสร้างองค์การ และ 4) ภาวะผู้นำขององค์การ (Hrebiniak, 2013) เป็นกระบวนการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ โดยผ่านการจัดทำโครงการ การจัดงบประมาณ และระเบียบวิธีการปฏิบัติที่ถูกต้อง (Wheelen & Hunger, 2008)

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์และการพัฒนากลยุทธ์

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญต่อการจัดการขององค์การในปัจจุบันเป็นอย่างยิ่ง (Nongkran & Chirath, 2018) ซึ่งเป็นกระบวนการในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เพื่อนำไปสู่การกำหนดทิศทางและการกำหนดกลยุทธ์สู่การบริหารจัดการและการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ (Harrison & John, 1994; Certo, 2009)

การวิเคราะห์ PRIMO-F Analysis เป็นเครื่องมือที่ใช้สำหรับวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การเชิงจุลภาค (Micro Environment) ประกอบด้วย 1) P = People (บุคลากร) 2) R = Resources (ทรัพยากร) 3) I = Innovations and Ideas (นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์) 4) M = Marketing (การตลาด) 5) O = Operations (การปฏิบัติการ) และ 6) F = Finance (การเงิน) ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ อยู่ภายใต้การควบคุมขององค์การ (Supanee, 2010; Dararuang, 2017)

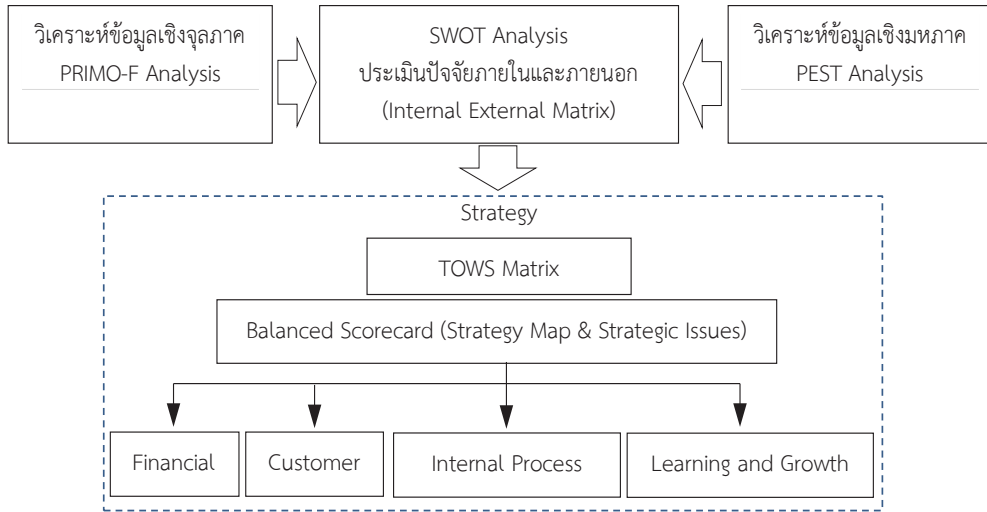
การวิเคราะห์ PEST Analysis เป็นเครื่องมือที่ใช้สำหรับวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การเชิงมหภาค (Macro Environment) ประกอบด้วย 1) ปัจจัยทางด้านการเมือง (Political Factors) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์การเป็นอย่างมาก ทั้งในแง่กฎหมาย กฎหมาย ข้อบังคับที่บุคคลและองค์การในประเทศต้องเคารพและปฏิบัติตาม 2) ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์เศรษฐกิจการค้าทั้งในระยะสั้นและระยะยาว 3) ปัจจัยทางด้าน

สังคมและวัฒนธรรม (Socio-Cultural Factor) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะทางสังคมและวัฒนธรรมที่มีอิทธิพลแตกต่างกันตามแต่ละประเทศ และ 4) ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี (Technological Factors) เป็นปัจจัยสำคัญของการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Dararuang, 2017)

จากสมการการแข่งขันในการค้าโลกทุกองค์การต้องพยายามเลือกยุทธวิธีที่ดีที่สุดที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ดังนั้น จึงจำเป็นต้องวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และการคุกคามหรืออุปสรรค ที่เกิดจากจากคู่แข่งและภาวะการแข่งขัน (Strength, Weakness, Opportunity, and Threat: SWOT) เพื่อให้สามารถหาแนวทางปรับตัวให้แข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Porter, 1998) เมื่อนำผลการวิเคราะห์ SWOT มาจัดเรียงเป็นรูปตาราง ซึ่งเรียกว่า TOWS Matrix เพื่อวิเคราะห์หากลยุทธ์ที่เหมาะสมของการนำจุดแข็งและโอกาสขององค์การมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด (SO Strategies) กลยุทธ์ที่เหมาะสมของการแก้ไขจุดอ่อนเพื่อแสวงหาประโยชน์จากโอกาส (WO Strategies) กลยุทธ์ที่เหมาะสมในการนำจุดแข็งขององค์การมาลดผลกระทบของอุปสรรค (ST Strategies) และกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการป้องกันอุปสรรคมาใช้ประโยชน์จากจุดอ่อนขององค์การ (WT Strategies) การผสมผสานกันขององค์ประกอบภายในและภายนอกทำให้เกิดกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่เหมาะสม (Wannaporn, 2010) การวัดผลดุลยภาพ (Balance Scorecard: BSC) เป็นการแปลงกลยุทธ์ไปสู่ภาคปฏิบัติ โดยผ่านมุมมองการวัดและประเมินผล 4 ด้าน ได้แก่ 1) มุมมองทางการเงินเป็นตัวชี้วัดผลสำเร็จด้านการเงินขององค์การ 2) มุมมองด้านลูกค้าเป็นตัวชี้วัดด้านความพึงพอใจของลูกค้าและการรักษาความสัมพันธ์ของลูกค้าได้ยืนยาว 3) มุมมองด้านกระบวนการภายในเป็นตัวชี้วัดด้านกระบวนการทำงานภายในขององค์การ เพื่อสามารถตอบสนองต่อผู้ถือหุ้นและลูกค้าได้ และ 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาเป็นตัวชี้วัดด้านการลงทุนเพื่ออนาคตขององค์การและเป็นการวัดความสามารถในการเรียนรู้ขององค์การ (Kaplan & Norton, 1992)

กรอบแนวคิด

ผู้วิจัยใช้เครื่องมือ ได้แก่ PRIMO-F Analysis ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์การเชิงจุลภาค และใช้เครื่องมือ ได้แก่ PEST Analysis ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การเชิงมหภาค จะได้ข้อมูลมา SWOT Analysis ประเมินปัจจัยภายในและภายนอก (Internal External Matrix) ขององค์การ และนำมากำหนดกลยุทธ์โดยใช้ TOWS Matrix เพื่อวิเคราะห์หากลยุทธ์ที่เหมาะสม โดยใช้การวัดผลดุลยภาพ กำหนดผ่านมุมมอง ทั้ง 4 ด้าน 1) Financial 2) Customer 3) Internal Process และ 4) Learning and Growth เป็นตัวชี้วัดด้านการลงทุนเพื่ออนาคตขององค์การและเป็นการวัดความสามารถในการเรียนรู้ขององค์การ



รูปที่ 1 กรอบแนวคิด

วิธีการวิจัย

การพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันขององค์การธุรกิจบริการทางการเงิน ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ที่ประยุกต์รูปแบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research: PAR) เป็นระเบียบวิธีในการศึกษา รายละเอียดการวิจัยดังนี้

กลุ่มเป้าหมาย

ผู้วิจัยใช้วิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive) เป็นการคัดเลือกกลุ่มผู้นำและคณะกรรมการบริหารของสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนคอคโค จำกัด จังหวัดสุรินทร์ ประกอบด้วย ประธานกรรมการ 1 คน คณะกรรมการ 20 คน ผู้ตรวจสอบกิจการ 5 คน เจ้าหน้าที่ 10 คน สมาชิกแต่ละสาขาอาชีพที่เกี่ยวข้อง (ผู้มีส่วนได้เสียภายนอก) 34 คน และเจ้าหน้าที่ส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 คน รวมทั้งสิ้น 71 คน

เครื่องมือการวิจัย

แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างเกี่ยวกับประสบการณ์การทำงาน พื้นที่ความรับผิดชอบ รูปแบบการให้บริการและการให้คำปรึกษาของบุคลากร ปัญหาและอุปสรรค การดำเนินงาน การสังเกตแบบมีส่วนร่วม กล้องถ่ายภาพ เครื่องบันทึกเสียง และสมุดจดบันทึก ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโดยผู้เชี่ยวชาญประเมินความสอดคล้องของเนื้อหากับวัตถุประสงค์ จำนวน 3 ท่าน ด้านการวิจัย 2 ท่าน และด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ 1 ท่าน

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ดำเนินการศึกษาจากเอกสาร (Document Study) โดยการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการลงพื้นที่ดำเนินการศึกษาปรากฏการณ์ทางสังคม (Social Phenomenon) จากพื้นที่จริง (Field Research) ในชุมชนอำเภอเมือง จังหวัดสุรินทร์ โดยใช้การจัดประชุมเชิงปฏิบัติ

การแบบมีส่วนร่วม (Appreciation-Influence-Control: AIC) เพื่อวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน ดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) โดยวิเคราะห์ข้อมูลเชิงจุลภาคหรือบริบทภายในด้วยแบบจำลอง PRIMO-F Analysis และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงมหภาคหรือสภาพแวดล้อมภายนอกทางธุรกิจ โดยใช้แบบจำลอง PEST Analysis การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกเป็นการประเมินขีดความสามารถและการตอบสนองต่อโอกาสและอุปสรรคขององค์กร กำหนดกลยุทธ์ด้วยเทคนิค TOWS Matrix และกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard

การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูล ติความโดยการจำแนกชนิดข้อมูล (Typological Analysis) สังเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ผลการวิจัย

จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 สภาพการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนคอค จำกัด ผลการศึกษาพบว่า สภาพแวดล้อมภายในโดยใช้แบบจำลอง PRIMO-F Analysis ของสหกรณ์เครดิตยูเนียนคอค จำกัด รายละเอียดดังนี้

P-People (ด้านบุคลากร) บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และบุคลากรส่วนใหญ่เป็นคนพื้นที่มีสัมพันธภาพที่ดีต่อลูกค้า มีฐานลูกค้าที่มั่นคง แต่ยังคงประสบปัญหามาตรฐานการให้บริการของบุคลากรที่แตกต่างกัน

R-Resources (ด้านทรัพยากร) สถานที่ตั้งอยู่บริเวณชุมชนที่มีความเจริญการคมนาคม วัสดุอุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กร แต่ขอบเขตพื้นที่บริการกว้าง ทำให้การสื่อสารไม่ทั่วถึงและพื้นที่ทับซ้อนกับสถาบันทางการเงินอื่น ๆ

I-Innovations and Ideas (ด้านนวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์) การบริหารจัดการองค์กรยังขาดการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กร

M-Marketing (ด้านการตลาด) การประชาสัมพันธ์องค์กร ยังไม่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายและการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรแห่งความเป็นเลิศด้านธุรกิจบริการทางการเงินที่หลากหลาย

O-Operations (ด้านการดำเนินงาน) การให้บริการปล่อยสินเชื่อและสวัสดิการสำหรับสมาชิกหลากหลายรูปแบบ และการบริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาล มีโครงสร้างการบริหารจัดการระบบองค์กรและหน่วยงาน มีระบบการสื่อสารภายในองค์กรระหว่างผู้รับบริการและผู้ให้บริการหลายช่องทาง

F-Finance (ด้านการเงิน) สหกรณ์เครดิตยูเนียนคอค จำกัด มีความมั่นคง (ทุนสำรองที่เพียงพอ) มีการบริหารงบประมาณด้วยความโปร่งใส และมีการวิเคราะห์ความเหมาะสม ความคุ้มค่าของงบประมาณ

ผลการศึกษา พบว่า สภาพแวดล้อมภายนอกโดยใช้แบบจำลอง PEST Analysis ของสหกรณ์เครดิตยูเนียนคอค จำกัด รายละเอียดดังนี้

P-Politic (ด้านนโยบายและการเมือง) การสนับสนุนการเข้าถึงแหล่งเงินทุนและตลาด รวมทั้งสนับสนุนการเติบโตของวิสาหกิจเริ่มต้น โดยพัฒนาระบบนิเวศที่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินธุรกิจ โดยเฉพาะในด้านสิทธิประโยชน์ แหล่งเงินทุน แรงงานคุณภาพ กฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้ประกอบการมีความสามารถในการแข่งขันและขยายตลาดสู่ต่างประเทศได้ และเป็นแรงขับเคลื่อนทางเศรษฐกิจใหม่ของประเทศไทยในระยะต่อไป

E-Economic (ด้านเศรษฐกิจ) ภาวะเศรษฐกิจของประเทศไทยยังคงอยู่ในภาวะชะลอตัว ผลผลิตทางการเกษตรตกต่ำเป็นผลจากปัญหาภัยแล้ง ทำให้รายได้และความสามารถในการชำระหนี้ของเกษตรกรลดลง

S-Social (ด้านสังคม) กระแสบริโภคนิยมผสมผสาน สื่อสมัยใหม่ สภาพแวดล้อมทางสังคม รวมทั้งสภาพแวดล้อมที่ไม่เอื้อต่อการประกอบอาชีพ เช่น ภัยแล้ง น้ำท่วม เป็นแรงผลักดันที่เป็นปัจจัยของการเป็นหนี้ ดังนั้น สถาบันทางการเงินเป็นหนึ่งในกลไกหลักที่ให้ประชาชนเข้าถึงแหล่งเงินกู้ได้ เป็นสถาบันที่สามารถให้การสนับสนุนทำให้ระบบเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศเติบโตได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่อย่างไรก็ตามยังคงมีอุปสรรคในด้านคู่แข่งที่สร้างโอกาสและแรงจูงใจการเข้าถึงแหล่งการเงินได้ง่ายกว่า

T-Technology (ด้านเทคโนโลยี) การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์การ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า แต่ยังคงพบปัญหาด้านค่าใช้จ่าย

จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ผลการพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันของสหกรณ์เครดิตยูเนียนคอคโค จำกัด

เก็บรวบรวมข้อมูลจากประธานกรรมการ คณะกรรมการ ผู้ตรวจสอบกิจการ เจ้าหน้าที่ สมาชิก (ผู้มีส่วนได้เสียภายนอก) และเจ้าหน้าที่ส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่ากลยุทธ์การแข่งขันของสหกรณ์เครดิตยูเนียนคอคโค จำกัด ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ คือ 1) กลยุทธ์เชิงรุก 1 กลยุทธ์ 2) กลยุทธ์เชิงแก้ไข 1 กลยุทธ์ 3) กลยุทธ์เชิงป้องกัน 1 กลยุทธ์ และ 4) กลยุทธ์เชิงรับ 1 กลยุทธ์ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ด้วย SWOT Analysis และ TOWS Matrix

<p style="text-align: center;">ปัจจัยภายใน</p> <p style="text-align: center;">ปัจจัยภายนอก</p>	<p>จุดแข็ง (Strengths)</p> <p>S1 สถาบันที่มีความมั่นคง (ทุนสำรองที่เพียงพอ) มีการบริหารงบประมาณด้วยความโปร่งใส และมีการวิเคราะห์ความเหมาะสม ความคุ้มค่าของงบประมาณ</p> <p>S2 สถานที่ตั้งอยู่บริเวณชุมชนที่มีความเจริญทางการคมนาคม วัสดุอุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กร</p> <p>S3 การบริหารจัดการด้วยหลัก ธรรมภิบาล มีโครงสร้างการบริหารจัดการระบอบองค์กรและหน่วยงาน มีระบบการสื่อสารภายในองค์กรระหว่างผู้รับ บริการและผู้ให้บริการหลายช่องทาง</p> <p>S4 การให้บริการปล่อยสินเชื่อกและสวัสดิการสำหรับสมาชิกหลากหลายรูปแบบ</p>	<p>จุดอ่อน (Weakness)</p> <p>W1 ขอบเขตพื้นที่บริการกว้างทำให้การสื่อสารไม่ทั่วถึงและพื้นที่ทับซ้อนกับสถาบันทางการเงินอื่น ๆ</p> <p>W2 ขาดการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กร</p> <p>W3 ขาดการวางแผนจัดการกำลังคนให้เหมาะสมกับภาระงานของแต่ละหน่วยงานและจำนวนบุคลากรไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน</p> <p>W4 การประชาสัมพันธ์องค์กรไม่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย และขาดการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรแห่งความเป็นเลิศด้านธุรกิจบริการทางการเงินที่หลากหลาย</p>
<p>โอกาส (Opportunities)</p> <p>O1 สหกรณ์ได้รับการยกเว้นภาษีอากร</p> <p>O2 เทคโนโลยีและการสื่อสารระบบการทำงานขององค์กรและการพัฒนานวัตกรรมที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กร</p> <p>O3 แหล่งเงินทุนสินเชื่อเงินกู้เบิกเงินเกินบัญชีจากชุมชน สหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทยจำกัด</p> <p>O4 สมาชิกมีความมั่นใจ และไว้วางใจสหกรณ์</p>	<p>1. กลยุทธ์ SO</p> <p>กลยุทธ์เชิงรุก</p> <p>การพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการให้บริการทางการเงินอัจฉริยะ (S1, S3, S4, O2, O3)</p>	<p>2. กลยุทธ์ WO</p> <p>กลยุทธ์เชิงแก้ไข</p> <p>การพัฒนานวัตกรรมองค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 (W1, W2, W3, W4, O2, O3, O4)</p>

ตารางที่ 1 (ต่อ)

<p style="text-align: center;">ปัจจัยภายใน</p> <p style="text-align: center;">ปัจจัยภายนอก</p>	<p>จุดแข็ง (Strengths)</p> <p>S1 สถาบันที่มีความมั่นคง (ทุนสำรองที่เพียงพอ) มีการบริหารงบประมาณด้วยความโปร่งใส และมีการวิเคราะห์ความเหมาะสม ความคุ้มค่าของงบประมาณ</p> <p>S2 สถานที่ตั้งอยู่บริเวณชุมชนที่มีความเจริญทางการคมนาคม วัสดุอุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กร</p> <p>S3 การบริหารจัดการด้วยหลัก ธรรมาภิบาล มีโครงสร้างการบริหารจัดการระบบขององค์กร และหน่วยงาน มีระบบการสื่อสารภายในองค์กรระหว่างผู้รับ บริการและผู้ให้บริการหลายช่องทาง</p> <p>S4 การให้บริการปล่อยสินเชื่อและสวัสดิการสำหรับสมาชิกหลากหลายรูปแบบ</p>	<p>จุดอ่อน (Weakness)</p> <p>W1 ขอบเขตพื้นที่บริการกว้างทำให้การสื่อสารไม่ทั่วถึงและพื้นที่ทับซ้อนกับสถาบันทางการเงินอื่น ๆ</p> <p>W2 ขาดการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กร</p> <p>W3 ขาดการวางแผนจัดการกำลังคนให้เหมาะสมกับภาระงานของแต่ละหน่วยงานและจำนวนบุคลากรไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน</p> <p>W4 การประชาสัมพันธ์องค์กรไม่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย และขาดการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรแห่งความเป็นเลิศด้านธุรกิจบริการทางการเงินที่หลากหลาย</p>
<p>อุปสรรค (Threats)</p> <p>T1 กลุ่มสมาชิกเป้าหมาย รมัตถะวังการทำธุรกรรมทางการเงิน เพราะเศรษฐกิจไม่แน่นอน</p> <p>T2 สถาบันการเงินและคู่แข่งขั้นเข้าถึงง่ายกว่า</p> <p>T3 ปัญหาภัยธรรมชาติ ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการชำระหนี้ของผู้กู้</p> <p>T4 สมาชิกมีช่องทางการลงทุนหลากหลายมากขึ้น</p> <p>T5 สมาชิกอยู่หลากหลายหมู่บ้านทำให้การประสานงานต่าง ๆ มีความยุ่งยากมากยิ่งขึ้น</p>	<p>3. กลยุทธ์ ST</p> <p>กลยุทธ์เชิงป้องกัน</p> <p>การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมขององค์กรเพื่อการพัฒนาคุณภาพสินค้าและบริการ</p> <p>(S4, T1, T2, T4, T5)</p>	<p>4. กลยุทธ์ WT</p> <p>กลยุทธ์เชิงรับ</p> <p>กลยุทธ์การส่งเสริมสหกรณ์เครดิตยูเนียนคอคโค จำกัด เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้</p> <p>(W1, W3, T1, T2)</p>

การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard

การพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันขององค์การธุรกิจบริการทางการเงินของสหกรณ์เครดิตยูเนียนคอคโค จำกัด พัฒนาขึ้นจากการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมกับกลุ่มเป้าหมาย เพื่อระดมสมองวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน โดยใช้เครื่องมือต่าง ๆ สรุปได้ดังนี้

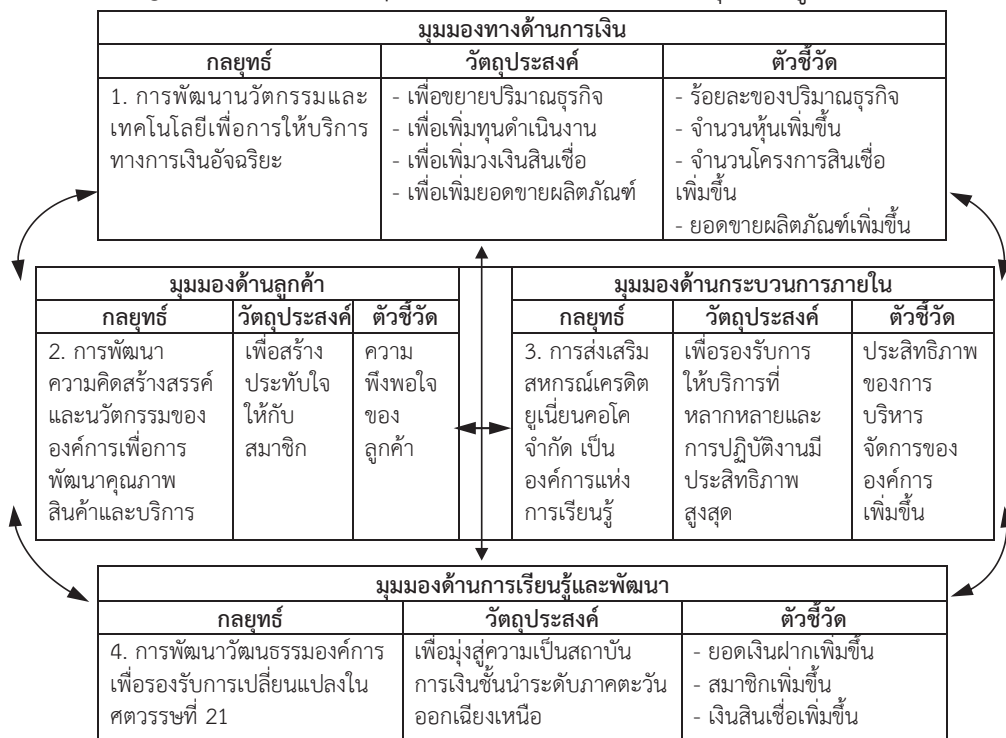
วิสัยทัศน์

“เราคือสถาบันการเงินชั้นนำระดับภาค เป็นเลิศด้านธุรกิจบริการที่หลากหลาย เพื่อคุณภาพชีวิตของสมาชิกให้ดีขึ้น”

พันธกิจ

1. การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านธุรกิจบริการที่หลากหลาย
2. การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญและมีศักยภาพ
3. การให้บริการทางการเงินที่ตอบสนองต่อความต้องการของสมาชิก

การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ประกอบด้วยมุมมอง (Perspectives) 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองทางการเงิน (Financial Perspective) ประกอบด้วย 1 กลยุทธ์ มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) ประกอบด้วย 1 กลยุทธ์ มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) ประกอบด้วย 1 กลยุทธ์ และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective) ประกอบด้วย 1 กลยุทธ์ ดังรูปที่ 2



รูปที่ 2 Balanced Scorecard ของสหกรณ์เครดิตยูเนียนคอคโค จำกัด

อภิปรายผล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยแบบจำลอง PRIMO-F Analysis และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงมหภาคด้วยแบบจำลอง PEST Analysis เพื่อประเมินขีดความสามารถและการตอบสนองต่อโอกาสและอุปสรรคขององค์กร ซึ่งพบว่าสหกรณ์เครดิตยูเนียนคอคโค จำกัด เป็นสถาบันที่มีความมั่นคงเนื่องจากมีทุนสำรองที่เพียงพอ มีการบริหารงบประมาณด้วยความโปร่งใส ซึ่งสอดคล้องกับ Kim, Lee and Prideaux (2014) ที่กล่าวว่าภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร มีผลต่อการรับรู้ของลูกค้าอันทำให้เกิดความเชื่อถือในสินค้าหรือบริการทำให้ลูกค้าอยากเข้ามาใช้บริการมากยิ่งขึ้น และสหกรณ์เครดิตยูเนียนคอคโค จำกัด มีการบริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาล ซึ่งเป็นการบริหารจัดการบนพื้นฐานของคุณธรรมที่มีความสำคัญที่สุดสำหรับการสนับสนุนชีวิตที่ดีของลูกค้า (Good Life of Customers) สะท้อนถึงศักดิ์ศรี ความซื่อสัตย์สุจริต ความเป็นตัวแทนให้ลูกค้าเข้าถึงสิ่งที่ดี (Belas, 2012) นำไปสู่การมีสมรรถนะคุณธรรมที่มีความสำคัญระดับมากที่สุด ทั้งนี้ คุณธรรมเป็นพันธกิจสำคัญที่องค์กรทางการเงินต้องนำมาใช้สำหรับการให้บริการกับผู้รับบริการ (Chen, 2005)

เมื่อพิจารณาด้านการให้บริการปล่อยสินเชื่อและสวัสดิการ พบว่า สหกรณ์เครดิตยูเนียนคอคโค จำกัด มีรูปแบบบริการให้สมาชิกอย่างหลากหลาย ซึ่งเป็นกลยุทธ์ทางการตลาดที่นำไปสู่การสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน เพราะการตอบสนองความต้องการของลูกค้าด้วยกิจกรรมการสร้าง ความพึงพอใจของลูกค้าต่อผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาด (Kotler & Armstrong, 2010) รวมทั้งสหกรณ์เครดิตยูเนียนคอคโค จำกัด มีฐานลูกค้าที่มั่นคง พนักงานส่วนใหญ่เป็นคนในพื้นที่ มีสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อลูกค้า การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรสามารถสำเร็จลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพด้วยคนและทรัพยากรขององค์กร ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ (Robbins & DeCenzo, 2004) สิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร ซึ่งส่งผลต่อความไว้วางใจของลูกค้า (Kim et al., 2014)

เมื่อพิจารณาจุดอ่อนของสหกรณ์เครดิตยูเนียนคอคโค จำกัด พบว่า ขอบเขตพื้นที่บริการกว้าง ทำให้การสื่อสารไม่ทั่วถึง พื้นที่ทับซ้อนกับสถาบันทางการเงินอื่น ๆ และมาตรฐานการให้บริการของเจ้าหน้าที่แตกต่างกัน การให้บริการที่ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องให้พนักงานมีความเข้าใจในกระบวนการดำเนินธุรกิจ มีทักษะการใช้เทคโนโลยี หรือมีความคิดริเริ่มกระบวนการรูปแบบใหม่ (Baryniene & Dauknyte, 2015) และเมื่อองค์กรขาดการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กร การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอาจลดลงเนื่องจากยุคเศรษฐกิจดิจิทัล สมรรถนะที่สำคัญสำหรับการจัดการองค์กร คือ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า (Ramos, Morales, & Sanchez, 2012) ดังนั้น นวัตกรรมองค์กร (Organization Innovation) จึงมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างธุรกิจ กระบวนการธุรกิจ โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการองค์กร การสร้างคุณค่า และปรับปรุงการแข่งขันขององค์กร บนพื้นฐานของการสร้างหรือการยอมรับความคิดใหม่ ๆ จากทุกภาคส่วนทั้งในและนอกองค์กร (Kim, Kumar, & Kumar, 2012) สหกรณ์เครดิตยูเนียนคอคโค

จำกัด ยังขาดการวางแผนการจัดการกำลังคนให้เหมาะสมกับภาระงานของแต่ละหน่วยงาน โดยที่มีจำนวนบุคลากรไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน อาจส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์การ เพราะการมุ่งผลลัพธ์ของพนักงานมีความสำคัญกับผลการปฏิบัติงาน ซึ่งต้องมีการพัฒนาสร้างเสริมประสบการณ์ (Bjornebekk, Diseth, & Ulriksen, 2013) และองค์การต้องตระหนักว่า พนักงาน คือทรัพย์สินที่มีค่าที่สุดและเป็นทุนมนุษย์ที่ทำให้องค์การเจริญเติบโตและประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน (Yaeger & Sorensen, 2009)

สมรรถนะระดับนโยบายในภาพรวม คือ ความสามารถมองภาพรวมขององค์การและการบริหารจัดการบนพื้นฐานที่เกี่ยวกับภาระหน้าที่ที่สำคัญ ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ พันธกิจขององค์การ การกำหนดรูปแบบวัฒนธรรมองค์การ และพฤติกรรมที่องค์การคาดหวัง ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่มุ่งเสริมสร้างคุณค่าทางจริยธรรมตามความต้องการของสังคม รวมถึงการกำกับติดตามการปฏิบัติและทบทวนผลการปฏิบัติงานขององค์การ (Ennis, 2008) จากวิสัยทัศน์ ปี พ.ศ. 2563 - 2567 ของสหกรณ์เครดิต ยูเนียนคอคโค จำกัด ที่ว่า “เราคือสถาบันการเงินชั้นนำระดับภาค เป็นเลิศด้านธุรกิจบริการที่หลากหลาย เพื่อคุณภาพชีวิตของสมาชิกให้ดีขึ้น” และจากการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard ประกอบด้วย มุมมองทางการเงินที่มุ่งเน้นกลยุทธ์การพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อให้บริการทางการเงินอัจฉริยะ ที่มุ่งสู่สังคมไร้เงินสด ยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง เป็นแนวทางการปฏิบัติเพื่อนำพ้องค์การสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (Suk-Anek & Dhebpanya, 2018) การเข้ามาของการบริการทางการเงินดิจิทัล เป็นการนำความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการให้บริการและระบบการทำงาน (Aminzadeh, 2009) เทคโนโลยีเหล่านี้ง่ายต่อการใช้งาน ซึ่งสามารถช่วยเพิ่มช่องทางและรายได้ให้กับธุรกิจ (Sarawut, 2011)

มุมมองด้านลูกค้า มุ่งเน้นกลยุทธ์การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมขององค์การเพื่อการพัฒนาคุณภาพสินค้าและบริการ โดยยึดหลักความยุติธรรม ความมีคุณภาพตามมาตรฐานความเที่ยงตรงด้านราคา (Kungla et al., 2014) และการนำเสนอสิทธิพิเศษและข้อเสนอที่เจาะจงเพื่อเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย การเสนอคุณภาพการบริการที่ตรงกับความต้องการของผู้รับบริการ ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่สามารถสร้างความแตกต่างของธุรกิจให้เหนือกว่าคู่แข่งขั้นได้ (Tongyam, 2017)

มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุ่งเน้นกลยุทธ์การส่งเสริมสหกรณ์เครดิตยูเนียนคอคโค จำกัด เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาบุคลากรขององค์การให้เข้าใจบทบาทการบริการอย่างแท้จริง เป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารที่ต้องกำหนดและวางแผนกลยุทธ์ เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย และตอบสนองความต้องการให้ลูกค้าได้มากที่สุด มีองค์ประกอบสำคัญ 3 อย่าง คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และทัศนคติ (Attitudes) ซึ่งช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์การ ยกกระดานการแก้ไขปัญหา รวมถึงการสร้างสรรคความคิดใหม่และนวัตกรรมใหม่ในองค์การ (Vila, Perez, & Coll-Serrano, 2014) การส่งเสริมพนักงานให้มีศักยภาพการทำงานด้านเทคโนโลยี และการสื่อสาร และการพัฒนานวัตกรรมที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กรนวัตกรรม องค์การที่สหกรณ์เครดิตยูเนียนคอคโค จำกัด ควรดำเนินการ สามารถแบ่งได้ 4 ประเภท ได้แก่ 1) นวัตกรรม

ผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) หมายถึง ผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ที่มีการพัฒนาอย่างเห็นได้ชัดเจน มีคุณลักษณะการใช้งานแตกต่างจากของเดิม (Kadar, Moise, & Colomba, 2014) 2) นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) หมายถึง การพัฒนากระบวนการธุรกิจรูปแบบใหม่ รวมถึงการปรับปรุงกระบวนการผลิตสินค้า รูปแบบการให้บริการที่แตกต่างจากเดิม เพื่อการแข่งขันในตลาด (Vila et al., 2014) 3) นวัตกรรมการตลาด (Marketing Innovation) หมายถึง การพัฒนากิจกรรมทางการตลาดรูปแบบใหม่ มุ่งเน้นให้ความสำคัญด้านการส่งมอบคุณค่าที่เฉพาะเจาะจงให้กับลูกค้า (Kadar et al., 2014) และ 4) นวัตกรรมองค์กร (Organization Innovation) หมายถึง การพัฒนารูปแบบโครงสร้างและกระบวนการธุรกิจ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถการบริหารจัดการองค์กร การสร้างคุณค่า และปรับปรุงการแข่งขัน บนพื้นฐานการสร้างและการยอมรับความคิดใหม่ (Kim et al., 2012)

มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา มุ่งเน้นกลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 กลยุทธ์การแข่งขันการตลาดแบบใหม่ที่สามารถเป็นผู้นำด้านการส่งมอบคุณค่าที่ดีให้แก่ลูกค้า มุ่งเน้นการบริการที่สร้างความประทับใจให้กับกลุ่มลูกค้าของตน การใช้กลยุทธ์สร้างคุณค่าจำเป็นต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างองค์กร ระบบและกระบวนการบริหารจัดการองค์กรที่ดี เพื่อสร้างคุณค่าและส่งมอบให้แก่ลูกค้า (Kotler & Armstrong, 2014) การกำหนดรูปแบบการให้บริการปล่อยสินเชื่อก่อนและสวัสดิการที่หลากหลาย การตอบสนองอย่างรวดเร็ว ทั้งในด้านการนำเสนอสินค้า การบริการใหม่ การปรับปรุงสินค้า และการตัดสินใจในการบริหารที่รวดเร็วกว่าคู่แข่ง (Porter, 2008) รวมทั้งการรักษาระดับการบริการที่เหนือกว่าคู่แข่งโดยเสนอคุณภาพการบริการตามที่ถูกคาดหวังไว้ ปัจจัยดังกล่าวสามารถทำให้องค์การมุ่งสู่การเป็นสถาบันการเงินชั้นนำระดับภาคตะวันออกเฉียงเหนือได้

องค์กรการเงินระดับฐานราก (Microfinance Institutions: MFIs) จึงเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับเศรษฐกิจชุมชน เนื่องจากประชาชนบางส่วนอาจไม่สามารถเข้าถึงบริการทางการเงินเชิงพาณิชย์ในระบบ (Formal Financial Services) เพราะไม่มีรายได้เพียงพอ ไม่มีหลักทรัพย์ค้ำประกันเงินกู้ และไม่มีสถาบันการเงินที่ตั้งอยู่ในชนบทหรือมีอยู่จำนวนน้อย ความยากของการบริหารจัดการที่เกิดจากโครงสร้างพื้นฐานที่ไม่เพียงพอ ส่งผลให้ออกาสการทำกำไรของสถาบันการเงินเอกชนค่อนข้างต่ำ ทำให้ประชาชนบางส่วนต้องพึ่งพิงแหล่งเงินทุนนอกระบบ (Informal Financial Services) ที่คิดดอกเบี้ยอัตราสูงจนก่อให้เกิดภาระหนี้สินที่พอกพูน (Abhakorn, 2011) ดังนั้น สหกรณ์เครดิตยูเนียนคอคโค จำกัด จึงเป็นองค์กรทางการเงินที่ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการทางการเงินเชิงพาณิชย์บนพื้นฐานของหลักจริยธรรมและการจัดการที่ดีเพื่อการเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน

สรุป

จากการศึกษา สามารถสรุปกลยุทธ์การแข่งขันขององค์กรธุรกิจบริการทางการเงิน เพื่อไปถึงเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ตั้งไว้ คือ “การเป็นสถาบันการเงินชั้นนำระดับภาค เป็นเลิศด้านธุรกิจบริการที่หลากหลาย เพื่อคุณภาพชีวิตของสมาชิกให้ดีขึ้น” และกลยุทธ์ขององค์กรที่มีผลต่อ

การดำเนินงานตามพันธกิจขององค์การ ได้แก่

1. การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านธุรกิจบริการที่หลากหลาย
2. การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญและมีศักยภาพ
3. การให้บริการทางการเงินที่ตอบสนองต่อความต้องการของสมาชิก

สามารถสรุปกลยุทธ์การแข่งขันขององค์การธุรกิจบริการทางการเงิน ดังนี้

1. กลยุทธ์การพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการให้บริการทางการเงินอัจฉริยะ
2. กลยุทธ์การพัฒนาวัดธรรมองค์การเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21
3. กลยุทธ์การส่งเสริมสหกรณ์เครดิตยูเนียนคอคโค จำกัด เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
4. กลยุทธ์การพัฒนาคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมขององค์การเพื่อการพัฒนาคุณภาพ

สินค้าและบริการ

ข้อเสนอแนะ

การพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันของสหกรณ์เครดิตยูเนียนคอคโค จำกัด มีเป้าหมายเพื่อเป็นสถาบันการเงินชั้นนำระดับภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภายใน 5 ปี และเป็นเลิศด้านธุรกิจบริการที่หลากหลาย เพื่อคุณภาพชีวิตของสมาชิกให้ดีขึ้นด้วยการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนด และประเด็นที่ควรศึกษาต่อไป คือ แนวทางการนำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบคุณประธาน คณะกรรมการบริหาร ผู้จัดการ และสมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียนคอคโค จำกัด จังหวัดสุรินทร์ ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทุกท่านที่มีส่วนช่วยให้งานวิจัยครั้งนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี

เอกสารอ้างอิง

- Abhakorn, P., Charumilind, C., Tiantitikul, R., Pinyoanantapong, N., Paiwan, T., Pholpipattanaphong, P., ... Rangsi, P. (2011). *The roles of microfinance in promoting financial access*. Bangkok: Office of Financial System Policy and Financial Institutions. [in Thai]
- Aminzadeh, A. (2009). *Customer acceptance and bank employee perceptions of internet banking* (Master independent study). The British University, Dubai.
- Baryniene, J., & Dauknyte, B. (2015). Creativity as the main factor for organizations' success: Theoretical approach. *European Integration Studies*, 1(9), 235-243.
- Belas, J. (2012). Social responsibility and ethics in the banking business: Myth or reality? A case study from the Slovak republic. *Economic Annals*, 57(195), 115-137.

- Bjornebekk, G., Diseth, A., & Ulriksen, R. (2013). Achievement motives, self-efficacy, achievement goals, and academic achievement at multiple stages of education: A longitudinal analysis. *Psychological Reports, 112*(3), 771-787.
- Certo, S. C. (2009). *Modern management* (8th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Chen, M. (2005). Ethics: An urgent competency in financial education. *Journal of American Academy of Business, Cambridge, 6*(2), 74-79.
- Credit Union League of Thailand Limited. (2019). *Credit union history in Thailand*. Retrieved from <https://www.cultthai.coop/cultthai/index.php/2017-05-24-02-43-05/cu-history1-2> [in Thai]
- Dararuang, K. (2017). Product development and marketing strategies of Ban Khao Laem Community Enterprise, Nakhon Sawan province. *Suthiparithat Journal, 31*(100), 130-143. [in Thai]
- Demir, R., Wennberg, K., & McKelvie, A. (2017). The strategic management of high-growth firms: A review and theoretical conceptualization. *Long Range Planning, 50*(4), 431-456.
- Ennis, M. R. (2008). *Competency models: A review of the literature and the role of the Employment and Training Administration (ETA)*. Washington, D.C.: Office of Policy Development and Research, Employment and Training Administration, U.S. Dept. of Labor
- Harrison, J. S., & John, C. H. S. (1994). *Strategic management of organizations and stakeholders: Theory and cases*. n.p.: West Group.
- Healy, P., Serafeim, G., Srinivasan, S., & Yu, G. (2014). Market competition, earnings management, and persistence in accounting profitability around the world. *Review of Accounting Studies, 19*(4), 1281-1308.
- Hrebiniak, L. G. (2013). *Making strategy work: Leading effective execution and change*. New Jersey: FT Press.
- Kadar, M., Moise, I. A., & Colomba, C. (2014). Innovation management in the globalized digital society. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 143*, 1083-1089.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive Performance. *Harvard Business Review, 70*(1), 71-79.
- Kim, D. Y., Kumar, V., & Kumar, U. (2012). Relationship between quality management practices and innovation. *Journal of operations management, 30*(4), 295-315.
- Kim, S. S., Lee, J., & Prideaux, B. (2014). Effect of celebrity endorsement on tourists' perception of corporate image, corporate credibility and corporate loyalty. *International Journal of Hospitality Management, 37*, 131-145.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). *Principles of marketing*. London: Pearson Education.

- Kotler, P., & Armstrong, G. (2014). *Principle of marketing* (15th ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Kungla, C., Raksong, S., & Erawan, T. (2014). Effects of corporate image management on customer satisfaction of agricultural product exporting businesses in Thailand. *Journal of Humanities and Social Sciences, Mahasarakham University, 33*(1), 45-53. [in Thai]
- Nguyen, N., Leclerc, A., & Leblanc, G. (2013). The mediating role of customer trust on customer loyalty. *Journal of Service Science and Management, 6*(1), 96-109.
- Nongkran, C., & Chirath, K. (2018). Strategic management of social enterprise to Thailand 4.0. *Payap University Journal, 28*(1), 1-18. [in Thai]
- Porter, M. E. (1998). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitions: With a new introduction*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (2008). *The competitive advantage of nations*. New York: Macmillan.
- Proyrungrroj, R. (2008). *Service psychological*. Bangkok: O.S. Printing House. [in Thai]
- Ramos, M. T., Morales, V. J., & Sanchez, E. (2012). Technological distinctive competencies and organizational learning: Effects on organizational innovation to improve firm performance. *Journal of Engineering and Technology Management, 29*(3), 331-357.
- Robbins, S. P., & DeCenzo, D. A. (2004). *Management*. London: Pearson Education.
- Rothaermel, F. T. (2013). *Strategic management: Concepts and cases*. New York: McGraw-Hill.
- Sarawut, P. (2011). *A study of factors affecting the adoption of electronic commerce technology of small and medium enterprises* (Master independent study). Thammasat University, Bangkok. [in Thai]
- Suk-Anek, A., & Dhebpanya, P. (2018). Management strategies of private commercial banks to be a high-performance organization. *Journal of Humanities and Social Sciences Review, 21*(2), 325-345. [in Thai]
- Supanee, S. (2010). *Strategic management: Concepts and theory* (3rd ed.). Bangkok: Thammasat University Press. [in Thai]
- Tongyam, P. (2017). The importance of service quality for business success. *Kasem Bundit Journal, 18*(1), 219-232. [in Thai]
- Townsend, R. M. (2011). *Financial systems in developing economies: Growth, inequality and policy evaluation in Thailand*. New York: Oxford University Press.
- Turker, D. (2009). How corporate social responsibility influences organizational commitment. *Journal of Business Ethics, 89*(2), 189-204.

-
- Vila, L. E., Perez, P. J., & Coll-Serrano, V. (2014). Innovation at the workplace: Do professional competencies matter?. *Journal of Business Research*, 67(5), 752-757.
- Wannaporn, T. (2010). *Strategic management and marketing strategy for the competitiveness of the motorcycle distributor business: A case study of JRY limited partnership* (Master independent study). University of the Thai Chamber of Commerce, Bangkok. **[in Thai]**
- Weng, M., Ha, J. L., Wang, Y. C., & Tsai, C. L. (2012). A study of the relationship among service innovation, customer value and customer satisfaction: An empirical study of the hotel industry in Taiwan. *International Journal of Organizational Innovation*, 4(3), 98-112.
- Wheelen, T. L., & Hunger, D. J. (2008). *Strategic management and business policy* (11th ed.). London: Pearson Education.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Concepts in strategic management and business policy: Toward global sustainability*. London: Pearson.
- Yaeger, T. F., & Sorensen, P. F. (2009). *Strategic organization development: Managing change for success*. Charlotte, NC: Information Age.
- Yakean, S., & Homboonma, P. (2016). Factors influencing the adoption of Government Savings Bank's financial services in urban and rural areas in Lampang province. *Journal of Business, Economics and Communications*, 11(2), 160-171. **[in Thai]**