



รายงานการวิจัย
เรื่อง

อิทธิพลเชิงสาเหตุของความได้เปรียบในการแข่งขันที่มีต่อผลการดำเนินงาน
ของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย

Causal Effects of Competitive Advantage to Performance on
Saving and Credit Cooperative in Thailand

ดร.ชญานันท์ เกิดพิทักษ์

มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

2560

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต



รายงานการวิจัย
เรื่อง

อิทธิพลเชิงสาเหตุของความได้เปรียบในการแข่งขันที่มีต่อผลการดำเนินงาน
ของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย

Causal Effects of Competitive Advantage to Performance on
Saving and Credit Cooperative in Thailand

ดร.ชญานันท์ เกิดพิทักษ์
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

2560

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต

(งานวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนจากงบประมาณแผ่นดินด้านการวิจัย ปีงบประมาณ 2558)

หัวข้อวิจัย	อิทธิพลเชิงสาเหตุของความได้เปรียบในการแข่งขันที่มีต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย
ผู้ดำเนินการวิจัย	ดร.ชญานันท์ เกิดพิทักษ์
ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร. มนตรี พิริยะกุล
หน่วยงาน	หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิตสาขาวิชาการบริการลูกค้า คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต
ปี พ.ศ.	2560

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาภาพรวมของความได้เปรียบในการแข่งขันของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย 2) เพื่อศึกษาภาพรวมผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย และ 3) เพื่อศึกษาอิทธิพลเชิงสาเหตุของความได้เปรียบในการแข่งขันที่มีต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย การดำเนินการวิจัยเป็นแบบผสมผสานการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ ประชากรประกอบด้วยสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการคัดเลือกแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยแบ่งการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มละ 400 องค์กร การเก็บรวบรวมข้อมูลเก็บตามกลุ่มเจ้าหน้าที่ระดับบริหาร 400 องค์กร และเก็บข้อมูลจากกลุ่มของกรรมการดำเนินการ 400 องค์กร เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ในงานวิจัยประกอบด้วย สถิติเชิงพรรณนา และสถิติเชิงอนุมาน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง (SEM)

ผลจากผลการศึกษาพบว่า ผลการดำเนินงาน (PER) ได้รับอิทธิพลโดยตรงจากความได้เปรียบในการแข่งขัน และได้รับอิทธิพลโดยทางอ้อมจาก ความไว้วางใจ (TRU) การมุ่งเน้นลูกค้า (CUO) ชื่อเสียงองค์กร (COR) และ นวัตกรรมจัดการ (MAN) โดยผ่านความได้เปรียบในการแข่งขัน (COM) อีกด้วย แสดงว่า นอกจากการมีผลการดำเนินงานที่ดีต้องขึ้นอยู่กับความได้เปรียบในการแข่งขันที่ดีแล้ว ยังต้องขึ้นอยู่กับความไว้วางใจ การมุ่งเน้นลูกค้า ชื่อเสียงองค์กร และนวัตกรรมจัดการที่ดีอีกด้วย ซึ่งผลการทดสอบ พบว่า PER ได้รับอิทธิพลโดยทางอ้อม โดยที่ TRU มีอิทธิพลโดยทางอ้อมต่อ PER ที่สัมพันธ์เส้นทางเท่ากับ 0.167 COU มีอิทธิพลโดยทางอ้อมต่อ PER ที่สัมพันธ์เส้นทางเท่ากับ 0.198 COR มีอิทธิพลโดยทางอ้อมต่อ PER ที่สัมพันธ์เส้นทางเท่ากับ 0.171 และ MAN มีอิทธิพลโดยทางอ้อมต่อ PER ที่สัมพันธ์เส้นทางเท่ากับ 0.237โดยมีการทดสอบอิทธิพลที่ระดับนัยสำคัญ 0.01

Research Title	Causal Effects of the Competitive Advantage to Performance on Saving and Credit Cooperatives in Thailand
Researcher	Dr. Chayanan Kerdpitak
Research Consultants	Associate Professor Dr. Montree Piriyaikul
Organization	Customer Service, Faculty of Management Sciences Suan Dusit University
Year	2017

This research aimed to 1) study the overall competitive advantage of the credit unions in Thailand 2) study the overall operations of the credit unions in Thailand and 3) study the causal influences of the advantages affecting the operations of the credit unions in Thailand. The research was conducted by mixing quantitative research with qualitative research. The populations were the credit unions in Thailand. Stratified random sampling was applied to the selection of the sample by dividing the sample into two groups, 400 organizations for each group. The data were collected from the executives and the directors of the 400 organizations. The tools used for this research include questionnaires and interviews. The statistics used in this research comprised descriptive statistics and inferential statistics. Meanwhile, the structural equation model (SEM) was used for data analysis.

According to the results of the study, the performances were directly affected by the competitive advantages and indirectly affected by trust, customer orientation, corporate reputation and management innovation through the competitive advantages, indicating that apart from the competitive advantages, the good performances relied on the good customer orientation, trust of the corporate reputation and the management innovation. The analysis result show that the performances were indirectly affected, as the trust directly influenced the performances with the path coefficient of 0.167. The customer focus indirectly influenced the performances, with the path coefficient of 0.198. The corporate image directly influenced the performances, with the path coefficient of 0.171. The management innovation directly influenced the performances, with the path coefficient of 0.237. The level of significance used in this study was 0.01.

กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยครั้งนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาจากหน่วยงานหลายหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่กรุณาให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูล ค้นคว้าทางด้านเอกสารหลักฐานต่าง ๆ ประกอบด้วย สำนักงานสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย กรมส่งเสริมสหกรณ์ ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์ประเทศไทย สำนักหอสมุดมหาวิทยาลัยรามคำแหง รวมทั้งการใช้สถานที่ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ตลอดจนผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ที่ให้ข้อมูลทุกท่าน

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.มนตรี พิริยะกุล คณะวิทยาศาสตร์มหาวิทยาลัยรามคำแหง และรองศาสตราจารย์ ดร.กมล บุชบา คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ รองศาสตราจารย์ ดร. จุฑา เทียนไทย ผู้ทรงคุณวุฒิที่กรุณาให้คำปรึกษา ที่ให้ข้อคิดหลายประการ ทำให้ผู้วิจัยต้องค้นคว้าทบทวนวรรณกรรมเพิ่มเติมทั้งในด้านการจัดการธุรกิจ ทั้งในส่วนของภาครัฐและภาคเอกชน การทบทวนทฤษฎีและวรรณกรรมต่าง ๆ รวมทั้งด้านการใช้เทคนิคในการวิจัย

ขอขอบพระคุณมหาวิทยาลัยสวนดุสิตและผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่เปิดโอกาสให้คณาจารย์ได้ทำการวิจัย รวมทั้งสำนักวิจัยและพัฒนา ที่ให้การสนับสนุนให้คำปรึกษาในการทำวิจัย ทั้งเปิดโอกาสให้ศึกษาหาความรู้ประกอบกับมีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถในการศึกษาค้นคว้าเพื่อสร้างสรรค์ผลงานทางวิชาการที่มีคุณค่าสืบไป

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยขอขอบคุณค่าและคุณความดีทั้งหลายแห่งผลงานทางวิชาการฉบับนี้ ให้แก่ บิดา มารดา ครอบครัว ผู้ที่คอยห่วงใยให้ความช่วยเหลือ ทำให้ผู้วิจัยฟันฝ่าปัญหาและอุปสรรคทั้งหลายทั้งปวงจนประสบความสำเร็จทุกประการ

ชฎานันท์ เกิดพิทักษ์

2560

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ข
กิตติกรรมประกาศ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญภาพ	ณ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญ	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
ขอบเขตการวิจัย	3
สมมติฐานการวิจัย	4
คำจำกัดความที่ใช้ในงานวิจัย	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	6
ทฤษฎีความได้เปรียบในการแข่งขัน	6
ทฤษฎีฐานทรัพยากร	8
การทบทวนวรรณกรรม	9
ความไว้วางใจ	10
การมุ่งเน้นลูกค้า	11
ชื่อเสียงองค์กร	12
นวัตกรรมการจัดการ	15
ความได้เปรียบในการแข่งขัน	17
ผลการดำเนินงาน	20
กรอบแนวคิดในการวิจัย	21
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	22
ประชากรและการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง	22
นิยามศัพท์ปฏิบัติการและการสร้างมาตรวัด	24
เครื่องมือในการวิจัยและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ	31

	หน้า
การหาคุณภาพเครื่องมือ	32
การตรวจสอบคุณภาพของมาตรวัดด้วยวิธีการทางสถิติโดยการตรวจสอบความ เชื่อถือได้ (Reliability) และความเที่ยงตรง (Validity)	32
การตรวจสอบคุณภาพของแบบจำลองและมาตรวัด	38
การเก็บรวบรวมข้อมูล	40
การวิเคราะห์ข้อมูล	40
การวิจัยเชิงคุณภาพ	42
บทที่ 4 ผลการวิจัย	43
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ	43
ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1	45
ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2	47
ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3	49
ผลการวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุ	60
ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย	61
สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน	63
ผลการศึกษาเชิงคุณภาพ	64
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	69
สรุปผลการวิจัย	69
อภิปรายผล	74
ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้	78
ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป	79
บรรณานุกรม	81
บรรณานุกรมภาษาไทย	81
บรรณานุกรมภาษาต่างประเทศ	81
ภาคผนวก	84
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม	85
ภาคผนวก ข ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัย	93
ประวัติผู้วิจัย	102

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
3.1	รายการข้อคำถามการวัดความน่าไว้วางใจจากองค์กรอื่น	24
3.2	รายการข้อคำถามวัดความน่าไว้วางใจจากสมาชิก	25
3.3	รายการข้อคำถามวัดความปลอดภัย	25
3.4	รายการข้อคำถามวัดความสะดวกรวดเร็ว	26
3.5	รายการข้อคำถามวัดความรวดเร็ว	26
3.6	รายการข้อคำถามวัดความได้เปรียบด้านต้นทุน	27
3.7	รายการข้อคำถามวัดความได้เปรียบด้านความแตกต่าง	27
3.8	รายการข้อคำถามวัดคุณภาพของสินค้า	28
3.9	รายการข้อคำถามวัดคุณภาพบริการ	28
3.10	รายการข้อคำถามวัดความรับผิดชอบต่อสังคม	29
3.11	รายการข้อคำถามวัดการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในองค์กร	29
3.12	รายการข้อคำถามการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน	30
3.13	รายการข้อคำถามวัดผลการดำเนินงานด้านการเงิน	30
3.14	รายการข้อคำถามวัดการเติบโตทางการตลาด	31
3.15	ผลการทดสอบความเชื่อถือได้และความเที่ยงตรงด้วยวิธีทางสถิติ	33
4.1	จำนวนและร้อยละของลักษณะการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์	43
4.2	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความได้เปรียบในการแข่งขัน	45
4.3	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความได้เปรียบด้านต้นทุน	45
4.4	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความได้เปรียบด้านความแตกต่าง	46
4.5	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการดำเนินงานของสหกรณ์ฯ	47
4.6	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการดำเนินงานด้านการเงิน	48
4.7	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความได้เปรียบด้านการตลาด	48
4.8	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความไว้วางใจ	49
4.9	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความไว้วางใจจากองค์กรอื่น	50
4.10	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความไว้วางใจจากสมาชิก	50
4.11	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการมุ่งเน้นลูกค้า	51
4.12	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความปลอดภัย	52
4.13	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสะดวกรวดเร็ว	52
4.14	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความรวดเร็ว	53
4.15	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของชื่อเสียงองค์กร	54
4.16	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคุณภาพสินค้า	55
4.17	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคุณภาพบริการ	56
4.18	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความรับผิดชอบต่อสังคม	56

ตารางที่		หน้า
4.19	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของนวัตกรรมการจัดการ	57
4.20	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้	58
4.21	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการปรับเปลี่ยนกระบวนการ	59
4.22	ผลการทดสอบสมมติฐาน	62
4.23	อิทธิพลของตัวแปรที่มีต่อผลการดำเนินงาน	62

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1.1	ภาพกรอบแนวความคิดในการวิจัย	24
2.1	ผลการวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุ	66

บทที่ 1 บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญ

สหกรณ์ออมทรัพย์เป็นสถาบันการเงินที่มีความสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศไทยมาก สถาบันหนึ่งเนื่องจากเมื่อพิจารณาด้านสินทรัพย์โดยรวมของสหกรณ์ออมทรัพย์มีมูลค่าประมาณ 1,081,587 ล้านบาท (กรมตรวจบัญชีสหกรณ์, 2556) และหากนำมาจัดกลุ่มอุตสาหกรรมพบว่า สหกรณ์ออมทรัพย์จัดอยู่ในอุตสาหกรรมบริการ (กระทรวงพาณิชย์ 2556) การดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์จะดำเนินการโดยกลุ่มบุคคลที่เป็นสมาชิก เพื่อแก้ปัญหาความเดือดร้อนทางด้านเศรษฐกิจ และ สังคมร่วมกัน คณะผู้บริหารงานมาด้วยความสมัครใจช่วยเหลือซึ่งกันและกันโดยยึดหลักปรัชญาของสหกรณ์ ผู้ใช้บริการของสหกรณ์คือสมาชิกของสหกรณ์ ส่วนใหญ่เป็นพนักงานประจำ มีเงินได้รายเดือนทุกเดือน ในบางส่วนอาจเป็นผู้เกษียณมีรายได้จากดอกผลของเงินสะสมจากการทำงานก่อนเกษียณ ในปัจจุบันขนาดของสินทรัพย์และการดำเนินธุรกิจมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่องท่ามกลางภาวะเศรษฐกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง แต่ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ส่วนใหญ่ก็ยังประสบผลสำเร็จรวมทั้งมีผลประกอบการสูงอย่างต่อเนื่อง

จากการศึกษาสภาพในปัจจุบันของสหกรณ์ออมทรัพย์นั้นมีหน่วยงานตั้งอยู่ทุกจังหวัดในประเทศไทยรวมทั้งสิ้น 1,264 องค์กร จำนวนสมาชิกทั้งสิ้น 2,581,143 คน ประกอบด้วยสินทรัพย์รวมทั้งสิ้น 1,081,587 ล้านบาท และมีอัตราเพิ่มขึ้นของสินทรัพย์ทุกปีประมาณร้อยละ 16.08 นอกจากนี้ยังมีสินทรัพย์หมุนเวียน 241,937 ล้านบาท เงินลงทุนระยะยาว 128,541 ล้านบาท ลูกหนี้เงินให้กู้ระยะยาว 701,978 ล้านบาท (กรมตรวจบัญชีสหกรณ์, 2556) จากปริมาณเงินที่กล่าวมานี้ นับเป็นปริมาณที่สูงมากซึ่งมีความสำคัญต่อเศรษฐกิจและมีผลที่จะทำให้เศรษฐกิจโดยรวมของประเทศเปลี่ยนแปลงได้หากมีการบริหารจัดการที่ไม่ดีเพียงพอ

ในจำนวนองค์กรของสหกรณ์ออมทรัพย์ทั้งสิ้น 1,264 องค์กรนั้นพบว่า มีโครงสร้างหลักที่คล้ายคลึงกันคือ ประกอบด้วยหน่วยงานหลัก มีการให้กู้ยืมเงินแก่สมาชิก มีการรับฝากเงินจากสมาชิก ทั้งการให้กู้ยืมเงินจากสถาบันการเงินอื่น ๆ มีการบริหารงานโดยคณะกรรมการจำนวน 15 คน นอกจากนี้ยังมีผู้บริหารที่มาจากเจ้าหน้าที่ ได้แก่ ผู้จัดการสหกรณ์ หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ หัวหน้าส่วนงานในโครงสร้างหลักที่คล้ายคลึงกันแต่การดำเนินงานภายในมีความแตกต่างเนื่องจาก จำนวนสมาชิกไม่เท่ากัน ศักยภาพในการฝากเงินและการให้กู้เงินความสามารถในการจ่ายคืนเงินกู้ไม่เท่ากัน จึงทำให้ระบบการบริหารงานมีความแตกต่าง ในส่วนนี้ทำให้ส่วนราชการต่าง ๆ ให้คำแนะนำและให้ความช่วยเหลือในการบริหารจัดการได้ไม่เท่าเทียมกัน ความเชื่อมั่นของสมาชิกและหน่วยงานอื่นก็ไม่เท่าเทียมกันอีกด้วย (กรมตรวจบัญชีสหกรณ์, 2556)

เมื่อศึกษาถึงความได้เปรียบในโครงสร้างของสหกรณ์ออมทรัพย์พบว่า สหกรณ์ออมทรัพย์มีลูกค้าหลักคือพนักงานในหน่วยงานที่สหกรณ์ดำเนินการอยู่ การรับฝากเงินจากสมาชิกเป็นความพึงพอใจของสมาชิกเอง ซึ่งขึ้นอยู่กับผลตอบแทนที่ได้รับ ส่วนการให้กู้ยืมเงินนั้นสหกรณ์จะมีความ

ได้เปรียบในด้านการเรียกเก็บหนี้แบบหัก ณ ที่จ่าย คือการหักจากเงินเดือนที่ต้นสังกัดเป็นผู้ดำเนินการให้ จึงไม่มีปัญหาหนี้สูญเช่นสถาบันการเงินอื่น ๆ อันเป็นความได้เปรียบที่เหนือกว่าคู่แข่งมาก

แต่ทั้งนี้การให้กู้ยืมเงินก็ยังมีข้อจำกัดที่เงินเดือน และเงินรายได้อื่น ๆ ที่พึงได้ อัตราดอกเบี้ยที่สหกรณ์ออมทรัพย์เรียกเก็บจากสมาชิกจะอยู่ในอัตราที่ต่ำกว่า สถาบันการเงินอื่น ๆ มาก สหกรณ์มีกฎเกณฑ์ และเงื่อนไขการเรียกเก็บดอกเบี้ย ทำให้ผลประกอบการถูกจำกัดออกไป สหกรณ์ออมทรัพย์ไม่สามารถออกผลิตภัณฑ์เงินกู้ที่ให้ผลตอบแทนสูงได้ ทำให้อัตราการทำกำไรน้อยกว่าสถาบันการเงินอื่น ๆ ที่เป็นคู่แข่ง สหกรณ์ออมทรัพย์จึงต้องพยายามแสวงหาวิธีการให้กู้เงินแบบต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับกฎข้อบังคับของสหกรณ์

จากความสำคัญดังกล่าวข้างต้นแม้จะพบว่าสหกรณ์มีผลการดำเนินงานที่ดีมาโดยตลอดก็ตาม เมื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการจะพบว่า สหกรณ์ออมทรัพย์นั้นยังประสบปัญหาหลายด้าน ซึ่งปัญหานั้นจะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ หากสหกรณ์ขาดกระบวนการบริหารจัดการและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เมื่อมีการบริหารจัดการที่ดีมีวิธีการป้องกันและแก้ไขปัญหาอย่างถูกวิธีผลการดำเนินงานของสหกรณ์ก็จะดีขึ้น

จากการศึกษาปัญหา (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2554) พบว่าปัญหาดังกล่าวนั้นประกอบด้วย

1) คณะกรรมการ เจ้าหน้าที่ สมาชิก บางส่วนยังขาดความรู้ความเข้าใจในหลักการสำคัญทั้งระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์ และยังขาดการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องทำให้เกิดความไม่เชื่อมั่นในองค์กรซึ่งมีผลกระทบต่อทั้งด้านชื่อเสียงองค์กรและความน่าไว้วางใจ

2) เมื่อมีการตรวจสอบกระบวนการทำงานภายในของสหกรณ์พบว่ามีความบกพร่องในการกลั่นกรองข้อมูลจากเจ้าหน้าที่ไปสู่คณะกรรมการทำให้เกิดความผิดพลาดและมีผลต่อการให้บริการที่ล่าช้าและการให้บริการที่ผิดพลาดซึ่งมีผลเสียต่อการให้บริการลูกค้าซึ่งอาจจะมีผลทำให้ลูกค้าไปเลือกใช้บริการของธนาคารซึ่งเป็นคู่แข่งของสหกรณ์

3) ด้านทัศนคติ สมาชิกซึ่งเป็นผู้ใช้บริการของสหกรณ์ยังคงมีทัศนคติที่เชิงลบต่อคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ สมาชิกบางส่วนยังคงมีความคิดว่าคณะกรรมการเข้ามาเพื่อหวังหารายได้เพิ่ม ซึ่งขัดต่อปรัชญาการดำเนินงานของสหกรณ์ซึ่งมีผลกระทบต่อชื่อเสียงขององค์กร

4) ด้านเงินทุนสำรองในระบบนั้นยังพบว่ามีจำนวนน้อยกว่าที่ควรเมื่อทุนสำรองน้อยทำให้เกิดความไม่มั่นคงและมีความเสี่ยงต่อลูกค้าซึ่งเป็นสมาชิก ซึ่งมีผลเสียทั้งต่อลูกค้าหรือสมาชิกและชื่อเสียงขององค์กร

5) การปล่อยกู้ของสหกรณ์ออมทรัพย์มีวงเงินการปล่อยกู้ต่ำกว่าสถาบันการเงินอื่นซึ่งทำให้อัตราการไหลออกของลูกค้าหรือสมาชิกเพื่อไปกู้เงินสถาบันการเงินอื่นมีมากขึ้น

6) นอกจากนี้ยังประสบปัญหาการฟ้องร้องในโครงการต่าง ๆ หลายโครงการซึ่งทำให้เกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่อการบริหารงานของสหกรณ์มีผลกระทบต่อชื่อเสียงขององค์กร

7) สหกรณ์ในปัจจุบันนี้มีการใช้นวัตกรรมจัดการเพิ่มมากขึ้น เช่นการใช้ระบบการกู้เงิน การฝากถอนเงินผ่าน ระบบ เอทีเอ็ม ซึ่งทำให้เกิดความสะดวกแก่ลูกค้าหรือสมาชิกมากขึ้นยังผลให้สมาชิกบางส่วนหันมาใช้บริการของสหกรณ์ออมทรัพย์แทนการใช้บริการของสถาบันการเงินอื่น ๆ (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2554)

จากปัญหาดังกล่าวข้างต้นเมื่อนำหลักการทางทฤษฎีเข้ามาวิเคราะห์เพื่อแก้ไขปัญหาพบว่า ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการองค์กรโดยที่สามารถทำให้องค์กรนั้นมีความได้เปรียบในการแข่งขันและมีผลประกอบการที่ดีขึ้น ประกอบด้วยทฤษฎี 2 ทฤษฎี ดังนี้ 1) ทฤษฎีความได้เปรียบในการแข่งขันและ 2) ทฤษฎีฐานทรัพยากร ทั้งสองทฤษฎีนี้ได้กล่าวถึงการบริหารจัดการองค์กรที่ทำให้้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขันต้องประกอบไปด้วย 1) การบริหารจัดการด้วยต้นทุนที่ต่ำ 2) สินค้าและบริการมีความแตกต่างจากคู่แข่ง 3) มีการตอบสนองความพึงพอใจแก่ลูกค้าที่ดี โดยที่ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรจะส่งผลให้องค์กรมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นประกอบด้วยตัวชี้วัด 2 ประการ คือ 1) ผลการดำเนินงานด้านการเงิน 2) ผลการดำเนินงานด้านการตลาด โดยที่องค์กรเหล่านี้ต้องมีการปรับปรุงและให้ความสำคัญกับปัญหา ได้แก่ 1) ความไว้วางใจ (Trust) 2) การมีชื่อเสียง (Reputation) 3) การมุ่งเน้นลูกค้า (Customer Orientation) 4) นวัตกรรมจัดการ (Management Innovation) ที่ดีอีกด้วย (Porter, 1980; Barney, 1991) ประเด็นต่าง ๆ เหล่านี้มีผลทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขันทั้งยังทำให้ผลประกอบการขององค์กรสูงขึ้นด้วยหากได้มีการพัฒนาในส่วนต่าง ๆ เหล่านี้ให้ดียิ่งขึ้น

ดังนั้นในการศึกษาเรื่องนี้คำถามวิจัยจึงมีดังต่อไปนี้

- 5.1. ความได้เปรียบในการแข่งขันในภาพรวมของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทยเป็นอย่างไร
- 5.2. ผลการดำเนินงานในภาพรวมของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทยเป็นอย่างไร
- 5.3. ปัจจัยใดบ้างที่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาพรวมของความได้เปรียบในการแข่งขันของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ในส่วนนี้ผู้วิจัยมุ่งเน้นความได้เปรียบ 2 ด้าน คือ 1) ด้านต้นทุน 2) ด้านความแตกต่างของสินค้าและบริการ
 1. เพื่อศึกษาภาพรวมของผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย โดยผู้วิจัยมุ่งเน้นผลการดำเนินงาน 2 ด้าน คือ 1) การเติบโตทางการเงิน และ 2) การเติบโตทางการตลาด
 2. เพื่อศึกษาอิทธิพลเชิงสาเหตุของความได้เปรียบในการแข่งขันที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย

ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตของการศึกษาประกอบด้วย

ขอบเขตของพื้นที่การศึกษา

พื้นที่ที่ทำการศึกษาประกอบด้วย พื้นที่ทั้งหมดในประเทศไทยที่มีสหกรณ์ออมทรัพย์

เปิดดำเนินการอยู่ทั้งสิ้น จำนวน 1,260 องค์กร โดยจะทำการสุ่มตัวอย่างตามขั้นตอนและวิธีการสุ่มตัวอย่างผู้วิจัยใช้แผนการสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) และจัดสรรตัวอย่างด้วยวิธี Proportional allocation โดยใช้สูตรคำนวณที่ปรากฏในกลุ่มตัวอย่าง

ขอบเขตของประชากร

ศึกษาเฉพาะสหกรณ์ออมทรัพย์ที่จดทะเบียนในประเทศไทยและมีหน่วยงานต้นสังกัดในประเทศไทยเท่านั้น และเป็นสหกรณ์ที่ดำเนินกิจการด้านการเงินเพียงอย่างเดียวไม่ประกอบธุรกิจด้านอื่น เช่น การจำหน่ายสินค้า หรือ การให้เช่าพื้นที่

ขอบเขตของระยะเวลา

ผู้วิจัยเริ่มศึกษาในเดือน เมษายน 2558 จนถึงสิ้นเดือน มีนาคม 2559 โดยที่ในเดือน มกราคม 2558 ถึง เดือน มีนาคม 2559 จะจัดทำรูปแบบของงานวิจัย และรวมทั้งการเผยแพร่ผลงานวิจัย

ขอบเขตของเนื้อหา

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดเนื้อหาในการศึกษาตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาดังนั้นจึงมีขอบเขตในการศึกษาดังนี้

1. วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 และข้อที่ 2 ศึกษาเฉพาะภาพรวมของความได้เปรียบในการแข่งขันและผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ความได้เปรียบในการแข่งขัน แบ่งออกเป็น 2 ด้านคือ 1) ด้านต้นทุน 2) ด้านความแตกต่างของสินค้าและบริการ
2. ศึกษาผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ แบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ 1) ด้านการเติบโตทางการเงิน 2) ด้านการเติบโตทางการตลาด
3. ศึกษาอิทธิพลเชิงสาเหตุของความได้เปรียบในการแข่งขัน ผู้วิจัยมุ่งศึกษาประเด็นสำคัญจาก ทฤษฎีรวมทั้งประเด็นที่พบจากวรรณกรรมและจากสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริงจากการสำรวจพื้นที่และการสัมภาษณ์เบื้องต้นซึ่งประกอบด้วย 1) ด้านความไว้วางใจ (Trust) 2) ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (Customer Orientation) 3) ด้านชื่อเสียงองค์กร (Reputation) 4) ด้านนวัตกรรมการจัดการ (Management Innovation) 5) ด้านความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage)

ขอบเขตของตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษาประกอบด้วย 1) ด้านความไว้วางใจ (Trust) 2) ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (Customer Orientation) 3) ด้านชื่อเสียงองค์กร (Reputation) 4) ด้านนวัตกรรมการจัดการ (Management Innovation) 5) ด้านความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) และ 6) ด้านผลการดำเนินงาน (Performance)

สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 ความไว้วางใจมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน และมีอิทธิพลโดยทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์

สมมติฐานที่ 2 การมุ่งเน้นลูกค้ามีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์

สมมติฐานที่ 3 ชื่อเสียงองค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์

สมมติฐานที่ 4 นวัตกรรมการจัดการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขันและมีอิทธิพลโดยทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์

สมมติฐานที่ 5 ความได้เปรียบในการแข่งขันมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์

คำจำกัดความที่ใช้ในงานวิจัย

ความได้เปรียบในการแข่งขัน หมายถึง องค์กรมีปัจจัยที่เอื้อต่อการทำประโยชน์ให้องค์กรตนเองได้มากกว่าคู่แข่ง โดยที่คู่แข่งอาจไม่มีหรือมีน้อยกว่า เช่น เงินลงทุน ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ เป็นต้น

ผลการดำเนินงาน หมายถึง ผลประกอบการของสหกรณ์ออมทรัพย์ อันได้แก่ การทำกำไร รายได้ และการเติบโตทางการตลาด

สหกรณ์ออมทรัพย์ หมายถึง องค์กรธุรกิจที่ดำเนินธุรกิจด้านการจัดการธุรกรรมทางการเงินมีองค์ประกอบการทำงานด้วยการให้กู้เงินแก่สมาชิก และการรับฝากเงินเป็นหลัก

สมาชิกสหกรณ์ หมายถึง ลูกค้าของสหกรณ์ออมทรัพย์อันมาจากพนักงานในองค์กรที่สหกรณ์ออมทรัพย์นั้นดำเนินธุรกิจอยู่ บุคคลภายนอกไม่สามารถเข้ามาเป็นสมาชิกได้

คณะกรรมการดำเนินการ หมายถึง ผู้บริหารของสหกรณ์ออมทรัพย์ซึ่งได้รับการเลือกตั้งมาจากสมาชิกของสหกรณ์ทำหน้าที่ บริหารงานของสหกรณ์ให้บรรลุผลตามจุดมุ่งหมาย

เจ้าหน้าที่สหกรณ์ หมายถึง พนักงานซึ่งเป็นลูกจ้างของสหกรณ์ออมทรัพย์ปฏิบัติงานในสหกรณ์ออมทรัพย์ซึ่งอาจเป็นพนักงานในองค์กรที่สหกรณ์ตั้งอยู่หรือเป็นพนักงานโดยตรงของสหกรณ์

ชื่อเสียงองค์กร หมายถึง การที่องค์กร

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เป็นแนวทางในการพัฒนาการจัดการธุรกิจสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สามารถทราบถึงปัจจัยที่มีผลโดยตรงในการจัดการสหกรณ์
2. เป็นแนวทางในการพัฒนาธุรกิจ แนวทางในการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ของสหกรณ์ให้เท่าเทียมกับคู่แข่งในท้องตลาดปัจจุบัน
3. ทำให้ทราบถึงปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันซึ่งสหกรณ์ออมทรัพย์สามารถนำปัจจัยต่าง ๆ ไปเป็นแนวทางพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องในการวิจัย

ทฤษฎีความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Theory)

ทฤษฎีความได้เปรียบในการแข่งขันมีหลักการที่สำคัญเกี่ยวกับการแข่งขันของธุรกิจที่จะช่วยให้ธุรกิจต่าง ๆ นั้นประสบความสำเร็จ ประกอบด้วยหลักการสำคัญ 3 ประการคือ 1) กลยุทธ์การแข่งขัน (competitive strategy) 2) ความได้เปรียบในการแข่งขัน (competitive advantage) และ 3) ความได้เปรียบในการแข่งขันของประเทศ (competitive advantage of nations) (Porter, 1980) กล่าวได้ว่าความได้เปรียบในการแข่งขัน (competitive advantage) ประกอบด้วยการมีต้นทุนองค์กรที่ต่ำ สินค้าและบริการมีความแตกต่าง และมีความสามารถในการตอบสนองความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ (Porter, 1980; Porter, 1985, Porter, 2008) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

กลยุทธ์ในการแข่งขัน (competitive strategy)

ตามแนวคิดการแข่งขันธุรกิจจะประสบความสำเร็จได้จะต้องประกอบด้วยโครงสร้างของธุรกิจนั้นดีและการวางตำแหน่งของธุรกิจมีความเหมาะสม ซึ่งจะได้มีการนำเสนอตัวแบบในการวิเคราะห์โครงสร้างและการแข่งขันของธุรกิจภายใต้ชื่อว่า The Five Force Model (Porter, 1980; Porter, 2008) ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดความสำเร็จของธุรกิจดังต่อไปนี้

1. การคุกคามของคู่แข่งรายใหม่ของธุรกิจ
2. การคุกคามจากสินค้าหรือบริการที่สามารถทดแทนกันได้
3. อำนาจในการต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ
4. อำนาจในการต่อรองของผู้ซื้อสินค้า
5. สภาพการแข่งขันภายในธุรกิจนั้น

ปัจจัยทั้ง 5 ประการนี้เป็นตัวกำหนดความสำเร็จของธุรกิจที่จะนำมาใช้ในการสร้างกลยุทธ์ธุรกิจเพื่อให้ธุรกิจนั้นประสบความสำเร็จในระยะยาว

ความได้เปรียบในการแข่งขัน (competitive advantage)

ตามแนวคิดความได้เปรียบในการแข่งขันได้นำเสนอรูปแบบของการแข่งขันที่ทำให้ธุรกิจมีความได้เปรียบไว้ 3 รูปแบบ (Porter, 1980; Porter, 1985; Porter, 1998) ดังต่อไปนี้

1. ความได้เปรียบในด้านต้นทุน ได้กล่าวถึงความได้เปรียบของธุรกิจที่มีต้นทุนที่ต่ำจะทำให้องค์กรมีความได้เปรียบขององค์กรอื่นในแง่ความสามารถในการผลิต การออกแบบสินค้า รวมไปถึงการส่งมอบที่มีประสิทธิภาพเหนือกว่าคู่แข่ง อีกทั้งผู้ซื้อสินค้าจะได้รับมูลค่าเพิ่มที่มากขึ้นจากการที่ธุรกิจมีต้นทุนที่ต่ำ

2. ความได้เปรียบในการสร้างความแตกต่าง หมายถึงการสร้างคุณค่าเฉพาะตัวของสินค้าในด้านคุณภาพ รูปแบบสินค้า รวมถึงการบริการหลังการขายซึ่งความแตกต่างนี้เป็นคุณค่าเฉพาะตัวของ

ธุรกิจที่มีความเหนือกว่าคู่แข่งโดยทำให้ผู้ซื้อสินค้ามองเห็นสินค้ามีคุณค่าเหนือกว่าคู่แข่ง ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรสามารถกำหนดราคาได้สูงกว่าคู่แข่ง

3. ความได้เปรียบในการตอบสนองความพึงพอใจ หมายถึงการพัฒนาผลิตภัณฑ์รวมถึงการจัดส่งที่ตรงเวลา มีตารางการทำงานที่ยอมรับได้ มีการปฏิบัติงานในลักษณะของความยืดหยุ่นในการตอบสนองผู้ซื้อสินค้า

ความได้เปรียบในการแข่งขันของประเทศ (competitive advantage of nations)

ตามแนวคิดความได้เปรียบในการแข่งขันของประเทศ จะมีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจในระดับประเทศ นักวิชาการได้กำหนดกรอบแนวคิดไว้ในรูปแบบ Porter's Diamond Model ซึ่งแสดงถึงความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจประกอบด้วยปัจจัยหลัก 4 ประการ (Porter, 2001; Porter, 2008) ดังต่อไปนี้

1. เงื่อนไขปัจจัยการผลิต (Factor Conditions) ในส่วนนี้จะพิจารณาถึง โครงสร้างพื้นฐานของปัจจัยการผลิต ซึ่งเป็นองค์ประกอบจากทรัพยากรธรรมชาติ ทรัพยากรมนุษย์ ความสามารถทางเทคโนโลยี และเงินทุนของธุรกิจนั้น ๆ

2. ธุรกิจที่เกี่ยวข้องสนับสนุนกัน (Related and Supporting Industries) ธุรกิจโดยทั่วไปจะประกอบด้วย ธุรกิจที่มีความเกี่ยวข้องกัน (Related Industries) และธุรกิจที่สนับสนุนกันและกัน (Supporting Industries) ความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่าง ๆ จะมีความเชื่อมโยงกันตาม ลักษณะของโซ่อุปทาน (Supply Chain) ซึ่งจะเชื่อมโยงให้ธุรกิจมีความเกี่ยวพันซึ่งกันและกัน มีความสัมพันธ์กันในเรื่องความร่วมมือกันบนโซ่อุปทานสายเดียวกัน ซึ่งจะทำให้สายโซ่อุปทานนั้นเกิดความเข้มแข็ง

3. เงื่อนไขทางด้านอุปสงค์ของสินค้าและบริการ (Demand Conditions) ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจจะมีตัวชี้วัดที่คุณภาพของอุปสงค์ โดยที่อุปสงค์ของสินค้าและบริการจะต้องมีคุณภาพ นั่นคือการผลักดันและกระตุ้นให้องค์กรต่าง ๆ มีการคิดค้นในการพัฒนาสินค้าและกระบวนการผลิตให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น ลดความซับซ้อนในกระบวนการต่างๆ ส่งผลให้มีความสามารถในการแข่งขันสูง

4. การแข่งขันและกลยุทธ์ทางธุรกิจ (Context for Firm Strategy and Rivalry) สภาพการแข่งขันของธุรกิจที่เพิ่มขึ้น ตามแนวคิดการแข่งขัน ได้นำเสนอปัจจัยผลักดันให้ธุรกิจปรับปรุงคุณภาพและประสิทธิภาพของตนเองไว้ 2 ประการ ดังนี้ 1) การใช้ปัจจัยการผลิตให้มีประสิทธิภาพ 2) การสร้างมูลค่าเพิ่มให้สินค้าและบริการด้วยการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ เพิ่มขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้ธุรกิจมีความเข้มแข็งมากขึ้น

ด้วยเหตุทั้งสามประการที่กล่าวมานี้เมื่อนำมาพิจารณาร่วมกันกับทฤษฎีฐานทรัพยากรแล้วมีองค์ประกอบที่ประกอบด้วยปัจจัยที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน 4 ประการคือ 1) ความเป็นสิ่งที่ยากได้ยากไม่สามารถหาได้ในองค์กรอื่น 2) ความมีคุณค่า 3) ไม่สามารถหาสิ่งใดมาทดแทนได้ และ 4) ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้หากลอกเลียนแบบต้องใช้งบประมาณสูงหรือเงินลงทุนที่สูงมาก ผลจากการศึกษาสหกรณ์ออมทรัพย์นั้นมึคุณลักษณะพิเศษที่ได้เปรียบหลายประการที่ทำให้มีความได้เปรียบในการแข่งขัน นั่นคือ ความมีลูกค้าหลักเป็นของตนเองคือสมาชิกซึ่งมีความแตกต่างจาก

สถาบันการเงินอื่น ลูกค้ำมีสภาพเป็นทั้งเจ้าของและลูกค้ำอีกทั้งลูกค้ำมีคุณภาพสูง ความสามารถของบุคลากรในองค์กรสูง ความมีชื่อเสียงและมั่นคง ความมีทรัพย์สิน เป็นสถาบันการเงินที่ไม่มีหนี้สินแต่มีเงินฝากและรายได้จากผู้ถือหุ้น เป็นทรัพยากรที่สำคัญ

จากการศึกษาโครงสร้างของทฤษฎีฐานทรัพยากรพบว่ามียุทธศาสตร์สำคัญที่สนับสนุนทฤษฎีความได้เปรียบในการแข่งขันและสนับสนุนธุรกิจสหกรณ์ออมทรัพย์ดังที่จะกล่าวต่อไปนี้

ทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource - based Theory)

ทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource – based Theory) ตามแนวคิดของทฤษฎีนี้ มีหลักการที่สำคัญเพื่อมุ่งเน้นที่ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนขององค์กรและเป็นทฤษฎีที่เกี่ยวกับการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจ โดยนำหลักการของทฤษฎีไปพิจารณาแหล่งที่มาของความได้เปรียบในการแข่งขันคือ ทรัพยากรขององค์กร ซึ่งการจัดการทรัพยากรต้องมุ่งตอบสนองความเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอันจะมีผลต่อการแข่งขัน ซึ่งจะมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้า แนวคิดนี้จึงเป็นแนวทางในการวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งของธุรกิจ รวมถึงความสามารถในการสร้างโอกาสและฝ่าฟันอุปสรรคจากภายนอกองค์กรได้ (Baney, 1991; Baney, 2001a; Barney, 2002)

ตามหลักการของทฤษฎีนี้ได้ให้ความหมายไว้ว่าทรัพย์สินทั้งหมดที่มีเพื่อการดำเนินธุรกิจ และเป็นแหล่งสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจจะต้องเป็นการพิจารณาจากปัจจัยหลักของธุรกิจโดยที่ทรัพยากรของธุรกิจดังกล่าวต้องมีองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ คือ 1) เป็นทรัพยากรที่หายาก (Rare) 2) เป็นทรัพยากรที่ทรงคุณค่า (Valuable) (Theriou, Aggelidis & Theriou, 2009) 3) เป็นทรัพยากรที่ลอกเลียนแบบไม่ได้ (Imperfect imitability) และ 4) เป็นทรัพยากรที่ไม่มีสิ่งใดทดแทน (Non - substitutability) (Said & Adham, 2010) ถ้าหากองค์กรหรืออุตสาหกรรมใดที่มีทรัพยากร 4 ประเภทนี้อยู่ในองค์กรจะทำให้องค์กรนั้นมีความได้เปรียบในการแข่งขันรวมทั้งมีผลการปฏิบัติงานที่ดี (Firm Performance) องค์ประกอบทั้ง 4 ประการในองค์กรโดยส่วนใหญ่แบ่งออกเป็นเงิน (Finance resource) บุคลากร (Human resource) กายภาพ (Physical resource) ส่วนนี้ในทางธุรกิจอาจพิจารณาถึงทรัพยากรที่มีในองค์กรนั้น และเทคโนโลยี (Technology) ปัจจัยเหล่านี้จะทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน อีกทั้งยังเป็นคุณค่าที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าในด้านต้นทุน ด้านความแตกต่างและความพึงพอใจของลูกค้า (Baney, 1991; Baney, 2001a; Theriou, Aggelidis & Theriou, 2009; Acedo, Barroso & Galan, 2006) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ทรัพยากรที่ทรงคุณค่า (valuable) องค์กรธุรกิจสามารถที่จะแสวงหาโอกาสหรือจัดการกับอุปสรรคภายนอกด้วยทรัพยากรและความสามารถที่มีอยู่หรือไม่ ทรัพยากรและความสามารถดังกล่าวประกอบความรู้ความสามารถในการนำไปปฏิบัติให้เกิดผล (Know-how) มีเทคโนโลยีที่เฉพาะเจาะจงมีความรอบรู้ (Knowledge) ในการปฏิบัติกิจกรรมนั้นให้ลุล่วงไปด้วยดี มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับ (Reputation) (Theriou, Aggelidis & Theriou, 2009; Baney, 2001a)

2. เป็นทรัพยากรที่หายาก (rarity) ซึ่งสอดคล้องกับประการแรก คือ สิ่งที่หายากย่อมมีคุณค่าเสมอ นั่นคือการสร้างศักยภาพที่สำคัญให้องค์กรคือการควบคุมทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้สามารถทำประโยชน์ได้คุ้มค่า ทรัพยากรดังกล่าวประกอบไปด้วยสินทรัพย์ เงินทุน บุคลากรที่มีอยู่ในองค์กร

3. เป็นทรัพยากรที่ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ (Inimitable) บริษัทคู่แข่งไม่สามารถที่จะจำลองหรือลอกเลียนแบบทรัพยากรขององค์กรได้ซึ่งการลอกเลียนแบบหรือหากพัฒนาแบบจะต้องเสียค่าใช้จ่ายสูงเพื่อที่จะให้ได้มาซึ่งทรัพยากรและความสามารถนั้น

4. เป็นทรัพยากรที่ไม่สามารถหาสิ่งทดแทนได้ (non-substitution) ทรัพยากรขององค์กรนั้นมีลักษณะที่มีความแตกต่างเฉพาะตัว และไม่สามารถหาสิ่งอื่นทดแทนได้

อย่างไรก็ตาม ความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน ของแต่ละองค์กรนั้นมีความสำคัญต่อการแข่งขันในตลาด เนื่องจากทำให้องค์กรมีความได้เปรียบองค์กรอื่น ๆ (Barney, 2001b) ความได้เปรียบของแต่ละองค์กรมีความสอดคล้องกับทฤษฎีทรัพยากรพื้นฐานในองค์กร (Resource-Based theory of the firm) ซึ่งมีแนวคิดที่ว่าองค์กรแต่ละแห่งจะมีความแตกต่างอันก่อให้เกิดความได้เปรียบองค์กรอื่นๆ ในอุตสาหกรรมเดียวกันนั้น (Barney, 1991) การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ เช่น เทคโนโลยีที่ใช้ในองค์กร ทักษะความสามารถของพนักงาน การส่งเสริมการขายเครื่องจักร ความสามารถในการผลิตแหล่งเงินทุน ผลิตภัณฑ์ (Said & Adham, 2010) อย่างไรก็ตามปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีนี้ควรประกอบด้วย การวิจัยและพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ เทคโนโลยีที่ใช้ (Acedo, Barroso & Galan, 2006) รวมถึงการพัฒนาสร้างสรรค์สินค้าใหม่ ๆ ผลจากการที่องค์กรมีทรัพยากรที่แตกต่างส่งผลต่อระดับความเจริญเติบโตขององค์กรและผลกำไร ตลอดจนเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้วยการมีต้นทุนต่ำ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าในด้านเวลา และสามารถเพิ่มมูลค่าในสินค้าและบริการให้เพิ่มมากยิ่งขึ้นด้วย (Barney, 2001; Barney, 2002; Theriou, Aggelidis and Theriou, 2009)

ทฤษฎีนี้นำมาใช้กับสหกรณ์ออมทรัพย์เนื่องจากสหกรณ์ออมทรัพย์นั้นเป็นสถาบันการเงินที่มีผู้ใช้บริการมาจากผู้ปฏิบัติงานในองค์กรหลักของสหกรณ์จึงเป็นสถาบันการเงินที่มีความเสี่ยงต่อหนี้สินน้อยสามารถหักเงินเดือนพนักงานจากต้นสังกัดเพื่อนำมาชำระหนี้ได้ ซึ่งมีความแตกต่างจากสถาบันการเงินอื่นที่ต้องมีภาวะความเสี่ยงนี้ มีผู้บริหารที่มาจากกลุ่มลูกค้าจึงทำให้มีกลุ่มลูกค้าที่เหนียวแน่นหากมีการบริหารงานที่ดีพอ สามารถใช้ทรัพยากรการจัดการร่วมกับหน่วยงานหลักทำให้ประหยัดต้นทุนดำเนินการ มีการแบ่งปันผลกำไรให้กับผู้ใช้บริการทำให้เกิดการใช้บริการที่ยาวนานและมั่นคงหากการบริหารงานเป็นที่พอใจลูกค้าจะไม่ไปใช้บริการสถาบันการเงินอื่น ประเด็นต่างๆ เหล่านี้จึงสอดคล้องกับทฤษฎีฐานทรัพยากรที่มุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ซึ่งนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน

การทบทวนวรรณกรรม

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผลจากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า มีปัจจัยต่าง ๆ ที่สำคัญดังต่อไปนี้

ความไว้วางใจ (Trust) การจัดการพันธมิตรเชิงกลยุทธ์และการจัดการธุรกิจระหว่างคู่ค้า มีองค์ประกอบที่สำคัญคือความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ระดับความไว้วางใจถูกพัฒนามาจากพื้นฐานของการยอมรับซึ่งกันและกันซึ่งจะพัฒนาไปสู่การทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพด้วย ซึ่งจะต้องมีลักษณะที่บ่งบอกถึงความไว้วางใจกัน ความเชื่อใจซึ่งกันและกัน (Klein R. 2007; Panayides, and So, 2005) นอกจากนี้ความไว้วางใจจะส่งผลให้เกิดความร่วมมือกันทำงานที่ดีแล้ว ยังรวมถึงการทำงานร่วมกันเป็นทีมอีกด้วย (Chae, Yen, and Sheu, 2005)

องค์ประกอบของความไว้วางใจมีองค์ประกอบหลักสำคัญ 2 ประการ ประกอบด้วย

1. องค์กรมีความน่าไว้วางใจจากลูกค้าหรือผู้ซื้อสินค้าโดยตรง (Panayides, 2007) ในส่วนนี้จะเกิดขึ้นจากผู้ซื้อสินค้าโดยตรงนั่นเองหากการได้รับความระมัดระวังได้รับความไว้วางใจสูงธุรกิจก็จะดำเนินไปได้ดี มีผู้ซื้อสินค้าจำนวนมากและเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ หากระดับความไว้วางใจน้อยการตอบสนองในการซื้อสินค้าจากลูกค้าก็น้อยลงตามไปด้วย นอกจากนี้ลักษณะที่บ่งบอกถึงการได้รับความไว้วางใจจากลูกค้า เป็นสิ่งที่ต้องนำมาพิจารณาและ นำมาใช้ปฏิบัติกันอย่างจริงจังเพื่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรอีกด้วย สิ่งที่ต้องนำมาพิจารณาประกอบด้วย ลูกค้ายอมรับในระบบการทำงาน ขององค์กรซึ่งเป็นการยอมรับในกระบวนการต่าง ๆ เช่นกระบวนการสั่งซื้อสินค้า ระยะเวลาการจัดส่ง ขั้นตอนในการดำเนินงานจนกระทั่งสินค้าถึงมือลูกค้า ลูกค้าไม่มีข้อร้องเรียนใด ๆ ซึ่งทุกขั้นตอนลูกค้ายอมรับได้เสมอ ปริมาณการซื้อสินค้าและบริการเท่าเดิมหรือเพิ่มมากขึ้นกว่าเดิมทั้งมีลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ อย่างต่อเนื่อง ลูกค้าไม่สนใจสินค้าขององค์กรอื่น ๆ

2. การได้รับความไว้วางใจจากองค์กรอื่นที่ทำการค้าร่วมกัน (Chae, Yen, and Sheu, 2005) การได้รับความไว้วางใจจากองค์กรอื่น ๆ ทั้งที่ทำการค้าร่วมกันและไม่ได้ทำการค้าร่วมกันนั้น ความน่าไว้วางใจขององค์กรทำให้เกิดความเชื่อมั่นในสินค้าและบริการรวมทั้งผลตอบแทนที่จะได้รับความไว้วางใจมาจากการได้รู้จักองค์กร ได้รับทราบข่าวสาร และการสื่อสารที่ดีจากองค์กร รวมทั้งมีการแนะนำบอกต่อไปยังองค์กรอื่น ๆ สิ่งที่สามารถเป็นตัวชี้วัดว่าองค์กรที่ทำการค้าร่วมกันไว้วางใจประกอบด้วย ความยินดีในการเข้าร่วมงานกับองค์กรเป็นอย่างดี มีการใช้เงินเข้าร่วมลงทุน ยอมรับในชื่อเสียงขององค์กร เช่น การเข้าร่วมชื่อโฆษณาสินค้าร่วมกัน การเข้าร่วมทำกิจกรรมสาธารณะประโยชน์ นอกจากนี้ยังไม่มีข้อขัดแย้งในกระบวนการทำงานขององค์กรอีกด้วย (Klein, 2007)

ความน่าไว้วางใจขององค์กรจึงทำให้เกิดความเชื่อมั่นในสินค้าและบริการรวมทั้งผลตอบแทนที่จะได้รับความไว้วางใจซึ่งมาจากการได้รู้จักองค์กร ได้รับทราบข่าวสาร และการสื่อสารที่ดีจากองค์กร รวมทั้งมีการแนะนำบอกต่อในสิ่งที่ดีมีประโยชน์ (Klein, 2007; Chae, Yen, and Sheu, 2005) ดังนั้นองค์กรอื่นจะเกิดความมั่นใจมีการเข้าร่วมทำธุรกิจการค้าเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ความน่าไว้วางใจยังทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคู่ค้าในสายโซ่อุปทานเดียวกัน ซึ่งทำให้การปฏิบัติงานร่วมกันได้ผลดี องค์กรสามารถลดต้นทุนสินค้าคงคลัง ลดต้นทุนการขนส่ง ลดปริมาณสินค้า

ที่จัดเก็บรายการขาย อย่างไรก็ตามผลของความไว้วางใจที่เกิดขึ้นระหว่างองค์กรนั้นทำให้องค์กรมีการปรับปรุงคุณภาพของสินค้าและบริการให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องอีกด้วยนอกจากนี้ยังทำให้เกิดความร่วมมือกันทำงาน มีการสื่อสารที่ดีต่อกันซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรอย่างมากองค์กรใดก็ตามที่มีองค์ประกอบของความน่าไว้วางใจสูงจะทำให้องค์กรนั้นมีความได้เปรียบคู่แข่งชั้นเสมอซึ่งจะส่งผลถึงผลประโยชน์ที่ดีด้วย (Klein, 2007; Chae, Yen, and Sheu, 2005, Panayides; 2007)

H 1: ความไว้วางใจมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขันและมีอิทธิพลโดยทางอ้อมต่อผลการประกอบการของสหกรณ์

การมุ่งเน้นลูกค้า (Customer Orientation) ธุรกิจในปัจจุบันมีการแข่งขันสูงมาก มีธุรกิจเปิดใหม่มากมายซึ่งเป็นธุรกิจที่สามารถใช้ทดแทนกันได้ ทำให้องค์กรต้องมีการแข่งขันสูง ลูกค้าเป็นปัจจัยสำคัญที่ธุรกิจจะดำเนินอยู่ได้ ธุรกิจใดขาดลูกค้าหรือแม้แต่ลูกค้าลดน้อยลงก็สามารถทำให้ธุรกิจต้องหยุดชะงักลงได้ และนอกจากนี้วิธีการดำเนินการต่าง ๆ ก็ยังเป็นสิ่งที่องค์กรต่างต้องแสวงหาวิธีการใหม่ๆ มาจัดการเพื่อให้องค์กรไปสู่ผลประกอบการที่ดีต่อไปอีกด้วย (Agarwal, Erramilli and Dev, 2003)

การมุ่งเน้นลูกค้าเป็นการวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าเพื่อจะมุ่งหาความต้องการของลูกค้า อันจะนำไปสู่การบริการที่ลูกค้าต้องการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ตรงเป้าหมาย

ทั้งนี้ในการตอบสนองความต้องการของลูกค้ามีประเด็นหลักสำคัญที่ต้องนำมาพิจารณาประกอบกันเป็นคุณภาพการให้บริการลูกค้า 3 ประเด็น ดังต่อไปนี้ (Agarwal, Erramilli and Dev, 2003; Akdag and Zineldin, 2011)

1. ความปลอดภัย (Security) ลูกค้าเลือกใช้บริการในองค์กรใดๆ ก็ตามมักจะมุ่งเน้นที่ความปลอดภัยภายในแหล่งบริการเสมอนั้นเสมอ องค์กรใดก็ตามมีความปลอดภัยสูงไม่ว่าองค์กรนั้นจะประกอบธุรกิจใดก็ตามความปลอดภัยจะเป็นคุณสมบัติสำคัญ ซึ่งจะทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขัน ประเด็นสำคัญที่ต้องนำมาพิจารณาในด้านความปลอดภัย ประกอบด้วย ปัญหาทางการเมือง อาชญากรรม ความปลอดภัยต่อการเดินทาง การป้องกันของตำรวจ การป้องกันการแพร่กระจายของโรคต่างๆ ความสามารถในการจัดการบริการแม้กระทั่งธุรกิจบริการบางประเภทที่ต้องอาศัยความเชี่ยวชาญพิเศษ เช่นธุรกิจการเงิน การให้กู้ยืม ซึ่งจัดเป็นธุรกิจบริการประเภทหนึ่งก็ยังคงต้องพิจารณาด้านความปลอดภัยของเอกสาร กระบวนการทำงานเป็นประเด็นสำคัญด้วย (Crotts, and Bing, 2007; Kotler and Philip. 2000).

2. ความสะดวกสบาย (Comfort) ปัจจุบันมีธุรกิจมากมายที่คล้ายคลึงกันและสามารถใช้ทดแทนกันได้ ซึ่งทำให้เกิดการแข่งขันสูงมาก ธุรกิจเหล่านี้ต้องมุ่งเน้นกระบวนการปฏิบัติของผู้ประกอบการที่ต้องการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคให้ได้รับความสุข ความสบาย จนเกิดเป็นความพึงพอใจ เป็นกระบวนการของความรู้สึกที่จับต้องไม่ได้ ไม่สามารถนำมาครอบครองได้ ซึ่งไม่จำเป็นต้องเป็นตัวสินค้าเพียงอย่างเดียว อันประกอบไปด้วย การติดต่อที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อน ความสะดวกในการทำธุรกรรมต่างๆ การได้รับการเอาใจใส่จากเจ้าหน้าที่ของธุรกิจนั้นๆ องค์กรประกอบต่างๆ เหล่านี้

ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบคู่แข่ง หากองค์กรใดละเลยการปฏิบัติต่อลูกค้าลูกค้าย่อมเปลี่ยนไปทำธุรกรรมกับองค์กรอื่น ๆ (Kotler and Philip, 2000)

3. ความเร็วในการทำงาน (Speed) ปัจจุบันเวลาเป็นสิ่งสำคัญสำหรับทุกๆ คนการทำธุรกิจที่ต้องมีการให้บริการลูกค้านั้นความเร็วที่ลูกค้าได้รับเป็นที่ปรารถนาของลูกค้าเสมอ ซึ่งกระบวนการทำงานที่รวดเร็ว นั้นมิใช่เรื่องง่ายที่จะปฏิบัติให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าองค์กรต้องมึนโยบายที่แน่ชัด อีกทั้งพนักงานต้องมีความเชี่ยวชาญในการทำงานนั้นๆ เป็นอย่างดีด้วยองค์ประกอบหลายๆ ระวังที่เกี่ยวข้องจะทำให้องค์กรมีความสามารถในการทำงานด้วยเวลาที่สั้นที่สุดประกอบด้วย ความเร็วในการจัดส่งสินค้า ความเร็วในกระบวนการผลิตและดำเนินการ ความเร็วในการแนะนำสินค้าใหม่ (Kotler and Philip, 2016; Porter, 2008)

นอกจากนี้การมุ่งเน้นลูกค้ายังมีองค์ประกอบในด้านการนำไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผลประกอบการขององค์กรซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. พนักงานในโครงการต้องตอบข้อซักถามได้
2. ต้องสามารถแจ้งความคืบหน้าในการทำงานนั้นได้
3. ต้องมีการวิเคราะห์ติดตามความต้องการของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง
4. สามารถวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป
5. ให้ข่าวสารและความรู้ได้อย่างชัดเจน
6. มุ่งหาวิธีการปรับปรุงให้บริการด้านต่าง ๆ แก่ลูกค้า
7. การแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งระหว่างลูกค้าและองค์กร
8. กำหนดแผนงานและวิธีการให้บริการลูกค้าที่ชัดเจน เช่นการกำหนดงบประมาณประจำปี
9. การตอบข้อซักถามที่นอกเหนือหน้าที่หลักในการทำงาน
10. การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหา

ดังนั้นในกระบวนการให้บริการลูกค้าจะต้องพิจารณาถึงความรวดเร็วที่ลูกค้าจะได้รับ หากลูกค้าพึงพอใจในการให้บริการจะทำให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการซ้ำ ซึ่งจะทำให้องค์กรได้เปรียบคู่แข่ง หากองค์กรละเลยไม่ใส่ใจลูกค้าเท่าที่ควร ผลของการให้บริการจะไม่ดีส่งผลให้ลูกค้าหายจากองค์กรไปสู่ธุรกิจของคู่แข่งได้ องค์กรจึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งในการให้ความสำคัญกับความรวดเร็วในการดำเนินการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า

H 2: การมุ่งเน้นลูกค้ามีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขันและมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์

ชื่อเสียงองค์กร (Corporate Reputation) ชื่อเสียงขององค์กรเป็นสิ่งที่องค์กรต้องสร้างเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นศรัทธาต่อองค์กร ด้านชื่อเสียงขององค์กรนี้มีใช้เป็นภาพลักษณ์เพียงอย่างเดียวแต่หาเป็นผลรวมของภาพต่างๆ ขององค์กรทั้งหมดประกอบกันเป็นหนึ่งเดียว เช่นภาพลักษณ์ด้านคุณภาพสินค้าเป็นเลิศ ภาพลักษณ์ด้านการบริการเป็นเลิศ ภาพลักษณ์เรื่องการช่วยเหลือสังคมหรือกล่าวได้ว่าเป็นภาพที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม เช่น เรื่องการอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

การรักษาสิ่งแวดล้อม ภาพลักษณ์เหล่านี้นำมาหลอมรวมเข้าด้วยกันและทำให้เกิดเป็นภาพเดียวกัน และอยู่ในใจของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย (Doorley and Garcia, 2007)

องค์ประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวกับชื่อเสียงขององค์กรนั้นประกอบด้วย (Barney, 2002; Porter, 2008; Kotler and Philip, 2016)

1. ความเป็นที่รู้จักกันดี (Well Known)
2. ความดีหรือความเลว (Best or Bad)
3. ความเชื่อมั่น (Reliable)
4. ความน่าไว้วางใจ (Trustworthy)
5. ความมีชื่อเสียง (Reputable)
6. ความเชื่อถือได้ (Believable)

ลักษณะที่สำคัญของชื่อเสียงองค์กร (Corporate Reputation) ประกอบด้วย

1. การสั่งสมคุณความดีที่กระทำขึ้นหลาย ๆ ครั้ง เป็นระยะเวลายาวนาน มิใช่เป็นการทำเพียงช่วงใดช่วงหนึ่งเท่านั้นการสั่งสมคุณความดีเหล่านี้ต้องใช้ระยะเวลา อีกทั้งการสร้างสมคุณความดีอย่างต่อเนื่อง มิใช่การซื้อหาด้วยเงินเพียงระยะสั้น ๆ

2. เป็นผลที่เกิดขึ้นมาจากกลุ่มต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกันกับองค์กร ทั้งกลุ่มที่มีอยู่ภายในและกลุ่มภายนอก

3. ชื่อเสียงอยู่บนพื้นฐานของการรับรู้ของกลุ่มผู้เกี่ยวข้องทั้งหมดสาเหตุที่ต้องมีการสร้างชื่อเสียงให้แก่องค์กรประกอบด้วยเหตุผลหลายอย่างประกอบด้วย

3.1 ความแข็งแกร่งของชื่อเสียง ซึ่งจะเป็นสิ่งดึงดูดความสนใจได้ง่าย และสามารถขยายโอกาสทางธุรกิจเพื่อให้สามารถแข่งขันในตลาดได้

3.2 ชื่อเสียงที่แข็งแกร่งในเชิงบวกสามารถรองรับภาวะวิกฤตต่าง ๆ ได้สำเร็จ

3.3 สภาพแวดล้อมขององค์กรมีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ มากมายหลากหลายรวมทั้งข่าวสารทางสังคมต่างๆ การเรียกร้องความต้องการเรื่องความโปร่งใสขององค์กร ให้ความสำคัญกับการรักษาสังคมและสิ่งแวดล้อม

ชื่อเสียงขององค์กรที่ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอันจะทำให้ผลประกอบการขององค์กรดีนั้นมีองค์ประกอบหลักสำคัญ 3 ประการ ประกอบด้วย (Barney, 2002)

1. ความมีชื่อเสียงทางด้านคุณภาพสินค้า เมื่อพิจารณาที่ด้านคุณภาพสินค้านั้นองค์กรธุรกิจจะละเอียดในประเด็นนี้มิได้เนื่องจากผู้บริโภคซื้อสินค้าไปใช้บริโภคต้องมีองค์ประกอบสำคัญคือการตอบสนองความต้องการในตัวสินค้านั้น ซึ่งต้องมีผลิตภัณฑ์หลักเป็นตัวตั้ง เช่นการซื้อผงซักฟอกต้องสามารถใช้ซักผ้าได้สะอาด เป็นต้น องค์กรจะประกอบธุรกิจได้ก็ตามต้องมีการพัฒนาคุณภาพของสินค้านั้นให้มีคุณภาพเป็นที่ประจักษ์แก่สายตาผู้บริโภค อีกทั้งต้องทำให้ผู้บริโภคส่วนใหญ่ยอมรับได้อีกด้วย

นอกจากนี้สินค้าของธุรกิจใดก็ตามที่มีผลิตภัณฑ์เสริม และผลิตภัณฑ์ส่วนควบเป็นองค์ประกอบเสริม ผลิตภัณฑ์หลักก็จะทำให้ธุรกิจนั้นมีความได้เปรียบในการแข่งขันอันจะทำให้ผลประกอบการขององค์กรได้อย่างต่อเนื่อง

องค์กรธุรกิจจึงควรนำผลิตภัณฑ์ของตนที่มีอยู่มาวิเคราะห์หาว่าส่วนใดคือผลิตภัณฑ์หลักที่ลูกค้าจะต้องได้นับเสมอเมื่อมาซื้อสินค้า และต้องพยายามหาว่าส่วนใดเป็นผลิตภัณฑ์เสริม และผลิตภัณฑ์ส่วนควบที่มีอยู่ในสินค้าประเภทนั้น เมื่อพบแล้วจึงควรจำแนกส่วนต่างๆ ออกมาแจกแจงให้ชัดเจนเพื่อให้ลูกค้าสามารถเลือกพิจารณาองค์ประกอบของสินค้าที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการได้ ลูกค้าส่วนใหญ่มักจะคำนึงถึงผลประโยชน์ที่จะได้เพิ่มเติมจากสินค้าที่ซื้อเป็นปกติและได้รับเป็นปกติ หากองค์กรธุรกิจใดสามารถเพิ่มส่วนต่างในผลิตภัณฑ์ได้มากจะทำให้ธุรกิจนั้นได้เปรียบคู่แข่ง

2. ความมีชื่อเสียงด้านการบริการนั้นธุรกิจใด ๆ ก็ตามไม่สามารถละเลยการให้บริการที่ดีไปได้ ถึงแม้ว่าธุรกิจนั้นจะไม่ใช้ธุรกิจด้านการบริการโดยตรงก็ตาม องค์กรควรมีการวางนโยบายการปฏิบัติในด้านบริการเพื่อให้องค์กรเกิดความแตกต่างไปธุรกิจที่อยู่ในกลุ่มเดียวกันอันจะยังประโยชน์ในด้านความได้เปรียบในการแข่งขันเพิ่มขึ้นนอกจากนี้การให้บริการนั้นประเด็นสำคัญที่ต้องนำมาพิจารณาประกอบด้วย ความถูกต้องของข้อมูลข่าวสาร ความรวดเร็วของกระบวนการบริการ เช่น การสั่งซื้อสินค้าที่ต้องมีการผลิตควรมีกระบวนการจัดทำที่แน่ชัดและมีการดำเนินการทุกขั้นตอนตรงตามกำหนดทำให้เกิดการยอมรับของลูกค้า อีกทั้งไม่มีข้อตำหนิในกระบวนการดำเนินการ ความสุภาพของพนักงานที่ติดต่อกับลูกค้า ความรู้ความสามารถในการให้คำปรึกษาปัญหาของผลิตภัณฑ์ก็ยังคงเป็นประเด็นที่ควรละเลย ความเต็มใจของพนักงานที่จะให้บริการก็มีส่วนสำคัญอย่างมาก

นอกจากนี้ธุรกิจที่เป็นธุรกิจบริการโดยตรงยิ่งต้องให้ความสำคัญต่อการบริการเป็นอย่างมาก ควรจะต้องมีการวางแผนไว้อย่างชัดเจนถึงกระบวนการทำงาน เพื่อให้สามารถติดตามและตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน ธุรกิจการบริการด้านต่างๆ มักมีการแข่งขันที่รุนแรงเนื่องจากสินค้าเป็นสินค้าที่ไม่สามารถจับต้องได้ การบริการจึงเป็นสิ่งที่ลูกค้าปรารถนาเป็นอย่างมากธุรกิจใดสามารถออกแบบให้มีความแตกต่างไปจากคู่แข่ง ย่อมทำให้ลูกค้าพึงพอใจมากและอยากเข้าไปทดลองใช้หากพึงพอใจ ประทับใจก็จะกลับไปใช้บริการซ้ำอีก และเกิดการบอกต่อได้อีก (Barney, 2002; Kotler and Philip, 2016)

3. ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ความมีชื่อเสียงของธุรกิจไม่เพียงแต่จะมีสินค้าและบริการที่ดีเท่านั้น สินค้าและบริการที่ดีย่อมมีกลุ่มลูกค้ารู้จักเพียงกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเท่านั้น องค์กรควรแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมด้วยการเข้าร่วมกลุ่มกับธุรกิจอื่น หรือกลุ่มลูกค้าเพื่อทำประโยชน์ให้แก่สังคม นอกจากนี้การรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมในด้านต่าง ๆ ก็เป็นองค์ประกอบอย่างหนึ่งที่ทำให้องค์กรมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับได้ (Barney, 2002; Porter, 2008; Kotler and Philip, 2016)

การสร้างชื่อเสียงให้แก่องค์กรรวมไปถึงการทำให้องค์กรเป็นที่รู้จักทั้งในธุรกิจเดียวกันต่างธุรกิจกัน และในกลุ่มลูกค้าและไม่ใช้ลูกค้าเป็นประเด็นสำคัญในการสร้างชื่อเสียงขององค์กรให้เป็นที่

รู้จักก็เพื่อที่จะให้องค์กรอยู่ในความทรงจำที่ดี ๆ ทั้งแก่ลูกค้าและมีคู่แข่งลูกค้า ความทรงจำและความรู้สึกที่ดีต่อองค์กรนั้นจะส่งผลให้ธุรกิจสามารถดำเนินต่อไปด้วยดีจะเห็นได้ว่าแม้ธุรกิจบางธุรกิจหรือสินค้าบางชนิดที่เลิกผลิตไปนานแล้วแต่คนทั่วไปยังคงนำชื่อมาเรียกเมื่อต้องการซื้อสินค้าประเภทนั้นมาใช้ องค์กรกรจึงควรมีส่วนร่วมในการสร้างกิจกรรมต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมนอกเหนือไปจากการมุ่งสร้างสรรค์สินค้าและบริการให้ดีที่สุดเพียงอย่างเดียว (Barney, 2002; Porter, 2008; Kotler and Philip, 2016)

H 3: ชื่อเสียงองค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขันและมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์

นวัตกรรมจัดการ (Management Innovation) การจัดการองค์กรธุรกิจในปัจจุบันนี้มีการแข่งขันด้านเทคโนโลยีอย่างมาก องค์กรใดสามารถนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการจัดการได้ทันสมัยมากขึ้น ก็จะทำให้การตลาดของธุรกิจนั้นประสบความสำเร็จได้มากกว่า ในทางการตลาดได้นำระบบการติดต่อสื่อสารเข้ามาใช้ เช่นการใช้เว็บไซต์ในการเสนอขายสินค้า การใช้ระบบ จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (electronic mailing) ในสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ทุกองค์กรล้วนแต่มุ่งที่จะตอบสนองลูกค้าด้วยความมุ่งมั่นที่จะหา คุณค่าที่คาดหวัง (Expected Valuable) มาตอบสนองความต้องการของลูกค้านั่นเอง

นวัตกรรมจัดการนั้นสามารถทำให้เกิด คุณค่าที่คาดหวัง (Expected Valuable) ของลูกค้าซึ่งองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการมีผลการปฏิบัติงานที่ดี ต้องมีการตอบสนองความต้องการได้อย่างรวดเร็ว (responsiveness) ด้วยเวลาที่สั้นที่สุดและมีต้นทุนที่ต่ำ (Sheridan, 1993; Moskal, 1995) ในการจัดการธุรกิจนั้น การตอบสนองอย่างรวดเร็วเป็นสิ่งสำคัญมาก พนักงานหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรต้องมีความสามารถในการทำงานด้วยเวลาที่สั้นที่สุด (speed) ทั้งนี้ต้องมีความถูกต้องมากที่สุด (Accuracy) ด้วย โดยเฉพาะงานด้านบริการที่ต้องผ่านกระบวนการดำเนินการและนำไปสู่ลูกค้า ต้องสามารถรองรับและปรับเปลี่ยนรูปแบบ (adaptability) ได้ตามความต้องการของลูกค้าซึ่งเป็นสิ่งสำคัญมาก การจัดลำดับขั้นตอนการทำงานจึงเป็นสิ่งสำคัญมากต้องคำนึงถึงความต้องการที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Willis 1998, Moskal, 1995) ลูกค้าส่วนใหญ่ตั้งเป้าหมายที่ความถูกต้องและรวดเร็วเพื่อให้ตนเองเสียต้นทุนด้านเวลา และค่าใช้จ่ายน้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้

ประสิทธิภาพอุตสาหกรรมบริการมีประเด็นสำคัญที่ทำให้เกิดความได้เปรียบเหนือกว่าคู่แข่ง มีหลักการสำคัญ 2 ด้านดังนี้ (Sheridan, 1993; Swafford, Ghosh and Murthy, 2006)

1. ความยืดหยุ่นในการให้บริการ (Flexibility) เป็นความสามารถในการทำงานของพนักงานในองค์กรที่มีความสามารถทำงานได้หลายๆ อย่างโดยการใช้ทรัพยากรในองค์กรเดียวกันประกอบด้วย 1) ความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานที่ต่างกัน 2) ความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน 3) ความยืดหยุ่นในการเปลี่ยนระบบการทำงาน 4) ความยืดหยุ่นของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรที่สามารถทำงานได้หลายหน้าที่ (Porter, 2008; Kotler and Philip, 2016)

2. ความสามารถในการปรับเปลี่ยนรูปแบบ (Modification) เป็นความสามารถขององค์กรซึ่งสามารถปรับตัวได้ตามสภาพที่เปลี่ยนไป ดังนี้ 1) การปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน 2) การ

เปลี่ยนแปลงรูปแบบและโครงสร้างองค์กร 3) การเปลี่ยนแปลงคุณภาพของผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารงาน 4) การเปลี่ยนแปลงรูปแบบของสินค้าและบริการ (Kotler and Philip, 2016)

ประเด็นสำคัญเหล่านี้เมื่อองค์กรนำมาใช้จะทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขัน เนื่องจากองค์กรสามารถมีต้นทุนดำเนินการที่ต่ำ มีการปฏิบัติงานที่รวดเร็วที่สามารถตอบสนองความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าและผู้ให้บริการได้อันจะนำไปสู่การรักษาลูกค้าให้คงอยู่อีกทั้งสามารถเพิ่มลูกค้าได้อีกด้วย (Porter, 2008; Kotler and Philip, 2016)

นอกจากนี้ประเด็นสำคัญของการจัดการด้านนวัตกรรมยังประกอบไปด้วย ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม คือ ทฤษฎีที่อาศัยทรัพยากรเป็นฐาน โดยแนวคิดของทฤษฎีนี้จะวิเคราะห์บทบาทของทรัพยากรและศักยภาพด้านต่างๆ ขององค์กร ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถสร้างผลตอบแทนอันมหาศาลและสร้างข้อได้เปรียบที่สามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage) สำหรับทรัพยากรนั้น นักวิจัยมองว่าเป็นจุดแข็ง (Strength) ทรัพย์สิน หรือผลประโยชน์ต่างๆ ขององค์กรซึ่งมีตัวตนหรือจับต้องได้ (Tangible) เช่น เครื่องมือ DPU 20 เฉพาะด้าน โครงสร้างภายในองค์กร ทรัพย์สินทางการเงิน เทคโนโลยี เป็นต้น หรือทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ (Intangible) เช่น ความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน ต้นทุนของมนุษย์ ความรู้เฉพาะด้าน ทักษะการบริหารจัดการ มาตรการ การปฏิบัติงานประจำวัน เครื่องหมายการค้า ยี่ห้อ เป็นต้น ส่วน ศักยภาพ (Capabilities) คือ ศักยภาพโดยรวมขององค์กร (Organization's Collective Capability) ในการปฏิบัติงานเฉพาะด้าน (Lieberman and Montgomery, 1998) ในกรณีที่เป็นทรัพยากรที่ไม่มีตัวตนหรือจับต้องไม่ได้ ซึ่งขึ้นอยู่กับบริบท องค์กรจะ ประสบกับความลำบากอย่างมาก ในการใช้ทรัพยากรเหล่านี้ในบริบทที่แตกต่างกัน ทฤษฎีที่อาศัยทรัพยากรเป็นฐาน ตั้งสมมติฐานว่า ความยั่งยืนของข้อได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) จะเกิดขึ้นได้ถ้าศักยภาพทั้งหลายซึ่งก่อให้เกิดข้อได้เปรียบดังกล่าวได้รับการสนับสนุนด้วยทรัพยากร ที่คู่แข่งทางธุรกิจไม่สามารถผลิตซ้ำได้อีก (Barriers to Imitation) ซึ่งช่วยหยุดยั้ง ปรากฏการณ์เลียนแบบที่นักทฤษฎีว่าด้วยสถาบันได้กล่าวไว้ (Rumelt, 1994; Miller and Shamsie, 1996) วิเคราะห์ลักษณะพื้นฐานสองประการที่ทำให้ ทรัพยากรบางประเภทไม่สามารถถูกลอกเลียนได้ คือ การที่ทรัพยากรเหล่านี้ได้รับการปกป้องจากลิขสิทธิ์ ทางทรัพย์สิน (Property Rights) เช่น สัญญา ใบอนุญาต และสิทธิบัตร และประการที่สอง คือ ผู้ลอกเลียนแบบไม่มีความรู้ความชำนาญพอที่จะลอกเลียนแบบได้ ลักษณะของทรัพยากรเหล่านี้จะมีความโดดเด่นมากน้อยขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของการแข่งขันที่ ธุรกิจที่ไม่สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมได้ ทรัพยากรที่อาศัยการปกป้องจากลิขสิทธิ์ก็จะมีบทบาทสำคัญในการคุ้มครองข้อ ได้เปรียบที่สามารถแข่งขันได้ของธุรกิจ ในขณะที่สภาพแวดล้อมของธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงและไม่สามารถพยากรณ์ได้ และนวัตกรรมก็ยิ่งถูกทดแทนด้วยสิ่งใหม่ที่สร้างสรรค์โดยธุรกิจคู่แข่ง ทรัพยากรที่อาศัยความรู้เป็นพื้นฐาน (Knowledge-based Resources) จะมีประโยชน์สูงสุดสำหรับการสร้างความมั่นคงที่ยั่งยืนให้กับความสำเร็จขององค์กร (Kotler and Philip, 2016)

H 4: นวัตกรรมมการจัดการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขันและมีอิทธิพลโดยทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์

ความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) เมื่อก้าวถึงความได้เปรียบในการแข่งขันแล้วองค์กรใดก็ตามเมื่อให้ความสำคัญกับการแข่งขันแล้วย่อมต้องพิจารณาถึงกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้เพื่อให้เกิดการแข่งขัน (Porter, 2008; Kotler and Philip, 2016)

กลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy) ในปัจจุบันธุรกิจต่างๆ มีการแข่งขันสูงขึ้นมาเนื่องจากสภาวะทางเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา องค์กรจึงต้องมีระบบการจัดการที่ดีเพื่อให้องค์กรสามารถทำธุรกิจภายใต้การแข่งขันที่สูงนี้ได้ ในธุรกิจบริการด้านการเงินเช่น สหกรณ์ออมทรัพย์ก็เช่นเดียวกัน ภาพการณ์แข่งขันของธุรกิจนี้แม้ไม่ได้แข่งขันกันในระหว่างสหกรณ์ด้วยกันก็ตามแต่มีการแข่งขันกันอยู่ในระหว่างสถาบันการเงินด้วยกัน ซึ่งการแข่งขันนี้มีทั้งภายในประเทศและคู่แข่งจากต่างประเทศ ในด้านคู่แข่งจากต่างประเทศของไทยอาจเสียเปรียบทางด้านเงินลงทุนที่มีสูงกว่าเช่น สถาบันการเงินจากสหรัฐอเมริกา และจากยุโรปมีอัตราการให้กู้เงินอาจให้ในจำนวนที่มากกว่า การดำเนินงานง่ายกว่าเนื่องจากมีความพร้อมมากกว่า นอกจากนี้ยังเสียเปรียบคู่แข่งในด้านเทคโนโลยี อีกทั้งผู้เชี่ยวชาญและเงินทุนมีน้อยกว่าจึงทำให้ลูกค้าบางส่วนไปใช้บริการของธนาคารต่างประเทศ

นอกจากนี้การแข่งขันกันระหว่าง สถาบันการเงินภายในประเทศยังประสบปัญหากระบวนการให้บริการของสหกรณ์ยังไม่ดีไม่ทันสมัยเช่นสถาบันการเงินอื่นเช่น ธนาคารขนาดใหญ่ ซึ่งการแก้ปัญหาในส่วนนี้ควรแก้ไขที่ต้นเหตุด้วยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ให้เหมาะสมกับลูกค้าซึ่งเป็นสมาชิก เช่น การพัฒนาระบบการให้กู้เงิน การปรับปรุงการให้บริการ การปรับปรุงระบบสารสนเทศเช่น การจัดทำระบบฝาก-ถอนผ่านตู้ เอทีเอ็ม ซึ่งมีสหกรณ์ขนาดใหญ่บางแห่งอยู่ในระหว่างจัดทำและทดลองใช้บ้างแล้ว ส่วนปัญหาภายในองค์กรเกิดจากความสูญเสียในกระบวนการให้บริการ ซึ่งมาจากกิจกรรมการปฏิบัติงานด้านต่างๆในองค์กร และรวมถึงกิจกรรมบางกิจกรรมที่ก่อให้เกิดประโยชน์น้อย ซึ่งธุรกิจควรกำจัดกิจกรรมเหล่านี้ออกไปให้หมด (Porter, 2008; Kotler and Philip, 2016)

การปัญหาดังกล่าวนี้ ควรมีการแก้ไขที่ต้นเหตุ ซึ่งพบว่าตามทฤษฎีการแข่งขันของแนะนำให้ใช้กลยุทธ์การแข่งขันเข้ามาใช้เพื่อแก้ไขปัญหา ซึ่งประกอบด้วย กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ กลยุทธ์ความแตกต่างของสินค้า ถือว่าเป็นกลยุทธ์ที่มีจุดมุ่งหมายในการแก้ไขที่นโยบายขององค์กรเป็นหลักโดยทำการกำหนดนโยบายไปที่กิจกรรมต่างๆของธุรกิจให้มีความเหมาะสมทั้งมีต้นทุนต่ำดำเนินการต่ำ เพื่อให้ธุรกิจนั้นมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Porter, 2001)

นอกจากนี้นักวิชาการ ยังได้กล่าวไว้ถึงการเลือกใช้กลยุทธ์ระดับธุรกิจไว้ว่า องค์กรควรเลือกใช้เฉพาะกลยุทธ์ใดกลยุทธ์หนึ่งที่เหมาะสมกับองค์กรเท่านั้นการเลือกใช้กลยุทธ์พร้อมกันที่เดียวหลายกลยุทธ์จะทำให้องค์กรมีทิศทางการดำเนินงานที่ไม่แน่นอนและก่อให้เกิดปัญหาตามมามากมาย เว้นแต่ว่ากลยุทธ์ดังกล่าวจะสนับสนุนซึ่งกันและกัน (Porter, 2008) ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำหลักการของกลยุทธ์การแข่งขันมาใช้โดยพิจารณาเลือกกลยุทธ์ต้นทุนต่ำมาใช้เพื่อให้ต้นทุนของธุรกิจขององค์กรลดลง กลยุทธ์ความแตกต่างของสินค้าและบริการซึ่งจะทำให้ผู้บริโภคหรือลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ซึ่งเป็นกลยุทธ์ระดับกลยุทธ์ธุรกิจ ที่จะสนับสนุนซึ่งกันและกันมาใช้กับธุรกิจสหกรณ์ออมทรัพย์เพื่อช่วยแก้ไขปัญหาที่ยังประสพอยู่ เพื่อให้ธุรกิจนี้ประสบความสำเร็จมากขึ้นด้วยการมีผลการประกอบการที่ดี

กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (low-cost leadership strategy) แนวความคิดทางการแข่งขัน การเลือกใช้กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ เป็นกลยุทธ์ที่อาศัยความสามารถขององค์กรที่จะต้องทำให้สินค้าและบริการ มีต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง และยังคงรักษาระดับการให้บริการที่

ตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า แม้สินค้าจะขายอยู่ในราคาเดิมก็ยังคงได้ผลตอบแทนจากการขาย (Porter, 2001) ซึ่งการสร้างรายได้เปรียบด้วยการใช้กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ จะเน้นประเด็นที่สำคัญ 3 ประเด็นคือ 1) การลดต้นทุนที่กิจกรรมการปฏิบัติงานทุกกิจกรรม 2) การลดต้นทุนด้วยการควบคุมแหล่งวัตถุดิบโดยการเข้าไปเป็นตัวแทนจำหน่ายรายใหญ่ 3) การลดต้นทุนด้วยการมีแหล่งที่ตั้งขององค์กรอยู่ใกล้แหล่งวัตถุดิบมากซึ่งเป็นการลดต้นทุนแบบ ระบบทันเวลาพอดี (just in time) (Kim, 2004a)

1. การลดต้นทุนที่กิจกรรมทุกกิจกรรม นั้นประกอบด้วยด้วยการควบคุมกิจกรรมการปฏิบัติงานทุกกระบวนการที่ประกอบกันขึ้นเป็นโซ่คุณค่า การลดต้นทุนโดยพิจารณาจากปัจจัยการผลิตตามความเหมาะสมและความพอดีของกิจกรรมและการใช้ทรัพยากรนั้น (Kim, 2004a)

การเลือกปรับกิจกรรมในการปฏิบัติงานในทางการจัดการนั้นก็คือ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการไหลของวัตถุดิบทุกกิจกรรม กิจกรรมเหล่านี้ควรมีการควบคุมกิจกรรมในการปฏิบัติงานทุกกิจกรรม โดยเฉพาะกิจกรรมด้านการบริการเนื่องจากกิจกรรมบางกิจกรรมก่อให้เกิดต้นทุนเพียงอย่างเดียวซึ่งจำเป็นต้องลดกิจกรรมเหล่านี้ลงซึ่งจากการศึกษาสภาพปัจจุบันด้วยวิธีการวิเคราะห์กิจกรรม (Value Stream Analysis) พบว่า กิจกรรมบางกิจกรรมเป็นกิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่า เช่น กิจกรรมการจัดเก็บเพื่อรอการขายและจัดเก็บเพื่อรอการผลิต ซึ่งจำเป็นต้องมีการกำหนดนโยบายลงไปที่กิจกรรมเหล่านี้เพื่อลดกิจกรรมเหล่านี้ลงให้มากที่สุด (Hines & Rich, 1997)

องค์กรจะเลือกปรับปรุงงานระบบขาเข้า (In-bound Logistics) ประกอบด้วย กิจกรรมการจัดส่งวัตถุดิบจากผู้ขายวัตถุดิบไปยังโรงงานโดยมีคลังสินค้าเป็นสถานที่ในการจัดเก็บวัตถุดิบ ซึ่งต้องมีระบบการจัดการที่เหมาะสม รวมทั้งการจัดการวัตถุดิบ รวมทั้งปรับปรุงงานระบบธุรกิจขาออก (Out-bound Logistics) ประกอบด้วย กิจกรรมที่เริ่มตั้งแต่สินค้าผลิตเสร็จในฝ่ายผลิต เข้าสู่คลังสินค้ารอการขาย รวมไปถึงกิจกรรมการจัดส่งสินค้าไปยังศูนย์กระจายสินค้า ผู้ค้าส่ง ผู้ค้าปลีก จนถึงการจัดส่งไปยังผู้ซื้อคนสุดท้าย (Porter, 1980) ซึ่งทุกขั้นตอนของกิจกรรมต้องมีการบันทึกรายละเอียดของกิจกรรมเพื่อควบคุมการใช้ทรัพยากรที่เกินจำเป็น และเพื่อนำมาพิจารณาค่าใช้จ่ายในแต่ละกิจกรรมเพื่อหาแนวทางลดค่าใช้จ่ายของกิจกรรม (Kim, 2004a)

2. การลดต้นทุนด้วยการควบคุมแหล่งวัตถุดิบไว้ทั้งหมด ควรเข้าไปเป็นตัวแทนจำหน่ายรายใหญ่ ซึ่งการลดต้นทุนควรพิจารณาจากปัจจัยการผลิต (Klein, 2007) อีกทั้งการลดต้นทุนเนื่องจากกิจกรรมการสั่งซื้อวัตถุดิบที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม นั่นคือการเข้าไปทำหน้าที่ควบคุมการจำหน่ายวัตถุดิบนำเข้าไปที่สำคัญขององค์กร (Chen & Paulral, 2004a) การเป็นผู้ซื้อรายใหญ่แบบผูกขาด กับองค์กรใดองค์กรหนึ่ง ที่ทำการซื้อขายตรงกับแหล่งผลิต ซึ่งจะทำให้ต้นทุนในการจัดซื้อ และต้นทุนต่อหน่วยต่ำลง แต่มีปัญหาที่ต้องซื้อในปริมาณมาก (Chen, Paulral, & Lado, 2004) โดยส่วนใหญ่จะเป็นองค์กรขนาดใหญ่จึงจะปฏิบัติเช่นนี้ได้ และปริมาณการขายที่สูงมาก หากเป็นบริษัทรายย่อยจะปฏิบัติไม่ได้ (Kim, 2004a) ดังนั้นวิธีการเมื่อจะนำมาใช้ในการลดต้นทุนของธุรกิจสหกรณ์ออมทรัพย์

3. การลดต้นทุนโดยเน้นระบบทันเวลาพอดี (Just in time) เป็นการลดต้นทุนด้วยการมีกระบวนการผลิตที่สั้นมากในส่วนนี้เป็นการลดต้นทุนที่เกี่ยวกับ ความทันเวลา ทั้งด้านการผลิตและการขายสินค้า ซึ่งวิธีนี้เป็น การลดเวลาในกระบวนการให้สั้นลง (Ketchen & Giunipero, 2004) ประเด็นที่ต้องพิจารณาในส่วนนี้ของสถานที่ตั้งอยู่ใกล้ลูกค้า คือการมีสถานที่สำนักงานที่อยู่ใกล้ลูกค้าเพื่อความ

สะดวกของลูกค้าซึ่งมักจะคำนึงถึงต้นทุนและระยะเวลาในการเดินทางมาติดต่อ หากใช้เวลานานก็จะหันไปเลือกซื้อหรือใช้บริการของคู่แข่ง (Nahm, Vonderembse, Rao & Ragu-Nathan, 2006) ความได้เปรียบในด้านการอยู่ใกล้ลูกค้าจะทำให้ต้นทุนไม่สูงซึ่งวิธีนี้องค์กรต้องมีการวางแผนงานไว้ตั้งแต่ในขั้นตอนการเปิดดำเนินการ (Kim & Tang, 2005) ในส่วนนี้จากการศึกษาพื้นที่ของสำนักงานสหกรณ์พบว่าส่วนใหญ่ตั้งอยู่ใกล้สถานที่ทำงานของลูกค้าเช่นกัน

กลยุทธ์การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า (Customers Satisfaction strategy) แนวความคิดการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าตามเส้นทางของกิจกรรมที่ประกอบขึ้นเป็นโซ่คุณค่า (Value-Chain) หมายถึงการพิจารณาในกิจกรรมการปฏิบัติงานทุกกิจกรรมเริ่มตั้งแต่การนำเข้าวัตถุดิบ การจัดซื้อ การผลิต การจัดเก็บ จนถึงการออกจำหน่าย การพิจารณาในส่วนนี้อาจมาจากการจัดระบบในองค์กร โดยทำการศึกษากิจกรรมต่างๆในองค์กรและนำมาพิจารณาข้อบกพร่องของกิจกรรมต่างๆ และนำมาปรับปรุงเปลี่ยนแปลง หรือลดกิจกรรมดังกล่าวลง โดยมีหลักการที่สำคัญคือลูกค้าได้รับสินค้าตรงตามเวลาที่ตกลงสั่งซื้อ ลูกค้าได้รับสินค้าครบตามปริมาณที่ตกลงสั่งซื้อ และได้รับสินค้าที่มีคุณภาพตรงตามคำสั่งซื้อเพื่อตอบสนองความพึงพอใจ (Lasa, Laburu & Vila, 2008)

การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า นั้น เป็นกลยุทธ์ด้านการแข่งขันมุ่งเน้นให้องค์กรมีนโยบายการบริการลูกค้าเพื่อให้เกิดความพึงพอใจ นั่นคือ องค์กรต้องมีจุดมุ่งหมายที่การจัดส่งสินค้าได้ตรงตามกำหนดเวลาที่นัดหมายซึ่งจะมีผลต่อการรับสินค้าเพื่อการนำสินค้าไปผลิตต่อ การจัดส่งที่ไม่ตรงเวลาจะทำให้เกิดผลเสีย (Lynch, Keller & Ozment, 2000) ตามทฤษฎีนี้เน้นที่การตอบสนองความพึงพอใจโดยมีการวัดผลที่การซื้อซ้ำอย่างต่อเนื่อง (Li, Ragu-Nathan, Ragu-Nathan & Subba, 2006) จากการศึกษาสหกรณ์ออมทรัพย์พบว่า ลูกค้าหรือสมาชิกส่วนใหญ่กลับมาใช้บริการซ้ำเสมอๆ

ดังนั้นการตอบสนองความพึงพอใจจึงมุ่งเน้นให้มีการปรับปรุงในด้านคุณภาพสินค้าตรงตามคำสั่งซื้อ มีการลดขั้นตอนของงานเอกสารลงให้เหลือเท่าที่จำเป็นเพื่อลดความล่าช้าและความสับสนที่อาจเกิดขึ้น (Kim & Tang, 2005) ซึ่งมีผลให้คุณภาพที่ลูกค้าต้องการผิดไป ควรจะมีการยืนยันคำสั่งซื้อให้เกิดความแน่นอนเพื่อการจัดส่งสินค้าที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการ ในส่วนนี้สหกรณ์ออมทรัพย์จะมีกระบวนการในการดำเนินงานต่างๆ อย่างถูกต้องและรัดกุม (Kim, 2004a)

นอกจากนี้การตอบสนองความพึงพอใจยังมุ่งเน้นในเรื่องการได้รับสินค้าตรงตามปริมาณที่สั่งซื้ออีกด้วย โดยหลักการของทฤษฎีการแข่งขันลูกค้าจะต้องได้รับสินค้าตามปริมาณที่พอดีเพื่อการผลิตต่อ (Chen, Paulral and Lado, 2004) รวมทั้งการเตรียมการขายลูกค้าต้องคำนึงถึงต้นทุนในการเก็บรักษา และในทางเดียวกันหากได้รับสินค้าน้อยเกินไปจะทำให้สินค้าไม่พอเพื่อจะขายหรือนำไปผลิตต่อ (Porter, 2008) ซึ่งสอดคล้องกับสภาพของสหกรณ์ออมทรัพย์ การได้รับสินค้าไม่ครบตามจำนวนจะทำให้ประสบปัญหาลูกค้าหรือสมาชิกหันไปใช้บริการของสถาบันการเงินที่เป็นคู่แข่ง

กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) แนวความคิดความได้เปรียบในการแข่งขันได้กล่าวไว้ถึงประสิทธิภาพในการแข่งขันขององค์กรที่ประสบความสำเร็จจะเน้นความแตกต่างของคุณภาพสินค้า การตอบสนองความต้องการที่แตกต่าง อีกทั้งด้านการจัดส่ง และการให้บริการ (Wines, 1996) แต่ในส่วนของการบริการนั้นตามสภาพของสหกรณ์ออมทรัพย์ได้ให้ความสำคัญกับกิจกรรมนี้เพียงเล็กน้อย (กรมการค้าภายใน, 2550)

การสร้างความสำเร็จได้เปรียบในเชิงการแข่งขันด้านความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ จะเน้นทั้งรูปแบบ และคุณประโยชน์ที่แตกต่างไปจากคู่แข่ง (Miller and Roth, 1994) นอกจากนี้ยังพิจารณาประกอบกับการบริการอีกด้วย เช่นการพิจารณาถึง นโยบายการให้เครดิตสินค้า นโยบายการจัดส่งสินค้า (Chen and Paulral, 2004a) นโยบายการขายและการส่งเสริมการขายรูปแบบต่างๆ ที่แตกต่างไปจากคู่แข่ง ปาล์มน้ำมันจะมีความแตกต่างในด้านคุณภาพในส่วนที่น้ำมันดิบมีความเป็นกรดน้อยหรือมากกว่ากันเท่านั้นซึ่งมีผลต่อการผลิตต่อมาก (Fawcett, 1992)

H 5: ความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขันมีอิทธิพลโดยตรงต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์

ผลการดำเนินงาน (Performance) ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์สามารถนำมาจำแนกองค์ประกอบที่สำคัญออกได้ 2 องค์ประกอบ คือ 1) ผลการดำเนินงานด้านการเงิน และ 2) ผลการดำเนินงานด้านการตลาด ประกอบด้วยรายละเอียดดังต่อไปนี้ (Barney, 2002).

ผลการดำเนินงานด้านการเงิน องค์กรแต่ละองค์กรมีตัวชี้วัดทางการเงินซึ่งจะต้องมีการเปรียบเทียบระหว่างปีปัจจุบันกับปีที่ผ่านมา ผลการดำเนินงานด้านการเงินประกอบด้วย (Barney, 2002; Porter, 2008; Kotler and Philip, 2016)

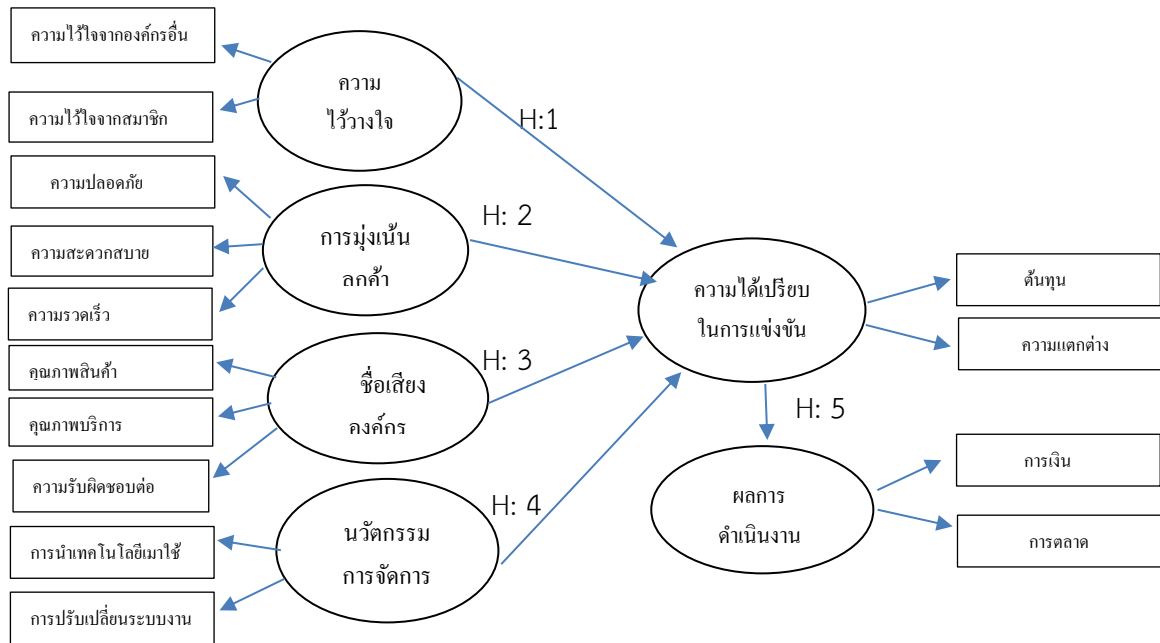
1. การเติบโตของผลกำไรจากการดำเนินงาน ผลกำไรจากการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ประกอบไปด้วยผลการดำเนินงานหลักขององค์กร เช่น การให้กู้เงิน และรายได้จากค่าธรรมเนียมต่าง ๆ
2. การเติบโตของรายได้จากการลงทุนขององค์กร ค่าใช้จ่ายของสหกรณ์ออมทรัพย์ประกอบด้วย การลงทุนในสถาบันการเงินอื่น ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการให้กู้ยืมแก่สมาชิก
3. การเติบโตของรายได้จากการดำเนินงานให้กู้ยืมจากสมาชิก รายได้จากการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ เช่น ดอกเบี้ยการปล่อยกู้ ค่าธรรมเนียมต่าง ๆ

ผลการดำเนินงานด้านการตลาด ผลการดำเนินงานทางการตลาดของแต่ละองค์กรนั้น มีองค์ประกอบใกล้เคียงกัน จะแตกต่างกันเฉพาะในส่วนของรายละเอียดที่เพิ่มเติมตามลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์กร ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้านการตลาดส่วนใหญ่จะต้องทำการเปรียบเทียบกับผลงานในที่ผ่านมาเพื่อให้เห็นการเติบโตอย่างชัดเจน ผลการดำเนินงานด้านการตลาดประกอบด้วย (Barney, 2002; Porter, 2008; Kotler and Philip, 2016)

1. การเติบโตของปริมาณการให้กู้ยืมโดยรวม นั่นก็หมายถึงการเติบโตของผลิตภัณฑ์หลักขององค์กรนั่นเอง
2. การเติบโตของปริมาณการรับฝากเงินจากสมาชิกของสหกรณ์
3. การเติบโตของจำนวนสมาชิกที่เพิ่มขึ้นในแต่ละปี

จากผลการทบทวนวรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยสรุปเป็นกรอบแนวคิดได้ดังต่อไปนี้

กรอบแนวความคิดในการวิจัย



ที่มา : ผลการสังเคราะห์ทฤษฎีและวรรณกรรมของผู้วิจัย

ภาพ 3.1 ภาพกรอบแนวความคิดในการวิจัย

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

แนวทางที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดแนวทางการศึกษาเพื่อให้ได้องค์ความรู้โดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) ซึ่งมีเครื่องมือคือแบบสอบถาม ร่วมกับการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative approach) เครื่องมือคือแบบสัมภาษณ์ เนื่องจากสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทยเมื่อจำแนกตามกลุ่มอุตสาหกรรม จัดอยู่ในประเภทอุตสาหกรรมบริการที่มีขนาดใหญ่มาก ซึ่งสามารถจำแนกออกเป็นสหกรณ์ขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก ดังนั้นในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้จึงจำเป็นต้องใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-dept interview) ที่ไม่สามารถใช้เครื่องมือด้วยแบบสอบถามได้ ผู้วิจัยจึงต้องนำข้อมูลเชิงคุณภาพมาวิเคราะห์ร่วมด้วย เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ต่างๆ ที่พบจากการวิเคราะห์เชิงปริมาณ เพื่อเสริมเติมเต็มงานวิจัยทำให้เห็นภาพของงานวิจัยที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยที่แต่ละแนวทางจะชี้แจงเครื่องมือและวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลไว้ในรายละเอียดของแต่ละแนวทาง

แนวทางในการศึกษา ความได้เปรียบในการแข่งขัน และ ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ จะกระทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-dept interview) โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารของสหกรณ์ออมทรัพย์ เพื่อหาประเด็นสำคัญของความได้เปรียบ และผลการดำเนินงาน หลังจากนั้นจึงนำประเด็นสำคัญนี้ไปสร้างเครื่องมือวิจัยเชิงปริมาณ และทำการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ เพื่อทดสอบอิทธิพลของความได้เปรียบในการแข่งขันและ ผลการดำเนินงาน

การวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research)

ผู้วิจัยใช้การวิจัยเชิงปริมาณโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ทดสอบยืนยันแบบจำลองสมการโครงสร้างและความสัมพันธ์ของตัวแปร โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่ม คณะกรรมการบริหารของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย และกลุ่มเจ้าหน้าที่ระดับบริหารของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทยจำนวน 2 กลุ่ม กลุ่มละ 400 คน รวมเป็น 800 คน

การสร้างและการทดสอบเครื่องมือผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบความถูกต้อง (validity) ความเชื่อถือได้ (reliability) รวมถึงความถูกต้องที่สามารถใช้ได้แนวทางปฏิบัติซึ่งใช้เป็นมาตรวัดตัวแปรหลักที่อยู่ในกรอบแนวความคิด โดยมีการทดสอบความเชื่อถือได้ของมาตรวัดก่อนนำข้อมูลไปใช้ในการวิเคราะห์ทางสถิติและหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ซึ่งรายละเอียดจะได้กล่าวต่อไปในส่วนของการสร้างมาตรวัด

ประชากรและการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรเป้าหมาย

ประชากรเป้าหมายที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้คือสหกรณ์ออมทรัพย์ที่จดทะเบียนในประเทศไทย ซึ่งตั้งอยู่ทุกภาคของประเทศไทย จำนวน 1,260 องค์กร (กรมตรวจบัญชีสหกรณ์, 2556)

เมื่อศึกษาตามโครงสร้างองค์กรพบว่ากลุ่มประชากรทั้งหมดทั่วประเทศ มีดังต่อไปนี้(กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2556)

ตัวแทนองค์กรผู้ให้ข้อมูลคือ กลุ่มกรรมการบริหาร 19,800 คน (จำนวน 15-18 คน ต่อ 1 องค์กร) กรรมการแบ่งเป็นกลุ่มกรรมการบริหารฝ่าย ประมาณ 5-7 คนต่อองค์กร กลุ่มกรรมการทั่วไปคือส่วนที่เหลือ

นอกจากนี้ตัวแทนองค์กรผู้ให้ข้อมูลคือ กลุ่มเจ้าหน้าที่ระดับบริหาร 7,920 คน (จำนวน 5-7 คน ต่อ 1 องค์กร) แบ่งเป็นเจ้าหน้าที่บริหารระดับสูง และระดับกลาง

หน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis) คือ องค์กร ของสหกรณ์ออมทรัพย์ที่จดทะเบียนในประเทศไทยและมีสำนักงานประกอบการในประเทศไทย ผู้ให้ข้อมูลคือตัวแทนผู้บริหารของสหกรณ์ออมทรัพย์

กลุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยใช้แผนสำรวจแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) และจัดสรรตัวอย่างด้วยวิธี Proportional allocation ใช้สูตรในการคำนวณเพื่อกำหนดตัวอย่างซึ่งจากการคำนวณกลุ่มประชากรมีรายละเอียดดังนี้ (Yamane, 1973; มนตรีพิริยะกุล, 2553)

สูตรในการคำนวณมีดังนี้

$$n = \frac{N \sum_h N_h s_h^2}{\frac{N^2 d_0^2}{z_{\alpha/2}^2} + \sum_h N_h s_h^2}$$

และมีการลดรูปสูตรตามเงื่อนไข $s_h^2 = pqh = \frac{1}{2} * \frac{1}{2}$ เพื่อให้ได้ขนาดตัวอย่างที่ใหญ่ที่สุดดังนี้

$$n = \frac{N}{Nd_0^2 + 1}$$

โดยที่ N = จำนวนประชากรรวมทั้งหมด

n = จำนวนตัวอย่างทั้งหมด

Nh = จำนวนประชากรในชั้นภูมิที่ h , $h = 1, 2, 3, 4$

sh^2 = ความผันแปรภายในชั้นภูมิที่ h , $h = 1, 2, 3, 4$

d_0 = ค่าความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับ

$1-\alpha$ = ระดับความเชื่อถือได้ของงานสำรวจ

เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้กลุ่มประชากรมีขนาดใหญ่ แต่ละองค์กรมีความแตกต่างกัน ทั้งยังประกอบด้วยพื้นที่ทุกจังหวัดในประเทศไทย ดังนั้นเพื่อให้ผลการศึกษาที่มีความเชื่อถือได้สูงจึงกำหนดกลุ่มตัวอย่างออกเป็นสองกลุ่ม คือกลุ่มองค์กรที่มีตัวแทนให้ข้อมูลเป็นเจ้าหน้าที่ระดับบริหาร และกลุ่มองค์กรที่มีคณะกรรมการเป็นผู้ให้ข้อมูล ดังนั้นเมื่อคำนวณโดยใช้สูตรดังกล่าวคำนวณจะได้กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มละ 400 องค์กร รวมเป็น 800 องค์กรซึ่งจะมีการจัดสรรกลุ่มตัวอย่างไปตามกลุ่มประชากร ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างจึงมีดังต่อไปนี้

กลุ่มตัวอย่างจากคณะกรรมการ จำนวน 400 องค์กร

กลุ่มตัวอย่างเจ้าหน้าที่ระดับบริหาร จำนวน 400 องค์กร

รวมทั้งสิ้นมีกลุ่มตัวอย่าง 800 องค์กร

นิยามศัพท์ปฏิบัติการและการสร้างมาตรวัด

ผลจากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยได้สร้างกรอบแนวความคิดเพื่อนำไปสู่การสร้างมาตรวัดด้านต่าง ๆ ซึ่งในการสร้างมาตรวัด ผู้วิจัยได้คำนึงถึงความถูกต้องของเนื้อหา (content validity) ความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (construct validity) ความเชื่อถือได้ (reliability) และความใช้ได้กับประชากรเป้าหมาย (practicality) ความถูกต้องของเนื้อหา ผู้วิจัยได้ประมวลเนื้อหาจากแนวคิด ทฤษฎี และ ผลการศึกษาของนักวิชาการที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมนำมาสร้างเป็นรายการข้อคำถามเพื่อใช้กับตัวแปรที่ศึกษาโดยกำหนดหน่วยวัดเป็นสเกล (scale) มีพิสัยของคะแนนเป็น 1-5 คะแนน

ด้านความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง ผู้วิจัยใช้วิธีการทางสถิติในการวิเคราะห์ความเชื่อถือได้ของมาตรวัด โดยใช้หลักความสอดคล้องภายใน (internal consistency) หาค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อถือได้ของแต่ละรายการในแต่ละมาตรวัดโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha) (Cronbach, 1990)

รายละเอียดของมาตรวัดมีดังต่อไปนี้

ความน่าไว้วางใจ (Trust) หมายถึง การที่องค์กรได้รับความไว้วางใจในด้านต่าง ๆ ซึ่งได้มีการพิจารณาองค์ประกอบ 2 ด้าน ได้แก่ 1) การได้รับความไว้วางใจจากหน่วยงานอื่น 2) การได้รับความไว้วางใจจากสมาชิก

1) การได้รับความไว้วางใจจากองค์กรอื่น นั่นคือ องค์กรอื่นมีความเชื่อถือองค์กร องค์กรอื่นยอมรับการทำงานร่วมกัน มีองค์กรอื่นเข้ามาร่วมงาน (Chae, Yen and Sheu, 2005)

มาตรวัดนี้ประกอบด้วยรายการข้อคำถามจำนวน 5 รายการ ดังรายละเอียดในตาราง ต่อไปนี้

ตารางที่ 3.1 รายการข้อคำถามการวัดความน่าไว้วางใจจากองค์กรอื่น

ลำดับ	รายการข้อคำถาม	ชื่อตัวแปร
1	องค์กรอื่นให้การยอมรับในการทำงานร่วมกับองค์กรของท่าน	TRUSE 1
2	องค์กรอื่นเข้าร่วมลงทุนเพิ่มขึ้น เช่น การให้กู้เงิน รับฝากเงิน	TRUSE 2
3	องค์กรอื่นยอมรับในความมีชื่อเสียงขององค์กรท่านเป็นอย่างดี	TRUSE 3
4	องค์กรอื่นให้ความเชื่อถือในกระบวนการทำงานขององค์กรท่าน	TRUSE 4
5	องค์กรอื่นยินดีเข้าร่วมทำงานกับองค์กรท่าน เช่น บริษัทประกันภัย สถาบันการเงินอื่น ๆ	TRUSE 5

2) การได้รับความไว้วางใจจากสมาชิก หมายถึง การที่ผู้ใช้บริการและสมาชิกให้ความเชื่อถือและไว้วางใจนั่นคือ สมาชิกยอมรับระบบการทำงาน สมาชิกไม่มีข้อร้องเรียน มีการใช้บริการเงินกู้ สมาชิกนำเงินมาฝาก มีสมาชิกใหม่เพิ่มขึ้น (Klein, 2007; Chae, Yen and Sheu, 2005)

มาตรวัดนี้ประกอบด้วยรายการข้อคำถามจำนวน 6 รายการ ดังรายละเอียดในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3.2 รายการข้อคำถามการวัดการได้รับความไว้วางใจจากสมาชิก

ลำดับ	รายการข้อคำถาม	ชื่อตัวแปร
1	สมาชิกยอมรับในระบบการทำงานของสหกรณ์	TRUSC 1
2	สมาชิกไม่มีข้อร้องเรียนการทำงานของเจ้าหน้าที่	TRUSC 2
3	สมาชิกมีปริมาณการเข้ามาใช้บริการเงินกู้เพิ่มมากขึ้น	TRUSC 3
4	สมาชิกมีปริมาณการเข้ามาใช้บริการฝากเงินเพิ่มขึ้น	TRUSC 4
5	สมาชิกใหม่มีปริมาณเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา	TRUSC 5
6	สมาชิกไม่มีข้อร้องเรียนการบริหารงานของกรรมการ	TRUSC 6

การมุ่งเน้นลูกค้า (Customer Orientation) หมายถึง การที่ผู้บริหารเล็งเห็นการให้ความสำคัญกับลูกค้า หมายถึงการปฏิบัติกิจกรรมร่วมกัน และสอดคล้องกัน โดยที่ต่างฝ่ายต่างได้รับประโยชน์ของตนจากการปฏิบัติร่วมกัน โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ ๓ ด้านคือ 1) ความปลอดภัย 2) ความสะดวกสบาย 3) ความรวดเร็ว (Crotts, and Bing, 2007; Kotler and Philip. 2000).

1) ความปลอดภัย (Safety) หมายถึง การดูแลกิจกรรมต่าง ๆ ที่สมาชิกมาใช้บริการแล้วเกิดความปลอดภัย นั่นคือ ความปลอดภัยของเอกสารส่วนตัว ความปลอดภัยของข้อมูลที่มาติดต่อ ความปลอดภัยของข้อมูลธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ความปลอดภัยของทรัพย์สินระหว่างการดำเนินการ มาตรการนี้ประกอบด้วยรายการข้อคำถามจำนวน 5 รายการ ดังรายละเอียดในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3.3 รายการข้อคำถามการวัดความปลอดภัย

ลำดับ	รายการข้อคำถาม	ชื่อตัวแปร
1	ให้ความปลอดภัยของเอกสารส่วนตัวของสมาชิกที่มาติดต่อ	CUOS 1
2	ให้ความปลอดภัยกับข้อมูลนิติกรรมสัญญาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ระหว่างองค์กรและสมาชิก	CUOS 2
3	ให้ความปลอดภัยของข้อมูลธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้อง	CUOS 3
4	ให้ความปลอดภัยในทรัพย์สินระหว่างการดำเนินการ	CUOS 4
5	ให้ความปลอดภัยกับการจัดเก็บเอกสารและนิติกรรมของสมาชิก	CUOS 5

2) ความสะดวกสบาย (Comfort) หมายถึง กิจกรรมที่หน่วยงานภายในองค์กรปฏิบัติแล้วผู้เกี่ยวข้องได้รับความสะดวกสบาย นั่นคือ ความสะดวกสบายของสมาชิกที่มาสอบถามข้อมูลทั่วไป ความสะดวกสบายของสมาชิกที่ขอกู้เงิน ความสะดวกสบายของสมาชิกที่มาฝากเงิน ความสะดวกสบายของสมาชิกที่มารับเงิน ความสะดวกสบายของสมาชิกที่มาขอรับสวัสดิการ ความสะดวกสบายของพนักงานในการปฏิบัติงาน (Crotts, and Bing, 2007; Kotler and Philip. 2000; Porter, 2008)

มาตรการนี้ประกอบด้วยรายการข้อคำถามจำนวน 6 รายการ ดังรายละเอียดในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3.4 รายการข้อคำถามการวัดความสะดวกสบาย

ลำดับ	รายการข้อคำถาม	ชื่อตัวแปร
1	มีการให้ข้อมูลที่ถูกต้องรวดเร็วและไม่ยุ่งยากในการรับข้อมูล	CUOC1
2	มีการให้ความสะดวกสบายกับสมาชิกในการทำนิติกรรมต่างๆ	CUOC2
3	มีการจัดระบบต่างๆ ให้สมาชิกใช้บริการแบบง่ายๆ ไม่ซับซ้อน	CUOC3
4	มีการให้ความสะดวกสบายกับสมาชิกที่มาขอรับสวัสดิการสหกรณ์	CUOC4
5	มีการให้ความสะดวกในการชำระหนี้ที่เพิ่มเติมจากการชำระปกติ	CUOC5
6	มีการให้อำนวยความสะดวกเมื่อสมาชิกต้องติดต่อองค์กรอื่นที่เข้ามาทำงานร่วมกัน เช่นการนำเช็คไปรับเงินจากธนาคาร	CUOC6

3) ความรวดเร็ว (Quickness) หมายถึง กิจกรรมที่หน่วยงานภายในองค์กรปฏิบัติแล้วผู้เกี่ยวข้องได้รับความรวดเร็ว นั่นคือ ความรวดเร็วของสมาชิกที่มาสอบถามข้อมูลทั่วไป สินเชื่อ การเงิน การรับเงิน ความรวดเร็วของสมาชิกที่มาขอรับสวัสดิการ ความรวดเร็วของพนักงานในการปฏิบัติงาน (Crotts, and Bing, 2007; Kotler and Philip. 2000; Porter, 2008)

มาตรวัดนี้ประกอบด้วยรายการข้อคำถามจำนวน 6 รายการ ดังรายละเอียดในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3.5 รายการข้อคำถามการวัดความรวดเร็ว

ลำดับ	รายการข้อคำถาม	ชื่อตัวแปร
1	มีการปรับปรุงระบบงานโดยลดขั้นตอนการทำงานอยู่เสมอ	CUOQ 1
2	มีการให้ความรู้กับพนักงานด้วยการบริการที่ฉับไว	CUOQ 2
3	มีการกำหนดความรวดเร็วในการให้บริการสมาชิกต่อราย	CUOQ 3
4	มีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของงานแต่ละประเภทเสมอ	CUOQ 4
5	มีการตรวจสอบความรวดเร็วของพนักงานที่ให้บริการเสมอ	CUOQ 5
6	มีระบบการควบคุมเวลาในการให้บริการสมาชิกทุกส่วนงาน	CUOQ 6
7	มีการกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานทุกกิจกรรม	CUOQ 7

ความได้เปรียบในการแข่งขัน(Competitive Advantage) หมายถึงการนำกลยุทธ์การแข่งขันเข้ามาใช้กำหนดนโยบายในองค์กรเพื่อสนับสนุนให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยมี การพิจารณาองค์ประกอบที่สำคัญร่วมกัน 2 ด้าน คือ ๑) ความได้เปรียบด้านต้นทุน ๒) ความได้เปรียบด้านความแตกต่างของผลิตภัณฑ์และบริการ (Kotler and Philip. 2000; Porter, 2008)

1) ความได้เปรียบด้านต้นทุน (Cost Advantage) หมายถึง การกำหนดนโยบายขององค์กรที่มุ่งให้องค์กรมีต้นทุนลดลง (Kim, 2004a; Chen & Paulral, 2004a; Chen, Paulral, & Lado, 2004,) นั่นคือ มุ่งเน้นกระบวนการทำงานที่สั้น การลดปริมาณสินค้าคงคลังที่จัดเก็บรอการใช้

การลดปริมาณการใช้ทรัพยากร ควบคุมปริมาณและราคาวัสดุอุปกรณ์สม่ำเสมอ ควบคุมค่าใช้จ่ายดำเนินงาน มีนโยบายลดต้นทุนการดำเนินงานให้ต่ำที่สุด (Kotler and Philip. 2000; Porter, 1985) มาตรการนี้ประกอบด้วยรายการข้อความจำนวน 6 รายการ ดังรายละเอียดในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3.6 รายการข้อความการวัดความได้เปรียบด้านต้นทุน

ลำดับ	รายการข้อความ	ชื่อตัวแปร
1	มุ่งเน้นกระบวนการทำงานที่สั้นเพื่อให้มีต้นทุนที่ต่ำ	COMC1
2	มีการลดปริมาณวัสดุคงคลังที่จัดเก็บรอการใช้เสมอ	COMC2
3	มีการปรับลดปริมาณการใช้ทรัพยากรอยู่เสมอ	COMC3
4	มีการควบคุมค่าใช้จ่ายดำเนินการทุกด้านให้ต่ำที่สุด	COMC4
5	มีการควบคุมการเรียกเก็บหนี้อย่างรัดกุมไม่มีหนี้สูญเกิดขึ้น	COMC5
6	มีการควบคุมค่าใช้จ่ายด้านอาคารสถานที่ให้มีต้นทุนที่ต่ำเสมอ	COMC6

2) ความได้เปรียบด้านความแตกต่าง (Differentiation Advantage) หมายถึง การกำหนดนโยบายขององค์กรที่มุ่งให้องค์กรมีความแตกต่างจากองค์กรอื่นที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน (Miller & Roth, 1994; Wines, 1996; Fawcett & Clinton, 1997) นั่นคือ มุ่งเน้นสร้างความแตกต่างในด้านคุณภาพสินค้า และบริการ การสร้างความแตกต่างในการให้สวัสดิการพิเศษอื่น ๆ เช่น การเสียชีวิต บาดเจ็บทุพพลภาพ (Kotler and Philip. 2000; Porter, 2008)

มาตรการนี้ประกอบด้วยรายการข้อความจำนวน 6 รายการ ดังรายละเอียดในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3.7 รายการข้อความการวัดความได้เปรียบด้านความแตกต่าง

ลำดับ	รายการข้อความ	ชื่อตัวแปร
1	มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่มีคุณภาพดีกว่าเดิมเสมอ	COMD1
2	มีการปรับวิธีการให้บริการแบบใหม่ที่ดีกว่าคู่แข่งเสมอ	COMD2
3		COMD3
4	มีการให้บริการสมาชิกตามที่สมาชิกต้องการเสมอ	COMD4
	มีการศึกษาข้อมูลผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งและนำมาปรับผลิตภัณฑ์ของท่าน	
5	อยู่เสมอ	COMD5
6	มีการวิเคราะห์ผลิตภัณฑ์ท่านและปรับให้ต่างจากคู่แข่งเสมอ	COMD6
	มีการออกผลิตภัณฑ์ใหม่โดยวิเคราะห์ความต้องการของสมาชิกก่อน	

ชื่อเสียงองค์กร (Corporate Reputation) หมายถึง การที่ผู้บริหารเล็งเห็นความสำคัญที่ให้กับสมาชิก และบุคคลอื่นทั้งที่มีส่วนเกี่ยวข้องและไม่เกรงขง หมายถึงการปฏิบัติกิจกรรมร่วมกันอันจะมี การปฏิบัติงานที่สอดคล้องกัน โดยที่ต่างฝ่ายต่างได้รับประโยชน์ของตนเองจากการปฏิบัติ

ร่วมกัน โดยมีการพิจารณาองค์ประกอบที่สำคัญร่วมกัน 3 ด้านคือ 1) คุณภาพสินค้า 2) คุณภาพบริการ -) ความรับผิดชอบต่อสังคม (Barney, 2002; Kotler and Philip. 2000; Porter, 2008)

1) คุณภาพสินค้า (Product Quality) หมายถึง การมีบริการด้านต่าง ๆ ที่สมาชิกมาใช้บริการแล้วเกิดความรู้สึกได้รับสิ่งที่ดีตรงกับความต้องการ นั่นคือ คุณภาพของโปรแกรมการให้กู้เงิน คุณภาพของโปรแกรมการรับฝากเงิน คุณภาพของสวัสดิการต่าง ๆ ที่ได้รับ คุณภาพของการได้รับข่าวสารต่าง ๆ (Barney, 2002; Kotler and Philip. 2000; Porter, 2008)

มาตรวัดนี้ประกอบด้วยรายการข้อความจำนวน 6 รายการ ดังรายละเอียดในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3.8 รายการข้อความการวัดคุณภาพของสินค้า

ลำดับ	รายการข้อความ	ชื่อตัวแปร
1	มีโปรแกรมการให้กู้เงินที่ตรงกับความต้องการของสมาชิก	CORP1
2	มีโปรแกรมการรับฝากเงินที่สมาชิกยอมรับและนำเงินมาฝาก	CORP2
3	มีให้สวัสดิการต่างๆ ที่สมาชิกพอใจมากเสมอ	CORP3
4	มีโปรแกรมการให้กู้เงินที่หลากหลายตรงกับความต้องการของสมาชิกทุกโปรแกรม	CORP4
5	มีโปรแกรมการรับฝากเงินที่หลากหลายตรงกับความต้องการของสมาชิกทุกโปรแกรม	CORP5
6	มีโปรแกรมเงินกู้และเงินฝากที่สามารถทำรายได้ให้องค์กรได้ดี	CORP6

2) คุณภาพบริการ (Services Quality) หมายถึง กิจกรรมที่หน่วยงานภายในองค์กรปฏิบัติแล้วผู้เกี่ยวข้องได้รับความสะดวกสบาย นั่นคือ คุณภาพการให้ข้อมูลทั่วไป การให้ข้อมูลเฉพาะทางการให้ข้อมูลทางโทรศัพท์ มารยาทในการให้บริการที่ดี ความถูกต้องของการให้บริการที่ได้รับ และความเต็มใจในการให้บริการ (Barney, 2002; Kotler and Philip. 2000; Porter, 2008)

มาตรวัดนี้ประกอบด้วยรายการข้อความจำนวน 6 รายการ ดังรายละเอียดในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3.9 รายการข้อความการวัดคุณภาพของบริการ

ลำดับ	รายการข้อความ	ชื่อตัวแปร
1	มีการให้ข้อมูลกับสมาชิกที่ถูกต้องตรงตามที่ต้องการเสมอ	CORS 1
2	มีเจ้าหน้าที่ให้บริการเฉพาะทางได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว	CORS 2
3	มีเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้หลากหลายคอยให้บริการทางโทรศัพท์	CORS 3
4	มีการควบคุมมารยาทในการให้บริการที่ดี	CORS 4
5	มีการควบคุมความถูกต้องของการบริการที่สมาชิกได้รับเสมอ	CORS 5
6	มีการพัฒนาพนักงานให้มีความพร้อมในการบริการเสมอ	CORS 6

3) ความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility) หมายถึง การดำเนินงานที่มีหลักการจัดการที่ดีความรับผิดชอบต่อส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวกับการดำเนินงานโดยไม่ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับความเดือดร้อนอันจะเป็นผลต่อการพัฒนาที่ยั่งยืน นั่นคือ ความรับผิดชอบต่อสมาชิก ความรับผิดชอบต่อสังคม ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม ความรับผิดชอบต่อพนักงาน ความรับผิดชอบต่อลูกค้า (Barney, 2002; Kotler and Philip. 2000; Porter, 2008)

มาตรวัดนี้ประกอบด้วยรายการข้อความจำนวน 6 รายการ ดังรายละเอียดในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3.10 รายการข้อความการวัดความรับผิดชอบต่อสังคม

ลำดับ	รายการข้อความ	ชื่อตัวแปร
1	มีการใส่ใจให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ที่สมาชิกควรจะได้ก่อนเสมอ	CORC 1
2	มีการใส่ใจเข้าร่วมกิจกรรมสังคมกับองค์กรอื่นเสมอๆ	CORC 2
3	มีการใส่ใจและเข้าร่วมในกิจกรรมการรักษาสิ่งแวดล้อมเสมอๆ	CORC 3
4	มีการใส่ใจดูแลทุกข์สุขความเป็นอยู่ของพนักงานของท่านอย่างดีเสมอ	CORC 4
5	มีการใส่ใจเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ กับองค์กรคู่ค้าเสมอๆ	CORC 5
6	มีการจัดให้มีกิจกรรมตามเทศกาลต่างๆ ให้แก่สมาชิกอยู่เสมอ	CORC 6

นวัตกรรมการจัดการ (Management Innovation) หมายถึง การที่ผู้บริหารเล็งเห็นความสำคัญด้านนวัตกรรมโดยการนำสิ่งใหม่ๆ เข้าใช้ในองค์กร นั่นคือการมีเทคโนโลยีใหม่ๆ การสื่อสารโดยใช้เทคโนโลยี โดยมีการพิจารณาองค์ประกอบที่สำคัญร่วมกัน 1 ด้านคือ 1) การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในองค์กร 2) การปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน 3) ความยืดหยุ่นในการให้บริการ

1) การนำเทคโนโลยีมาใช้ในองค์กร (Technology Application) หมายถึง องค์กรมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานและการให้บริการ นั่นคือ การนำระบบ Software ใหม่ๆ เข้ามาใช้ในหน่วยงาน การติดต่อสื่อสารโดยใช้เทคโนโลยี การใช้เทคโนโลยีในการบวนการปฏิบัติงาน การใช้อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ที่ทันสมัยอยู่เสมอ (Kotler and Philip, 2000)

มาตรวัดนี้ประกอบด้วยรายการข้อความจำนวน 7 รายการ ดังรายละเอียดในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3.11 รายการข้อความการวัดการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในองค์กร

ลำดับ	รายการข้อความ	ชื่อตัวแปร
1	มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานทุกส่วนงาน	MANTE1
2	มีการปรับเปลี่ยน ระบบsoftware ให้ใหม่ทันสมัยอยู่เสมอ	MANTE2
3	มีการติดต่อสื่อสารโดยใช้เทคโนโลยีเสมอๆ	MANTE3
4	มีการใช้อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ให้ใหม่ทันสมัยอยู่เสมอ	MANTE4
5	มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการออกผลิตภัณฑ์ใหม่เสมอๆ	MANTE5
6	มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการบริการลูกค้าของท่านเสมอ	MANTE6
7	มีการใช้เทคโนโลยีช่วยในการเก็บข้อมูลของสมาชิก	MANTE7

2) การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน (Modification Processes) หมายถึง กิจกรรมที่หน่วยงานภายในองค์กรปฏิบัติแล้วสามารถนำมาปรับเปลี่ยนให้ทันสมัยทันเหตุการณ์ได้เสมอ นั่นคือการปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการ การปรับเปลี่ยนรูปแบบสินค้า การปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีใหม่ๆ เสมอ การปรับเปลี่ยนคุณภาพผู้ปฏิบัติงาน การปรับเปลี่ยนโครงสร้างการจัดการ การปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารงาน (Porter, 2008; Kotler and Philip. 2016)

มาตรวัดนี้ประกอบด้วยรายการข้อความจำนวน 6 รายการ ดังรายละเอียดในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3.12 รายการข้อความการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน

ลำดับ	รายการข้อความ	ชื่อตัวแปร
1	มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการเสมอ	MANAD 1
2	มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการนำเสนอสินค้าเสมอ	MANAD 2
3	มีการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีใหม่ในการให้ข่าวสารลูกค้า	MANAD 3
4	มีการปรับเปลี่ยนคุณภาพผู้ปฏิบัติงานเสมอ	MANAD 4
5	มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการจัดการเสมอ	MANAD 5
6	มีการปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารงานเสมอ	MANAD 6

ผลการดำเนินงาน (Performance) หมายถึง ผลของการดำเนินงานในปัจจุบันที่มีการปฏิบัติอยู่ในองค์กรโดยที่การดำเนินกิจกรรมนั้นบรรลุผล โดยมีการพิจารณาองค์ประกอบ 2 ด้าน คือ 1) ด้านการเงิน 2) ด้านการตลาด (Barney, 2002; Porter, 2008; Kotler and Philip. 2016)

1) ด้านการเงิน (Finance) หมายถึง ผลของการดำเนินงานที่เกี่ยวกับปริมาณรายได้ที่ได้รับต่อปีหักด้วยค่าใช้จ่ายดำเนินการ ทำให้องค์กรได้รับทราบถึงผลการดำเนินงานที่ดี นั่นคือ ปริมาณรายได้ต่อปี ปริมาณกำไรต่อปี (Barney, 2002; Porter, 2008; Kotler and Philip. 2016)

มาตรวัดนี้ประกอบด้วยรายการข้อความจำนวน 3 รายการ ดังรายละเอียดในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3.13 รายการข้อความการวัดผลการดำเนินงานด้านการเงิน

ลำดับ	รายการข้อความ	ชื่อตัวแปร
1	การเติบโตของผลกำไรจากการดำเนินงานของปีที่ผ่านมาคิดเป็นร้อยละต่อปี	PERF1
2	การเติบโตของรายได้จากดอกเบี้ยให้กู้ยืม ค่าธรรมเนียมต่างๆ ของปีที่ผ่านมาคิดเป็นร้อยละต่อปี	PERFF 1
3	การเติบโตของรายได้จากการลงทุนกับสถาบันการเงินอื่นๆ ของปีที่ผ่านมาคิดเป็นร้อยละต่อปี	PERFF 2

2) **ด้านการตลาด** หมายถึง ผลของการดำเนินงานของสหกรณ์ที่เป็นค่าใช้จ่ายในรอบปีหนึ่งๆ มีผลต่อผลกำไรของสหกรณ์ฯ นั่นคือ ร้อยละการเติบโตของปริมาณลูกค้าที่กู้ยืมเงิน การรับฝากเงิน และจำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น (Barney, 2002; Porter, 2008; Kotler and Philip. 2016)

มาตรวัดนี้ประกอบด้วยรายการข้อความจำนวน 3 รายการ ดังรายละเอียดในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3.14 รายการข้อความการวัดการตลาด

ลำดับ	รายการข้อความ	ชื่อตัวแปร
1	ร้อยละการเติบโตของปริมาณเงินให้สมาชิกกู้ยืมเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา	PERFM1
2	ร้อยละการเติบโตของปริมาณเงินรับฝากจากสมาชิกเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา	PERFM2
3	ร้อยละการเติบโตของจำนวนสมาชิกที่เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา	PERFM3

เครื่องมือในการวิจัยและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้เครื่องมือสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ เป็นแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ดัดแปลงจากการทบทวนวรรณกรรม โดยมีแนวทางในการดัดแปลงมาจากการสัมภาษณ์กรรมการดำเนินการ และผู้บริหารขององค์กรฝ่ายบริหารสำนักงาน ฝ่ายบริหารสินเชื่อ ฝ่ายบริหารการเงิน จำนวน 4 กลุ่มการบริหาร ประกอบกับการศึกษาสภาพทั่วไปในปัจจุบัน แล้วนำมาสรุปเป็นข้อความ ซึ่งมีรายการข้อความ ซึ่งจำแนกเป็น 3 ส่วน

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปขององค์กร มีลักษณะเป็นแบบคำถามปลายเปิดและปลายปิด (close-ended and open-ended) จำนวน 9 ข้อคำถาม ได้แก่ 1) เกณฑ์ระดับมาตรฐานสหกรณ์ 2) ระยะเวลาในการดำเนินการ 3) จำนวนสมาชิก 4) ทุนเรือนหุ้น 5) กำไรสุทธิ 6) ทุนสำรอง 7) วงเงินกู้ยืมประจำปี 8) สินทรัพย์ของสหกรณ์ 9) หนี้สินของสหกรณ์ เครื่องมือในส่วนนี้จะเป็นการจำแนกประเภทกลุ่มขององค์กร เพื่อให้ทราบลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถาม และนำมาใช้อธิบายรายละเอียดของตัวแปร

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเป็นแบบวัดปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ มีการประเมินค่ามาตรวัด (rating scale) เป็น 5 อันดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด โดยให้ค่าคะแนนเรียงตามลำดับ 5, 4, 3, 2 และ 1 ข้อคำถามแบ่งออกเป็น 5 ตอน มีข้อคำถามทั้งหมด 78 ข้อคำถาม คือ 1) ความไว้วางใจ 11 ข้อ 2) การมุ่งเน้นลูกค้า 18 ข้อ 3) ชื่อเสียงองค์กร 18 ข้อ 4) นวัตกรรมจัดการ 13 ข้อ 5) ความได้เปรียบในการแข่งขัน 12 ข้อ โดยเป็นแบบมาตรวัดประเมินค่า 5 อันดับ ตั้งแต่ มากที่สุด (5 คะแนน) ถึง น้อยที่สุด (1 คะแนน) ใช้วัดระดับของการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ มากน้อยเพียงใด ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเป็นแบบวัดผลการดำเนินงาน มีลักษณะเป็นแบบการเติมข้อความลงในช่องว่าง มี 1 ตอน มีข้อคำถามทั้งหมด 5 ข้อ

การหาคุณภาพเครื่องมือ

การวิจัยครั้งนี้เครื่องมือเป็นแบบสอบถามใช้กับผู้บริหารองค์กร ซึ่งผู้วิจัยคำนึงถึงความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) และความเชื่อถือได้ (reliability) ดังนั้นผู้วิจัยจึงหาคุณภาพเครื่องมือโดยแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

1. **ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity)** ผู้วิจัยตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา 2 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

1) ตรวจสอบโดยผลจากการทบทวนวรรณกรรม จากกรอบแนวความคิดผู้วิจัยได้กำหนดขึ้นจากทฤษฎี และผลการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง มาดัดแปลงให้เข้ากับสภาพของสหกรณ์ออมทรัพย์ ดังนั้นความถูกต้องในเนื้อหาจึงตรวจสอบได้จากผลการทบทวนวรรณกรรม และในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยนำมาตรวจวัดที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมมาดัดแปลงใช้ร่วมกับการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้บริหารระดับสูงขององค์กร โดยอาจารย์ที่ปรึกษาการวิจัยร่วมให้ความเห็น

2) ตรวจสอบโดยนำมาตรวจวัดดังกล่าวไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิด้านเครื่องมือตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาซึ่งเป็นการหาค่า IOC (Index of item Objective Congruence) (กรมวิชาการ, 2545) โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิด้านเครื่องมือ จำนวน 3 ท่าน ทำการตรวจสอบ โดยใช้เกณฑ์ในการพิจารณาข้อคำถามดังนี้ (Rovinelli and Hambleton, 1997) ข้อคำถามที่ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน มีความเห็นด้วยมีค่าคะแนนเท่ากับ +1 ข้อคำถามที่ผู้ทรงคุณวุฒิไม่เห็นด้วยมีค่าคะแนนเท่ากับ -1 ส่วนข้อคำถามที่ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าไม่แน่ใจหรือควรปรับปรุงมีค่าคะแนนเท่ากับ 0 หลังจากนั้นผู้วิจัยได้นำผลการให้คะแนนแต่ละข้อของผู้ทรงคุณวุฒิมารวมกันแล้วหารด้วยจำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ ถ้าค่าเฉลี่ยมากกว่าหรือเท่ากับ 0.5 หมายความว่าข้อคำถามที่มีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา แต่หากค่าเฉลี่ยน้อยกว่าหรือเท่ากับ 0.5 เป็นคำถามที่ต้องตัดทิ้งหรือนำไปแก้ไขปรับปรุงจากการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องได้ค่าระหว่าง 0.66-1.0 (ดังตารางในภาคผนวก) จากนั้นผู้วิจัยได้นำรายการข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าหรือเท่ากับ 0.5 ขึ้นไปมาใช้เป็นแบบสอบถามสำหรับการวิจัย

$$\sum r$$

$$\text{สูตร} \quad \text{IOC} = \frac{\sum r}{n}$$

เมื่อ IOC คือดัชนีความสอดคล้องระหว่างเนื้อหาในข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

$\sum r$ คือผลรวมของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

n คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

ภายหลังการการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือของการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้คะแนนวัดความเที่ยงตรงทุกข้อมากกว่า 0.6 จากนั้นคณะผู้วิจัยได้นำผลการประเมินและแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วเสนอให้ที่ปรึกษางานวิจัยตรวจสอบครั้งสุดท้าย

2. **การตรวจสอบคุณภาพของมาตรวัดด้วยวิธีการทางสถิติ โดยการตรวจสอบความเชื่อถือได้(reliability) และความเที่ยงตรง (validity)**

1) ตรวจสอบความเชื่อถือได้ (reliability) ผู้วิจัยใช้วิธีการตรวจสอบความสอดคล้องภายใน (internal consistency method) ด้วย composite reliability และสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach' Alpha) โดยผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์เพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อถือได้ของแต่ละข้อ

คำถามและแต่ละมาตรวัด โดยค่าแอลฟาอยู่ระหว่าง 0.5 – 0.65 เป็นค่าที่เชื่อถือได้ปานกลาง และที่ค่าตั้งแต่ 0.7 ขึ้นไป มีความเชื่อถือได้ค่อนข้างสูง แต่หากต่ำกว่า 0.5 มีความเชื่อถือได้น้อย โดยปกติเกณฑ์ที่ใช้วัดค่าทั้งสองนี้ไม่ควรน้อยกว่า 0.6 (Cronbach, 1990)

2) ตรวจสอบความเที่ยงตรง (validity) หลังจากที่ได้นำเครื่องมือไปเก็บข้อมูลแล้วผู้วิจัยมีการตรวจสอบความเที่ยงตรงโดยใช้ 2 วิธีคือ

2.1 ใช้ Corrected Item-total correlation ซึ่งเป็นการวัดความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนของข้อถาม ข้อใดข้อหนึ่งกับคะแนนรวมของหมวดที่ข้อถามนั้นปรากฏอยู่ โดยในขั้นการคำนวณจะต้องปรับค่าคะแนนรวมด้วยการหักค่าข้อมูลของข้อถามข้อใด ๆ นั้นออกเพื่อมิให้มีข้อมูลของข้อถามปรากฏในทั้ง 2 แห่ง เกณฑ์การตัดสินใจคือ ค่าสหสัมพันธ์นั้นต้องมีค่าไม่น้อยกว่า 0.70

2.2 ใช้ Confirmatory factor analysis โดยการตรวจสอบค่า factor loading จากกระบวนการทำซ้ำในขั้นตอนวิธี (algorithm) ของ SEM ค่าน้ำหนักปัจจัยควรมีค่าไม่ต่ำกว่า 0.707 (Fu, 2009; Chin, 2001; Stan and Saporta, 2006) โดยที่ถ้าข้อถามหรือ manifest ใด ๆ ให้ค่าน้ำหนักปัจจัยตามเกณฑ์นี้และมีนัยสำคัญทางสถิติจะเรียกว่ามีความเที่ยงตรงเชิงเหมือน (convergent validity) คือข้อถามเหล่านั้นวัดค่า manifest ได้เหมือนกัน หรือ manifest วัด construct ได้เหมือนกัน

นอกจากนี้กระบวนการทำซ้ำในขั้นตอนของ SEM ยังให้ค่าความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (discriminant validity) เพื่อแสดงให้เห็นว่าข้อความหรือ manifest สามารถวัดเรื่องราวของเฉพาะ construct เท่านั้นไม่ไขว้ไปวัดเรื่องราวของ construct อื่น เกณฑ์การพิจารณาคือ \sqrt{AVE} ของ construct ต้องสูงกว่าค่าสหสัมพันธ์ระหว่าง construct กับ construct อื่น (เรียกว่า cross construct correlation)

ความจริงแล้วมาตรวัดที่ใช้เป็นมาตรวัดที่ดัดแปลงมาจากวรรณกรรม เป็นมาตรวัดที่ผ่านการใช้งานมาแล้วและผ่านการวัดคุณภาพมาแล้ว ต่างแต่เพียงเป็นมาตรวัดที่พัฒนาขึ้นใช้ในบริบททางสังคม เศรษฐกิจและวัฒนธรรมอื่น การดัดแปลงมาใช้ในบริบททางสังคม เศรษฐกิจและวัฒนธรรมที่แตกต่างจึงต้องได้รับการกลั่นกรอง

ตารางที่ 3.15 ผลการทดสอบความเชื่อถือได้และความเที่ยงตรงด้วยวิธีทางสถิติ

ตัวแปร	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha
ความน่าไว้วางใจ (ITA)		
การได้รับความไว้วางใจจากองค์กรอื่น (TRUSE)		0.718
TRUSE 1: องค์กรอื่นให้การยอมรับในการทำงานร่วมกับองค์กรท่าน	0.712	
TRUSE 2: องค์กรอื่นเข้าร่วมลงทุนเพิ่มขึ้น เช่นการให้กู้เงิน รับฝากเงิน	0.711	

ตัวแปร	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha
TRUSE 3: องค์กรอื่นยอมรับในความมีชื่อเสียงขององค์กรท่านเป็นอย่างดี	0.704	
TRUSE 4: องค์กรอื่นให้ความเชื่อถือในกระบวนการทำงานขององค์กรท่าน	0.713	
TRUSE 5: องค์กรอื่นยินดีเข้าร่วมทำงานกับองค์กรท่าน เช่น บริษัท ประกันภัย สถาบันการเงินอื่น ๆ	0.720	
การได้รับความไว้วางใจจากสมาชิก (TRUSC)		0.731
TRUSC 1: สมาชิกยอมรับในระบบการทำงานของสหกรณ์	0.848	
TRUSC 2: สมาชิกไม่มีข้อร้องเรียนการทำงานของเจ้าหน้าที่	0.708	
TRUSC 3: สมาชิกมีปริมาณการเข้ามาใช้บริการเงินกู้เพิ่มมากขึ้น	0.714	
TRUSC 4: สมาชิกมีปริมาณการเข้ามาใช้บริการฝากเงินเพิ่มขึ้น	0.721	
TRUSC 5: สมาชิกใหม่มีปริมาณเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา	0.716	
TRUSC 6: สมาชิกไม่มีข้อร้องเรียนการบริหารงานของกรรมการ	0.723	
การมุ่งเน้นลูกค้า (CUO)		
ความปลอดภัย (CUOS)		0.813
CUOS 1: มีการให้ความปลอดภัยของเอกสารส่วนตัวของสมาชิกที่มาติดต่อ	0.714	
CUOS 2: มีการให้ความปลอดภัยกับข้อมูลนิติกรรมสัญญาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ระหว่างองค์กรและสมาชิก	0.801	
CUOS 3: มีการให้ความปลอดภัยของข้อมูลธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้อง	0.713	
CUOS 4: มีการให้ความปลอดภัยในทรัพย์สินระหว่างการดำเนินการ	0.819	
CUOS 5: มีการให้ความปลอดภัยกับการจัดเก็บเอกสารและนิติกรรมของสมาชิก	0.803	
ความสะดวกรบาย (CUOC)		0.732
CUOC 1: มีการให้ข้อมูลที่ถูกต้องรวดเร็วและไม่ยุ่งยากในการรับข้อมูล	0.808	
CUOC 2: มีการให้ความสะดวกรบายกับสมาชิกในการทำนิติกรรมต่าง ๆ	0.709	
CUOC 3: มีการจัดระบบต่าง ๆ ให้สมาชิกใช้บริการแบบง่ายๆ ไม่ซับซ้อน	0.714	
CUOC 4: มีการให้ความสะดวกรบายกับสมาชิกที่มาขอรับสวัสดิการสหกรณ์	0.742	

ตัวแปร	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha
CUOC 5: มีการให้ความสะดวกในการชำระหนี้ที่เพิ่มเติมจากการชำระปกติ	0.721	
CUOC 6: มีการอำนวยความสะดวกให้เมื่อสมาชิกต้องติดต่อองค์กรอื่นที่เข้ามาทำงานร่วมกัน เช่นการนำเช็คไปรับเงินจากธนาคาร	0.726	
ความรวดเร็ว (COUQ)		0.716
COUQ 1: มีการปรับปรุงระบบงานโดยลดขั้นตอนการทำงานอยู่เสมอ	0.737	
COUQ 2: มีการให้ความรู้กับพนักงานด้วยการบริการที่ฉับไว	0.716	
COUQ 3: มีการกำหนดความรวดเร็วในการให้บริการสมาชิกต่อราย	0.758	
COUQ 4: มีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของงานแต่ละประเภทเสมอ	0.795	
COUQ 5: มีการตรวจสอบความรวดเร็วของพนักงานที่ให้บริการเสมอ		
COUQ 6: มีระบบการควบคุมเวลาในการให้บริการสมาชิกทุกส่วนงาน	0.799	
COUQ 7: มีการกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานทุกกิจกรรม	0.772	
ความได้เปรียบในการแข่งขัน (COM)		
ความได้เปรียบในด้านต้นทุน (COMC)		0.769
COMC 1: มุ่งเน้นกระบวนการทำงานที่สั้นเพื่อให้มีต้นทุนที่ต่ำ	0.789	
COMC 2: มีการลดปริมาณวัสดุคงคลังที่จัดเก็บรอการใช้เสมอ	0.739	
COMC 3: มีการปรับลดปริมาณการใช้ทรัพยากรอยู่เสมอ	0.726	
COMC 4: มีการควบคุมค่าใช้จ่ายดำเนินการทุกด้านให้ต่ำที่สุด	0.712	
COMC 5: มีการควบคุมการเรียกเก็บหนี้อย่างรัดกุมไม่มีหนี้สูญเกิดขึ้น	0.716	
COMC 6: มีการควบคุมค่าใช้จ่ายด้านอาคารสถานที่ให้มีต้นทุนที่ต่ำเสมอ	0.732	
ความได้เปรียบในด้านความแตกต่าง (COMD)		0.743
COMD 1: มีพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่มีคุณภาพดีกว่าเดิมเสมอ	0.729	
COMD 2: มีปรับวิธีการให้บริการแบบใหม่ที่ดีกว่าคู่แข่งเสมอ	0.709	

ตัวแปร	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha
COMD 3: มีการให้บริการสมาชิกตามที่สมาชิกต้องการเสมอ	0.807	
COMD 4: มีการศึกษาข้อมูลผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งและนำมาปรับผลิตภัณฑ์ของท่านอยู่เสมอ	0.719	
COMD 5: มีการวิเคราะห์ผลิตภัณฑ์และปรับให้ต่างจากคู่แข่งเสมอ	0.762	
COMD 6: มีการออกผลิตภัณฑ์ใหม่โดยวิเคราะห์ความต้องการของสมาชิกก่อน	0.722	
ชื่อเสียงองค์กร (COR)		0.803
คุณภาพสินค้า (CORP)		
CORP 1: มีโปรแกรมการให้กู้เงินที่ตรงกับความต้องการของสมาชิก	0.712	
CORP 2: มีโปรแกรมการรับฝากเงินที่สมาชิกยอมรับและนำเงินมาฝาก	0.722	
CORP 3: มีให้สวัสดิการต่าง ๆ ที่สมาชิกพอใจมากเสมอ	0.715	
CORP 4: มีโปรแกรมการให้กู้เงินที่หลากหลายตรงกับความต้องการของสมาชิกทุกโปรแกรม	0.836	
CORP 5: มีโปรแกรมการรับฝากเงินที่หลากหลายตรงกับความต้องการ	0.822	
CORP 6: โปรแกรมเงินกู้และเงินฝากที่สามารถทำรายได้ให้องค์กรได้ดี	0.811	
คุณภาพบริการ (CORS)		0.735
CORS 1: มีการให้ข้อมูลกับสมาชิกที่ถูกต้องตรงตามที่ต้องการเสมอ	0.731	
CORS 2: มีเจ้าหน้าที่ให้บริการเฉพาะทางได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว	0.715	
CORS 3: มีเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้หลากหลายคอยให้บริการทางโทรศัพท์	0.729	
CORS 4: มีการควบคุมมารยาทในการให้บริการที่ดี	0.712	
CORS 5: มีการควบคุมความถูกต้องของการบริการที่สมาชิกได้รับเสมอ	0.725	
CORS 6: มีการพัฒนาพนักงานให้มีความพร้อมในการบริการเสมอ	0.746	
ความรับผิดชอบต่อสังคม (CORC)		0.749
CORC 1: มีการใส่ใจให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ที่สมาชิกควรจะได้ก่อนเสมอ	0.728	
CORC 2: มีการใส่ใจเข้าร่วมกิจกรรมสังคมกับองค์กรอื่นเสมอๆ	0.782	

ตัวแปร	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha
CORC 3: มีการใส่ใจและเข้าร่วมในกิจกรรมการรักษาสิ่งแวดล้อม	0.768	
CORC 4: มีการใส่ใจดูแลทุกข้อสุขอความเป็นอยู่ของพนักงานของท่านอย่างดีเสมอ	0.765	
CORC 5: มีการใส่ใจเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ กับองค์กรคู่ค้าเสมอ	0.729	
CORC 6: มีการจัดให้มีกิจกรรมตามเทศกาลต่าง ๆ ให้แก่สมาชิกอยู่เสมอ	0.765	
นวัตกรรมจัดการ (MAN)		0.711
การนำเทคโนโลยีมาใช้ในองค์กร (MANT)		
MANTE 1: มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานทุกส่วนงาน	0.727	
MANTE 2: มีการปรับเปลี่ยน ระบบsoftware ให้ใหม่ทันสมัยอยู่เสมอ	0.755	
MANTE 3: มีการติดต่อสื่อสารโดยใช้เทคโนโลยีเสมอ	0.716	
MANTE 4: มีการปรับปรุงกรณ์คอมพิวเตอร์ให้ใหม่ทันสมัยอยู่เสมอ	0.704	
MANTE 5: มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการออกผลิตภัณฑ์ใหม่เสมอ	0.773	
MANTE 6: มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการบริการลูกค้าของท่านเสมอ	0.714	
MANTE 7: มีการใช้เทคโนโลยีช่วยในการเก็บข้อมูลของสมาชิก	0.723	
การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน (MANA)		0.722
MANAD 1: มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการเสมอ	0.801	
MANAD 2: มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการนำเสนอสินค้าเสมอ	0.707	
MANAD 3: มีการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีในการให้ข่าวสารลูกค้า	0.736	
MANAD 4: มีการปรับปรุงคุณภาพผู้ปฏิบัติงานเสมอ	0.719	
MANAD 5: มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการทำงานเสมอ	0.736	
MANAD 6: มีการปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารงานเสมอ	0.716	

จากตารางที่ 3.15 พบว่า Cronbach's Alpha ของทั้งชุดตัวแปรมีค่าเกินกว่า 0.70 แสดงว่ามีค่าความเชื่อถือได้สูง

การตรวจสอบคุณภาพของแบบจำลองและมาตรวัด

ในการวิเคราะห์หือทธิพลเชิงสาเหตุทุกครั้งจะมีการตรวจสอบความเที่ยงตรงและความเชื่อถือได้ของแบบจำลองและมาตรวัด ด้วยการวัดความเที่ยงตรงเชิงเหมือน (convergent validity) และความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (discriminant validity) ดังต่อไปนี้

ความเที่ยงตรงเชิงเหมือน (convergent validity) หมายถึง ความเที่ยงตรงของมาตรวัดที่ใช้แสดงให้เห็นว่าตัวชี้วัดสามารถวัด construct เดียวกันได้ เกณฑ์ในการพิจารณาคือตัวชี้วัดต้องมีค่า loading มากกว่า 0.707 มีค่า Cronbach's Alpha สูงกว่า 0.700 มีค่า AVE สูงกว่า 0.50 และ ต้องมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 3.16 ค่าสถิติแสดงความเที่ยงตรงเชิงเหมือน (convergent validity)

Indecator	loading	t-stat	CR	AVE
ความน่าไว้วางใจ : TRU				
TRUSE: การได้รับความไว้วางใจจากองค์กรอื่น	0.727	3.133	0.743	0.599
TRUSC: การได้รับความไว้วางใจจากสมาชิก	0.721	4.457		
การมุ่งเน้นลูกค้า: CUO				
CUOS: ความปลอดภัย	0.806	6.184	0.739	0.695
CUOC: ความสะดวกสบาย	0.709	5.262		
CUOQ: ความรวดเร็ว	0.839	7.924		
ความได้เปรียบในการแข่งขัน : COM				
COMC: ความได้เปรียบด้านต้นทุน	0.732	4.937	0.733	0.589
COMD: ความได้เปรียบด้านความแตกต่าง	0.801	6.315		
ชื่อเสียงองค์กร : COR				
CORP: คุณภาพสินค้า	0.732	4.711	0.713	0.609
CORS: คุณภาพบริการ	0.708	5.415		
CORC: ความรับผิดชอบต่อสังคม	0.716	4.221		
นวัตกรรมจัดการ: MAN				
MANTE: การนำเทคโนโลยีมาใช้ในองค์กร	0.725	7.306	0.786	0.709
MANAD: การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน	0.709	4.001		
ผลการดำเนินงาน: PERF				
PERFF: ผลการดำเนินงานด้านการเงิน	0.720	35.210	0.745	0.697
PERFM: ผลการดำเนินงานด้านการตลาด	0.709	8.914		

จากตารางที่ 3.16 พบว่า ค่า loading มีค่าสูงกว่า 0.707 ทุกค่า และมีนัยสำคัญทางสถิติทุกค่า รวมทั้ง AVE มีค่าสูงกว่า 0.50 ทุกค่าเช่นกัน และจากตารางที่ 3.16 ยังพบว่า Cronbach's Alpha มีค่าสูงกว่า 0.700 ทุกค่า แสดงว่ามาตรวัดมีความเที่ยงตรงเชิงเหมือน

ความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (discriminant validity) หมายถึง ความเที่ยงตรงของมาตรวัดของแต่ละ construct ที่สามารถแยกวัดได้เฉพาะเรื่องของตนไม่ปะปนกับมาตรวัดของ construct อื่นเกณฑ์ในการพิจารณาคือ ให้พิจารณาจากค่า \sqrt{AVE} โดยให้พิจารณาทีละสมรรถ์ มาตรวัดของ construct มีค่า \sqrt{AVE} สูงกว่าค่า cross correlation ระหว่าง construct ในสมรรถ์ที่พิจารณากับ construct อื่นแสดงว่ามาตรวัดของ construct นั้นมีความเที่ยงตรงเชิงจำแนก สำหรับความเชื่อถือได้ของมาตรวัดให้พิจารณาที่ค่า composite reliability (CR) โดยค่า CR จะต้องสูงกว่า 0.60

ตารางที่ 3.17 ค่าสถิติแสดงความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (discriminant validity) และความเชื่อถือได้ของมาตรวัด

construct	1	2	3	4	5	CR	r square	AvCommun	AvRedund
1. ความน่าไว้วางใจ: TRUS	0.709					0.743	0	0.599	0
2. การมุ่งเน้นลูกค้า: CUO	0.393	0.717				0.739	0	0.695	0
3. นวัตกรรมจัดการ: MAN	0.425	0.342	0.736			0.786	0	0.709	0
4. ชื่อเสียงองค์กร: COR	0.637	0.713	0.532	0.724		0.713	0	0.609	0
5. ความได้เปรียบในการแข่งขัน: COM	0.453	0.632	0.611	0.632	0.781	0.733	0.578	0.589	0.301
6. ผลการดำเนินงาน: PERF	0.329	0.515	0.377	0.549	0.544	0.753	0.745	0.697	0.224
Average							0.325	0.615	0.214

หมายเหตุ ค่าตัวเลข main diagonal คือ \sqrt{AVE} ซึ่งมาจากผลการคำนวณค่า AVE จากตารางค่าสถิติ แสดงความเที่ยงตรงเชิงเหมือน (convergent validity)

จากตารางที่ 3.17 พบว่า \sqrt{AVE} ในสมรรถ์ที่สนใจมีค่าสูงกว่าค่า cross correlation ทุกค่าในสมรรถ์เดียวกัน แสดงว่ามาตรวัดมีความเที่ยงตรงเชิงจำแนกในทุก construct และพบว่า CR มีค่าสูงกว่า 0.60 ทุกค่า และ R square มีค่าสูงกว่า 0.20 แสดงว่ามาตรวัดมีความเชื่อถือได้

สรุปได้ว่า ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลตามแบบจำลองสมการโครงสร้าง ชี้ชัดว่าความน่าไว้วางใจ การมุ่งเน้นลูกค้า ชื่อเสียงองค์กร และ นวัตกรรมจัดการมีอิทธิพลโดยตรงต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน และมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานโดยทางอ้อมผ่านความได้เปรียบในการแข่งขัน รวมทั้งความได้เปรียบในการแข่งขันมีอิทธิพลโดยตรงต่อผลการดำเนินงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ รวมทั้งการทดสอบสมมติฐานเป็นจริงตามสมมติฐานทุกประการ นอกจากนี้การตรวจสอบคุณภาพของมาตรวัดด้วยการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเหมือน (convergent validity) และความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (discriminant validity) ผลของการตรวจสอบแสดงว่ามาตรวัดมีความเชื่อถือได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากตัวแทนองค์กรเป็นผู้ตอบแบบสอบถามและให้สัมภาษณ์ประกอบด้วย 1) กลุ่มคณะกรรมการบริหาร ประธานกรรมการ และ รองประธานกรรมการ และ 2) กลุ่มเจ้าหน้าที่ระดับบริหารได้แก่ ผู้จัดการ รองผู้จัดการ หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ เป็นผู้ให้ข้อมูล การเก็บข้อมูลจะเก็บตามกลุ่มตัวอย่างที่ได้จัดสรรไว้แล้วจากการสุ่มตัวอย่าง กลุ่มละ 400 องค์กร รวมเป็น 800 องค์กร

การวิเคราะห์ข้อมูล

เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการตามลำดับขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1) การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติพรรณนา ซึ่งเป็นการวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Version 13) ซึ่งได้แก่ ความไว้วางใจ การมุ่งเน้นลูกค้าชื่อเสียงองค์กร นวัตกรรมจัดการความได้เปรียบในการแข่งขัน และผลการดำเนินงาน

2) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระทุกตัวกับตัวแปรตามใช้เทคนิคการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง (Structural Equation modeling : SEM) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง (Latent or Construct Variabel) และระหว่างตัวแปรแฝงกับตัวแปรมาตรวัด (Manifest or indicator Varible) โดยการใช้ Software PLS Graph (Chin, 2001; มนตรี พิริยะกุล, 2553; มนตรี พิริยะกุล และ ชญานันท์ เกิดพิทักษ์, 2553) ซึ่งเป็นเครื่องมือในการหาค่าตอบ เนื่องจาก สามารถใช้ได้กับ การวิเคราะห์ที่มีข้อจำกัดในเรื่องจำนวนประชากร (small sample size) ไม่มีข้อจำกัดในเรื่องข้อมูลต้องมีการแจกแจงแบบปกติ (Normal Distribution) และไม่มีข้อจำกัดเรื่องจำนวนตัวแปรที่ใช้ในการวัด (Fu, 2009; Chin, Marcolin & Newsted, 2003; มนตรี พิริยะกุล และชญานันท์ เกิดพิทักษ์, 2553)

ขั้นตอนในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1) ตรวจสอบแบบสอบถาม สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม นำมาวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้ความถี่และค่าร้อยละ

2) นำข้อมูลจากแบบสอบถามทุกตัวแปร มาวิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ซึ่งลักษณะการตอบแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ นำข้อมูลที่ได้มาแปลผลตามเกณฑ์ต่อไปนี้

เกณฑ์การใช้คะแนนเฉลี่ย 5 ระดับ (Best, 1963)

4.21 – 5.00	หมายถึง อยู่ในระดับมากที่สุด
3.41 – 4.20	หมายถึง อยู่ในระดับมาก
2.61 – 3.40	หมายถึง อยู่ในระดับปานกลาง
1.81 – 2.60	หมายถึง อยู่ในระดับน้อย
1.00 – 1.80	หมายถึง อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3) การวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์และการถดถอยระหว่างตัวแปร เป็นการวิเคราะห์หาค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างตัวแปรทั้งหมดในแบบจำลอง โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS เพื่อใช้

เป็นข้อมูลนำเข้าสำหรับวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้างในโปรแกรมสำเร็จรูป PLS Graph (Chin, 2001) และใช้เกณฑ์การแปลผลค่าสหสัมพันธ์ (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2544)

สาเหตุที่ผู้วิจัยเลือกใช้ Software PLS Graph ในการวิเคราะห์

ตารางที่ 3.18 เปรียบเทียบความแตกต่างของ Software LISREL กับ PLS Graph

คุณสมบัติ	LISREL	PLS	ที่มา
ทฤษฎี	ต้องสอดคล้องกับทฤษฎีในเชิงยืนยันอย่างเข้มงวด	ไม่จำเป็นต้องสอดคล้องทฤษฎีทั้งเชิงสืบค้นและเชิงยืนยัน มีความยืดหยุ่นและผ่อนปรน	Jalili and Caruana, 2008; Stan and Saporta, 2006
การแจกแจงความน่าจะเป็น	ต้องสอดคล้องกับ multivariate normal	ยอมได้ไม่สอดคล้องกับ multivariate normal	Jalili and Caruana, 2008
เป้าหมาย	ประมาณค่าพารามิเตอร์	พยากรณ์	Stan and Saporta, 2006
วิธีการ	Covariance based	Variance based	Stan and Saporta, 2006
ความสัมพันธ์ระหว่าง Construct Variable กับ Manifest Variable	Reflective	Formative หรือ Reflective	Stan and Saporta, 2006
ความซับซ้อนของตัวแบบ	มี Manifest Variable ไม่เกิน 100 ตัว	มี Construct Variable ได้ 100 ตัว มี Manifest Variable ได้ 1000 ตัว	Stan and Saporta, 2006
ขนาดตัวอย่าง	200 – 800 100 -150	30 – 60 หรือ 10 เท่าของจำนวน Item จาก Construct ที่ซับซ้อนที่สุด	Stan and Saporta, 2006 Gefen, Straub and Boudream, 2000
Identification	ขึ้นอยู่กับตัวแบบ	Identify เสมอ	Stan and Saporta, 2006
Convergence	บ่อยครั้งที่ไม่มี Convergence	Convergence เสมอ	Stan and Saporta, 2006

จุดแข็งของ Software PLS graph (Fu, 2000; Chin, 2001; Pirouz, 2006; Stan and Saporta, 2006; มนตรี พิริยะกุล และ ชญานันท์ เกิดพิทักษ์, 2553)

1. เผชิญปัญหา multicollinearity ได้ดี
2. แกร่งมากเมื่อข้อมูลมี Noise
3. ใช้ในการพยากรณ์ได้ดี
4. ไม่มีปัญหาเมื่อต้องใช้ตัวอย่างขนาดเล็ก ซึ่งในการวิเคราะห์สามารถผลสามารถยอมรับกลุ่มตัวอย่างได้ตั้งแต่ 30 ตัวอย่างขึ้นไป และจะได้ผลดีขึ้นเมื่อมีกลุ่มตัวอย่างตั้งแต่ 60 ตัวอย่างขึ้นไป
5. ไม่มีข้อบังคับเรื่องการแจกแจงของส่วนเหลือ (residual)
6. สามารถใช้ได้ทั้ง reflective model และ formative model
7. ไม่มีข้อตกลงเกี่ยวกับการแจกแจง (distribution free)
8. ใช้ได้กับตัวแปรทุกมาตรา
9. ใช้ได้ทั้ง confirmatory factor analysis (CFA) และ exploratory factor analysis (EFA)

จุดอ่อน Software PLS graph

1. การไม่ผูกพันกับการแจกแจงปกติของค่าประมาณ ทำให้ต้องเรียนรู้การใช้วิธี Resampling
2. มุ่ง prediction แต่ก็สามารถใช้ในด้าน interpretative ได้ผลดี (Gefen, Straub & Boudreau, 2002; Pirouz, 2006)

การวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้บริหารองค์กรของสหกรณ์ออมทรัพย์ตามกลุ่มตัวอย่าง เมื่อได้ข้อมูลครบถ้วนผู้วิจัยได้นำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. จัดระเบียบข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกที่ผู้วิจัยได้ทำการจดบันทึกข้อมูลระหว่างการสัมภาษณ์
2. นำข้อมูลจากการจัดระเบียบข้อมูลมาทบทวนและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้มาโดยใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

บทที่ 4 ผลการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง “อิทธิพลเชิงสาเหตุของความได้เปรียบในการแข่งขันที่มีต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย” ผู้วิจัยกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ 3 ประเด็น ประกอบด้วย 1) เพื่อศึกษาภาพรวมของความได้เปรียบในการแข่งขันของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ในส่วนนี้ผู้วิจัยมุ่งเน้นความได้เปรียบ 3 ด้าน คือ ด้านต้นทุน ด้านความแตกต่างของสินค้าและบริการ และด้านการตอบสนองความพึงพอใจลูกค้า 2) เพื่อศึกษาภาพรวมของผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย โดยผู้วิจัยมุ่งเน้นผลการดำเนินงาน 2 ด้าน คือ 2. ด้านการเงิน และ ด้านการตลาด 3. เพื่อศึกษาอิทธิพลเชิงสาเหตุของความได้เปรียบในการแข่งขันที่มีต่อผลดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ผู้วิจัยใช้วิธีการศึกษาเชิงปริมาณ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ ผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วยผู้บริหารของสหกรณ์ออมทรัพย์ จำนวน 785 องค์กร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา ประกอบด้วย 7 ประเด็น คือ 1) ลักษณะการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ 2) ความไว้วางใจ 3) การมุ่งเน้นลูกค้า 4) ชื่อเสียงองค์กร 5) นวัตกรรมจัดการ 6) ความได้เปรียบในการแข่งขัน 7) ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ลักษณะการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของลักษณะการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์

ลักษณะการดำเนินงานของสหกรณ์	จำนวน n = 785	ร้อยละ
1. เกณฑ์ระดับมาตรฐานสหกรณ์ปี 2553		
- สหกรณ์ที่ได้มาตรฐาน	785	100.00
- สหกรณ์ที่ต่ำกว่ามาตรฐาน	-	-
2. ระยะเวลาในการดำเนินงาน		
- น้อยกว่า 10 ปี	-	-
- ระหว่าง 11-20 ปี	25	2.86
- ระหว่าง 21-30 ปี	315	40.76
- มากกว่า 30 ปี	445	56.69
3. จำนวนสมาชิก		
- น้อยกว่า 2,000 คน	20	2.55
- ระหว่าง 2,001 – 4,000 คน	250	31.80

ลักษณะการดำเนินงานของสหกรณ์	จำนวน n = 785	ร้อยละ
- ระหว่าง 4,001 – 6,000 คน	450	57.32
- ระหว่าง 6,000 คน ขึ้นไป	65	8.28
4. ทุนเรือนหุ้น		
- น้อยกว่า 100 ล้านบาท	15	1.91
- ระหว่าง 100,000,001 – 200 ล้านบาท	30	3.28
- ระหว่าง 200,000,001 – 300 ล้านบาท	50	6.36
- มากกว่า 300 ล้านบาท	690	87.89
5. กำไรสุทธิ		
- น้อยกว่า 20 ล้านบาท	-	-
- ระหว่าง 20,000,001 – 40 ล้านบาท	125	15.92
- ระหว่าง 40,000,001 – 60 ล้านบาท	270	35.60
- มากกว่า 60 ล้านบาทขึ้นไป	390	56.68
6. เงินทุนสำรอง		
- น้อยกว่า 20 ล้านบาท	-	-
- ระหว่าง 20,000,001 – 40 ล้านบาท	24	3.06
- ระหว่าง 40,000,001 – 60 ล้านบาท	195	24.84
- มากกว่า 60 ล้านบาทขึ้นไป	566	72.10
7. วงเงินกู้ยืมประจำปี		
- น้อยกว่า 100 ล้านบาท	202	25.70
- ระหว่าง 100,000,001 – 200 ล้านบาท	195	24.80
- ระหว่าง 200,000,001 – 300 ล้านบาท	258	30.31
- มากกว่า 300 ล้านบาท	150	19.1
8. สินทรัพย์		
- น้อยกว่า 100 ล้านบาท	52	6.62
- ระหว่าง 100,000,001 – 200 ล้านบาท	205	26.11
- ระหว่าง 200,000,001 – 300 ล้านบาท	280	35.66
- มากกว่า 300 ล้านบาท	248	31.59
9. หนี้สิน		
- น้อยกว่า 50 ล้านบาท	65	8.28
- ระหว่าง 50,000,001 – 100 ล้านบาท	224	28.54
- ระหว่าง 100,000,001 – 150 ล้านบาท	240	30.58
- มากกว่า 150 ล้านบาท	256	32.61

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ลักษณะการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ส่วนใหญ่อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานของสหกรณ์ออมทรัพย์ มีระยะเวลาในการดำเนินการมากกว่า 30 ปี จำนวน 445 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 56.69 จำนวนสมาชิกระหว่าง 4,000-6,000 คน จำนวน 450 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 57.32 มีทุนเรือนหุ้นมากกว่า 300 ล้านบาท จำนวน 690 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 87.89 มีกำไรสุทธิมากกว่า 60 ล้านบาทขึ้นไป จำนวน 390 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 56.68 มีเงินทุนสำรอง มากกว่า 60 ล้านบาทขึ้นไป จำนวน 566 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 72.10 มีวงเงินให้กู้ยืมประจำปีระหว่าง 200,000,001-300,000,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 30.31 มีสินทรัพย์ระหว่าง 200,000,001-300,000,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 35.66 มีหนี้สิน ระหว่าง 100,000,000- 150,000,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 30.58

วัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 เพื่อศึกษาภาพรวมของความสามารถเปรียบเทียบในการแข่งขันของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ในส่วนนี้ผู้วิจัยมุ่งเน้น ความได้เปรียบ 2 ด้าน คือ 1) ด้านต้นทุน 2) ด้านความแตกต่างของสินค้าและบริการ

2. ความได้เปรียบในการแข่งขัน

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสามารถเปรียบเทียบในการแข่งขัน

ความสามารถในการแข่งขัน	ระดับความสามารถเปรียบเทียบในการแข่งขัน			
	Mean	S.D.	แปลผล	อันดับ
ด้านต้นทุน	3.99	.550	มาก	1
ด้านความแตกต่าง	3.87	.468	มาก	2
ความสามารถโดยรวม	3.88	.552	มาก	-

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ความสามารถในการแข่งขันของสหกรณ์ออมทรัพย์โดยรวมมีความได้เปรียบในการแข่งขันสูงมาก โดยมีค่าเฉลี่ยที่ 3.88 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีความได้เปรียบในด้านต้นทุนในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยที่ 3.99 รองลงมา มีความได้เปรียบในการแข่งขันด้านความแตกต่าง มีค่าเฉลี่ยที่ 3.87 และมีความได้เปรียบในการแข่งขันน้อยที่สุดด้านความพึงพอใจ มีค่าเฉลี่ยที่ 3.79 ตามลำดับ

2.1 ความได้เปรียบด้านต้นทุน

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสามารถเปรียบเทียบด้านต้นทุน

ความสามารถด้านต้นทุน	ระดับความสามารถเปรียบเทียบด้านต้นทุน			
	Mean	S.D.	แปลผล	อันดับ
1. มุ่งเน้นกระบวนการทำงานที่สั้นเพื่อให้มีต้นทุนที่ต่ำ	4.11	.651	มาก	2

ความได้เปรียบด้านต้นทุน	ระดับความได้เปรียบด้านต้นทุน			
	Mean	S.D.	แปลผล	อันดับ
2. มีการลดปริมาณวัสดุคงคลังที่จัดเก็บรอการใช้เสมอ	3.99	.549	มาก	4
3. มีการปรับลดปริมาณการใช้ทรัพยากรอยู่เสมอ	3.76	.456	มาก	6
4. ควบคุมค่าใช้จ่ายดำเนินการทุกด้านให้ต่ำที่สุด	4.13	.569	มาก	1
5. มีควบคุมการเรียกเก็บหนี้้อย่างรัดกุม ไม่มีหนี้สูญเกิดขึ้น	4.01	.612	มาก	3
6. มีการควบคุมค่าใช้จ่ายด้านอาคารสถานที่ให้มีต้นทุนที่ต่ำเสมอ	3.98	.463	มาก	5
ความได้เปรียบด้านต้นทุนโดยรวม	3.99	.550	มาก	-

จากตารางที่ 4.3 พบว่า สหกรณ์ออมทรัพย์มีความได้เปรียบด้านต้นทุนมากที่สุด เมื่อพิจารณาในรายประเด็นพบว่า การควบคุมค่าใช้จ่ายในการดำเนินการมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยที่ 4.13 รองลงมาคือ การมุ่งเน้นกระบวนการทำงานที่สั้นเพื่อให้มีต้นทุนที่ต่ำ มีค่าเฉลี่ยที่ 4.11 มีการควบคุมการเรียกเก็บหนี้้อย่างรัดกุม ไม่มีหนี้สูญเกิดขึ้น มีค่าเฉลี่ยที่ 4.01 มีการลดปริมาณวัสดุคงคลังที่จัดเก็บรอการใช้เสมอ มีค่าเฉลี่ยที่ 3.99 มีการควบคุมค่าใช้จ่ายด้านอาคารสถานที่ให้มีต้นทุนที่ต่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยที่ 3.98 และมีการปรับลดการใช้ทรัพยากรอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยที่ 3.76

2.2 ความได้เปรียบด้านความแตกต่าง

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความได้เปรียบด้านความแตกต่าง

ความได้เปรียบด้านความแตกต่าง	ระดับความได้เปรียบด้านความแตกต่าง			
	Mean	S.D.	แปลผล	อันดับ
1. มีพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่มีคุณภาพดีกว่าเดิมเสมอ	3.99	.546	มาก	4
2. มีปรับวิธีการให้บริการแบบใหม่ที่ดีกว่าคู่แข่งเสมอ	3.87	.542	มาก	6
3. มีการให้บริการสมาชิกตามที่สมาชิกต้องการเสมอ	3.98	.659	มาก	5

ความได้เปรียบด้านความแตกต่าง	ระดับความได้เปรียบด้านความแตกต่าง			
	Mean	S.D.	แปลผล	อันดับ
4. มีการศึกษาข้อมูลผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งและนำมาปรับผลิตภัณฑ์ของอยู่เสมอ	4.02	4.63	มาก	3
5. มีการวิเคราะห์ผลิตภัณฑ์และปรับให้ต่างจากคู่แข่งเสมอ	4.11	.566	มาก	2
6. ออกผลิตภัณฑ์ใหม่โดยวิเคราะห์ความต้องการของสมาชิกก่อนเสมอ	4.16	.534	มาก	1
ความได้เปรียบด้านความแตกต่างรวม	4.02	.551	มาก	-

จากตารางที่ 4.4 พบว่า สหกรณ์ออมทรัพย์มีความได้เปรียบด้านความแตกต่างเป็นอันดับสอง เมื่อพิจารณาในรายประเด็นพบว่า มีการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่โดยวิเคราะห์ความต้องการของสมาชิกก่อนเสมอ อยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรก มีค่าเฉลี่ยที่ 4.16 รองลงมา มีการวิเคราะห์ผลิตภัณฑ์และปรับให้ต่างจากคู่แข่งเสมอ มีค่าเฉลี่ยที่ 4.11 มีการศึกษาข้อมูลผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งและนำมาปรับผลิตภัณฑ์อยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยที่ 4.02 มีพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่มีคุณภาพดีกว่าเดิม มีค่าเฉลี่ยที่ 3.99 มีการให้บริการสมาชิกตามที่สมาชิกต้องการเสมอ มีค่าเฉลี่ยที่ 3.98 และ มีปรับวิธีการให้บริการแบบใหม่ที่ดีกว่าคู่แข่งเสมอ มีค่าเฉลี่ยที่ 3.87

วัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 เพื่อศึกษาภาพรวมของผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย โดยผู้วิจัยมุ่งเน้นผลการดำเนินงาน 2 ด้าน คือ 1) ด้านการเงิน และ 2) การตลาด

3. ภาพรวมของผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการดำเนินงานในประเทศไทย

ผลการดำเนินงานของสหกรณ์	ผลการดำเนินงานของสหกรณ์			
	Mean	S.D.	แปลผล	อันดับ
ด้านการเงิน	13.45	.452	มาก	1
ด้านการตลาด	10.03	.549	มาก	2
ผลการดำเนินงานโดยรวม	11.74	.501	มาก	

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยที่ 11.74 เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นพบว่า ผลการดำเนินงานด้านการเงิน อยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยที่ 13.45 รองลงมาคือ ผลการดำเนินงานด้านการตลาด มีค่าเฉลี่ยที่ 10.03 ตามลำดับ

3.1 ด้านการเงิน

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการดำเนินงานด้านการเงิน

ผลการดำเนินงานด้านการเงิน	ผลการดำเนินงานด้านการเงิน			
	Mean	S.D.	แปลผล	อันดับ
1. ร้อยละการเติบโตของผลกำไรจากการดำเนินงานเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา	18.00	.546	มาก	1
2. ร้อยละการเติบโตของรายได้จากดอกเบี้ยให้กู้ยืม ค่าธรรมเนียมต่างๆ เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา	12.00	.445	มาก	2
3. ร้อยละการเติบโตของรายได้จากการลงทุนกับสถาบันการเงินอื่นๆ เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา	10.35	.489	มาก	3
ผลการดำเนินงานด้านการเงินโดยรวม	13.45	.493	มาก	-

จากตารางที่ 4.6 พบว่าสหกรณ์ออมทรัพย์มีผลการดำเนินงานด้านการเงินโดยรวมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยที่ 13.45 เมื่อพิจารณารายประเด็นพบว่า ร้อยละการเติบโตของผลกำไรจากการดำเนินงานเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา มีระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยที่ 18.00 รองลงมาคือ ร้อยละการเติบโตของรายได้จากดอกเบี้ยให้กู้ยืม ค่าธรรมเนียมต่างๆเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา มีค่าเฉลี่ยที่ 12.00 และร้อยละการเติบโตของรายได้จากการลงทุนกับสถาบันการเงินอื่นๆ เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา มีค่าเฉลี่ยที่ 10.35 ตามลำดับ

3.2 ด้านการตลาด

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการดำเนินงานด้านการตลาด

ผลการดำเนินงานด้านการตลาด	ระดับผลการดำเนินงานด้านการตลาด			
	Mean	S.D.	แปลผล	อันดับ
1. ร้อยละการเติบโตของปริมาณการให้สมาชิกกู้ยืมเงินเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา	11.00	.643	มาก	2

ผลการดำเนินงานด้านการตลาด	ผลการดำเนินงานด้านการตลาด			
	Mean	S.D.	แปลผล	อันดับ
2. ร้อยละการเติบโตของปริมาณการรับฝากเงินจากสมาชิกเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา	12.00	.543	มาก	1
3. ร้อยละการเติบโตของจำนวนสมาชิกที่เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา	10.10	.564	มาก	3
ผลการดำเนินงานด้านการตลาดโดยรวม	10.03	0.551	มาก	

จากตารางที่ 4.7 พบว่า สหกรณ์ออมทรัพย์มีผลการดำเนินงานด้านการตลาดโดยรวมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยที่ 10.03 เมื่อพิจารณาในรายประเด็นพบว่า ร้อยละการเติบโตของปริมาณการรับฝากเงินจากสมาชิกเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยที่ 12.00 รองลงมา ร้อยละการเติบโตของปริมาณการให้สมาชิกกู้ยืมเงินเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา มีค่าเฉลี่ยที่ 11.00 ร้อยละการเติบโตของจำนวนสมาชิกที่เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา มีค่าเฉลี่ยที่ 10.10 ตามลำดับ

วัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 3 เพื่อศึกษาอิทธิพลเชิงสาเหตุของความได้เปรียบในการแข่งขันที่มีต่อผลดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย

อิทธิพลเชิงสาเหตุของความได้เปรียบในการแข่งขันประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) ความไว้วางใจ 2) การมุ่งเน้นลูกค้า 3) ชื่อเสียงองค์กร และ 4) นวัตกรรมจัดการ

1. ความไว้วางใจ

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความไว้วางใจ

ความไว้วางใจ	ระดับความไว้วางใจ			
	Mean	S.D.	แปลผล	อันดับ
ด้านความไว้วางใจจากองค์กรอื่น	4.08	.584	มาก	2
ด้านความไว้วางใจจากสมาชิก	4.10	.509	มาก	1
ความไว้วางใจโดยรวม	4.09	.547	มาก	-

จากตาราง 4.8 พบว่า สหกรณ์ออมทรัพย์ได้รับความไว้วางใจโดยรวมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยที่ 4.09 เมื่อพิจารณาในรายประเด็นพบว่า ได้รับความไว้วางใจจากสมาชิกในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยที่ 4.10 รองลงมาคือ ได้รับความไว้วางใจจากองค์กรอื่น มีค่าเฉลี่ยที่ 4.08 ตามลำดับ

1.1 ความไว้วางใจจากองค์กรอื่น

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความไว้วางใจจากองค์กรอื่น

ความไว้วางใจจากองค์กรอื่น	ระดับความไว้วางใจจากองค์กรอื่น			
	Mean	S.D.	แปลผล	อันดับ
1. องค์กรอื่นให้การยอมรับในการทำงานร่วมกับองค์กรของท่าน	4.31	.643	มากที่สุด	1
2. องค์กรอื่นเข้าร่วมลงทุนเพิ่มขึ้น เช่น การให้กู้เงิน รับฝากเงิน	3.87	.661	มาก	5
3. องค์กรอื่นยอมรับในความมีชื่อเสียงขององค์กรท่านเป็นอย่างดี	4.12	.454	มาก	2
4. องค์กรอื่นให้ความเชื่อถือในกระบวนการทำงานขององค์กรท่าน	3.98	.532	มาก	4
5. องค์กรอื่นยินดีเข้าร่วมทำงานกับองค์กรท่าน เช่น บริษัทประกันภัย สถาบันการเงินอื่นๆ	4.11	.632	มาก	3
ความไว้วางใจจากองค์กรอื่นโดยรวม	4.08	.584	มาก	-

จากตาราง 4.9 พบว่า สหกรณ์ออมทรัพย์มีความน่าไว้วางใจในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยที่ 4.08 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า องค์กรอื่นให้การยอมรับในการทำงานร่วมกับสหกรณ์ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยที่ 4.31 รองลงมาองค์กรอื่นยอมรับในความมีชื่อเสียงของสหกรณ์ มีค่าเฉลี่ยที่ 4.12 องค์กรอื่นยินดีเข้าร่วมทำงานกับสหกรณ์ฯ เช่น บริษัทประกันภัย สถาบันการเงินอื่นๆ มีค่าเฉลี่ยที่ 4.11 องค์กรอื่นให้ความเชื่อถือในกระบวนการทำงานของสหกรณ์ มีค่าเฉลี่ยที่ 3.98 องค์กรอื่นเข้าร่วมลงทุนเพิ่มขึ้น เช่น การให้กู้เงิน การรับฝากเงิน มีค่าเฉลี่ยที่ 3.87 ตามลำดับ

1.2 ความไว้วางใจจากสมาชิก

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความไว้วางใจจากสมาชิก

ความไว้วางใจจากสมาชิก	ระดับความไว้วางใจจากสมาชิก			
	Mean	S.D.	แปลผล	อันดับ
1. สมาชิกยอมรับในระบบการทำงานของสหกรณ์	3.98	.533	มาก	5
2. สมาชิกไม่มีข้อร้องเรียนการทำงานของเจ้าหน้าที่	4.38	.456	มากที่สุด	1

ความไว้วางใจจากสมาชิก	ระดับความไว้วางใจจากสมาชิก			
	Mean	S.D.	แปลผล	อันดับ
3. สมาชิกมีปริมาณการเข้ามาใช้บริการเงินกู้เพิ่มมากขึ้น	4.23	.644	มากที่สุด	2
4. สมาชิกมีปริมาณการเข้ามาใช้บริการฝากเงินเพิ่มขึ้น	3.92	.512	มาก	6
5. สมาชิกใหม่มีปริมาณเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา	4.11	.453	มาก	3
6. สมาชิกไม่มีข้อร้องเรียนการบริการงานของกรรมการ	3.99	.458	มาก	4
ความไว้วางใจจากสมาชิกโดยรวม	4.10	.509	มาก	

จากตารางที่ 4.10 พบว่า สหกรณ์ออมทรัพย์ได้รับความไว้วางใจจากสมาชิกโดยรวมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยที่ 4.10 เมื่อพิจารณาในรายประเด็นพบว่าสมาชิกไม่มีข้อร้องเรียนการทำงานของผู้เจ้าหน้าที่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยที่ 4.38 รองลงมาสมาชิกมีปริมาณการเข้ามาใช้บริการเงินกู้เพิ่มมากขึ้น มีค่าเฉลี่ยที่ 4.23 สมาชิกใหม่มีปริมาณเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา มีค่าเฉลี่ยที่ 4.11 สมาชิกไม่มีข้อร้องเรียนการบริการงานของกรรมการมีค่าเฉลี่ยที่ 3.99 สมาชิกยอมรับในระบบการทำงานของสหกรณ์ มีค่าเฉลี่ยที่ 3.98 สมาชิกมีปริมาณการเข้ามาใช้บริการเงินฝากเพิ่มมากขึ้น มีค่าเฉลี่ยที่ 3.92 ตามลำดับ

2. การมุ่งเน้นลูกค้า

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการมุ่งเน้นลูกค้า

การมุ่งเน้นลูกค้า	ระดับการมุ่งเน้นลูกค้า			
	Mean	S.D.	แปลผล	อันดับ
ด้านความปลอดภัย	4.20	.505	มาก	1
ด้านความสะดวกสบาย	3.92	.484	มาก	2
ด้านความรวดเร็ว	3.90	.468	มาก	3
การมุ่งเน้นลูกค้าโดยรวม	4.01	.485	มาก	-

จากตาราง 4.11 พบว่า สหกรณ์ออมทรัพย์มีการมุ่งเน้นลูกค้าโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยที่ 4.01 เมื่อพิจารณาในรายประเด็นพบว่า ด้านความปลอดภัยมีระดับมากเป็นอันดับแรก มีค่าเฉลี่ยที่ 4.20 ระดับรองลงมาด้านความสะดวกสบาย มีค่าเฉลี่ยที่ 3.92 และ ด้านความรวดเร็วมีค่าเฉลี่ยที่ 3.90 ตามลำดับ

2.1 ด้านความปลอดภัย

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความปลอดภัย

ความปลอดภัย	ระดับความปลอดภัย			
	Mean	S.D.	แปลผล	อันดับ
1. ให้ความปลอดภัยของเอกสารส่วนตัวของสมาชิกที่มาติดต่อ	4.39	.532	มากที่สุด	1
2. ให้ความปลอดภัยกับข้อมูลนิติกรรมสัญญา ระหว่างองค์กรและสมาชิก	4.33	.476	มากที่สุด	2
3. ให้ความปลอดภัยของข้อมูลธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้อง	4.12	.498	มาก	4
4. ให้ความปลอดภัยในทรัพย์สินระหว่างการดำเนินการ	3.98	.521	มาก	5
5. ให้ความปลอดภัยกับการจัดเก็บเอกสารและนิติกรรมของสมาชิก	4.19	.499	มาก	3
ความปลอดภัยโดยรวม	4.20	.505	มาก	-

จากตาราง 4.12 พบว่า สหกรณ์ออมทรัพย์มีความปลอดภัยโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยที่ 4.20 เมื่อพิจารณาในรายประเด็นพบว่ามีความปลอดภัยของเอกสารส่วนตัวของสมาชิกที่มาติดต่อ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยที่ 4.39 รองลงมาได้แก่ ความปลอดภัยกับข้อมูลนิติกรรมสัญญาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างองค์กรและสมาชิก มีค่าเฉลี่ยที่ 4.33 ความปลอดภัยกับการจัดเก็บเอกสารและนิติกรรมของสมาชิก มีค่าเฉลี่ยที่ 4.19 ความปลอดภัยของข้อมูลธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้อง มีค่าเฉลี่ยที่ 4.12 และ ความปลอดภัยในทรัพย์สินระหว่างการดำเนินการ มีค่าเฉลี่ยที่ 3.98 ตามลำดับ

2.2 ด้านความสะดวกสบาย

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสะดวกสบาย

ความสะดวกสบาย	ระดับความสะดวกสบาย			
	Mean	S.D.	แปลผล	อันดับ
1. มีการให้ข้อมูลที่ถูกต้องรวดเร็วและไม่ยุ่งยากในการรับข้อมูล	3.99	.489	มาก	3
2. ให้ความสะดวกสบายกับสมาชิกในการทำนิติกรรมต่างๆ	3.78	.436	มาก	5
3. จัดระบบต่างๆ ให้สมาชิกใช้บริการแบบง่ายๆ ไม่ซับซ้อน	4.19	.387	มาก	1

ความสะดวกสบาย	ระดับความสะดวกสบาย			
	Mean	S.D.	แปลผล	อันดับ
4. ให้ความสะดวกสบายกับสมาชิกที่มาขอรับสวัสดิการสหกรณ์	4.03	.576	มาก	2
5. ให้ความสะดวกในการชำระหนี้ที่เพิ่มเติมจากการชำระปกติ	3.79	.564	มาก	4
6. อำนวยความสะดวกให้เมื่อสมาชิกต้องติดต่อองค์กรอื่นที่เข้ามาทำงานร่วมกัน เช่น การนำเช็คไปรับเงินจากธนาคาร	3.77	.455	มาก	6
ความสะดวกสบายโดยรวม	3.92	.484	มาก	-

จากตาราง 4.13 พบว่า สหกรณ์ออมทรัพย์มุ่งเน้นลูกค้าด้านความสะดวกสบายโดยรวมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยที่ 3.92 เมื่อพิจารณาในรายประเด็นพบว่า มีการจัดระบบต่างๆ ให้สมาชิกใช้บริการแบบง่ายๆ ไม่ซับซ้อน ในระดับมากเป็นอันดับแรก มีค่าเฉลี่ยที่ 4.19 รองลงมาเป็นการให้ความสะดวกสบายกับสมาชิกที่มาขอรับสวัสดิการสหกรณ์ มีค่าเฉลี่ยที่ 4.03 มีการให้ข้อมูลที่ถูกต้องรวดเร็วและไม่ยุ่งยากในการรับข้อมูล มีค่าเฉลี่ยที่ 3.99 มีการให้ความสะดวกในการชำระหนี้ที่เพิ่มเติมจากการชำระหนี้ปกติ มีค่าเฉลี่ยที่ 3.79 มีการให้ความสะดวกสบายกับสมาชิกในการทำนิติกรรมต่างๆ มีค่าเฉลี่ยที่ 3.78 และมีการอำนวยความสะดวกให้เมื่อสมาชิกต้องติดต่อองค์กรอื่นที่เข้ามาทำงานร่วมกัน เช่น การนำเช็คไปรับเงินจากธนาคาร มีค่าเฉลี่ยที่ 3.77 ตามลำดับ

2.3 ด้านความรวดเร็ว

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความรวดเร็ว

ความรวดเร็ว	ระดับความรวดเร็ว			
	Mean	S.D.	แปลผล	อันดับ
1. มีการปรับปรุงระบบงานโดยลดขั้นตอนการทำงานอยู่เสมอ	4.18	.451	มาก	2
2. มีการให้ความรู้กับพนักงานด้วยการบริการที่ฉับไว	3.72	.561	มาก	6
3. มีการกำหนดความรวดเร็วในการให้บริการสมาชิกต่อราย	3.68	.356	มาก	7
4. มีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของงานแต่ละประเภทเสมอ	4.29	.467	มากที่สุด	1
5. มีการตรวจสอบความรวดเร็วของพนักงานที่ให้บริการเสมอ	3.73	.435	มาก	5

ความรวดเร็ว	ระดับความรวดเร็ว			
	Mean	S.D.	แปลผล	อันดับ
6. มีระบบการควบคุมเวลาในการให้บริการสมาชิกทุกส่วนงาน	3.79	.444	มาก	4
7. มีการกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานทุกกิจกรรม	3.93	.562	มาก	3
8. ความรวดเร็วโดยรวม	3.90	.468	มาก	

จากตาราง 4.14 พบว่า สหกรณ์ออมทรัพย์มีการมุ่งเน้นลูกค้าด้านความรวดเร็วโดยรวมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยที่ 3.09 เมื่อพิจารณาในรายประเด็นพบว่า มีการมุ่งเน้นการจัดเรียงลำดับความสำคัญของงานแต่ละประเภทเสมออยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยที่ 4.29 มีการปรับปรุงระบบงานโดยลดขั้นตอนการทำงานอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยที่ 4.18 มีการกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานทุกกิจกรรม มีค่าเฉลี่ยที่ 3.93 มีระบบการควบคุมเวลาในการให้บริการสมาชิกทุกส่วนงาน มีค่าเฉลี่ยที่ 3.79 มีการตรวจสอบความรวดเร็วของพนักงานที่ให้บริการเสมอ มีค่าเฉลี่ยที่ 3.73 มีการให้ความรู้กับพนักงานด้วยการบริการที่ฉับไว มีค่าเฉลี่ยที่ 3.72 และ มีการกำหนดความรวดเร็วในการบริการสมาชิกต่อราย มีค่าเฉลี่ยที่ 3.68 ตามลำดับ

3. ชื่อเสียงองค์กร

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของชื่อเสียงองค์กร

ชื่อเสียงองค์กร	ระดับชื่อเสียงองค์กร			
	Mean	S.D.	แปลผล	อันดับ
ด้านคุณภาพสินค้า	4.08	.427	มาก	1
ด้านคุณภาพบริการ	3.61	.509	มาก	3
ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม	3.91	.491	มาก	2
ชื่อเสียงองค์กรโดยรวม	3.87	.476	มาก	-

จากตารางที่ 4.15 พบว่าสหกรณ์ออมทรัพย์มีชื่อเสียงขององค์กรโดยรวมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยที่ 3.87 เมื่อพิจารณาในรายประเด็นพบว่า มีชื่อเสียงด้านคุณภาพสินค้าในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยที่ 4.08 รองลงมา มีชื่อเสียงด้านความรับผิดชอบต่อสังคม มีค่าเฉลี่ยที่ 3.91 และ มีชื่อเสียงด้านคุณภาพบริการมีค่าเฉลี่ยที่ 3.61 ตามลำดับ

3.1 ด้านคุณภาพสินค้า

ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคุณภาพสินค้า

คุณภาพสินค้า	ระดับคุณภาพสินค้า			
	Mean	S.D.	แปลผล	อันดับ
1. มีโปรแกรมการให้กู้เงินที่ตรงกับความต้องการของสมาชิก	4.32	.345	มากที่สุด	1
2. มีโปรแกรมการรับฝากเงินที่สมาชิกยอมรับและนำเงินมาฝาก	4.23	.399	มากที่สุด	2
3. มีให้สวัสดิการต่างๆ ที่สมาชิกพอใจมากเสมอ	3.98	.398	มาก	5
4. มีโปรแกรมการให้กู้เงินที่หลากหลายตรงกับความต้องการของสมาชิกทุกโปรแกรม	4.04	.450	มาก	3
5. มีโปรแกรมการรับฝากเงินที่หลากหลายตรงกับความต้องการของสมาชิกทุกโปรแกรม	3.99	.432	มาก	4
6. มีโปรแกรมเงินกู้และเงินฝากที่สามารถทำรายได้ให้องค์กรได้ดี	3.91	.541	มาก	6
คุณภาพสินค้าโดยรวม	4.08	.427	มาก	-

จากตาราง 4.16 พบว่า สหกรณ์ออมทรัพย์มีชื่อเสียงด้านคุณภาพสินค้าโดยรวมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ที่ 4.08 เมื่อพิจารณาในรายประเด็นพบว่า มีโปรแกรมการให้กู้เงินที่ตรงกับความต้องการของสมาชิก ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยที่ 4.32 รองลงมา มีโปรแกรมการรับฝากเงินที่สมาชิกยอมรับและนำเงินมาฝาก มีค่าเฉลี่ยที่ 4.23 มีโปรแกรมการให้กู้เงินที่หลากหลายตรงกับความต้องการของสมาชิกทุกโปรแกรม มีค่าเฉลี่ยที่ 4.04 มีโปรแกรมการรับฝากเงินที่หลากหลายตรงกับความต้องการของสมาชิกทุกโปรแกรม มีค่าเฉลี่ยที่ 3.99 มีการให้สวัสดิการต่าง ๆ ที่สมาชิกพอใจมากเสมอ มีค่าเฉลี่ยที่ 3.98 มีโปรแกรมเงินกู้และเงินฝากที่สามารถทำรายได้ให้สหกรณ์ได้ดี มีค่าเฉลี่ย 3.91 ตามลำดับ

3.2 ด้านคุณภาพบริการ

ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคุณภาพบริการ

คุณภาพบริการ	ระดับคุณภาพบริการ			
	Mean	S.D.	แปลผล	อันดับ
1. มีการให้ข้อมูลกับสมาชิกที่ถูกต้องตรงตามที่ต้องการเสมอ	3.98	.346	มาก	2
2. มีเจ้าหน้าที่ให้บริการเฉพาะทางได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว	2.87	.564	ปานกลาง	6
3. มีเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้หลากหลายคอยให้บริการทางโทรศัพท์	2.99	.458	ปานกลาง	5
4. มีการควบคุมมารยาทในการให้บริการที่ดี	3.81	.578	มาก	4
มีการควบคุมความถูกต้องของการบริการที่สมาชิกได้รับเสมอ	3.91	.651	มาก	3
5. มีการพัฒนาพนักงานให้มีความพร้อมในการบริการเสมอ	4.12	.459	มาก	1
คุณภาพบริการโดยรวม	3.61	.509	มาก	-

จากตารางที่ 4.17 พบว่า สหกรณ์ออมทรัพย์มีคุณภาพบริการโดยรวมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยที่ 3.61 เมื่อพิจารณาในรายประเด็นพบว่า มีการพัฒนาพนักงานให้มีความพร้อมในการให้บริการเสมอเป็นอันดับแรก มีค่าเฉลี่ยที่ 4.12 รองลงมา มีการให้ข้อมูลกับสมาชิกที่ถูกต้องตรงตามต้องการเสมอ มีค่าเฉลี่ยที่ 3.98 มีการควบคุมความถูกต้องของการบริการที่สมาชิกได้รับเสมอ มีค่าเฉลี่ยที่ 3.91 มีการควบคุมมารยาทในการให้บริการที่ดี มีค่าเฉลี่ยที่ 3.81 มีเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้หลากหลายคอยให้บริการทางโทรศัพท์ มีค่าเฉลี่ยที่ 2.99 และ มีเจ้าหน้าที่ให้บริการเฉพาะทางได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว มีค่าเฉลี่ยที่ 2.87 ตามลำดับ

3.3 ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความรับผิดชอบต่อสังคม

ความรับผิดชอบต่อสังคม	ระดับความรับผิดชอบต่อสังคม			
	Mean	S.D.	แปลผล	อันดับ
1. มีการใส่ใจให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ที่สมาชิกควรจะได้ก่อนเสมอ	4.15	.491	มาก	2

ความรับผิดชอบต่อสังคม	ระดับความรับผิดชอบต่อสังคม			
	Mean	S.D.	แปลผล	อันดับ
2. มีการใส่ใจเข้าร่วมกิจกรรมสังคมกับองค์กรอื่นเสมอๆ	2.99	.583	ปานกลาง	6
3. มีการใส่ใจและเข้าร่วมในกิจกรรมการรักษาสิ่งแวดล้อมเสมอๆ	3.90	.401	มาก	4
4. มีการใส่ใจดูแลทุกข์สุขความเป็นอยู่ของพนักงานของท่านอย่างดีเสมอ	3.65	.499	มาก	5
5. มีการใส่ใจเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ กับองค์กรคู่ค้าเสมอๆ	4.01	.588	มาก	3
6. มีการจัดให้มีกิจกรรมตามเทศกาลต่าง ๆ ให้แก่สมาชิกอยู่เสมอ	4.89	.388	มากที่สุด	1
ความรับผิดชอบต่อสังคมโดยรวม	3.91	.491	มาก	-

จากตารางที่ 4.18 พบว่า สหกรณ์ออมทรัพย์มีความรับผิดชอบต่อสังคมโดยรวมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยที่ 3.91 เมื่อพิจารณาในรายประเด็น พบว่า จัดให้มีกิจกรรมตามเทศกาลต่างๆ ให้แก่สมาชิกอยู่เสมอ ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยที่ 4.89 รองลงมา ให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ที่สมาชิกควรจะได้รับก่อนเสมอ มีค่าเฉลี่ยที่ 4.15 มีการใส่ใจเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ กับองค์กรคู่ค้าเสมอๆ มีค่าเฉลี่ยที่ 4.01 มีการใส่ใจและเข้าร่วมในกิจกรรมการรักษาสิ่งแวดล้อมเสมอๆ มีค่าเฉลี่ยที่ 3.90 มีการใส่ใจดูแลทุกข์สุขความเป็นอยู่ของพนักงานของสหกรณ์เป็นอย่างดีเสมอ มีค่าเฉลี่ยที่ 3.65 มีการใส่ใจเข้าร่วมกิจกรรมสังคมกับองค์กรอื่นเสมอๆ มีค่าเฉลี่ยที่ 2.99 ตามลำดับ

4. นวัตกรรมจัดการ

ตารางที่ 4.19 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของนวัตกรรมจัดการ

นวัตกรรมจัดการ	ระดับนวัตกรรมจัดการ			
	Mean	S.D.	แปลผล	อันดับ
ด้านการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในองค์กร	3.79	.479	มาก	1
ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน	3.42	.469	มาก	2
นวัตกรรมจัดการโดยรวม	3.61	.474	มาก	-

จากตารางที่ 4.19 พบว่า สหกรณ์ออมทรัพย์มีนวัตกรรมจัดการโดยรวมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยที่ 3.61 เมื่อพิจารณาในรายประเด็นพบว่า สหกรณ์มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในองค์กร ในระดับมากเป็นอันดับแรก มีค่าเฉลี่ยที่ 3.79 รองลงมา มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน มีค่าเฉลี่ยที่ 3.42 ตามลำดับ

4.1 ด้านการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในองค์กร

ตารางที่ 4.20 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในองค์กร

การนำเทคโนโลยีมาใช้ในองค์กร	ระดับการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในองค์กร			
	Mean	S.D.	แปลผล	อันดับ
1. มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานทุกส่วนงาน	3.66	.589	มาก	5
2. มีการปรับเปลี่ยน ระบบsoftware ให้ใหม่ทันสมัยอยู่เสมอ	2.99	.479	ปานกลาง	7
3. มีการติดต่อสื่อสารโดยใช้เทคโนโลยีเสมอๆ	3.21	.523	ปานกลาง	6
4. มีการปรับปรุงคอมพิวเตอร์ให้ใหม่ทันสมัยอยู่เสมอ	3.98	.511	มาก	4
5. มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่เสมอๆ	4.23	.538	มากที่สุด	2
6. มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการบริการลูกค้าของท่านเสมอ	4.12	.368	มาก	3
7. มีการใช้เทคโนโลยีช่วยในการเก็บข้อมูลของสมาชิก	4.39	.345	มากที่สุด	1
การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในองค์กรโดยรวม	3.79	.479	มาก	-

จากตาราง 4.20 พบว่า สหกรณ์ออมทรัพย์มีนวัตกรรมการจัดการโดยรวมด้านการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในองค์กรอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยที่ 3.79 เมื่อพิจารณาในรายประเด็นพบว่า มีการใช้เทคโนโลยีช่วยในการเก็บข้อมูลของสมาชิกในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยที่ 4.39 รองลงมา มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่เสมอๆ มีค่าเฉลี่ยที่ 4.23 มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการบริการลูกค้า มีค่าเฉลี่ยที่ 4.12 มีการปรับปรุงคอมพิวเตอร์ให้ใหม่ทันสมัยอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยที่ 3.98 มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานทุกส่วนงาน มีค่าเฉลี่ยที่ 3.66 มีการติดต่อสื่อสารโดยใช้เทคโนโลยีเสมอๆ มีค่าเฉลี่ยที่ 3.21 และ มีการปรับเปลี่ยนระบบ software ให้ใหม่ทันสมัยอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยที่ 2.99 ตามลำดับ

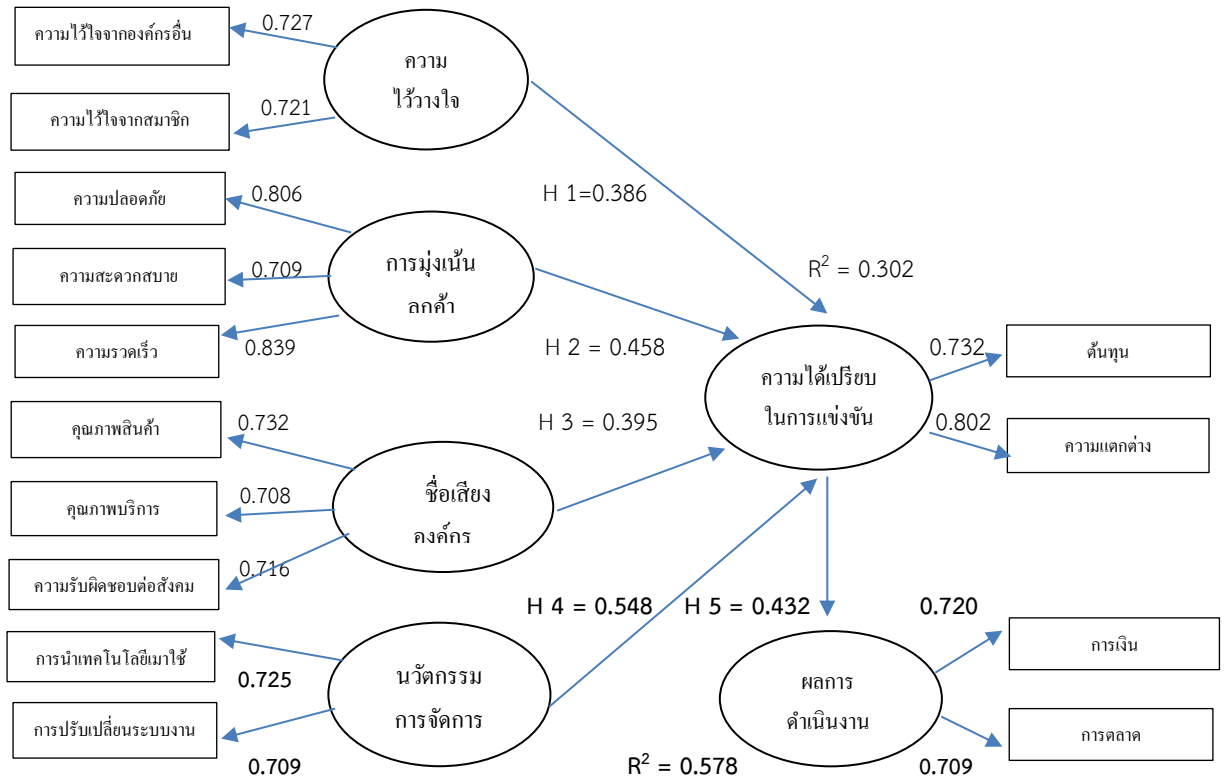
4.2 ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน

ตารางที่ 4.21 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน

การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน	ระดับการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน			
	Mean	S.D.	แปลผล	อันดับ
1. มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการเสมอ	3.58	.479	มาก	3
2. มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการนำเสนอสินค้าเสมอ	4.23	.481	มากที่สุด	1
3. มีการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีในการให้ข่าวสารลูกค้า	3.99	.572	มาก	2
4. การปรับเปลี่ยนคุณภาพผู้ปฏิบัติงานเสมอ	2.93	.397	ปานกลาง	5
5. การปรับเปลี่ยนโครงสร้างการจัดการเสมอ	2.68	.488	ปานกลาง	6
6. มีการปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารงานเสมอ	3.13	.394	มาก	4
ค่าปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานโดยรวม	3.42	.469	มาก	-

จากตารางที่ 4.21 พบว่า สหกรณ์ออมทรัพย์มีนวัตกรรมการจัดการด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานโดยรวมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยที่ 3.42 เมื่อพิจารณาในรายประเด็นพบว่า มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบผลิตภัณฑ์เสมอ มีค่าเฉลี่ยที่ 4.23 มีการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีใหม่เสมอ มีค่าเฉลี่ยที่ 3.99 มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการเสมอ มีค่าเฉลี่ยที่ 3.58 มีการปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารงานเสมอ มีค่าเฉลี่ยที่ 3.13 มีการปรับเปลี่ยนคุณภาพผู้ปฏิบัติงานเสมอ มีค่าเฉลี่ยที่ 2.93 มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการจัดการเสมอ มีค่าเฉลี่ยที่ 2.68 ตามลำดับ

5. การวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุ



ภาพที่ 2 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุ
ที่มา : ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้วิจัย

หมายเหตุ ในภาพ ตัวเลขกำกับเส้นทางระหว่าง Construct หมายถึง สัมประสิทธิ์เส้นทาง ตัวเลขกำกับเส้นทางจาก Construct ไปยัง indicator หมายถึงน้ำหนักของตัวชี้วัด (indicator loading) ส่วนตัวเลขที่อยู่ใต้ค่า loading และอยู่ในวงเล็บคือ ค่าคะแนนมาตรฐาน ตัวเลขใต้ endogenous construct หมายถึงค่า R square

ผลการวิเคราะห์ดังกล่าวจะไม่มีค่าสถิติ Chi-Squared, RMSEA, GFI, AGFI, NFI, NNFI, IFI, RFI, CFI, CN เนื่องจากผู้วิจัยใช้ software PLS Graph ในการวิเคราะห์ซึ่งไม่มีค่าสถิติดังกล่าว

จากภาพพบว่า COM : ความได้เปรียบในการแข่งขันได้รับอิทธิพลมาจาก TRU โดยที่ TRU : ความไว้วางใจ มีอิทธิพลโดยตรงต่อความได้เปรียบในการแข่งขันโดยมีสัมประสิทธิ์เส้นทาง 0.386 หมายถึง ความได้เปรียบในการแข่งขันที่ดีต้องขึ้นอยู่กับองค์กรต้องมีความน่าไว้วางใจด้านต่าง ๆ ขององค์กร และองค์กรมีความน่าไว้วางใจจากองค์กรอื่น รวมทั้งมีความน่าไว้วางใจจากสมาชิกที่มีอยู่ในปัจจุบัน

จากภาพยังพบอีกว่า COM : ความได้เปรียบในการแข่งขันได้รับอิทธิพลมาจาก CUO โดยที่ CUO : การมุ่งเน้นลูกค้า มีอิทธิพลโดยตรงต่อความได้เปรียบในการแข่งขันโดยมีสัมประสิทธิ์เส้นทาง 0.485 แสดงว่าความได้เปรียบในการแข่งขันที่ดียังต้องมีการมุ่งเน้นลูกค้า โดยมีการพิจารณาถึงความปลอดภัย ความสะดวกสบาย รวมทั้งความรวดเร็ว

จากภาพยังพิจารณาได้ว่า COM: ความได้เปรียบในการแข่งขัน ได้รับอิทธิพลมาจาก COR โดยที่ COR : ชื่อเสียงองค์กร มีอิทธิพลโดยตรงต่อความได้เปรียบในการแข่งขันโดยมีสัมประสิทธิ์เส้นทาง 0.215 แสดงว่าความได้เปรียบในการแข่งขันที่ดียังต้องมีการให้ความสำคัญกับชื่อเสียงองค์กร โดยมีการพิจารณาถึงคุณภาพสินค้า คุณภาพบริการรวมทั้งมีความรับผิดชอบต่อสังคม

นอกจากนี้จากภาพยังพิจารณาได้ว่า COM: ความได้เปรียบในการแข่งขัน ได้รับอิทธิพลมาจาก MAN โดยที่ MAN : นวัตกรรมการจัดการ มีอิทธิพลโดยตรงต่อความได้เปรียบในการแข่งขันโดยมีสัมประสิทธิ์เส้นทาง 0.548 แสดงว่าความได้เปรียบในการแข่งขันที่ดียังต้องมีการให้ความสำคัญกับนวัตกรรมการจัดการ โดยมีการพิจารณาถึงการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ และการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน

เมื่อพิจารณา PER : ผลการดำเนินงาน พบว่า ผลการดำเนินงานได้รับอิทธิพลโดยตรงมาจากความได้เปรียบในการแข่งขัน : CON นั่นคือ ความได้เปรียบในการแข่งขันมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานโดยมีสัมประสิทธิ์เส้นทาง 0.432 หมายถึงผลการดำเนินงานด้านการเงิน ซึ่งประกอบด้วย การเติบโตของ ผลกำไรจากการดำเนินงานของปีที่ผ่านมาการเติบโตรายได้จากดอกเบี้ยให้กู้ยืม ค่าธรรมเนียมต่าง ๆ ของปีที่ผ่านมา การเติบโตของรายได้จากการลงทุนกับสถาบันการเงินอื่น ๆ และ ผลการดำเนินงานด้านการตลาดที่สำคัญประกอบด้วย การเติบโตของปริมาณการให้สมาชิกกู้ยืมเงินของปีที่ผ่านมา การเติบโตของปริมาณการรับฝากเงินจากสมาชิกของปีที่ผ่านมา การเติบโตของจำนวนสมาชิกที่เพิ่มขึ้นของปีที่ผ่านมา

การทดสอบสมมติฐานการวิจัย

ผู้วิจัยกำหนดสมมติฐานการวิจัยเพื่อใช้ในการทดสอบให้สอดคล้องกับสมการโครงสร้างตามแบบจำลองวิเคราะห์เส้นทางโดยมีสมการและสมมติฐานดังต่อไปนี้

$$COM = \beta_0 + \beta_1 TRU + \beta_2 CUO + \beta_3 COR + \beta_4 MAN + \zeta_1 \dots \dots \dots (1)$$

$$PER = \beta_5 + \beta_6 COM + \zeta_2 \dots \dots \dots (2)$$

สมมติฐานที่ 1 ความไว้วางใจอิทธิพลทางตรงต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน และมีอิทธิพลโดยทางอ้อมผ่านความได้เปรียบในการแข่งขันส่งผลต่อผลการดำเนินงาน

สมมติฐานข้อที่ 2 การมุ่งเน้นลูกค้ามีอิทธิพลโดยตรงต่อความได้เปรียบในการแข่งขันและมีอิทธิพลโดยทางอ้อมผ่านความได้เปรียบในการแข่งขันส่งผลต่อผลการดำเนินงาน

สมมติฐานข้อที่ 3 ชื่อเสียงองค์กรมีอิทธิพลโดยตรงต่อความได้เปรียบในการแข่งขันและมีอิทธิพลโดยทางอ้อมผ่านความได้เปรียบในการแข่งขันส่งผลต่อผลการดำเนินงาน

สมมติฐานข้อที่ 4 นวัตกรรมการจัดการมีอิทธิพลโดยตรงต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน และมีอิทธิพลโดยทางอ้อมผ่านความได้เปรียบในการแข่งขันส่งผลต่อผลการดำเนินงาน

สมมติฐานข้อที่ 5 ความได้เปรียบในการแข่งขันมีอิทธิพลโดยตรงต่อผลการดำเนินงาน ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงรายละเอียดดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.22 ผลการทดสอบสมมติฐาน

เส้นทาง	สัมประสิทธิ์ เส้นทาง	t-stat	p-value	สมมติฐาน การวิจัย
H1 : ความไว้วางใจ → ความได้เปรียบในการแข่งขัน	0.386	5.488***	0.000	สนับสนุน
H2 : การมุ่งเน้นลูกค้า → ความได้เปรียบในการแข่งขัน	0.458	9.456***	0.000	สนับสนุน
H3 : ชื่อเสียงขององค์กร → ความได้เปรียบในการแข่งขัน	0.395	6.189***	0.000	สนับสนุน
H4: นวัตกรรมการจัดการ → ความได้เปรียบในการแข่งขัน	0.548	7.213***	0.000	สนับสนุน
H5 : ความได้เปรียบในการแข่งขัน → ผลการดำเนินงาน	0.432	8.665***	0.000	สนับสนุน

ตาราง 4.23 อิทธิพลของตัวแปรที่มีผลต่อผลการดำเนินงาน

Endogenous	R square	Effect	Antecedents				
			TRU	CUO	COR	MAN	COM
PER	0.302	Direct Effect	0.000	0.000	0.000	0.000	0.432***
		Indirect Effect	0.167**	0.198**	0.171**	0.237**	0.000
		Total Effect	0.167	0.198	0.171	0.237	0.432
COM	0.578	Direct Effect	0.386***	0.458***	0.395***	0.548***	N/A
		Indirect Effect	0.000	0.000	0.000	0.000	N/A
		Total Effect	0.386	0.458	0.395	0.548	N/A

TRU = Trust: ความไว้วางใจ, CUO = Customer Orientation: การมุ่งเน้นลูกค้า, COR = Corporate Reputation: ชื่อเสียงองค์กร, MAN = Management Innovation: นวัตกรรมการจัดการ, COM: Competitive Advantage : ความได้เปรียบในการแข่งขัน, PER = Performance : ผลการดำเนินงาน, DE =direct effect : อิทธิทางตรง, IE = indirect effect : อิทธิพลทางอ้อม, N/A = not applicable : ไม่ส่งอิทธิพลต่อกัน, *** หมายถึง $p \leq .01$, ** หมายถึง $p \leq .05$, หมายถึง $p \leq 0.10$

จากตารางผลการทดสอบสมมติฐานสรุปได้ว่า

สมมติฐานที่ 1 พบว่าความไว้วางใจ (TRU) มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน (COM) จริงตามสมมติฐาน โดยมีสัมประสิทธิ์เส้นทาง เท่ากับ 0.386 มี ค่า t-statistics เท่ากับ 5.488 ค่า p-value เข้าใกล้ 0.000 ซึ่งเป็นค่าที่มีนัยสำคัญทางสถิติ และมีอิทธิพลโดยทางอ้อมโดยมี

สัมประสิทธิ์เส้นทาง เท่ากับ 0.167 ($0.386 \sqrt{0.432} = 0.167$) ผ่านความได้เปรียบในการแข่งขัน (COM) ส่งอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน (PER)

สมมติฐานที่ 2 พบว่า การมุ่งเน้นลูกค้า (CUO) มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน (COM) จริงตามสมมติฐาน โดยมีสัมประสิทธิ์เส้นทาง เท่ากับ 0.458 มีค่า t-statistics เท่ากับ 9.456 และ ค่า p-value เข้าใกล้ 0.000 ซึ่งเป็นค่าที่มีนัยสำคัญทางสถิติ และมีอิทธิพลโดยทางอ้อมโดยมีสัมประสิทธิ์เส้นทาง เท่ากับ 0.198 ($0.458 \sqrt{0.432} = 0.198$) ผ่านความได้เปรียบในการแข่งขัน (COM) ส่งอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน (PER)

สมมติฐานที่ 3 พบว่า ชื่อเสียงองค์กร (COR) มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน (COM) จริงตามสมมติฐาน โดยมีสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.395 มีค่า t-statistics เท่ากับ 6.189 และ ค่า p-value เข้าใกล้ 0.000 ซึ่งเป็นค่าที่มีนัยสำคัญทางสถิติและมีอิทธิพลโดยทางอ้อมโดยมีสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.171 ($0.395 \sqrt{0.432} = 0.171$) ผ่านความได้เปรียบในการแข่งขัน (COM) ส่งอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน (PER)

สมมติฐานที่ 4 พบว่า นวัตกรรมการจัดการ (MAN) มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน (COM) จริงตามสมมติฐาน โดยมีสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.548 มีค่า t-statistics เท่ากับ 6.189 และ ค่า p-value เข้าใกล้ 0.000 ซึ่งเป็นค่าที่มีนัยสำคัญทางสถิติและมีอิทธิพลโดยทางอ้อมโดยมีสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.237 ($0.548 \sqrt{0.432} = 0.237$) ผ่านความได้เปรียบในการแข่งขัน (COM) ส่งอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน (PER)

สมมติฐานที่ 5 พบว่า ความได้เปรียบในการแข่งขัน (COM) มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน (PER) จริงตามสมมติฐาน โดยมีสัมประสิทธิ์เส้นทาง เท่ากับ 0.432 มีค่า t-statistics เท่ากับ 8.665 และค่า p-value เข้าใกล้ 0.000 ซึ่งเป็นค่าที่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งส่งอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน (PER)

โดยมีการทดสอบระดับนัยสำคัญที่ 0.01

สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

ผลจากการศึกษาพบว่า ผลการดำเนินงาน (PER) ได้รับอิทธิพลโดยตรงจากความได้เปรียบในการแข่งขัน และได้รับอิทธิพลโดยทางอ้อมจาก ความไว้วางใจ (TRU) การมุ่งเน้นลูกค้า (CUO) ชื่อเสียงองค์กร (COR) และ นวัตกรรมการจัดการ (MAN) โดยผ่านความได้เปรียบในการแข่งขัน (COM) อีกด้วย แสดงว่า นอกจากการมีผลการดำเนินงานที่ดีต้องขึ้นอยู่กับความได้เปรียบในการแข่งขันที่ดีแล้ว ยังต้องขึ้นอยู่กับความไว้วางใจ การมุ่งเน้นลูกค้า ชื่อเสียงองค์กร และนวัตกรรมการจัดการที่ดีอีกด้วย ซึ่งผลการทดสอบ พบว่า PER ได้รับอิทธิพลโดยทางอ้อม โดยที่ TRU มีอิทธิพลโดยทางอ้อมต่อ PER ที่สัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.167 COU มีอิทธิพลโดยทางอ้อมต่อ PER ที่สัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.198 COR มีอิทธิพลโดยทางอ้อมต่อ PER ที่สัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.171 และ MAN มีอิทธิพลโดยทางอ้อมต่อ PER ที่สัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.237 โดยมีการทดสอบอิทธิพลที่ระดับนัยสำคัญ 0.01

การตรวจสอบความตรงของแบบจำลอง Model Validation หรือ PLS fit index

จากตารางค่าสถิติแสดงความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (discriminant validity) เมื่อพิจารณาเรียงตามลำดับสดมภ์พบว่า \sqrt{AVE} มีค่าสูงกว่า cross correlation ระหว่างตัวแปรในสดมภ์ที่พิจารณากับสดมภ์อื่น ซึ่งเป็นเช่นนี้ในทุกสดมภ์ แสดงว่ามาตรวัดของแต่ละตัวแปรแฝงมีความเที่ยงตรงเชิงจำแนก คือวัดเรื่องราวของตนเองได้เท่านั้นไม่ข้ามไปวัดเรื่องราวของตัวแปรแฝงอื่น เมื่อพิจารณาค่า GoF (Goodness of Fit) ซึ่งใช้แสดงความเหมาะสมของตัวแบบในภาพรวม คือวัดตัวแบบสมการโครงสร้างและตัวแบบสมการมาตรวัดพร้อมกันไปในคราวเดียวกันกล่าวคือ

$$GoF = \sqrt{R^2 * AvCommun}$$

ซึ่งสามารถคำนวณได้เป็น $GoF = \sqrt{0.202 * 0.675} = 0.369$ ซึ่งมีค่าสูงมาก (พิจารณาแบบเดียวกับ R^2) แสดงให้เห็นว่าตัวแบบมีความเหมาะสม

Goodness of Fit (GoF) ค่านี้หมายถึง ดัชนีชี้ความเที่ยงตรงของแบบจำลองในภาพรวม ซึ่งเป็นการวัดภาพรวมทั้งหมดคือทั้งสมการโครงสร้างและสมการมาตรวัดว่ามี overall fit เพียงใดโดยมีการพิจารณาค่าที่อยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 หากเข้าใกล้ 1 จะค่าที่ดี เกณฑ์การยอมรับได้อยู่ที่ 0.20 (Chin, 2001; Stan & Saporta, 2006; Martin & Nicolas, 2008; Tenenhaus, 2008)

ผลการศึกษาเชิงคุณภาพ

จากผลการวิจัยเชิงปริมาณผู้วิจัยได้ประเด็นสำคัญของความได้เปรียบในการแข่งขันที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำประเด็นสำคัญเหล่านั้นมาทำการศึกษาเชิงคุณภาพเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิจัยเป็นรายประเด็นตามวัตถุประสงค์ของการศึกษามีรายละเอียดดังต่อไปนี้

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาภาพรวมของความได้เปรียบในการแข่งขันของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย

ในส่วนนี้ผู้วิจัยมุ่งเน้นความได้เปรียบ 2 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านต้นทุน 2) ด้านความแตกต่างของสินค้าและบริการ

1. ด้านต้นทุน

ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของสหกรณ์ออมทรัพย์สรุปได้ว่า สหกรณ์ออมทรัพย์มีการควบคุมต้นทุนการดำเนินงานเป็นอย่างดีจึงทำให้มีต้นทุนการดำเนินงานไม่สูง ซึ่งการควบคุมต้นทุนแต่ละด้านนี้ประกอบด้วย การควบคุมให้มีกระบวนการทำงานที่สั้นที่สุด ไม่ว่าจะเป็นกระบวนการให้กู้ยืมเงินแต่ละประเภท การรับฝากเงิน การชำระหนี้ สมาชิกที่เข้ามาใช้บริการจะได้รับความสะดวกรวดเร็ว อีกทั้งสหกรณ์ก็มีการดำเนินการที่สั้นใช้บุคลากรและทรัพยากรน้อย มีการควบคุมการใช้วัสดุอุปกรณ์สำนักงานอยู่เสมอ นอกจากนี้กระบวนการเรียกเก็บหนี้ก็ยังมี การควบคุมให้สามารถเรียกเก็บได้โดยไม่ต้องใช้ต้นทุนสูง ซึ่งรวมทั้งนี้ที่สามารถหักชำระจากเงินเดือนและหนี้ที่ไม่สามารถหักจากเงินเดือน

เนื่องจากผู้กู้ลาออกแล้ว เพื่อพิจารณาค่าใช้จ่ายด้านอาคารสถานที่นั้นมีการควบคุมสม่ำเสมอ ทั้งด้านค่าใช้จ่ายประจำซึ่งอาจเกิดจากค่าเช่าอาคารสถานที่ ค่าสาธารณูปโภคต่าง ๆ ซึ่งสามารถสรุปเป็นภาพรวมได้ว่าการควบคุมต้นทุนสม่ำเสมอทำให้ต้นทุนการดำเนินงานไม่สูงอันเป็นความได้เปรียบ

2. ด้านความแตกต่าง

ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของสหกรณ์ออมทรัพย์ในด้านความแตกต่างสรุปได้ว่า สหกรณ์ออมทรัพย์มีการปรับเปลี่ยนผลิตภัณฑ์อย่างสม่ำเสมอ ซึ่งรวมทั้งการให้กู้ยืมและการรับฝากเงิน ทุกปีจะมีการปรับปรุงทั้งการบวนการดำเนินการและองค์ประกอบต่าง ๆ ในแต่ละประเภทของการให้กู้ยืมและการจ่ายดอกเบี้ยเงินฝาก มีการจัดประเภทเงินกู้ออกเป็นกลุ่มประกอบด้วยกลุ่มหลักคือ เงินกู้สามัญ เงินกู้ฉุกเฉิน เงินกู้พิเศษเพื่อการเคหะสงเคราะห์ ซึ่งจะมีการปรับปรุงรายละเอียดการให้กู้สม่ำเสมอ ด้านเงินฝากนั้นมีการจัดประเภทเงินฝาก ออมทรัพย์ เงินฝากประจำ และเงินฝากออมทรัพย์พิเศษเพื่อให้เกิดความแตกต่างในแต่ละประเภท ทำให้สมาชิกสามารถเลือกใช้บริการได้หลากหลาย ทั้งนี้การปรับปรุงในแต่ละครั้งสหกรณ์ออมทรัพย์จำยึดหลักการศึกษารายละเอียดสินค้าจากคู่แข่งคนสำคัญ คือ กลุ่มธนาคารพาณิชย์ กลุ่มบริษัทเงินทุนต่าง ๆ ที่ดำเนินการให้กู้และ รับฝากเงิน โดยนำรายละเอียดการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งมาปรับแต่งผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์ให้สอดคล้องกันเพื่อดึงดูดสมาชิกของสหกรณ์ให้ใช้บริการอย่างสม่ำเสมอ

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาภาพรวมของผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย

ในส่วนนี้ผู้วิจัยมุ่งเน้นความได้เปรียบ 2 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านการเติบโตทางการเงิน 2) ด้านการเติบโตทางการตลาด

1. ด้านการเติบโตทางการเงิน

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของสหกรณ์ออมทรัพย์สรุปได้ว่า อัตราการเติบโตของสหกรณ์ออมทรัพย์อยู่ในเกณฑ์ที่ดี มีการเติบโตของผลกำไรจากการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องซึ่งผู้บริหารจะมีการกำหนดเป้าหมายของผลการดำเนินงานไว้ในเกณฑ์ร้อยละ 10-20 จากผลกำไรในปีที่ผ่านมาเสมอ ซึ่งผลการดำเนินการในแต่ละปีก็จะอยู่ในเกณฑ์ที่มากทุกปี เนื่องจากสหกรณ์ออมทรัพย์สามารถเรียกเก็บหนี้ได้ ไม่มีหนี้สูญหรือหนี้ที่ก่อให้เกิดค่าใช้จ่าย ทั้งยังสามารถรักษาสภาพของลูกค้านำเงินได้สม่ำเสมอ รายได้จากการให้กู้ยืมก็มีอย่างสม่ำเสมอ ทั้งการลงทุนในสถาบันการเงินอื่นในรูปแบบต่าง ๆ ก็สามารถทำกำไรให้กับสหกรณ์ได้อย่างสม่ำเสมอ สหกรณ์ออมทรัพย์จะไม่นำเงินไปลงทุนในประเภทที่มีความเสี่ยงสูงดังนั้นจึงได้รับผลตอบแทนทางการเงินอย่างสม่ำเสมอ

2. ด้านการเติบโตทางการตลาด

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของสหกรณ์ออมทรัพย์สรุปได้ว่า อัตราการเติบโตของสหกรณ์ออมทรัพย์ทางการตลาดอยู่ในเกณฑ์ที่ดีเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา สหกรณ์ฯ จะมีการกำหนดอัตราการเติบโตของผลการดำเนินการด้านการตลาดทุกปีอีกทั้งมีการตั้งเป้าหมายทุกปี ซึ่งประกอบด้วย

ตั้งเป้าหมายของการเติบโตของเงินกู้ยืมจากสมาชิก การเติบโตจากการการรับฝากเงินจากสมาชิก การเติบโตของจำนวนสมาชิกที่เพิ่มขึ้นจากเดิมทุกปี สหกรณ์ออมทรัพย์จะมีการวางแผนการให้กู้เงินแก่สมาชิกด้วยรูปแบบใหม่ ๆ โดยมีการประชาสัมพันธ์ไว้ล่วงหน้าเพื่อให้สมาชิกเตรียมการใช้จ่ายเงินเมื่อเปิดประเภทเงินกู้ใหม่ขึ้นมาจึงมีสมาชิกมาใช้บริการจำนวนมาก ซึ่งก่อให้เกิดรายได้อย่างสม่ำเสมอและเพิ่มขึ้นทุกปี

วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อศึกษาอิทธิพลเชิงสาเหตุของความได้เปรียบในการแข่งขันที่มีต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย

ในส่วนนี้ผู้วิจัยมุ่งเน้นสาเหตุของความได้เปรียบ 5 ด้าน ประกอบด้วย 1) ความไว้วางใจ 2) การมุ่งเน้นลูกค้า 3) ชื่อเสียงองค์กร 4) นวัตกรรมจัดการ 5) ความได้เปรียบในการแข่งขัน

1. ความไว้วางใจ

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของสหกรณ์ออมทรัพย์สรุปได้ว่า สหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทยเป็นสถาบันการเงินประเภทหนึ่งที่มีความเสี่ยงทางการเงินสูงไม่แพ้สถาบันการเงินอื่น ๆ หากไม่ได้รับความไว้วางใจจากสมาชิก แม้ว่าสมาชิกหรือลูกค้านั้นเป็นพนักงานขององค์กรนั้นก็ตาม เมื่อนำเงินจำนวนมากมาฝากออมทรัพย์ ฝากประจำ หรือแม้กระทั่งทุนเรือนหุ้นก็ตาม ย่อมต้องการความมั่นคงและผลตอบแทนในเงินของตนเองทั้งสิ้น ผู้ฝากเงินเปรียบเสมือนเป็นเจ้าของ หากต้องการเงินคืนย่อมต้องได้คืนทันที เมื่อเกิดความไม่ไว้วางใจการทำงาน เช่น การฉ้อโกงภายในหน่วยงาน ระบบการเก็บข้อมูลเงินฝาก จะทำให้เกิดความต้องการถอนเงินฝากออก เมื่อปริมาณการถอนเงินพร้อมกันมาก ๆ จะทำให้สถาบันการเงินไม่สามารถนำเงินมาจ่ายได้ในทันที ซึ่งจะทำให้เกิดปัญหาใหญ่ตามมา ความไว้วางใจจากสมาชิกที่มีต่อผู้บริหารจึงมีความสำคัญมาก นอกจากนี้ความไว้วางใจของสมาชิกที่มีต่อระบบการทำงานยังมีความสำคัญมากเช่น ระบบการคำนวณผลตอบแทนทางการเงิน การคำนวณดอกเบี้ย สหกรณ์ออมทรัพย์ใช้วิธีการควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิดของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ มีการสร้างระบบควบคุมที่สามารถตรวจสอบได้ตลอดเวลา มีการเข้าร่วมงานกับองค์กรอื่น มีการร่วมลงทุนกับสถาบันการเงินอื่น เพื่อให้เกิดการยอมรับ ซึ่งมีตัวชี้วัดเป็นการดำเนินงานร่วมกับองค์กรอื่นนั่นคือผลของความไว้วางใจ นอกจากนี้ก็ยังมุ่งเน้นที่สมาชิกยอมรับระบบการทำงานไม่ให้เกิดมีข้อร้องเรียนทั้งการดำเนินการและเจ้าหน้าที่ รวมทั้งกรรมการ มีปริมาณการใช้บริการที่มากขึ้น สามารถวัดผลตอบแทนได้

2. มุ่งเน้นลูกค้า

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของสหกรณ์ออมทรัพย์สรุปได้ว่า สหกรณ์ออมทรัพย์มุ่งเน้นความปลอดภัยด้านต่าง ๆ เป็นอย่างดีและสม่ำเสมอมีการควบคุมดูแลเอกสารส่วนตัวของสมาชิกที่นำมาประกอบการให้กู้ยืมทั้งประกอบการดำเนินกิจกรรมอื่น ๆ มีการควบคุมการทำนิติกรรมให้ถูกต้องสมบูรณ์เชื่อถือได้เสมอ หลังการทำนิติกรรมมีการจัดเก็บเอกสารในจุดที่จัดไว้ทั้งมีเจ้าหน้าที่ควบคุมเอกสาร สหกรณ์ออมทรัพย์มีการควบคุมความปลอดภัยของเอกสารต่าง โดยมีเจ้าหน้าที่ และ

คณะกรรมการกำกับดูแล มีคณะทำงานควบคุมเอกสารทั้งการขอต้นฉบับการตรวจสอบเอกสาร การทำลายเอกสารก็จะมีการจัดตั้งคณะทำงานตรวจสอบเอกสารก่อนการทำลายเป็นระจำทุกปี นอกจากนี้สหกรณ์ยังคงพิจารณาถึงการให้ความสะดวกสบายกับสมาชิกที่มาติดต่อได้รับความสะดวก รวดเร็ว เจ้าหน้าที่สามารถแนะนำการทำนิติกรรมได้อย่างรวดเร็ว ทั้งรูปแบบกระบวนการดำเนินงาน เป็นแบบง่าย ๆ ไม่ยุ่งยากซับซ้อนทั้งยังมีการประสานงานกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องเช่น ธนาคาร สมาชิกสามารถนำเช็คไปรับเงินได้อย่างสะดวกวบาย ด้านความรวดเร็วในการดำเนินการ สหกรณ์ออมทรัพย์จะมีการวิเคราะห์งานต่าง ๆ และปรับปรุงรูปแบบให้สะดวกและรวดเร็ว ตัดขั้นตอนที่ยุ่งยากออกไป

3. ชื่อเสียงองค์กร

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของสหกรณ์ออมทรัพย์สรุปได้ว่า สหกรณ์ออมทรัพย์มีการมุ่งเน้นที่ คุณภาพสินค้า คุณภาพบริการและความรับผิดชอบต่อสังคม สหกรณ์ออมทรัพย์มีการออกแบบ โปรแกรมเงินกู้ให้ตรงตามความต้องการของสมาชิกโดยมีการศึกษาคู่แข่งรวมทั้งหาข้อมูลความต้องการของสมาชิกและนำมาปรับปรุงให้สอดคล้องกับความต้องการของสมาชิก โปรแกรมเงินฝากก็เช่นเดียวกันมีการหาข้อมูลการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งจากสมาชิกและสถาบันการเงินที่เป็นคู่แข่ง แล้วนำมาวิเคราะห์เพื่อออกแบบโปรแกรมให้สอดคล้องกับความต้องการของสมาชิก โปรแกรมเงินกู้และเงินฝากจึงถูกออกแบบให้สอดคล้องกับความต้องการของสมาชิกและทันกับคู่แข่งเสมอ สินค้าของ สหกรณ์ออมทรัพย์จึงเป็นที่ยอมรับและมีชื่อเสียงเป็นอย่างดี ด้านการควบคุมคุณภาพบริการนั้นมีการ ควบคุมทั้งการให้ข้อมูลที่รวดเร็วโดยใช้ระบบโทรศัพท์ และการให้บริการโดยตรง มีการจัดเจ้าหน้าที่ ให้บริการสม่ำเสมอ ทั้งเจ้าหน้าที่ที่มีการอบรมความรู้เป็นอย่างดี ทั้งความรู้ในเรื่องสินค้า และมารยาท ในการตอบคำถามลูกค้า สหกรณ์ออมทรัพย์ใช้รูปแบบการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก ในการดำเนินการ (Customer Satisfaction) ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม สหกรณ์ออมทรัพย์ใส่ใจ ในด้านนี้อยู่เสมอมีการเข้าร่วมกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมกับหน่วยงานในองค์กรอื่น ๆ ทั้งใส่ใจ ในความเป็นอยู่ของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ

4. นวัตกรรมจัดการ

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของสหกรณ์ออมทรัพย์สรุปได้ว่า สหกรณ์ออมทรัพย์มุ่งเน้นการใช้ นวัตกรรมจัดการในการดำเนินธุรกิจ นั่นคือการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในองค์กรทั้งมีการ ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ สหกรณ์ออมทรัพย์จะมีการปรับปรุงระบบ คอมพิวเตอร์ ทั้ง Hardware และ Software อย่างสม่ำเสมอมีการจัดตั้งงบประมาณในการดำเนินการ ด้านนี้รวมทั้งมีการจัดจ้างเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ด้านนี้มาดูแลระบบงาน ทั้งปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ เพื่อให้ในการบริการได้อย่างรวดเร็วแม่นยำ สหกรณ์ออมทรัพย์มีการใช้ระบบเทคโนโลยีกันอย่างทั่วถึง จึงมั่นใจได้ว่าสหกรณ์มีการนำนวัตกรรมเข้ามาใช้ในการดำเนินการ นอกจากนี้แล้วสหกรณ์ออมทรัพย์ยัง มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานอยู่เสมอ เช่นการปรับเปลี่ยนเจ้าหน้าที่ให้บริการเพื่อป้องกันความ เบื่อหน่าย ความซ้ำซากจำเจ และให้เกิดการเรียนรู้งานใหม่ ๆ เพื่อการทดแทนกัน ทั้งการปรับปรุง คุณภาพผู้ให้บริการด้วย มีการประชุมปรับเปลี่ยนโครงสร้างการทำงานทั้งแบบชั่วคราวตามกิจกรรม

งานต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และแบบถาวรซึ่งเป็นการปรับเปลี่ยนโครงสร้างหลักบางส่วน มีการเปลี่ยนวิธีการบริหารงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันอยู่เสมอ และมีการควบคุมเป็นอย่างดี

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์พบว่า

อิทธิพลเชิงสาเหตุของความได้เปรียบในการแข่งขันที่มีต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ประกอบด้วย 4 ปัจจัยหลักคือ

1. ปัจจัยด้านความไว้วางใจ สหกรณ์ออมทรัพย์จะต้องมุ่งเน้นให้เกิดความไว้วางใจให้เกิดแก่กลุ่มลูกค้าคือสมาชิก และ กลุ่มองค์กรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยการควบคุมระบบการทำงานเสมอเพื่อให้สมาชิกและองค์กรอื่นยอมรับระบบงาน มีความคุมข้อร้องเรียนและดำเนินการแก้ไขข้อร้องเรียน เพิ่มปริมาณการใช้บริการด้านต่าง ๆ ให้เพิ่มขึ้นทุกปี

2. ปัจจัยการมุ่งเน้นลูกค้า สหกรณ์ออมทรัพย์ที่ประสบความสำเร็จจะต้องมุ่งเน้นความปลอดภัยประกอบด้วยความปลอดภัยของเอกสารส่วนตัว ข้อมูลนิติกรรมสัญญา รวมทั้งข้อมูลธุรกิจ ความสะดวกสบายในการรับบริการ มีการปรับปรุงระบบการทำงานให้เกิดความรวดเร็ว มีการควบคุมเวลาการปฏิบัติงานในแต่ละจุดบริการ

3. ปัจจัยด้านชื่อเสียงองค์กร สหกรณ์ออมทรัพย์ต้องมุ่งเน้นที่ชื่อเสียงองค์กรในด้านการควบคุมคุณภาพของโปรแกรมเงินกู้และเงินฝากให้สอดคล้องกับความต้องการของสมาชิกและทำเทียมคู่แข่งชั้นด้วย คุณภาพบริการต้องมีความรวดเร็วและถูกต้อง ความรับผิดชอบต่อสังคมต้องมุ่งเน้นให้ความสำคัญทั้งกับความร่วมมือกับองค์กรอื่นและ ให้ความสำคัญกับเจ้าหน้าที่

4. ปัจจัยด้านนวัตกรรมจัดการ สหกรณ์ออมทรัพย์ต้องมุ่งเน้นเรื่อง การนำเทคโนโลยี เข้ามาใช้ในการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่และนำมาใช้ในการบริการ มีการใช้ในการเก็บบันทึกข้อมูลลูกค้าด้านต่าง ๆ มีการปรับเปลี่ยนผลิตภัณฑ์อยู่เสมอ

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ความได้เปรียบในการแข่งขันของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย 2) ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย และ 3) ศึกษาอิทธิพลเชิงสาเหตุของความได้เปรียบในการแข่งขันที่มีผลต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย วิธีการศึกษาผู้วิจัยใช้การวิจัยเชิงปริมาณร่วมกับการวิจัยเชิงคุณภาพ ประชากรคือสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย หน่วยวิเคราะห์คือสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย

กรอบแนวความคิดในการศึกษาครั้งนี้ได้พัฒนามาจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับการจัดการองค์กรและการตลาด ทฤษฎีความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน รวมทั้งทฤษฎีฐานทรัพยากร โดยทำการศึกษาในรูปแบบของอิทธิพลเชิงสาเหตุ ประกอบด้วยตัวแปรแฝง 6 ตัวแปร มีตัวแปรอิสระ 5 ตัวแปรคือ 1) ความไว้วางใจ 2) การมุ่งเน้นลูกค้า 3) ชื่อเสียงองค์กร 4) นวัตกรรมจัดการ 5) ความได้เปรียบในการแข่งขัน ตัวแปรตาม 1 ตัวแปรคือ ผลการดำเนินงาน

ผลการศึกษาอิทธิพลเชิงสาเหตุพบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขันมีทั้งสิ้นสี่ปัจจัยด้วยกันคือ ความไว้วางใจ การมุ่งเน้นลูกค้า ชื่อเสียงองค์กร และนวัตกรรมจัดการโดยที่ปัจจัยเหล่านี้มีอิทธิพลทางอ้อมผ่านความได้เปรียบในการแข่งขัน ส่งผลต่อผลการดำเนินงาน และความได้เปรียบในการแข่งขันมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน

ในส่วนนี้ผู้วิจัยอาจจะนำไปทำการศึกษาในโอกาสต่อไป ในบทนี้ผู้วิจัยจะนำเสนอโดยแบ่งออกเป็นสี่ส่วน เพื่อให้เกิดความชัดเจนและเห็นภาพของการศึกษาซึ่งจะนำเสนอตามลำดับดังต่อไปนี้

1. สรุปผลการวิจัย
2. อภิปรายผล
3. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้
4. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

ส่วนที่ 1. สรุปผลการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาว่า ภาพรวมของความได้เปรียบในการแข่งขันของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ภาพรวมของผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย และอิทธิพลเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย โดยที่ผู้วิจัยจะนำเสนอผลสรุปของการวิจัยโดยเรียงลำดับตามวัตถุประสงค์ ซึ่งผลการศึกษาโดยสรุปมีดังต่อไปนี้

ลักษณะการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ส่วนใหญ่อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานของสหกรณ์ออมทรัพย์ มีระยะเวลาในการดำเนินการมากกว่า 30 ปี จำนวน 505 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 59.41 จำนวนสมาชิกระหว่าง 4,000-6,000 คน จำนวน 380 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 44.70 มีทุนเรือนหุ้นมากกว่า 300 ล้านบาท จำนวน 755 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 88.83 มีกำไรสุทธิมากกว่า 60 ล้านบาทขึ้นไป จำนวน 445 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 52.35 มีเงินทุนสำรอง มากกว่า 60 ล้านบาทขึ้นไป จำนวน 631

แห่ง คิดเป็นร้อยละ 74.24 มีวงเงินให้กู้ยืมประจำปีระหว่าง 200,000,001- 300,000,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 30.35 มีสินทรัพย์ระหว่าง 200,000,001-300,000,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 34.12 มีหนี้สิน ระหว่าง 100,000,000- 150,000,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 34.12

สรุปผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาความได้เปรียบในการแข่งขันของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย

ผลการศึกษาสรุปได้ว่าความได้เปรียบในการแข่งขันของสหกรณ์ออมทรัพย์โดยรวมมีความได้เปรียบในการแข่งขันสูงมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีความได้เปรียบในด้านต้นทุนในระดับมากที่สุด รองลงมา มีความได้เปรียบในการแข่งขันด้านความแตกต่าง และมีความได้เปรียบในการแข่งขันน้อยที่สุด

สหกรณ์ออมทรัพย์มีความได้เปรียบด้านต้นทุนมากที่สุด เมื่อพิจารณาในรายประเด็นพบว่าการควบคุมค่าใช้จ่ายในการดำเนินการมากที่สุด รองลงมาคือการมุ่งเน้นกระบวนการทำงานที่สั้นเพื่อให้มีต้นทุนที่ต่ำ มีการควบคุมการเรียกเก็บหนี้อย่างรัดกุมไม่มีหนี้สูญเกิดขึ้น มีการลดปริมาณวัสดุคงคลังที่จัดเก็บรอการใช้เสมอ มีการควบคุมค่าใช้จ่ายด้านอาคารสถานที่ให้มีต้นทุนที่ต่ำเสมอ และมีการปรับลดการใช้ทรัพยากรอยู่เสมอ

สหกรณ์ออมทรัพย์มีความได้เปรียบด้านความแตกต่างเป็นอันดับสอง เมื่อพิจารณาในรายประเด็นพบว่าการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่โดยวิเคราะห์ความต้องการของสมาชิกก่อนเสมอ อยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรก มีการวิเคราะห์ผลิตภัณฑ์และปรับให้ต่างจากคู่แข่งเสมอ มีการศึกษาข้อมูลผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งและนำมาปรับผลิตภัณฑ์อยู่เสมอ มีพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ที่มีคุณภาพดีกว่าเดิม มีการให้บริการสมาชิกตามที่สมาชิกต้องการเสมอ และมีปรับวิธีการให้บริการแบบใหม่ที่ดีกว่าคู่แข่งเสมอ

สรุปผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาภาพรวมของผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย

ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นพบว่า ผลการดำเนินงานด้านการเงิน อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ผลการดำเนินงานด้านการตลาด

สหกรณ์ออมทรัพย์มีผลการดำเนินงานด้านการเงินโดยรวมในระดับมากคิดเป็นร้อยละ 13.45 เมื่อพิจารณารายประเด็นพบว่าการเติบโตของผลกำไรจากการดำเนินงานเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา มีระดับมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 18.00 รองลงมาคือ การเติบโตของรายได้จากดอกเบี้ยให้กู้ยืม ค่าธรรมเนียมต่าง ๆ เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมาคิดเป็นร้อยละ 12.00 และการเติบโตของรายได้จากการลงทุนกับสถาบันการเงินอื่น ๆ เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา คิดเป็นร้อยละ 10.35

สหกรณ์ออมทรัพย์มีผลการดำเนินงานด้านการตลาดโดยรวมใน ระดับมากถึงร้อยละ 10.03 เมื่อพิจารณาในรายประเด็นพบว่าการเติบโตของปริมาณการรับเงินฝากเงินจากสมาชิกเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมาอยู่ในระดับมากคิดเป็นร้อยละ 12.00 รองลงมาคือ การเติบโตของปริมาณการให้สมาชิก

กั๊ยมีเงินเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมาคิดเป็นร้อยละ 11.00 การเติบโตของจำนวนสมาชิกที่เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมาคิดเป็นร้อยละ 10.10

สรุปผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อศึกษาอิทธิพลเชิงสาเหตุของความได้เปรียบในการแข่งขันที่มีต่อผล

อิทธิพลเชิงสาเหตุของความได้เปรียบในการแข่งขันประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) ความไว้วางใจ 2) การมุ่งเน้นลูกค้า 3) ชื่อเสียงองค์กร และ 4) นวัตกรรมการจัดการ
ผลการศึกษาสรุปได้ว่า

ด้านความไว้วางใจ สหกรณ์ออมทรัพย์ได้รับความไว้วางใจโดยรวมในระดับมากเมื่อพิจารณาในรายประเด็นพบว่า ได้รับความไว้วางใจจากสมาชิกของสหกรณ์ในระดับมาก และรองลงมาคือได้รับความไว้วางใจจากองค์กรอื่น

สหกรณ์ออมทรัพย์มีความน่าไว้วางใจในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายประเด็นพบว่า องค์กรอื่นให้การยอมรับในการทำงานร่วมกับสหกรณ์ในระดับมากที่สุด รองลงมาองค์กรอื่นยอมรับในความมีชื่อเสียงของสหกรณ์ องค์กรอื่นยินดีเข้าร่วมทำงานกับสหกรณ์ฯ เช่น บริษัทประกันภัย สถาบันการเงินอื่น องค์กรอื่นให้ความเชื่อถือในกระบวนการทำงานของสหกรณ์ องค์กรอื่นเข้าร่วมลงทุนเพิ่มขึ้น เช่น การให้กู้เงิน การรับฝากเงิน

สหกรณ์ออมทรัพย์ได้รับความไว้วางใจจากสมาชิกโดยรวมในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายประเด็นพบว่าสมาชิกไม่มีข้อร้องเรียนการทำงานของเจ้าหน้าที่ในระดับมากที่สุด รองลงมาสมาชิกมีปริมาณการเข้ามาใช้บริการเงินกู้เพิ่มมากขึ้น สมาชิกใหม่มีปริมาณเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา สมาชิกไม่มีข้อร้องเรียนการบริหารงานของกรรมการ สมาชิกยอมรับในระบบการทำงานของสหกรณ์ สมาชิกมีปริมาณการเข้ามาใช้บริการเงินฝากเพิ่มมากขึ้น

ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า การมุ่งเน้นลูกค้าโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายประเด็นพบว่า ด้านความปลอดภัยมีระดับมากเป็นอันดับแรก ระดับรองลงมาด้านความสะดวกสบาย และด้านความรวดเร็ว

สหกรณ์ออมทรัพย์มีความปลอดภัยโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายประเด็นพบว่ามีความปลอดภัยของเอกสารส่วนตัวของสมาชิกที่มาติดต่อ อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาได้แก่ความปลอดภัยกับข้อมูลนิติกรรมสัญญาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างองค์กรและสมาชิก ความปลอดภัยกับการจัดเก็บเอกสารและนิติกรรมของสมาชิก ความปลอดภัยของข้อมูลธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องและ ความปลอดภัยในทรัพย์สินระหว่างการดำเนินการ

สหกรณ์ออมทรัพย์มุ่งเน้นลูกค้าด้านความสะดวกสบายโดยรวมในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายประเด็นพบว่า มีการจัดระบบต่าง ๆ ให้สมาชิกใช้บริการแบบง่าย ๆ ไม่ซับซ้อน ในระดับมากเป็นอันดับแรก รองลงมา มีการให้ความสะดวกสบายกับสมาชิกที่มาขอรับสวัสดิการสหกรณ์ มีการให้ข้อมูลที่ถูกต้องรวดเร็วและไม่ยุ่งยากในการรับข้อมูล มีการให้ความสะดวกในการชำระหนี้ที่เพิ่มเติมจากการชำระหนี้ปกติ มีการให้ความสะดวกสบายกับสมาชิกในการทำนิติกรรมต่าง ๆ และมีการอำนวยความสะดวกให้เมื่อสมาชิกต้องติดต่อองค์กรอื่นที่เข้ามาทำงานร่วมกัน เช่น การนำเช็คไปรับเงินจากธนาคาร

สหกรณ์ออมทรัพย์มีการมุ่งเน้นลูกค้าด้านความรวดเร็วโดยรวมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยที่ 3.09 เมื่อพิจารณาในรายประเด็นพบว่า มีการมุ่งเน้นการจัดเรียงลำดับความสำคัญของงานแต่ละประเภทเสมออยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยที่ 4.29 มีการปรับปรุงระบบงานโดยลดขั้นตอนการทำงานอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยที่ 4.18 มีการกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานทุกกิจกรรม มีค่าเฉลี่ยที่ 3.93 มีระบบการควบคุมเวลาในการให้บริการสมาชิกทุกส่วนงาน มีค่าเฉลี่ยที่ 3.79 มีการตรวจสอบความเร็วของพนักงานที่ให้บริการเสมอ มีค่าเฉลี่ยที่ 3.73 มีการให้ความรู้กับพนักงานด้วยการบริการที่ฉับไว มีค่าเฉลี่ยที่ 3.72 และ มีการกำหนดความเร็วในการบริการสมาชิกต่อราย มีค่าเฉลี่ยที่ 3.68 ตามลำดับ

ด้านชื่อเสียงองค์กร สหกรณ์ออมทรัพย์มีชื่อเสียงขององค์กรโดยรวมในระดับมา เมื่อพิจารณาในรายประเด็นพบว่า มีชื่อเสียงด้านคุณภาพสินค้าในระดับมาก รองลงมา มีชื่อเสียงด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และ มีชื่อเสียงด้านคุณภาพบริการ

สหกรณ์ออมทรัพย์มีชื่อเสียงด้านคุณภาพสินค้าโดยรวมในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายประเด็นพบว่า มีโปรแกรมการให้กู้เงินที่ตรงกับความต้องการของสมาชิก ในระดับมากที่สุด รองลงมา มีโปรแกรมการรับฝากเงินที่สมาชิกยอมรับและนำเงินมาฝาก มีโปรแกรมการให้กู้เงินที่หลากหลายตรงกับความต้องการของสมาชิกทุกโปรแกรม มีโปรแกรมการรับฝากเงินที่หลากหลายตรงกับความต้องการของสมาชิกทุกโปรแกรม มีการให้สวัสดิการต่าง ๆ ที่สมาชิกพอใจมากเสมอ มีโปรแกรมเงินกู้และเงินฝากที่สามารถทำรายได้ให้สหกรณ์ได้ดี

สหกรณ์ออมทรัพย์มีคุณภาพบริการโดยรวมในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายประเด็นพบว่า มีการพัฒนาพนักงานให้มีความพร้อมในการให้บริการเสมอเป็นอันดับแรก รองลงมา มีการให้ข้อมูลกับสมาชิกที่ถูกต้องตรงตามต้องการเสมอ มีการควบคุมความถูกต้องของการบริการที่สมาชิกได้รับเสมอ มีการควบคุมมารยาทในการให้บริการที่ดี มีเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้หลากหลายคอยให้บริการทางโทรศัพท์ และ มีเจ้าหน้าที่ให้บริการเฉพาะทางได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว

สหกรณ์ออมทรัพย์มีความรับผิดชอบต่อสังคมโดยรวมในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายประเด็น พบว่า จัดให้มีกิจกรรมตามเทศกาลต่าง ๆ ให้แก่สมาชิกอยู่เสมอ ในระดับมากที่สุด รองลงมา

ให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ที่สมาชิกควรจะได้รับก่อนเสมอ มีการใส่ใจเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ กับองค์กรคู่ค้าเสมอ ๆ มีการใส่ใจและเข้าร่วมในกิจกรรมการรักษาสิ่งแวดล้อมเสมอ ๆ มีการใส่ใจดูแลทุกข์สุขความเป็นอยู่ของพนักงานของสหกรณ์เป็นอย่างดีเสมอ มีการใส่ใจเข้าร่วมกิจกรรมสังคมกับองค์กรอื่นเสมอ ๆ

ด้านนวัตกรรมการจัดการ สหกรณ์ออมทรัพย์มีนวัตกรรมการจัดการโดยรวมในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายประเด็นพบว่า สหกรณ์มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในองค์กร ในระดับมากเป็นอันดับแรก รองลงมา มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน

สหกรณ์ออมทรัพย์มีนวัตกรรมการจัดการโดยรวมด้านการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในองค์กรอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายประเด็นพบว่า มีการใช้เทคโนโลยีช่วยในการเก็บข้อมูลของสมาชิกในระดับมากที่สุด รองลงมา มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่เสมอ ๆ มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการบริการลูกค้า มีการปรับปรุงอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ให้ใหม่ทันสมัยอยู่เสมอ มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานทุกส่วนงาน มีการติดต่อสื่อสารโดยใช้เทคโนโลยีเสมอ ๆ และมีการปรับเปลี่ยนระบบ software ให้ใหม่ทันสมัยอยู่เสมอ

สหกรณ์ออมทรัพย์มีนวัตกรรมการจัดการด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานโดยรวมในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายประเด็นพบว่า มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบผลิตภัณฑ์เสมอ มีการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีใหม่เสมอ มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการเสมอ มีการปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารงานเสมอ มีการปรับเปลี่ยนคุณภาพผู้ปฏิบัติงานเสมอ มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการจัดการเสมอ

ผลการทดสอบสมมติฐาน

ผลการทดสอบสมมติฐานมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 1 พบว่าความไว้วางใจ (TRU) มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน (COM) จริงตามสมมติฐาน โดยมีสัมประสิทธิ์เส้นทาง เท่ากับ 0.386 มี ค่า t-statistics เท่ากับ 5.488 ค่า p-value เข้าใกล้ 0.000 ซึ่งเป็นค่าที่มีนัยสำคัญทางสถิติ และมีอิทธิพลโดยทางอ้อมโดยมีสัมประสิทธิ์เส้นทาง เท่ากับ 0.167 ($0.386 \times 0.432 = 0.167$) ผ่านความได้เปรียบในการแข่งขัน (COM) ส่งอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน (PER)

สมมติฐานที่ 2 พบว่า การมุ่งเน้นลูกค้า (CUO) มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน (COM) จริงตามสมมติฐาน โดยมีสัมประสิทธิ์เส้นทาง เท่ากับ 0.458 มีค่า t-statistics เท่ากับ 9.456 และ ค่า p-value เข้าใกล้ 0.000 ซึ่งเป็นค่าที่มีนัยสำคัญทางสถิติ และมีอิทธิพลโดยทางอ้อมโดยมีสัมประสิทธิ์เส้นทาง เท่ากับ 0.198 ($0.458 \times 0.432 = 0.198$) ผ่านความได้เปรียบในการแข่งขัน (COM) ส่งอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน (PER)

สมมติฐานที่ 3 พบว่า ชื่อเสียงองค์กร (COR) มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน (COM) จริงตามสมมติฐาน โดยมีสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.395 มีค่า t-statistics เท่ากับ 6.189 และ ค่า p-value เข้าใกล้ 0.000 ซึ่งเป็นค่าที่มีนัยสำคัญทางสถิติและมีอิทธิพลโดยทางอ้อมโดยมีสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.171 ($0.395 \times 0.432 = 0.171$) ผ่านความได้เปรียบในการแข่งขัน (COM) ส่งอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน (PER)

สมมติฐานที่ 4 พบว่า นวัตกรรมการจัดการ (MAN) มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน (COM) จริงตามสมมติฐาน โดยมีสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.548 มีค่า t-statistics เท่ากับ 6.189 และ ค่า p-value เข้าใกล้ 0.000 ซึ่งเป็นค่าที่มีนัยสำคัญทางสถิติและมีอิทธิพลโดยทางอ้อมโดยมีสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.237 ($0.548 \times 0.432 = 0.237$) ผ่านความได้เปรียบในการแข่งขัน (COM) ส่งอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน (PER)

สมมติฐานที่ 5 พบว่า ความได้เปรียบในการแข่งขัน (COM) มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน (PER) จริงตามสมมติฐาน โดยมีสัมประสิทธิ์เส้นทาง เท่ากับ 0.432 มีค่า t-statistics เท่ากับ 8.665 และค่า p-value เข้าใกล้ 0.000 ซึ่งเป็นค่าที่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งส่งอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน (PER)

โดยมีการทดสอบระดับนัยสำคัญที่ 0.01

สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

ผลจากการศึกษาพบว่า ผลการดำเนินงาน (PER) ได้รับอิทธิพลโดยตรงจากความได้เปรียบในการแข่งขัน และได้รับอิทธิพลโดยทางอ้อมจาก ความไว้วางใจ (TRU) การมุ่งเน้นลูกค้า (CUO) ชื่อเสียงองค์กร (COR) และ นวัตกรรมการจัดการ (MAN) โดยผ่านความได้เปรียบในการแข่งขัน (COM) อีกด้วย แสดงว่า นอกจากการมีผลการดำเนินงานที่ดีต้องขึ้นอยู่กับความได้เปรียบในการแข่งขันที่ดีแล้วยังต้องขึ้นอยู่กับความไว้วางใจ การมุ่งเน้นลูกค้า ชื่อเสียงองค์กร และนวัตกรรมการจัดการที่ดีอีกด้วย ซึ่งผลการทดสอบพบว่า PER ได้รับอิทธิพลโดยทางอ้อมโดยที่ TRU มีอิทธิพลโดยทางอ้อมต่อ PER ที่สัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.167 COU มีอิทธิพลโดยทางอ้อมต่อ PER ที่สัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.210 COR มีอิทธิพลโดยทางอ้อมต่อ PER ที่สัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.170 และ MAN มีอิทธิพลโดยทางอ้อมต่อ PER ที่สัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.237 โดยมีการทดสอบอิทธิพลที่ระดับนัยสำคัญ 0.01

อภิปรายผล

ในส่วนของการอภิปรายผลการวิจัยนั้น ผู้วิจัยจะนำข้อมูลทั้งหมดที่ได้จากการเก็บข้อมูลเชิงประจักษ์ มาสนับสนุนในการอภิปรายผลการวิจัยอีกทั้งนำแนวคิดทฤษฎีพร้อมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาสนับสนุนข้อมูลการวิจัย ผู้วิจัยขออภิปรายผลการวิจัยดังต่อไปนี้

สหกรณ์ออมทรัพย์มีความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยรวมในเกณฑ์สูงมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีความได้เปรียบในด้านต้นทุนในระดับมากที่สุด รองลงมาได้เปรียบในการแข่งขันด้านความแตกต่าง และมีความได้เปรียบในการแข่งขันด้านความพึงพอใจเป็นลำดับสุดท้ายมีความ

สอดคล้องกับทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource base view Theory) ได้กล่าวไว้ว่าองค์กรใดธุรกิจใดดำเนินธุรกิจบนฐานทรัพยากรที่มีอยู่เดิมจะทำให้ธุรกิจนั้นมีความได้เปรียบในการแข่งขัน สหกรณ์ออมทรัพย์มีผู้บริหารที่อยู่ในสถานะของลูกค้าคือสมาชิก อีกทั้งเจ้าหน้าที่ก็มีสภาพเป็นทั้งลูกค้าด้วยทำให้การปฏิบัติงานเป็นเสมือนการทำงานบนธุรกิจตนเองจึงทำให้มีผลประกอบการที่ดี

สหกรณ์ออมทรัพย์มีความได้เปรียบด้านต้นทุนมากที่สุด เมื่อพิจารณาในรายประเด็นพบว่าการควบคุมค่าใช้จ่ายในการดำเนินการมากที่สุด รองลงมาคือการมุ่งเน้นกระบวนการทำงานที่สั้นเพื่อให้มีต้นทุนที่ต่ำ มีการควบคุมการเรียกเก็บหนี้อย่างรัดกุมไม่มีหนี้สูญเกิดขึ้น มีการลดปริมาณวัสดุคงคลังที่จัดเก็บรอการใช้เสมอ มีการควบคุมค่าใช้จ่ายด้านอาคารสถานที่ให้มีต้นทุนที่ต่ำเสมอ และมีการปรับลดการใช้ทรัพยากรอยู่เสมอ ตามทฤษฎีความได้เปรียบในการแข่งขันกล่าวไว้ว่า ธุรกิจใดก็ตามดำเนินธุรกิจบนพื้นฐานที่มีการควบคุมต้นทุนให้ต่ำเสมอทุกขั้นตอนการทำงานและมีการติดตามอย่างต่อเนื่องจะทำให้ธุรกิจนั้น มีความได้เปรียบคู่แข่งเสมอ (Porter, 1980; Porter, 1985; Porter, 1998)

สหกรณ์ออมทรัพย์มีความได้เปรียบด้านความแตกต่างเป็นอันดับสอง เมื่อพิจารณาในรายประเด็นพบว่าการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่โดยวิเคราะห์ความต้องการของสมาชิกก่อนเสมอ อยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรก มีการวิเคราะห์ผลิตภัณฑ์และปรับให้ต่างจากคู่แข่งเสมอ มีการศึกษาข้อมูลผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งและนำมาปรับผลิตภัณฑ์อยู่เสมอ มีพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ที่มีคุณภาพดีกว่าเดิม มีการให้บริการสมาชิกตามที่สมาชิกต้องการเสมอ และมีปรับวิธีการให้บริการแบบใหม่ที่ดีกว่าคู่แข่งเสมอ ตามทฤษฎีความได้เปรียบในการแข่งขันด้านความต่างต่างนั้นกล่าวไว้ว่า (Porter, 1980; Porter, 1985; Porter, 1998) ธุรกิจใดก็ตามต้องการให้สินค้าและบริการเหนือกว่าคู่แข่งจะต้องพยายามทำให้สินค้าและบริการของตนเองเป็นไปตามความต้องการของลูกค้าเสมอซึ่งต้องมีการวิเคราะห์เจาะลึกถึงความต้องการอย่างเด่นชัด ในส่วนนี้สหกรณ์ออมทรัพย์ได้มีการพิจารณาเสมอเมื่อมีการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่แต่เนื่องจากสหกรณ์มีข้อจำกัดที่ลูกค้าต้องเป็นพนักงานขององค์กรเท่านั้นไม่สามารถรับลูกค้าที่เป็นบุคคลภายนอกได้จึงทำให้แสดงผลไม่เด่นชัดมากนักแต่ก็ยังแสดงผลอยู่ในเกณฑ์สูงซึ่งสามารถนำไปปฏิบัติได้

สหกรณ์ออมทรัพย์มีผลการดำเนินงานด้านการเงินโดยรวมในระดับมาก เมื่อพิจารณารายประเด็นพบว่าการเติบโตของผลกำไรจากการดำเนินงานเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมาในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ การเติบโตของรายได้จากดอกเบี้ยให้กู้ยืมค่าธรรมเนียมต่าง ๆ เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมาในส่วนนี้สอดคล้องกับประเด็นลูกค้ามีความไว้วางใจซึ่งทำให้มีสมาชิกเข้ามาใช้บริการจำนวนมาก อีกทั้งมีการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ตามความต้องการของสมาชิกอีกด้วยจึงทำให้ผลประกอบการในส่วนนี้ดีขึ้นมาก (Porter, 1980; Porter, 1985; Porter, 1998) และการเติบโตของรายได้จากการลงทุนกับสถาบันการเงินอื่นๆ เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา (Chae, Yen and Sheu, 2005)

สหกรณ์ออมทรัพย์มีผลการดำเนินงานด้านการตลาดโดยรวมใน ระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายประเด็นพบว่าการเติบโตของปริมาณการรับเงินฝากเงินจากสมาชิกเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมาอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ การเติบโตของปริมาณการให้สมาชิกกู้ยืมเงินเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา และการเติบโตของจำนวนสมาชิกที่เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา ในประเด็นนี้สอดคล้องกับการที่สหกรณ์ออมทรัพย์มุ่งเน้นการให้บริการลูกค้า ความใส่ใจในด้านความปลอดภัย ความสะอาดสบาย

ความรวดเร็วของการติดต่อ ความไม่ยุ่งยากในการใช้บริการทำให้สหกรณ์ออมทรัพย์มีจำนวนลูกค้าเพิ่มขึ้น การเติบโตทางการตลาดจึงสูงขึ้นด้วย (Agarwal, Erramilli and Dev, 2003; Akdag and Zineldin, 2011)

สหกรณ์ออมทรัพย์มีความน่าไว้วางใจในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายประเด็นพบว่า องค์กรอื่นให้การยอมรับในการทำงานร่วมกับสหกรณ์ในระดับมากที่สุด รองลงมาองค์กรอื่นยอมรับในความมีชื่อเสียงของสหกรณ์ องค์กรอื่นยินดีเข้าร่วมทำงานกับสหกรณ์ฯ เช่น บริษัทประกันภัย สถาบันการเงินอื่น องค์กรอื่นให้ความเชื่อถือในกระบวนการทำงานของสหกรณ์ องค์กรอื่นเข้าร่วมลงทุนเพิ่มขึ้น เช่น การให้กู้เงิน การรับฝากเงิน ความไว้วางใจเป็นประเด็นสำคัญของธุรกิจ ทั้งเป็นสิ่งที่ทุกองค์กรต้องปฏิบัติสมควรละเลยสอดคล้องกับคำกล่าวของนักวิชาการที่กล่าวไว้ว่า ความไว้วางใจเป็นสาเหตุแห่งความสำเร็จ องค์กรต้องสร้างความไว้วางใจ ด้วยวิธีการต่าง ๆ เสมอ (Chae, Yen and Sheu, 2005)

สหกรณ์ออมทรัพย์ได้รับความไว้วางใจจากสมาชิกโดยรวมในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายประเด็นพบว่าสมาชิกไม่มีข้อร้องเรียนการทำงานของเจ้าหน้าที่ในระดับมากที่สุด รองลงมาสมาชิกมีปริมาณการเข้ามาใช้บริการเงินกู้เพิ่มมากขึ้น สมาชิกใหม่มีปริมาณเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา สมาชิกไม่มีข้อร้องเรียนการบริหารงานของกรรมการ สมาชิกยอมรับในระบบการทำงานของสหกรณ์ สมาชิกมีปริมาณการเข้ามาใช้บริการเงินฝากเพิ่มมากขึ้น การสร้างความไว้วางใจไม่เพียงแต่จะต้องกระทำกับบุคคลภายนอกเพียงอย่างเดียวต้องให้ความสำคัญกับคนที่เป็นลูกค้าเดิมอีกด้วยจะทำให้ลูกค้าคงอยู่กับเราตลอดไป (Chae, Yen and Sheu, 2005)

สหกรณ์ออมทรัพย์มีความปลอดภัยโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายประเด็นพบว่ามีความปลอดภัยของเอกสารส่วนตัวของสมาชิกที่มาติดต่อ อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ความปลอดภัยกับข้อมูลนิติกรรมสัญญาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างองค์กรและสมาชิก ความปลอดภัยกับการจัดเก็บเอกสารและนิติกรรมของสมาชิก ความปลอดภัยของข้อมูลธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องและ ความปลอดภัยในทรัพย์สินระหว่างการดำเนินการ การมุ่งเน้นความปลอดภัยสอดคล้องกับคำกล่าวที่ว่า สถาบันการเงินเป็นผู้ดูแลความปลอดภัยของทรัพย์สิน หากองค์กรใดขาดความปลอดภัย สถาบันการเงินนั้นย่อมไม่ประสบความสำเร็จ (Crotts and Bing, 2007; Kotler and Philip. 2000)

สหกรณ์ออมทรัพย์มุ่งเน้นลูกค้าด้านความสะดวกสบายโดยรวมในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายประเด็นพบว่า มีการจัดระบบต่าง ๆ ให้สมาชิกใช้บริการแบบง่ายๆ ไม่ซับซ้อน ในระดับมากเป็นอันดับแรก รองลงมา มีการให้ความสะดวกสบายกับสมาชิกที่มาขอรับสวัสดิการสหกรณ์ มีการให้ข้อมูลที่ถูกต้องรวดเร็วและไม่ยุ่งยากในการรับข้อมูล มีการให้ความสะดวกในการชำระหนี้ที่เพิ่มเติมจากการชำระหนี้ปกติ มีการให้ความสะดวกสบายกับสมาชิกในการทำนิติกรรมต่างๆ และมีการอำนวยความสะดวกให้เมื่อสมาชิกต้องติดต่อองค์กรอื่นที่เข้ามาทำงานร่วมกัน เช่น การนำเช็คไปรับเงินจากธนาคาร ความสะดวกสบายเป็นส่วนหนึ่งที่ลูกค้าต้องการ ตามคำกล่าวของนักทฤษฎีทางการตลาดกล่าวว่า องค์กรธุรกิจใดก็ตามที่สามารถให้ความสะดวกสบายกับลูกค้า จะทำให้ลูกค้าสามารถสัมผัสความกับ

ความใส่ใจที่ธุรกิจมีให้เมื่อใดก็ตามที่ลูกค้ายอมรับธุรกิจนั้นแล้วความสำเร็จของธุรกิจก็ย่อมตามมาเช่นกัน (Kotler and Philip, 2000)

สหกรณ์ออมทรัพย์มีการมุ่งเน้นลูกค้าด้านความรวดเร็วโดยรวมในระดับมากเมื่อพิจารณาในรายประเด็นพบว่า มีการมุ่งเน้นการจัดเรียงลำดับความสำคัญของงานแต่ละประเภทเสมออยู่ในระดับมากที่สุด มีการปรับปรุงระบบงานโดยลดขั้นตอนการทำงานอยู่เสมอ มีการกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานทุกกิจกรรม มีระบบการควบคุมเวลาในการให้บริการสมาชิกทุกส่วนงาน มีการตรวจสอบความรวดเร็วของพนักงานที่ให้บริการเสมอ มีการให้ความรู้กับพนักงานด้วยการบริการที่ฉับไว และ มีการกำหนดความรวดเร็วในการบริการสมาชิกต่อราย นักทฤษฎีทางการตลาดกล่าวไว้เสมอว่า เวลาเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่สุด ดังนั้น ธุรกิจที่คำนึงถึงเวลาอันรวดเร็วจะเป็นธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ ลูกค้าต้องการความรวดเร็วเสมอ ธุรกิจใดที่สามารถตอบสนองความรวดเร็วได้ธุรกิจนั้นย่อมประสบความสำเร็จ (Kotler and Philip, 2000)

สหกรณ์ออมทรัพย์มีชื่อเสียงด้านคุณภาพสินค้าโดยรวมในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายประเด็นพบว่า มีโปรแกรมการให้กู้เงินที่ตรงกับความต้องการของสมาชิก ในระดับมากที่สุด รองลงมา มีโปรแกรมการรับฝากเงินที่สมาชิกยอมรับและนำเงินมาฝาก มีโปรแกรมการให้กู้เงินที่หลากหลายตรงกับความต้องการของสมาชิกทุกโปรแกรม มีโปรแกรมการรับฝากเงินที่หลากหลายตรงกับความต้องการของสมาชิกทุกโปรแกรม มีการให้สวัสดิการต่างๆ ที่สมาชิกพอใจมากเสมอ มีโปรแกรมเงินกู้และเงินฝากที่สามารถทำรายได้ให้สหกรณ์ได้ดี การรักษาชื่อเสียงรวมทั้งการสร้างชื่อเสียงเป็นสิ่งที่ทุกองค์กรต้องปฏิบัติ สอดคล้องกับคำกล่าวของนักวิชาการที่กล่าวไว้ว่า ความมีชื่อเสียงของธุรกิจทำให้ธุรกิจสามารถหล่อหลอมระหว่างองค์กรกับลูกค้าและผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าไว้ด้วยกัน ทำให้ธุรกิจนั้นประสบความสำเร็จได้ไม่ยาก (Doorley and Garcia, 2007)

สหกรณ์ออมทรัพย์มีชื่อเสียงด้านคุณภาพบริการโดยรวมในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายประเด็นพบว่า มีการพัฒนาพนักงานให้มีความพร้อมในการให้บริการเสมอเป็นอันดับแรก รองลงมา มีการให้ข้อมูลกับสมาชิกที่ถูกต้องตรงตามต้องการเสมอ มีการควบคุมความถูกต้องของการบริการที่สมาชิกได้รับเสมอ มีการควบคุมมารยาทในการให้บริการที่ดี มีเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้หลากหลายคอยให้บริการทางโทรศัพท์ และมีเจ้าหน้าที่ให้บริการเฉพาะทางได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว ลูกค้าต้องการคุณภาพของผลิตภัณฑ์หลักเสมอ นอกจากผลิตภัณฑ์หลักที่ได้รับแล้วยังต้องการผลิตภัณฑ์ที่คาดหวัง อีกทั้งผลิตภัณฑ์ส่วนควบเป็นองค์ประกอบอีกด้วย คุณภาพของการบริการจึงเป็นประเด็นที่องค์กรต่างๆ จะต้องพยายามรักษาไว้แม้ธุรกิจนั้นจะไม่ใช้ธุรกิจบริการก็ตาม (Porter, 1980; Porter, 1985; Porter, 1998; Kotler and Philip, 2000)

สหกรณ์ออมทรัพย์มีความรับผิดชอบต่อสังคมโดยรวมในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายประเด็นพบว่า จัดให้มีกิจกรรมตามเทศกาลต่าง ๆ ให้แก่สมาชิกอยู่เสมอ ในระดับมากที่สุด รองลงมา

ให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ที่สมาชิกควรจะได้รับก่อนเสมอ มีการใส่ใจเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ กับองค์กรคู่ค้าเสมอ ๆ มีการใส่ใจและเข้าร่วมในกิจกรรมการรักษาสิ่งแวดล้อมเสมอ ๆ มีการใส่ใจดูแลทุกข์สุขความเป็นอยู่ของพนักงานของสหกรณ์เป็นอย่างดีเสมอ มีการใส่ใจเข้าร่วมกิจกรรมสังคมกับองค์กรอื่นเสมอ ๆ นักวิชาการกล่าวไว้ว่าการดำเนินธุรกิจต้องมีการสร้างความสัมพันธ์กันระหว่างผู้ขายและผู้ซื้อเสมอ จะทำให้เกิดความผูกพันกันการดำเนินธุรกิจย่อมมีความต่อเนื่อง (Porter, 1980; Porter, 1985; Porter, 1998; Kotler and Philip. 2000)

สหกรณ์ออมทรัพย์มีนวัตกรรมการจัดการโดยรวมด้านการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในองค์กรอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายประเด็นพบว่า มีการใช้เทคโนโลยีช่วยในการเก็บข้อมูลของสมาชิกในระดับมากที่สุด รองลงมาเป็นการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่เสมอ ๆ มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการบริการลูกค้า มีการปรับปรุงอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ให้ใหม่ทันสมัยอยู่เสมอ มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานทุกส่วนงาน มีการติดต่อสื่อสารโดยใช้เทคโนโลยีเสมอ ๆ และมีการปรับเปลี่ยนระบบ software ให้ใหม่ทันสมัยอยู่เสมอ การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในองค์กรได้มีผู้กล่าวไว้ว่า การทำธุรกิจต้องอาศัยความแม่นยำและรวดเร็ว ดังนั้นในการใช้เทคโนโลยีในการบริการการจัดเก็บข้อมูลจึงมีผลต่อธุรกิจเป็นอย่างมาก (Sheridan, 1993; Swafford, Ghosh and Murthy, 2006)

สหกรณ์ออมทรัพย์มีนวัตกรรมการจัดการด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานโดยรวมในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายประเด็นพบว่า มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบผลิตภัณฑ์เสมอ มีการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีใหม่เสมอ มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการเสมอ มีการปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารงานเสมอ มีการปรับเปลี่ยนคุณภาพผู้ปฏิบัติงานเสมอ มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการจัดการเสมอ นักวิชาการให้ความเห็นว่าการรักษาลูกค้า หรือการครองใจลูกค้า นั้นต้องให้ความสำคัญกับลูกค้า อีกทั้งต้องสร้างความแปลกใหม่เสมอ รวมทั้งมีการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ การออกแบบผลิตภัณฑ์ (Sheridan, 1993; Swafford, Ghosh and Murthy, 2006; Porter, 1980; Porter, 1985; Porter, 1998; Kotler and Philip, 2000)

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ข้อเสนอแนะการนำไปใช้ประโยชน์ผู้วิจัยขอเสนอแนะดังต่อไปนี้

1. จากผลการวิจัยด้านความได้เปรียบในการแข่งขันของสหกรณ์ออมทรัพย์พบว่า สหกรณ์ออมทรัพย์มีความได้เปรียบในการแข่งขันด้านต้นทุนอยู่ในเกณฑ์มาก โดยสหกรณ์ออมทรัพย์ต้องมีการมุ่งเน้นที่การควบคุมค่าใช้จ่ายดำเนินการให้ต่ำที่สุด การควบคุมกระบวนการทำงานให้สั้นที่สุด และมีการควบคุมการเรียกเก็บหนี้อย่างรัดกุมเพื่อมิให้เกิดหนี้สูญ ด้านความแตกต่างของสินค้าและบริการมุ่งเน้นที่มีการวิเคราะห์ผลิตภัณฑ์ใหม่ตามความต้องการของสมาชิก มีการปรับผลิตภัณฑ์ให้แตกต่างจากคู่

แข่งขัน ทั้งต้องศึกษาผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งอยู่เสมอและปรับผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพเท่าเทียมคู่แข่ง

2. จากผลการวิจัยด้านผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์พบว่า สหกรณ์ออมทรัพย์จะต้องมุ่งเน้นการเติบโตจากผลการดำเนินงานของปีที่ผ่านมาเป็นฐานในการดำเนินงาน และสร้างผลงานให้มากขึ้นกว่าเดิม ประมาณร้อยละ 10-20 ทุกปี มีการมุ่งเน้นการเติบโตของดอกเบี้ยเงินฝากออม และเงินลงทุนในสถาบันการเงินอื่น ๆ ด้านการเติบโตของตลาดต้องให้ความสำคัญและมุ่งเน้นการเติบโตของ เงินกู้ยืม เงินรับฝากจากสมาชิก และจำนวนสมาชิกที่เพิ่มขึ้นด้วย

3. จากผลการวิจัยด้านความไว้วางใจพบว่า สหกรณ์ออมทรัพย์จะต้องมุ่งเน้นด้านความไว้วางใจ ทั้งจากองค์กรอื่นและจากสมาชิก โดยทำให้องค์กรอื่นยอมรับในชื่อเสียงขององค์กรให้องค์กรอื่นยินดีเข้าร่วมงานด้วย เช่น ธนาคาร บริษัทประกันภัย ทั้งนี้ต้องทำให้สมาชิกยอมรับการทำงานของเจ้าหน้าที่และคณะกรรมการโดยไม่มีข้อร้องเรียนการทำงาน ต้องเพิ่มปริมาณการเข้ามาใช้บริการของสมาชิก รวมทั้งเพิ่มปริมาณสมาชิกให้เพิ่มขึ้นทุกปี

4. จากผลการวิจัยด้านการมุ่งเน้นลูกค้าพบว่า สหกรณ์ออมทรัพย์ต้องมุ่งเน้นที่ด้านความปลอดภัย ความสะดวกสบาย และความรวดเร็ว โดยการมุ่งเน้นความปลอดภัยของเอกสารส่วนตัวของสมาชิก ความปลอดภัยของข้อมูลนิติกรรมสัญญาต่าง ๆ ระหว่างสหกรณ์และสมาชิก และข้อมูลธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ต้องมีการจัดการออกแบบระบบการบริการให้สมาชิกใช้บริการง่าย ๆ ไม่ซับซ้อน อีกทั้งมีการวิเคราะห์การทำงานโดยปรับลดขั้นตอนการทำงานลงให้สั้นและรวดเร็วอยู่เสมอ มีการจัดเรียงความสำคัญของการทำงานโดยให้ความสำคัญเป็นลำดับ

5. จากผลการวิจัยด้านชื่อเสียงองค์กรพบว่า สหกรณ์ออมทรัพย์ต้องมุ่งเน้นที่ชื่อเสียงในด้านคุณภาพสินค้า คุณภาพบริการ และทั้งความรับผิดชอบต่อสังคม โดยการมีโปรแกรมเงินกู้ที่ตรงกับความต้องการของสมาชิก และมีโปรแกรมเงินฝากที่สมาชิกยอมรับในเรื่องผลตอบแทน มีโปรแกรมเงินกู้ที่หลากหลายสอดคล้องกับความต้องการ มีการพัฒนาคุณภาพของพนักงานให้มีความพร้อมในการบริการเสมอ มีการให้ข้อมูลที่ถูกต้องตามความต้องการ มีการจัดกิจกรรมตามเทศกาลต่าง ๆ ให้แก่สมาชิกอยู่เสมอ ให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ที่สมาชิกควรจะได้รับกับองเสมอ ทั้งยังต้องใส่ใจที่จะเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ กับองค์กรที่เป็นคู่ค้าอีกด้วย

6. จากผลการวิจัยด้านนวัตกรรมจัดการพบว่า สหกรณ์ออมทรัพย์จะต้องมุ่งเน้นที่การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในองค์กร และการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานอยู่เสมอ โดยการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการเก็บข้อมูลสมาชิก การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการบริการ มีการปรับปรุงอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ให้ทันสมัยอยู่เสมอ มีการปรับรูปแบบการนำเสนอสินค้าอยู่เสมอ มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการนำเสนอสินค้า มีการปรับเปลี่ยนวิธีการให้ข่าวสารแก่ลูกค้า

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ศึกษาเปรียบเทียบความได้เปรียบในการแข่งขันระหว่างสถาบันการเงินอื่น ๆ กับสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย

2. ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเลือกใช้บริการสหกรณ์ออมทรัพย์กับสถาบันการเงินอื่น ๆ
3. ศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจเลือกใช้บริการสถาบันการเงิน
4. ศึกษาปัญหาต่าง ๆ ของสหกรณ์ออมทรัพย์โดยทำศึกษาจากฐานข้อมูลด้านการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ เพื่อดูแนวโน้มการพัฒนาสหกรณ์ออมทรัพย์ในอนาคต

บรรณานุกรม

บรรณานุกรมภาษาไทย

- กรมตรวจบัญชีสหกรณ์. (2555) รายงานสารสนเทศความรู้ของสหกรณ์ออมทรัพย์. เอกสารเผยแพร่. กรมตรวจบัญชีสหกรณ์.
- กระทรวงพาณิชย์ (2555) รูปแบบและโครงสร้างของอุตสาหกรรม. เอกสารเผยแพร่. กรมการค้าภายใน. กระทรวงพาณิชย์.
- ชญานันท์ เกิดพิทักษ์, มนตรี พิริยะกุล, ศุภสิทธิ์ จารุพัฒน์ศิริ และ เผ่าภักดิ์ ศิริสุข (2552). การเพิ่มความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันด้วยกลยุทธ์โลจิสติกส์ในอุตสาหกรรมปาล์มน้ำมันไทย. การประชุมสัมมนาเชิงวิชาการประจำปีด้านการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน ครั้งที่ 9 มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชญานันท์ เกิดพิทักษ์, กมล บุชบา และ อังกร ลาภเนศ (2553). การเพิ่มประสิทธิภาพทางการตลาดด้วยการจัดการโลจิสติกส์เชิงบูรณาการในอุตสาหกรรมปาล์มน้ำมันไทย. การประชุมสัมมนาเชิงวิชาการประจำปีด้านการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน ครั้งที่ 10 คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- มนตรี พิริยะกุล (2543). เทคนิคการสำรวจด้วยกลุ่มตัวอย่าง. กรุงเทพมหานคร. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- มนตรี พิริยะกุล และ ชญานันท์ เกิดพิทักษ์ (2553b) ตัวแบบเส้นทางกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วนของอิทธิพลในฐานะสื่อกลางของโลจิสติกส์สู่ผลปฏิบัติงานทางการตลาดและผลปฏิบัติงานทางการแข่งขันในธุรกิจปาล์มน้ำมัน. การประชุมสัมมนาเชิงวิชาการประจำปี คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ศิริชัย กาญจนวาสี (2544). การเลือกสถิติที่เหมาะสมสำหรับการวิจัย. (พิมพ์ครั้งที่ 3) กรุงเทพฯ: บริษัท บุญศิริการพิมพ์.

บรรณานุกรมภาษาอังกฤษ

- Acedo, F. J., Barroso, C. & Galan, J.L. (2006). The resource-based theory : Dissemination and main trends. *Strategic Management Journal*. 27(7), 621-636
- Agarwal, S., Erramilli, M. K., & Dev, C. S. (2003). Market orientation and performance in service firms: role of innovation. *Journal of services marketing*. 17(1), 68-82.
- Akdag, H. C., & Zineldin, M. (2011). Strategic positioning and quality determinants in banking service. *The TQM Journal*, 23(4), 446-457.

- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. (2001a). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-base view. *Journal of Management*. 27(3), 643-649.
- Barney, J. B. (2001b). Is The Resource-Based “View” a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*. 26(1), 41-56.
- Barney, J. B. (2002). *Gaining and sustaining competitive advantage*. 2nd Ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Best, J. W. (1963). *Research in Education*. New Jersey: Prentice – Hall.
- Chae, B., Yen, H.R., and Sheu, C. (2005). Information Technology and Supply Chain Collaboration: Moderating Effects of Existing Relationships Between Partners. *IEEE Transaction on engineering management*. 52(4) November 2005
- Chen, I. J., Paulral, A. & Lado, A, (2004). Strategic Purchasing Supply Management, and Firm Performance. *Journal of Operations Management*. 22(5) 505-523.
- Chen, I. J. & Paulral, A. (2004a). Understanding Supply Chain Management: Critical Research and a Theoretical Framework. *International Journal of Production Research*. 42(1)131-163.
- Chen, I.J. & Paulral, A., (2004b). Toward a Theory of Supply Chain Management: The Constructs and Measurements. *Journal of Operations Management*. 22(2), 119-150.
- Crotts, J. and Bing, P. (2007). Destination appraisals. *Annals of tourism Research*. 34(2). 541-544.
- Fawcett, S.E. & Clinton, S.R.(1997). Enhancing logistics to improve the competitiveness of manufacturing organizations: a triad perspective. *Transportation Journal*. 37(1) 18-28.
- Kim, Y.A. (2004a). Collaboration Strategy of Marketing and Production Function in Supply Chain for the Direct Shipment. *Korea Review of International Studies*. *Koreagsis research/journal*, 18(8), 15-25
- Klein R. (2007). Customization and realtime information access in integrated e-business supply chain relationships. *Journal of operation management*. 25(3), 1366-1381.
- Kotler & Philip. (2000). *Marketing Management*. 10th ed, New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler & Philip. (2016). *Marketing Management*. 10th ed, New Jersey: Prentice Hall.
- Miller, J.G. & Roth, A.V. (1994). A taxonomy of manufacturing strategies. *Management Science*. 40 (3), 285-304.

- Moskal, B.S. (1995). Son of agile. *Industrial week*, 15, May 1995
- Panayides, P.M. and So, M. (2005). The Impact of Integrated Logistics Relationships on Third-Party Logistics Service Quality and Performance. *Journal of Maritime Economics and Logistics*. 7(2), 36-55.
- Panayides, P. M. (2007) . The Impact of organizational learning on relationship orientation, logistics service effectiveness and performance. *Journal of Industrial Marketing Management*. 36(2). 68-80.
- Porter, M.E. (1980). *Generic competitive strategies. Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York. The Free Press.
- Porter, M.E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy, *Harvard Business Review*. 86(1), 78-93.
- Sheridan, J.H. (1993). Agile manufacturing: stepping beyond lean production. *Industrial week*, 19 April 1993.
- Swfford, P. M., Ghosh, S. and Murthy, N. , (2006). The Antecedents of Supply Chain Agility of a Firm: Scale Development and Model Testing. *Journal of Operations Management*. 24(2), 170-188.
- Theriou, N. G., Aggelidis, V. And Theriou, G. N. (2009). A Theoretical Framework Contrasting the Resource-Based Perspective and the Knowledge-Based View. *European Research Studies*. 7(3), 177-190.
- Wines, L. (1996), High Order Strategy for Manufacturing. *The Journal of Business Strategy*. 17(4), 32-33.
- Willis, T.H. (1998). Operational competitive requirement for the twenty-first century Industrial Management and Data System. *Industrial Management and Data Systems*. 98(2), 83-86

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม



แบบสอบถาม

อิทธิพลเชิงสาเหตุของความได้เปรียบในการแข่งขันที่มีต่อผลการดำเนินงานของ สหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัยซึ่งได้รับการอุดหนุนการวิจัยจากสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (งบประมาณแผ่นดิน วช.) ซึ่งดำเนินการผ่านมหาวิทยาลัยสวนดุสิต มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา อิทธิพลเชิงสาเหตุของความได้เปรียบในการแข่งขันที่มีต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย
2. แบบสอบถามฉบับนี้มีจำนวน 6 ตอน คือ
 - ตอนที่ 1 ลักษณะการดำเนินงานสหกรณ์ออมทรัพย์
 - ตอนที่ 2 ความไว้วางใจ
 - ตอนที่ 3 การมุ่งเน้นลูกค้า
 - ตอนที่ 4 ชื่อเสียงองค์กร
 - ตอนที่ 5 นวัตกรรมจัดการ
 - ตอนที่ 6 ความได้เปรียบในการแข่งขัน
 - ตอนที่ 7 ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์
3. แบบสอบถามฉบับนี้จะใช้ประโยชน์ในงานวิจัยและนำเสนอในภาพรวมเท่านั้นจะไม่เกิดผลกระทบต่อท่านแต่อย่างใดผู้วิจัยหวังว่าคงได้รับความร่วมมือจากท่านเป็นอย่างดี และขอพระคุณล่วงหน้ามา ณ ที่นี้

ดร. ชญานันท์ เกิดพิทักษ์
คณะวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
โทร 087-0287-287

ตำแหน่ง กรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ / ผู้จัดการสหกรณ์ / หัวหน้าฝ่าย

ชื่อสหกรณ์ออมทรัพย์

ที่อยู่

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ลงใน ที่ตรงกับความเป็นจริง

ตอนที่ 1 ลักษณะของการดำเนินงานสหกรณ์ออมทรัพย์

1. เกณฑ์ระดับมาตรฐานสหกรณ์ปี 2553 (ตามที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ประเมิน)
 - สหกรณ์ที่ได้มาตรฐาน สหกรณ์ที่ต่ำกว่ามาตรฐาน
2. ระยะเวลาในการดำเนินงาน
 - น้อยกว่า 10 ปี 11 ปี – 20 ปี
 - 21 ปี – 30 ปี มากกว่า 30 ปี
3. จำนวนสมาชิก
 - น้อยกว่า 2,000 คน 2,001 – 4,000 คน
 - 4,001 – 6,000 คน 6,001 คนขึ้นไป
4. ทุนเรือนหุ้น
 - น้อยกว่า 100,000,000 บาท 100,000,001-200,000,000 บาท
 - 200,000,001 บาท - 300,000,000 บาท 300,000,001 บาท ขึ้นไป
5. กำไรสุทธิ
 - น้อยกว่า 20,000,000 บาท 20,000,001- 40,000,000 บาท
 - 40,000,001 บาท - 60,000,000 บาท 60,000,001 บาท ขึ้นไป
6. ทุนสำรอง
 - น้อยกว่า 20,000,000 บาท 20,000,001- 40,000,000 บาท
 - 40,000,001 บาท - 60,000,000 บาท 60,000,001 บาท ขึ้นไป
7. วงเงินกู้ยืมประจำปี
 - น้อยกว่า 100,000,000 บาท 100,000,001-200,000,000 บาท
 - 200,000,001 บาท - 300,000,000 บาท 300,000,001 บาท ขึ้นไป
8. สินทรัพย์ของสหกรณ์
 - น้อยกว่า 100,000,000 บาท 100,000,001 - 200,000,000 บาท
 - 200,000,001 บาท - 300,000,000 บาท 300,000,001 บาท ขึ้นไป
9. หนี้สินของสหกรณ์
 - น้อยกว่า 50,000,000 บาท 50,000,001 - 100,000,000 บาท
 - 100,000,001 บาท - 150,000,000 บาท 150,000,001 บาท ขึ้นไป

ตอนที่ 2 ความไว้วางใจในสหกรณ์ออมทรัพย์

ความไว้วางใจในสหกรณ์ออมทรัพย์	ระดับความไว้วางใจ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านความน่าไว้วางใจจากองค์กรอื่น					
1. องค์กรอื่นให้การยอมรับในการทำงานร่วมกับองค์กรของท่าน					
2. องค์กรอื่นเข้าร่วมลงทุนเพิ่มขึ้น เช่น การให้กู้เงิน รับฝากเงิน					
3. องค์กรอื่นยอมรับในความมีชื่อเสียงขององค์กรท่านเป็นอย่างดี					
4. องค์กรอื่นให้ความเชื่อถือในกระบวนการทำงานขององค์กรท่าน					
5. องค์กรอื่นยินดีเข้าร่วมทำงานกับองค์กรท่าน เช่น บริษัทประกันภัย สถาบันการเงินอื่นๆ					
ด้านการได้รับความไว้วางใจจากสมาชิก					
1. สมาชิกยอมรับในระบบการทำงานของสหกรณ์					
2. สมาชิกไม่มีข้อร้องเรียนการทำงานของเจ้าหน้าที่					
3. สมาชิกมีปริมาณการเข้ามาใช้บริการเงินกู้เพิ่มมากขึ้น					
4. สมาชิกมีปริมาณการเข้ามาใช้บริการฝากเงินเพิ่มขึ้น					
5. สมาชิกใหม่มีปริมาณเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา					
6. สมาชิกไม่มีข้อร้องเรียนการบริหารงานของกรรมการ					

ตอนที่ 3 การมุ่งเน้นลูกค้า

การมุ่งเน้นลูกค้าของสหกรณ์ออมทรัพย์	ระดับการมุ่งเน้นลูกค้า				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านความปลอดภัย					
1. ท่านให้ความสำคัญของเอกสารส่วนตัวของสมาชิกที่มาติดต่อ					
2. ท่านให้ความสำคัญกับข้อมูลนิติกรรมสัญญาต่างๆที่เกิดขึ้น ระหว่างองค์กรและสมาชิก					
3. ท่านให้ความสำคัญของข้อมูลธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้อง					
4. ท่านให้ความสำคัญในทรัพย์สินระหว่างการดำเนินการ					
5. ท่านให้ความสำคัญกับการจัดเก็บเอกสารและนิติกรรมของสมาชิก					
ด้านความสะดวกรวดสบาย					

1. ท่านมีการให้ข้อมูลที่ถูกต้องรวดเร็วและไม่ยุ่งยากในการรับข้อมูล					
2. ท่านให้ความสำคัญสละเวลากับสมาชิกในการทำกิจกรรมต่างๆ					
3. ท่านจัดระบบต่างๆ ให้สมาชิกใช้บริการแบบง่ายๆ ไม่ซับซ้อน					
4. ท่านให้ความสำคัญสละเวลากับสมาชิกที่มาขอรับสวัสดิการสหกรณ์					
5. ท่านให้ความสำคัญในการชำระหนี้ที่เพิ่มเติมจากการชำระปกติ					
6. ท่านอำนวยความสะดวกให้เมื่อสมาชิกต้องติดต่อองค์กรอื่นที่เข้ามาทำงานร่วมกัน เช่นการนำเช็คไปรับเงินจากธนาคาร					
ด้านความรวดเร็ว					
1. ท่านมีการปรับปรุงระบบงานโดยลดขั้นตอนการทำงานอยู่เสมอ					
2. ท่านมีการให้ความรู้กับพนักงานด้วยการบริการที่ฉับไว					
3. ท่านมีการกำหนดความรวดเร็วในการให้บริการสมาชิกต่อราย					
4. ท่านมีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของงานแต่ละประเภทเสมอ					
5. ท่านมีการตรวจสอบความรวดเร็วของพนักงานที่ให้บริการเสมอ					
6. ท่านมีระบบการควบคุมเวลาในการให้บริการสมาชิกทุกส่วนงาน					
7. ท่านมีการกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานทุกกิจกรรม					

ตอนที่ 4 ชื่อเสียงองค์กร

ชื่อเสียงขององค์กรของสหกรณ์ออมทรัพย์	ระดับความมีชื่อเสียงขององค์กร				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านคุณภาพสินค้า					
1. ท่านมีโปรแกรมการให้กู้เงินที่ตรงกับความต้องการของสมาชิก					
2. ท่านมีโปรแกรมการรับฝากเงินที่สมาชิกยอมรับและนำเงินมาฝาก					
3. ท่านมีให้สวัสดิการต่างๆ ที่สมาชิกพอใจมากเสมอ					
4. ท่านมีโปรแกรมการให้กู้เงินที่หลากหลายตรงกับความต้องการของสมาชิกทุกโปรแกรม					

5. ท่านมีโปรแกรมการรับฝากเงินที่หลากหลายตรงกับความต้องการของสมาชิกทุกโปรแกรม					
6. ท่านมีโปรแกรมเงินกู้และเงินฝากที่สามารถทำรายได้ให้องค์กรได้ดี					
ด้านคุณภาพบริการ					
1. ท่านมีการให้ข้อมูลกับสมาชิกที่ถูกต้องตรงตามที่ต้องการเสมอ					
2. ท่านมีเจ้าหน้าที่ให้บริการเฉพาะทางได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว					
3. ท่านมีเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้หลากหลายคอยให้บริการทางโทรศัพท์					
4. ท่านมีการควบคุมมารยาทในการให้บริการที่ดี					
5. ท่านมีการควบคุมความถูกต้องของการบริการที่สมาชิกได้รับเสมอ					
6. ท่านมีการพัฒนาพนักงานให้มีความพร้อมในการบริการเสมอ					
ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม					
1. ท่านใส่ใจให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ที่สมาชิกควรจะได้ก่อนเสมอ					
2. ท่านใส่ใจเข้าร่วมกิจกรรมสังคมกับองค์กรอื่นเสมอๆ					
3. ท่านใส่ใจและเข้าร่วมในกิจกรรมการรักษาสิ่งแวดล้อมเสมอๆ					
4. ท่านใส่ใจดูแลทุกข์สุขความเป็นอยู่ของพนักงานของท่านอย่างดีเสมอ					
5. ท่านใส่ใจเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ กับองค์กรคู่ค้าเสมอๆ					
6. ท่านจัดให้มีกิจกรรมตามเทศกาลต่างๆ ให้แก่สมาชิกอยู่เสมอ					

ตอนที่ 5 นวัตกรรมจัดการ

นวัตกรรมจัดการ	ระดับของนวัตกรรมจัดการ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ในองค์กร					
1. ท่านมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานทุกส่วนงาน					
2. ท่านมีการปรับเปลี่ยน ระบบsoftware ให้ใหม่ทันสมัยอยู่เสมอ					
3. ท่านมีการติดต่อสื่อสารโดยใช้เทคโนโลยีเสมอๆ					

4. ท่านมีการปรับปรุงคอมพิวเตอร์ให้ใหม่ทันสมัยอยู่เสมอ					
5. ท่านมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการออกผลิตภัณฑ์ใหม่เสมอๆ					
6. ท่านมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการบริการลูกค้าของท่านเสมอ					
7. ท่านมีการใช้เทคโนโลยีช่วยในการเก็บข้อมูลของสมาชิก					
ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน					
1. ท่านมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการเสมอ					
2. ท่านมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบสินค้าเสมอ					
3. ท่านมีการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีใหม่ๆ เสมอ					
4. ท่านมีการปรับเปลี่ยนคุณภาพผู้ปฏิบัติงานเสมอ					
5. ท่านมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการจัดการเสมอ					
6. ท่านมีการปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารงานเสมอ					

ตอนที่ 6 ความได้เปรียบในการแข่งขัน

ความได้เปรียบในการแข่งขัน	ระดับความได้เปรียบด้านต้นทุน				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านความได้เปรียบด้านต้นทุน					
1. ท่านมุ่งเน้นกระบวนการทำงานที่สั้นเพื่อให้มีต้นทุนที่ต่ำ					
2. ท่านมีการลดปริมาณวัสดุคงคลังที่จัดเก็บรอการใช้เสมอ					
3. ท่านมีการปรับลดปริมาณการใช้ทรัพยากรอยู่เสมอ					
4. ท่านควบคุมค่าใช้จ่ายดำเนินการทุกด้านให้ต่ำที่สุด					
5. ท่านมีควบคุมการเรียกเก็บหนี้อย่างรวดเร็วไม่มีหนี้สูญเกิดขึ้น					
6. ท่านมีการควบคุมค่าใช้จ่ายด้านอาคารสถานที่ให้มีต้นทุนที่ต่ำเสมอ					
ด้านความได้เปรียบด้านความแตกต่าง					
1. ท่านมีพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่มีคุณภาพดีกว่าเดิมเสมอ					
2. ท่านมีปรับวิธีการให้บริการแบบใหม่ที่ดีกว่าคู่แข่งเสมอ					
3. ท่านมีการให้บริการสมาชิกตามที่สมาชิกต้องการเสมอ					
4. ท่านมีการศึกษาข้อมูลผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งและนำมาปรับผลิตภัณฑ์ของท่านอยู่เสมอ					

5. ท่านมีการวิเคราะห์ผลิตภัณฑ์ท่านและปรับให้ต่างจากคู่แข่งเสมอ					
6. ท่านออกผลิตภัณฑ์ใหม่โดยวิเคราะห์ความต้องการของสมาชิกก่อน					

ตอนที่ 7 ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์

โปรดประเมินผลการดำเนินงานในการประกอบธุรกิจของสหกรณ์ ฯ ในด้านต่าง ๆ ต่อไปนี้

1. การเติบโตของผลกำไรจากการดำเนินงานของปีที่ผ่านมาคิดเป็นร้อยละต่อปี.....
2. การเติบโตของรายได้จากดอกเบี้ยให้กู้ยืม ค่าธรรมเนียมต่างๆ ของปีที่ผ่านมาคิดเป็นร้อยละต่อปี.....
3. การเติบโตของรายได้จากการลงทุนกับสถาบันการเงินอื่นๆ ของปีที่ผ่านมาคิดเป็นร้อยละต่อปี.....
4. การเติบโตของปริมาณการให้สมาชิกกู้ยืมเงินของปีที่ผ่านมาคิดเป็นร้อยละต่อปี.....
5. การเติบโตของปริมาณการรับฝากเงินจากสมาชิกของปีที่ผ่านมาคิดเป็นร้อยละต่อปี.....
6. การเติบโตของจำนวนสมาชิกที่เพิ่มขึ้นของปีที่ผ่านมาคิดเป็นร้อยละต่อปี.....

ขอขอบพระคุณที่สละเวลาในการตอบแบบสอบถาม

ภาคผนวก ข

รายชื่อผู้ให้ข้อมูลการวิจัย

รายชื่อผู้ให้ข้อมูลในการวิจัย

ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยมีดังต่อไปนี้

1. นายสุรชัย บัณฑิต ผู้จัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ครูกาฬสินธุ์ จำกัด
2. นายมณฑล ผาวิโน ผู้จัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ครูยโสธร จำกัด
3. นางพรศรี อินทวารีย์ ผู้จัดการสหกรณ์ออมทรัพย์วชิรพยาบาล จำกัด
4. นางกัญญา ผักกระโทก ผู้จัดการสหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขนครราชสีมา จำกัด
5. นางชนันญา วัชรพงษ์เมธี ผู้จัดการสหกรณ์ออมทรัพย์บริษัทการบินไทย จำกัด
6. นางนิตยา แยมวงษ์ ผู้จัดการสหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขลพบุรี จำกัด
7. นางสาวศิริกัลยา เสือคะนอง รักษาการผู้จัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ครูลพบุรี จำกัด
8. นางสุพัตรา เอกอารยะ ผู้จัดการสหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขนครพนม จำกัด
9. นางระเบียบ ชูวา ผู้จัดการสหกรณ์ออมทรัพย์อนามัยสุรินทร์ จำกัด
10. นางแววตา อ่อนพินา ผู้จัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ครูมัธยมศึกษาานครพนม จำกัด
11. นายนิรันธ์ ผานะวงศ์ ผู้จัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ครูสกลนคร จำกัด
12. นายยงยุทธ์ บัวทองยุค ผู้จัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ครูนครราชสีมา จำกัด
13. นายวิจารณ์ โปธิแท่น ผู้จัดการสหกรณ์ออมทรัพย์สถานประกอบการกาฬสินธุ์ จำกัด
14. นางสุปราณี พรจรรยา ผู้จัดการสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยขอนแก่น จำกัด
15. พ.ต.ท. ณรงค์ พิมพ์สุขสกุล ผู้จัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจภูธรจังหวัดชัยภูมิ จำกัด
16. นางสาวปัทมาวดี สุขवासนะ ผู้จัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจภูธรจังหวัดสุรินทร์ จำกัด
17. นางสุจรรยา ชุนทอง ผู้จัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ครูจังหวัดสุรินทร์ จำกัด
18. ดร.บุญรดา ตรองจิตต์ ผู้จัดการสหกรณ์ออมทรัพย์อุดมศึกษาสุรินทร์ จำกัด
19. น.ส.ถนอมจิตร วัฒนเรืองโกวิท ผู้จัดการสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

ประวัติคณะผู้วิจัย

1. ชื่อ - นามสกุล (ภาษาไทย) ดร. ชญานันท์ เกิดพิทักษ์
ชื่อ - นามสกุล (ภาษาอังกฤษ) Dr. Chayanan Kerdpitak
2. เลขหมายบัตรประจำตัวประชาชน 31005 02558 532
3. ตำแหน่งปัจจุบัน ตำแหน่ง อาจารย์
4. หน่วยงานและสถานที่ติดต่อได้สะดวก
หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการบริการลูกค้า คณะวิทยาการจัดการ โทร. 02 244 5757
email : ckerdpitak@gmail.com
โทรมือถือ 0870287287
5. ประวัติการศึกษา
ปริญญาตรี บริหารธุรกิจบัณฑิต บธ.บ. สาขาวิชาการตลาด มหาวิทยาลัยรามคำแหง
ปริญญาโท บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บธ.ม. สาขาวิชาการตลาด มหาวิทยาลัยรามคำแหง
ปริญญาเอก ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต ประ.ด. สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
6. สาขาวิชาการที่มีความชำนาญพิเศษ (แตกต่างจากวุฒิการศึกษา)
สาขาวิชาการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน
สาขาการวิจัยการตลาด
สาขาวิชาการท่องเที่ยว
สาขาการจัดการธุรกิจไมซ์ (Mice Business)
7. ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิจัยทั้งภายในและภายนอกประเทศ โดยระบุสถานภาพในการทำการวิจัยว่าเป็นผู้อำนวยการแผนงานวิจัย หัวหน้าโครงการวิจัย หรือผู้ร่วมวิจัยในแต่ละผลงานวิจัย
 1. ชื่อข้อเสนอโครงการวิจัย โครงการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบโลจิสติกส์และโซ่อุปทานในอุตสาหกรรมปาล์มน้ำมัน (2552)
แหล่งทุน ผู้ประกอบการ
การเผยแพร่ วารสารด้านโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน Thai VCML ปีที่พิมพ์ 2552
 2. ชื่อข้อเสนอโครงการวิจัย โครงการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบโลจิสติกส์และโซ่อุปทานในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแช่แข็งเพื่อการส่งออก (2552)
แหล่งทุน ผู้ประกอบการ
การเผยแพร่ การประชุมวิชาการนานาชาติด้านโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน ณ จังหวัดเชียงใหม่ ประเทศไทย ระหว่างวันที่ 11-13 พฤศจิกายน 2552
 3. ชื่อข้อเสนอโครงการวิจัย โครงการเพิ่มศักยภาพทางการตลาดด้วยการจัดการโลจิสติกส์เชิงบูรณาการ ในอุตสาหกรรมยานยนต์นำเข้าจากเยอรมัน

แหล่งทุน การเผยแพร่	ผู้ประกอบธุรกิจยานยนต์ รายงานการ ประชุมวิชาการนานาชาติ ณ กรุงปารีส ประเทศฝรั่งเศส (2556)
4. ชื่อข้อเสนอโครงการวิจัย	โครงการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อศักยภาพทางการตลาด ในธุรกิจค้าปลีกร้านสะดวกซื้อ
แหล่งทุน การเผยแพร่	ผู้ประกอบการ รายงานการประชุมวิชาการนานาชาติ ณ กรุงลอนดอน ประเทศอังกฤษ. (2556)

