

การพัฒนาแบบจำลองธุรกิจเชิงกลยุทธ์ ของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจในประเทศไทย Strategic Business Model Canvas Development of Police Saving Cooperatives in Thailand

กิงกานจน์ เกิดสุข^{1*} / พิมพ์จี บรรจงปรุ²

Kingkan Kerdasuk/ Pimpajee Bunjongparu

¹สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

Program in Public and Private Management, Faculty of Humanities and Social Sciences,

Nakhon Ratchasima Rajabhat University

²สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

Program in Public Administration, Faculty of Humanities and Social Sciences,

Nakhon Ratchasima Rajabhat University

*Corresponding Author

ได้รับบทความ : 2 ตุลาคม 2567

ปรับปรุงแก้ไข : 22 ตุลาคม 2567

ตอบรับตีพิมพ์ : 30 ตุลาคม 2567

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจในประเทศไทย รวมทั้งเพื่อพัฒนาแบบจำลองธุรกิจเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจในประเทศไทย และเพื่อประเมินแบบจำลองธุรกิจเชิงกลยุทธ์กับสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจในประเทศไทย การศึกษาในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยแบ่งการวิจัยออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ 1) การศึกษาสภาพการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์

ตำรวจในประเทศไทย 2) การพัฒนาแบบจำลองธุรกิจเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสหกรณ์ ออมทรัพย์ตำรวจ และ 3) ประเมินแบบจำลองธุรกิจเชิงกลยุทธ์กับสหกรณ์ออมทรัพย์ ตำรวจในประเทศไทย ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ สหกรณ์ ออมทรัพย์ตำรวจในประเทศไทย จำนวน 131 แห่ง ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือ ที่ใช้ ได้แก่ แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ยและ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการศึกษา พบว่า ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพการดำเนินงานของสหกรณ์ ออมทรัพย์ตำรวจในประเทศไทย พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการดำเนินงาน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การระบุกู้กลุ่มลูกค้าสมาชิก อย่างชัดเจนและการจัดกลุ่มตามความต้องการที่แตกต่างกัน รองลงมาคือ การให้บริการ อัตราดอกเบี้ยและบริการพิเศษที่ตรงกับความต้องการของสมาชิก ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ย ต่ำสุดคือ การบริหารจัดการต้นทุนที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสม

ระยะที่ 2 ผลการพัฒนาแบบจำลองธุรกิจเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์ออมทรัพย์ ตำรวจโดยประยุกต์ใช้แนวคิด Business Model Canvas จากการสนทนากลุ่มกับผู้ทรงคุณวุฒิ มีข้อเสนอแนะที่สอดคล้องกันในหลายประเด็นสำคัญ อาทิ ด้านการบริการทางการเงิน ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นพ้องต้องกันว่าสหกรณ์ควรมุ่งเน้นการให้บริการทางการเงินที่ตอบสนอง ความต้องการของสมาชิกอย่างแท้จริง เช่น สินเชื่อที่มีอัตราดอกเบี้ยและระยะเวลา ผ่อนชำระที่เหมาะสม

ระยะที่ 3 การประเมินแบบจำลองธุรกิจเชิงกลยุทธ์ พบว่า ระดับความคิดเห็น โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ แบบจำลองสามารถส่งเสริม การมีส่วนร่วมของสมาชิกและช่วยให้สหกรณ์สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ทางเศรษฐกิจ และสังคมในอนาคต ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ แบบจำลองสามารถ แก้ไขปัญหาที่สหกรณ์กำลังเผชิญอยู่ได้ในระดับปานกลาง

คำสำคัญ : แบบจำลองธุรกิจ, กลยุทธ์, สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจ

Abstract

This study aims to investigate the operational conditions of police savings cooperatives in Thailand, develop a strategic business model for these cooperatives, and assess the model's effectiveness. The research employs both quantitative and qualitative methodologies and is structured in three phases: 1) examining the operational conditions of Thai police savings cooperatives, 2) developing an appropriate strategic business model, and 3) evaluating the proposed model. The research sample comprises 131 police savings cooperatives across Thailand, selected through purposive sampling. Data collection instruments include questionnaires and interviews, with analysis conducted using descriptive statistics.

Phase 1 findings indicate a very high overall level of satisfaction with cooperative operations. The highest-rated aspect was the clear identification of customer groups and segmentation of members based on varied needs, followed by the alignment of interest rates and special services with member expectations. Cost management effectiveness and appropriateness received the lowest rating.

Phase 2, The development of a strategic business model for police savings cooperatives, using the Business Model Canvas approach, was discussed in focus groups with experts. Several key suggestions were consistently made, particularly in financial services. Experts agreed that the cooperative should focus on offering financial services that truly meet members' needs, such as loans with appropriate interest rates and repayment terms.

Phase 3 evaluation of the strategic business model revealed very high overall approval. The model's capacity to enhance member participation and assist cooperatives in adapting to future economic and social changes received the highest rating. The lowest-rated aspect concerned the model's effectiveness in addressing existing cooperative challenges.

Keywords: Business Model, Strategy, Police Savings Cooperatives

บทนำ

สหกรณ์มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งสหกรณ์ออมทรัพย์ ซึ่งเป็นสถาบันการเงินที่ดำเนินงานภายใต้พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม มีวัตถุประสงค์หลักในการส่งเสริมการออมและให้บริการสินเชื่อแก่สมาชิกที่มักเป็นกลุ่มคนในอาชีพเดียวกันหรือองค์กรเดียวกัน ในปี พ.ศ. 2565 ประเทศไทยมีสหกรณ์ออมทรัพย์ 1,387 แห่ง มีสมาชิกรวม 3.14 ล้านคน และมีมูลค่าธุรกิจรวม 1.72 ล้านล้านบาท สะท้อนให้เห็นถึงขนาดและความสำคัญของสหกรณ์ออมทรัพย์ในระบบเศรษฐกิจไทย (กรมส่งเสริมสหกรณ์ ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร, 2565)

อย่างไรก็ตาม สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจในประเทศไทยกำลังเผชิญกับความท้าทายที่หลากหลายและซับซ้อน ซึ่งส่งผลกระทบต่อความสามารถในการดำเนินธุรกิจและการเติบโตในระยะยาว สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจที่ผันผวน เช่น การปรับตัวสูงขึ้นของอัตราดอกเบี้ยสร้างแรงกดดันต่อการบริหารจัดการสภาพคล่องและผลตอบแทนของสหกรณ์ นอกจากนี้ การแข่งขันที่รุนแรงจากธนาคารพาณิชย์และสถาบันการเงินอื่น ๆ ที่มีผลิตภัณฑ์และบริการที่หลากหลายและทันสมัยกว่าทำให้สหกรณ์ต้องปรับตัวเพื่อดึงดูดและรักษาสมาชิก (พวงเพ็ชร จาบุกุล และ ถวิล นิลใบ, 2562) การปรับตัวเข้าสู่

ยุคดิจิทัลยังเป็นความท้าทายสำคัญสำหรับสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจโดยการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการให้บริการและการพัฒนาผลิตภัณฑ์เป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน การศึกษาของ Ritter and Lettl (2018) ได้สะท้อนให้เห็นถึงความท้าทายของสหกรณ์ออมทรัพย์ในอินโดนีเซียที่ต้องเผชิญกับความท้าทายในการรักษาความสามารถในการแข่งขัน เนื่องจากธนาคารพาณิชย์ มีข้อได้เปรียบด้านเทคโนโลยีและความสามารถในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนที่เหนือกว่า ในขณะที่ ณรงค์ จุลเพชร (2564) พบว่า การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการให้บริการและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองความต้องการของสมาชิกเป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

ด้วยสภาวะการณ์ดังกล่าวสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจจำเป็นต้องหาแนวทางเพื่อรับมือกับความท้าทายเหล่านี้ ซึ่งสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจจำเป็นต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองความต้องการของสมาชิก และการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานหนึ่งในเครื่องมือที่สามารถช่วยในการวางแผนและประเมินความเสี่ยงได้อย่างเป็นระบบคือ Business Model Canvas ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 9 ส่วน ได้แก่ กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย คุณค่าที่นำเสนอ ช่องทางการสื่อสารและจัดจำหน่าย ความสัมพันธ์กับลูกค้า รายได้หลัก ทรัพยากรหลัก กิจกรรมหลัก คู่ค้าหลัก และโครงสร้างต้นทุน (Bangerl et al., 2024) การนำ Business Model Canvas มาใช้ในการวิเคราะห์และวางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจจะช่วยให้สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจสามารถบริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีระบบและรอบคอบมากขึ้น สามารถประเมินและจัดการความเสี่ยงจากปัจจัยต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมโอกาสในการเติบโตและความสำเร็จในระยะยาว การศึกษาของ Nanda (2022) ได้สะท้อนให้เห็นถึงธนาคารสหกรณ์อินเดียที่ประสบปัญหาในการปรับตัวให้เข้ากับยุคดิจิทัล ทำให้เสียเปรียบธนาคารพาณิชย์ที่สามารถนำเสนอบริการดิจิทัลที่หลากหลายและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีกว่า ซึ่งชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการมีแบบจำลองธุรกิจที่เหมาะสมและทันสมัย

ด้วยเหตุนี้ การศึกษาวิจัยนี้จึงมุ่งเน้นการศึกษาแบบจำลองธุรกิจเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจในประเทศไทย โดยใช้ Business Model Canvas เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์และพัฒนาแบบจำลอง ผลการวิจัยจะให้ข้อมูลเชิงลึกที่เป็นประโยชน์ในการกำหนดทิศทางและแนวทางการดำเนินงานที่จะตอบสนองความต้องการของสมาชิกและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจในอนาคตได้อย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจในประเทศไทย
2. เพื่อพัฒนาแบบจำลองธุรกิจเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจในประเทศไทย
3. เพื่อประเมินแบบจำลองธุรกิจเชิงกลยุทธ์กับสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจในประเทศไทย

การทบทวนวรรณกรรม

การศึกษาเรื่อง แบบจำลองธุรกิจเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจในประเทศไทย ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นพื้นฐานในการกำหนดแนวทางในการศึกษาประกอบการวิเคราะห์และอภิปรายผลการวิจัย ดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับสหกรณ์

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับสหกรณ์เป็นรากฐานสำคัญในการทำความเข้าใจและพัฒนาองค์กรสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพและยั่งยืน โดยสหกรณ์นั้นเป็นองค์กรทางเศรษฐกิจและสังคมที่สมาชิกร่วมกันจัดตั้งขึ้นด้วยความสมัครใจ เพื่อตอบสนองความต้องการและความปรารถนาาร่วมกัน ผ่านการดำเนินวิสาหกิจที่เป็นเจ้าของร่วมกัน และควบคุมตามหลักประชาธิปไตย หลักการสหกรณ์สากล 7 ประการ ได้แก่ การเป็น

สมาชิกโดยสมัครใจ การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของสมาชิก การปกครองตนเองและความเป็นอิสระ การศึกษาฝึกอบรมและสารสนเทศ การร่วมมือระหว่างสหกรณ์ และความเอื้ออาทรต่อชุมชน เป็นแนวทางสำคัญในการดำเนินงานของสหกรณ์ทั่วโลก (International Cooperative Alliance, 2021) ทฤษฎีสหกรณ์แบบร่วมมือ (Cooperative Theory) อธิบายถึงการรวมตัวกันของบุคคลเพื่อแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคมร่วมกันโดยเน้นหลักการสำคัญ เช่น การร่วมแรงร่วมใจ การพึ่งพาตนเอง และความเท่าเทียม ซึ่งเป็นพื้นฐานของการดำเนินงานสหกรณ์ที่มีประสิทธิภาพ (Birchall, 2019) บทบาทของสหกรณ์ในระบบเศรษฐกิจและสังคมนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งโดยสหกรณ์มีส่วนช่วยในการสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจให้แก่สมาชิก ส่งเสริมการออม และการลงทุน ให้บริการทางการเงินที่เป็นธรรม สร้างงานและรายได้ในชุมชน พัฒนาทักษะ และความรู้ของสมาชิก ตลอดจนสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนผ่านการร่วมมือกัน (Novkovic, 2020) การบริหารจัดการสหกรณ์ที่มีประสิทธิภาพนั้นต้องคำนึงถึงหลักการสำคัญหลายประการ ได้แก่ การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของสมาชิก การสร้างความโปร่งใสและความรับผิดชอบ การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ การนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการปรับปรุงการให้บริการ และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับสหกรณ์อื่น ๆ และองค์กรที่เกี่ยวข้อง (Davis & Gonin, 2022)

แนวทางในการพัฒนาสหกรณ์ให้เติบโตอย่างยั่งยืนในอนาคต ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการวิจัยและพัฒนาแบบจำลองธุรกิจเชิงกลยุทธ์สำหรับสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจในประเทศไทย โดยสามารถนำหลักการและแนวคิดเหล่านี้มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทและความต้องการเฉพาะของสมาชิกตำรวจ ตลอดจนสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทย

2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับสหกรณ์ออมทรัพย์

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสหกรณ์ออมทรัพย์มีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำ ความเข้าใจและพัฒนาการดำเนินงานของสหกรณ์ประเภทนี้ สหกรณ์ออมทรัพย์เป็น

สถาบันการเงินที่มีลักษณะพิเศษ โดยมุ่งเน้นการให้บริการทางการเงินแก่สมาชิกเป็นหลัก หลักการพื้นฐานของสหกรณ์ออมทรัพย์ คือ การส่งเสริมการออมและการให้บริการสินเชื่อแก่สมาชิก ในอัตราดอกเบี้ยที่เป็นธรรม โดยมีเป้าหมายในการสร้างความมั่นคงทางการเงินและยกระดับคุณภาพชีวิตของสมาชิก (Rochester, 2021) ทฤษฎีการจัดการทางการเงินในสหกรณ์ ออมทรัพย์จึงมุ่งเน้นการสร้างสมดุลระหว่างการให้ผลตอบแทนที่ดีแก่ผู้ออมและการให้บริการสินเชื่อที่มีต้นทุนต่ำแก่ผู้กู้การบริหารสภาพคล่องเป็นอีกหนึ่งแนวคิดสำคัญในการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ โดยต้องรักษาสมดุลระหว่างการมีเงินสดเพียงพอสำหรับการดำเนินงานและการนำเงินไปลงทุนเพื่อสร้างผลตอบแทน (Kumar, 2022; Miller & Modigliani, 2021)

ทฤษฎีการบริหารความเสี่ยงในสหกรณ์ออมทรัพย์มีบทบาทสำคัญในการสร้างความมั่นคงและความน่าเชื่อถือให้กับองค์กร โดยครอบคลุมการจัดการความเสี่ยงด้านต่าง ๆ เช่น ความเสี่ยง ด้านเครดิต ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยและความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Beck & Hesse, 2020) การนำทฤษฎีนี้มาประยุกต์ใช้จะช่วยให้สหกรณ์ออมทรัพย์สามารถป้องกันและลดผลกระทบจากความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ ตลอดจนแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินในสหกรณ์ออมทรัพย์เป็นอีกหนึ่งประเด็นสำคัญ โดยมุ่งเน้นการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนอง ความต้องการของสมาชิกและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางการเงินที่เปลี่ยนแปลงไป (Chen & Tang, 2023) ดังนั้นการศึกษาและทำความเข้าใจแนวคิดทฤษฎีเหล่านี้อย่างลึกซึ้งจะเป็นพื้นฐานสำคัญ ในการวิเคราะห์และพัฒนาแบบจำลองธุรกิจเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจในประเทศไทย โดยสามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับบริบทเฉพาะความต้องการของสมาชิกและสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ เพื่อสร้างความเข้มแข็งและความยั่งยืนให้กับองค์กรในระยะยาว

3. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแบบจำลองธุรกิจ Business Model Canvas

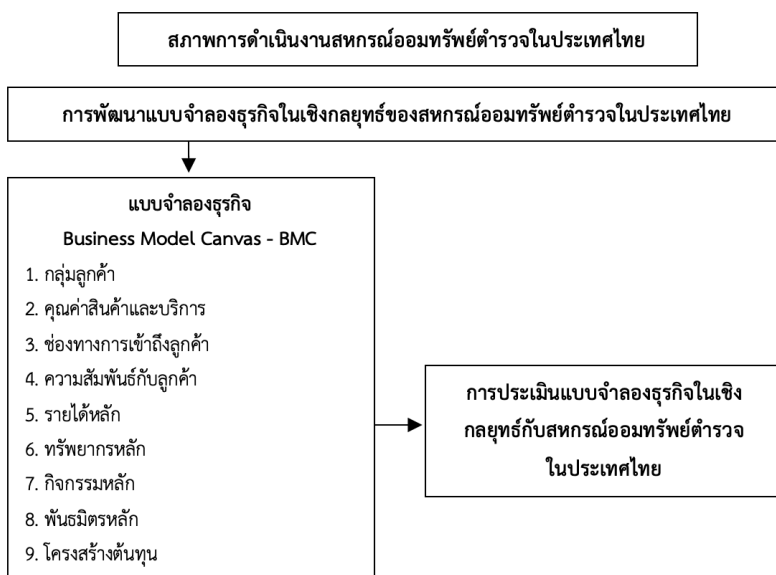
Business Model Canvas (BMC) เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการวิเคราะห์และพัฒนาแบบจำลองธุรกิจ โดยแบ่งองค์ประกอบของธุรกิจออกเป็น 9 ส่วนสำคัญ ได้แก่ กลุ่มลูกค้า คุณค่าเสนอ ช่องทางการจัดจำหน่าย ความสัมพันธ์กับลูกค้า กระแสรายได้ ทรัพยากรหลัก กิจกรรมหลัก พันธมิตรหลัก และโครงสร้างต้นทุน (Osterwalder & Pigneur, 2010) การใช้ BMC ช่วยให้ผู้ประกอบการและนักวิเคราะห์ธุรกิจสามารถมองเห็นภาพรวมของการดำเนินงานได้อย่างชัดเจนทำให้สามารถระบุกลยุทธ์ที่จำเป็นในการพัฒนาแบบจำลองธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การประยุกต์ใช้ BMC กับสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจมีความสำคัญอย่างยิ่งเนื่องจากช่วยในการวิเคราะห์และพัฒนาแบบจำลองธุรกิจของสหกรณ์ให้มีความเหมาะสมและทันสมัย นอกจากนี้ ยังเป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์ในการประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานและความสามารถในการตอบสนองความต้องการของสมาชิกสหกรณ์ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความพึงพอใจและความภักดีของสมาชิก (Zott & Amit, 2010) BMC ยังมีบทบาทสำคัญในการพัฒนากลยุทธ์ของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจ โดยเป็นพื้นฐานสำคัญในการวิเคราะห์และพัฒนาแบบจำลองธุรกิจเชิงกลยุทธ์ ช่วยให้สหกรณ์สามารถพัฒนาและปรับปรุงกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับความต้องการปัจจุบันของสมาชิกและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป (Huang & Zhang, 2021) การใช้ BMC จึงเป็นการเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวและความยืดหยุ่นของสหกรณ์ในการรับมือกับความท้าทายต่าง ๆ ในอนาคต รวมทั้งเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาแบบจำลองธุรกิจเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจในประเทศไทย ช่วยให้นำไปสู่การกำหนดแนวทางการพัฒนาที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาเรื่อง แบบจำลองธุรกิจเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจในประเทศไทย ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแบบจำลองธุรกิจเชิงกลยุทธ์

(Business Model Canvas) ของ Osterwalder and Pigneur (2010: 151-164) ซึ่งประกอบด้วย 9 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1. กลุ่มลูกค้า 2. คุณค่าที่นำเสนอ 3. ช่องทาง 4. ความสัมพันธ์กับลูกค้า 5. กระแสรายได้ 6. ทรัพยากรหลัก 7. กิจกรรมหลัก 8. พันธมิตรหลัก และ 9. โครงสร้างต้นทุน ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบทั้ง 9 ด้านนี้มาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยเพื่อศึกษาและพัฒนาแบบจำลองธุรกิจเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจในประเทศไทย ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษแบบจำลองธุรกิจเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจในประเทศไทยในครั้งนี้แบ่งการวิจัยเป็น 3 ระยะ ในแต่ละระยะมีขอบเขตการวิจัย ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจในประเทศไทย

1. ประชากร

1.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจในประเทศไทย จำนวน 131 แห่ง (ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจแห่งชาติ จำกัด, 2566)

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจในประเทศไทย จำนวน 131 แห่ง โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง โดยศึกษาจากสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจทั้งหมดที่มีอยู่ในประเทศไทย เนื่องจากจำนวนประชากรมีขนาดที่สามารถศึกษาได้ทั้งหมด จึงเลือกศึกษาสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจทุกแห่งเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุม

1.3 ผู้ให้ข้อมูล คือ ประธานกรรมการ หรือผู้จัดการ หรือคณะกรรมการบริหารหรือสมาชิกของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจในประเทศไทย จำนวน 131 ท่าน

2. ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา คือ สภาพการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจในประเทศไทย

3. แหล่งข้อมูลที่ศึกษา คือ สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจในประเทศไทย

ระยะที่ 2 พัฒนาแบบจำลองธุรกิจเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจในประเทศไทย

1. ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิที่เชี่ยวชาญในการดำเนินงานสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจในประเทศไทย จำนวน 10 ท่าน

2. ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบจำลองธุรกิจเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจในประเทศไทย

3. แหล่งข้อมูลที่ศึกษา คือ จากการศึกษาสภาพการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจในประเทศไทย ในระยะที่ 1

ระยะที่ 3 ประเมินแบบจำลองธุรกิจเชิงกลยุทธ์กับสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจในประเทศไทย

1. ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจในประเทศไทย จำนวน 131 แห่ง (ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจแห่งชาติ จำกัด, 2566)
2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจในประเทศไทย จำนวน 131 แห่ง
3. ผู้ให้ข้อมูล คือ ประธานกรรมการ หรือผู้จัดการ หรือคณะกรรมการบริหาร หรือสมาชิกของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจในประเทศไทย จำนวน 131 ท่าน

ผลการวิจัย

การศึกษาแบบจำลองธุรกิจเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจในประเทศไทยได้ดำเนินการวิจัยเป็น 3 ระยะ โดยมีผลการวิจัยดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจในประเทศไทย พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจในประเทศไทยโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 1. สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจมีการระบูกู้กลุ่มลูกค้าสมาชิกที่ต้องการบริการอย่างชัดเจนและมีการจัดกลุ่มตามความต้องการที่แตกต่างกัน รองลงมา คือ ข้อ 2. อัตราดอกเบี้ย การให้กู้ยืมหรือบริการพิเศษตรงกับความต้องการและความคาดหวังของสมาชิกออมทรัพย์ตำรวจ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 8. สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจมีการบริหารจัดการต้นทุนที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับบริบทของการดำเนินงาน

ระยะที่ 2 การพัฒนาแบบจำลองธุรกิจเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจในประเทศไทย ผู้วิจัยได้พัฒนาแบบจำลองธุรกิจเชิงกลยุทธ์โดยใช้ผลการวิจัยในระยะที่ 1 และแนวคิด Business Model Canvas ของ Alexander Osterwalder และ Yves Pigneur มาเป็นกรอบในการพัฒนา ซึ่งประกอบด้วย 9 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1. กลุ่มลูกค้า

ประกอบด้วยข้าราชการตำรวจ ครอบครัวของสมาชิก บุคลากรสนับสนุนในองค์กรตำรวจ และสมาชิกสมทบ 2. คุณค่าที่นำเสนอ รวมถึงบริการเงินกู้ที่เข้าถึงง่าย บริการรับฝากเงิน การถือหุ้นในสหกรณ์ การแก้ไขปัญหาหนี้สิน และการให้บริการที่เป็นมิตรและใส่ใจ 3. ช่องทาง ประกอบด้วยสำนักงานสหกรณ์ เว็บไซต์และช่องทางออนไลน์และการพัฒนา ช่องทางการบริการอย่างต่อเนื่อง 4. ความสัมพันธ์กับลูกค้า เน้นการให้คำปรึกษาทางการเงิน การจัดกิจกรรมและสวัสดิการ และการสร้างชุมชนและการมีส่วนร่วม 5. กระแสรายได้ มาจากดอกเบี้ยเงินกู้ ค่าธรรมเนียมและบริการและรายได้จากการลงทุน 6. ทรัพยากรหลัก รวมถึงทุนทรัพย์และเงินทุนหมุนเวียน บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ และระบบเทคโนโลยี 7. กิจกรรมหลัก เน้นการให้บริการสินเชื่อ และการรับฝากเงิน การประชาสัมพันธ์ และการพัฒนาความรู้และการฝึกอบรม 8. พันธมิตรหลัก ประกอบด้วยกลุ่มข้าราชการตำรวจ ธนาการและสถาบันการเงินพันธมิตร และเครือข่ายทางการเงิน และ 9. โครงสร้างต้นทุน แบ่งเป็นต้นทุนคงที่และต้นทุนผันแปร พร้อมทั้งมีการวางแผนกลยุทธ์เพื่อลดต้นทุน

ระยะที่ 3 การประเมินแบบจำลองธุรกิจเชิงกลยุทธ์กับสหกรณ์ออมทรัพย์ ตำรวจในประเทศไทย ผลการประเมินพบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแบบจำลองธุรกิจเชิงกลยุทธ์โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก โดยประเด็นที่ได้รับการประเมินสูงสุด คือ ความสามารถในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการพัฒนาสหกรณ์ และการช่วยให้สหกรณ์สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมในอนาคต นอกจากนี้ แบบจำลองยังมีส่วนช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ ในการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ได้เป็นอย่างดี อย่างไรก็ตาม ประเด็นที่ได้รับการประเมินต่ำสุดคือ ความสามารถในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจในประเทศไทยกำลังเผชิญอยู่

อภิปรายผล

จากผลการศึกษาเกี่ยวกับแบบจำลองธุรกิจเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์ออมทรัพย์ ตำรวจในประเทศไทย สามารถสรุปประเด็นที่สำคัญได้ดังนี้

1. ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ ตำรวจในประเทศไทย ผลการศึกษพบว่าระดับความคิดเห็นของสมาชิกเกี่ยวกับการดำเนินงานของสหกรณ์ อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งอาจเกิดจากหลายปัจจัยที่มีอิทธิพลสำคัญต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของสหกรณ์ ประการแรกคือ การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ความโปร่งใสในการดำเนินงาน และความสามารถในการตอบสนองความต้องการของสมาชิกทั้งในด้านผลตอบแทนทางการเงิน และคุณภาพของการให้บริการ ซึ่งตรงกับความคาดหวังของสมาชิกที่เป็นข้าราชการตำรวจ ประการที่สอง ความมั่นคงทางการเงินของสหกรณ์เป็นปัจจัยสำคัญที่เสริมสร้างความเชื่อมั่นแก่สมาชิก โดยเฉพาะในภาวะเศรษฐกิจที่มีความผันผวน การที่สหกรณ์สามารถรักษาเสถียรภาพทางการเงิน และให้ผลตอบแทนที่น่าพึงพอใจอย่างต่อเนื่องเป็นสิ่งที่ส่งผลให้ความคิดเห็นเชิงบวกของสมาชิกอยู่ในระดับสูง ประการที่สาม คุณภาพการให้บริการจากบุคลากรของสหกรณ์ ที่มีความเชี่ยวชาญ และมีประสิทธิภาพ ทำให้สมาชิกได้รับการบริการที่สุภาพ รวดเร็ว และมีคุณภาพ นอกจากนี้ การเพิ่มช่องทางการบริการที่หลากหลาย เช่น ระบบออนไลน์ และการให้บริการผ่านสาขาในพื้นที่ต่าง ๆ ช่วยเพิ่มความสะดวกให้กับสมาชิกและส่งผลให้เกิดความพึงพอใจมากขึ้น ประการสุดท้าย การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและการเปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในประเด็นสำคัญ ทำให้สมาชิกมีความรู้สึกผูกพันกับสหกรณ์มากขึ้น รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ไม่ใช่เพียงผู้รับบริการ แต่เป็นเจ้าของร่วมของสหกรณ์สอดคล้องกับกรมส่งเสริมสหกรณ์ (2565) ที่ระบุว่าความสำเร็จของสหกรณ์ต้องอาศัยการบริหารจัดการที่ตีความโปร่งใส การวางแผนธุรกิจอย่างรอบคอบ และการมีส่วนร่วมอย่างจริงจังของสมาชิก และกรรมการ ซึ่งจะช่วยให้สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจสามารถพัฒนาและประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในอนาคต

2. แบบจำลองธุรกิจเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจในประเทศไทย ที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วย 9 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ กลุ่มลูกค้า คุณค่าที่นำเสนอ ช่องทางการจัดจำหน่าย ความสัมพันธ์กับลูกค้า กระแสรายได้ ทรัพยากรหลัก กิจกรรมหลัก พันธมิตรหลัก และโครงสร้างต้นทุน การออกแบบแบบจำลองนี้ครอบคลุมมิติที่สำคัญของการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ โดยคำนึงถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จขององค์กรอย่างครบถ้วน แม้สหกรณ์ออมทรัพย์จะไม่มุ่งเน้นการแสวงหากำไรสูงสุด แต่ยังคงต้องรักษาความสมดุลระหว่างการสร้างผลกำไร และการพัฒนาอย่างยั่งยืน การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพช่วยสร้างผลกำไรให้กับสมาชิกผ่านการปันผลอย่างเป็นธรรมและการจัดสรรเป็นทุนสำรองสำหรับการพัฒนาองค์กรในอนาคต นอกจากนี้ การวางแผนบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในด้านการจัดการสภาพคล่องและการระดมทุน เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้สหกรณ์สามารถดำเนินงานได้อย่างมั่นคงในระยะยาว การใช้แบบจำลองธุรกิจเชิงกลยุทธ์ช่วยเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันของสหกรณ์ โดยการลดต้นทุน การบรรลุเป้าหมายตามระยะเวลาที่กำหนด และการสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในระดับภายในและภายนอกองค์กรสอดคล้องกับปฏิกราชญ์ คุณญ (2562) ที่ได้ศึกษาเรื่องแนวทางการสร้างความเข้มแข็งของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจภูธรภาค 5 ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความเข้มแข็งมากที่สุด คือ ด้านการบริหารจัดการ ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความเข้มแข็งมากที่สุดคือ ด้านนโยบาย และตัวแปรที่มีอิทธิพลรวมต่อความเข้มแข็งมากที่สุดคือ ด้านการบริหารจัดการ และได้เสนอแนวทางการสร้างความเข้มแข็งของสหกรณ์นั้นมิต้องให้ความสำคัญการบริหารจัดการ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การมีส่วนร่วม รวมถึงนโยบายและการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

ข้อเสนอแนะ

การศึกษาแบบจำลองธุรกิจเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจในประเทศไทย
ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะจากการวิจัย ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัยในครั้งนี้

1.1 สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจในประเทศไทยควรพิจารณาแนวทาง
ในการบริหารจัดการต้นทุนที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพื่อให้เหมาะสมกับบริบทและ
ความต้องการของสมาชิก

1.2 สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจในประเทศไทยควรลงทุนในการพัฒนา
และปรับปรุงช่องทางการบริการออนไลน์ เพื่อให้บริการได้สะดวกและครอบคลุมยิ่งขึ้น

1.3 สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจในประเทศไทยควรมีการจัดกิจกรรม
และการให้บริการที่เน้นความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิก เช่น การให้คำปรึกษาทางการเงิน
การจัดกิจกรรมเสริมสร้างความรู้ และการดูแลลูกค้าอย่างใกล้ชิด

1.4 สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจในประเทศไทยควรนำเทคโนโลยีมาใช้
ในการจัดการและบริการ เพื่อเพิ่มความสะดวกและประสิทธิภาพ

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรขยายการศึกษาไปยังกลุ่มตัวอย่างอื่น ๆ เช่น สหกรณ์
ออมทรัพย์ อื่น ๆ หรือองค์กรการเงินที่คล้ายคลึงกัน เพื่อเปรียบเทียบและหาข้อดี-ข้อเสีย
ที่เป็นไปได้

2.2 ควรมีการศึกษาผลกระทบของแบบจำลองธุรกิจเชิงกลยุทธ์
ต่อเศรษฐกิจและสังคมในระยะยาว เพื่อประเมินความยั่งยืนของโมเดล

2.3 ควรมีการศึกษาการบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติม เพื่อเสริมสร้าง
ความแข็งแกร่งให้กับสหกรณ์ในช่วงที่มีความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ

เอกสารอ้างอิง

- กรมส่งเสริมสหกรณ์. (2565). รายงานข้อมูลทางการเงินของสหกรณ์.
<https://cpd.go.th/reportmoneycoop>
- กรมส่งเสริมสหกรณ์ ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร. (2565). สารระความรู้
เกี่ยวกับสหกรณ์. <https://itc.office.cpd.go.th/>
- ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจแห่งชาติ จำกัด. (2566). ข้อมูลพื้นฐานสหกรณ์
ออมทรัพย์ตำรวจ. <https://chumnumpolice.org/chumnumcoop/th/>
- ณรงค์ จุลเพชร. (2564). ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการออมและการให้สินเชื่อของสหกรณ์
ออมทรัพย์ในประเทศไทย ปี พ.ศ. 2550-2561. *วารสารวิจัยราชภัฏเชียงใหม่*,
22(3), 36-51.
- ปฏิกฤษณ์ คุณภู. (2562). แนวทางการสร้างความเข้มแข็งของสหกรณ์ออมทรัพย์
ตำรวจภูธรภาค 5. *มนุษยสังคมสาร*, 17(2), 201-222.
- พวงเพชร จาบกุล และ ถวิล นิลใบ. (2562). ประสิทธิภาพการดำเนินงานของสหกรณ์
ออมทรัพย์ภาคราชการในประเทศไทย. *วารสารวิชาการสถาบันเทคโนโลยี
แห่งสุวรรณภูมิ (สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์)*, 5(2), 197-208.
- Bangerl, M., Dennerlein, S., Maitz, K., Nitschke, M., Ebner, M., & Pammer-
Schindler, V. (2024). Supporting sustainable and user-oriented
educational technology innovation with the University Innovation
Canvas. *Education Sciences*, 14(5), 528
- Beck, T., & Hesse, H. (2020). *Banking Stability and Financial Performance:
An Overview*. World Bank Group.
- Birchall, J. (2019). *Co-operatives and the Future of Work*. International
Labour Organization.
- Chen, L., & Tang, J. (2023). Financial Product Innovation in Cooperative Savings
Institutions. *Journal of Financial Services Research*, 56(2), 155-170.

-
- Davis, P., & Gonin, M. (2022). *Cooperative Management and Governance*. Routledge.
- Huang, Y., & Zhang, Y. (2021). Business Model Canvas: How to Use It for Strategic Planning. *Harvard Business Review*, 99(3), 12-19.
- International Cooperative Alliance. (2021). *Cooperative Principles and Values*. <https://www.ica.coop/en/whats-co-op/co-operative-identity-values-principles>
- Kumar, V. (2022). *Liquidity Management in Financial Institutions: Theory and Practice*. Oxford University Press.
- Miller, M. H., & Modigliani, F. (2021). The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment. *American Economic Review*, 48(3), 261-297.
- Nanda, P. (2022). *Challenges of Cooperative Banks in Adapting to the Digital Era: A Case Study from India*. n.p.
- Novkovic, S. (2020). *Cooperatives and Local Development: Theory and Practice*. Routledge.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons.
- Ritter, T. & Lettl, C. (2018). *Business models and their implications*. In M. J. Fischer & D. A. Swanson (Eds.), *Innovation and Entrepreneurship in Dynamic Environments*. Springer.
- Rochester, A. (2021). Savings and Credit Cooperatives: Principles and Practices. *Journal of Cooperative Studies*, 54(1), 30-45.
- Zott, C., & Amit, R. (2010). Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*, 43(2-3), 216-226.

Authors

Ms. Kingkan Kerdsuk

Program in Public and Private Management,

Faculty of Humanities and Social Sciences,

Nakhon Ratchasima Rajabhat University

340 Suranaree Road, Nai Mueang Sub-district,

Mueang Nakhon Ratchasima District,

Nakhon Ratchasima 30000

Tel: 09-4893-5539 E-mail: bmwz4n@gmail.com

Ms. Pimpajee Bunjongparu

Program in Public Administration,

Faculty of Humanities and Social Sciences,

Nakhon Ratchasima Rajabhat University

340 Suranaree Road, Nai Mueang Sub-district,

Mueang Nakhon Ratchasima District,

Nakhon Ratchasima 30000

Tel: 09-9462-4614 E-mail: pimpajee.b@nrru.ac.th