

โมเดลกลยุทธ์การพัฒนางองค์กรของธนาคารพาณิชย์

ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

A Strategic Organizational Development Model for Commercial Banks

in Bangkok and Its Metropolitan Area

¹ปนัดดา กิจไพบูลย์วงศ์ และ ^{2*}นีรนุช เนืองวัง

¹Panatda Kijpaiboonvong, and ^{2*}Neeranuch Neungwang

**Corresponding author*

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น

Faculty of Business Administration, Western University, Thailand

E-mail: ¹Panatda.kij@gmail.com, ^{2*}neeranuch.ne@western.ac.th

Received January 26, 2026; Revised March 8, 2026; Accepted March 21, 2026

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างกลยุทธ์การพัฒนางองค์กรกับผลการปฏิบัติงานของธนาคารพาณิชย์ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยบูรณาการแนวคิดทรัพยากรการบริหาร 4M's (Man, Money, Material และ Management) และการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management: CRM) ผ่านกลยุทธ์การพัฒนางองค์กรไปสู่ผลการปฏิบัติงานตามกรอบ Balanced Scorecard การวิจัยใช้ระเบียบวิธีแบบผสมผสาน Sequential Exploratory Mixed Methods โดยเริ่มจากการวิจัยเชิงคุณภาพผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารและผู้ใช้บริการธนาคาร จำนวน 16 คน เพื่อพัฒนาและยืนยันกรอบแนวคิดการวิจัย จากนั้นดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณ โดยเก็บข้อมูลจากพนักงานธนาคารพาณิชย์ จำนวน 357 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM)

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าที่มุ่งเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง ขณะที่ผลการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในระดับดี โดยการบริหารลูกค้าสัมพันธ์มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของธนาคารพาณิชย์ทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่านกลยุทธ์การพัฒนางองค์กร ขณะที่ทรัพยากรการบริหารตามแนวคิด 4M's ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานในลักษณะอิทธิพลทางอ้อมผ่านกลยุทธ์การพัฒนางองค์กร ผลการวิจัย

สะท้อนให้เห็นว่ากลยุทธ์การพัฒนางานองค์กรทำหน้าที่เป็นตัวแปรต้นกลางเชิงสาเหตุที่เชื่อมโยงทรัพยากรการบริหารและการบริหารลูกค้าสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของธนาคารพาณิชย์ และสามารถใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์

คำสำคัญ: กลยุทธ์การพัฒนางานองค์กร; ทรัพยากรการบริหาร 4M's; การบริหารลูกค้าสัมพันธ์; ผลการดำเนินงานขององค์กร.

Abstract

This study aims to examine the causal relationship model between organizational development strategy and the performance of commercial banks in Bangkok and its metropolitan area. The study integrates the concepts of the 4M's management resources (Man, Money, Material, and Management) and Customer Relationship Management (CRM) through organizational development strategy to influence organizational performance based on the Balanced Scorecard framework. A Sequential Exploratory Mixed Methods approach was employed. The qualitative phase was conducted first through in-depth interviews with 16 bank executives and customers to develop and validate the research conceptual framework. Subsequently, the quantitative phase collected data from 357 employees of commercial banks. Data were analyzed using Confirmatory Factor Analysis (CFA) and Structural Equation Modeling (SEM).

The qualitative findings emphasize the importance of human resource development, information technology utilization, and customer-centered relationship management in improving service quality and organizational credibility. The quantitative results indicate that the causal relationship model demonstrates a good fit with the empirical data. Customer relationship management has both direct and indirect effects on bank performance through organizational development strategy, while the 4M's management resources influence performance indirectly. The findings confirm that organizational development strategy functions as a causal mediating variable linking management resources and CRM with commercial bank performance.

Keywords: Organizational Development Strategy; 4M's Management Resources; Customer Relationship Management; Organizational Performance.

บทนำ

ในช่วงปี ค.ศ. 2024–2025 ธนาคารพาณิชย์ทั่วโลกเผชิญการแข่งขันที่รุนแรงจาก ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ และพฤติกรรมผู้บริโภคที่ต้องการความ รวดเร็วและบริการเฉพาะบุคคลมากขึ้น (World Bank, 2024; The Banker, 2024) ส่งผลให้องค์กร การเงินต้องปรับตัวผ่าน กลยุทธ์การพัฒนางานองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะในประเทศไทยซึ่งกำลังเปลี่ยนผ่านสู่เศรษฐกิจดิจิทัล ธนาคารแห่งประเทศไทย (2566) ระบุว่าธนาคารพาณิชย์ต้องเผชิญการแข่งขันจากผู้ให้บริการทางการเงินรูปแบบใหม่ เช่น แพลตฟอร์มดิจิทัลและผู้ให้บริการทางการเงินที่ไม่ใช่ธนาคาร (Non-banks) รวมถึงความเสี่ยงด้าน ความปลอดภัยทางไซเบอร์ ขณะที่ TRIS Rating (2567) ชี้ว่าธนาคารยังเผชิญแรงกดดันจากคุณภาพ สินทรัพย์และการแข่งขันจาก Virtual Bank ที่คาดว่าจะเริ่มให้บริการในปี 2569 สถานการณ์ดังกล่าว สะท้อนถึงความจำเป็นของการพัฒนางานองค์กรอย่างเป็นระบบเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขัน ของธนาคารพาณิชย์

ในเชิงทฤษฎี การพัฒนางานองค์กรต้องอาศัยฐานทรัพยากรสำคัญ โดยเฉพาะแนวคิด ทรัพยากร การบริหาร 4M's ได้แก่ Man, Money, Material และ Management ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานที่กำหนด ประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขันขององค์กร (Drucker, 1973; Stoner, Freeman & Gilbert, 1995) ขณะเดียวกัน แนวคิดการตลาดสมัยใหม่ให้ความสำคัญกับ การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management: CRM) ซึ่งต้องบูรณาการคน กระบวนการ และเทคโนโลยีเพื่อสร้าง ความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้า (Payne & Frow, 2005; Chen & Popovich, 2003) สำหรับการ ประเมินผลการดำเนินงาน Kaplan and Norton (1996) เสนอกรอบ Balanced Scorecard (BSC) ซึ่ง ประเมินผลในมิติด้านการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และการเติบโต และได้รับการ ยอมรับอย่างแพร่หลายในองค์กรธุรกิจและสถาบันการเงิน

อย่างไรก็ตาม แม้มีงานวิจัยจำนวนมากศึกษาปัจจัยด้าน 4M's หรือ CRM แยกจากกัน รวมทั้ง การใช้ Balanced Scorecard เพื่อประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร แต่ยัง ขาดการบูรณาการ แนวคิดทั้งสามในรูปแบบโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ เพื่ออธิบายกลไกเชิงกลยุทธ์ที่เชื่อมโยง ทรัพยากรการบริหารและการบริหารลูกค้าสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยเฉพาะ ในบริบทธนาคารพาณิชย์ของประเทศไทย รวมทั้งงานวิจัยที่ศึกษาบทบาทของ กลยุทธ์การพัฒนา องค์กรในฐานะตัวแปรคั่นกลาง (mediator) ระหว่างทรัพยากรองค์กรกับผลการดำเนินงานยังมีจำกัด โดยเฉพาะในพื้นที่ที่มีการแข่งขันสูง เช่น กรุงเทพมหานครและปริมณฑล

ดังนั้น การวิจัยครั้งนี้จึงมุ่งศึกษา โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างกลยุทธ์การพัฒนา องค์กรกับผลการปฏิบัติงานของธนาคารพาณิชย์ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยวิเคราะห์ บทบาทของทรัพยากรการบริหาร 4M's และการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) ที่ส่งผลต่อผลการ ปฏิบัติงานตามกรอบ Balanced Scorecard การวิจัยใช้ระเบียบวิธีแบบผสมผสาน Sequential

Exploratory Mixed Methods เริ่มจากการวิจัยเชิงคุณภาพกับผู้บริหารและผู้ให้บริการ และดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณกับพนักงานธนาคารจำนวน 357 คน พร้อมวิเคราะห์ด้วย โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) เพื่อพัฒนาโมเดลเชิงประจักษ์ที่สะท้อนความสัมพันธ์ของตัวแปรในบริบทธนาคารพาณิชย์ไทย

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษากลยุทธ์การพัฒนางานองค์กรของธนาคารพาณิชย์ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล
2. เพื่อศึกษาระดับผลการปฏิบัติงานของธนาคารพาณิชย์ในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา
3. เพื่อศึกษาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างกลยุทธ์การพัฒนางานองค์กรกับผลการปฏิบัติงานของธนาคารพาณิชย์
4. เพื่อวิเคราะห์กลยุทธ์การพัฒนางานองค์กรที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของธนาคารพาณิชย์มากที่สุด

การทบทวนวรรณกรรม

ทฤษฎีเกี่ยวกับทรัพยากรการบริหาร 4M's

ทรัพยากรการบริหาร 4M's มีความหมาย และความสำคัญของทฤษฎีของการจัดการทรัพยากรการบริหารที่เป็นประโยชน์อย่างสูงต่อองค์กร ตามหลักการ 4M's ประกอบด้วย (1) Man คือ การบริหารกำลังคนให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลกับงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด (2) Money เป็นการบริหารเงิน โดยวิธีการใช้จ่ายและลดต้นทุนให้เหลือน้อยที่สุด แต่ยังสามารถทำให้การใช้งบประมาณที่มีให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมีประโยชน์อย่างสูงสุด (3) Materials เป็นการบริหารวัสดุในการดำเนินงาน หรือการจัดเตรียมเครื่องมือให้เหมาะสมกับการใช้งาน เพื่อจะสามารถก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด (4) Management คือ กระบวนการจัดการบริหาร การวางแผนและจัดระเบียบ ควบคุม กำหนดวัฒนธรรมและสังคม เพื่อให้กระบวนการการทำงานทั้งหมดเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลอย่างสูงสุด (Drucker, 1973)

ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM)

การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management: CRM) หมายถึง กระบวนการจัดการข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับลูกค้าแต่ละรายและจุดสัมผัสของลูกค้าทุกจุดอย่างรอบคอบเพื่อเพิ่มความภักดีของลูกค้าสูงสุด (Kotler & Keller, 2016) รวมถึง CRM คือกลยุทธ์ทางธุรกิจหลักที่ผสมรวมกระบวนการและฟังก์ชันภายในและเครือข่ายภายนอกเข้าด้วยกัน เพื่อสร้างและส่งมอบคุณค่าให้กับลูกค้าเป้าหมายด้วยผลกำไร CRM นั้นมีพื้นฐานมาจากข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าที่มีคุณภาพสูงและเปิด

ใช้งานด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ Buttle (2009) ซึ่งสอดคล้องกับ Chen and Popovich (2003) ได้ให้ความหมาย CRM คือการบูรณาการของกลยุทธ์ด้านลูกค้า กระบวนการทางธุรกิจ และเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเพิ่มมูลค่าของลูกค้าและองค์กรในระยะยาวซึ่ง CRM ไม่ใช่แค่ซอฟต์แวร์หรือระบบข้อมูล แต่เป็นการทำงานร่วมกันอย่างกลมกลืนระหว่าง บุคลากร กระบวนการ และเทคโนโลยี เพื่อสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวที่มีคุณค่ากับลูกค้า

ทฤษฎีกลยุทธ์การพัฒนาองค์กร

Chandler (1962) กล่าวว่า “กลยุทธ์คือการกำหนดเป้าหมายระยะยาวพื้นฐานขององค์กร การเลือกแนวทางปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายเหล่านั้น และการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นในการดำเนินการ” ซึ่งเป็นเครื่องมือในการกำหนดทิศทางระยะยาวขององค์กร ซึ่งต้องมาพร้อมกับ การดำเนินงานเชิงปฏิบัติ และ การใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม และเขาเป็นคนแรกที่เน้นว่า “กลยุทธ์ต้องมาก่อน แล้วค่อยออกแบบโครงสร้างองค์กรตามมา” (Structure follows strategy) ซึ่งสอดคล้องกับ Andrews (1971) ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ คือรูปแบบของการตัดสินใจขององค์กรที่กำหนดและเปิดเผยวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแนวทางหลักในการบรรลุเป้าหมายเหล่านั้น รวมถึงขอบเขตของธุรกิจที่องค์กรจะดำเนินการ ลักษณะขององค์กรที่เป็นอยู่หรือมุ่งจะเป็น และบทบาทขององค์กรในการสร้างความคุ้มค่าทั้งทางเศรษฐกิจและสังคมต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย

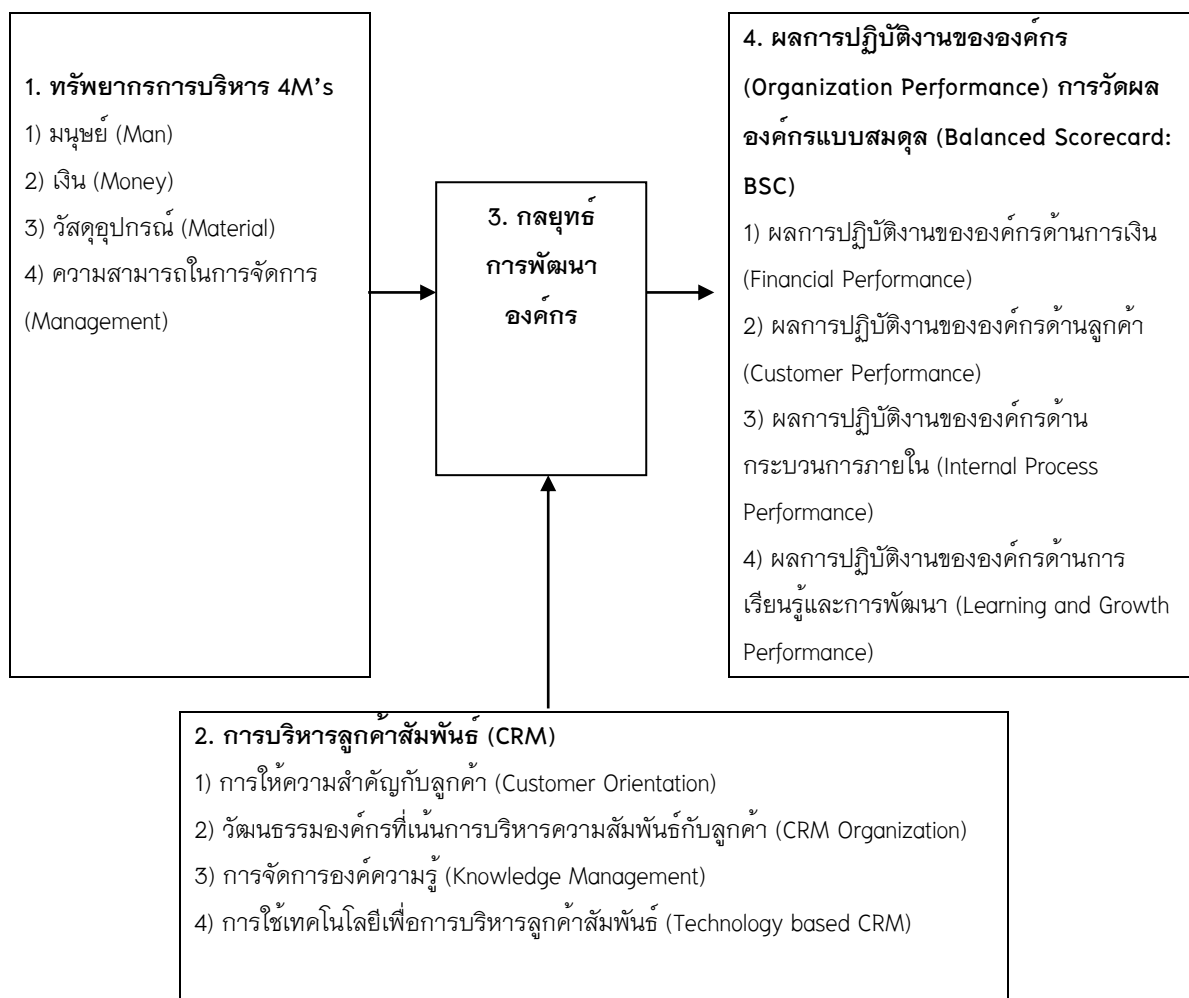
ทฤษฎีเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร การประเมินองค์กรแบบสมดุล BSC

Balanced Scorecard เป็นการวัดผลในเชิงคุณภาพและไม่ใช้เฉพาะเป็นระบบการวัดผลเพียงงานหรือการประเมินอย่างเดียว เพราะเป็นระบบการบริหารงานและประเมินผลทั่วทั้งองค์กร โดยเน้นที่การกำหนดวิสัยทัศน์ และแผนกลยุทธ์ขององค์กรแล้วแปลผลดังกล่าวลงไปสู่ทุกจุด ทุกแผนก ทุกหน่วยงาน ขององค์กรอย่างทั่วถึง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของแต่ละส่วนอย่างชัดเจน ซึ่งรวมถึงการพิจารณาถึงผลกระทบจากลูกค้าภายนอกองค์กรเพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์ภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดียิ่งขึ้นอย่างสูงสุดและเป็นเครื่องมือที่ทำหน้าที่เปลี่ยนระบบ พันธกิจและกลยุทธ์เป็นชุดของการวัดผลงาน หรือการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่ครอบคลุมในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องไว้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ (Kaplan & Norton, 1996)

การทบทวนวรรณกรรมชี้ให้เห็นว่าทรัพยากรการบริหาร 4M's เป็นพื้นฐานสำคัญของประสิทธิภาพองค์กร ขณะที่ CRM เป็นกลยุทธ์ที่ช่วยสร้างคุณค่าลูกค้าและความสัมพันธ์ระยะยาว ผู้วิจัยนำทั้งสองแนวคิดมาใช้เป็นตัวแปรต้นที่สะท้อนศักยภาพด้านทรัพยากรและการบริการลูกค้าของธนาคาร ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาองค์กร ตามแนวคิดของ Chandler (1962), and Andrews (1971) ที่มองว่ากลยุทธ์เป็นตัวกำหนดทิศทางและโครงสร้างองค์กร สุดท้าย ผลการดำเนินงานถูกประเมินผ่านกรอบ Balanced Scorecard ของ Kaplan and Norton (1996) เพื่อสะท้อนผลลัพธ์ในทุกมิติ ทำให้โมเดลวิจัยสามารถอธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยทั้งหมดได้อย่างเป็นระบบ

กรอบแนวคิดการวิจัย

งานวิจัยนี้ เป็นการวิจัยเชิงผสมผสาน (Sequential Exploratory Mixed Methods) จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้นำความรู้ที่ได้มาทำการศึกษาและพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดวิจัย โดยมีรายละเอียดดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัย แบบผสมผสาน (Sequential Exploratory Mixed Methods) ซึ่งมีขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ การวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ ดังนี้

1. การวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัยเชิงคุณภาพประกอบด้วย 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่ 1: ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้นของธนาคารพาณิชย์ โดยใช้วิธีการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 10 คน ประกอบด้วยผู้บริหารระดับกลาง 2 คน และผู้บริหารระดับต้น 8 คน ดังนั้น กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพกลุ่มที่ 1 รวมทั้งสิ้น 10 คน

กลุ่มที่ 2: ลูกค้าผู้ใช้บริการของธนาคารพาณิชย์ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) จากพื้นที่สาขาของแต่ละจังหวัด จังหวัดละ 1 คน รวมทั้งสิ้น 6 คน

สรุปรวมผู้ให้ข้อมูลทั้ง 2 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญรวมทั้งสิ้น 16 คน

2. การวิจัยเชิงปริมาณ

ประชากรในการวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ พนักงานของธนาคารพาณิชย์ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยเลือกตัวแทนพนักงานสาขาละ 1 คน จากธนาคารพาณิชย์ในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล รวมจำนวน 357 สาขา แบ่งเป็นกลุ่มสาขาในพื้นที่กรุงเทพมหานคร จำนวน 243 สาขา กลุ่มสาขาในพื้นที่ปริมณฑล จำนวน 114 สาขา ดังนั้น กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณมีจำนวน 357 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) จะใช้เครื่องมือคือแบบสัมภาษณ์ ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ส่วน โดยใช้คำถามปลายเปิด ดังนี้ ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวทั่วไป ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนองค์กรการทรัพยากรการบริหาร 4M's ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) ส่วนที่ 4 คำถามเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร ส่วนที่ 5 อื่นๆ ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน หาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย (Index of Congruence หรือ IOC) ผลของค่าความสอดคล้องอยู่ที่ 0.95 ซึ่งมีค่า IOC ตั้งแต่ .67-1.00 เป็นไปตามที่เกณฑ์กำหนด

การวิจัยเชิงปริมาณ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) จะใช้เครื่องมือคือแบบสอบถาม ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ส่วน โดยใช้คำถาม ในรูปแบบการให้คะแนน (Rating Scale) ดังนี้ ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวทั่วไป ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนองค์กร ทรัพยากรการบริหาร 4M's ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) ส่วนที่ 4 คำถามเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร ส่วนที่ 5 อื่นๆ ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน หาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย (Index of Congruence หรือ IOC) ผลของค่าความสอดคล้องอยู่ที่ 0.98 ซึ่งมีค่า IOC ตั้งแต่ .67-1.00 เป็นไปตามที่เกณฑ์กำหนด แล้วนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับพนักงานธนาคารพาณิชย์ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ที่ไม่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อวิเคราะห์หาคุณภาพของเครื่องมือ โดยใช้การหาค่าสัมประสิทธิ์ตามวิธีของ Cronbach (1951) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป โดยได้ค่า

ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม กลยุทธ์การพัฒนองค์กรเกี่ยวกับ ทรัพยากรการบริหาร 4M's เท่ากับ 0.966 กลยุทธ์การพัฒนองค์กรเกี่ยวกับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) เท่ากับ 0.968 และ ผลการปฏิบัติงานขององค์กร เท่ากับ 0.962

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยใช้คำถามปลายเปิดแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) เพื่อให้เกิดบรรยากาศการสนทนาที่เปิดกว้าง และเป็นกันเอง สามารถเก็บข้อมูลเชิงลึกที่สะท้อนมุมมองและประสบการณ์ของผู้ให้ข้อมูลได้อย่างแท้จริง ซึ่งก่อนการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้ประสานนัดหมายวัน เวลา และสถานที่ล่วงหน้า พร้อมทั้งอธิบายวัตถุประสงค์ของการวิจัย และขออนุญาตใช้เครื่องบันทึกเสียงในการสัมภาษณ์ โดยยืนยันกับผู้ให้ข้อมูลว่าข้อมูลที่ได้รับทั้งหมดจะถูกเก็บเป็นความลับและใช้เพื่อวัตถุประสงค์ทางวิชาการเท่านั้น ผู้วิจัยได้เตรียมอุปกรณ์ที่จำเป็น เช่น เครื่องบันทึกเสียง สมุดจดบันทึก และแบบสัมภาษณ์ เพื่อให้การเก็บข้อมูลเป็นไปอย่างราบรื่นและเป็นระบบ และหลังจากการสัมภาษณ์เสร็จสิ้น ผู้วิจัยได้ดำเนินการถอดเทปบันทึกเสียงและตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล จากนั้นจัดหมวดหมู่ข้อมูล (Coding) ตามประเด็นสำคัญที่สอดคล้องกับกรอบแนวคิดของการวิจัย เพื่อเตรียมเข้าสู่กระบวนการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) ในขั้นตอนต่อไป

การวิจัยเชิงปริมาณ การเก็บข้อมูลดำเนินการในรูปแบบออนไลน์ เพื่อให้สะดวกและเพิ่มอัตราการตอบกลับ โดยได้ใช้แบบสอบถามผ่าน Google Forms ส่งลิงก์ให้แก่กลุ่มตัวอย่างผ่านทาง อีเมลและแอปพลิเคชันไลน์ (LINE) ก่อนการเก็บข้อมูลจริง ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความครบถ้วนและความถูกต้องของแบบสอบถาม รวมทั้งชี้แจงวัตถุประสงค์ของการวิจัยให้กลุ่มตัวอย่างเข้าใจ เพื่อให้ผู้ตอบสามารถให้ข้อมูลได้อย่างตรงไปตรงมาและสอดคล้องกับความเป็นจริง หลังจากได้รับแบบสอบถามคืนครบถ้วนแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของคำตอบและคัดแยกข้อมูลที่ไม่ครบถ้วนออก จากนั้นจึงจัดเตรียมข้อมูลเพื่อใช้ในการวิเคราะห์เชิงสถิติด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ในระเบียบวิธีวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเชิงคุณภาพ ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยผู้วิจัยจึงนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกมาวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) และเชิงประเด็น (Thematic Analysis) โดยเริ่มจากการพิจารณาประเด็นหลัก (Major Themes) และแบบแผนที่ปรากฏ (Major Patterns) จากนั้นทำการสังเคราะห์ข้อมูล แยกเป็นประเด็นย่อย (Sub-Themes) และหัวข้อย่อย (Categories) แล้ววิเคราะห์จากภาพรวมสู่รายละเอียดเพื่อให้ได้ข้อค้นพบที่ชัดเจน

การวิจัยเชิงปริมาณ ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบ

เชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) เพื่อทดสอบความสอดคล้องกลมกลืนระหว่างโมเดลสมมุติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์

จริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

การวิจัยในครั้งนี้ได้รับการรับรองจริยธรรมการวิจัยจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคนของมหาวิทยาลัยเวสเทิร์น หมายเลขการรับรอง WTU 2568-0080

ผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ที่ 1. ผลการวิจัยพบว่ากลยุทธ์การพัฒนางานองค์กรทั้งสองด้าน ได้แก่ ทรัพยากรการบริหาร 4M's และการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) พบว่า ทั้งสองด้านอยู่ในระดับมาก สะท้อนให้เห็นว่าธนาคารพาณิชย์มีการดำเนินกลยุทธ์อย่างมีระบบ ครอบคลุมทั้งด้านทรัพยากรภายในและการบริหารลูกค้าภายนอก ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนางานองค์กรให้บรรลุผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืนในอนาคต ดังตารางที่ 1 และ 2

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลยุทธ์การพัฒนางานองค์กร ทรัพยากรการบริหาร

ทรัพยากรการบริหาร 4M's	Mean	SD	ระดับ
1. ด้านมนุษย์ (Man)	4.21	0.61	มาก
2. ด้านเงิน (Money)	4.29	0.65	มาก
3. ด้านวัสดุอุปกรณ์ (Material)	4.37	0.63	มาก
4. ด้านความสามารถในการจัดการ(Management)	4.31	0.61	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.30	0.63	มาก

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลยุทธ์การพัฒนางานองค์กร การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM)

การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM)	Mean	SD	ระดับ
1. ด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า	4.37	0.62	มาก
2. ด้านวัฒนธรรมองค์กรกับความสัมพันธ์กับลูกค้า	4.33	0.61	มาก
3. ด้านการจัดการองค์ความรู้	4.38	0.61	มาก
4. ด้านการใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหารลูกค้าสัมพันธ์	4.46	0.63	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.39	0.62	มาก

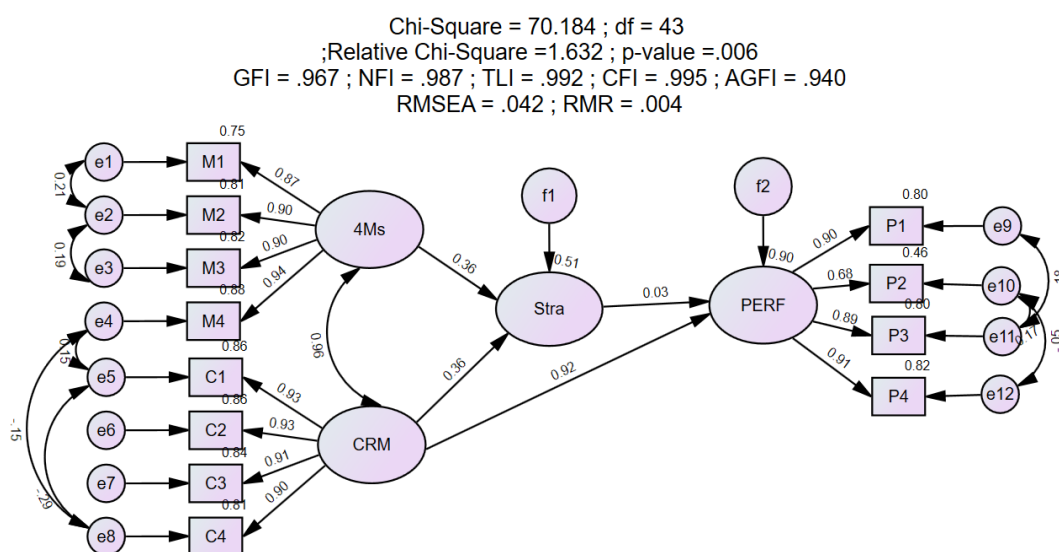
วัตถุประสงค์ที่ 2. ผลการวิจัยพบว่าผลการปฏิบัติงานขององค์กรตามแนวคิดการวัดผลองค์กรแบบสมดุล (Organization Performance : Balanced Scorecard: BSC) มีค่าเฉลี่ยรวม และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ในระดับ มาก แสดงว่าธนาคารพาณิชย์มีการดำเนินงานโดยรวมในระดับที่มีประสิทธิภาพสูงและสามารถขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างเหมาะสมในทุกมิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าผลการ

ปฏิบัติงานทุกด้าน การเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และการพัฒนา มีค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน อยู่ในระดับ มาก ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลยุทธ์การพัฒนารององค์กร ผลการปฏิบัติงานขององค์กร (Organization Performance) การวัดผลองค์กรแบบสมดุล (BSC)

ผลการปฏิบัติงานขององค์กร (Organization Performance)	Mean	SD	ระดับ
การวัดผลองค์กรแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC)			
1. ผลการปฏิบัติงานขององค์กรด้านการเงิน	4.43	0.62	มาก
2. ผลการปฏิบัติงานขององค์กรด้านลูกค้า	4.01	0.47	มาก
3. ผลการปฏิบัติงานขององค์กรด้านกระบวนการภายใน	4.31	0.60	มาก
4. ผลการปฏิบัติงานขององค์กรด้านการเรียนรู้และการพัฒนา	4.34	0.62	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.27	0.58	มาก

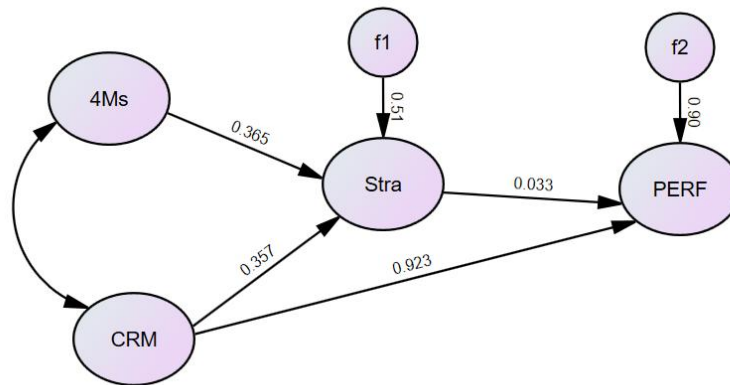
วัตถุประสงค์ที่ 3. ผลการวิจัยพบว่า โมเดลสมมติฐานมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในระดับดีมาก โดยมีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานที่ยอมรับได้ทุกค่า ได้แก่ $\chi^2 = 70.184$, $df = 43$, $\chi^2/df = 1.632$, CFI = 0.995, GFI = 0.967, AGFI = 0.940, RMSEA = 0.042, TLI = 0.992 และ RMR = 0.004 ตามภาพที่ 2 ดังนี้



ภาพที่ 2 แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลสมมติฐาน(Hypothesis Model)

วัตถุประสงค์ที่ 4. ผลการวิจัยพบว่า ผลการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์ในโมเดลการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (CRM) เป็นปัจจัยที่มีบทบาทสำคัญที่สุด เนื่องจาก CRM ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของธนาคารพาณิชย์ทั้งในลักษณะของ อิทธิพลทางตรง ด้วยค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.923 และ อิทธิพลทางอ้อมผ่านกลยุทธ์การพัฒนารององค์กร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางจาก

CRM ไปยัง Stra เท่ากับ 0.357 ขณะที่ทรัพยากรการบริหารองค์กรตามแนวคิด 4M's ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานในลักษณะของอิทธิพลทางอ้อมผ่านกลยุทธ์การพัฒนาองค์กรเพียงเส้นทางเดียวโดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางจาก 4M's ไปยัง Stra เท่ากับ 0.365 ตามภาพที่ 3 ดังนี้



ภาพที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย โดยอ้างอิงจากค่าที่ได้จากโมเดล SEM และ Path Analysis

อภิปรายผลการวิจัย

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า กลยุทธ์การพัฒนาองค์กรทั้งในด้านทรัพยากรการบริหาร 4M's (ค่าเฉลี่ย = 4.30) และการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) (ค่าเฉลี่ย = 4.39) อยู่ในระดับมาก สะท้อนให้เห็นว่าธนาคารพาณิชย์มีการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ครอบคลุมทั้งทรัพยากรภายในและการสร้างคุณค่ากับลูกค้าอย่างเป็นระบบ โดยผลดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ Drucker (1973) ที่ชี้ว่าการบริหารคน เงิน วัสดุ และการจัดการเป็นฐานสำคัญของประสิทธิภาพองค์กร และสอดคล้องกับมุมมองของ Kotler and Keller (2016) รวมถึง Buttle (2009), and Chen and Popovich (2003) ที่เห็นว่า CRM เป็นกระบวนการบูรณาการข้อมูลลูกค้า บุคลากร กระบวนการ และเทคโนโลยีเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวให้เกิดคุณค่าสูงสุด ผลการวิจัยดังกล่าวจึงสะท้อนว่าธนาคาร มีการพัฒนากลยุทธ์บนฐานของทรัพยากรและลูกค้าอย่างสมดุล ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญต่อการยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานตามแนวทาง Balanced Scorecard ของ Kaplan and Norton (1996)

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า ค่าเฉลี่ยรวมของ Balanced Scorecard เท่ากับ 4.27 (SD = 0.58) อยู่ในระดับมาก สะท้อนว่าธนาคารพาณิชย์มีประสิทธิภาพการดำเนินงานเชิงยุทธศาสตร์ในทุกมิติ โดยด้านการเงินมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด (Mean = 4.43) แสดงถึงผลตอบแทนและเสถียรภาพทางการเงินที่อยู่ในระดับดีมาก ขณะที่ด้านกระบวนการภายใน (Mean = 4.31) และด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Mean = 4.34) ซึ่งชี้ให้เห็นถึงความสามารถในการบริหารกระบวนการและการเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง แม้อันดับลูกค้า (Mean = 4.01) จะมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดในทั้งสี่มิติ แต่ยังคงอยู่ในระดับมาก สะท้อนถึงความพยายามของธนาคารในการรักษามาตรฐานคุณภาพการบริการให้สอดคล้องกับความคาดหวังของผู้ใช้บริการ ทั้งนี้ ผลการประเมินสอดคล้องกับแนวคิด

Balanced Scorecard ของ Kaplan and Norton (1996) ที่เน้นการพัฒนางองค์กรอย่างสมดุลทั้งด้านการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้เพื่อให้เกิดผลลัพธ์เชิงกลยุทธ์อย่างยั่งยืน

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 3 พบว่า ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) พบว่าโมเดลสมมติฐานมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในระดับดีมาก ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด (Hair et al., 2010)

ผลการวิจัยเชิงสาเหตุชี้ให้เห็นว่า กลยุทธ์การพัฒนางองค์กรเป็นกลไกสำคัญที่เชื่อมโยงทรัพยากรการบริหารและการบริหารลูกค้าสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของธนาคารพาณิชย์ โดยการบริหารทรัพยากรและการมุ่งเน้นลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพจะส่งเสริมการดำเนินกลยุทธ์องค์กรที่มีประสิทธิผล และนำไปสู่การยกระดับผลการดำเนินงานตามกรอบ Balanced Scorecard รวมทั้งเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 4 พบว่า การบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (CRM) เป็นปัจจัยที่มีบทบาทสำคัญที่สุดต่อผลการปฏิบัติงานของธนาคารพาณิชย์ โดย CRM ส่งผลทั้งทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน และทางอ้อมผ่านกลยุทธ์การพัฒนางองค์กร สะท้อนให้เห็นว่า CRM เป็นกลไกเชิงกลยุทธ์ที่สามารถสร้างคุณค่าและผลลัพธ์ทางธุรกิจได้โดยตรง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Buttle (2009) ที่มองว่า CRM เป็นกลยุทธ์หลักในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้า ขณะที่ทรัพยากรการบริหารองค์กรตามแนวคิด 4M's ของ Drucker (1973) ส่งผลโดยอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานผ่านกลยุทธ์การพัฒนางองค์กรเท่านั้น สะท้อนว่าทรัพยากรจะก่อให้เกิดคุณค่าได้เมื่อถูกนำไปใช้ผ่านการกำหนดกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

องค์ความรู้อันเป็นผลมาจากการวิจัย ครั้งนี้คือ โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุแบบบูรณาการ (4M's + CRM) → กลยุทธ์การพัฒนางองค์กร → ผลการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งเป็นกระบวนการพัฒนางองค์กรด้วยกลยุทธ์เพื่อให้ส่งผลต่อการปฏิบัติงานขององค์กร ดังแผนภาพ



โมเดลแสดงให้เห็นว่า ทรัพยากรการบริหาร 4M's และการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) เป็นปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ขับเคลื่อนกลยุทธ์การพัฒนางานองค์กร ซึ่งส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของธนาคารพาณิชย์ทั้งทางตรงและทางอ้อม ผลการศึกษานี้มีคุณค่าในสองระดับ กล่าวคือ ในเชิงทฤษฎี โมเดลดังกล่าวช่วยขยายกรอบแนวคิดด้านการพัฒนางานองค์กรโดยบูรณาการแนวคิดทรัพยากรการบริหารและการบริหารลูกค้าสัมพันธ์เข้ากับการอธิบายผลการปฏิบัติงานขององค์กรอย่างเป็นระบบ ขณะที่ในเชิงประจักษ์ ผลการวิเคราะห์ด้วยโมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) ยืนยันว่าโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ สะท้อนให้เห็นถึงความเหมาะสมของโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในบริบทธนาคารพาณิชย์

นอกจากนี้ โมเดลที่พัฒนาขึ้นยังช่วยเติมเต็มช่องว่างขององค์ความรู้เดิม เนื่องจากงานวิจัยที่ผ่านมาโดยส่วนใหญ่มักศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรองค์กร การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ และผลการปฏิบัติงานแยกจากกัน หรือมุ่งเน้นความสัมพันธ์ทางตรงเป็นหลัก ขณะที่ผลการวิจัยครั้งนี้แสดงให้เห็น บทบาทเชิงสาเหตุของกลยุทธ์การพัฒนางานองค์กรในฐานะตัวแปรคั่นกลาง (mediating variable) ที่ถ่ายทอดอิทธิพลของทรัพยากรการบริหารและการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ไปสู่ผลการปฏิบัติงานของธนาคารพาณิชย์อย่างเป็นระบบ ซึ่งช่วยอธิบายกลไกเชิงกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงทรัพยากรขององค์กรกับผลลัพธ์การดำเนินงานได้ชัดเจนยิ่งขึ้นในบริบทธนาคารพาณิชย์ไทย.

สรุป

ผลการวิจัยทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณชี้ให้เห็นอย่างสอดคล้องกันว่า ทรัพยากรการบริหาร 4M's และ การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) เป็นกลไกกลยุทธ์สำคัญที่มีอิทธิพลโดยตรงและโดยอ้อมต่อกลยุทธ์การพัฒนางานองค์กร ซึ่งส่งผลต่อ ผลการปฏิบัติงานของธนาคารพาณิชย์ในทุกมิติ ภายใต้กรอบแนวคิด Balanced Scorecard (BSC) ผลการศึกษพบว่าธนาคารพาณิชย์ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการเงินเพื่อยกระดับคุณภาพการบริการ และการสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกกับลูกค้าอย่างยั่งยืน นอกจากนี้ ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) ยังยืนยันว่าโมเดลที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดีมาก สะท้อนให้เห็นถึงความเหมาะสมของกรอบแนวคิดและตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย โดยสรุปได้ว่า ธนาคารพาณิชย์ที่สามารถบูรณาการ ทรัพยากรการบริหาร 4M's และ CRM อย่างมีประสิทธิภาพจะสามารถกำหนดและขับเคลื่อนกลยุทธ์องค์กรได้อย่างเป็นระบบ นำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน การสร้างความพึงพอใจของลูกค้า และความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว อีกทั้งผลการวิจัยนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของธนาคารพาณิชย์และหน่วยงานกำกับดูแลด้านการเงิน เพื่อสร้างความยั่งยืนในยุคดิจิทัลได้อย่างเป็นรูปธรรม

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่าธนาคารพาณิชย์มีการดำเนินกลยุทธ์ด้านทรัพยากรการบริหาร 4M's และ CRM อยู่ในระดับมาก หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรนำข้อมูลนี้ไปใช้ยกระดับการกำหนดกลยุทธ์ให้มีความเข้มแข็งยิ่งขึ้น โดยเฉพาะ ฝ่ายบริหารระดับสูงและฝ่ายกลยุทธ์องค์กร ควรบูรณาการการจัดการทรัพยากรภายใน 4M's (Man, Money, Material, Management) เข้ากับกลยุทธ์ CRM อย่างเป็นระบบ เพื่อเสริมสร้างพื้นฐานการพัฒนองค์กรในระยะยาว ขณะเดียวกัน ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (HR) ควรเน้นการวางระบบพัฒนาบุคลากรที่รองรับการให้บริการที่ซับซ้อนและแข่งขันสูงในยุคดิจิทัล

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 สะท้อนว่าผลการปฏิบัติงานในทุกมิติของ Balanced Scorecard อยู่ในระดับมาก ทั้งด้านการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และการพัฒนา หน่วยงานภายในธนาคาร เช่น ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์ และฝ่ายพัฒนาคุณภาพองค์กร ควรใช้ข้อมูลนี้เป็นฐานในการกำหนดยุทธศาสตร์เพิ่มประสิทธิภาพในแต่ละมิติให้ลึกขึ้น โดยเฉพาะการพัฒนากระบวนการภายในและระบบการเรียนรู้ของบุคลากร เพื่อรองรับการแข่งขันที่เพิ่มสูงขึ้นในภาคการเงิน รวมถึงการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการเงินและพัฒนาประสบการณ์ลูกค้าให้มีความต่อเนื่องและยั่งยืน

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 3 พบว่าโมเดลสมการโครงสร้างมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดีมาก จึงสามารถใช้เป็นกรอบในการวางแผน ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ของธนาคารพาณิชย์ โดยเฉพาะในฝ่ายวางแผนกลยุทธ์ ฝ่ายพัฒนาองค์กร และฝ่ายบริหารความเสี่ยง เพื่อสนับสนุนการกำหนดนโยบายและการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และผลการปฏิบัติงานขององค์กรอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ โมเดลที่พัฒนาขึ้นยังสามารถใช้เป็นฐานสำหรับการพัฒนาโมเดลเชิงเปรียบเทียบหรือการศึกษาข้ามบริบท ในอุตสาหกรรมการเงินหรือองค์กรบริการอื่นในอนาคต เพื่อขยายความเข้าใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ระหว่างทรัพยากรองค์กร กลยุทธ์การพัฒนองค์กร และผลการดำเนินงานในบริบทที่แตกต่างกัน

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 4 พบว่าการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (CRM) เป็นกลยุทธ์ที่มีอิทธิพลสูงสุดต่อผลการปฏิบัติงาน สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์และพัฒนากิจการดำเนินงานของ ฝ่ายการตลาด ฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์ และฝ่ายดิจิทัลแบงก์กิ้ง เพื่อยกระดับประสบการณ์ลูกค้าและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ขณะเดียวกัน ผลการวิจัยเกี่ยวกับทรัพยากรการบริหารองค์กรตามแนวคิด 4M's ควรถูกนำไปใช้กับ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ และฝ่ายปฏิบัติการ เพื่อให้การจัดสรรและใช้ทรัพยากรเกิดประสิทธิภาพสูงสุดผ่านการขับเคลื่อนด้วยกลยุทธ์การพัฒนองค์กรอย่างเป็นระบบ

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

งานวิจัยนี้ได้ข้อค้นพบ (องค์ความรู้) ที่สำคัญเกี่ยวกับบทบาทกลยุทธ์ของทรัพยากรการบริหาร 4M's และการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) ต่อการขับเคลื่อนกลยุทธ์การพัฒนองค์กรและผลการปฏิบัติงานของธนาคารพาณิชย์ภายใต้กรอบแนวคิด Balanced Scorecard (BSC) ซึ่งมีนัยสำคัญคือการบูรณาการทรัพยากรการบริหาร และ CRM อย่างมีประสิทธิภาพสามารถส่งผลโดยตรงและโดยอ้อมต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน ความพึงพอใจของลูกค้า และความยั่งยืนขององค์กร สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการกำหนดกลยุทธ์และนโยบายบริหารจัดการในธนาคารพาณิชย์ รวมถึงหน่วยงานกำกับดูแลด้านการเงินได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการเงิน การสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกกับลูกค้า และการวัดผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ สำหรับประเด็นในการวิจัยครั้งต่อไป ควรทำวิจัยในประเด็นเกี่ยวกับ

2.1 ทรัพยากรการบริหารและ CRM ในบริบทของธนาคารดิจิทัล (Digital Banking) และ ฟินเทค (FinTech) เพื่อศึกษาผลกระทบต่องยุทธ์และผลการดำเนินงาน

2.2 การวิเคราะห์บทบาทของปัจจัยภายนอก เช่น สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและการแข่งขัน, นโยบายรัฐ และพฤติกรรมผู้บริโภคที่มีต่องยุทธ์และผลการดำเนินงานของธนาคาร

2.3 การศึกษาผลกระทบระยะยาวของทรัพยากรการบริหารและ CRM ต่อความยั่งยืนทางการเงินและความพึงพอใจของลูกค้าในหลายมิติ

เอกสารอ้างอิง

- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2566). *ภูมิทัศน์ภาคการเงินไทย*. สืบค้นจาก <https://www.bot.or.th/th/financial-innovation/financial-landscape.html>
- TRIS Rating. (27 สิงหาคม 2567). *Industry analysis and outlook: แนวโน้มธุรกิจกลุ่มธนาคารพาณิชย์*. สืบค้นจาก <https://media.settrade.com/settrade/Documents/2024/Aug/270824-Tris-Bank.pdf>
- Andrews, K. R. (1971). *The concept of corporate strategy*. Homewood, IL: Irwin.
- Buttle, F. (2009). *Customer relationship management: Concepts and technologies*. (2nd ed.). Oxford, UK: Elsevier.
- Chandler, A.D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of American enterprise*. Boston: MIT Press.
- Chen, I. J., & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM): People, process, and technology. *Business Process Management Journal*, 9(5), 672–688. <https://doi.org/10.1108/14637150310496758>
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297–334. <https://doi.org/10.1007/BF02310555>

Drucker, P. F. (1973). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. New York: Harper & Row.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis*. (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Payne, A., & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167–176. <http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.167>

Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (1995). *Management*. (6th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

The Banker. (2024). *Top 1000 World Banks rankings and insights*. London, UK: Financial Times.

World Bank. (2024). *Global economic prospects: January 2024*. Washington, DC: World Bank.