

กลยุทธ์การป้องกันหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NON-PERFORMING LOANS: NPL)

กรณีศึกษา ธนาคารกสิกรไทย จำกัด



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2557

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การป้องกันหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NON-PERFORMING LOANS: NPL)

กรณีศึกษา ธนาคารกสิกรไทย จำกัด

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 10 มกราคม พ.ศ. 2558



นางสาวจันทิมา สัจจโสภณ
ผู้วิจัย

พาสน์ ทิมทรัพย์,

D.B.A.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

ภูมิพร ธรรมสถิตเดช,

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สามารถสำเร็จลุล่วงได้ ด้วยความกรุณาจากผู้มีพระคุณหลายท่านซึ่งคอยให้คำปรึกษา แนะนำ และดูแลข้าพเจ้ามาโดยตลอด ขอขอบพระคุณมหาวิทยาลัยมหิดล และคณาจารย์ทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้ให้แก่ข้าพเจ้า โดยเฉพาะท่านอาจารย์ที่ปรึกษา ดร.พาสน์ ฑิฆมทรัพย์ ที่ให้คำปรึกษาใส่ใจแนะนำแก่นักศึกษาทุกคน ขอขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.ณัฐสิทธิ์ เกิดศิริ และดร.ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช ที่กรุณาเป็นคณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ เพื่อนๆ MS 16A ทุกคนสำหรับช่วงเวลาดีๆ ด้วยกันตลอดเทอมการศึกษาและครอบครัวที่สนับสนุนและให้กำลังใจตลอด

จันทิมา สัจจโสภณ



กลยุทธ์การป้องกันหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NON-PERFORMING LOANS: NPL)

กรณีศึกษา ธนาคารกสิกรไทย จำกัด

PREVENTIVE STRATEGY OF NON-PERFORMING LOANS: NPL FOR KASIKORN BANK
THAILAND

จันทิมา สัจจโสภณ 5650191

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : รองศาสตราจารย์ฉัฐสิทธิ์ เกิดศรี, Ph.D., พาสน์ ทิมทรัพย์,
D.B.A., ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช, Ph.D.

บทคัดย่อ

สารนิพนธ์ฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อกำหนดกลยุทธ์สำหรับธนาคาร ในการจำนวนหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ อันทำให้ธนาคารต้องกันสำรองเพิ่มสูงขึ้น และเป็นการเพิ่มกำไรให้ธนาคารอีกช่องทางหนึ่ง สาเหตุของปัญหาคือกระบวนการในการคัดกรองลูกค้าเข้าธนาคารไม่มีความรัดกุม และเงื่อนไขที่ดีเพียงพอที่จะบริหารความเสี่ยงของตัวลูกค้า ความเสี่ยงจากการดำเนินธุรกิจลูกค้าและความเสี่ยงทางด้านสินเชื่อ เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการลดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ นั้นได้ทำการศึกษาขั้นตอนปฏิบัติงานแบบปัจจุบัน เพื่อหาขั้นตอนที่ควรแก้ไขและศึกษาหลักเกณฑ์เงื่อนไขการกำหนดลักษณะของลูกค้า เพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะการดำเนินธุรกิจแบบปัจจุบัน เพื่อเพิ่มความรัดกุม และ สะท้อนความเสี่ยงของการดำเนินธุรกิจของลูกค้าและ ปิดความเสี่ยงของธนาคารอันอาจมีผลกระทบต่อหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้แก่ธนาคารในวันข้างหน้า สำหรับการควบคุมขั้นตอนการดำเนินงานให้เป็นไปตามที่กำหนดและตั้งเป้าหมายนั้นไว้ ผ่านเครื่องมือที่สำคัญทั้ง 3 ประเภท คือ Change Management เพื่อบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรให้ยั่งยืนโดยดำเนินการผ่าน Project Management ที่กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบพร้อมรายละเอียดในการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอน จนกระทั่งบริหารการเปลี่ยนแปลงสำเร็จสมบูรณ์ และประเมิน ติดตามผลการดำเนินงาน โดยตัวชี้วัด (KPI) เพื่อตรวจสอบว่าผลลัพธ์ที่ได้เป็นไปตามที่คาดหวังหรือไม่

คำสำคัญ: หนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้/หลักเกณฑ์การคัดกรองลูกค้า/NPL/ธนาคารพาณิชย์

บทที่ 1

บทนำ

ธนาคารพาณิชย์ เป็นตัวแปรสำคัญที่ขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจ เนื่องจากเป็นแหล่งเงินทุนที่สำคัญของภาคธุรกิจผ่านการปล่อยสินเชื่อ ทั้งนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้(Non-Performing Loans) เป็นปัญหาหนึ่งที่เกิดจากการปล่อยสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์ ซึ่งเกิดจากลูกหนี้ไม่สามารถชำระคืนหนี้ได้ตามกำหนดระยะเวลา และส่งผลกระทบต่อสถานะทางการเงินของธนาคารพาณิชย์ โดยเฉพาะธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ ซึ่งมีการปล่อยสินเชื่อให้กับภาคธุรกิจในปริมาณที่สูง หากเกิดปัญหาหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ขึ้นย่อมส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศ อีกทั้งจากปี 2556 เศรษฐกิจไทยเผชิญความผันผวนและแรงกดดันทั้งจากปัจจัยภายในและนอกประเทศ เนื่องจากภาพรวมเศรษฐกิจทั่วโลกที่ฟื้นตัวอย่างช้าๆ ร่วมกับปัจจัยกดดันในประเทศอื่นๆ ทำให้เกิดปัญหาหนี้ครัวเรือนที่เพิ่มความน่ากังวลมากขึ้น ตลอดจนปัญหาความไม่แน่นอนทางการเมืองที่ปรากฏต่อเนื่องมาจากการบริโภคภาคประชาชนและการลงทุนของผู้ประกอบการที่ชะลอตัวลง เศรษฐกิจไทยจึงขยายตัวได้น้อยกว่าที่คาดการณ์ยังส่งผลให้จำนวนลูกหนี้ค้างจ่ายในธนาคารสูงมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง ในปี 2557 นี้

ธนาคารกสิกรไทยได้กำหนดยุทธศาสตร์ที่ยึดมั่นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง และเน้นการพัฒนาธุรกิจทั้งในมิติของกลุ่มลูกค้า กลุ่มผลิตภัณฑ์ และช่องทางหลักในการให้บริการลูกค้าให้สนับสนุนโอกาสในการขยายธุรกิจของลูกค้า ตลอดจนความต้องการบริการทางการเงินอย่างครบวงจรทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งจะเป็นผลให้ธนาคารสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ธนาคารตั้งเป้าไว้ แต่ทั้งนี้เพื่อการบริหารการเงินการจัดการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ธนาคารต้องเร่งพัฒนากระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการให้สินเชื่อเพื่อลดจำนวนหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้และลดการกันสำรองที่สูงเกินความจำเป็นต่อไป

1.1 ข้อมูลบริษัท

ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ดำเนินงานมาเป็นระยะเวลากว่า 69 ปีที่ผ่านมา ธนาคารมุ่งมั่นในการพัฒนาองค์กรและพัฒนาผลิตภัณฑ์ทางการเงินใหม่อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้บริการที่เป็นเลิศแก่ลูกค้าภายใต้คำขวัญของธนาคารที่ว่า “บริการทุกระดับประทับใจ”

ธนาคารก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 8 มิถุนายน 2488 ด้วยทุนจดทะเบียนแรกเริ่ม 5 ล้านบาท บริการของธนาคารเมื่อเริ่มก่อตั้งคือ การรับฝากเงินและให้ดอกเบี้ยแก่ประชาชนรวมทั้งการให้กู้ยืมเพื่อประกอบธุรกิจ โดยคิดดอกเบี้ยตามความเหมาะสม พนักงานชุดแรกเริ่มเพียง 21 คน มีอาคารซึ่งเป็นสาขาสำนักงานเสื่อป่าในปัจจุบันเป็นที่ทำการแห่งแรก การดำเนินงานของธนาคารประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี เพียง 6 เดือนหรือเพียงงวดบัญชีแรกมียอดเงินฝากสูงถึง 12 ล้านบาท มีสินทรัพย์ 15 ล้านบาท

ธนาคารได้นำหุ้นสามัญเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและเริ่มเข้าทำการซื้อขายเมื่อวันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2519 และได้จดทะเบียนแปรสภาพเป็นบริษัทมหาชนจำกัด เมื่อ พ.ศ. 2536 ธนาคารกสิกรไทยประกอบกิจการธนาคารพาณิชย์ ธุรกิจหลักทรัพย์และธุรกิจที่เกี่ยวข้องตามที่ได้รับอนุญาตไว้ใน พระราชบัญญัติธุรกิจสถาบันการเงินฯ และพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ฯ และประกาศที่เกี่ยวข้อง โดยให้บริการผ่านเครือข่ายสาขาทั่วประเทศ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2556 มีสินทรัพย์จำนวน 2,415,588 ล้านบาท เงินรับฝากจำนวน 1,621,056 ล้านบาท เงินให้สินเชื่อจำนวน 1,501,203 ล้านบาท

ธนาคารมีเครือข่ายสาขาทั่วประเทศ ทั้งสาขาและสำนักงานย่อยในประเทศจำนวน 1,068 สาขา แบ่งเป็นเขตกรุงเทพมหานครจำนวน 316 สาขา และส่วนภูมิภาคจำนวน 752 สาขา มีสาขาและสำนักงานตัวแทนต่างประเทศจำนวน 11 แห่ง ได้แก่ สาขาลอสแอนเจลิส สาขาฮ่องกง สาขามุมบะเคย์แมน สาขาเซินเจิ้น สาขาสิงคโปร์ สาขาฮ่องกง สำนักงานผู้แทนกรุงปักกิ่ง สำนักงานผู้แทนนครเซี่ยงไฮ้ สำนักงานผู้แทนเมืองคุนหมิง สำนักงานผู้แทนงานกรุงโตเกียว และสำนักงานผู้แทนกรุงย่างกุ้ง สาขาและสำนักงานผู้แทนในต่างประเทศเหล่านี้

ธนาคารให้บริการและส่งเสริมความสะดวกต่างๆ ด้านการค้า การเงินระหว่างประเทศไทยและประเทศคู่ค้าทั่วโลก เครื่องเอทีเอ็มที่ตั้งอยู่ในสาขาและนอกสถานที่ทั้งในเขตกรุงเทพมหานครและในส่วนภูมิภาค จำนวน 8,740 เครื่อง นอกจากนี้ ยังได้ติดตั้งเครื่องฝากเงินอัตโนมัติที่สาขาของธนาคาร จำนวน 2,195 เครื่องเพื่อให้บริการลูกค้าได้อย่างทั่วถึงและประทับใจ

- ธนาคารมีภารกิจที่มุ่งมั่นในการเป็นกลุ่มธุรกิจทางการเงินไทยที่แข็งแกร่ง สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าด้วยบริการด้านการเงินที่หลากหลาย ครบถ้วน ในคุณภาพมาตรฐานสากล โดยผสมผสานการใช้เทคโนโลยีและทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้ เพื่อให้บรรลุผลที่ดีและเป็นธรรม ต่อลูกค้า ผู้ถือหุ้น พนักงาน และสังคม

- วิสัยทัศน์ธนาคารกสิกรไทยมีความมุ่งมั่นเป็นกลุ่มธุรกิจทางการเงินที่มั่นคงที่สุด ที่ริเริ่มในสิ่งใหม่ และกระทำทุกวิถีทางเพื่อเป็นกลุ่มธุรกิจทางการเงินที่ให้บริการอย่างดีที่สุดแก่ลูกค้า
- ค่านิยมหลักของธนาคารของธนาคารคือ การยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง, การทำงานร่วมกันเป็นทีมของทั้งองค์กร, ความเป็นมืออาชีพ และการริเริ่มสิ่งใหม่

1.2 กลุ่มลูกค้าและบริการของธนาคาร

กลุ่มลูกค้าหลักของธนาคารมีสองกลุ่มใหญ่คือ กลุ่มลูกค้าบุคคล (B2C) และกลุ่มลูกค้าบริษัท (B2B) นอกจากนี้ธนาคารยังมีแผนขยายการเติบโตทั้งในและต่างประเทศ โดยเฉพาะประเทศจีน เกาหลี และญี่ปุ่น ซึ่งบริการต่างๆ ธนาคารได้จัดแบ่งตามประเภทดังต่อไปนี้

1. กลุ่มลูกค้าบุคคล (B2C)

ประเภทผลิตภัณฑ์	ชื่อผลิตภัณฑ์
บัญชีเงินฝาก	เงินฝากออมทรัพย์ เงินฝากประจำ เงินฝากกระแสรายวัน
บัตรเครดิต	เงินฝากออมทรัพย์ บัตรเครดิตกสิกรไทย-วิซ่า บัตรเครดิตกสิกรไทย-มาสเตอร์การ์ด บัตรเครดิตร่วม
บัตรเดบิต	บัตรเดบิตกสิกรไทย บัตรเว็บการ์ด การลงทุน
ประเภทผลิตภัณฑ์	ชื่อผลิตภัณฑ์
บริการตัวแลกเงินกสิกรไทย	บริการซื้อขายตราสารหนี้ในตลาดรอง ตัวเงินลงทุนที่มีเงื่อนไขพิเศษ
เงินกู้เพื่อที่อยู่อาศัย	สินเชื่อบ้านกสิกรไทย สินเชื่อบ้านทวีทรัพย์ สินเชื่ออเนกประสงค์กสิกรไทย
สินเชื่อบุคคล	สินเชื่อเงินสดทันใจกสิกรไทย

2. กลุ่มลูกค้าธุรกิจ (B2B)

ประเภทธุรกรรม	วัตถุประสงค์
ธุรกรรมในประเทศ	บริการจัดการด้านการเงินครบวงจร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ประหยัดเวลาและต้นทุน
ธุรกรรมระหว่างประเทศ	บริการธุรกิจการค้าระหว่างประเทศครบวงจรครอบคลุม เครือข่ายทั่วโลกพร้อมบริการจากผู้เชี่ยวชาญ
สินเชื่อ	บริการสินเชื่อธุรกิจ พร้อมคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญ เพื่อรองรับการ เติบโต
สินเชื่อเครือข่ายธุรกิจ	ผลิตภัณฑ์ชุดเครือข่ายธุรกิจ ครบวงจร เพื่อผู้ซื้อ ผู้ขาย และ ผลิตภัณฑ์รับซื้อลูกหนี้การค้า
ประกันชีวิตและทรัพย์สิน	บริการประกันชีวิตและทรัพย์สินเพื่อธุรกิจการค้าที่ราบรื่น พร้อมก้าวอย่างมั่นคง
ผลิตภัณฑ์บริหารความเสี่ยงทาง การเงิน	บริหารความเสี่ยงทางการเงินในอัตราแลกเปลี่ยน และอัตราดอกเบี้ย ด้วยคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญ

1.3 ผลประกอบการและผลการดำเนินงาน

จากเกณฑ์การวัดประสิทธิภาพของธนาคารในด้านผลการดำเนินงานและด้านคุณภาพของงบดุลที่แสดงเห็นถึงประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ความสามารถในการแข่งขันควบคู่ไปกับเสถียรภาพและความมั่นคงของธนาคารในงบประมาณปี 2556 พบว่าธนาคารกสิกรไทยอยู่ที่ลำดับที่ 3 รองจากธนาคารกรุงเทพและธนาคารไทยพาณิชย์ ซึ่งตกลจากอันดับที่ 2 เมื่อปีที่แล้วมาอยู่อันดับที่ 3 มีรายได้รวมที่ 203,847.68 ล้านบาทและมีกำไรสุทธิสูงเป็นอันดับที่ 2 ที่ 41,324.81 ล้านบาท เพิ่มขึ้นประมาณ 17.20%

กลยุทธ์สำหรับลูกค้าธุรกิจคือการมุ่งเน้นการรักษาความเป็นผู้นำในตลาด SME ในทุกพื้นที่ที่มีศักยภาพผ่านผู้ดูแลความสัมพันธ์ลูกค้าทั้งในด้านการปรึกษาทางการเงิน การทำธุรกรรมที่สะดวกสบาย การสร้างเครือข่ายธุรกิจที่เข้มแข็งและการเสริมสร้างองค์ความรู้ และ 3 กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการให้บริการทางการเงินหลักของลูกค้าทั่วประเทศและมุ่งเน้นการขยายฐานลูกค้าโดยเฉพาะ

ในพื้นที่จังหวัดยุทธศาสตร์ ผ่านการสื่อสารการตลาดที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับลูกค้าในแต่ละท้องถิ่น โดยกลยุทธ์สำคัญที่ธนาคารมุ่งเน้นคือ

1. การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่แตกต่างกัน ทั้งกลุ่มลูกค้าผู้ประกอบการที่มีข้อจำกัดด้านหลักทรัพย์ค้ำประกัน และกลุ่มลูกค้าผู้ประกอบการที่ต้องการลดผลกระทบจากปัจจัยทางธุรกิจ เช่น ลูกค้าที่ได้รับผลกระทบจากการปรับขึ้นค่าแรงขั้นต่ำ 300 บาท ลูกค้าที่ต้องการความยืดหยุ่นในการใช้บริการสินเชื่อเพื่อบริหารสภาพคล่อง ลูกค้าที่ขาดประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจ และลูกค้าที่ต้องการลงทุนกับคู่ค้ารายใหญ่ เป็นต้น

2. การสร้างแบรนด์และทำการตลาด โดยมุ่งที่ฐานการตลาดต่างจังหวัด ด้วยกลยุทธ์การตลาดท้องถิ่น (Localized Marketing) เพื่อให้เข้าถึงกลุ่มผู้ประกอบการที่ยังไม่เป็นลูกค้าของธนาคาร และตอบสนองต่อความต้องการที่แตกต่างกันของลูกค้าในแต่ละพื้นที่ นอกจากนี้ ยังส่งเสริมแบรนด์ K SME ของธนาคาร ให้เป็นที่รู้จักในกลุ่มผู้ที่มีหวังเริ่มต้นธุรกิจและกลุ่มผู้ที่เพิ่งเริ่มต้นทำธุรกิจทั่วประเทศ ทั้งด้วยการสนับสนุนด้านองค์ความรู้ในการดำเนินธุรกิจ และการจัดกิจกรรมส่งเสริมการตลาดอย่างต่อเนื่อง

3. การส่งมอบประสบการณ์การขายและบริการที่เป็นเลิศ โดยมุ่งพัฒนาคุณภาพของทีมดูแลลูกค้าและผู้ประกอบการ ผ่านการประเมินผลงานของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ ทั้งในมิติของการที่ลูกค้าสามารถติดต่อพนักงานได้ง่ายและพนักงานสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ตลอดเวลาโดยเฉพาะในเวลาเร่งด่วน การนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการของธนาคารอย่างครบถ้วนและเหมาะสมกับธุรกิจและความต้องการ ตลอดจนการช่วยติดตามและแจ้งสถานะการสมัครหรือการแก้ไขปัญหาอย่างต่อเนื่อง

สำหรับแนวโน้มปี 2557 คาดว่าการดำเนินธุรกิจของธนาคารพาณิชย์ไทยคงต้องเผชิญกับความท้าทายมากขึ้น จากภาวะเศรษฐกิจในประเทศที่ยังอาจชะลอตัวและมีความไม่แน่นอนสูงจากหลายปัจจัยเสี่ยง ส่งผลให้มีความเป็นไปได้ว่าสินเชื่อบริการสินเชื่อในอัตราที่ชะลอลง ซึ่งคงส่งผลกระทบต่ออัตราดอกเบี้ยของเงินฝากให้ชะลอลงตามไปด้วย อย่างไรก็ตาม ภาวะการแข่งขันของธนาคารพาณิชย์ไทยยังคงมีแนวโน้มรุนแรงทั้งในมิติของสินเชื่อและเงินฝาก เนื่องจากทุกธนาคารคงต้องมุ่งปรับกลยุทธ์เพื่อรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดไว้ สำหรับประเด็นที่ต้องติดตามต่อเนื่อง คงเป็นเรื่องคุณภาพสินทรัพย์ โดยภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัว ประกอบกับภาวะหนี้ครัวเรือนที่อยู่ในระดับสูง อาจส่งผลให้สัดส่วนหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (เอ็นพีแอล) ต่อสินเชื่อรวมเพิ่มสูงขึ้นได้ ขณะเดียวกัน ยังต้องติดตามผลกระทบจากการปรับลดวงเงินในมาตรการผ่อนคลาฯเชิงปริมาณของสภ.ฯต่อสภาพคล่องของระบบการเงินไทย อันอาจมีอิทธิพลตามมาต่อสภาพคล่องของระบบธนาคารพาณิชย์และการวางแผนบริหารผลิตภัณฑ์เงินฝากของธนาคารพาณิชย์ในระยะถัดไปได้ นอกจากนี้ ด้วย

แนวโน้มความต้องการบริการทางการเงินของลูกค้าที่ปรับเปลี่ยนไปตามยุคสมัยและวิวัฒนาการทางเทคโนโลยี ตลอดจนสังคมออนไลน์ที่ลดข้อจำกัดเรื่องพรมแดน ทำให้ธนาคารพาณิชย์ต้องพัฒนารูปแบบและช่องทางการให้บริการ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างเศรษฐกิจและสังคม ตลอดจนภาคการเงินไทย ที่จะนำไปสู่

การขยายตัวของเมือง และมีความเชื่อมโยงภายในภูมิภาคอาเซียนสูงขึ้น โดยเฉพาะจากการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนและความร่วมมืออาเซียน+3 ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2556 ธนาคารพาณิชย์ทั้งระบบ ประกอบด้วย ธนาคารพาณิชย์จดทะเบียนในประเทศ 16 แห่งและสาขาธนาคารพาณิชย์ต่างประเทศ 14 แห่ง มีส่วนแบ่งการตลาดทางด้านสินทรัพย์ เงินรับฝาก และเงินให้สินเชื่อแก่ลูกหนี้สุทธิ ดังนี้

ธนาคาร	สินทรัพย์	ส่วนแบ่ง ตลาด (ร้อยละ)	เงินรับฝาก	ส่วนแบ่ง ตลาด (ร้อยละ)	เงินให้ สินเชื่อ แก่ลูกหนี้ สุทธิ	ส่วนแบ่ง ตลาด (ร้อยละ)
กรุงเทพ	2,502,750	15.46	1,871,061	17.12	1,615,612	15.65
กรุงไทย	2,502,231	15.46	1,884,262	17.24	1,654,527	16.03
ไทยพาณิชย์	2,383,608	14.73	1,820,728	16.66	1,669,018	16.17
กสิกรไทย	2,092,060	12.93	1,532,588	14.02	1,380,089	13.37
กรุงศรี อยุธยา	1,074,348	6.64	768,390	7.03	801,552	7.77

ผลกำไรสุทธิงวด 6 เดือนแรก ปี 2557 ของธนาคารพาณิชย์ชั้นนำ 5 แห่ง เป็นดังนี้

ธนาคาร	ครั้งแรกปี 2557 (ล้านบาท)	ครั้งแรกปี 2556 (ล้านบาท)	การเปลี่ยนแปลง %
กรุงเทพ	27,852	25,760	8.1 %
กรุงไทย	23,670	21,085	12.3%
ไทยพาณิชย์	17,994	19,265	-6.6%
กสิกรไทย	4,417	2,068	102.2%

จากผลการดำเนินงาน 6 เดือนของปี 2557พบว่าธนาคารกสิกรไทยสามารถทำรายได้เป็นอันดับ 2 ของอุตสาหกรรมของจากธนาคารไทยพาณิชย์ แต่มีการเปลี่ยนแปลงในอัตราการเปลี่ยนแปลงเพิ่มสูงจากปีที่แล้วอยู่ในเกณฑ์ที่ดีกว่าธนาคารไทยพาณิชย์หรืออีกนัยหนึ่งคือ มีศักยภาพในการสร้างรายได้ที่ดีมากกว่านั่นเอง

รายการทางการเงินที่สำคัญ	ไตรมาส 3 ปี 2557	ไตรมาส 2 ปี 2557	ไตรมาส 4 ปี 2556
สินทรัพย์รวม	2,415,588 ล้านบาท	75,790ล้านบาท	125,543 ล้านบาท
สินเชื่อด้วยคุณภาพ ต่อเงินให้สินเชื่อ (% NPL Gross)	2.16%	2.14%	2.11%
อัตราเพื่อหนี้สงสัยจะสูญ ต่อเงินให้สินเชื่อด้วยคุณภาพ (Coverage Ratio)	142.39%	140.83%	134.52%

สำหรับการผลกำไรสุทธิ ณ ไตรมาสที่ 3 ประจำปี 2557 คือ 36,187 ล้านบาทเมื่อเทียบกับงวดเดียวกันกับปีที่แล้วพบว่าเพิ่มขึ้นจากปีก่อน 13.80% หรือ 4,389 ล้านบาท ส่วนมากจากการเพิ่มขึ้นของรายได้ดอกเบี้ยสุทธิที่ 7,715 ล้านบาทหรือ 14.38% ทำให้อัตราผลตอบแทนสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดรายได้สุทธิ (Net Interest Margin : NIM) อยู่ที่ 3.70% ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่สูงขึ้นจากงวดเดียวกันของปีก่อน เนื่องจากกลุ่มเงินฝากที่มีอัตราดอกเบี้ยสูงมีการครบกำหนดไปทำให้ธนาคารมีต้นทุนดอกเบี้ยจ่ายลดลง อีกทั้งรายได้ที่ไม่ใช่ดอกเบี้ยเช่น รายได้จากค่าธรรมเนียมและบริการสุทธิ และรายได้สุทธิจากการรับประกันภัยเพิ่มสูงขึ้นทั้งสิ้นเป็นจำนวน 5,730 ล้านบาทหรือ 15.98% ประเภทสินเชื่อแยกตามกลุ่มธุรกิจลูกค้าประจำปี 2555 และ 2556

ตารางที่ 1.1 เงินให้สินเชื่อ ปี 2255-2556

เงินให้สินเชื่อ หน่วย: ล้านบาท	31 ธ.ค. 2556		31 ธ.ค. 2555	
	กลุ่มลูกค้าธุรกิจ	กลุ่มลูกค้าบุคคล	กลุ่มลูกค้าธุรกิจ	กลุ่มลูกค้าบุคคล
เงินให้สินเชื่อ	964,007	382,440	884,824	346,601

หมายเหตุ :

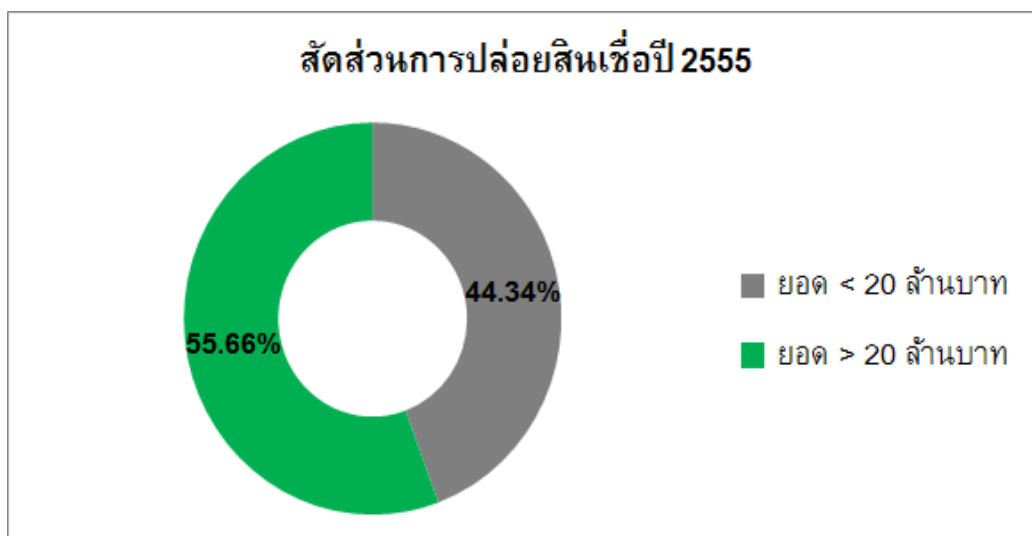
- กลุ่มลูกค้าธุรกิจ ประกอบด้วย ลูกค้าผู้ประกอบการธุรกิจ ที่ทำธุรกิจในนามบริษัท จดทะเบียน และในนามบุคคลธรรมดา รวมถึงรัฐบาล รัฐวิสาหกิจ สถาบันการเงิน ฯลฯ โดยธนาคาร ให้บริการทางการเงิน ได้แก่ เงินกู้ระยะยาว เงินทุนหมุนเวียน การออกหนังสือค้ำประกัน บริการธุรกรรมระหว่างประเทศ การร่วมให้สินเชื่อกับสถาบันการเงินอื่น (Syndicated Loan) การจัดการสภาพคล่องแบบครบวงจร (Cash Management Solution)
- กลุ่มลูกค้าบุคคล ได้แก่ ลูกค้าบุคคลธรรมดาที่ใช้ผลิตภัณฑ์และบริการต่างๆ ของธนาคาร ได้แก่ บัญชีเงินฝาก บัตรเดบิต บัตรเครดิต สินเชื่อบุคคล สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย บริการด้านการลงทุนและที่ปรึกษาด้านการลงทุน รวมไปถึงบริการธุรกรรมทางการเงินต่างๆ

1.4 สภาพปัญหา

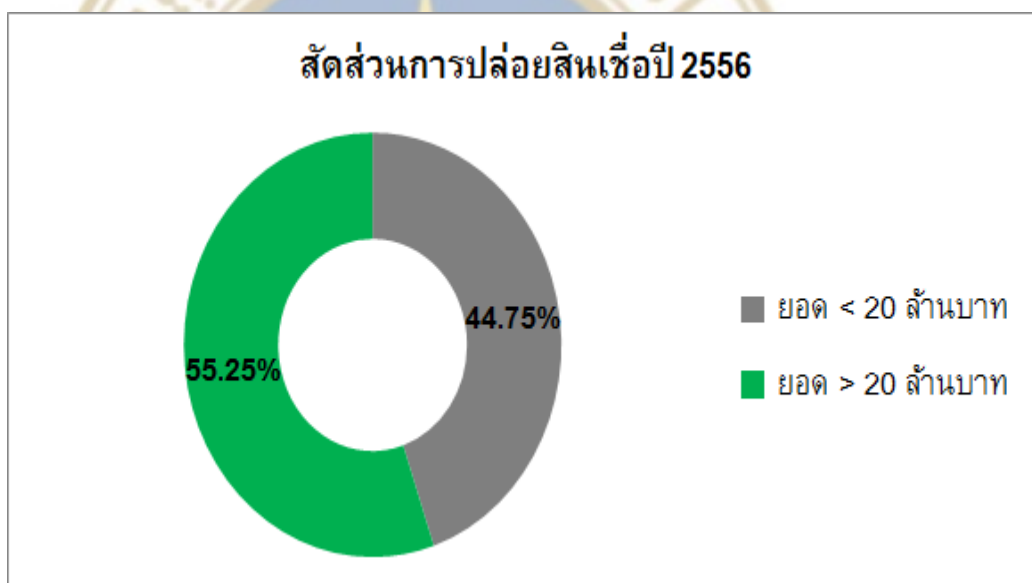
สถานการณ์สินเชื่อของธนาคารจะเห็นว่ากลุ่มลูกค้าธุรกิจเป็นลูกค้าสินเชื่อที่มีสัดส่วนมากกว่าลูกค้าบุคคลและมียอดการเติบโตของสินเชื่อเพิ่มขึ้นจำนวน 79,183 ล้านบาท หรือร้อยละ 8.95 จาก ณ สิ้นปี 2555 ส่วนมากมาจากการขยายตัวของสินเชื่อทั้งระยะสั้นและระยะยาวภายในประเทศ โดยเฉพาะในกลุ่ม อุตสาหกรรมการเกษตร วัสดุและอุปกรณ์ก่อสร้าง และการพาณิชย์

สำหรับสินเชื่อกลุ่มลูกค้าบุคคล เพิ่มขึ้นจำนวน 35,839 ล้านบาท หรือร้อยละ 10.34 จากสิ้นปี 2555 ซึ่งสะท้อนการเติบโตในทุกผลิตภัณฑ์ โดยเฉพาะสินเชื่อบัตรเครดิต จากการนำเสนอบัตรเครดิตร่วมกับพันธมิตรธุรกิจต่างๆ และขยายฐานบัตรไปยังกลุ่มลูกค้าผู้ประกอบการ รวมถึงรายการส่งเสริมการตลาดที่สร้างความแตกต่าง ขณะที่สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยที่เติบโตรองลงมาสอดคล้องกับการเติบโตตามภาวะเศรษฐกิจ ด้วยการสานต่อความสัมพันธ์ที่ดีกับพันธมิตรบริษัท อสังหาริมทรัพย์ทั้งในกรุงเทพฯ และส่วนภูมิภาค โดยมีการรณรงค์การชำระหนี้ตามกำหนดในทุกผลิตภัณฑ์สินเชื่อ เพื่อรักษาคุณภาพสินเชื่อที่ได้อย่างต่อเนื่อง

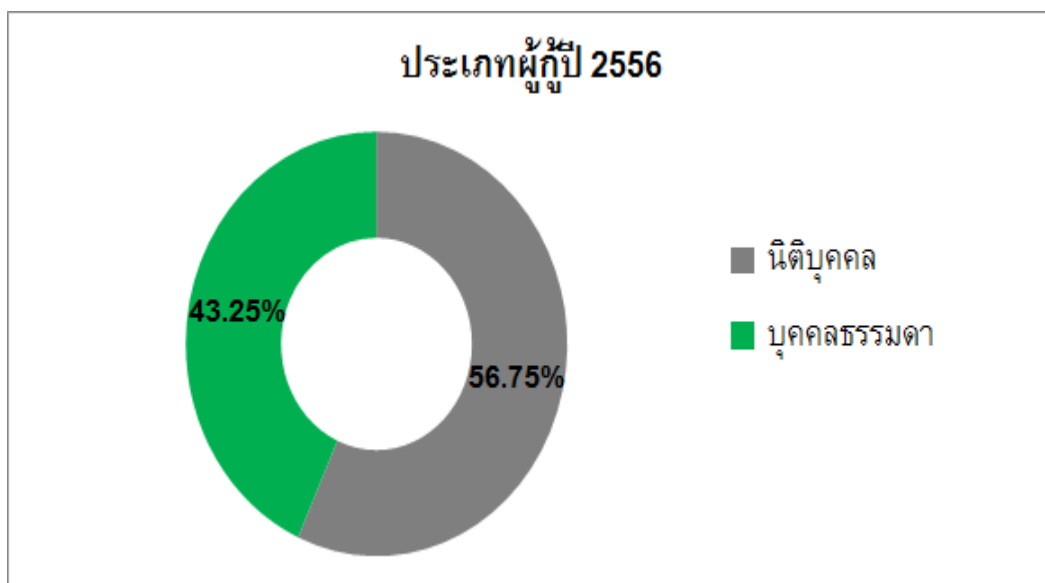
เงินให้สินเชื่อจำแนกตามปริมาณเงินให้สินเชื่อ ประเภทผู้กู้ ของธนาคารประจำปี 2555-2556 เป็นดังภาพที่ 1.1 และ 1.2



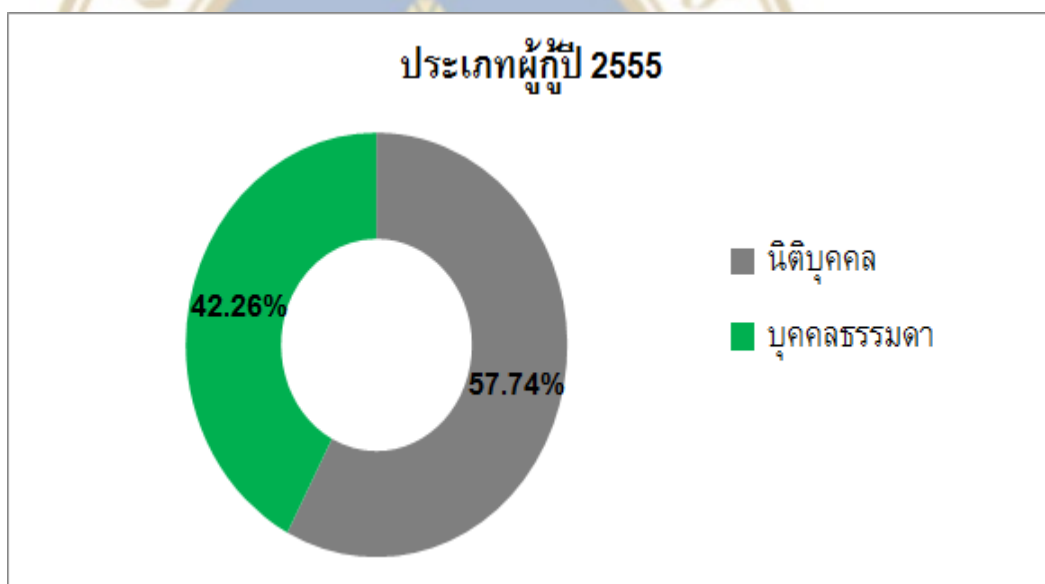
ภาพที่ 1.1 สัดส่วนการปล่อยสินเชื่อปี 2555



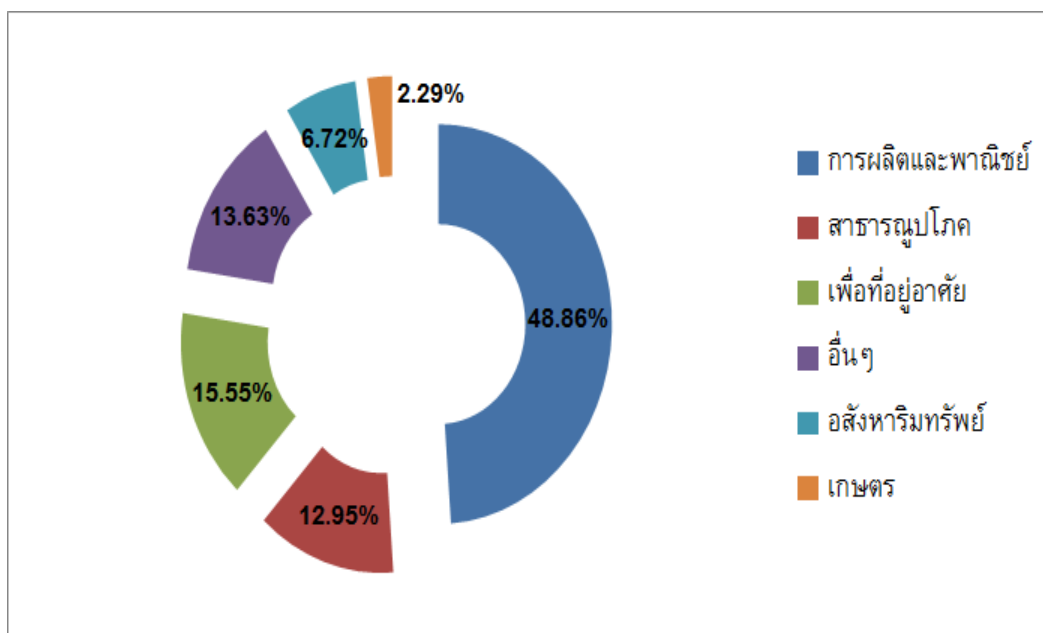
ภาพที่ 1.2 สัดส่วนการปล่อยสินเชื่อปี 2556



ภาพที่ 1.3 ประเภทผู้กู้ปี 2556



ภาพที่ 1.4 ประเภทผู้กู้ปี 2555



ภาพที่ 1.5 สัดส่วนการปล่อยเงินกู้

จากข้อมูลพบว่าธนาคารปล่อยสินเชื่อให้กับลูกค้าประเภทนิติบุคคลที่มีวงเงินอนุมัติสินเชื่อมากกว่า 20 ล้านบาทต่อรายมากกว่าลูกค้าประเภทบุคคลธรรมดาที่มีวงเงินอนุมัติน้อยกว่า 20 ล้านบาท ประเภทอุตสาหกรรมที่ธนาคารให้การสนับสนุนสินเชื่อมากที่สุด คือ อุตสาหกรรมการผลิตและการพาณิชย์ รองลงมาคือสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยและสินเชื่ออื่นๆ ตามรูป

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2556 ธนาคารและบริษัทย่อยมีเงินให้สินเชื่อด้วยคุณภาพสุทธิ (Net NPLs) จำนวน 14,664 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 0.93 ของเงินให้สินเชื่อที่รวมสถาบันการเงิน และธนาคารมีเงินให้สินเชื่อด้วยคุณภาพสุทธิ (Net NPLs) จำนวน 13,996 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 0.89 ของเงินให้สินเชื่อที่รวมสถาบันการเงิน

ตารางที่ 1.2 รายการบัญชีปี 2555 -2556

รายการบัญชี (หน่วย: ล้านบาท)	31 ธ.ค. 2556	31 ธ.ค. 2555
เงินให้สินเชื่อด้วยคุณภาพสุทธิของธนาคารและบริษัท	14,664	13,607
ร้อยละของเงินให้สินเชื่อที่รวมสถาบันการเงิน	0.93	0.90
เงินให้สินเชื่อด้วยคุณภาพสุทธิของธนาคาร	13,996	12,941

ตารางที่ 1.3 เงินให้สินเชื่อโดยคุณภาพ 4 ปีย้อนหลัง

ปี	2553	2554	2555	2556	ไตรมาส 3 - 2557
เงินให้สินเชื่อโดยคุณภาพ	33,175	31,736	33,166	33,525	35,013
เงินให้สินเชื่อโดยคุณภาพสุทธิ	16,022	14,698	13,607	14,664	14,824
ค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ	36,832	40,343	43,723	45,099	49,856

จากสถานะเศรษฐกิจในสภาวะปัจจุบันทำให้ลูกค้ามีสภาพคล่องลดลงและไม่สามารถทำการชำระหนี้ได้ที่เคยได้รับอนุมัติไว้เป็นผลให้ธนาคารมีการทำสัญญาปรับโครงสร้างหนี้กับลูกหนี้รวม 51,574 รายในปีที่ผ่านมาและมีมูลหนี้ตามบัญชีก่อนปรับโครงสร้างหนี้ประมาณ 56,531 ล้านบาท หากพิจารณาโดยรวมของธนาคารและบริษัทย่อย การปรับโครงสร้างหนี้กับลูกหนี้จะมีจำนวนรวม 51,590 ราย มูลหนี้ตามบัญชีก่อนปรับโครงสร้างหนี้ประมาณ 56,555 ล้านบาท

ทั้งนี้ธนาคารมีมาตรการในการติดตามผลการชำระหนี้ และความสามารถในการชำระหนี้ของลูกหนี้ที่ได้รับการปรับโครงสร้างหนี้แล้วอย่างใกล้ชิด เพื่อป้องกันมิให้ลูกหนี้ดังกล่าวกลายเป็นหนี้ผิวนัดอีกครั้ง สำหรับลูกหนี้ที่ไม่สามารถปฏิบัติตามเงื่อนไขการปรับโครงสร้างหนี้เนื่องจากสถานะเศรษฐกิจไม่ฟื้นตัวตามที่คาดการณ์ หรือมีเหตุอื่นที่มีผลทำให้ความสามารถในการชำระหนี้ของลูกหนี้ด้อยลง ธนาคารอาจพิจารณาปรับเงื่อนไขการชำระหนี้ให้แก่ลูกหนี้ดังกล่าวใหม่ให้สอดคล้องกับสภาพความสามารถในการชำระหนี้ในปัจจุบันของลูกหนี้ ตัวอย่างเช่น การปรับลดอัตราดอกเบี้ย การปรับจำนวนงวดจ่ายให้ยาวมากขึ้น หรือการปรับลดงวดผ่อนต่อเดือนเป็นต้น สำหรับลูกหนี้ที่ธนาคารประเมินว่าไม่มีเจตนาที่จะปฏิบัติตามเงื่อนไข ธนาคารจะพิจารณาดำเนินคดีกับลูกหนี้ดังกล่าวทันที

เพื่อเป็นการป้องกันความเสี่ยงของธนาคารที่มีจำนวนลูกหนี้ผิวนัดกับธนาคารเพิ่มสูงขึ้นเรื่อยๆ ธนาคารปฏิบัติตามข้อกำหนดของธนาคารแห่งประเทศไทย โดยการจัดชั้นลูกหนี้ออกเป็น 6 ประเภท หลักเกณฑ์ที่สำคัญในการจัดชั้นหนี้ คือ ระยะเวลาที่ค้างชำระ สำหรับมูลค่าของหลักประกันที่ใช้ได้มากที่สุดในการคำนวณค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญขึ้นอยู่กับประเภทของหลักประกัน รวมทั้งการวิเคราะห์เงินให้กู้ยืมแต่ละประเภท และการประเมินฐานะลูกหนี้แต่ละราย โดยอาศัยประสบการณ์ในการพิจารณาความเสี่ยงและมูลค่าของหลักประกัน ซึ่งอัตราที่ใช้ในการตั้งสำรองเป็น ดังนี้

ตารางที่ 1.4 การจัดชั้นสินทรัพย์

การจัดชั้นสินทรัพย์	เงินให้สินเชื่อและดอกเบี้ยค้างรับ	ตั้งสำรองไม่ต่ำกว่าร้อยละ
จัดชั้นปกติ	1,527,594	1 ของยอดหนี้คงค้างสุทธิ
จัดชั้นกล่าวถึงเป็นพิเศษ	28,861	2 ของยอดหนี้คงค้างสุทธิ
จัดชั้นต่ำกว่ามาตรฐาน	5,749 0.4	100 ของยอดหนี้คงค้างสุทธิ
จัดชั้นสงสัย	9,054 0.6	100 ของยอดหนี้คงค้างสุทธิ
จัดชั้นสงสัยจะสูญ	18,878	100 ของยอดหนี้คงค้างสุทธิ

จากข้อมูลจะเห็นได้ว่าธนาคารมีการเติบโตทางด้านรายได้ที่อยู่ในอันดับที่ 4 การบริการด้านเงินฝากและผลิตภัณฑ์สินเชื่อนั้นก็โตเป็นอันดับที่ 4 ด้วยเช่นกัน แม้รายได้จะสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องจากการดำเนินงานและการจัดการที่ดี แต่ขณะเดียวกันธนาคารมีการปล่อยสินเชื่อและจำนวนหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องเป็นผลให้ธนาคารต้องกันสำรองสูงขึ้น ประกอบกับภาวะเศรษฐกิจปัจจุบันทำให้สถานะทางการเงินลูกค้าและสภาพคล่องเปลี่ยนแปลงไปเป็นผลให้มีโอกาสที่จะผิคนัดชำระหนี้เพิ่มสูงขึ้น ปัญหาดังกล่าวเป็นสิ่งที่ธนาคารต้องให้ความสนใจและหาทางดำเนินการเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว เพื่อให้ธนาคารมีผลกำไรและผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นต่อไป

บทที่ 2

การวิเคราะห์ปัญหา

2.1 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือ Five Force Model ของธนาคารกสิกรไทย

ในการวิเคราะห์ปัญหาของธนาคารกสิกรไทยนั้น ได้เลือก Five Force Model ในการวิเคราะห์การแข่งขัน รวมทั้งความรุนแรงของปัจจัยแต่ละสภาพปัญหาจากสภาพแรงผลักดันทั้ง 5 ประการ เพื่อให้ทราบถึงสภาพแวดล้อมของตัวธุรกิจเมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทอื่นๆ ในอุตสาหกรรมเดียวกันหรือวิเคราะห์ตัวบริษัทเองเพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อนหรือช่องว่างโดยมุ่งหวังให้บริษัทสามารถพัฒนาศักยภาพและสามารถแข่งขันได้

Five Force Model (Michale E.Porter ,1980) เพื่อศึกษาความรุนแรงของปัจจัยทั้ง 5 คือ

1. Rivalry Among Current Competitors : การแข่งขันระหว่างคู่แข่งภายในอุตสาหกรรมเดียวกัน
2. Bargaining Power of Supplier : ภัยจากอำนาจการต่อรองของ ผู้ผลิตจัดจำหน่าย
3. Bargaining Power of Customer : ภัยจากอำนาจต่อรองของลูกค้า
4. Threat of Substitute Products or Services : ภัยจากคุกคามจากสินค้าทดแทน
5. Threat of New Entrance : ภัยจากการคู่แข่งหน้าใหม่

ผลลัพธ์ที่ได้สามารถบอกถึงโอกาสในการได้กำไรของธุรกิจ ในอุตสาหกรรมนั้น หากปัจจัยเหล่านี้มีความเข้มแข็งมากเท่าใด ย่อมส่งผลเสียต่อการดำเนินธุรกิจของธุรกิจ ในอุตสาหกรรมนั้นซึ่งถือเป็นข้อจำกัดของธุรกิจ ในทางตรงข้ามหากผลลัพธ์ของแต่ละปัจจัย มีความอ่อนแอ ย่อมเป็นโอกาสอันดีต่อธุรกิจต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้นเนื่องจากธุรกิจมีความสามารถจุดแข็งเหนือคู่แข่ง ตลาดและมีแนวโน้มที่สามารถทำกำไรได้มากขึ้น

2.1 Rivalry Among Current Competitors: การแข่งขันระหว่างคู่แข่งภายในอุตสาหกรรมเดียวกัน การแข่งขันระหว่างคู่แข่งภายในอุตสาหกรรมเดียวกัน คือ การ วิเคราะห์เกี่ยวกับคู่แข่งระดับเดียวกันในอุตสาหกรรมนั้นๆ โดยอาจต้องวิเคราะห์ทั้งในประเทศหรือต่างประเทศแล้วแต่คู่แข่งของเราคือใคร กลุ่มลูกค้าเป้าหมายและคู่แข่งเป็นอย่างไร เนื่องจากปัจจุบันตลาดเป็นไปในรูปแบบ อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจที่เป็นอยู่ การวิเคราะห์ ขนาดของกลุ่ม

แข่งขัน กลุ่มลูกค้า กำลังการผลิต เงินทุน ส่วนแบ่งการตลาด กลยุทธ์ของกลุ่มแข่งขัน รวมถึงสภาพเศรษฐกิจ การเมืองในประเทศล้วนมีผลกระทบต่อการแข่งขัน

2.2 Bargaining Power of Supplier : ภัยจากอำนาจต่อรองของผู้ผลิตจัดจำหน่ายวิเคราะห์เกี่ยวกับผู้ผลิต ที่ขายวัตถุดิบต่าง ๆ ให้แก่บริษัทหรือบริษัทในเครือ ปัจจุบันเราต้องให้การใส่ใจเป็นพิเศษเนื่องจากอาจมีความเสี่ยงเกิดขึ้นจากบริษัทเรามีการพึ่งพาอาศัยจากผู้ผลิต จัดจำหน่ายรายใดรายหนึ่งมากเกินไป หากผู้ผลิต จัดจำหน่ายรายนั้นมีปัญหาในการดำเนินงานโดยตั้งใจหรือไม่ก็ดี ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อโดยตรงกับการดำเนินการของบริษัทและลูกค้าได้

2.3 Bargaining Power of Customer: ภัยจากอำนาจต่อรองของลูกค้าเป็นการวิเคราะห์เพื่อให้ทราบอำนาจต่อรอง ของกลุ่มลูกค้าในตลาดว่าระดับความรุนแรงมากน้อยเพียงใด อำนาจต่อรองของลูกค้านั้นเป็นผลมาจากความรุนแรงในการแข่งขันของอุตสาหกรรมในตลาด หากการแข่งขันสูงมากทุกบริษัทล้วนมีข้อเสนอที่ดีแก่ลูกค้า นั้นหมายความว่าอำนาจต่อรองของลูกค้าจะสูงขึ้นด้วย ในทางตรงกันข้ามหากการแข่งขันของอุตสาหกรรมในตลาดซบเซา ลูกค้ามีทางเลือกน้อย เป็นผลให้อำนาจต่อรองต่ำตามไปด้วย

2.4 Threat of Substitute Products or Services: ภัยจากคุกคามจากสินค้าทดแทนในตลาดหรืออุตสาหกรรมที่เราแข่งขันนั้น มีความเป็นไปได้มากน้อยแค่ไหนในการมีสินค้าและบริการอื่นเข้ามาทดแทนสินค้าและบริการเดิมของบริษัท ซึ่งมีผลกระทบต่อรายได้ส่วนแบ่งตลาดของบริษัท หากเกิดมีแนวโน้มว่าจะเกิดเหตุการณ์ดังกล่าว บริษัทต้องเร่งคิดค้นกลยุทธ์ในการดึงลูกค้าเพื่อรักษารายได้และสถานะของบริษัทไว้

2.5 Threat of New Entrance : ภัยจากการคู่แข่งหน้าใหม่ การประเมินโอกาสและความเป็นไปได้ในภัยคุกคามจากผู้ประกอบการรายใหม่ที่มีความยากง่ายในการเข้ามาในตลาดมากหรือน้อยแค่ไหน การเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่ หากสามารถสามารถเข้ามาได้ง่ายนั้นหมายความว่าอาจมีผลกระทบต่อรายได้บริษัทและบริษัทต้องเร่งหากกลยุทธ์ในการเร่งหาวิธีแย่งตลาดคืน เป็นต้น

จากการวิเคราะห์การแข่งขัน รวมทั้งความรุนแรงของปัจจัยแต่ละสภาพปัญหาจากสภาพแรงผลักดันทั้ง 5 ประการของธนาคารกสิกรไทยนั้นพบว่าแต่ละปัจจัยมีความรุนแรงดังต่อไปนี้

1. Rivalry Among Current Competitors: การแข่งขันระหว่างคู่แข่งภายในอุตสาหกรรมเดียวกัน

สูง เนื่องจากสถานการณ์การแข่งขันปัจจุบันอุตสาหกรรมธนาคารในประเทศไทยมีสูงมาก เนื่องจากในสถานการณ์ที่เศรษฐกิจและการเมืองมีความไม่แน่นอนนั้น ทำให้กำลังการซื้อของประชาชนและกำลังการผลิตของภาคธุรกิจลดลงเป็นผลให้ธนาคารต้องเร่งออกผลิตภัณฑ์สินเชื่อใหม่ๆ หรือข้อเสนอพิเศษแก่ลูกค้าเพื่อกระตุ้นการซื้อจากลูกค้า รวมถึงขยายช่องทางการเข้าถึงลูกค้าที่มีอยู่ทั่วประเทศโดยการขยายสาขาหรือเพิ่มการติดตั้งตู้ ATM การจัดทำออนไลน์แบงก์กิ้งหรือการออกโปรมโชนลดค่าธรรมเนียมธุรกรรมต่างๆ เพื่อจูงใจให้ลูกค้าทุกกลุ่มมาใช้บริการธนาคารของตนเอง

2. Bargaining Power of Supplier: ภัยจากอำนาจต่อรองของผู้ผลิตจัดจำหน่าย

สูง การบริหารของธนาคารพาณิชย์อยู่ภายใต้การควบคุมกฎ ระเบียบจากธนาคารแห่งประเทศไทยและกระทรวงพาณิชย์ ซึ่งมีอำนาจต่อรองสูง มีอำนาจเบ็ดเสร็จในการควบคุมการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์ หากธนาคารพาณิชย์ฝ่าฝืนข้อกำหนดที่ธนาคารแห่งประเทศไทยสามารถกำหนดโทษต่ำสุด คือ การปรับเป็นตัวเงิน หรือสูงสุด คือ ยกเลิกใบอนุญาตการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์ ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าภัยจากอำนาจต่อรองของผู้ผลิตจัดจำหน่ายของธนาคารสูงมาก

3. Bargaining Power of Customer: ภัยจากอำนาจต่อรองของลูกค้า

สูง ปัจจุบันการแข่งขันในอุตสาหกรรมสูงมาก แต่ละธนาคารพยายามสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์สินเชื่อที่มีคุณภาพเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอด ลูกค้ามีทางเลือกในการรับบริการมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นเรื่องสินเชื่อ เงินฝาก หรือกองทุนอื่นๆ อำนาจการต่อรองของลูกค้าจึงสูงขึ้นตามไปด้วย

4. Threat of Substitute Products or Services: ภัยจากลูกค้าจากสินค้าทดแทน

สูง ในอุตสาหกรรมธนาคารนั้น การได้เปรียบเหนือคู่แข่งคือการมีต้นทุนที่ต่ำกว่าเพื่อเสนอผลตอบแทนที่สูงกว่าคู่แข่งได้ อาทิเช่น เสนออัตราดอกเบี้ยเงินฝากสูง หรือเสนออัตราดอกเบี้ยเงินกู้ที่ต่ำกว่าเป็นต้น เพื่อกระตุ้นให้ลูกค้าสนใจผลิตภัณฑ์ของธนาคารแต่โดยมากแล้ว ธนาคารจะเสนอผลตอบแทนแต่ละประเภทไม่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ฉะนั้นหากธนาคารไม่พยายามสร้างความแตกต่างจากการบริการที่เหนือระดับแล้วนั้นจะไม่สามารถสร้างความต่างได้เนื่องจากผลิตภัณฑ์สินเชื่อไม่มีความต่างกันเท่าใดนัก

5. Threat of New Entrance: ภัยจากการคู่แข่งหน้าใหม่

ต่ำ อุตสาหกรรมนี้ นอกจากต้องมีเงินลงทุนที่สูงมากแล้วนั้น ต้องมีการสร้างสมชื่อเสียง ประสิทธิภาพการบริหารงาน มีการปฏิบัติตามกฎข้อบังคับ-กฎหมายต่างๆของรัฐบาล หน่วยงานราชการอย่างเคร่งครัด จึงไม่ใช่เรื่องง่ายที่จะมีธนาคารพาณิชย์ใหม่เข้ามาในอุตสาหกรรม นอกเสียจากจะเป็นการควบรวมกิจการธนาคารที่ก่อตั้งอยู่แล้ว เพราะมีฐานลูกค้าเดิมและสามารถขยายฐานลูกค้าใหม่ได้หากมีศักยภาพและการวางกลยุทธ์ที่ดีเพียงพอที่จะแข่งขันในสถานการณ์เช่นปัจจุบัน

สรุปผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันของภาพรวมอุตสาหกรรมที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของธนาคารกสิกรไทย

ตารางที่ 2.1 วิเคราะห์อุตสาหกรรมโดยใช้ Five Force Analysis

Five Force Model	ผลลัพธ์
Rivalry Among Current Competitors : การแข่งขันระหว่างคู่แข่งภายในอุตสาหกรรมเดียวกัน	สูง
Bargaining Power of Supplier : ภัยจากอำนาจการต่อรองของ ผู้ผลิตจัดจำหน่าย	สูง
Bargaining Power of Customer : ภัยจากอำนาจต่อรองของลูกค้า	สูง
Threat of Substitute Products or Services : ภัยจากคุกคามจากสินค้าทดแทน	สูง
Threat of New Entrance : ภัยจากการคู่แข่งหน้าใหม่	ต่ำ

โดยสรุปแล้วในธุรกิจธนาคารนั้นมีการแข่งขันสูงมากและปัจจัยทั้ง 5 มีโอกาสเปลี่ยนแปลงได้รวดเร็ว แต่ละธนาคารจึงต้องรู้ทันการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ และวางแผนพัฒนากลยุทธ์เพื่อรักษาความเป็นผู้นำและฐานลูกค้าไว้ให้ได้อย่างสม่ำเสมอ

จากการวิเคราะห์นั้นพบว่าปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ (Key Success Factor) คือ

1. การบริการที่ประทับใจและสามารถตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าได้
2. การมุ่งเน้นพัฒนาระบบรักษาความปลอดภัยของธนาคารไม่ให้ธุรกรรมของลูกค้า

เกิดปัญหา

2.2 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือ VRIN Criteria เพื่อระบุ Core competency ของธนาคารกสิกรไทย

VRIN Framework (Barney, 1991) ของ Barney ถูกคิดค้นเมื่อปี 1991 จุดประสงค์ของเครื่องมือนี้เพื่อหา Core Competency ขององค์กร เพื่อเน้นการสร้างความสามารถได้เปรียบในการแข่งขัน เพื่อค้นหาปัจจัยใดคือศักยภาพที่ทำให้บริษัทสามารถต่อยอดความได้เปรียบและสร้างความยั่งยืนได้ (Sustainable Competitive Advantage) จะต้องพิจารณาปัจจัยสำคัญ 4 ด้าน ที่สำคัญของการทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

2.2.1 คุณค่า (Valuable)

เป็นปัจจัยสำคัญที่สร้างความต่างและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

2.2.2 ความหายาก (Rare)

ความเข้าถึงทรัพยากรที่สำคัญได้ยาก

2.2.3 ความยากในการลอกเลียนแบบ (Inimitable)

การสร้างแตกต่างหรืออัตลักษณ์ในสินค้าและบริการ

2.2.4 ไม่มีสิ่งอื่นสามารถทดแทนได้ (Non-Substitutable)

ไม่มีสินค้าหรือบริการมาทดแทนได้ง่าย

แนวความคิดนี้สามารถทำให้คู่แข่งต้องเจอกับอุปสรรคและทำให้ความเป็นไปได้ในการสร้างกำไรให้เพิ่มขึ้นในอนาคต ความรู้เป็นอีกทรัพยากรหนึ่งที่สำคัญ ดังนั้นการที่บริษัทจะได้เปรียบทางการแข่งขันนั้นจะต้องพยายามดึงศักยภาพจากตัวบุคคลการให้ได้มากที่สุด

หลักการพิจารณา Core competencies ตามวิธีของ VRIN ของธนาคารกสิกรไทยสามารถสรุปได้ดังนี้

1. ความเหนือระดับในการให้บริการลูกค้าที่เป็นที่ประทับใจแก่ลูกค้า ธนาคารเน้นการใส่ใจในการปรับปรุงกระบวนการและวิธีการดำเนินงานเพื่อส่งมอบสินค้าและบริการที่ดีแก่ลูกค้า โดยศึกษาข้อมูลจากการวิจัยตลาดเพื่อให้เข้าใจพฤติกรรมและกำหนดลักษณะความต้องการในอนาคตของผู้บริโภคได้ แต่ทั้งนี้ธนาคารอื่นก็สามารถทำการวิจัยตลาดและตีโจทย์ได้เช่นกัน

2. การนำเสนอผลิตภัณฑ์ทางการเงินที่หลากหลายและตอบสนองตามวิถีชีวิตของลูกค้าทุกกลุ่มจากทีมงานที่มีศักยภาพของธนาคาร และทุกคนมุ่งเน้นการส่งมอบงานที่มีคุณค่าและคุณภาพแก่ลูกค้า

3. ความมีชื่อเสียงและความมั่นคงของธนาคารและบริษัทในเครือ กระบวนการด้านการบริหารจัดการ ความมั่นคง ปลอดภัยที่ลูกค้ายอมรับจากประสบการณ์ที่สั่งสมมานานของคณะผู้บริหารของธนาคาร

4. มีวิสัยทัศน์ในการเป็นผู้นำการให้บริการด้านผลิตภัณฑ์การเงินโดยขยายฐานลูกค้าไปยังประเทศเพื่อนบ้านเพื่อรองรับการขยายตัวของ AEC

ตารางที่ 2.2 วิเคราะห์จุดแข็งองค์กร โดยใช้ VRIN

หลักการ พิจารณา Core competencies	คุณค่า (Valuable)	ความ หายาก (Rare)	ความยากใน การ ลอกเลียนแบบ (Inimitable)	ไม่มีสิ่งอื่น สามารถ ทดแทนได้ (Non- Substitutable)	สรุปความ ได้เปรียบใน การแข่งขัน
ความเหนือ ระดับในการ ให้บริการ ลูกค้าที่เป็นที่ ประทับใจแก่ ลูกค้า	/	/	X	X	สามารถ แข่งขันได้ ชั่วคราว
การนำเสนอ ผลิตภัณฑ์ ทางการเงินที่ หลากหลาย และ ตอบสนอง ตามวิถีชีวิต ของลูกค้า	/	/	X	X	สามารถ แข่งขันได้ ชั่วคราว

ตารางที่ 2.2 วิเคราะห์จุดแข็งองค์กร โดยใช้ VRIN (ต่อ)

หลักการ พิจารณา Core competencies	คุณค่า (Valuable)	ความ หายาก (Rare)	ความยากใน การ ลอกเลียนแบบ (Inimitable)	ไม่มีสิ่งอื่น สามารถ ทดแทนได้ (Non- Substitutable)	สรุปความ ได้เปรียบใน การแข่งขัน
ความมี ชื่อเสียงและ ความมั่นคง ของธนาคาร	/	/	/	X	สามารถ แข่งขันได้ ชั่วคราว
มีวิสัยทัศน์ใน การเป็นผู้นำ การให้บริการ ด้าน ผลิตภัณฑ์ การเงินโดย ขยายฐาน ลูกค้าไปยัง ประเทศเพื่อน บ้านเพื่อ รองรับการ ขยายตัวของ AEC	/	/	X	X	สามารถ แข่งขันได้ ชั่วคราว

จากการวิเคราะห์โดยใช้ VRIN Criteria ของธนาคารกสิกรไทย พบว่าธนาคารมีความสามารถในการแข่งขันชั่วคราว ดังนี้

1. การมุ่งเน้นการให้บริการที่มีคุณภาพและประทับใจแก่ลูกค้าทุกระดับ
2. การนำเสนอผลิตภัณฑ์ทางการเงินที่หลากหลายและตอบสนองตามวิถีชีวิตของลูกค้า
3. ความมีชื่อเสียงและความมั่นคงของธนาคารและบริษัทในเครือ

4. มีวิสัยทัศน์ในการเป็นผู้นำการให้บริการด้านผลิตภัณฑ์การเงินเพื่อรองรับการขยายตัวของ AEC

2.3 บทสรุปการวิเคราะห์

สรุปผลการวิเคราะห์ปัญหาของธนาคารกสิกรไทย จาก Five Force Model และ VRIN Criteria มีดังนี้

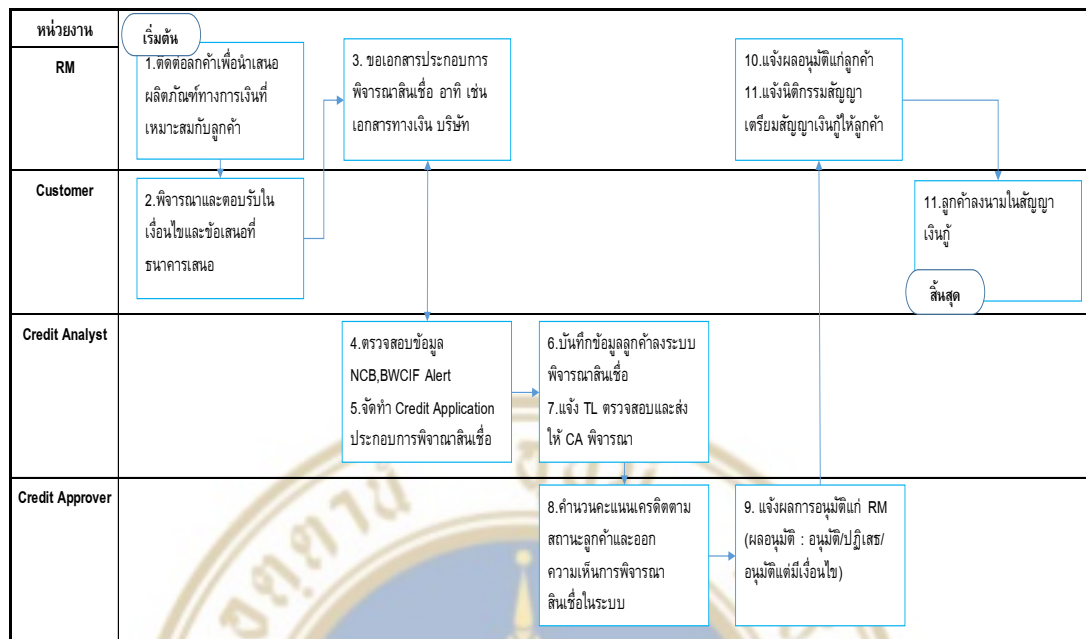
1. การสร้างความต่างของผลิตภัณฑ์ทางการเงินไม่ต่างกันมากนัก เนื่องจากทุกธนาคารมีต้นทุนที่ต่างกัน ธนาคารกสิกรจึงต้องสร้างจุดต่างจากการบริการที่ดี แต่สิ่งนี้เป็นเรื่องที่คู่แข่งสามารถลอกเลียนได้ในอนาคต ดังนั้นแล้วธนาคารกสิกรควรมุ่งเน้นกลยุทธ์การตลาดต้นทุนในการบริหารจัดการเพื่อนำเสนอความต่างที่โดดเด่นได้เหนือคู่แข่ง

2. การมีทีมงานที่มีศักยภาพนั้นเป็นทรัพยากรที่หายาก โดยธนาคารจะต้องรักษาทรัพยากรเหล่านั้นให้อยู่กับธนาคารและเติบโตตามความเหมาะสม โดยเฉพาะกลุ่มทีมงานที่เป็นหัวหน้าใหญ่ในการรุกตลาดไปยังประเทศเพื่อนบ้านหรือกลุ่มพนักงานในประเทศที่เสนอผลิตภัณฑ์ทางการเงินออนไลน์

จากการวิเคราะห์โดย Five Force Model และ VRIN Criteria นั้นพบว่าธนาคารมีการแข่งขันสูงมาก เพื่อรักษาอันดับและครองใจลูกค้า รักษาฐานลูกค้าไม่ให้เปลี่ยนใจไปใช้คู่แข่งนั้น ธนาคารกสิกรจึงมุ่งเน้นการตลาดเชิงรุกคือมุ่งเน้นการขายผลิตภัณฑ์สินเชื่อเพื่อตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้า แต่ทั้งนี้การที่มุ่งเน้นแต่ธุรกิจโดยไม่คำนึงถึงความเสถียรนั้นเป็นเรื่องที่ควรระวังเนื่องจากปัจจุบันสภาพเศรษฐกิจและการเมืองที่ไม่มั่นคงส่งผลให้ธุรกิจชะงัก นักลงทุนชะลอการลงทุน ลูกค้าธนาคารมีปัญหาสภาพคล่องและมีโอกาสที่จะค้างจ่ายงวดเงินแก่ธนาคารได้ แต่ในทางตรงข้ามนั้น ธนาคารจะยังมีบทบาทและครองใจลูกค้ามากยิ่งขึ้น หากสามารถเสนอหรือให้การสนับสนุนด้านการเงินในช่วงเวลาดังกล่าวแก่ธุรกิจหรือลูกค้าได้

นอกจากปัจจัยภายนอกในระดับอุตสาหกรรมที่ธนาคารกสิกรต้องรู้ทันคู่แข่งและวางกลยุทธ์ให้อยู่แข่งขันในได้สถานะเศรษฐกิจเช่นปัจจุบันแล้วนั้น ปัจจัยในหรือกระบวนการทำงานถือเป็นเรื่องสำคัญที่ธนาคารไม่ควรมองข้ามนั่นคือ กระบวนการหาลูกค้าใหม่ of ธนาคาร (Screening Process) และกระบวนการพิจารณาสินเชื่อ (Credit Approval Process) ให้แก่ลูกค้าใหม่ ทบทวนวงเงินเดิมหรือพิจารณาสินเชื่อใหม่แก่ลูกค้าปัจจุบันเป็นต้น

กระบวนการทำงานปัจจุบันของการพิจารณาสินเชื่อของธนาคารกสิกรไทย เป็นดังนี้



ภาพที่ 2.1 ขั้นตอนการดำเนินงานทั้งกระบวนการ

- พนักงานขายนำเสนอผลิตภัณฑ์สินเชื่อแก่ลูกค้าโดยมีขั้นตอนการสัมภาษณ์ลูกค้าเพื่อประเมินลักษณะการใช้เงินของลูกค้าและเสนอผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสม
 - ลูกค้ากรอกใบสมัครสินเชื่อ สำหรับกลุ่มลูกค้าบุคคลและสินเชื่อ SME กรณีที่เป็นกลุ่มลูกค้าบริษัทธุรกิจขนาดใหญ่จะไม่มีขั้นตอนนี้
 - ขอเอกสารประกอบการพิจารณาสินเชื่อเบื้องต้นเพื่อบันทึกข้อมูลลูกค้า เช่น ทะเบียนบ้าน บัตรประชาชน เป็นต้น หากเป็นนิติบุคคลหรือบริษัทจะต้องขอหนังสือบริษัทสนธิหรือเอกสารหลักฐานการก่อตั้งบริษัทเพิ่มเติม หรือเอกสารหลักฐานประกอบการพิจารณาสถานะทางการเงินและการดำเนินธุรกิจของลูกค้า
 - เจ้าหน้าที่วิเคราะห์สินเชื่อเตรียมข้อมูลเพื่อส่งผู้มีอำนาจอนุมัติสินเชื่อพิจารณาวงเงินจำนวนเงินสินเชื่อแก่ลูกค้า
 - กรณีที่ผู้มีอำนาจอนุมัติสินเชื่อมีคำถามเพิ่มเติมจะสอบถามพนักงานขายและเมื่อมีคำตอบสุดท้ายจะแจ้งทางพนักงานขายเพื่อแจ้งผลการอนุมัติแก่ลูกค้าภายในเวลาที่กำหนด
- สรุปจากกระบวนการพิจารณาสินเชื่อที่เป็นเหตุให้การทำงานไม่มีประสิทธิภาพ คือ

1. พนักงานต่างมีทักษะเฉพาะทางของตนเองไม่ได้สร้างความสมดุลระหว่างการดำเนินธุรกิจ (เน้นการขายผลิตภัณฑ์สินเชื่อเพื่อทำยอดขายตามเป้าหมาย) และการบริหารความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการที่ลูกค้าไม่สามารถจ่ายหนี้ได้ ดังนี้

1.1 พนักงานขายมุ่งเน้นแต่การขายไม่ตระหนักไม่ทราบถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

1.2 เจ้าหน้าที่เจ้าหน้าที่วิเคราะห์สินเชื่อเตรียมเฉพาะเอกสารและอ่านข้อมูลจากที่พนักงานขายขอมมาจากลูกค้าไม่ได้ไปหาลูกค้าเองทำให้ไม่รู้จักลูกค้าและธุรกิจลูกค้าดีเพียงพอหรือการได้ข้อมูลไม่สมบูรณ์เพียงพอต่อการพิจารณาสินเชื่อลูกค้าเนื่องจากพนักงานขายไม่ต้องการรบกวนหรือทำให้ลูกค้ารู้สึกเป็นภาระในการหาเอกสารส่งให้ธนาคาร

1.3 ผู้มีอำนาจอนุมัติไม่สามารถอนุมัติหรือพิจารณาสินเชื่อได้เท่าที่ควรเนื่องจากขาดข้อมูลสำคัญบางประเภทที่พนักงานขายไม่สามารถหาให้เพื่อตอบโจทย์การวิเคราะห์สินเชื่ออื่นๆ การโดนกดดันให้เร่งดำเนินการเพื่อแจ้งผลอนุมัติให้ลูกค้าภายในระยะเวลาที่ตกลงกับลูกค้าไว้ (SLA) เป็นต้น

พนักงานทั้งข้อ 1.1 – 1.3 มักจะมีข้อโต้แย้งที่รุนแรงระหว่างกันเนื่องจากมีตัววัดความสำเร็จของงานที่ต่างกันไม่สอดคล้องกันถึงแม้จะมีจุดมุ่งหมายเดียวกันคือส่งมอบผลิตภัณฑ์สินเชื่อให้ลูกค้าภายในเวลาที่เหมาะสม ประเด็นนี้ควรถูกนำมาหารือเพื่อแก้ไขต่อไป

2. นโยบายที่ผู้บริหารส่งถึงพนักงานในสังกัด ทุกฝ่ายได้รับมอบหมายให้ทำยอดขายตามเป้าที่กำหนดไว้แต่ละปี ด้วยสถานการณ์ที่บีบคั้นทำให้พนักงานละเลยการบริหารความเสี่ยงไปเกิดปัญหาตามมาในภายหลังในการแก้ปัญหาหากนี้ไม่มีคุณภาพ

บทที่ 3

ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น

สำหรับการศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การป้องกันหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ของธนาคารกสิกรไทย ทางผู้ศึกษาได้เลือกศึกษาปัญหาและปัจจัยที่ทำให้เกิดปัญหาด้วยการใช้เครื่องมือ Causal Loop Diagram (CLD) เพื่อให้ทราบถึงความเกี่ยวข้องของสัมพันธ์ของปัจจัยที่ทำให้เกิดปัญหา ดังภาพที่ 3.1 และ 3.2 และเร่งดำเนินการแก้ไขด้วยการวางกลยุทธ์ที่เหมาะสมดังจะกล่าวในบทต่อไป

3.1 แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram: CLD)

แผนภูมิวงรอบเหตุและผลหรือ Causal Loop Diagram (Coyle, 1979) เป็นเครื่องมือที่ทำให้มองเห็นความสัมพันธ์ทั้งระบบของสาเหตุปัญหา ผลลัพธ์ของปัญหา ทำให้สามารถวางแผนแก้ไขปัญหาได้ตรงประเด็น รวมถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่อาจเกิดขึ้นได้ประกอบด้วยหลายองค์ประกอบ ดังนี้

1. ตัวแปรหรือปัจจัยในเหตุการณ์ที่เราให้ความสนใจ
2. ความสัมพันธ์ของเหตุและผลกระทบบระหว่างตัวแปรต่างๆ หรือที่เรียกว่า Causal Link
3. ความสัมพันธ์ของตัวแปรแต่ละลำดับจากเครื่องหมาย Positive (+) และ Negative (-) ที่ปลายลูกศร
4. ความสัมพันธ์ของตัวแปรแต่ละวงจร(Loop) คือ R = Reinforcing Loop วงรอบเสริมแรง และ B = Balancing Loop วงจรปรับสมดุล

แผนภูมิวงรอบเหตุและผล CLD จะทำให้มองเห็นความสัมพันธ์ และปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่อาจเกิดขึ้นได้ ประกอบด้วยหลายองค์ประกอบ ดังนี้

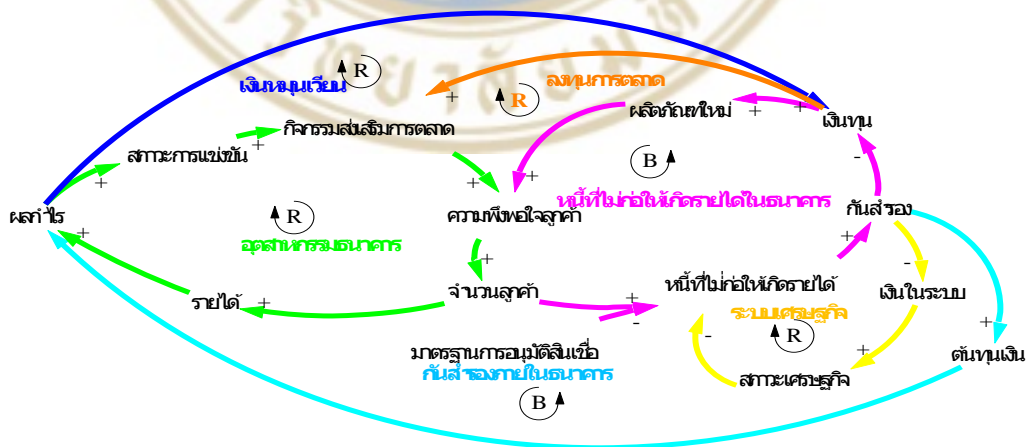
1. วงรอบการป้อนกลับ 1 วงรอบ หรือ มากกว่า ซึ่งเป็นทั้งกระบวนการเสริมแรงและกระบวนการสร้างความสมดุล
2. ความสัมพันธ์ของเหตุและผลกระทบบระหว่างตัวแปรต่างๆ
3. ความหน่วงของเวลา (Delays) คือ มีปัญหา (input)เข้ามา

3.2 การแสดงความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่จะเกิดขึ้นโดยใช้ Causal Loop Diagram (CLD)

จากปัญหาเรื่องการเพิ่มขึ้นของหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้หรือ NPL ในธนาคารกสิกรไทย ด้วยการวิเคราะห์เครื่องมือ Causal Loop Diagram (CLD) เพื่อให้ทราบถึงต้นเหตุแห่งปัญหาและความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ของปัจจัยที่ทำให้เกิดปัญหา ดังภาพที่ 3.1 เพื่อให้ทราบภาพรวมและองค์ประกอบของปัญหาที่ธนาคารควรต้องให้ความสนใจ ในการเร่งดำเนินการแก้ไขด้วยการวางกลยุทธ์ที่เหมาะสม ดังจะต่อไปในบทที่ 4

สืบเนื่องจากบทที่ 2 ที่วิเคราะห์การแข่งขันของอุตสาหกรรมธนาคารที่มีการแข่งขันสูงมากและกระบวนการพิจารณาสินเชื่อของธนาคารล้วนเป็นปัจจัยภายนอกและภายในที่ทำให้จำนวนลูกหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้สูงขึ้นเป็นไปในทางเดียวกับจำนวนสินเชื่อที่เพิ่มสูงขึ้นทุกปี จากแผนผังพบว่าความสัมพันธ์ต่างๆ ของปัจจัยปัญหา เป็นดังนี้

จากการแข่งขันที่รุนแรงในอุตสาหกรรมทำให้ทุกธนาคารเร่งหาลูกค้าหรือเร่งขายสินเชื่อเพื่อหารายได้ให้ธนาคารเพิ่มขึ้นทำให้มีกำไรมากขึ้นซึ่งสวนทางกับสถานะเศรษฐกิจคือเศรษฐกิจถดถอยไม่ได้ฟื้นตัวไปในทิศทางที่ควรเป็นทำให้ลูกค้าต้องการสินเชื่อเพิ่มมากขึ้นและในจำนวนนี้ก็มีโอกาสเป็นหนี้เสียด้วยกัน ทำให้ธนาคารต้องกันเงินสำรองมากขึ้นตามกฎหมายของธนาคารแห่งประเทศไทยและ Basel 2 ฉะนั้นแล้วเงินในระบบก็น้อยลงกลับมาทำให้เศรษฐกิจฟื้นตัวยาก สถานการณ์ทางการเงินธุรกิจและลูกหนี้ต่างแย่งทำให้หนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้สูงขึ้น



ภาพที่ 3.1 ความสัมพันธ์ของปัญหาและรายละเอียดของปัจจัยที่ทำให้เกิดปัญหาโดยใช้ Causal Loop Diagram (CLD)

อธิบายปัญหาที่พบและความสัมพันธ์ของปัจจัยปัญหาเหล่านี้ ดังนี้สภาพการแข่งขันที่สูงมากในอุตสาหกรรมธนาคาร ทุกธนาคารล้วนต้องสนับสนุนทางการเงินแก่ลูกค้าให้เป็นที่ยอมรับแก่ลูกค้าและสร้างฐานลูกค้าให้กว้างขึ้น โดยการตั้งเป้าสินเชื่อให้แก่พนักงานขายสูงมาก เพื่อให้พนักงานขายผลิตภัณฑ์สินเชื่อแก่ลูกค้าแบบเชิงรุกโดยการทำกิจกรรมส่งเสริมการตลาด เพื่อเปิดโอกาสให้ได้ลูกค้าใหม่และได้รายได้เพิ่มขึ้นจากดอกเบี้ยและค่าธรรมเนียมการเน้นการขายผลิตภัณฑ์สินเชื่อแบบเชิงรุกนี้ ทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจกับผลิตภัณฑ์ธนาคารและทำให้ธนาคารมีจำนวนลูกค้าเพิ่มมากขึ้น ทำให้มีรายได้มากและขยายฐานลูกค้ามากขึ้นเป็นผลให้กำไรสูงขึ้นด้วย

ในทางตรงกันข้ามจำนวนลูกค้าที่มากขึ้น โอกาสการผิคนัดชำระหนี้หรือหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ก็จะสูงมากขึ้นด้วย และคุณภาพการอนุมัติสินเชื่อเป็นปัจจัยนี้ทำให้หนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้เพิ่มขึ้นด้วย ทำให้ธนาคารต้องกันสำรองมากขึ้นและเงินทุนหมุนเวียนในการจัดกิจกรรมทางการตลาดหรือออกผลิตภัณฑ์ใหม่ก็ลดน้อยลงทำให้ความพึงพอใจของลูกค้าลดลงหรือหาลูกค้าใหม่ได้น้อยลง

ในทางเศรษฐกิจเมื่อธนาคารกันสำรองมากขึ้นและเงินในระบบลดน้อยลงนั้นทำให้สภาพเศรษฐกิจไม่ดีเป็นอีกปัจจัยให้จำนวนหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้อีกด้วย

ทั้งนี้การที่ธนาคารตั้งเป้าเร่งขยายการขายผลิตภัณฑ์สินเชื่อของธนาคารนั้น ทำให้ธนาคารมุ่งเน้นแต่การสร้างรายได้มากกว่าการรักษาสมดุลด้านความเสี่ยงในขั้นตอนการพิจารณาสินเชื่อ ซึ่งต้องตรวจสอบสถานะเครดิตของลูกค้าหรือตรวจบูโร ตรวจสอบลักษณะและแนวโน้มความเป็นไปได้การเติบโตของธุรกิจลูกค้า สถานะทางการเงินจากหลักฐานรายได้หรือหนี้สินที่ลูกค้ามีอยู่กับธนาคารอื่น ความสามารถในการจ่ายหนี้และความต้องการใช้เงิน ปัจจัยดังกล่าวล้วนเป็นสิ่งที่ผู้พิจารณาสินเชื่อต้องให้ความสำคัญเป็นพิเศษ แต่ก็ถูกละเลยไปเนื่องจากการเร่งขยายสินเชื่อแก่ลูกค้า

ต่อมาเมื่อลูกค้าสินเชื่อเพิ่มสูงขึ้นแล้วประกอบกับภาวะเศรษฐกิจถดถอยนั้นทำให้ลูกค้าและกิจการที่ดำเนินอยู่ได้รับผลกระทบทางการเงิน ธุรกิจชะงัก ทำให้ไม่สามารถจ่ายงวดผ่อนได้ตามที่ธนาคารกำหนด เหตุการณ์ดังกล่าวควรเป็นจุดเริ่มต้นให้ธนาคารต้องมีวิธีควบคุมคุณภาพลูกหนี้ที่สามารถชำระหนี้ได้และมีธุรกิจที่สามารถแข่งขันทำกำไรได้ต่อไป

เมื่อลูกค้าเริ่มมีการค้างชำระมากขึ้นนั้นจะยังทำให้ธนาคารต้องเร่งหาลูกค้าใหม่เพิ่มมากขึ้นเพื่อสร้างรายได้ชดเชยกับกลุ่มลูกหนี้ค้างชำระหรือมีโอกาเป็นหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ โดยการเร่งหาลูกค้ากลุ่มใหม่โดยที่กลุ่มนี้อาจเป็นกลุ่มที่มีความเสี่ยงสูงกว่าลูกค้าเดิมที่ธนาคารมี อีกทั้งการเร่งหาลูกค้าใหม่นั้นธนาคารต้องนำเงินทุนมาใช้ในการส่งเสริมการขายผลิตภัณฑ์สินเชื่อมากขึ้นจำนวนลูกหนี้ NPL ที่เพิ่มสูงขึ้นทำให้ธนาคารต้องกันสำรองตามระเบียบธนาคารแห่งประเทศไทย

มากยิ่งขึ้น เป็นผลให้จำนวนเงินในระบบเศรษฐกิจน้อยลง ผู้ประกอบการ เจ้าของกิจการหรือลูกค้าธนาคารมีโอกาสได้รับผลกระทบต่อธุรกิจ ธุรกิจจะงักเป็นต้น จากเครื่องมือ CLD พบว่าปัจจัยปัญหาที่เป็นสาเหตุให้เกิดการเพิ่มขึ้นของลูกหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้มีดังนี้คือ

1. สภาพการแข่งขันที่สูงมากในอุตสาหกรรมธนาคาร ทุกธนาคารล้วนต้องสนับสนุนทางการเงินแก่ลูกค้าให้เป็นที่ยอมรับแก่ลูกค้าและสร้างฐานลูกค้าให้กว้างขึ้น
2. ธนาคารเร่งขยายยอดสินเชื่อเพื่อหวังรายได้จากดอกเบี้ยและค่าธรรมเนียม โดยไม่ได้ระวังว่าอาจเป็นเหตุให้ลูกค้าที่สถานะทางการเงินไม่ดี มีความสามารถในการชำระหนี้ต่ำมีจำนวนมากขึ้นตามมาด้วย
3. สภาพเศรษฐกิจที่อัตราเงินเฟ้อเพิ่มสูงขึ้น ผู้บริโภคมีรายจ่ายสูงขึ้นแต่รายได้เท่าเดิม ทำให้ธุรกิจจะงักและมีปัญหาสภาพคล่องทางการเงิน เป็นผลให้จ่ายค่างวดชำระต่อธนาคารได้ไม่เหมือนเดิม มีโอกาสเป็นลูกหนี้ค้างจ่ายมากขึ้น
4. กระบวนการทำงานที่หละหลวมหรือผ่อนปรอนในการสนับสนุนทางการเงินแก่ลูกค้ามากจนเกินความพอดี อาทิเช่น กำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาสินเชื่อที่มีความเสี่ยงน้อยเกินไป เป็นผลให้คุณสมบัติของลูกค้าสินเชื่อไม่ดีเท่าที่ควรหรือมีความสามารถในการชำระหนี้ต่ำ เป็นต้น

บทที่ 4

กลยุทธ์และแนวทางการแก้ปัญหา

จากที่พบว่าธนาคารมีช่องว่างในด้านกระบวนการและหลักเกณฑ์การพิจารณาสินเชื่อที่ หละหลวมนั้นเป็นผลให้จำนวนหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้สูงขึ้นตลอด 3 ปีที่ผ่านมา การหาวิธีการ แก้ไขนั้นจะเน้นที่กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ ดังนี้

4.1 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy) หมายถึง กลยุทธ์ระดับกิจกรรม ที่ ตอบสนองผลผลิตหลักซึ่งเกิดจากกระบวนการทำงานเป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่ครอบคลุมวิธีการใน การแข่งขัน แก่ผู้เกี่ยวข้องในหน่วยงาน (Function) ต่าง ๆ มุ่งเน้นให้แผนงานตามหน้าที่พัฒนา กลยุทธ์ขึ้นมา โดยอยู่ภายใต้กรอบของกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ เช่น แผนการ ผลิต แผนการตลาด แผนการดำเนินงานทั่วไป แผนการด้านทรัพยากรบุคคล แผนการเงิน เป็นต้น กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการประกอบไปด้วย 5 กลยุทธ์ย่อย ดังนี้

4.1 กลยุทธ์ด้านวิจัยและพัฒนา เป็นหน้าที่สำคัญของฝ่ายกลยุทธ์ที่ต้องกำหนดวางแผน ทิศทางการดำเนินงานขององค์กรให้เป็นที่ยอมรับของตลาด ลูกค้า และคู่แข่งโดยกลยุทธ์ดังกล่าว ต้องทำให้องค์กรสามารถทำกำไรได้ สามารถแข่งขันได้เพื่อให้องค์กรสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน

4.2 กลยุทธ์ด้านปฏิบัติการ เป็นหน้าที่ของฝ่ายผลิตโดยดำเนินกิจกรรมควบคุม กระบวนการผลิต โดยเน้นการควบคุมค่าใช้จ่าย และการจัดการกระบวนการผลิต

4.3 กลยุทธ์ด้านการเงิน เป็นหน้าที่ของฝ่ายการเงินโดยดำเนินกิจกรรมด้านการ ประเมินผลกระทบที่เน้นความคุ้มค่าในการลงทุนก่อนที่จะตัดสินใจให้ดำเนินงาน และการประเมิน สถานะทางการเงินเพื่อปรับแผน

4.4 กลยุทธ์ด้านการตลาด เป็นหน้าที่ของฝ่ายการตลาดโดยดำเนินการกำหนดแผนการตลาดที่นำเรื่องราคา ผลิตภัณฑ์ การส่งเสริม และช่องทางการกระจายตลาดมาพิจารณาประกอบกัน

4.5 กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ เป็นหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่ต้องวางแผนการบริหารบุคคลให้เหมาะสมกับการเติบโตขององค์กร อาทิเช่น การคัดสรรบุคคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับองค์กร การอบรมให้ความรู้แก่พนักงานเพื่อเพิ่มความชำนาญและต่อยอดความรู้พนักงาน การให้รางวัลใจพนักงานให้มีกำลังใจในการทำงาน เป็นต้น

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ มีขั้นตอน 4 ขั้นตอนสำหรับเป็นทางเลือกให้องค์กรใช้ในการลงมือปฏิบัติงาน โดยการสร้างกลยุทธ์ต้องอยู่บนพื้นฐานของสิ่งที่เป็นความสามารถหลักขององค์กรที่ทำได้ดีที่สุดและคู่แข่งลอกเลียนแบบไม่ได้ซึ่งแนวคิดนี้ใช้ได้ทั้งธุรกิจการผลิตและธุรกิจบริการ ดังนี้

1. ระบุแรงขับเคลื่อน (Driving Force) ขององค์กร ที่สามารถช่วยให้มีความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งเกี่ยวข้องกับจุดแข็งที่องค์กรมีอยู่ เช่น การที่องค์กรมีเทคโนโลยีที่แตกต่างหรือมีช่องทางการจัดจำหน่ายจำนวนมากและกว้างขวางกว่าคู่แข่ง เป็นต้น
2. สร้างกรอบแนวคิดทางธุรกิจ (Business Concept) โดยสังเขปเพื่อแสดงว่าจะใช้แรงขับเคลื่อนนั้นอย่างไร เช่น จะใช้เทคโนโลยีนั้นเสนอสินค้าและบริการให้ตรงใจลูกค้าอย่างไร จะเจาะจงขายยังภูมิภาคใด
3. ระบุความเชี่ยวชาญขององค์กร (Area of Excellence) ที่เราต้องการ เพื่อนำมาใช้สนับสนุนกลยุทธ์ เช่น อาจจำเป็นต้องปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้ทันต่อความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอด หรือการสร้างความชำนาญในการขายและบริการแก่พนักงานขาย เป็นต้น
4. ระบุประเด็นสำคัญ (Critical Issues) หรือเรื่องที่เกี่ยวข้องและมีความสำคัญ ที่อาจจะต้องถูกปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เอื้อต่อการนำกลยุทธ์ไปดำเนินการ เช่น โครงสร้างกระบวนการหรือระบบ ทักษะและความสามารถ ระบบการให้ผลตอบแทน หรือการคัดสรรทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น

อย่างไรก็ตามกลยุทธ์ที่สามารถนำมาพิจารณาใช้ได้มากมายแต่การเลือกนำมาใช้ประกอบไปด้วยหลายปัจจัย ดังนั้นจึงต้องเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุดและสามารถใช้ได้ทุกสถานการณ์ ควรจะได้พิจารณาเกณฑ์ต่อไปนี้ประกอบด้วย เช่น เป็นกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกและสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ต้องมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ในระยะยาว มีความยืดหยุ่น เหมาะสมและเป็นไปได้ โดยการ

เลือกใช้กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ พิจารณาจากปัจจัยที่สัมพันธ์กับผลผลิต คือ ความต้องการทิศทางในการเติบโตและความต้องการของตลาด ตลอดจนการประเมินทรัพยากรที่องค์กร มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่กระชับและระบบที่เกี่ยวข้องต้องมีความพร้อมในการใช้งาน รวมถึงทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องได้รับการอบรมและมีระดับความสามารถตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

จากการวิเคราะห์ปัญหาที่พบและเป็นสาเหตุให้เกิดปัญหาหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้สูงมากขึ้นนั้น พบว่าสาเหตุของปัญหามาจากกระบวนการภายในที่ไม่รัดกุมในการคัดกรองลูกค้า ทำให้คุณภาพลูกหนี้ไม่มีมาตรฐานมีจำนวนเพิ่มสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว ดังนั้นแนวทางปรับปรุงหลักที่ต้องดำเนินการสามารถแบ่งเป็นประเภท ได้ดังนี้คือ

การปรับปรุงกระบวนการทำงานหรือโครงสร้างการทำงาน (Process) คือ การแก้ไข การพัฒนา การเปลี่ยนแปลงกระบวนการภายในขององค์กรให้ดีขึ้นทั้งในด้านต้นทุนการดำเนินงาน เวลาในการส่งมอบสินค้าหรือบริการ จำนวนข้อผิดพลาดในขั้นตอนการดำเนินการที่ลดลง ดังในกรณีนี้คือการลดกระบวนการตรวจสอบข้อมูลลูกค้าที่ซับซ้อนให้มีการตรวจสอบและติดตามให้สมบูรณ์เพียงครั้งเดียว

การปรับปรุงระบบงานที่เกี่ยวข้อง (System) คือ การเพิ่มหลักเกณฑ์ในการคัดกรองคุณภาพหรือสถานะทางการเงินของลูกค้า โดยการกำหนดรายละเอียดสำคัญของเงื่อนไขสำหรับแต่ละประเภทหลักเกณฑ์ หากหลักเกณฑ์ใดที่เกินกว่าเกณฑ์ที่ธนาคารกำหนดไว้ในคู่มือปฏิบัติงานให้มีการนำเสนอผู้พิจารณาสินเชื่อที่มีอำนาจอนุมัติสูงสุดเพื่อพิจารณารายการดังกล่าวเป็นรายการข้อยกเว้น อาทิเช่น การคำนวณความสามารถในการชำระหนี้ (DSCR), ประเภทอุตสาหกรรมที่ธนาคารไม่สนับสนุนให้มีการปล่อยสินเชื่อหรือธุรกิจต้องห้าม, คะแนนของความเสี่ยงของลูกค้า (Credit Rating) เป็นต้น

การอบรมพนักงานที่เกี่ยวข้องทั้งหมดในขั้นตอนการปฏิบัติงานดังกล่าว (Training) คือ การเพิ่มความรู้ความเข้าใจให้พนักงานในแง่ของกระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้พนักงานมองเห็นภาพรวมของกระบวนการทั้งหมด การอบรมเสริมทักษะที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน เช่น พัฒนาทักษะการวิเคราะห์สินเชื่อ ตลอดจนให้ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายหรือประกาศธนาคารแห่งประเทศไทย (BoT) ที่เปลี่ยนแปลงและมีผลต่อการทำงาน อาทิเช่น เกณฑ์การจัดกลุ่มหนี้, การกันสำรอง เป็นต้น อีกทั้งกรณีที่ระบบมีการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงวิธีใช้ระบบใหม่ต้องดำเนินการสื่อสารและอบรมพนักงานที่เกี่ยวข้องในใช้งานระบบเพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างสม่ำเสมอและไม่มีผลกระทบต่อการทำงาน

การตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานตามเกณฑ์วัดใหม่ (Tracking & Assessment) คือ หลังจากทดลองใช้ระบบแล้ว ควรมีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานของวิธี

ปฏิบัติใหม่ว่าเป็นไปตามที่ทีมงานคาดหวังหรือไม่ อาทิเช่น จากการดำเนินงานวิธีใหม่นั้นเป็นผลให้ลูกหนี้มีคุณภาพดีขึ้น โดยมียอดการค้างจ่ายน้อยลงเมื่อเทียบกับเดือนก่อนหน้า หรือ มีสัดส่วนลูกหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้เมื่อเทียบกับสัดส่วนสินเชื่อที่ปล่อยระหว่างปีน้อยกว่าปีที่แล้วก็เท่าไร เป็นต้น โดยวิธีการวัดผลควรต้องมีการกำหนดรายละเอียดการวัดผลอย่างชัดเจนและสามารถตรวจสอบวิธีการเก็บข้อมูลได้ ระบุความถี่ในการตรวจสอบ รวมถึงฝ่ายงานที่เป็นผู้รับผิดชอบเพื่อให้ทุกฝ่ายรู้หน้าที่และรับผิดชอบในข้อมูลที่ต้องเก็บบันทึกเพื่อนำผลที่ได้มาประมวลต่อไป เป็นต้น

ทั้งนี้หากพบว่าผลลัพธ์ที่ได้ไม่เป็นไปตามที่คาดหวังแล้วนั้นจะได้วางแผนการแก้ไขได้ถูกต้องและทันท่วงที เพื่อให้ผลดำเนินงานที่ดีที่ทีมงานและผู้เกี่ยวข้องสามารถทำได้

จากแนวทางการปรับปรุงดังกล่าวที่ได้กล่าวไปทั้ง 4 ประเภทแล้วนั้น ประกอบกับสถานการณ์ทางการเมืองในปัจจุบัน ฝ่ายผลิตภัณฑ์สินเชื่อธุรกิจและฝ่ายพิจารณาสินเชื่อฯสามารถสรุปเป็นแนวทางดำเนินงานใหม่และหลักเกณฑ์ข้อกำหนดต่างๆ โดยแบ่งเงื่อนไขและรายละเอียดตามประเภทลูกค้าทั้งเก่าและใหม่ ได้ดังนี้

ตารางที่ 4.1 หลักเกณฑ์การอนุมัติสินเชื่อใหม่

รายการ	ลูกค้าใหม่	ลูกค้าธนาคารปัจจุบัน 1/
หลักประกัน	(i) จะต้องเป็นหลักประกันที่มีมูลค่า LTV จะต้องไม่เกิน 1 ยกเว้นวงเงิน PG (ii) โครงการบสย. ถือว่ามี LTV < 1 ทั้งนี้ไม่อนุญาตลูกค้าที่เป็นผู้รับเหมาก่อสร้างใช้	-
DSCR	(i) เป็นไปตามเงื่อนไขปกติตามเงื่อนไขผลิตภัณฑ์สินเชื่อแต่ละประเภท	
อุตสาหกรรมต้องห้าม 2/	(i) ไม่อนุญาต ยกเว้นลูกค้าที่มีเงินฝากจํานาค้ำประกันเต็มจำนวน (Fully Cash Secured) ซึ่งจะได้รับการพิจารณาเป็นรายกรณี	
อุตสาหกรรมพึงระวัง 3/	(i) จะได้รับการพิจารณาเป็นรายกรณี โดย CA Team Lead หรือสูงกว่า	

ตารางที่ 4.1 หลักเกณฑ์การอนุมัติสินเชื่อใหม่ (ต่อ)

รายการ	ลูกค้าใหม่	ลูกค้าธนาคารปัจจุบัน 1/
การ Refinance สินเชื่อจากธนาคารอื่น	(i) การ Refinance วงเงินสินเชื่อจาก SCB / BBL ให้เป็นไปตามปกติ (ii) การ Refinance วงเงินสินเชื่อจากธนาคารอื่นนอกเหนือธนาคารข้างต้น จะได้รับการพิจารณาเป็นรายกรณี (iii) การ Refinance วงเงินสินเชื่อจาก TMB / ธนชาติ จะต้องเป็นหลักประกันที่เป็นที่ประกอบกิจการหลักของลูกค้า (Core Asset)	-
	(i) ลูกค้าที่มีวงเงิน Trade Finance กับ BBL/ SCB/BAY มาอย่างน้อย 1 ปี จะได้รับการพิจารณา (ii) ไม่อนุญาตวงเงิน TR (open account / Advance payment) และ Packing Credit (P/O, contract) ยกเว้นกรณีมีเงินฝากจำนำค้ำประกันวงเงินเต็มจำนวน (iii) มีการพิสูจน์เอกสารเพื่อป้องกันการปลอมแปลงเอกสาร (i) ตรวจสอบสถานะ NCB ของ ผู้กู้ / ผู้บริหารหลัก / ผู้ค้ำประกัน / ผู้มีอำนาจ ซึ่งสามารถมี DPD < 30 แต่ไม่เกิน 2 ครั้ง ในช่วง 12 เดือนที่ผ่านมา	ให้เป็นไปตามเงื่อนไขปกติ และข้อ (iii) หมายเหตุ ทุกครั้งที่มีธุรกรรม TR (Open Account หรือ Advance Payment) และ PC (PO contract) จะต้องได้รับความเห็นชอบจาก ผู้อำนวยการฝ่าย

ทั้งนี้ กรณีลูกค้าปัจจุบันของธนาคารที่มีความประสงค์จะดำเนินธุรกรรม TR (Open Account หรือ Advance Payment) และ PC (PO contract) นั้น เจ้าหน้าที่บริหารความสัมพันธ์ลูกค้า

จะต้องตรวจสอบก่อนนำเสนอขอความเห็นชอบจาก ผู้อำนวยการฝ่ายโดยประกอบไปด้วยข้อมูลต่อไปนี้

- สถานะทางธุรกิจของลูกค้ายังคงดำเนินกิจการเป็นปกติหรือไม่
- ปริมาณซื้อ (ยอด TR) มีความสอดคล้องต่อแนวทางหรือความจำเป็นใช้ในการดำเนินธุรกิจของลูกค้าหรือไม่ (เปรียบเทียบกับยอดขาย / ระดับสินค้าคงคลัง / มูลค่าและระยะเฉลี่ยซื้อประจำ / ฯลฯ)
- ผู้ซื้อสินค้าต่อเนื่องจากลูกค้าในครั้งนี้เป็นใคร (กรณี Trading) มียอดซื้อ/ขายกันเป็นประจำหรือไม่
- ภาระหนี้สินเป็นปกติหรือไม่ มีประวัติเครดิตบูโรหรือไม่ (NCB)

หมายเหตุ:

ความหมายของลูกค้าปัจจุบัน

1. ลูกค้า และ/หรือ เครื่องของลูกค้า ที่มีวงเงินกับธนาคารมาแล้ว > 12 เดือน
2. ผู้บริหารหลัก (ผู้ค้าประกัน / ผู้มีอำนาจในการจัดการ) ที่มีผลิตภัณฑ์หรือบริการทางการเงินดังต่อไปนี้กับธนาคาร
 - มีเงินฝากที่มีค่าเฉลี่ยฝากใน 1 ปี > 3 ล้านบาท
 - มีสินเชื่อบ้านกับธนาคารอย่างน้อย 2 ปี

อุตสาหกรรมต้องห้าม

1. Hospitality (เฉพาะที่อยู่ในกรุงเทพฯ)
 - รีสอร์ท / โรงแรม / Guest House / Home Stay / ห้องเช่ารายวัน
 - ร้าน/ศูนย์ความงาม (beauty clinic)
 - บริการท่องเที่ยว (Tourist Agency)
2. ธุรกิจร้านค้าปลีก (เฉพาะในกรุงเทพฯ ที่อยู่ในพื้นที่ที่มีผลกระทบ)
3. ธุรกิจจำหน่ายรถยนต์และจักรยานยนต์ / บริษัทฯ เช่าซื้อ
4. ร้านค้ามือถือและคอมพิวเตอร์

อุตสาหกรรมที่พึงระวัง

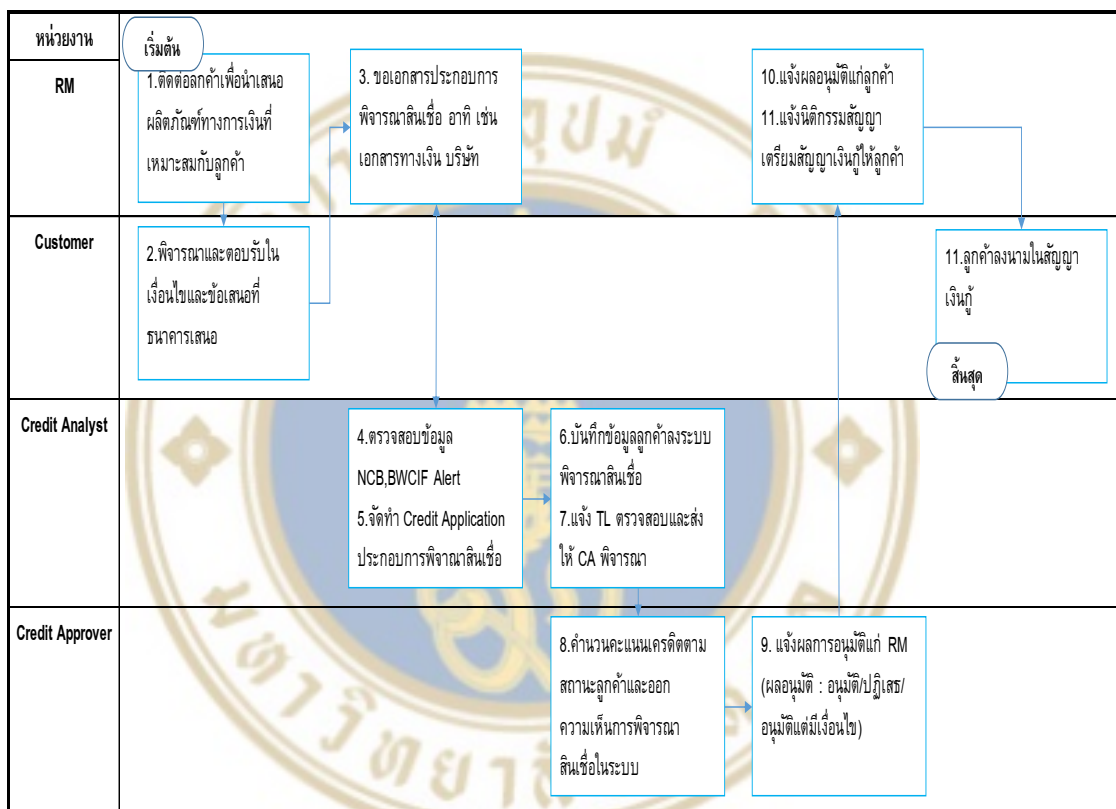
1. ธุรกิจสิ่งทอ และผลิตภัณฑ์ Fashion (ค้าส่ง / ค้าปลีก / ผู้ผลิต)
2. ธุรกิจค้าปลีก ที่ไม่อยู่ในพื้นที่กรุงเทพฯ ที่ได้รับผลกระทบ
3. ธุรกิจขนส่ง
4. ธุรกิจซื้อมาขายไป
5. ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม

6. ผู้รับเหมาก่อสร้าง

- งานก่อสร้างบ้านและอาคารตึก
- งานก่อสร้างถนน
- งานตกแต่งภายใน

7. อสังหาริมทรัพย์ (รวมถึงธุรกิจอพาร์ทเมนต์ให้เช่า)

8. Hospitality (ที่อยู่นอกเหนือพื้นที่กรุงเทพฯ)



ภาพที่ 4.1 ขั้นตอนการดำเนินงานทั้งกระบวนการ

กระบวนการทำงานปัจจุบันของการพิจารณาสินเชื่อของธนาคารกสิกรไทย เป็นดังนี้

1. พนักงานขายนำเสนอผลิตภัณฑ์สินเชื่อแก่ลูกค้า โดยมีขั้นตอนการสัมภาษณ์ลูกค้าเพื่อประเมินลักษณะการใช้เงินของลูกค้าและเสนอผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสม
2. ลูกค้ากรอกใบสมัครสินเชื่อ สำหรับกลุ่มลูกค้าบุคคลและสินเชื่อ SME กรณีที่เป็นกลุ่มลูกค้าบรรษัทธุรกิจขนาดใหญ่จะไม่มีขั้นตอนนี้
3. ขอเอกสารประกอบการพิจารณาสินเชื่อเบื้องต้นเพื่อบันทึกข้อมูลลูกค้า เช่น ทะเบียนบ้าน บัตรประชาชน เป็นต้น หากเป็นนิติบุคคลหรือบริษัทจะต้องขอหนังสือบริษัทสนธิหรือเอกสาร

หลักฐานการก่อตั้งบริษัทเพิ่มเติม หรือเอกสารหลักฐานประกอบการพิจารณาสถานะทางการเงินและการดำเนินธุรกิจของลูกค้า

4. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์สินเชื่อเตรียมข้อมูลเพื่อส่งผู้มีอำนาจอนุมัติสินเชื่อพิจารณาวงเงินจำนวนเงินสินเชื่อแก่ลูกค้า กรณีที่ผู้มีอำนาจอนุมัติสินเชื่อมีคำถามเพิ่มเติมจะสอบถามพนักงานขายและเมื่อมีคำอนุมัติสุดท้ายจะแจ้งทางพนักงานขายเพื่อแจ้งผลการอนุมัติแก่ลูกค้าภายในเวลาที่กำหนด

สรุปจากกระบวนการพิจารณาสินเชื่อที่เป็นเหตุให้การทำงานไม่มีประสิทธิภาพคือ

1. พนักงานต่างมีทักษะเฉพาะทางของตนเองไม่ได้สร้างความสมดุลระหว่างการดำเนินธุรกิจ(เน้นการขายผลิตภัณฑ์สินเชื่อเพื่อทำยอดขายตามเป้าหมาย)และการบริหารความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการที่ลูกค้าไม่สามารถจ่ายหนี้ได้ ดังนี้

1.1 พนักงานขายมุ่งเน้นแต่การขายไม่ตระหนักไม่ทราบถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

1.2 เจ้าหน้าที่เจ้าหน้าที่วิเคราะห์สินเชื่อเตรียมเฉพาะเอกสารและอ่านข้อมูลจากที่พนักงานขายขอมมาจากลูกค้าไม่ได้ไปหาลูกค้าเองทำให้ไม่รู้จักลูกค้าและธุรกิจลูกค้าดีเพียงพอหรือการได้ข้อมูลไม่สมบูรณ์เพียงพอต่อการพิจารณาสินเชื่อลูกค้าเนื่องจากพนักงานขายไม่ต้องการบกรวนหรือทำให้ลูกค้ารู้สึกเป็นภาระในการหาเอกสารส่งให้ธนาคาร

1.3 ผู้มีอำนาจอนุมัติไม่สามารถอนุมัติหรือพิจารณาสินเชื่อได้เท่าที่ควรเนื่องจากขาดข้อมูลสำคัญบางประเภทที่พนักงานขายไม่สามารถหาให้เพื่อตอบโจทย์การวิเคราะห์สินเชื่ออื่นๆ การโดนกดดันให้เร่งดำเนินการเพื่อแจ้งผลอนุมัติให้ลูกค้าภายในระยะเวลาที่ตกลงกับลูกค้าไว้ (SLA) เป็นต้น

พนักงานทั้งข้อ 1.1 – 1.3 มักจะมีข้อโต้แย้งที่รุนแรงระหว่างกันเนื่องจากมีตัววัดความสำเร็จของงานที่ต่างกันไม่สอดคล้องกันถึงแม้จะมีจุดมุ่งหมายเดียวกันคือส่งมอบผลิตภัณฑ์สินเชื่อให้ลูกค้าภายในเวลาที่เหมาะสม ประเด็นนี้ควรถูกนำมาหารือเพื่อแก้ไขต่อไป

2. นโยบายที่ผู้บริหารส่งถึงพนักงานในสังกัด ทุกฝ่ายได้รับมอบหมายให้ทำยอดขายตามเป้าที่กำหนดไว้แต่ละปี ด้วยสถานการณ์ที่บีบคั้นทำให้พนักงานละเลยการบริหารความเสี่ยงไปเกิดปัญหาตามมาในภายหลังในการแก้ปัญหาลูกหนี้ไม่มีคุณภาพ

บทที่ 5

การประยุกต์ใช้กลยุทธ์

กลยุทธ์การแก้ไขปัญหาได้ถูกกำหนดขึ้นมาแล้วนั้นจำเป็นต้องมีแผนงานและแนวทางปฏิบัติเพื่อนำกลยุทธ์นั้นไปสู่แนวทางปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดการพัฒนา ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในองค์กรให้ดีขึ้นอย่างยั่งยืนนั้นจำเป็นต้องมีเครื่องมือทางกลยุทธ์เพื่อนำแผนงานดังกล่าวไปพัฒนาเครื่องมือการบริหารจัดการกลยุทธ์คือ Change Management เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงนั้นคงอยู่นกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร ผ่านการจัดการควบคุมกระบวนการภายใต้แผน Project management Project management ทั้งนี้ต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จหรือ Key Risk Indicator ที่ชัดเจนเพื่อตรวจสอบว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรตามที่คาดหวังภายในกรอบการป้องกันความเสี่ยงที่องค์กรวางไว้เพื่อลดความเสียหายอันเกิดจากเหตุการณ์ไม่คาดคิดเป็นต้น

5.1 เครื่องมือวิธีการบริหารจัดการกลยุทธ์

การนำความเปลี่ยนแปลงจากแผนกลยุทธ์ในองค์กรมาสู่การปฏิบัติงานในองค์กรนั้นให้มีประสิทธิภาพนั้นต้องอาศัยขั้นตอนปฏิบัติทั้ง 8 วิธีภายใต้แนวคิด Change Management (Kotter, 1950) คือการวางแผนการดำเนินการต่างๆ เพื่อลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง และสนับสนุนให้เกิดการปรับตัวและการยอมรับ พร้อมทั้งสร้างศักยภาพใหม่ๆ เพื่อรองรับให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างเป็นผลตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรนั้นเกิดจากปัจจัย 2 ประเภท คือ ปัจจัยภายนอก เป็นสิ่งผลักดันจากภายนอกไม่ว่าจะเป็น นโยบายภาครัฐ ปัจจัยทางเศรษฐกิจ การเมือง เป็นต้น และปัจจัยภายใน เป็นปัจจัยที่เกิดขึ้นในองค์กรที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบาย การเปลี่ยนผู้บริหาร การปรับระบบการทำงาน การใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ เป็นต้น ซึ่งประกอบไปด้วย 8 ขั้นตอนได้แก่

- ขั้นตอนที่ 1 สร้างความคิดความรู้ที่เกี่ยวกับงานในทางที่จะต้องเปลี่ยนแปลง
- ขั้นตอนที่ 2 การสร้างความร่วมมือกันเป็นหนึ่งเดียวเพื่อสร้างทีมงานเพื่อนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กร

ขั้นตอนที่ 3 สร้างวิสัยทัศน์ สร้างวิสัยทัศน์หรือทิศทางของการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน แล้วพัฒนากลยุทธ์ที่สามารถทำให้วิสัยทัศน์ชัดเจนขึ้น

ขั้นตอนที่ 4 ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ใช้ทุกวิธีหรือช่องทางในการสื่อสารกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ออกไป

ขั้นตอนที่ 5 ให้อำนาจการทำงานดำเนินการเพื่อขจัดอุปสรรคต่างๆ ที่อาจจะขัดขวางการเปลี่ยนแปลง

ขั้นตอนที่ 6 มุ่งความสำเร็จระยะสั้นก่อนวางแผนที่จะประเมินผลงานอย่างชัดเจนและเข้าใจได้ง่าย

ขั้นตอนที่ 7 การปฏิบัติที่ต่อเนื่องและเข้มแข็งพยายามหาวิธีการที่จะสร้างความเชื่อมั่นต่อการเปลี่ยนแปลง

ขั้นตอนที่ 8 สร้างให้เป็นที่ยึดเหนี่ยวหรือเป็นวัฒนธรรมองค์กรปรับปรุงประสิทธิภาพงาน

สิ่งที่ต้องดำเนินการเพื่อนำความเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กรมีทั้งสิ้น 8 ขั้นตอน โดยละเอียด ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเร่งสร้างความเร่งด่วนให้เกิดขึ้นในองค์กรเพื่อให้พนักงานในองค์กรรับรู้ถึงความเร่งด่วนในการช่วยกันเร่งแก้ปัญหา โดยการแสดงข้อมูลผลประกอบการเมื่อเทียบกับธนาคารคู่แข่งและผลการดำเนินงานย้อนหลัง 5 ปี วิเคราะห์สภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรมและคู่แข่ง เพื่อประเมิน โอกาส และ อุปสรรคต่างๆ จัดกิจกรรมเพื่อชี้แจงข้อมูลดังกล่าวให้แก่พนักงานในองค์กรผ่านทาง Town Hall หรือ Email ถึงพนักงานทุกคนในองค์กร

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างความร่วมมือกันเพื่อเป็นหนึ่งเดียว โดยการสร้างทีมงานเพื่อมีรวมพลังในการทำงานและมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง โดยคัดเลือกคนที่มีความสามารถ มีตำแหน่งงานระดับผู้เชี่ยวชาญอาวุโสหรือผู้จัดการขึ้นไป และเป็นที่ยอมรับในสายงานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการพิจารณาสินเชื่อ อาทิเช่นเจ้าหน้าที่บริหารความสัมพันธ์ของลูกค้า เจ้าหน้าที่วิเคราะห์สินเชื่อและผู้มีอำนาจอนุมัติสินเชื่อเพื่อให้เป็นทีมงานดำเนินนำความเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กร

ขั้นตอนที่ 3 การสร้างวิสัยทัศน์ กำหนดทิศทางของการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจนแล้วพัฒนากระบวนการที่สามารถทำให้วิสัยทัศน์ชัดเจนขึ้น โดยกำหนดจุดประสงค์คือการลดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ในธนาคารทุกกลุ่มลูกค้าทั้งลูกค้าเก่าและใหม่ เน้นการใส่ใจในการคัดกรองคุณภาพของลูกค้าผ่านกระบวนการและหลักเกณฑ์เงื่อนไขสินเชื่อที่รัดกุมมากขึ้นของธนาคาร ทั้งนี้ในรายละเอียดดังกล่าวขอกระบวนการและหลักเกณฑ์เงื่อนไขสินเชื่อใหม่นั้นทีมงานที่จัดตั้งในข้อที่ 2 ต้องร่วมมือกันระดมสมองเพื่อปิดช่องว่างและลดความเสี่ยงของธนาคารจากกระบวนการหรือระบบที่หละหลวม โดยคาดหวังว่าขั้นตอนและหลักเกณฑ์ใหม่นี้จะช่วยเพิ่มคุณภาพของลูกค้าในระบบสินเชื่อธนาคารได้มากขึ้น เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 4 การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ใช้ทุกวิถีหรือช่องทางในการสื่อสารกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ออกไป โดยให้กลุ่มทีมงานจากข้อที่ 2 เป็นตัวอย่างในการดำเนินการนำขั้นตอนหรือหลักเกณฑ์ใหม่ที่เปลี่ยนแปลงมาสื่อสารให้พนักงานในสายงานของตนเอง โดยสื่อความให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องรับทราบในสิ่งที่เปลี่ยนแปลงเพื่อให้เห็นความสำคัญและรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากการสื่อความดังกล่าวเพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการหรือขั้นตอนหากจำเป็น

ขั้นตอนที่ 5 การให้อำนาจการทำงานเพื่อดำเนินการขจัดอุปสรรคต่างๆ ที่อาจจะขัดขวางการเปลี่ยนแปลงโดยทำการพิจารณากระบวนการใหม่ โครงสร้างฝ่ายงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือจากทุกส่วน เพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ และทำงานแบบใหม่ๆ เพื่อให้ประสิทธิภาพการทำงานภาพรวมขององค์กรดีขึ้นตามที่ทีมงานคาดหวัง คือจำนวนหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ลดลงและคุณภาพลูกหนี้สินเชื่อดีมากขึ้นในระยะยาวคาดหวังว่าจะลดเงินกันสำรองเพื่อให้ธนาคารนำเงินจำนวนดังกล่าวไปลงทุนให้เกิดคุณค่าประเภทอื่นได้

ขั้นตอนที่ 6 มุ่งความสำเร็จระยะสั้นก่อนวางแผนที่จะประเมินผลงานอย่างชัดเจนและเข้าใจได้ง่ายโดยสร้างความรู้สึกรู้สึกให้พนักงานในองค์กรรับรู้ว่สิ่งที่องค์กรต้องการคือจำนวนหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ลดลงอย่างมีนัยสำคัญจากกระบวนการและหลักเกณฑ์ใหม่ และหากพนักงานทุกคนให้ความร่วมมือในการปฏิบัตินั้น เป็นผลให้ธนาคารมีหนี้สงสัยจะสูญลดลงและต้นทุนทางการเงินที่ดีขึ้นจากการลดการกันสำรอง และเป็นผลตอบแทนให้รางวัลคือโบนัสประจำปีโดยเฉลี่ยดีขึ้น ทั้งนี้การรอผลโบนัสอาจนานเกินไป ทีมงานจะจัดกิจกรรมให้รางวัลพนักงานที่ให้ความร่วมมือในการทำงานด้วยกระบวนการใหม่และเห็นความสำคัญของโครงการนี้ หรือเป็นพนักงานที่เป็นคนขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงนี้ให้ฝ่ายที่ตนเองทำงาน หรือสามารถสร้างความสำเร็จได้ตามเป้าหมายรางวัลมอบโดยผู้บริหารระดับสูงเป็นรายเดือน เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 7 การปฏิบัติที่ต่อเนื่องและเข้มแข็งพยายามหาวิธีการที่จะสร้างความเชื่อมั่นต่อการเปลี่ยนแปลง ให้เกิดกับทุกคนใน องค์กร โดยมีการกำหนดเป็นวิธีปฏิบัติงานระเบียบการทำงานเพื่อให้พนักงานเก่าและใหม่ที่เพิ่งเริ่มปฏิบัติงานสามารถศึกษาและอ่านเพิ่มเติมได้เมื่อมีข้อสงสัยในการทำงาน มีการจัดอบรมพนักงานใหม่และมีแบบทดสอบในเรื่องกฎระเบียบปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้พนักงานหมั่นทบทวนและส่งเสริมให้พนักงานที่ร่วมการเปลี่ยนแปลงอย่างสมัครใจ และมีผลงานความสำเร็จได้เติบโตขึ้นในองค์กร เพื่อสร้างความรู้สึกรู้สึกให้พนักงานตระหนักว่าใครทำดีย่อมมีผู้บริหารเห็นและให้การสนับสนุน ในทางตรงข้ามเพื่อให้พนักงานที่ไม่เห็นด้วยกลับมากล้อยตามหรือลดแรงต้านทานลงได้บ้าง เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 8 การสร้างให้เป็ยสิ่งยึดเหนี่ยวหรือเป็นวัฒนธรรมองค์กร โดยปรับปรุงประสิทธิภาพงาน โดยมุ่งเน้นไปที่คุณภาพลูกหนี้ที่ดีขึ้นและหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ลดลงมากขึ้น

รวมไปถึงสร้างควมมีภาวะผู้นำและความสามารถในการจัดการให้เกิดขึ้นในองค์กร ในขั้นตอนนี้จะเป็นการสร้างการรับรู้ให้พนักงานทุกคนเห็นความสำคัญและยึดถือนำไปปฏิบัติใช้งาน ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาควรมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จประจำปี (KPI) ของพนักงานให้ใส่ใจในเรื่องดังกล่าวด้วย

5.2 แผนการดำเนินงาน

แผนการนำการเปลี่ยนแปลงมาปฏิบัติใช้ในองค์กรจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้ หากไม่มีการกำหนดแผนงานที่รัดกุม การกระจายหน้าที่ความรับผิดชอบที่เหมาะสม และเวลาในการดำเนินงานที่คาดว่าจะแล้วเสร็จ ผ่านเครื่องมือที่เรียกว่า Project Management หรือ กระบวนการวิธีการที่กำหนด วางแผน ชี้แนะ ติดตาม และควบคุมโครงการสร้างความเปลี่ยนแปลงในองค์กร เพื่อพัฒนาขั้นตอนการดำเนินงาน ระบบงานที่เกี่ยวข้องให้สามารถดำเนินการได้ตามระยะเวลาและงบประมาณที่กำหนดไว้ได้ โดยมี Project Manager เป็นผู้ที่คอยดูแล ให้คำแนะนำ ควบคุม และติดตามผลการดำเนินงานของโครงการ ให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดขึ้น เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในการเปลี่ยนแปลงตามที่ธนาคารคาดหวัง ทั้งนี้บุคคลที่มาปฏิบัติหน้าที่เป็น Project Manager จะมีความเป็นกลางในการต่อรอง มีความเป็นผู้นำ เป็นที่ยอมรับในความสามารถและสังคมให้การยอมรับ สามารถบริหารจัดการ แก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ตลอดจนบริหารทีมงาน และการบริหารงานเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงหรือในสถานะที่มีความเสี่ยงหรือสภาวะกดดันจากการเร่งดำเนินงานให้ตรงตามเวลาเป้าหมาย รับแรงปะทะจากกลุ่มพนักงานที่ไม่เห็นด้วยในองค์กร สามารถบริหารความขัดแย้งภายในองค์กรได้เพื่อให้สามารถนำขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงทั้ง 8 ขั้นตอนไปสู่ความเป็นจริงในองค์กรได้ มีหน้าที่ดังต่อไปนี้ คือ

5.2.1 กำหนดขอบเขตของโครงการ

โครงการนี้มีจุดประสงค์ เพื่อต้องการเปลี่ยนแปลงกระบวนการพิจารณาสินเชื่อสำหรับลูกค้าธุรกิจเพื่อให้คุณภาพของลูกค้าที่มีเกณฑ์การคัดกรองที่สูงมากขึ้นเพื่อสร้างความสมดุลระหว่างการดำเนินธุรกิจธนาคารและการควบคุมความเสี่ยงอันอาจเกิดจากลูกค้าที่ไม่สามารถชำระหนี้ได้ตามที่ตกลง ในระยะยาวมีจุดมุ่งหมายให้ธนาคารสามารถควบคุมปริมาณความเสี่ยงจากหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ ทำให้ธนาคารต้องกันสำรองหนี้สงสัยจะสูญสูงขึ้น ทำให้เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการลงทุนอื่นๆ ลดลงอีกด้วย

กระบวนการพิจารณาสินเชื่อแบบใหม่นั้นควบคุมการพิจารณาสินเชื่อทั้งลูกค้าเก่าและใหม่โดยมีหลักเกณฑ์การพิจารณาลักษณะของลูกค้าในหลายมิติมากขึ้น อีกทั้งยังมีการเพิ่มกฎเกณฑ์ให้ระบบกรองลูกค้าที่ไม่ผ่านหลักเกณฑ์เพื่อให้ผู้พิจารณาสินเชื่อที่มีอำนาจสูงขึ้น ไปเป็นผู้ออกความเห็นเพื่ออนุมัติสินเชื่อรายดังกล่าว

5.2.2 วางแผนและจัดตั้งทีมงาน

Project Manage เป็นตัวแทนจากสายงานการบริหารความเสี่ยงขององค์กรซึ่งเป็นฝ่ายควบคุมกฎระเบียบ วิธีการทำงานระดับขององค์กรเพื่อบริหารหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งธนาคารให้นำเสนอทางแก้ไขที่มีความเป็นไปได้และเป็นผลดีต่อธนาคารมากที่สุด หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในกระบวนการพิจารณาสินเชื่อมีดังนี้

5.2.2.1 เจ้าหน้าที่บริหารความสัมพันธ์ลูกค้า เจ้าหน้าที่ความรับผิดชอบ คือ

- หาลูกค้าสินเชื่อใหม่แก่ธนาคารตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
- รักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าเพื่อรักษาฐานลูกค้าไว้กับธนาคาร
- คนกลางตัวแทนธนาคารติดต่อประสานงานกับลูกค้าเมื่อเกิดเหตุการณ์

5.2.2.2 เจ้าหน้าที่วิเคราะห์สินเชื่อ เจ้าหน้าที่ความรับผิดชอบ คือ

- ทำงานร่วมกันกับเจ้าหน้าที่บริหารความสัมพันธ์ลูกค้า
- เตรียมข้อมูลลูกค้าเพื่อวิเคราะห์และประเมินผลเครดิตลูกค้า สำหรับการประกอบการพิจารณาของผู้มีอำนาจอนุมัติสินเชื่อ
- กำหนดเงื่อนไขสินเชื่อเบื้องต้นและวิธีการระงับความเสี่ยงและนำเสนอผู้มีอำนาจอนุมัติสินเชื่อในการพิจารณาสินเชื่อลูกค้า

5.2.2.3 ผู้มีอำนาจอนุมัติสินเชื่อ เจ้าหน้าที่ความรับผิดชอบ คือ

- ออกความเห็นพิจารณาสินเชื่อแก่ลูกค้า
- ระบุเงื่อนไขสินเชื่อธนาคารแก่ลูกค้าเพื่อลดความเสี่ยงจากการใช้สินเชื่อของลูกค้า
- ตรวจสอบหลักเกณฑ์เงื่อนไขสินเชื่อของลูกค้าให้เป็นไปตามที่กำหนด
- ควบคุมความเสี่ยงของธนาคาร โดยป้องกันไม่ใช้จำนวนหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้สูงเกินพอดี

5.2.2.4 ฝ่ายผลิตภัณฑ์สินเชื่อเพื่อธุรกิจ เจ้าหน้าที่ความรับผิดชอบ คือ

- วางโครงสร้างผลิตภัณฑ์สินเชื่อธุรกิจ
- กำหนดรายละเอียดของผลิตภัณฑ์สินเชื่อ

- กำหนดคุณสมบัติเบื้องต้นของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย
- คำนวณต้นทุนเงิน ความสามารถในการทำกำไรของผลิตภัณฑ์สินเชื่อ

5.2.3 การจัดการการดำเนินงาน

การจัดการดำเนินงาน โครงการเพื่อให้ทุกฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องรับทราบว่า มีกิจกรรมใดที่ต้องดำเนินการบ้างในช่วงเวลาใดนั้น ถูกแสดงด้วย Gantt Chart (Henry,1917) เป็นกราฟแท่งในแนวนอนซึ่ง แสดงขอบเขตของระยะเวลาของกิจกรรมแต่ละขั้นตอน โดยรายชื่อกิจกรรมจะถูกแสดงไว้ในแนวตั้งทางด้านซ้ายมือ แสดงในตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1 แผนการดำเนินงาน

กิจกรรม	ธันวาคม 2557	มกราคม 2558	กุมภาพันธ์ 2558	มีนาคม 2558
กำหนดทีมงานในการดำเนินการ โดย Project Manager	x			
ประชุมเพื่อหาข้อสรุป		x		
นำเสนอแผนงานดังกล่าวแก่ผู้บริหาร		x		
สื่อความให้พนักงานรับทราบการเปลี่ยนแปลงใหม่			x	
ประเมินขั้นตอนใหม่และรับฟังความคิดเห็นเพื่อดำเนินการแก้ไข				x

5.2.4 กำกับและควบคุมโครงการ

การควบคุมโครงการเป็นกิจกรรมที่จำเป็น เนื่องจากทีมงานจะได้ทราบว่าผลการดำเนินงานจากกระบวนการใหม่นั้นเป็นไปตามที่คาดหวังไว้หรือไม่ ตรวจสอบว่าพนักงานปฏิบัติงานตามที่ได้มีการสื่อสารความ กรณีที่ผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามแผนจะได้ดำเนินการแก้ไขได้ทันที อีกทั้งในระหว่างต้องควบคุมว่าลูกหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ลดลงตามเป้าหมายหรือไม่ในขั้นตอนการกำกับและควบคุมนี้ เรามีวิธีการบริหารจัดการที่เรียกว่า ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก หรือ KPI (Key Performance Indicator) เป็นการวัดผลลัพธ์ของการบรรลุปัจจัยหลักที่องค์กรตั้งเป้าหมายไว้ หรือผลสัมฤทธิ์ขององค์กร โดยเครื่องมือนี้ที่ใช้วัดผลการดำเนินงานหรือประเมินผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ ขององค์กร ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้นั้นจะถูกแสดงผลของการประเมินในรูปแบบข้อมูลเชิงประมาณเพื่อสะท้อน ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของขั้นตอนปฏิบัติงานขององค์กร

5.3 ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

KPI ที่กำหนดขึ้นนั้นต้องสามารถตอบ โจทย์ผลลัพธ์ในสิ่งที่องค์กรต้องการคือ จำนวนหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ลดน้อยลงอย่างมีนัยสำคัญ โดยกำหนดปัจจัยสู่ความสำเร็จเป็นปัจจัยคุณภาพของลูกหนี้จากคะแนนเครดิตลูกหนี้(CRR) ปริมาณหรือจำนวนลูกหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ลดลง(NPL) ต้นทุนทางการเงินที่ลดลงจากการกันสำรองที่ลดน้อยลง เป็นต้น ดัชนีชี้วัดที่สามารถบ่งชี้ความสำเร็จ ประสิทธิภาพหรือประสิทธิผล จากการดำเนินการตามวัตถุประสงค์หรือผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ ซึ่งสามารถแสดงเป็นข้อมูลในเชิงปริมาณและกำหนดสูตรในการคำนวณรวมทั้งหน่วยของดัชนีชี้วัดแต่ละหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ตัวชี้วัดที่ดีต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร ดัชนีชี้วัดที่แสดงผลการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร และดัชนีชี้วัดกิจกรรมสำคัญซึ่งหากผิดพลาดจะก่อให้เกิดปัญหาร้ายแรงในองค์กรหรือหน่วยงาน ตัวชี้วัดนี้สามารถเป็นตัววัดได้ทั้งด้านการเงินและไม่ใช้ด้านการเงิน

การกำหนดตัววัดผลนั้นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายต้องรับรู้และรับผิดชอบตัวชี้วัดดังกล่าวร่วมกัน โดยตัวชี้วัดแต่ละตัวต้องมีความชัดเจนและไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กร การเก็บข้อมูลต้องมีความพร้อมและมีกระบวนการเก็บที่ถูกต้องเพื่อให้การประมวลผลตัวชี้วัดนั้นสามารถสะท้อนให้เห็นผลการดำเนินงานที่แท้จริงขององค์กรได้และสามารถนำดัชนีชี้วัดไปใช้เปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับองค์กรหรือหน่วยงานอื่นหรือผลการดำเนินงานในอดีตได้

ตารางที่ 5.2 ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

ปัจจัยการตัวชี้วัด	ความถี่ในการวัดผล	หน่วยวัดผล
ทักษะความรู้ทางด้านเครดิตและสินเชื่อ		
เจ้าหน้าที่สินเชื่อทั้งหมดต้องทำคะแนน Credit E-Learning และ Moody ผ่านตั้งแต่ 75% ขึ้นไป	6 เดือน	%
คุณภาพของลูกหนี้สินเชื่อธุรกิจ		
จำนวนลูกหนี้สินเชื่อที่มีคะแนนเครดิตระหว่าง 17 – 19 ลดลงเฉลี่ย 1- 3% ของจำนวนสินเชื่อที่ปล่อยทั้งปี	เดือน	%
ลูกหนี้ที่มียอดใช้วงเงินอย่างต่อเนื่อง 6 รอบบัญชีที่มีคะแนนเครดิตระหว่าง 15 – 17 เพิ่มขึ้น 3- 5% ของจำนวนสินเชื่อที่ปล่อยทั้งปี	เดือน	บาท
จำนวนลูกหนี้ค้างจ่าย หรือ DPD 0 – 30		
%ลูกหนี้ค้างจ่ายลดลง 2.5% ต่อปี	เดือน	%
จำนวนลูกหนี้ SM หรือDPD 60 ขึ้นไป		
%ลูกหนี้ค้างจ่ายลดลง 3.5% ต่อปี	เดือน	%
จำนวนลูกหนี้ NPL หรือDPD 180 ขึ้นไป		

5.4 ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง

นอกเหนือจากการวางแผนที่รัดกุมแล้วนั้น ในการปฏิบัติงานจริงเราไม่สามารถทราบได้ว่าแผนที่เราวางไว้นั้นจะได้ผลตามที่ต้องการหรือไม่ เนื่องจากอาจเกิดเหตุการณ์ไม่คาดฝันที่เราไม่สามารถควบคุมได้หรือเกิดหรือที่เรียกว่าความความเสี่ยง คือความไม่แน่นอนที่เกิดจากปัจจัยภายในและภายนอกที่เราไม่สามารถควบคุมได้เมื่อเกิดขึ้นแล้วมีผลเสียต่อธนาคาร ชื่อเสียงและกระทบต่อ

การทำธุรกรรมหลักของธนาคารรวมไปถึงลูกค้า โดยปัจจัยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการวิเคราะห์สินเชื่อเพื่อลูกค้าธุรกิจอาจเป็นได้ดังนี้

5.4.1 ความเสี่ยงจากการปฏิบัติการ

คือ ความเสี่ยงที่เกิดความสูญเสียทั้งความสูญเสียทางตรงและทางอ้อม อันเนื่องมาจากความล้มเหลวหรือความไม่เหมาะสมของกระบวนการดำเนินการภายใน บุคลากร และระบบต่างๆ หรือเหตุการณ์ภายนอก ซึ่งเป็นแหล่งที่มาของความเสี่ยง 4 ประการ (Sources of Risks) คือ ความเสี่ยงที่มาจากคน (People) กระบวนการทำงาน (Process) ระบบ (System) และเหตุการณ์ภายนอก (External Events) ที่แต่ละสาเหตุหรือหลายสาเหตุร่วมกันนำไปสู่เหตุการณ์ที่สร้างความสูญเสียให้แก่องค์กร

5.4.1.1 ความเสี่ยงจากการอบรมที่ไม่เพียงพอ กรณีนี้อาจมีสาเหตุจาก 2 ปัจจัยคือ การอบรมไม่ทั่วถึงไม่เพียงพอกับธนาคารที่มีสาขากระจายอยู่ทั่วประเทศ หรือลักษณะการอบรมหรือสื่อความที่ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอให้พนักงานระดับปฏิบัติงานเข้าใจอย่างชัดเจน ทั้งนี้ธนาคารควรมีสื่อการสอนหรือการอบรมที่หลากหลาย อาทิเช่น ศูนย์การเรียนรู้ การส่งemail แจกสื่อความ หรือการจัดคอร์สเรียน e-learning เพื่อเพิ่มช่องทางในการเรียนรู้ของพนักงาน เป็นต้น

5.4.1.2 พนักงานขาดความรู้เข้าใจในเนื้องาน เกิดจากความไม่ใส่ใจในการดำเนินงานหรือรับผิดชอบงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การทำงานที่ขาดความรอบคอบ ผลเรืออันมีผลกระทบต่อรายการธุรกรรมของลูกค้าจากการไม่ปฏิบัติตามขั้นตอนการทำงานหรือปฏิบัติงานไม่ถูกต้อง จากการขาดความรู้ ความเข้าใจ ไม่กล้าปรึกษาเจ้านายหรือผู้ร่วมงาน ไม่ได้รับการอบรมสื่อความที่มีประสิทธิภาพเพียงพอ เป็นต้น

5.4.1.3 ระบบไม่สามารถใช้งานได้ตามปกติ อันเป็นเหตุมาจากความไม่พร้อมหรือเหตุการณ์ผิดปกติของระบบทำให้ไม่สามารถใช้งานหรือทำธุรกรรมได้ตามปกติที่ควรเป็น กรณีหมายถึงการขัดข้องของระบบพิจารณาสินเชื่อที่ไม่สามารถใช้งานได้ตามปกติเป็นเหตุให้ผู้พิจารณาสินเชื่อไม่สามารถพิจารณาสินเชื่อลูกค้าได้ภายในระยะเวลาที่ธนาคารกำหนดและทำให้แจ้งผลอนุมัติแก่ลูกค้าช้า เป็นเหตุให้ลูกค้าต้องรอนานทำให้เกิดความไม่พอใจการบริการของธนาคารอันจะนำไปสู่ความเสียหายทางด้านชื่อเสียงธนาคารตามข้อที่ 4 จะกล่าวต่อไป

5.4.2 ความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของภาวะตลาดโดยรวม

คือ สภาพเศรษฐกิจในประเทศที่ซบเซา ทำให้ประชาชนไม่ใช้เงินถึงแม้ว่าลูกค้าในภาคธุรกิจอยากได้สินเชื่อเพื่อต่อยอดกิจการในระหว่างนี้แต่เนื่องจากสภาวะที่เศรษฐกิจไม่เอื้ออำนวยนั้น ทำให้ธนาคารต้องยิ่งเพิ่มความเข้มงวดในการพิจารณาสินเชื่อมากขึ้นไปอีกเพื่อคัดกรองแต่ลูกค้า

ที่มีคุณภาพเครดิตที่ดีและธุรกิจมีแนวโน้มที่โตต่อไปได้เป็นต้น ในทางตรงกันข้ามนั้นสภาพคล่องของลูกค้าน่าจะลดน้อยลงตามสภาพเศรษฐกิจ ธนาคารจึงควรควบคุมติดตามสถานะการจ่ายหนี้และการดำเนินธุรกิจอย่างใกล้ชิด อีกทั้งการหาลูกค้าใหม่ที่มีคุณภาพเครดิตที่ดีตามเกณฑ์ที่ธนาคารกำหนดนั้นมีแนวโน้มที่จะหาได้ยากมากขึ้น ทำให้ธนาคารต้องหากกลยุทธ์หรือกิจกรรมทางตลาดเพื่อรักษารายได้ธนาคารให้ขึ้นไปตามเป้าหมายมากที่สุด เป็นต้น

5.4.3 ความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง

เช่น เกิดการปฏิวัติ การชุมนุมหรือจัดกิจกรรมทางการเมือง การปิดถนนสายสำคัญ อันเป็นให้ธนาคารไม่สามารถให้บริการลูกค้าได้ตามปกติหรือลูกค้าไม่สามารถรับบริการทางการเงินได้ตามปกติ ธนาคารต้องมีตระหนักและเห็นความสำคัญของการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management: BCM) โดยดำเนินการภายใต้แนวปฏิบัติของธนาคารแห่งประเทศไทยเรื่องการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management: BCM) และการจัดทำแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plan: BCP) ของธนาคาร เพื่อให้มั่นใจว่าระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจมีประสิทธิภาพและมั่นใจได้ว่าหากเกิดเหตุการณ์วิกฤตต่างๆ ธนาคารจะสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องหรือ เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่อลูกค้า ทั้งนี้หากมีการเปลี่ยนแปลงการเปิด-ปิดของสาขา ธนาคารมีหน้าที่ต้องแจ้งลูกค้าให้ชัดเจนผ่านทางช่องทางเว็บไซต์หรือการส่งข้อความแจ้งลูกค้า เป็นต้น

5.4.4 ความเสี่ยงด้านชื่อเสียงของธนาคาร

อันเกิดจากลูกค้าไม่พอใจในสินค้าหรือการให้บริการของธนาคารทำให้เกิดการฟ้องร้องให้เกิดความเสียหายต่อธนาคาร โดยมีสาเหตุจากหลายปัจจัย ดังนี้ การพยายามเสนอหรือบิดเบือนข้อมูลเกินจริงในการเสนอขายผลิตภัณฑ์แก่ลูกค้า การคำนวณดอกเบี้ยจ่ายที่ผิดแก่ลูกค้าทำให้ลูกค้าเสียผลประโยชน์ เป็นต้น ทั้งนี้ธนาคารต้องมีขั้นตอนการดำเนินงานที่รัดกุมและมีการตรวจสอบระบบ ขั้นตอนและบุคคลากรที่เกี่ยวข้องเพื่อให้มีช่องทางสู่ความเสี่ยงให้เกิดการกระทำดังกล่าวทั้งตั้งใจหรือไม่ก็ตาม

5.4.5 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์คือความเสี่ยงที่เกิดจากนโยบาย การบริหารแผนงาน หรือ การตัดสินใจผิดพลาด

ทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้หรือเกิดผลเสียอย่างอื่นที่ไม่คาดคิด ตัวอย่างเช่นการเร่งขยายเป้าสินเชื่อมากเกินไปจนไม่สร้างสมดุลระหว่างการดำเนินงานธุรกิจแนวรุกกับจำนวนหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้สูงมากขึ้น ทำให้ธนาคารต้องกันสำรองและเร่งเพื่อเป็นการปิดความเสี่ยงตามที่ได้กล่าวไปแล้วนั้น ธนาคารต้องมีมาตรการป้องกันและระวังความเสี่ยงโดยการตั้งคณะกรรมการการบริหารความเสี่ยงของแต่ละธุรกิจภายในธนาคารเพื่อร่วมมือกันดังนี้

5.4.6 ระบุความเสี่ยงธุรกิจของธนาคารโดยรวม

ตลอดจนการดำเนินธุรกรรมกับลูกค้าและคู่ค้า มีความเสี่ยงจำแนกออกได้ 6 ประเภท คือ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ (Credit Risk) ความเสี่ยงด้านตลาด (Market Risk) ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (Liquidity Risk) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) และความเสี่ยงด้านชื่อเสียง (Reputation Risk) โดยกำหนดความรับผิดชอบให้ทุกหน่วยธุรกิจต้องดำเนินการระบุความเสี่ยงภายในกลุ่มธุรกิจของตนเองเพื่อหาเจ้าของหรือผู้รับผิดชอบความเสี่ยงนั้น รวมถึงการทางการป้องกันและแก้ไขเพื่อให้ผลกระทบที่เกิดจากเหตุการณ์ความเสี่ยงดังกล่าวมีน้อยที่สุด

5.4.7 การวัดความเสี่ยง (Risk Measurement)

ธนาคารใช้วิธีการแตกต่างกันในการวัดความเสี่ยงแต่ละประเภท โดยใช้วิธีการวัดทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เช่น การจัดลำดับความเสี่ยง (Risk Rating) เพื่อวัดโอกาสที่ลูกหนี้จะผิดนัด ความสูญเสียที่จะเกิดขึ้นเมื่อลูกหนี้ผิดนัด Value at Risk ปริมาณความสูญเสียที่เกิดขึ้นจากการทำธุรกรรมประเภทต่างๆ การประเมินความเสี่ยงด้วยตนเองของหน่วยงานต่างๆ เป็นต้น ในการวัดระดับความเสี่ยงนี้ทำให้องค์กรทราบว่าเราต้องให้ความสำคัญกับความเสี่ยงใดเป็นการเร่งด่วน โดยดูจากเหตุการณ์ความเสี่ยงที่ธนาคารให้ความสนใจและระดับความเสี่ยงที่ธนาคารยอมรับได้หรือไม่ได้ หากความเสี่ยงดังกล่าวอยู่ในระดับที่ธนาคารไม่สามารถยอมรับได้ต้องมีการแผนการรองรับเพื่อเร่งดำเนินการแก้ไข โดยสามารถจำแนกได้ 3 รูปแบบคือ

5.4.7.1 การลดความเสี่ยงภัย โดยการป้องกันหรือควบคุมการเกิดความเสียหาย Loss Prevention

5.4.7.2 การรับความเสี่ยงภัยไว้เองเป็นการยินยอมรับภาระความเสียหายที่เกิดขึ้นโดยตนเอง

5.4.7.3 โอนความเสี่ยงภัย (Risk Transfer) เป็นวิธีที่นิยมมากที่สุดการโอนความเสี่ยงภัยในรูปของการประกันภัยไปให้บุคคลอื่นที่ไม่ใช่การประกันภัย

5.4.8 การติดตามและควบคุมความเสี่ยง

ธนาคารควบคุมความเสี่ยง โดยการกำหนดระดับความเสี่ยงสูงสุด ทั้งในระดับธนาคารโดยรวม ระดับผลิตภัณฑ์ ระดับธุรกรรม และระดับอื่นๆ ตามความเหมาะสม และมีกระบวนการควบคุมภายในเพื่อให้การจัดการความเสี่ยงเป็นไปตามนโยบาย และกระบวนการที่ธนาคารกำหนด รวมถึงมีการรายงานความคืบหน้าในการแก้ไขความเสี่ยงดังกล่าวให้ผู้มีอำนาจหรือผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบ

5.4.9 การรายงานความเสี่ยง (Risk Reporting)

ความเสี่ยงประเภทต่างๆ จะถูกรายงานไปยังผู้เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างทันการณ์ ทั้งนี้ รายงานเกี่ยวกับความเสี่ยง มีทั้งในระดับผลิตภัณฑ์ ระดับหน่วยงาน ตลอดจนความเสี่ยงของธนาคารโดยรวม

บรรณานุกรม

ข้อมูลธนาคารกสิกรไทยและข้อมูลทางการเงิน เข้าถึงได้จาก

<http://www.kasikornbank.com/TH/Pages/Default.aspx> (วันที่ค้นข้อมูล 3 ธันวาคม 2557)

Five Force Analyses เข้าถึงได้จาก <http://www.marketingteacher.com/five-forces-analysis/>
(วันที่ค้นข้อมูล 3 ธันวาคม 2557)

Change Management เข้าถึงได้จาก <http://www.businessballs.com/changemanagement.htm>
(วันที่ค้นข้อมูล 3 ธันวาคม 2557)

Process Management เข้าถึงได้จาก <http://www.aiim.org/What-is-BPM-Business-Process-Management> (วันที่ค้นข้อมูล 3 ธันวาคม 2557)

Key Performance Indicator เข้าถึงได้จาก <http://searchcrm.techtarget.com/definition/keyperformanceindicator> (วันที่ค้นข้อมูล 3 ธันวาคม 2557)

