

แนวทางการจัดการกลยุทธ์ เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรม
บัตรเดบิตประเภทคุ้มครองอุบัติเหตุ



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

แนวทางการจัดการกลยุทธ์ เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมบัตร
เดบิตประเภทคุ้มครองอุบัติเหตุ

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 22 เมษายน พ.ศ. 2558



.....
นายณัฐกร กันทวิ
ผู้วิจัย

.....
ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,

D.B.A.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....
รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....
รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

.....
พาสน์ ทิมทรัพย์,

D.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี โดยได้รับความช่วยเหลือ และความอนุเคราะห์ จาก อาจารย์พาสน์ ทิมทรัพย์ ซึ่งเป็นที่ปรึกษาสารนิพนธ์ที่ได้กรุณา สละเวลาอันมีค่าให้คำปรึกษา และแนะนำแนวทางแก้ไขปัญหาตลอดจนข้อผิดพลาดต่างๆ ที่เกิดขึ้นขณะที่จัดทำ ดังนั้นผู้จัดทำ จึงถือโอกาสขอขอบพระคุณมา ณ ที่นี้ด้วย นอกจากนี้ผู้จัดทำขอขอบพระคุณคณาจารย์ สาขาการจัดการและกลยุทธ์ วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ตลอดจนคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ ให้ความรู้ต่างๆ ทำให้ผู้จัดทำตระหนักถึงความสำคัญที่ได้เล่าเรียนมา

อนึ่งผู้จัดทำ ขอขอบพระคุณ คุณภาวิณี นพตระกูล ผู้อำนวยการฝ่ายธุรกิจบริการและ อิเล็กทรอนิกส์ คุณสุธาชาติ ประยูรสุข และคุณศุภกิจ ลุประสงค์จิตร พร้อมทั้งเจ้าหน้าที่ท่านอื่นๆ ที่คอยอำนวยความสะดวกให้ความรู้ คำแนะนำ ข้อมูลเรื่องบัตรเดบิตประเภทคุ้มครองอุบัติเหตุ ทั้งนี้ ผู้จัดทำรู้สึกทราบบ้างถึงความกรุณาของทุกท่านเป็นอย่างยิ่ง และขอขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้ ด้วย

สุดท้ายนี้ผู้จัดทำขอกราบขอบพระคุณ บิดา มารดา และบุคคลในครอบครัวทุกท่านที่ได้ให้ คำปรึกษา คอยช่วยเหลือในทุกๆ ด้าน และยังคอยให้กำลังใจมาโดยตลอด ตั้งแต่เริ่มต้นจน สารนิพนธ์ฉบับนี้ประสบความสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ณัฐกร กันทวิ

แนวทางการจัดการกลยุทธ์ เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมบัตรเดบิต
ประเภทคุ้มครองอุบัติเหตุ

GUIDELINE FOR STRATEGIC MANAGEMENT IN ORDER TO ENCHANCE
COMPETENCY IN THE COMPETITION OF DEBIT CARD INDUSTRIAL ACCIDENT
PROTECTION PLAN.

ณัฐกร กันทวี 5650362

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : รองศาสตราจารย์ ณัฐสิทธิ์ เกิดศิริ, PhD., พาสน์ ทิฆมทรัพย์,
D.B.A., ภูมิพร ชรรรมสดีดัยเดช, D.B.A.

บทคัดย่อ

สารนิพนธ์ฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาหาแนวทางการจัดการกลยุทธ์และเพื่อสร้าง
ความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมบัตรเดบิตประเภทคุ้มครองอุบัติเหตุ ซึ่งตลาดบัตรเดบิตประเภท
คุ้มครองอุบัติเหตุจัดอยู่ในส่วนแบ่งของตลาดบัตรเครดิตอิเล็กทรอนิกส์ ทางองค์กรมีเป้าหมายต้องการให้มีการเติบโต
เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ต่อปี ดังนั้นจึงต้องมีการวิเคราะห์ปัญหากลยุทธ์ที่ดีดังนี้ การวิเคราะห์ปัญหาโดยการใช้
เครื่องมือ Five Force Analysis, VRIN Analysis เข้ามาช่วยวิเคราะห์วิธีการแก้ปัญหาภายนอกและปัญหาภายใน
การวิเคราะห์ถึงสาเหตุปัญหาธุรกิจแนวทางของบัตรเดบิตประเภทคุ้มครองอุบัติเหตุโดยใช้แผนภูมิม่วงรอบเหตุ
และผล (Causal Loop Diagram) เข้ามาช่วยศึกษาพฤติกรรมและสาเหตุของปัญหา การกำหนดกลยุทธ์ในการ
แข่งขันขององค์กรให้ชัดเจนต่ออุตสาหกรรมบัตรเดบิตประเภทคุ้มครองอุบัติเหตุทั้งสามระดับ ประกอบด้วย
กลยุทธ์ระดับองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเติบโตมุ่งเน้นสร้างรายได้ให้กับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจเน้นการสร้าง
ความแตกต่างเพื่อให้ผู้บริโภคมาสนใจผลิตภัณฑ์ และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการเน้นด้านการตลาดสร้างผลกำไร
เข้าสู่องค์กร การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริงมีระบบการบริหารงานและประเมินผลโดย Balanced Scorecard
การดูความเสี่ยงที่สามารถเกิดขึ้นเมื่อผลิตบัตรเดบิตประเภทคุ้มครองอุบัติเหตุออกสู่ตลาด

คำสำคัญ : บัตรเดบิต / ตลาดบัตรเครดิตอิเล็กทรอนิกส์ / บัตรเดบิตประเภทคุ้มครองอุบัติเหตุ /
บัตรเครดิตอิเล็กทรอนิกส์ / กลยุทธ์

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 ภาพรวมอุตสาหกรรมและคู่แข่ง	2
1.3 ข้อมูลองค์กร	6
1.4 สภาพปัญหา	10
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหา	12
2.1 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือ Five Force Analysis	12
2.2 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือ VRIN Analysis	15
บทที่ 3 การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาธุรกิจ	19
3.1 แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram)	19
3.2 การคิดเชิงระบบโดยใช้แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram)	21
บทที่ 4 การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ	25
4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)	25
4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)	27
4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Function or Operational Strategy)	28
บทที่ 5 การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	30
5.1 Balanced Scorecard	30
5.1.1 มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)	30
5.1.2 มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)	31
5.1.3 มุมมองด้านการดำเนินการภายใน (Internal Process Perspective)	31

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.1.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and growth Perspective)	31
5.2 ความเสี่ยง	41
5.2.1 Risk Identification (การระบุความเสี่ยง)	41
5.2.2 Risk Assessment (การประเมินความเสี่ยง)	41
5.2.3 Risk Response (การป้องกันหรือบรรเทาความเสี่ยง)	43
5.2.3 Risk Monitoring (การตรวจสอบความเสี่ยง)	44
5.3 สรุปการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง	45
บรรณานุกรม	46
ประวัติผู้วิจัย	47



สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1.1	แสดงข้อมูลเบื้องต้นของบัตรเดบิตคุ้มครองอุบัติเหตุของธนาคารยูโอบี และธนาคารไทยพาณิชย์	4
1.2	แสดงข้อมูลเบื้องต้นของบัตรเดบิตคุ้มครองอุบัติเหตุของแต่ละธนาคาร	5
1.3	แสดงข้อมูลบัตรเดบิตธนาคารออมสิน	8
1.4	แสดงข้อมูลบัตรออมสิน เอทีเอ็ม	10
2.1	แสดงถึงผลสรุปจากการวิเคราะห์แรงกดดัน 5 ประการขององค์กร	15
2.2	สรุปการวิเคราะห์ VRIN Framework	17
4.1	แสดงรูปแบบการดำเนินงานทางธุรกิจ	28
5.1	แสดง Balanced Scorecard ด้านการเงิน	33
5.2	แสดง Balanced Scorecard ด้านลูกค้า	34
5.3	แสดง Balanced Scorecard ด้านกระบวนการภายใน	36
5.4	แสดง Balanced Scorecard ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา	38
5.5	แสดงแผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ในระยะเวลา 1 ปี การทำบัตรเดบิต ประเภทคุ้มครองอุบัติเหตุ ของธนาคารออมสิน	40
5.6	แสดงแนวทางการป้องกันหรือบรรเทาความเสี่ยง	43
5.7	แสดงการตรวจสอบความเสี่ยง	44

สารบัญรูปรภาพ

รูปภาพ		หน้า
1.1	แสดงส่วนแบ่งตลาดบัตรเครดิตอิเล็กทรอนิกส์ เดือนธันวาคม พ.ศ. 2557	2
1.2	แสดงแผนผัง โครงสร้างของธนาคารออมสิน	7
2.1	แสดงแรงผลักดัน 5 ประการที่มีผลต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรม	12
3.1	แสดงองค์ประกอบ 4 ส่วนของแผนภูมิวงรอบเหตุและผล	19
3.2	แสดงตัวอย่างการเขียนแผนภูมิวงรอบเหตุและผลของจำนวนไถ่	19
3.3	แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลของบัตรเดบิตประกันคุ้มครองอุบัติเหตุ	20
3.4	แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลส่วนที่หนึ่งส่วนการเพิ่มงบประมาณการบริการและการเพิ่มรายได้การบริการ	21
3.5	แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลส่วนที่สองการเพิ่มงบประมาณช่องทางการจำหน่ายและการเพิ่มรายได้ช่องทางการจำหน่าย	21
3.6	แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลส่วนที่สามการเพิ่มงบประมาณโฆษณาและการเพิ่มรายได้โฆษณา	22
5.1	แสดง Balanced Scorecard ทั้ง 4 มุมมอง	31
5.2	แสดงตารางประเมินความเสี่ยงของการทำบัตรเดบิตประเภทคุ้มครองอุบัติเหตุ	41

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

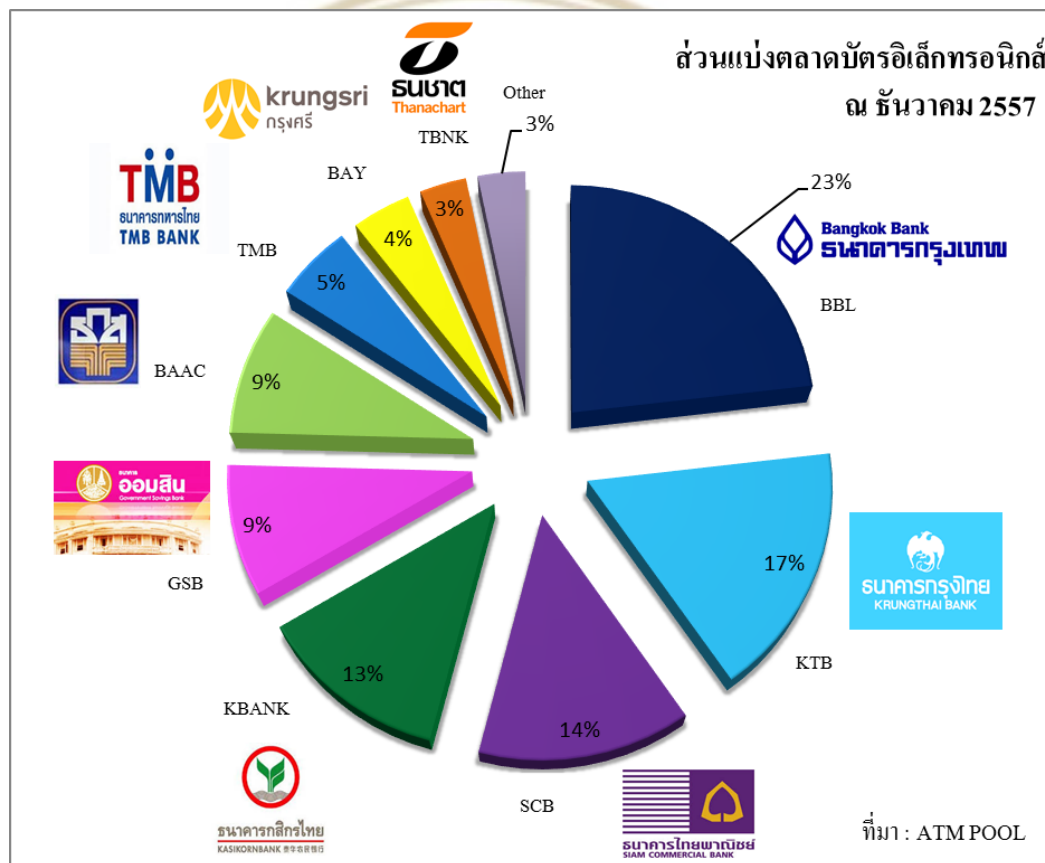
เทคโนโลยีในปัจจุบันมีการพัฒนาก้าวล้ำออกไปอย่างไม่หยุดนิ่ง ไม่เว้นแม้แต่การทำธุรกรรมทางการเงิน ที่วันนี้ทุกธนาคารจะมีบัตรอิเล็กทรอนิกส์ออกมาช่วยรองรับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป พร้อมกับรูปแบบการใช้ชีวิตประจำวันของประชาชนทั่วไป ที่เน้นความสะดวกสบายและความคล่องตัวเป็นหลัก บัตรอิเล็กทรอนิกส์ คือ บัตรที่บันทึกข้อมูลหรือรหัสไว้ด้วยการประยุกต์วิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์ทางไฟฟ้า คลื่นแม่เหล็กไฟฟ้าหรือวิธีการต่างๆ ที่มีลักษณะที่คล้ายกัน โดยบัตรอิเล็กทรอนิกส์จะใช้ในรูปแบบแถบแม่เหล็ก (Magnetic Card) หรือสมาร์ทการ์ด (Smart Card) (ศูนย์การเรียนรู้ กรมสารวัตรทหารบก, 2558) บัตรอิเล็กทรอนิกส์ที่ใช้ทำธุรกรรมทางการเงินประกอบด้วยบัตรเครดิต (บัตรที่ผู้ให้บริการออกให้ผู้ถือบัตรหรือผู้บริโภครตามหลักเกณฑ์ที่ผู้ให้บริการบัตรเครดิตกำหนด เพื่อเอาไปใช้ซื้อสินค้าและบริการแทนการชำระด้วยเงินสด โดยมีการกำหนดยอดวงเงินในการใช้บัตร) บัตรเอทีเอ็ม (บัตรที่ใช้ถอน ฝาก โอน สอบถามยอดบัญชีชำระสินค้าและบริการผ่านเครื่องเอทีเอ็ม โดยผู้ถือบัตรจะต้องมีบัญชีเงินฝากกับธนาคารผู้ออกบัตร และยอดเงินที่ถอนออกจะถูกหักโดยตรงจากบัญชีเงินฝากของผู้ถือบัตร) บัตรเดบิต (มีลักษณะเหมือนบัตรเอทีเอ็มแต่สามารถนำบัตรไปชำระสินค้าหรือบริการร่วมกับร้านค้าที่ร่วมรับบัตรซึ่งเป็นการชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์แทนการชำระด้วยเงินสด ยอดเงินจะถูกหักออกจากบัญชีโดยตรง) และบัตรเงินสดอิเล็กทรอนิกส์ (เงินสดที่อยู่ในรูปของสื่อการชำระเงินในรูปแบบต่างๆ เช่น บัตรพลาสติกหรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์อื่นๆ เพื่อใช้ในการซื้อขายสินค้าหรือบริการแทนการชำระด้วยเงินสด หรือบัตรตามศูนย์อาหาร) (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2551) บัตรอิเล็กทรอนิกส์จึงเป็นอีกทางเลือกหนึ่งที่จะช่วยตอบ โจทย์ชีวิตความเป็นอยู่ของทุกวันนี้ให้ดีขึ้น ในแต่ละบัตรนั้นจะมีสิทธิประโยชน์ของบัตรแยกย่อยลงไปอีกอย่างเช่น บัตรเดบิตประเภทคุ้มครองอุบัติเหตุ

ซึ่งอุบัติเหตุเหล่านั้นสามารถที่จะเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ผู้คนส่วนใหญ่จึงนิยมทำประกันภัยคุ้มครองอุบัติเหตุไว้ และเป็นที่ที่มีประโยชน์มากยิ่งขึ้นหากเราสามารถรวมความสะดวกสบายทั้ง การถอนเงินสด การชำระเงินผ่านบัตร และการประกันภัยให้อยู่ในบัตรอิเล็กทรอนิกส์ในบัตรเดียวทางธนาคารจึงเล็งเห็นประโยชน์จากตรงส่วนนี้ออกบัตรอิเล็กทรอนิกส์ประเภท บัตรเดบิตประเภท

กลุ่มครองอุปติเหตุ ออกมาแข่งขันกับตลาดบัตรเครดิตประกักันภ้ย ซึ่งในแต่ละธนาคารต้องมีการแข่งขัน เพื่อเพิ่มยอดขายบัตรประเภทต่างๆ ของธนาคาร เพื่อจะได้มีลูกค้าของธนาคารเพิ่มมากขึ้น

1.2 ภาพรวมอุตสาหกรรมและคู่แข่ง

ในปัจจุบันสภาวะการแข่งขันทางตลาดบัตรเครดิตอิเล็กทรอนิกส์มีการแข่งขันทั้งธนาคารพาณิชย์ และธนาคารเฉพาะกิจ ที่มีผลหลายบัตร แต่มีคะแนนสะสมชิงรางวัล ส่งผลให้ผู้บริโภคตัดสินใจเลือกใช้บริการบัตรเครดิตอิเล็กทรอนิกส์ของธนาคารนั้น



ภาพที่ 1.1 แสดงส่วนแบ่งตลาดบัตรเครดิตอิเล็กทรอนิกส์ เดือนธันวาคม พ.ศ. 2557

ที่มา : ATM POOL, 2557

จากภาพที่ 1.1 เห็นได้ว่าส่วนแบ่งทางการตลาดบัตรเครดิตอิเล็กทรอนิกส์ในเดือนธันวาคม พ.ศ. 2557 นั้น ธนาคารกรุงเทพจำกัด (มหาชน) ครองส่วนแบ่งทางการตลาดอยู่ร้อยละ 23 อันดับรองลงมาได้แก่ธนาคารกรุงไทยจำกัด (มหาชน) มีส่วนแบ่งทางการตลาดร้อยละ 17 อันดับที่สามธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) มีส่วนแบ่งทางการตลาดร้อยละ 14 อันดับที่ดีธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) มีส่วนแบ่งทางการตลาดร้อยละ 13 และธนาคารออมสินที่มี

ส่วนแบ่งทางการตลาดร้อยละ 9 อีกทั้งยังมีธนาคารอื่นๆ ที่มีการครองส่วนแบ่งตลาดบัตรเครดิตทรอนิกส์ที่ใกล้เคียงกัน ทำให้ตลาดบัตรเครดิตมีความหลากหลายประเภทของบัตร โดยกลุ่มตลาดจะเจาะลงไปในช่วงของอายุระหว่าง 15-70 ปีเป็นส่วนใหญ่ธนาคารออมสินมียอดส่วนแบ่งตลาดอยู่เป็นอันดับหนึ่งในห้าของส่วนแบ่งทางการตลาดบัตรเครดิต

โดยแต่ละธนาคารได้มีการออกบัตรเดบิตคุ้มครองอุบัติเหตุ และได้ชูจุดเด่นของตัวเองออกมาแตกต่างกันดังนี้ ธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ได้ออกบัตรเดบิตคุ้มครองอุบัติเหตุออกมาสองประเภทด้วยกัน คือ บัตรเดบิตยูโอบี วิแคร์ อันลิมิต และบัตรเดบิตยูโอบี วิแคร์ เอ็กซ์ตร้าอันลิมิต โดยบัตรเดบิตยูโอบี วิแคร์ อันลิมิต เน้นเจาะกลุ่มลูกค้าตลาดระดับบน โดยมีการคุ้มครองที่มากกว่าบัตรเดบิตยูโอบี วิแคร์ เอ็กซ์ตร้าอันลิมิต ที่เน้นเจาะกลุ่มลูกค้าตลาดระดับกลาง ทั้งด้านการเสียชีวิต การสูญเสียอวัยวะ สาขาคา ทูพพลภาพสิ้นเชิง จาก อุบัติเหตุโดยทั่วไป การถูกฆาตกรรมหรือถูกทำร้ายร่างกายโดยเจตนา การข่มขืนหรือโดยสารพัดจรรยาบรรณ และค่ารักษาพยาบาลต่ออุบัติเหตุ ซึ่งแลกมาด้วยค่าธรรมเนียมรายปีที่แตกต่างกันอยู่ 2 เท่าตัว โดยบัตรเดบิตทั้ง 2 ประเภทนี้ไม่มีการเก็บค่าธรรมเนียมแลกเข้า ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ได้ออกบัตรเดบิตคุ้มครองอุบัติเหตุออกมาสองประเภทด้วยกัน คือ บัตรชูเปอร์ เดบิต พลัส และบัตรเดบิตพลัส โดยบัตรชูเปอร์ เดบิต พลัส จะเน้นไปทางกลุ่มลูกค้าตลาดระดับบน โดยมีการคุ้มครองรายละเอียดปลีกย่อยมากกว่าบัตรเดบิตพลัสที่เน้นเจาะกลุ่มลูกค้าตลาดระดับกลาง ทั้งด้านการเสียชีวิต การสูญเสียอวัยวะ สาขาคา ทูพพลภาพสิ้นเชิง จากอุบัติเหตุโดยทั่วไป การถูกฆาตกรรมหรือถูกทำร้ายร่างกายโดยเจตนา การข่มขืนหรือโดยสารพัดจรรยาบรรณ และค่ารักษาพยาบาลต่ออุบัติเหตุ โดยมีค่าธรรมเนียมรายปีที่แตกต่างกันอยู่ 1,000 บาท มีค่าธรรมเนียมแรกเข้าที่เท่ากันอยู่ที่ 100 บาท ดังตารางที่ 1.1

ตารางที่ 1.1 แสดงข้อมูลเบื้องต้นของบัตรเดบิตคุ้มครองอุบัติเหตุของธนาคารยูโอบี และธนาคารไทยพาณิชย์



	บัตรเดบิตยูโอบี วีแคร์ อันลิมิต (ธนาคาร ยูโอบี จำกัด (มหาชน))	บัตรเดบิตยูโอบี วีแคร์ เอ็กซ์ตรา อันลิมิต (ธนาคาร ยูโอบี จำกัด (มหาชน))	บัตรซูเปอร์ เดบิต พลัส (ธนาคารไทย พาณิชย์ จำกัด (มหาชน))	บัตรเดบิตพลัส (ธนาคารไทย พาณิชย์ จำกัด (มหาชน))
ช่วงอายุลูกค้า	15-55 ปี	15-90 ปี	15-60 ปี	15-60ปี
การเสียชีวิต การ สูญเสียชีวิต สาวยตา ทูพพลภาพ สิ้นเชิง จาก	500,000 บาท	100,000 บาท	300,000 บาท	100,000 บาท
<ul style="list-style-type: none"> อุบัติเหตุทั่วไป การถูก ฆาตกรรมหรือถูกทำ ร้ายร่างกายโดย เจตนา 	500,000 บาท	100,000 บาท	100,000 บาท	25,000 บาท
<ul style="list-style-type: none"> จับขังหรือ โดยสาร รถจักรยานยนต์ 	500,000 บาท	100,000 บาท	100,000 บาท	25,000 บาท
ค่ารักษา พยาบาลต่ออุบัติเหตุ	30,000 บาท	10,000 บาท	10,000 บาท	5,000 บาท
ค่าธรรมเนียมรายปี	1,499.00 บาท	699.00 บาท	1,599 บาท	599 บาท
ค่าธรรมเนียม แรกเข้า	-	-	100 บาท	100 บาท

ที่มา : จากการเก็บข้อมูล ณ มกราคม 2558

ตารางที่ 1.2 แสดงข้อมูลเบื้องต้นของบัตรเครดิตคุ้มครองอุบัติเหตุของแต่ละธนาคาร



	บัตร เคแม็กซ์ เดบิต การ์ด (ธนาคารกสิกร ไทย จำกัด (มหาชน))	บัตรเดบิต เลทีบี ชอป สมาร์ท บลู ไดมอน เอ็กซ์ตรา (ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน))	บัตรกรุงศรี เดบิต พร้อม (ธนาคารกรุงศรี อยุธยา จำกัด (มหาชน))	บัตรเดบิตซัวร์ (ธนาคารธน ชาต จำกัด (มหาชน))
ช่วงอายุลูกค้า	16-65 ปี	15-75 ปี	15-65 ปี	15-65ปี
การเสียชีวิต การ สูญเสียอวัยวะ สายตา ทูพพลภาพ สิ้นเชิง จาก				
<ul style="list-style-type: none"> • อุบัติเหตุ ทั่วไป 	สูงสุด 200,000 บาท	200,000 บาท	300,000 บาท	100,000 บาท
<ul style="list-style-type: none"> • การถูก ฆาตกรรมหรือถูกทำ ร้ายร่างกายโดย เจตนา 	ต่ำสุด 100,000 บาท	100,000 บาท	300,000 บาท	100,000 บาท
<ul style="list-style-type: none"> • ขับขี่หรือ โดยสาร รถจักรยานยนต์ 	30,000 บาท	50,000 บาท	300,000 บาท	30,000 บาท
ค่ารักษา พยาบาลต่ออุบัติเหตุ	5,000 บาท	10,000 บาท	5,000 บาท	5,000 บาท
ค่าธรรมเนียมรายปี	550 บาท	999 บาท	599 บาท	549 บาท
ค่าธรรมเนียมแรก เข้า	150 บาท	100 บาท	150 บาท	100 บาท

ที่มา : จากการเก็บข้อมูล ณ มกราคม 2558

จากตารางที่ 1.2 แสดงการเปรียบเทียบรายละเอียดเบื้องต้นของบัตรเดบิตประเภท คຸ້ມກອງອຸບັດຕິເຫຼົ່າໃນແຕ່ລະຮູບແບບໂດຍມີຮູບແບບດັ່ງນີ້ ຮູບແບບກຣີກໄທ ຈຳກັດ (ມາຮາຊນ) ຮູບແບບກຣຸ່ງໄທ ຈຳກັດ (ມາຮາຊນ) ຮູບແບບກຣຸ່ງສຣີອຸຮຸຮາ ຈຳກັດ (ມາຮາຊນ) ແລະຮູບແບບຮຸນຊາດ ຈຳກັດ (ມາຮາຊນ) ຈາກກຸ່ມຜູ້ອາຍຸລູກຄ້າ ເຫັນໄດ້ວ່າເລີ່ມຕົ້ນຄວາມຄຸ້ມກອງທີ່ຜູ້ອາຍຸ 15-16 ປີ ແຕ່ຈະຫມາດຄວາມຄຸ້ມກອງທີ່ອາຍຸ 65 ປີ ຍົກເວັ້ນ ຮູບແບບກຣຸ່ງໄທ ຈຳກັດ (ມາຮາຊນ) ທີ່ຫມາດຄວາມຄຸ້ມກອງທີ່ອາຍຸ 75 ປີ ຮູບແບບທີ່ໃຫ້ຜົນປະໂຫຍັນຄວາມຄຸ້ມກອງແກ່ຜູ້ບໍລິໂກດີທີ່ສຸດໄດ້ແກ່ 1. ຮູບແບບກຣຸ່ງສຣີອຸຮຸຮາ ຈຳກັດ (ມາຮາຊນ) 2. ຮູບແບບກຣຸ່ງໄທ ຈຳກັດ (ມາຮາຊນ) 3. ຮູບແບບກຣີກໄທ ຈຳກັດ (ມາຮາຊນ) ແລະ 4. ຮູບແບບຮຸນຊາດ ຈຳກັດ (ມາຮາຊນ) ດ້ານຄ່າຮັກສາພາຍາບາດຕໍ່ອຸບັດຕິເຫຼົ່າທີ່ໃຫ້ແກ່ຜູ້ບໍລິໂກດີທີ່ສຸດຄື 1. ຮູບແບບກຣຸ່ງໄທ ຈຳກັດ (ມາຮາຊນ) ໃຫ້ຄ່າຮັກສາພາຍາບາດ 10,000 ບາດຕໍ່ອຸບັດຕິເຫຼົ່າ 2. ຮູບແບບກຣີກໄທ ຈຳກັດ (ມາຮາຊນ) ຮູບແບບກຣຸ່ງສຣີ ຈຳກັດ (ມາຮາຊນ) ແລະຮູບແບບຮຸນຊາດ ຈຳກັດ (ມາຮາຊນ) ໃຫ້ຄ່າຮັກສາພາຍາບາດເທົ່າກັນທີ່ 5,000 ບາດຕໍ່ອຸບັດຕິເຫຼົ່າ ດ້ານຄ່າຮຽນເຮັດຮາຍປີ ຮູບແບບກຣຸ່ງໄທ ຈຳກັດ (ມາຮາຊນ) ຄິດອັດຮາຄ່າຮຽນເຮັດຮາຍສູງສຸດ ອັນດັບ 2 ຮູບແບບກຣຸ່ງສຣີອຸຮຸຮາ ຈຳກັດ (ມາຮາຊນ) ອັນດັບ 3 ຮູບແບບກຣີກໄທ ຈຳກັດ (ມາຮາຊນ) ແລະອັນດັບ 4 ຮູບແບບຮຸນຊາດ ຈຳກັດ (ມາຮາຊນ) ດ້ານຄ່າຮຽນເຮັດຮາຍ ແຮກເຂົ້າ ຮູບແບບກຣີກໄທ ຈຳກັດ (ມາຮາຊນ) ແລະຮູບແບບກຣຸ່ງສຣີອຸຮຸຮາ ຈຳກັດ (ມາຮາຊນ) ມີອັດຮາກ ເກີບອຸ່ທີ່ 150 ບາດ ສູງກວ່າຮູບແບບກຣຸ່ງໄທ ຈຳກັດ (ມາຮາຊນ) ແລະຮູບແບບຮຸນຊາດ ຈຳກັດ (ມາຮາຊນ) ມີ ອັດຮາກເກີບອຸ່ທີ່ 100 ບາດ

1.3 ຂໍ້ມູນລອດຄ່າກຣ

ຮູບແບບອອມສິນກຳເນີດຂຶ້ນ ໂດຍ ພະບາດສມເດັຈພະມງຸຸເຄົ້າເຈົ້າອຸ່ຮູ່ຮາ ຮັຮກາລທີ່ 6 ເພື່ອໃຫ້ປະຮາຊນໄດ້ຮູ້ຈັກກຣປະຮາຊັດ ກຣເກີບອອມ ມີສູ່ຄານທີ່ເກີບຮັກສາທຣັຮັດສິນເງິນທອງຂອງ ປະຮາຊນໃຫ້ຮັຮຈາກໂຈຣຮູ່ຮາຍ ໂດຍພະຣອດໄດ້ທຣງພະກຣຸ່ງມາໂປຣດເຄົ້າໄຮ ໃຫ້ດຳເນີນກຣຈັດຕັ້ງ “ຄັດອອມສິນ” ຂຶ້ນໃນສັງຄັດ ກຣມພະກຣັດມາສມບັດ ກຣທຣວງພະກຣັດມາສມບັດ ແລະ ພະຣາຊທານພະບຣມຣາຊນຸຮາດປະກາສໄຮ “ພະຣາຊບັຮຸຸດິຄັດອອມສິນ ພ.ສ. 2456” ປະກາສໄຮ ໃນວັນທີ່ 1 ເມຮາຍນ ພ.ສ. 2456

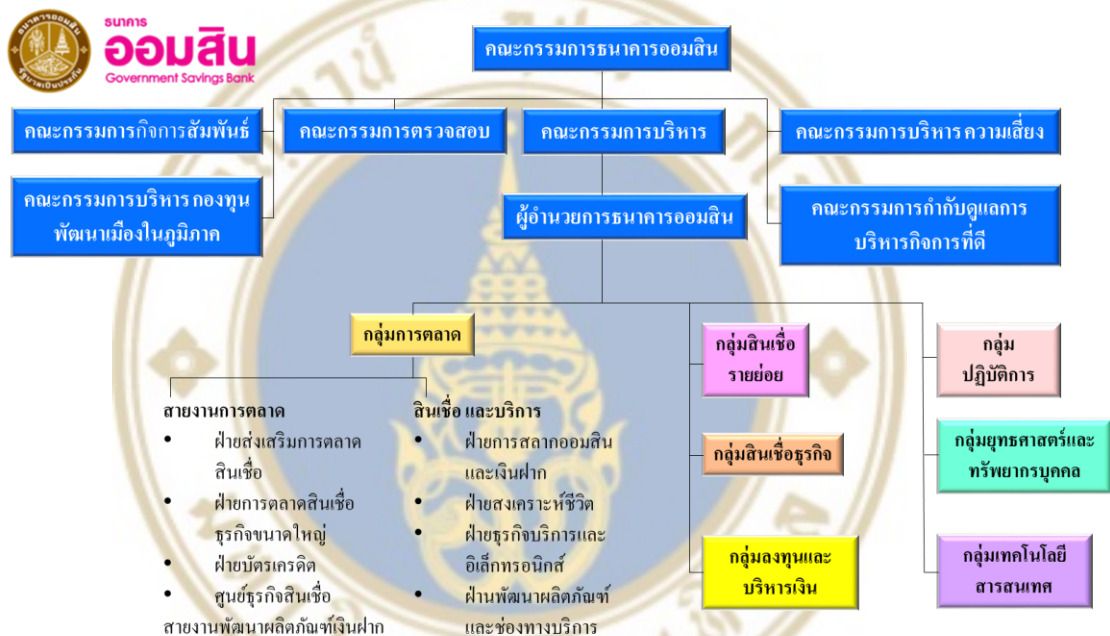
ຕໍ່ມາໃນປີ ພ.ສ. 2472 ພະບາດສມເດັຈພະປກເຄົ້າເຈົ້າອຸ່ຮູ່ຮາ ຮັຮກາລທີ່ 7 ທຣງມີ ພະຣາຊດຳຣິເຫັນຄວຣ ໂອນກິຈກຣຄັດອອມສິນໃຫ້ໄປອຸ່ໃນຄວາມຮັບຮິດຂອບຂອງກຣມໄປຣຮຸຸຸດິໂທຣເລຂ

ຕໍ່ມາກຣາຍຫຼັງສງຄຣາມຄຣັງທີ່ 2 ຍຸດິລງ ຮັຮຸບາດໄດ້ເລິ່ງເຫັນດິງຄຸນປະໂຫຍັນຂອງກຣ ອອມທຣັຮັດແລະຄວາມສຳຄັດຂອງ ຄັດອອມສິນທີ່ມີຕໍ່ກຣພັດທະນາປະຮາຊ ຈິງໄດ້ຍຸດິຮຸບາດຄັດອອມສິນຂຶ້ນ ເປັນອັດຮາກຂອງຮັຮ ມີຮຸບາດເປັນນິດິບຸຄຄ ດຳເນີນຮຸຣກິຈກຣໄດ້ “ພະຣາຊບັຮຸຸດິຮຸບາດອອມສິນ

พ.ศ. 2489” มีการบริหารงานอิสระภายใต้การควบคุมของกระทรวงการคลัง เริ่มดำเนินธุรกิจในรูปแบบธนาคารออมสิน ตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 2490 และเปลี่ยนจากคำว่า “คลังออมสิน” เป็นคำว่า “ธนาคารออมสิน” นับตั้งแต่นั้นเป็นต้นมา (ประวัติธนาคารออมสิน, 2558)

วิสัยทัศน์ของธนาคารออมสินคือ เป็นผู้นำในการส่งเสริมการออม เพื่อการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน และเสริมสร้างความสุขขององค์กร

พันธกิจของธนาคารออมสินคือ ส่งเสริมการออม และสร้างวินัยทางการเงิน สนับสนุนการลงทุนและการพัฒนา ส่งเสริมเศรษฐกิจรากฐาน และวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ให้บริการทางการเงินที่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน รับผิดชอบต่อสังคมและชุมชน



ภาพที่ 1.2 แสดงแผนผังโครงสร้างของธนาคารออมสิน

ที่มา : แผนผังโครงสร้างองค์กรธนาคารออมสิน

ภาพที่ 1.2 คณะรัฐมนตรีเป็นผู้มีมติเห็นชอบแต่งตั้งคณะกรรมการธนาคารออมสินและคณะกรรมการอื่นๆ คณะกรรมการธนาคารออมสินจะเป็นผู้เลือกผู้อำนวยการออมสิน ซึ่งได้ผ่านการสรรหาจากคณะกรรมการบริหารมาแล้ว โดยกลุ่มได้บังคับบัญชาของผู้อำนวยการของธนาคารออมสินแบ่งออกเป็น 7 กลุ่มด้วยกันคือ 1.กลุ่มการตลาด 2.กลุ่มลงทุนและบริหารเงิน 3.กลุ่มสินเชื่อธุรกิจ 4.กลุ่มสินเชื่อรายย่อย 5.กลุ่มปฏิบัติการ 6.กลุ่มยุทธศาสตร์และทรัพยากรบุคคล และ 7.กลุ่มเทคโนโลยีสารสนเทศ ในส่วนของบัตรเดบิตประเภทคุ้มครองอุบัติเหตุ จัดอยู่ในกลุ่มการตลาด ฝ่ายธุรกิจบริการและอิเล็กทรอนิกส์

ตารางที่ 1.3 แสดงข้อมูลบัตรเดบิตธนาคารออมสิน



	บัตรออมสิน วีซ่า เดบิต	บัตรออมสิน วีซ่า เดบิต สมาร์ทไลฟ์	บัตรออมสิน เดบิต สมาร์ท แคร่
ช่วงอายุลูกค้า	ไม่ต่ำกว่า 15 ปี	15-70 ปี	ไม่ต่ำกว่า 15 ปี
การเสียชีวิต การ สูญเสียวัยวะ สายตา ทุพพลภาพสิ้นเชิง จาก			
<ul style="list-style-type: none"> อุบัติเหตุทั่วไป การถูก ฆาตกรรมหรือถูกทำ ร้ายร่างกายโดยเจตนา 	-	500,000 บาท 500,000 บาท	100,000 บาท 50,000 บาท
<ul style="list-style-type: none"> ขัณฑ์หรือ โดยสาร รถจักรยานยนต์ 	-	500,000 บาท	50,000 บาท
ค่ารักษา พยาบาลต่ออุบัติเหตุ	-	20,000 บาท	5,000 บาท
ค่าธรรมเนียมรายปี	200 บาท	999 บาท	599 บาท
ค่าธรรมเนียมแรกเข้า	100 บาท	100 บาท	100 บาท
ลักษณะการให้บริการ	<ul style="list-style-type: none"> สามารถรูดซื้อ สินค้าแทนเงินสดได้ ถอนเงินสดที่ตู้ เอทีเอ็ม ได้ทั่วโลก โอนเงิน 	<ul style="list-style-type: none"> สามารถรูดซื้อ สินค้าแทนเงินสด ได้ ถอนเงินสดที่ตู้ เอทีเอ็ม ได้ทั่วโลก โอนเงิน ชำระสินค้าและ บริการ 	<ul style="list-style-type: none"> สามารถรูดซื้อ สินค้าแทนเงินสด ได้ โอนเงิน ชำระสินค้าและ บริการ ใช้ฝากเงินสดเข้า บัญชีผู้ถือบัตรฯ

ตารางที่ 1.3 แสดงข้อมูลบัตรเดบิตธนาคารออมสิน (ต่อ)

	บัตรออมสิน วิชา เดบิต	บัตรออมสิน วิชา เดบิต สมาร์ท ไลฟ์	บัตรออมสิน เดบิต สมาร์ท แคร์
ลักษณะการให้บริการ	<ul style="list-style-type: none"> ชำระสินค้าและบริการ ใช้ฝากเงินสดเข้าบัญชีผู้ถือบัตรฯ คิวดอกเบี้ยทบต้นให้ทุก 12 เดือน 	<ul style="list-style-type: none"> ใช้ฝากเงินสดเข้าบัญชีผู้ถือบัตรฯ 	

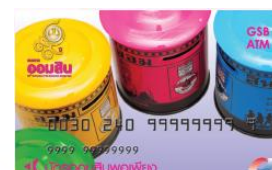
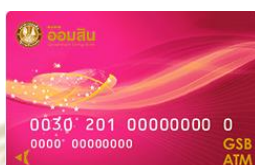
ที่มา : ตารางเปรียบเทียบบัตรอิเล็กทรอนิกส์ธนาคารออมสิน

จากตารางที่ 1.3 ธนาคารออมสินมีบริการฝากเงินที่มีความหลากหลาย เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้ตามความเหมาะสม โดยประเภทของบัตรอิเล็กทรอนิกส์จะแบ่งตามประเภทของการฝากเงินที่ ธนาคารออมสินเปิดให้บริการ โดยมีบัตรเดบิต 3 ประเภทคือ บัตรออมสิน วิชา เดบิต บัตรออมสิน วิชา เดบิต สมาร์ท ไลฟ์ และบัตรออมสิน เดบิต สมาร์ท แคร์ โดยบัตรออมสิน วิชา เดบิต เป็นบัตรไม่มีความคุ้มครองอุบัติเหตุในตัว สามารถทำได้เพียงเบิกถอนเงินสด ชำระสินค้าและบริการเหมือนบัตรเดบิตทั่วไป บัตรออมสิน เดบิต สมาร์ท แคร์ เป็นบัตรที่มีประกันภัยคุ้มครองอุบัติเหตุเข้ามาเกี่ยวข้องมีราคาที่ไม่สูงมาก บัตรออมสิน วิชา เดบิต สมาร์ท ไลฟ์ เป็นบัตรที่มีประกันภัยคุ้มครองอุบัติเหตุเข้ามาเกี่ยวข้องเช่นเดียวกับบัตรออมสิน เดบิต สมาร์ท แคร์ แต่มีราคาบัตรที่สูงกว่าโดยแลกกับการคุ้มครองอุบัติเหตุที่มากขึ้น ให้ผลประโยชน์ต่อผู้บริโภคมากขึ้น โดยให้วงเงินสูงสุดที่ 500,000 บาท เป็นการคุ้มครองทั้งหมดตั้งแต่การเสียชีวิต สูญเสียอวัยวะ สายตา ทูพพลภาพโดยสิ้นเชิง จากอุบัติเหตุ การถูกทำร้ายร่างกาย และการขบขี้หรือโดยสารรถจักรยานยนต์ สำหรับค่ารักษาพยาบาลต่อครั้ง ได้ครั้งละ 20,000 บาทต่อครั้ง โดยบัตรออมสิน วิชา เดบิต มีค่าธรรมเนียมรายปี 200 บาท บัตรออมสิน วิชา เดบิต สมาร์ท ไลฟ์ มีค่าธรรมเนียมรายปี 999 บาท และบัตรออมสิน เดบิต สมาร์ท แคร์ มีค่าธรรมเนียมรายปี 599 บาทส่วนค่าธรรมเนียมแรกเข้าเก็บเท่ากันอยู่ที่ 100 บาท

นอกจากบัตรเดบิตแล้วธนาคารออมสินยังมีบัตรอิเล็กทรอนิกส์อีก 2 ประเภทที่เปิดให้บริการแก่ผู้บริโภค โดยบัตร 2 ประเภทนี้จะไม่มีความคุ้มครองอุบัติเหตุเข้ามาเกี่ยวข้องได้แก่

บัตรออมสิน เอทีเอ็ม ลูกค้าต้องมีอายุไม่ต่ำกว่า 15 ปีบัตรใช้สำหรับการโอนเงิน และใช้ฝากเงินสด
 เข้าบัญชีผู้ถือบัตรออมสิน เอทีเอ็ม มีค่าธรรมเนียมรายปี 180 บาท ค่าธรรมเนียมแรกเข้า 100 บาท
 และบัตรออมสินเอทีเอ็ม พอเพียง เป็นบัตรสำหรับสมาชิกกองทุนหมู่บ้าน หรือธนาคารประชาชน
 ภายใต้แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง มีค่าธรรมเนียมรายปีและค่าธรรมเนียมแรกเข้า 20 บาท ดังตารางที่ 1.4

ตารางที่ 1.4 แสดงข้อมูลบัตรออมสิน เอทีเอ็ม



	บัตรออมสิน เอทีเอ็ม	บัตรออมสิน เอทีเอ็ม พอเพียง
ช่วงอายุลูกค้า	ไม่ต่ำกว่า 15 ปี	15-70 ปี
ความคุ้มครองชีวิต สูงสุด	-	เป็นบัตรสำหรับสมาชิกกองทุน หมู่บ้าน หรือธนาคารประชาชน ภายใต้แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง
ค่ารักษา พยาบาลต่ออุบัติเหตุ	-	-
ค่าธรรมเนียมรายปี	180 บาท	20 บาท
ค่าธรรมเนียมแรกเข้า	100 บาท	20 บาท
ลักษณะการให้บริการ	<ul style="list-style-type: none"> • โอนเงิน • ใช้ฝากเงินสดเข้าบัญชีผู้ถือบัตรฯ 	<ul style="list-style-type: none"> • โอนเงิน • ชำระสินค้าและบริการ • ใช้ฝากเงินสดเข้าบัญชีผู้ถือบัตรฯ

ที่มา : ตารางเปรียบเทียบบัตรอิเล็กทรอนิกส์ธนาคารออมสิน

1.4 สภาพปัญหา

จากภาพที่ 1.1 จะเห็นได้ว่าสภาวะการแข่งขันทางการตลาดบัตรอิเล็กทรอนิกส์ในปัจจุบันมีขอดีจัดจำหน่ายที่สูงมากขึ้น แม้ธนาคารออมสินจะติดอยู่ในอันดับหนึ่งในห้าของส่วนแบ่ง

ทางการตลาดบัตรอิเล็กทรอนิกส์ แต่ยอดขายบัตรยังอยู่ในระดับที่ต่ำซึ่งตัวผลิตภัณฑ์บัตรอิเล็กทรอนิกส์ประเภทบัตรเดบิตคุ้มครองอุบัติเหตุเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีคุณสมบัติและให้ความคุ้มครองที่ไม่ได้ด้อยกว่าผลิตภัณฑ์ธนาคารอื่น แต่กลับมียอดขายบัตรอิเล็กทรอนิกส์ที่ทรงตัว ดังภาพที่ 1.1 โดยมีเป้าหมายเพื่อที่จะให้ยอดขายเพิ่มขึ้นร้อยละ 10

ด้วยเหตุนี้ จึงต้องการศึกษาหาแนวทางการวางกลยุทธ์และทบทวนการจัดการภายในองค์กรมาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม เพื่อเป็นการกระตุ้นยอดขายให้แก่บัตรเดบิตคุ้มครองอุบัติเหตุ และสร้างแรงจูงใจในการขายให้แก่พนักงาน



บทที่ 2

การวิเคราะห์ปัญหา

จากการสำรวจตลาดการแข่งขันบัตรเดบิตคู่บัตรเครดิตของผู้ของแต่ละธนาคารจะเห็นได้ว่าธนาคารแต่ละแห่งจะมีหลักการตลาดที่แตกต่างกันออกไปอย่างเช่น มีการออกรูปแบบบัตรที่แตกต่างกัน การเจาะกลุ่มของช่วงอายุ คุณสมบัติการคุ้มครองอุบัติเหตุ ราคาของผลิตภัณฑ์ที่มีความใกล้เคียงกัน ทำให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น การที่จะทำให้องค์กรได้เปรียบทางการแข่งขันได้นั้นจำเป็นต้องให้องค์กรตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้องค์กรพร้อมที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาทั้งจากสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร โดยการวิเคราะห์ในเรื่องสภาวะแวดล้อม ปัจจัยที่มีผลกระทบ ความรุนแรงของการแข่งขัน และอุตสาหกรรม จะช่วยเป็นแนวทางในการพัฒนาสินค้าและบริการ เพื่อเพิ่มโอกาสและศักยภาพทางการแข่งขันต่อไป

2.1 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือ Five Force Analysis

แรงผลักดัน 5 ประการ (Five Force Model) เป็นอีกหนึ่งเครื่องมือในการวิเคราะห์การตลาดของ Michael E. Potter (Porter, 1980) ที่ได้รับความนิยมและเป็นที่ยอมรับของคนทั่วโลก ซึ่งเครื่องมือชิ้นนี้สามารถใช้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของตลาดเพื่อเตรียมรับมือกับสภาพการเปลี่ยนแปลงของตลาดที่จะส่งผลกระทบถึงการทำธุรกิจของเรา โดยผลลัพธ์ของการใช้เครื่องมือนี้ทำให้สามารถทราบถึงสภาพการแข่งขันว่าอุตสาหกรรมนั้นมีปัจจัยที่ส่งเสริมหรือเป็นอุปสรรคต่อธุรกิจ สามารถทำกำไรหรือขาดทุน โดยแนวคิดแรงผลักดันทางการแข่งขัน (Competitive Forces) ได้ประเมินสถานการณ์ความรุนแรงการแข่งขันของธุรกิจไว้ 5 ด้าน ประกอบไปด้วย 1. อำนาจการต่อรองจากผู้บริโภค (Bargaining power of customers) 2. อำนาจการต่อรองของผู้ขาย (The bargaining power of supplier) 3. การคุกคามของผู้ประกอบการรายใหม่ (Threat of new entrants) 4. การคุกคามของสินค้าทดแทน (Threat of substitutes) 5. การแข่งขันท่ามกลางคู่แข่งที่มีอยู่ (Rivalry among existing competitors)



ภาพที่ 2.1 แสดงแรงผลักดัน 5 ประการที่มีผลต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรม
ที่มา : <http://skunpori.blogspot.com/2012/02/five-force-5.html>

จากภาพที่ 2.1 แสดงแรงผลักดันทั้ง 5 ประการ (Five Force) นั้นมีระดับที่แตกต่างกันออกไปในแต่ละอุตสาหกรรมโดยแรงผลักดันที่มีอิทธิพลในการแข่งขันมากที่สุดจะเป็นตัวกำหนดความสามารถในการทำกำไรในอุตสาหกรรมนั้น จนกลายเป็นปัจจัยที่สำคัญในการกำหนดการวางแผนกลยุทธ์ของบริษัท เพื่อให้บริษัทสามารถแข่งขันต่อไปได้ โดยความหมายของแรงผลักดันแต่ละตัวมีดังนี้

1. อำนาจการต่อรองจากผู้บริโภค (Bargaining power of customers) หมายถึง การที่ผู้บริโภคมีอำนาจกำหนดราคาสินค้าให้ลดลง หรือกำหนดคุณภาพของสินค้าและบริการให้สูงขึ้นได้ตามที่พวกเขาต้องการ ซึ่งผู้ประกอบการนั้นต้องมีการลดราคาขายเพื่อให้ได้รายได้ลดลง ส่วนการเพิ่มคุณภาพก็ทำให้ต้นทุนนั้นสูงมากขึ้น โดยในที่นี้ผู้บริโภคมักมีอำนาจการต่อรองที่สูง

2. อำนาจการต่อรองของผู้ขาย (The bargaining power of supplier) หมายถึง เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้ผลิตและผู้ขายวัตถุดิบ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการผลิตสินค้าหรือบริการ เพราะคุณภาพและปริมาณของวัตถุดิบ และความล่าช้าของการส่งมอบสินค้าล้วนส่งผลกระทบต่อองค์กร ดังนั้นผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการวิเคราะห์อำนาจการต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบว่ามีมากน้อยเพียงใด

3. การคุกคามของผู้ประกอบการรายใหม่ (Threat of new entrants) หมายถึง ผู้เล่นรายใหม่ที่เข้ามาในอุตสาหกรรม ทำให้ส่วนแบ่งทางการตลาดและกำไรที่เคยมีต้องลดน้อยลง

กำลังการผลิตในอุตสาหกรรมมีผลผลิตเพิ่มมากขึ้น เกิดการคุกคามต่อสถานะและความมั่นคงของผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดิมแต่ในธุรกิจใหญ่ๆ อาจไม่ค่อยได้รับผลกระทบกระเทือนมากนัก

4. การคุกคามของสินค้าทดแทน (Threat of substitutes) หมายถึง เกิดขึ้นเมื่อผู้บริโภคสามารถหาสินค้ามาทดแทนขององค์กรได้อย่างง่ายดาย โดยสินค้าที่มาทดแทนนั้นอาจมีราคาถูกกว่า หรือคุณภาพบางส่วนดีกว่า จนตัดสินใจเลิกซื้อสินค้าและใช้บริการขององค์กร หรือการทดแทนของสินค้าบางครั้งอาจเป็นเพียงแค่ชั่วคราว

5. การแข่งขันท่ามกลางคู่แข่งที่มีอยู่ (Rivalry among existing competitors) หมายถึง การแข่งขันท่ามกลางคู่แข่งที่มีอยู่ หรือ การแข่งขันของคู่แข่งรายเดิม การเติบโตของอุตสาหกรรมมีผลโดยตรงต่อการแข่งขันของคู่แข่งรายเดิม หากอุตสาหกรรมมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องจะทำให้การแข่งขันของคู่แข่งไม่รุนแรงมาก โดยการแข่งขันของคู่แข่งรายเดิมในอุตสาหกรรมนั้นมีด้วยกันหลายวิธี เช่น การแข่งกันด้วยวิธีการลดราคา การออกแบบสินค้าหรือบริการใหม่ การจัดให้มีรายการส่งเสริมการขาย และการปรับปรุงบริการใหม่

ผลการวิเคราะห์ Five Force ขององค์กรมีดังนี้

1. อำนาจการต่อรองจากผู้บริโภค (Bargaining power of customers) สำหรับในปัจจุบันนี้ ผู้บริโภคมีอำนาจการต่อรองสูง เนื่องจากบัตรเดบิตประเภทกลุ่มครองอุปติเหตุนี้ ในธนาคารอื่นๆ ยังมีการจัดจำหน่ายอยู่ซึ่งราคา รายละเอียดในความคุ้มครอง และค่าธรรมเนียมแต่ละธนาคารอาจจะแตกต่างกันอยู่เล็กน้อย ซึ่งรายละเอียดเหล่านี้ผู้บริโภคสามารถมีเวลาตรวจสอบราคา ก่อนตัดสินใจซื้อสินค้าและบริการได้

2. อำนาจการต่อรองของผู้ขาย (The bargaining power of supplier) สำหรับปัจจุบันนี้ ผู้ขายมีอำนาจการต่อรองสูง เช่น การทำระบบคอมพิวเตอร์ออนไลน์ของ เอทีเอ็ม และเดบิตให้มีความปลอดภัย การขนส่งเงินสด

3. การคุกคามของผู้ประกอบการรายใหม่ (Threat of new entrants) สำหรับปัจจุบันนี้ ผู้ประกอบการรายใหม่ มีอำนาจการต่อรองต่ำ เนื่องจากในตลาดบัตรเดบิตประเภทกลุ่มครองอุปติเหตุ มีผู้เล่นมารายอยู่แล้ว และผู้เล่นที่อยู่ในตลาดเดิมเป็นองค์กรใหญ่ทั้งหมด การที่เข้ามาเจาะหรือทำตลาดใหม่จึงทำได้ยาก ยกเว้นเสียแต่ว่าจะมีเงินต้นทุนที่ดี

4. การคุกคามของสินค้าทดแทน (Threat of substitutes) สำหรับปัจจุบันนี้ สินค้าทดแทนมีอำนาจการต่อรองสูง เนื่องจากในปัจจุบันมีบริษัทที่ทำเกี่ยวกับด้านบริการประกันชีวิต ประกันภัยอุบัติเหตุและสุขภาพ ขึ้นมาโดยเฉพาะทำให้ผู้บริโภคมีทางเลือกในการที่จะทำประกันภัยคุ้มครองมากขึ้น

5. การแข่งขันท่ามกลางคู่แข่งที่มีอยู่ (Rivalry among existing competitors) สำหรับปัจจุบันนี้ เนื่องจากการทำธุรกิจด้านธนาคารมีลักษณะคล้ายคลึงกัน ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบการทำธุรกิจขององค์กรหรือลักษณะของสินค้า ทำให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรง โดยเฉพาะในเรื่องของรายละเอียด ความคุ้มครองของแต่ละธนาคาร ค่าธรรมเนียม ภาพลักษณ์ของบัตรเดบิต รูปแบบการนำเสนอ เพื่อที่จะสร้างแรงจูงใจให้ลูกค้าซื้อสินค้ากับตนในสัดส่วนที่เยอะกว่าองค์กรอื่น

ตารางที่ 2.1 แสดงถึงผลสรุปจากการวิเคราะห์แรงกดดัน 5 ประการขององค์กร
สรุปการวิเคราะห์แรงกดดันทั้ง 5 ที่มีผลกระทบต่อองค์กร

แรงกดดัน 5 ประการ	ระดับของแรงกดดัน
1. อำนาจการต่อรองจากผู้บริโภค	ระดับสูง
2. อำนาจการต่อรองของผู้ขาย	ระดับสูง
3. การคุกคามของผู้ประกอบการรายใหม่	ระดับต่ำ
4. การคุกคามของสินค้าทดแทน	ระดับสูง
5. การแข่งขันท่ามกลางคู่แข่งที่มีอยู่	ระดับสูง

จากตารางที่ 2.1 สรุปได้ว่า ในปัจจุบันอำนาจต่อรองของผู้บริโภคและผู้ซื้ออยู่ในระดับสูง ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ผู้บริโภคมีช่องทางเลือกในการที่จะเลือกใช้บริการหลายที่ และทำให้ผู้เล่นรายใหม่สามารถเข้าแข่งขันได้ยากจึงทำให้มีอำนาจการต่อรองต่ำ เนื่องจากสาเหตุของปัจจัยทางด้านเงินทุนหมุนเวียนและเงินทุนที่ใช้ในการลงทุน ต้องมีเงินสำรองในปริมาณที่มาก การคุกคามของสินค้าทดแทนที่มีบริษัทด้านบริการประกันชีวิต ประกันภัยอุบัติเหตุและสุขภาพ ขึ้นมาซึ่งจะส่งผลกระทบต่อกำไรของบริษัท จึงมีความจำเป็นที่ต้องมีการปรับกลยุทธ์ เพื่อเพิ่มความสามารถในตลาดการแข่งขัน

2.2 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือ VRIN Analysis

ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage) คือ ผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินการทางกลยุทธ์ที่สร้างคุณค่าให้เหนือกว่าคู่แข่ง โดยที่คู่แข่งไม่สามารถดำเนินกลยุทธ์ทางเดียวกันได้ในช่วงเวลาเดียวกัน ด้วยเหตุนี้การได้เปรียบเชิงการแข่งขันจะยั่งยืนได้ก็ต่อเมื่อคู่แข่ง

ไม่สามารถลอกเลียนแบบผลลัพธ์ หรือคุณค่าอันเนื่องมาจากการใช้กลยุทธ์ที่องค์กรได้กำหนดหรือสร้างขึ้นมา เพื่อเป็นความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในบริษัทเพื่อหาจุดแข็ง และเปลี่ยนจุดแข็งให้เป็นความสามารถหลักขององค์กร (Core Competencies) เครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์ความได้เปรียบในการแข่งขันจากทรัพยากรที่มีขององค์กร และพิจารณาต่อว่าเป็นความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนหรือไม่ เรียกว่า VRIN Framework (Barney, 1991) โดยวิเคราะห์คุณลักษณะ 4 ด้าน คือ

Value (V) หมายถึง ความมีคุณค่า ความสำคัญของทรัพยากรที่สามารถก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน

Rareness (R) หมายถึง การหาได้ยาก ความหายากของทรัพยากร โดยเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

Inimitable (I) หมายถึง การลอกเลียนแบบได้ยาก หรือมีต้นทุนในการลอกเลียนแบบสูงส่งผลให้บริษัทอื่นไม่สามารถพัฒนาได้โดยง่ายทำให้ทรัพยากรนั้นๆ เกิดขึ้นได้ยาก

Non-substitutable (N) หมายถึง การไม่มีทรัพยากรอื่นสามารถทดแทนได้ ทั้งจากภายในและภายนอกอุตสาหกรรม

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กรแล้วพบว่า ปัจจัยด้านราคาสามารถดึงดูดลูกค้าให้มาซื้อสินค้าและบริการได้ แต่องค์กรอื่นก็สามารถที่จะทำได้เช่นเดียวกัน ดังนั้นปัจจัยราคาจึงเป็นปัจจัยที่มีคุณค่า แต่หาได้ไม่ยาก สามารถลอกเลียนแบบได้ และมีสิ่งอื่นทดแทนได้ในอนาคต

ปัจจัยเรื่องการลงทุนส่งเสริมด้านการขาย มีการทำออกมาหลายรูปแบบเป็นที่น่าสนใจ มีคุณค่า เหมาะแก่การนำไปใช้กับกลยุทธ์ทางการตลาด ซึ่งจะช่วยเพิ่มยอดขายของผลิตภัณฑ์ขององค์กรให้ดีขึ้นแต่องค์กรอื่นๆ ก็สามารถที่จะทำได้เช่นเดียวกัน

ปัจจัยด้านรายละเอียดความคุ้มครองผู้บริโภค องค์กรช่วยจ่ายค่ารักษาพยาบาลเบื้องต้นเมื่อผู้บริโภคเกิดอุบัติเหตุขึ้น โดยวงเงินที่จ่ายให้จะมีวงเงินที่สูงสุด ในกรณีค่าธรรมเนียมเท่ากันของแต่ละธนาคาร ซึ่งในอนาคตอาจมีผลิตภัณฑ์ใหม่ขึ้นมาทดแทนได้

ปัจจัยด้านบุคลากรในการจัดจำหน่าย ต้องใช้ระยะเวลาในการพัฒนาและสั่งสมประสบการณ์ทำงาน การต้อนรับกับผู้ที่เข้ามาใช้บริการต้องได้รับมาตรฐานเดียวกันหมด สร้างวัฒนธรรมภายในองค์กรให้มีการถ่ายทอดและเรียนรู้ร่วมกัน การทำงานอย่างเป็นทีม ความคิดสร้างสรรค์ ปัจจัยด้านมาตรฐานและคุณภาพการรักษาจึงเป็นปัจจัยที่มีคุณค่า เป็นสิ่งที่หาได้ยาก แต่สามารถลอกเลียนแบบได้ และมีสิ่งอื่นสามารถทดแทนได้ในอนาคต

ปัจจัยด้านเทคโนโลยีของบัตร เป็นสิ่งสำคัญต่อการดำเนินการขององค์กรเป็นทรัพยากรที่หายากแต่ อย่างไรก็ตามเทคโนโลยีสามารถที่จะลอกเลียนแบบได้เร็ว และเป็นสิ่งที่ทดแทนได้ง่าย

สรุปการวิเคราะห์ VRIN Framework ขององค์กรพบว่า ปัจจัยด้านราคา การส่งเสริมด้านการขาย เป็นการแข่งขันได้เท่าเทียมกันระหว่างบัตรเดบิตประเภทคุ้มครองอุบัติเหตุของธนาคารออมสินและบัตรเดบิตประเภทคุ้มครองอุบัติเหตุของธนาคารคู่แข่ง สำหรับปัจจัยด้านรายละเอียดความคุ้มครองผู้บริโภค บุคลากรในการจัดจำหน่าย เทคโนโลยีของบัตรเป็นการแข่งขันได้ชั่วคราวระหว่างบัตรเดบิตประเภทคุ้มครองอุบัติเหตุของธนาคารออมสินและบัตรเดบิตประเภทคุ้มครองอุบัติเหตุของธนาคารคู่แข่ง โดยสรุปดังแสดงตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 สรุปการวิเคราะห์ VRIN Framework

ทรัพยากร	ความมีคุณค่า	การหาได้ยาก	ลอกเลียนแบบยาก	ไม่มีสิ่งทดแทน	ความได้เปรียบในการแข่งขัน
ราคา	✓	✗	✗	✗	แข่งขันได้เท่าเทียมกัน
การส่งเสริมด้านการขาย	✓	✗	✗	✗	แข่งขันได้เท่าเทียมกัน
รายละเอียดความคุ้มครองผู้บริโภค	✓	✓	✗	✗	แข่งขันได้ชั่วคราว
บุคลากรในการจัดจำหน่าย	✓	✓	✓	✗	แข่งขันได้ชั่วคราว
เทคโนโลยีของบัตร	✓	✓	✗	✗	แข่งขันได้ชั่วคราว

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกอุตสาหกรรมด้วย Five Force Analysis และการวิเคราะห์ด้วยสภาพแวดล้อมภายในธุรกิจด้วย VRIN Framework พบว่าธุรกิจบัตรเดบิตประเภท

คุ้มครองอุบัติเหตุเป็นอุตสาหกรรมที่น่าสนใจ มีโอกาสเติบโตอยู่มีการแข่งขันที่สูง จึงเป็นแนวทางที่ดีที่องค์กรจะเข้าไปเจาะกลุ่มลูกค้าตลาดเหล่านี้ เพราะเป็นอีกหนึ่งทางเลือกเพื่อให้ผู้บริหารโลก สะดวกสบายเหมาะแก่การดำรงชีวิตมีบัตรเดบิตพร้อมกับมีประกันอุบัติเหตุไปในตัว

จากภาพรวมการวิเคราะห์ในระดับอุตสาหกรรม บัณฑิตภายนอกองค์กร และบัณฑิตภายในองค์กรของธนาคารออมสิน มีผลกระทบเกี่ยวข้องกับปัญหาการขาย พบว่าในระดับอุตสาหกรรมภายในนั้นเราสามารถนำบุคลากรในการจัดจำหน่ายมาเป็นตัวช่วยหลักในการเสริมอำนาจต่อรองจากผู้บริโภค ผู้ขาย สินค้าทดแทน และคู่แข่งรายเดิม โดยมีรายละเอียดความคุ้มครองผู้บริโภคที่อยู่ภายในบัตรและเทคโนโลยีของบัตรเป็นตัวเสริม เพื่อให้องค์กรสามารถที่จะแข่งขันอยู่ในตลาดได้อย่างยั่งยืน



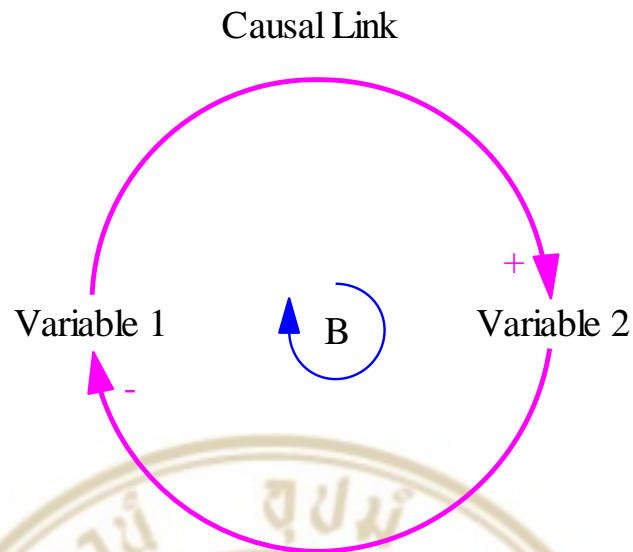
บทที่ 3

การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาธุรกิจ

ทุกสิ่งทุกอย่างในโลกนี้ ล้วนเชื่อมโยงกันในเครือข่ายของระบบที่ซับซ้อนอย่างไม่มีที่สิ้นสุด การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) ในแนวทางใหม่ มุมมองใหม่สามารถช่วยทำให้เข้าใจโครงสร้างที่ซับซ้อนของเหตุผล เป็นแนวทางที่ทำให้คิดได้ว่า เหตุการณ์และสิ่งต่างๆ เชื่อมโยงต่อกันได้อย่างไร สำหรับองค์กรต่างๆ การคิดเชิงระบบจะทำให้มีแนวทางการทำงานเป็นขั้นตอน ช่วยให้สามารถคาดการณ์ถึงผลการทำงานที่เกิดขึ้นมาภายหลังได้

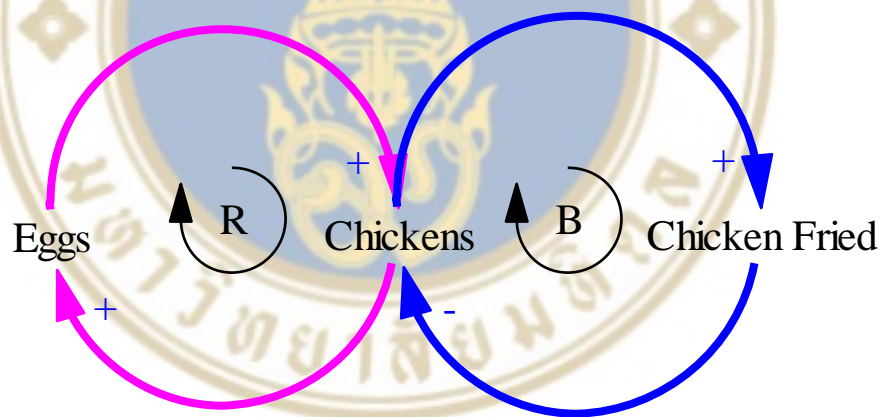
3.1 แผนภูมิมิวรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram)

การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหามีเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาพฤติกรรมและสาเหตุของปัญหา ซึ่งเรียกว่า แผนภูมิมิวรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram) โครงสร้างของแผนภูมิมิวรอบเหตุและผลจะประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 4 ส่วนคือ 1.ตัวแปร (Variable) ที่กำหนดคขึ้น 2.ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรจะเชื่อมต่อกันด้วยลูกศรซึ่งเรียกว่า Causal Link 3.ระหว่างความสัมพันธ์ที่ปลายลูกศร แทนด้วยเครื่องหมาย (+) หรือ (-) 4.เครื่องหมายบน Loop ในแต่ละ Loop เป็น Positive Loop หรือ Negative Loop ดังแสดงในภาพที่ 3.1



ภาพที่ 3.1 แสดงองค์ประกอบ 4 ส่วนของแผนภูมิมิวรอบเหตุและผล

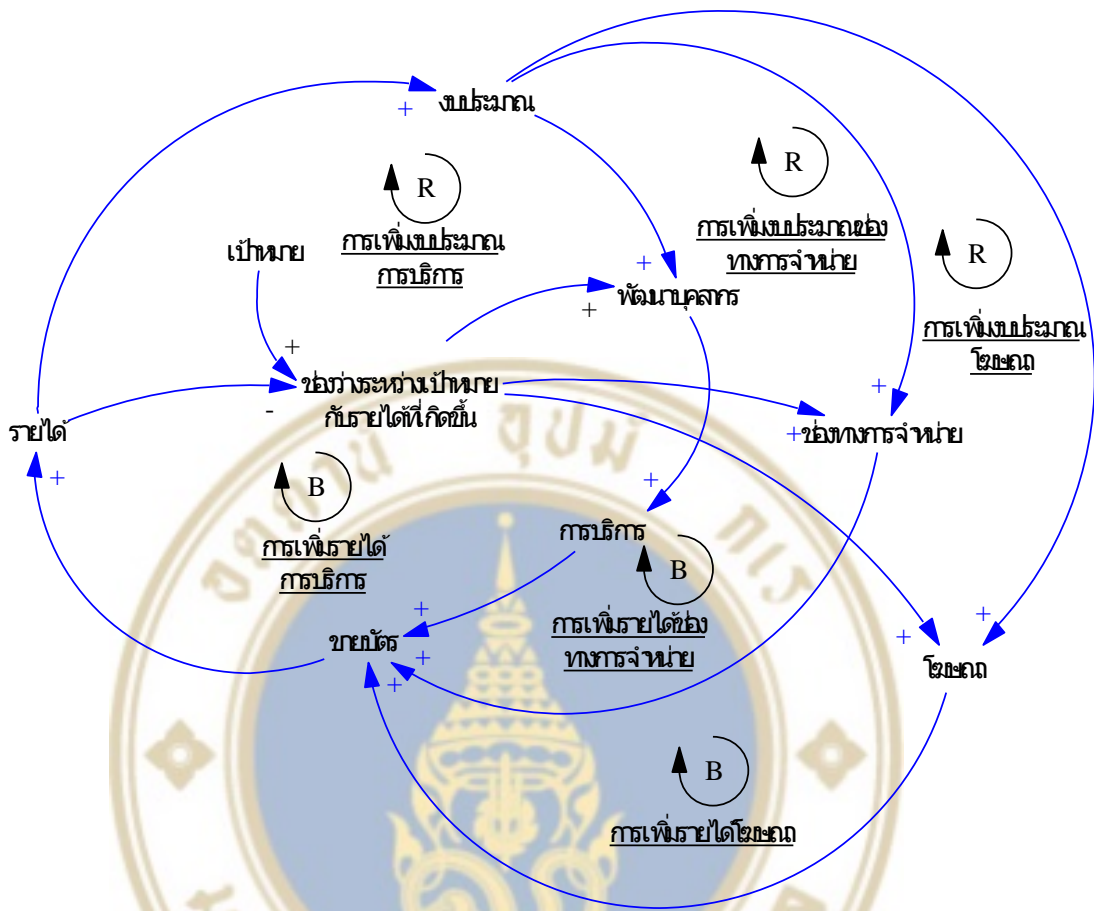
ตัวอย่างการเขียนแผนภูมิมิวรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram)



ภาพที่ 3.2 แสดงตัวอย่างการเขียนแผนภูมิมิวรอบเหตุและผลของจำนวนไก่

จากภาพที่ 3.2 เห็นได้ว่าเมื่อมีอัตราการเกิดของไข่เพิ่มมากขึ้นทำให้มีจำนวนของไก่เพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย เป็นวงจรที่เสริมกัน Positive Loop หรือ Reinforcing Loop ดังแสดงในภาพซ้าย ในภาพด้านขวามือแสดงถึง วงรอบปรับสมดุล Negative Loop หรือ Balancing Loop เมื่อมีจำนวนไก่ที่เพิ่มมากขึ้นทำให้มนุษย์นำไก่มาทอดเพื่อบริโภค จำนวนไก่จึงลดน้อยลงกลับสู่สภาวะคงเดิม

3.2 การคิดเชิงระบบโดยใช้แผนภูมิจริงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram)

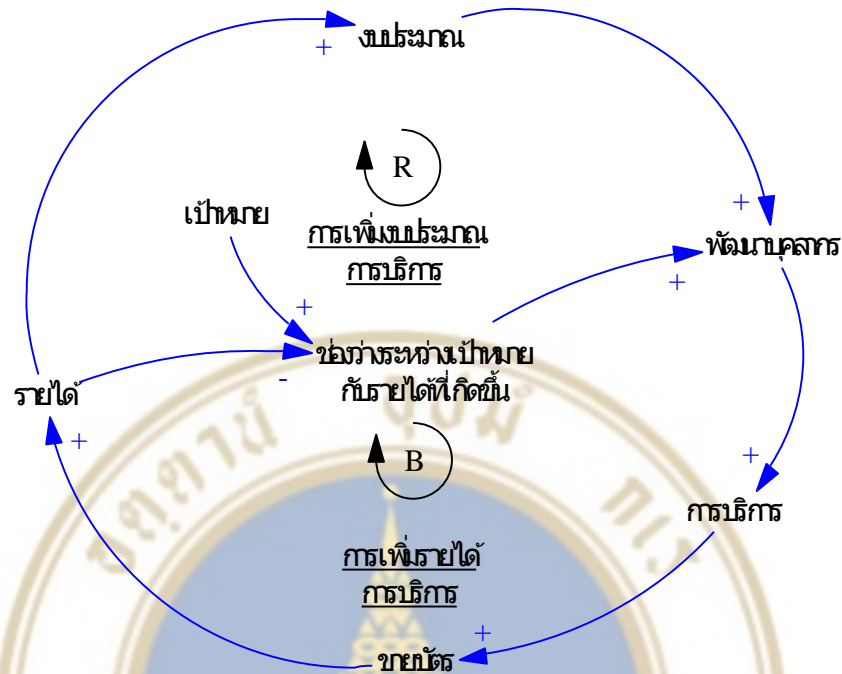


ภาพที่ 3.3 แสดงแผนภูมิจริงรอบเหตุและผลของบัตรเดบิตประเภทคุ้มครองอุบัติเหตุ

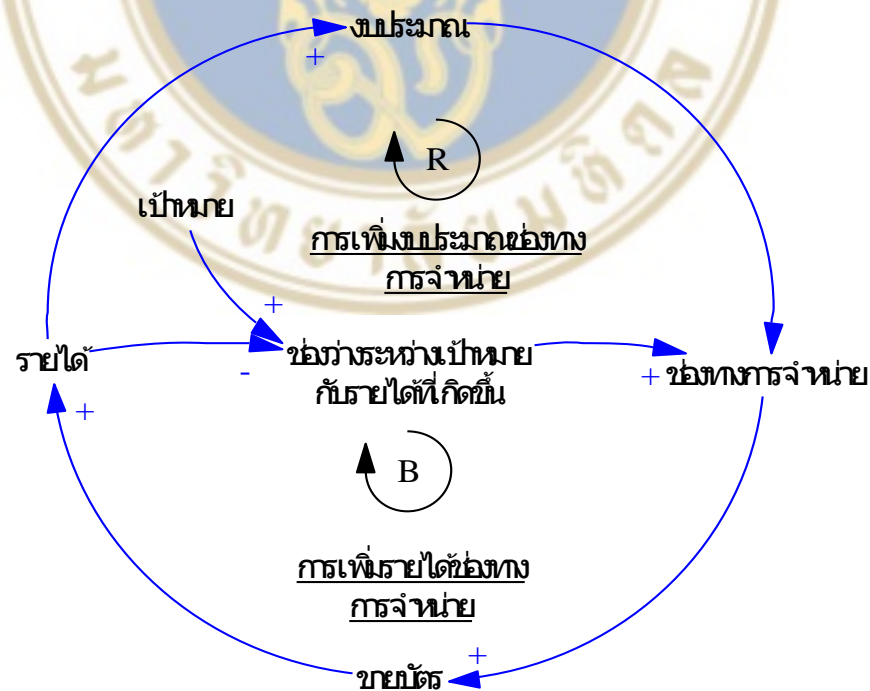
จากภาพที่ 3.3 การอธิบายแผนภูมิจริงรอบเหตุและผลของบัตรเดบิตประเภทคุ้มครองอุบัติเหตุ โดยแยกออกเป็นสามส่วนดังนี้ ส่วนที่หนึ่งส่วนการเพิ่มงบประมาณการบริการและการเพิ่มรายได้การบริการ ส่วนที่สองการเพิ่มงบประมาณช่องทางการจำหน่ายและการเพิ่มรายได้ช่องทางการจำหน่าย ส่วนที่สามการเพิ่มงบประมาณโฆษณาและการเพิ่มรายได้โฆษณา

ส่วนที่หนึ่งเมื่อธนาคารสามารถขายบัตรเดบิตประเภทคุ้มครองอุบัติเหตุได้มากขึ้นจะทำให้มีรายได้เพิ่มมากขึ้น จากนั้นให้ดูช่องว่างระหว่างเป้าหมายกับรายได้ที่เกิดขึ้นว่าต่ำกว่าเป้าหมายหรือสูงกว่าเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ ถ้าต่ำกว่าต้องเพิ่มการพัฒนาประสิทธิภาพบุคลากรเพื่อให้การบริการต่อผู้บริโภคนั้นมีประสิทธิภาพที่ดีต่อไป โดยในอีกด้านหนึ่งต้องไปเพิ่มงบประมาณแล้วนำงบประมาณที่ได้มาพัฒนาบุคลากรเช่น การจัดอบรมให้พนักงานมีความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของ

ตนเอง การจัดฝึกพัฒนาบุคลากรภาพของพนักงานให้มีการบริการที่ดี เพื่อที่จะดึงดูดผู้บริโภคให้มาใช้บริการซื้อบัตรเดบิตมากขึ้น ดังภาพที่ 3.4

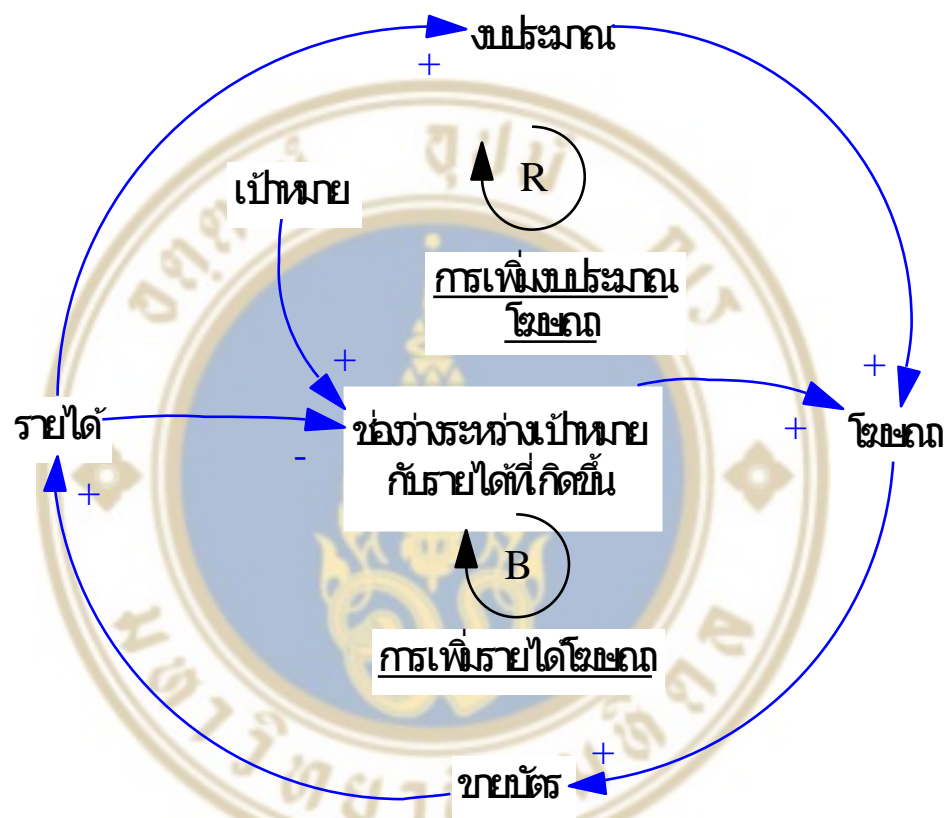


ภาพที่ 3.4 แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลส่วนที่หนึ่งส่วนการเพิ่มงบประมาณการบริการและการเพิ่มรายได้การบริการ



ภาพที่ 3.5 แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลส่วนที่สองการเพิ่มงบประมาณช่องทางการจำหน่ายและการเพิ่มรายได้ช่องทางการจำหน่าย

จากภาพที่ 3.5 เมื่อธนาคารสามารถขายบัตรเดบิตประเภทคุ้มครองอุบัติเหตุได้มากขึ้น จะทำให้มีรายได้เพิ่มมากขึ้น ให้อูช่องว่างระหว่างเป้าหมายกับรายได้ที่เกิดขึ้นต่ำกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ในตอนแรกหรือสูงกว่า ถ้าต่ำกว่าต้องไปเพิ่มรายได้ของช่องทางการจำหน่ายให้มากขึ้นเพื่อรองรับกับจำนวนผู้บริโภคที่เข้ามาใช้บริการเช่น เพิ่มจำนวนสาขา โดยในตอนนี้ต้องใช้งบประมาณเข้ามาช่วยเสริมเพื่อเพิ่มช่องทางการจำหน่ายให้มากขึ้นและเป็นการอำนวยความสะดวกต่อผู้บริโภคต่อไป



ภาพที่ 3.6 แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลส่วนที่สามการเพิ่มงบประมาณ โฆษณาและการเพิ่มรายได้โฆษณา

จากภาพที่ 3.6 เมื่อธนาคารสามารถขายบัตรเดบิตประเภทคุ้มครองอุบัติเหตุได้มากขึ้น จะทำให้มีรายได้เพิ่มมากขึ้น ให้อูช่องว่างระหว่างเป้าหมายกับรายได้ที่เกิดขึ้นเมื่อเทียบกับเป้าหมาย ถ้าเป้าหมายมียอดที่ต่ำกว่า องค์กรต้องเพิ่มการประชาสัมพันธ์ให้เข้าถึงผู้บริโภคให้มากยิ่งขึ้น โดยการเพิ่มประชาสัมพันธ์ช่องทางต่างๆ เช่น ช่องทางโทรทัศน์ต้องมีการประชาสัมพันธ์เน้นช่วงที่กลุ่มผู้บริโภคที่ต้องการดูให้มากขึ้น ช่องทางวิทยุ หนังสือสิ่งพิมพ์ ป้ายโฆษณาต่างๆ เป็นต้นซึ่งในตอนนี้ต้องได้รับการเพิ่มงบประมาณโฆษณาจากฝ่ายงบประมาณเข้ามาช่วยเสริม

จากการวิเคราะห์มาทั้งหมดนี้ เห็นได้ชัดว่าการพัฒนาบุคลากร การเพิ่มช่องทางการจำหน่าย และการเพิ่มโฆษณาเข้ามา เป็นหนทางทำให้เข้าถึงตัวผู้บริโภคได้ง่ายพร้อมๆกับสามารถเจาะกลุ่มตลาดเป้าหมายได้ตรงจุด นำไปสู่ประสิทธิภาพการทำงานที่ดีขึ้น ระบบการทำงานที่ดีขึ้น ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อความสะดวกสบายของผู้บริโภค หรือจะได้อะไรที่จุดบกพร่องขององค์กรยังมีอยู่ที่จุดไหน เพื่อที่สามารถไปดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่องตรงจุดนั้นโดยเร็วที่สุด ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องคิดกลยุทธ์หาทางแก้ไขให้องค์กรสามารถที่สู้องค์กรอื่นได้ต่อไป



บทที่ 4

การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ

การกำหนดกลยุทธ์เป็นการพัฒนาแผนระยะยาวบนรากฐานของโอกาสและอุปสรรคที่ได้จากการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกขององค์กร โดยองค์กรจะต้องกำหนดและเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดสำหรับองค์กร ผู้บริหารต้องใช้ความได้เปรียบขององค์กรนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ให้ได้ โดยใช้กลยุทธ์เป็นตัวกำหนดทิศทางซึ่งตัวกำหนดกลยุทธ์มี 3 ระดับคือ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Function or Operational Strategy) ผู้บริหารต้องประสานงานและพิจารณาถึงความสอดคล้องกันในทุกระดับของกลยุทธ์ เพื่อให้ไปในทิศทางเดียว และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์กรได้

สำหรับธนาคารออมสิน เพื่อให้มีการบริการบัตรเดบิตประเภทคุ้มครองอุบัติเหตุที่ครอบคลุม จึงต้องมีกลยุทธ์ทั้งสามระดับอย่างเหมาะสม เพื่อให้มีผลกำไรและการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ในสถานการณ์ที่มีการแข่งขันสูงเพื่อพัฒนาให้เป็นธนาคารผู้นำอันดับหนึ่งของประเทศต่อไป

4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

กลยุทธ์ระดับองค์กร เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมและบ่งบอกถึงกลยุทธ์โดยรวม ทิศทางในการแข่งขันขององค์กร ว่าองค์กรจะมีการพัฒนาไปในรูปแบบใด มีวิธีการดำเนินการอย่างไร การจัดสรรทรัพยากรไปยังแต่ละหน่วยงานขององค์กรอย่างไร โดยกลยุทธ์หลักที่องค์กรจะแสดงถึงทิศทางของการเติบโต (Growth) คงตัว (Stability) และการปรับเปลี่ยนองค์กร (Retrenchment)

กลยุทธ์การเติบโตเป็นกลยุทธ์เพื่อเพิ่มยอดขาย กำไร และสินทรัพย์เพื่อการเจริญเติบโตและความอยู่รอดเป็นสำคัญ การสร้างความเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องจะนำมาซึ่งยอดขายที่สูงขึ้น ต้นทุนต่อหน่วยที่ลดลง เป็นผลทำให้กำไรสูงขึ้นตามโดยกลยุทธ์การเติบโตประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ดังนี้

1. กลยุทธ์การเจาะตลาด (Market Penetration Strategy) คือ การเพิ่มยอดขายโดยการเจริญเติบโตจากผลิตภัณฑ์เดิมในตลาดเดิม ทำได้โดยใช้กลยุทธ์ผลัก (Push Strategy) เช่น ทำโปรโมชั่น ลด แลก แจก แถม และกลยุทธ์ดึง (Pull Strategy) เช่น การทำสื่อโฆษณาประชาสัมพันธ์ให้ผู้บริโภคได้รับรู้ ดึงดูดให้ผู้บริโภคได้เข้ามาใช้บริการ เป็นต้น

2. กลยุทธ์การพัฒนาตลาด (Market Development Strategy) คือ การเพิ่มยอดขายจากผลิตภัณฑ์เดิมในตลาดใหม่ การขยายกลุ่มลูกค้า การเพิ่มฐานลูกค้าใหม่ๆ การขยายจุดขายไปยังสถานที่ใหม่ๆ เป็นต้น

3. กลยุทธ์การเติบโตด้วยธุรกิจใหม่ (Diversification Strategy) คือ การเพิ่มยอดขายจากการขายผลิตภัณฑ์ใหม่ในตลาดเดิม การออกผลิตภัณฑ์ขึ้นมาใหม่ การปรับขนาดสินค้าให้มีหลายขนาด เป็นต้น

4. กลยุทธ์การเติบโตด้วยธุรกิจใหม่ (Diversification Strategy) คือ การเพิ่มยอดขายจากการทำผลิตภัณฑ์ใหม่ในตลาดใหม่ แบ่งออกเป็น 2 แบบคือ การเติบโตที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิมอยู่ (Concentric Diversification) เช่น จากเดิมขายรองเท้าและอยู่ที่หันมาขายรองเท้ากีฬาหรือรองเท้าหนัง เป็นต้น และการเติบโตที่ไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิมที่ทำอยู่ (Conglomerate Diversification) เช่น ขายน้ำเต้าหู้ยู่เปลี่ยนมาทำธุรกิจขายรถแทน เป็นต้น (วิกิรานต์ มงคลจันทร์, 2556)

กลยุทธ์คงตัว คือ การที่จะรักษาระดับขอบเขตขององค์กรไว้ ไม่ทำการขยายตัวอย่างรวดเร็วจนเกินไป เพื่อเน้นสร้างความแข็งแกร่งขององค์กรเอาไว้ โดยมีอัตราการเติบโตในระดับใกล้เคียงกับการเติบโตเฉลี่ยของอุตสาหกรรมเดียวกัน ทั้งนี้การดำเนินการมีหลายลักษณะคือ การมุ่งเป็นผู้นำตลาดด้วยการดึงดูดลูกค้าจากคู่แข่งที่อ่อนแอ การมุ่งสร้างความแข็งแกร่งในบางตลาดที่มีความชำนาญและมีตำแหน่งการแข่งขันที่เข้มแข็ง การมุ่งทำกำไรระยะสั้น ไม่ลงทุนเพิ่ม ลดค่าใช้จ่ายลง และการขายธุรกิจทิ้งในช่วงอุตสาหกรรมเริ่มตกต่ำ

กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนองค์กร คือ เป็นกลยุทธ์ในเชิงรับหรือป้องกันตัว องค์กรจะเลือกใช้กลยุทธ์นี้ต่อเมื่อพบว่า ฐานะทางการแข่งขันของบริษัทตกต่ำหรือสายผลิตภัณฑ์บางสายไม่ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานเป็นผลทำให้ยอดขายและกำไรหดตัว โดยมี

1. กลยุทธ์การฟื้นฟูหรือพลิกฟื้น เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานให้ดีขึ้น ในขณะที่องค์กรกำลังเผชิญกับปัญหาแต่ยังไม่ถึงขั้นวิกฤต แก้ไขโดยการลดขนาดและค่าใช้จ่ายขององค์กรลง เป็นต้น

2. กลยุทธ์ขายกิจการบางส่วน เป็นกลยุทธ์ที่ยอมเสียอิสรภาพเพื่อความอยู่รอด จากองค์กรมีความอ่อนแอทางการเงินหรือเผชิญกับสภาวะการขาดทุนอย่างหนัก จึงต้องหาองค์กรอื่นมาช่วยกิจการ โดยยินยอมให้เข้ามาบริหารงาน ด้วยการทำสัญญาระยะยาว เป็นต้น

3. กลยุทธ์ขายกิจการบางส่วน เป็นกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้เมื่อตกอยู่สภาวะแวดล้อมที่เลวร้ายกว่าสองกรณีแรก คือไม่สามารถหาใครมาช่วยสถานะทางการเงินได้ จำเป็นต้องขายกิจการทั้งทั้งหมด หรือขายทั้งเฉพาะบางส่วน เป็นต้น

4. กลยุทธ์การเลิกดำเนินงาน เป็นกลยุทธ์เมื่อธุรกิจตกอยู่ในสภาวะเลวร้ายมากที่สุด ขายกิจการก็ไม่มีใครซื้อ วิธีนี้จึงเป็นวิธีสุดท้ายที่องค์กรจะนำมาใช้

ทั้งนี้อัตราการแข่งขันของบัตรเดบิตประเภทคุ้มครองอุบัติเหตุ มีการแข่งขันที่สูงจึงเหมาะสมกับกลยุทธ์การเติบโตที่มุ่งเน้นสร้างรายได้ให้กับองค์กร พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ทำโปรโมชั่นใหม่ๆ ดึงดูดสิ่งที่ลูกค้าไม่เคยได้เห็นหรือสัมผัสออกมาสู้กับคู่แข่ง โดยใช้กลยุทธ์ต่างๆ ดังที่ได้กล่าวแล้วข้างต้น เพื่อเพิ่มรายได้และส่วนแบ่งทางการตลาด พร้อมก้าวล้ำหน้าองค์กรอื่นๆ ไปข้างหน้า

4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ คือการปรับปรุงฐานะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์ ภายในอุตสาหกรรมให้สูงขึ้น โดยองค์กรจะรวมกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกันไว้ภายในหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategy Business Unit: SBU) เดียวกันมีตลาด มีคู่แข่ง และภารกิจที่แตกต่างจากหน่วยธุรกิจอื่น องค์กรจึงสามารถพัฒนากลยุทธ์ของตนขึ้นมาได้ภายใต้เป้าหมาย กลยุทธ์ระดับองค์กร และกลยุทธ์ระดับธุรกิจ โดยมุ่งเน้นการเพิ่มกำไรในการผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของตนให้สูงขึ้น จากการศึกษาของ Michael E. Porter (Michael E. Porter, 1980) ได้แบ่งรูปแบบกลยุทธ์ออกเป็น 3 กลยุทธ์ดังนี้

1. กลยุทธ์การเป็นผู้นำทางต้นทุน (Cost Leadership) กลยุทธ์ที่มุ่งผลิตสินค้าที่มีมาตรฐานด้วยต้นทุนต่อหน่วยที่ต่ำ โดยมีเป้าหมายหลักคือผู้บริโภคที่อ่อนไหวต่อราคา

2. กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) กลยุทธ์ที่เน้นสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์เพื่อให้เกิดเป็นกลยุทธ์เหนือกว่าคู่แข่ง โดยสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคในรูปแบบที่คู่แข่งไม่สามารถทำได้ ทำให้ไม่ต้องห่วงเรื่องต้นทุนมากนัก องค์กรจึงมุ่งไปที่การผลิตสินค้าและบริการที่มีความเป็นเอกลักษณ์ขององค์กร

ทั้งนี้กลยุทธ์การมุ่งลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Focus) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการผลิตสินค้าและบริการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าเฉพาะกลุ่ม เช่น เป็นส่วนภูมิภาค หรือกลุ่มพฤติกรรมผู้บริโภคที่เป็นวงจำกัด (เช่นกลุ่มวัยรุ่นฟังเพลงฮิปฮอป) เป็นต้น

นอกจากนี้ Michael E. Porter (Michael E. Porter, 1985) ได้นำเสนอวิธีการแข่งขันและรูปแบบทางธุรกิจเพิ่มเติม โดยการเลือกตลาดในการแข่งขันประกอบด้วยตลาดขนาดใหญ่ (Broad Market) และตลาดเฉพาะกลุ่ม (Niche Market) เพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์การตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่มลูกค้าให้มีประสิทธิภาพดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 แสดงรูปแบบการดำเนินงานทางธุรกิจ

	ต้นทุน (Low Cost)	ความแตกต่าง (Differentiation)
ตลาดขนาดใหญ่ (Broad Market)	การเป็นผู้นำด้านการลงทุน (Cost Leadership)	การสร้างความแตกต่าง (Differentiation)
ตลาดเฉพาะกลุ่ม (Niche Market)	มุ่งเน้นการเป็นผู้นำด้านต้นทุน สำหรับตลาดเฉพาะกลุ่ม (Cost Focus)	มุ่งเน้นการสร้างความแตกต่าง สำหรับตลาดเฉพาะกลุ่ม (Differentiation Focus)

ธนาคารออมสินต้องดึงเอา “กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง” มาปรับใช้เข้ากับอุตสาหกรรมการแข่งขันบัตรเครดิตประเภทคุ้มครองอุบัติเหตุ เพราะทุกธนาคารต่างมีผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกัน ราคาในตลาดใกล้เคียงกัน มีกลุ่มผู้บริโภคอยู่ในกลุ่มเดียวกันจึงจำเป็นต้องมีการปรับตัวที่รวดเร็ว เพื่อรองรับกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นพร้อมกับการคิดหากลยุทธ์ที่แตกต่างและแปลกใหม่จากองค์กรอื่นๆ มารองรับและหาทางรับมือที่ถูกต้องต่อไป

4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Function or Operational Strategy)

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการเป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมให้แก่หน่วยงานสร้างและพัฒนา กลยุทธ์ขึ้นมา โดยอยู่ภายใต้กรอบและสอดคล้องกับกลยุทธ์ของระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ เช่น กลยุทธ์ด้านการผลิต กลยุทธ์ด้านการตลาด กลยุทธ์ด้านการดำเนินงานทั่วไป กลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล กลยุทธ์ด้านการเงิน เป็นต้น

ธนาคารออมสินต้องดึงเอา “กลยุทธ์ด้านการตลาด” เข้ามาปรับใช้ในการดำเนินการกับตลาดแข่งขันของบัตรเครดิตประเภทคุ้มครองอุบัติเหตุ ที่มีการแข่งขันสูง การตลาดจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะช่วยทำให้ผลิตภัณฑ์นี้สามารถขายออกไปได้ โดยใช้กลยุทธ์ต่างๆ เข้ามาช่วยเช่น

กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์ตั้ง การเปลี่ยนรูปแบบผลิตภัณฑ์ การขยายจำนวนสาขา การเป็นพันธมิตรร่วมกับองค์กรรายอื่น เป็นต้น

การกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขันของธนาคารออมสินต่อตลาดบัตรเครดิตประเภทคุ้มครองอุบัติเหตุทั้งสามระดับประกอบด้วยกลยุทธ์ระดับองค์กรคือ กลยุทธ์การเติบโต ที่มุ่งเน้นสร้างรายได้ให้กับองค์กร พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ทำโปรโมชั่นใหม่ๆ ดึงดูดสิ่งที่ไม่เคยได้เห็นหรือสัมผัสออกมาสู้กับคู่แข่ง เพื่อเพิ่มรายได้และส่วนแบ่งทางการตลาด กลยุทธ์ที่สองกลยุทธ์ระดับธุรกิจคือ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง ที่มุ่งเน้นสร้างความแตกต่างต่ออุตสาหกรรมเดียวกัน เพราะทุกธนาคารต่างมีผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกัน ราคาใกล้เคียงกัน กลุ่มผู้บริโภคเดียวกัน จึงจำเป็นต้องมีการสร้างความแตกต่าง แปลกใหม่ ให้กับกลุ่มผู้บริโภคเพื่อที่จะให้ผู้บริโภคนั้นมาสนใจผลิตภัณฑ์ขององค์กรเรา และกลยุทธ์สุดท้ายกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการประกอบด้วย กลยุทธ์ด้านการตลาด เพื่อให้ผลิตภัณฑ์นี้สามารถสู้กับคู่แข่งได้จึงจำเป็นต้องหารายได้ สร้างผลกำไรเข้าองค์กร และยังเป็นการศึกษาข้อมูลว่าตอนนี้ตลาดโดยรวมของผลิตภัณฑ์อยู่ถึงระดับไหน การขยายสาขา เพื่อให้ครอบคลุมกับความต้องการของผู้บริโภค เป็นการเพิ่มช่องทางติดต่อกับผู้บริโภคให้มากขึ้น

บทที่ 5

การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ขั้นตอนการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติถือเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กร เพราะแม้จะมีการวิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งในด้านกลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการแล้ว แต่หากไม่มีการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริงองค์กรก็ไม่สามารถไปถึงเป้าหมายที่วางไว้ได้ และเมื่อองค์กรนำเอาไปใช้จริงแล้วมีความเสี่ยงอะไรบ้างที่สามารถเกิดขึ้น แล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างไร โดยต้องหามาตรการที่มาดีรองรับ

5.1 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard คือ ระบบการบริหารงานและประเมินผลทั้งองค์กร คิดค้น โดย Drs. Robert Kaplan และ David Norton โดยตั้งชื่อระบบนี้ว่า “Balanced Scorecard” (Kaplan and Norton, 2004) เพื่อให้ผู้บริหารองค์กรสามารถรับรู้ถึงจุดอ่อนและความไม่ชัดเจนของการบริหารงานที่ผ่านมา ช่วยให้อำนาจของกลยุทธ์ขององค์กรได้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยดูจากผลของการวัดค่าได้จากทุกมุมมอง เพื่อให้เกิดดุลยภาพในทุกๆ ด้านมากกว่าที่จะใช้มุมมองด้านการเงินเพียงด้านเดียว เช่น รายได้ กำไร ผลตอบแทนจากเงินปันผล ราคาหุ้นในตลาด เป็นต้น การนำ Balanced Scorecard มาใช้ไม่เพียงแต่เป็นการวัดผลอย่างเดียวนแต่จะเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และแผนกลยุทธ์ (Strategic plan) แล้วแปลผลลงไปสู่ทุกจุดขององค์กรเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของแต่ละฝ่าย (ธนสรณ์, 2553)

Balanced Scorecard เป็นการบริหารจัดการกลยุทธ์โดยการแปลงกลยุทธ์ขององค์กรให้อยู่ในรูปแบบของบัตรคะแนน ซึ่งประกอบไปด้วย 4 มุมมองดังนี้

5.1.1 มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) คือ ตัวชี้วัดที่นิยามมองเกี่ยวกับตัวเลขในการเพิ่มรายได้ การลดต้นทุน การเพิ่มผลผลิต การใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์ และการลดความเสี่ยง

5.1.2 มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) คือ ตัวชี้วัดที่เน้นการดึงดูดลูกค้าให้เปลี่ยนแนวความคิด ความสนใจมาขอสินค้าขององค์กรเรา ที่เกิดจากการใส่ใจต่อลูกค้า การพัฒนาเทคโนโลยี สร้างฐานลูกค้าใหม่พร้อมกับสานความสัมพันธ์อันดีกับฐานลูกค้าเดิมให้คงอยู่ตลอดไป

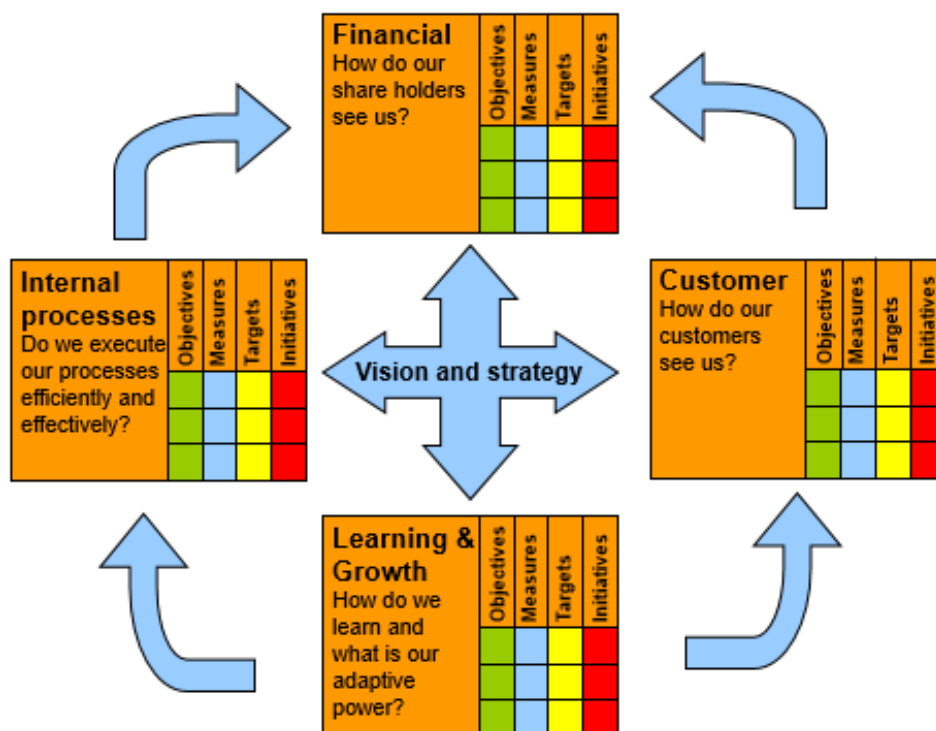
5.1.3 มุมมองด้านการดำเนินการภายใน (Internal Process Perspective) คือ ความสมบูรณ์ของกระบวนการทำงานภายในองค์กร การพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า แตกต่างจากการวัดประเมินผลแบบเดิมที่มุ่งเน้นประโยชน์เพื่อการควบคุม

5.1.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) คือ การวัดองค์ประกอบพื้นฐานสำคัญของสามมุมมองที่ได้กล่าวมา เป็นการลงทุนระยะยาวเพื่อเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในอนาคต โดยมีองค์ประกอบย่อยที่ใช้ในการวัด 3 ด้านคือ 1.ความสามารถของพนักงาน 2.ความสามารถของระบบ และ 3.บรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน

โดยมุมมองทุกด้านจะมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรเป็นศูนย์กลาง ในแต่ละด้านประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบ คือ

1. วัตถุประสงค์ (Objective) คือ สิ่งที่ต้องการมุ่งหวังจะบรรลุในแต่ละด้าน
2. ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicators) คือ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน โดยตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่
3. เป้าหมาย (Target) คือ เป้าหมายหรือตัวเลขที่ต้องการจะบรรลุในตัวชี้วัดแต่ละประการ
4. แผนงาน โครงการหรือกิจกรรม (Initiatives) คือ เป้าหมายที่ต้องการกำหนดขึ้น โดยในขั้นนี้ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติการที่จะทำแต่เป็นแผนงาน โครงการหรือกิจกรรม เบื้องต้น ที่ต้องการทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

จากที่กล่าวมาข้างต้น สามารถแสดงโครงสร้างของ Balanced Scorecard ดังแสดงในภาพที่ 5.1



ภาพที่ 5.1 แสดง Balanced Scorecard ทั้ง 4 มุมมอง

ที่มา : <http://www.passionned.com/performance-management/balanced-scorecard/>

การจัดทำ Balanced Scorecard ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของธนาคารออมสินในการพัฒนาบัตรเดบิตประเภทคุ้มครองอุบัติเหตุ โดยตั้งเป้าหมายการดำเนินการระยะสั้น (1ปี) สามารถทำได้ดังนี้

1. ด้านการเงิน

ตารางที่ 5.1 แสดง Balanced Scorecard ด้านการเงิน

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
การบริหารจัดการต้นทุนให้มีประสิทธิภาพ	ผลตอบแทนจากการลงทุนในการทำบัตรเดบิตประเภทคุ้มครองอุบัติเหตุ	ร้อยละ 100	จัดทำรายงานเพื่อแสดงสัดส่วนความสำเร็จของผลการบริหารจัดการต้นทุนให้มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานที่ได้รับมอบหมาย
รายได้	สัดส่วนของยอดขายบัตรเดบิตประเภทคุ้มครองอุบัติเหตุเทียบกับบัตรอิเล็กทรอนิกส์ชนิดอื่นๆ	ยอดขายเพิ่มขึ้น ร้อยละ 10	ฝ่ายการตลาดมีการปรับเปลี่ยนรายละเอียดของบัตรให้เข้ากับกลุ่มที่ต้องการให้มากขึ้น เพิ่มช่องทางในการประชาสัมพันธ์ให้มากขึ้น
กำไร	กำไรก่อนหักดอกเบี้ยภาษีนิติบุคคล และค่าจัดจำหน่าย (EBITDA)	ร้อยละ 10	การประชาสัมพันธ์ให้มากขึ้น มีการจัดกิจกรรมผ่านช่องทางต่างๆ

จากตารางที่ 5.1 เห็นได้ว่าการวัดผลการปฏิบัติงานด้านการเงินพิจารณาจาก 3 วัตถุประสงค์ได้แก่ การบริหารจัดการต้นทุน รายได้ และกำไร โดยแต่ละวัตถุประสงค์มีตัวชี้วัดเป้าหมาย และแผนงานที่แตกต่างกันออกไปดังนี้

- การบริหารจัดการต้นทุน มีวัตถุประสงค์ คือ ต้องการให้สิ่งที่ทำลงไปคุ้มค่าแก่การลงทุนมากที่สุด โดยมีต้นทุนต่ำที่สุด มีผลตอบแทนกลับมาจากการลงทุน โดยตั้งเป้าหมายไว้ที่ร้อยละ 100 ต่อปี มีแผนงานคือการจัดทำรายงานเพื่อแสดงสัดส่วนของความสำเร็จของผลการบริหารจัดการต้นทุนที่ได้รับมอบหมาย

- รายได้ มีวัตถุประสงค์ คือ เพื่อเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร โดยมีตัวชี้วัด คือ ยอดขายที่เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ต่อปี และมีแผนงานที่เชื่อมโยงกับฝ่ายการตลาดคือ การปรับเปลี่ยนรูปแบบลักษณะของบัตร ให้มีความโดดเด่น และเจาะจง ให้เข้ากับกลุ่มของตลาดที่ต้องการเจาะจง

การเพิ่มช่องทางในการประชาสัมพันธ์ให้มากขึ้น มีการจัดกิจกรรมผ่านช่องทางมากขึ้นเพื่อให้ผู้บริโภครู้ได้เข้าถึงตัวองค์กรได้ง่ายขึ้น

- กำไร มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มอัตรากำไร มีตัวชี้วัดคือ อัตรากำไรสุทธิ โดยตั้งเป้าหมายไว้ที่ ร้อยละ 10 ต่อปี และมีแผนงานที่เชื่อมโยงกับฝ่ายการตลาดเช่นเดียวกับ “รายได้”

2. ด้านลูกค้า

ตารางที่ 5.2 แสดง Balanced Scorecard ด้านลูกค้า

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
ความสามารถในการดึงดูดผู้บริโภครายใหม่ให้เข้ามาใช้ผลิตภัณฑ์ขององค์กร	สัดส่วนของยอดขายบัตรอิเล็กทรอนิกส์ที่เพิ่มขึ้นจากผู้บริโภครายใหม่	ยอดขายเพิ่มขึ้นร้อยละ 10	การปรับเปลี่ยนรูปร่างสีสันทันภาพลักษณ์ของบัตรให้มีคุณลักษณะน่าใช้มากขึ้น การจัดกิจกรรมที่ดึงดูดผู้บริโภครายใหม่ให้เข้าร่วม การประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางต่างๆ
ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจในการซื้อผลิตภัณฑ์ของผู้บริโภค	สัดส่วนในการขายบัตรเดบิตประเภทคุ้มครองอุบัติเหตุในรูปแบบใหม่เปรียบเทียบกับสัดส่วนยอดขายบัตรเดบิตประเภทคุ้มครองอุบัติเหตุในตลาดเดิม	ยอดขายเพิ่มขึ้นร้อยละ 10	

ตารางที่ 5.2 แสดง Balanced Scorecard ด้านลูกค้า (ต่อ)

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
ความสามารถในการขยายฐานกลุ่มผู้บริโภครายเดิม	สัดส่วนของยอดขายบัตรอิเล็กทรอนิกส์ที่เพิ่มขึ้นจากการขยายฐานกลุ่มผู้บริโภครายเดิม	ยอดขายเพิ่มขึ้นร้อยละ 10	การจัดกิจกรรมสนับสนุนส่งเสริมการขายให้แก่กลุ่มผู้บริโภครายเดิม มอบสิทธิพิเศษที่เหนือกว่ากลุ่มผู้บริโภครายใหม่
ความสามารถในการสร้างพึงพอใจแก่กลุ่มผู้บริโภค	อัตราการลดลงของผลตอบรับในเชิงลบ (Negative Feedback) หรือ อัตราการเพิ่มขึ้นของผลตอบรับในเชิงบวก (Positive Feedback)	Negative Feedback ต่ำกว่าร้อยละ 10 หรือ Positive Feedback มากกว่าร้อยละ 30	จัดทำรายงานเพื่อแสดงอัตราการเพิ่มขึ้นหรือลดลงของ “Negative และ Positive Feedback”

จากตารางที่ 5.2 เห็นได้ว่าการวัดผลการปฏิบัติงานด้านลูกค้าจะกำหนดวัตถุประสงค์ออกเป็น 4 วัตถุประสงค์ได้แก่ ความสามารถในการดึงดูดผู้บริโภครายใหม่ให้เข้ามาใช้ผลิตภัณฑ์ขององค์กร ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจในการซื้อผลิตภัณฑ์ของผู้บริโภค ความสามารถในการขยายฐานกลุ่มผู้บริโภครายเดิม ความสามารถในการสร้างความพึงพอใจให้แก่กลุ่มผู้บริโภค โดยแต่ละวัตถุประสงค์มีตัวชี้วัดเป้าหมาย และแผนงานที่แตกต่างกันออกไปดังนี้

- ความสามารถในการดึงดูดผู้บริโภครายใหม่ให้เข้ามาใช้ผลิตภัณฑ์ขององค์กร มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้บริโภครายใหม่ได้เข้ามาใช้บริการผลิตภัณฑ์ขององค์กร มีตัวชี้วัดคือ สัดส่วนยอดขายบัตรอิเล็กทรอนิกส์ที่เพิ่มขึ้นจากผู้บริโภครายใหม่ มีเป้าหมายของยอดขายที่เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ต่อปี มีแผนงานคือการปรับเปลี่ยนรูปร่าง สี สัน ภาพลักษณ์ของบัตรให้มีความทันสมัยมากขึ้น เข้ากับกลุ่มตลาดรายใหม่มากขึ้น แต่ยังคงคุณค่าภาพลักษณ์ขององค์กรเอาไว้ ร่วมกับการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายที่ดึงดูดให้ผู้บริโภคเข้ามามีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมมากขึ้น การประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางต่างๆ

- ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจในการซื้อผลิตภัณฑ์ของผู้บริโภค มีวัตถุประสงค์เพื่อกระตุ้นความต้องการซื้อของผู้บริโภคให้มาซื้อผลิตภัณฑ์ขององค์กรเรามากขึ้น มีตัวชี้วัดคือ การเปรียบเทียบสัดส่วนระหว่างยอดขายบัตรเครดิตประเภทคุ้มครองอุบัติเหตุในรูปแบบใหม่กับยอดขายบัตรเครดิตประเภทคุ้มครองอุบัติเหตุในตลาดเดิม มีเป้าหมายคือ ยอดขายที่เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ต่อปี มีแผนงานเช่นเดียวกับ “การดึงดูดผู้บริโภครายใหม่เข้ามาใช้ผลิตภัณฑ์”

- ความสามารถในการขยายฐานกลุ่มผู้บริโภครายเดิม มีวัตถุประสงค์เพื่อ รักษาฐานลูกค้าเดิมให้อยู่กับองค์กรไม่ให้ไปอยู่กับองค์กรอื่น มีตัวชี้วัดคือ สัดส่วนยอดขายบัตรเครดิตอิเล็กทรอนิกส์ที่เพิ่มขึ้นจากการขยายฐานกลุ่มผู้บริโภครายเดิม มีเป้าหมายคือ ยอดขายเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ต่อปี โดยมีแผนงานคือ การจัดกิจกรรมสนับสนุนส่งเสริมการขายให้แก่กลุ่มผู้บริโภครายเดิม มอบสิทธิพิเศษที่เหนือกว่ากลุ่มผู้บริโภครายใหม่ การเพิ่มดอกเบี้ยเงินฝาก การเพิ่มค่าคุ้มครองในการรักษาอุบัติเหตุ การได้รับสิทธิประโยชน์จากเครือข่ายพันธมิตรที่จับมือร่วมกันมากกว่ากลุ่มผู้บริโภครายใหม่

- ความสามารถในการสร้างความพึงพอใจให้แก่กลุ่มผู้บริโภค มีวัตถุประสงค์เพื่อ ความพึงพอใจ การตอบสนองของกลุ่มผู้บริโภคที่มีต่อองค์กรว่าเป็นอย่างไรเป็นในทิศทางที่ดีหรือทิศทางที่แย่ มีตัวชี้วัดคือ อัตราการลดลงของผลตอบรับในเชิงลบ (Negative Feedback) หรือ อัตราการเพิ่มขึ้นของผลตอบรับในเชิงบวก (Positive Feedback) โดยมีเป้าหมาย คือ Negative Feedback ต่ำกว่าร้อยละ 10 หรือ Positive Feedback มากกว่าร้อยละ 30 และจัดทำรายงานเพื่อแสดงอัตราการเพิ่มขึ้นหรือลดลงของ “Negative และ Positive Feedback” เป็นฐานข้อมูลไว้สำหรับในปีต่อไปเพื่อที่จะให้องค์กรนั้นสามารถพัฒนาต่อไปได้

3. ด้านกระบวนการภายใน

ตารางที่ 5.3 แสดง Balanced Scorecard ด้านกระบวนการภายใน

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
มาตรฐานในการดูแลผู้บริโภคในกรณีเกิดอุบัติเหตุหลังจากซื้อบัตรเครดิต	อัตราการลดลงของผลตอบรับในเชิงลบ (Negative Feedback) หรือ อัตราการเพิ่มขึ้นของผลตอบรับในเชิงบวก (Positive Feedback)	Negative Feedback ต่ำกว่าร้อยละ 10 หรือ Positive Feedback มากกว่าร้อยละ 50	การดูแลผู้บริโภคหลังการขาย เมื่อกลุ่มผู้บริโภคประสบอุบัติเหตุแล้วองค์กรรับรู้ฝ่ายการตลาดต้องเป็นคนที่คอยดูแลอำนวยความสะดวกให้อย่างดี

ตารางที่ 5.3 แสดง Balanced Scorecard ด้านกระบวนการภายใน (ต่อ)

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
ความรวดเร็วในการให้บริการ	เรื่องร้องเรียนจากผู้บริโภค เรื่องการรับบริการ	ไม่มีการร้องเรียน	เมื่อผู้บริโภคเกิดอุบัติเหตุพร้อมทั้งส่งคนหรือการ์ดไปเยี่ยมผู้บริโภค
ควบคุมและติดตามผลการดำเนินงานอย่างใกล้ชิด	ความสามารถในการแก้ไขปัญหาได้ทันเวลา โดยวัดจากอัตราผลการดำเนินงานที่ผิดพลาดเทียบจากปีก่อนหน้า	อัตราการดำเนินงานที่ผิดพลาดน้อยกว่าร้อยละ 50	จัดทำรายงานเพื่อแสดงสัดส่วนอัตราการดำเนินงานที่ผิดพลาด

จากตารางที่ 5.3 เห็นได้ว่าการวัดผลการปฏิบัติงานด้านกระบวนการภายในจะกำหนดวัตถุประสงค์ออกเป็น 3 วัตถุประสงค์ได้แก่ มาตรฐานในการดูแลผู้บริโภคในกรณีเกิดอุบัติเหตุ หลังจากซื้อบัตรเดบิตประเภทคุ้มครองอุบัติเหตุ ความรวดเร็วในการให้บริการ และมีการควบคุมการติดตามผลการดำเนินงานอย่างใกล้ชิด โดยแต่ละวัตถุประสงค์มีตัวชี้วัดเป้าหมาย และแผนงานที่แตกต่างกันออกไปดังนี้

- มาตรฐานในการดูแลผู้บริโภคในกรณีเกิดอุบัติเหตุหลังจากซื้อบัตรเดบิตประเภทคุ้มครองอุบัติเหตุ มีวัตถุประสงค์คือ การดูแลผู้บริโภคหลังจากซื้อบัตรไปแล้วประสบอุบัติเหตุทางองค์กรมีมาตรการในการช่วยเหลืออย่างไร มีตัวชี้วัดคือ อัตราการลดลงของผลตอบรับในเชิงลบ (Negative Feedback) หรือ อัตราการเพิ่มขึ้นของผลตอบรับในเชิงบวก (Positive Feedback) มีเป้าหมายคือ Negative Feedback ต่ำกว่าร้อยละ 10 หรือ Positive Feedback มากกว่าร้อยละ 50 โดยมีแผนงานคือ การดูแลผู้บริโภคหลังการขาย เมื่อกลุ่มผู้บริโภคประสบอุบัติเหตุแล้วองค์กรรับรู้ฝ่ายการตลาดต้องเป็นคนที่คอยดูแลอำนวยความสะดวกให้เป็นอย่างดี

- ความรวดเร็วในการให้บริการ มีวัตถุประสงค์คือ การตอบสนองความรวดเร็วเมื่อผู้บริโภคประสบอุบัติเหตุ มีตัวชี้วัดคือ เรื่องร้องเรียนจากผู้บริโภค เรื่องการรับบริการ มีเป้าหมายคือ ไม่มีการร้องเรียน แผนงาน คือ เมื่อผู้บริโภคเกิดอุบัติเหตุเข้าโรงพยาบาลฝ่ายการตลาดรับรู้มีการส่งบุคลากรเข้าไปเยี่ยมหรือส่งการ์ด ช็อคคอกไม้ไปเยี่ยมผู้ป่วย

- การควบคุมและติดตามผลการดำเนินงานอย่างใกล้ชิด วัตถุประสงค์คือ คอยควบคุมและติดตามผลการดำเนินงาน มีตัวชี้วัดคือ ความสามารถในการแก้ไขปัญหาได้ทันเวลา โดยวัดจากอัตราผลการดำเนินงานที่ผิดพลาดเทียบจากปีก่อนหน้า เป้าหมายคือ อัตราการดำเนินงานที่ผิดพลาดน้อยกว่าร้อยละ 50 มีแผนงานคือ จัดทำรายงานเพื่อแสดงสัดส่วนอัตราการดำเนินงานที่ผิดพลาด

4. ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

ตารางที่ 5.4 แสดง Balanced Scorecard ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
ฝึกอบรมให้ความรู้เพิ่มเติมกับพนักงานเกี่ยวกับเรื่องบัตรเดบิตประเภทกลุ่มครองอุบัติเหตุ	อัตราการเปลี่ยนแปลงยอดขายของบัตรเดบิตประเภทกลุ่มครองอุบัติเหตุเทียบกับก่อนหน้าฝึกอบรม	อัตราการขายบัตรเดบิตประเภทกลุ่มครองอุบัติเหตุที่เพิ่มขึ้นร้อยละ 10	จัดอบรมให้ความรู้เพิ่มเติมเมื่อมีผลิตภัณฑ์ใหม่ออกมา จัดอบรมเฉพาะด้าน จัดอบรมเพิ่มทักษะด้านการขาย
ความพึงพอใจของพนักงาน	อัตราการลาออกของพนักงาน	ไม่เกินร้อยละ 10 ต่อปี	ปรับปรุงสถานที่ทำงานให้น่าทำงานยิ่งขึ้น มีการขยายพื้นที่ตามอัตรากำลังคน
ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	ความถูกต้องและเสถียรภาพของระบบ	มีเหตุขัดข้องไม่เกิน 1 ครั้งต่อเดือน	คอยตรวจสอบระบบและทำการปรับปรุงระบบให้เป็นที่น่าพอใจอยู่เสมอ

จากตารางที่ 5.4 เห็นได้ว่าการวัดผลการปฏิบัติงานด้านการเรียนรู้และการพัฒนาจะกำหนดวัตถุประสงค์ออกเป็น 3 วัตถุประสงค์ได้แก่ การฝึกอบรมให้ความรู้เพิ่มเติมกับพนักงาน ความพึงพอใจของพนักงาน และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยแต่ละวัตถุประสงค์มีตัวชี้วัดเป้าหมาย และแผนงานที่แตกต่างกันออกไปดังนี้

- การฝึกอบรมให้ความรู้เพิ่มเติมกับพนักงาน วัตถุประสงค์คือ เพิ่มทักษะความเข้าใจเรื่องบัตรเดบิตประเภทกลุ่มครองอุบัติเหตุให้เข้าใจมากยิ่งขึ้น มีตัวชี้วัดคือ อัตราการเปลี่ยนแปลงของยอดขายของบัตรเดบิตประเภทกลุ่มครองอุบัติเหตุเทียบก่อนหน้าฝึกอบรม เป้าหมายคือ อัตราการขายบัตรเดบิตประเภทกลุ่มครองอุบัติเหตุ ที่เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 มีแผนงานคือ การจัดอบรมให้ความรู้เพิ่มเติมเมื่อมีผลิตภัณฑ์ใหม่ออกมา จัดอบรมเฉพาะด้าน จัดอบรมเพิ่มทักษะด้านการขาย

- ความพึงพอใจของพนักงาน วัตถุประสงค์เพื่อให้พนักงานยังคงอยู่กับองค์กรต่อไป ทำงานด้วยความสบายใจและเต็มทีกับงาน มีตัวชี้วัดคือ อัตราการลาออกของพนักงาน เป้าหมายคือ การลาออกไม่เกินร้อยละ 10 ต่อปีมีแผนงานคือ ปรับปรุงสถานที่ทำงานให้น่าทำงานยิ่งขึ้น มีการขยายพื้นที่ตามอัตรากำลังคน เลือกรงานให้เหมาะสมกับพนักงาน เพราะแต่ละคนต่างมีความสามารถที่ไม่เหมือนกัน

- ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ วัตถุประสงค์เพื่อให้องค์กรมีเทคโนโลยี สารสนเทศที่ทันสมัยล้ำหน้ากว่าองค์กรอื่นและเกิดเหตุขัดข้องน้อยที่สุด ตัวชี้วัดคือ ความถูกต้องและเสถียรภาพของระบบ เป้าหมาย มีเหตุขัดข้องไม่เกิน 1 ครั้งต่อเดือน แผนงานคือ คอยตรวจสอบระบบและทำการปรับปรุงระบบให้เป็นรุ่นใหม่อยู่เสมอ

จากการจัดทำ Balanced Scorecard สอดคล้องตามแผนกลยุทธ์ของธนาคารออมสินในการทำบัตรเดบิตประเภทคุ้มครองอุบัติเหตุ สามารถสร้างแผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ ในระยะเวลา 1 ปี ดังแสดงในตารางที่ 5.5



ตารางที่ 5.5 แสดงแผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ในระยะเวลา 1 ปี การทำบัตรเดบิต ประเภท
 คู่ครองอุบัติเหตุ ของธนาคารออมสิน

แผนการดำเนินงาน	ปีที่ 1												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
ทำป้ายโฆษณา													
ประชาสัมพันธ์ทางสื่อ ต่างๆ													
แจกใบปลิว													
จัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย													
การเพิ่มฐานผู้บริโภคราย ใหม่													
เพิ่มผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่เข้า ไปในตลาดโดยเน้นความ แตกต่าง													
ฝึกอบรมพนักงานเกี่ยวกับ ผลิตภัณฑ์ใหม่													
การขยายจำนวนสาขา													
การเป็นพันธมิตรร่วมกับ องค์กรอื่น													
การดูแลผู้บริโภคลด ได้รับอุบัติเหตุ													
การรักษาฐานผู้บริโภคราย เดิม													
การจัดอบรมเพิ่มเติม													
การพัฒนาและปรับปรุง เทคโนโลยีสารสนเทศ													

จากตารางที่ 5.5 แสดงให้เห็นแผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ในระยะเวลา 1 ปี โดย
 เห็นได้ว่าในแผนการดำเนินงานการทำป้ายโฆษณา การประชาสัมพันธ์ทางสื่อ การแจกใบปลิว การ

จัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย และการเพิ่มฐานผู้บริโภครายใหม่จัดขึ้นเพื่อตอบสนองกลยุทธ์ระดับองค์กร สำหรับการเพิ่มผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่เข้าไปในตลาดโดยเน้นความแตกต่างเป็นการตอบสนองระหว่างกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ สำหรับการขยายจำนวนสาขา การเป็นพันธมิตรร่วมกับองค์กรอื่น การดูแลผู้บริโภคลงได้รับอุบัติเหตุ การรักษฐานผู้บริโภครายเดิม เป็นการตอบสนองกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ สำหรับการฝึกอบรมพนักงานเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ใหม่ การจัดอบรมเพิ่มเติม เป็นกิจกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ส่วนการพัฒนาและปรับปรุงเทคโนโลยีสารสนเทศมีไว้เพื่อรองรับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่องและให้องค์กรสามารถก้าวตามและก้าวล้ำหน้าองค์กรอื่นได้

5.2 ความเสี่ยง

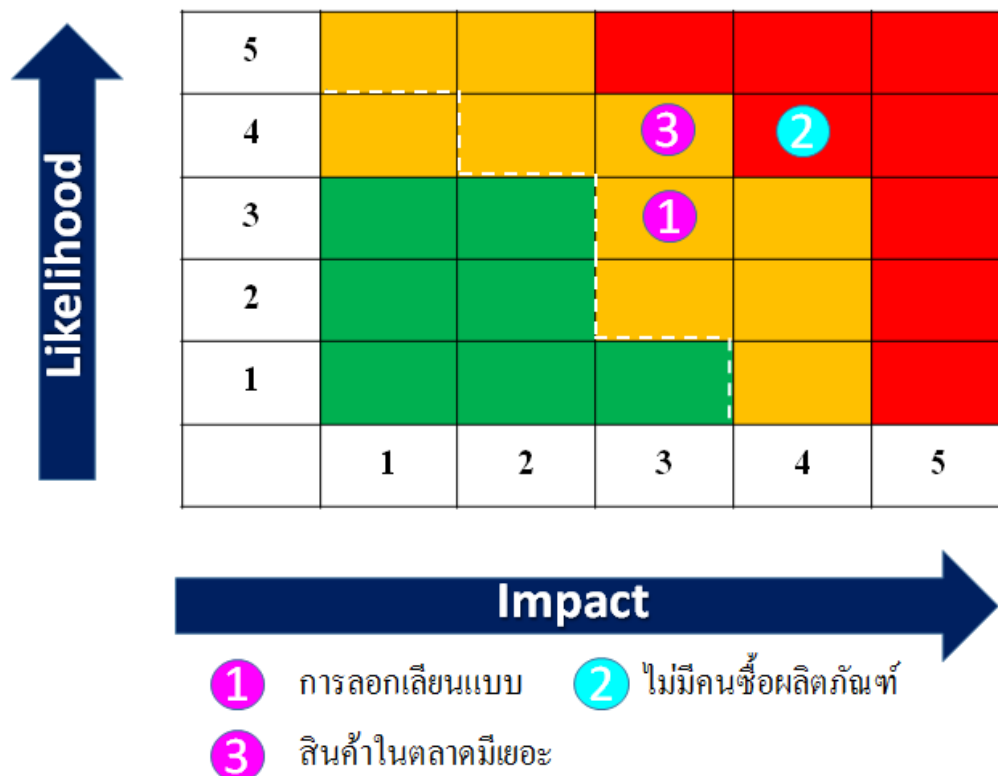
ความเสี่ยง คือ การวัดความสามารถ ที่จะดำเนินการให้วัตถุประสงค์ของงานประสบความสำเร็จภายใต้การตัดสินใจ งบประมาณ กำหนดเวลา และข้อจำกัดด้านเทคนิคที่เผชิญอยู่ ความเสี่ยงอาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ดังนั้น ความเสี่ยงจึงเป็นเรื่องของอนาคต ซึ่งอนาคตเป็นเรื่องของความไม่แน่นอน และเราไม่แน่ใจว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้นกับเราหรือไม่ ผลกระทบจะเป็นเช่นไรตรงกับที่เราอยากได้หรือไม่ สิ่งนั้นจึงเรียกว่า “ความเสี่ยง”

ในด้านของอุตสาหกรรมบัตรเครดิตประเภทคุ้มครองอุบัติเหตุ นั้นมีความเสี่ยงในเรื่องเมื่อออกผลิตภัณฑ์มาแล้วถึงแม้ดีแค่ไหน แต่องค์กรไม่สามารถรับรู้ได้ว่าผู้บริโภคนั้นจะซื้อและใช้บริการผลิตภัณฑ์ขององค์กรหรือไม่ โดยผู้บริโภคมองไปใช้ผลิตภัณฑ์ที่ใกล้เคียงขององค์กรอื่นที่มีราคาใกล้เคียงกันหรือผู้บริโภคมองมีความชอบ ความสนใจ สนับสนุนในตัวผลิตภัณฑ์แต่ไม่ได้ลงทุนซื้อผลิตภัณฑ์มาใช้ ดังนั้นทางองค์กรต้องมีมาตรการรับมือกับความเสี่ยงที่สามารถเกิดขึ้นได้ทุกเมื่อสามารถทำได้โดยองค์กรต้องความเข้าใจนิยาม และวัตถุประสงค์ของงาน ที่องค์กรต้องทำ จัดทำกรอบการทำงานด้านความเสี่ยงโดยแบ่งเป็น

5.2.1 Risk Identification (การระบุความเสี่ยง) เช่น ในแต่ละปีองค์กรต้องเผชิญกับความเสี่ยงใดบ้าง การออกบัตรออมสิน วิซ่า เดบิต สมาร์ท โลฟ มีความเสี่ยงหรือไม่

5.2.2 Risk Assessment (การประเมินความเสี่ยง) เช่น เมื่อทำบัตรออมสิน วิซ่า เดบิต สมาร์ท โลฟ ออกจำหน่ายแล้วความเสี่ยงที่ผู้บริโภคมองจะใช้บริการมีมากน้อยขนาดไหนคิดเป็นความเสี่ยงร้อยละเท่าไร แล้วประเมินความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์ทั้งผลกระทบ (Impact) และ โอกาส

(Likelihood) ที่จะเกิดความเสี่ยงว่ามีอย่างน้อยแค่ไหน แล้วนำไปจัดลำดับความเสี่ยงว่าอันไหนควรแก้ก่อนหลัง โดยการประเมินสามารถทำได้ดังภาพที่ 5.2



ภาพที่ 5.2 แสดงตารางประเมินความเสี่ยงของการทำบัตรเดบิตประเภทคุ้มครองอุบัติเหตุ

จากภาพที่ 5.2 เป็นตารางประเมินความเสี่ยงของการทำบัตรเดบิตประเภทคุ้มครองอุบัติเหตุ โดยใช้หลักในการประเมินความเสี่ยงคือ ความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อการขายบัตร ความเสี่ยงที่ระดับต่ำใช้สีเขียว ความเสี่ยงที่มีระดับปานกลางใช้สีส้ม ความเสี่ยงที่มีระดับสูงใช้สีแดง เส้นประสีขาวแสดงถึง ความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งแบ่งแยกย่อยเป็น 3 ประเภทดังนี้

5.2.2.1 ความเสี่ยงด้านการลอกเลียนแบบ มีผลกระทบและความเสี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง มีความสามารถรับมือกับสถานการณ์ได้ มีแนวทางแก้ไขคือ ให้ทางฝ่ายการตลาด คิดหาแนวทางรูปแบบและรูปลักษณะของบัตรใหม่ให้มีความทันสมัยโดยคงความเป็นเอกลักษณ์ขององค์กร ซึ่งอาจมีการจดลิขสิทธิ์เพิ่มเติม

5.2.2.2 ความเสี่ยงด้านไม่มีคนซื้อผลิตภัณฑ์ มีผลกระทบและความเสี่ยงอยู่ในระดับสูง องค์กรต้องหาวิธีการรับมือให้ได้อย่างดี เพราะถ้าไม่มีผู้บริโภคเข้ามาซื้อผลิตภัณฑ์แล้วจะทำให้ องค์กรสูญเสียกำไรในส่วนนี้ไปอย่างมาก แนวทางแก้ไขคือ ดำเนินการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ใหม่เพื่อให้ผู้บริโภคหันมาสนใจผลิตภัณฑ์และซื้อผลิตภัณฑ์กลับไป

5.2.2.3 ความเสี่ยงด้านสินค้าในตลาดมีเยอะ มีผลกระทบและความเสี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง มีความสามารถรับมือกับสถานการณ์ได้ มีแนวทางแก้ไขคือ ให้ทางฝ่ายการตลาดคิดหาแนวทางรูปแบบใหม่ไม่ให้ซ้ำกับองค์กรอื่นๆ หรือการจับมือกับพันธมิตรร่วมโดยวิธีการทำการส่งเสริมการขายเพื่อดึงดูดผู้บริโภคอีกทางหนึ่ง

5.2.3 Risk Response (การป้องกันหรือบรรเทาความเสี่ยง) เช่น เมื่อทำบัตรอมสิน วิซ่า เดบิต สมาร์ท ไคลฟ์ ออกจำหน่ายแล้ว องค์กรต้องคิดแล้วว่าสามารถที่จะยอมรับความเสี่ยงที่จะตามมาได้หรือไม่ การยอมรับความเสี่ยงทั้งหมด อาจทำให้ต้องแบกรับต้นทุน การควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในเกณฑ์รับได้ขององค์กร การแบ่งเบาภาระไปให้บริษัทข้างนอกช่วยรับความเสี่ยงเช่น บริษัทประกันภัย หรือการยกเลิกกิจกรรมที่มีความเสี่ยงออกไปเลย ในที่นี้คือการยกเลิกการทำเมื่อทำบัตรอมสิน วิซ่า เดบิต สมาร์ท ไคลฟ์ แต่องค์กรอาจฉวยโอกาสจากความเสี่ยงไปทำอย่างอื่นแทน

ตารางที่ 5.6 แสดงแนวทางการป้องกันหรือบรรเทาความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ไม่เป็นเป้าหมายตามที่วางไว้	แนวทางการป้องกันหรือบรรเทาความเสี่ยง
1. การลอกเลียนแบบ	ทำการจดลิขสิทธิ์สินค้า ปรับเปลี่ยนรูปแบบของบัตรให้มีความทันสมัยโดยคงรูปลักษณ์ขององค์กร
2. ไม่มีคนซื้อผลิตภัณฑ์	ดำเนินการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การขายใหม่
3. สินค้าในตลาดมีให้เลือกเยอะ	การออกรูปแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ที่แตกต่าง ร่วมกับการจับมือเครือข่ายพันธมิตรทำการส่งเสริมการขายเพื่อดึงดูดผู้บริโภค

จากตารางที่ 5.6 แสดงถึงแนวทางการป้องกันหรือบรรเทาความเสี่ยง ได้ดังนี้

5.2.3.1 ความเสี่ยงด้านการลอกเลียนแบบ ป้องกันหรือบรรเทาความเสี่ยง โดยการจดลิขสิทธิ์สินค้า ปรับเปลี่ยนรูปแบบเทคโนโลยีของบัตรอมสิน วิซ่า เดบิต สมาร์ท ไคลฟ์ ให้มีความทันสมัย มีรูปแบบลักษณะที่เหมาะสมน่าใช้ โดยยังคงความเป็นเอกลักษณ์ขององค์กร

5.2.3.2 ความเสี่ยงด้านไม่มีคนซื้อผลิตภัณฑ์ ป้องกันหรือบรรเทาความเสี่ยง โดยการดำเนินการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การขายใหม่ เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภค

5.2.3.3 ความเสี่ยงด้านสินค้าในตลาดมีให้เลือกเยอะ ป้องกันหรือบรรเทาความเสี่ยง โดยการออกแบบรูปแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ที่แตกต่างกันร่วมกับการจับมือเครือข่ายพันธมิตรทำการส่งเสริมการขายเพื่อดึงดูดผู้บริโภคให้กลับมาซื้อสินค้าองค์กรเรา

5.2.4 Risk Monitoring (การตรวจสอบความเสี่ยง) เช่น การจัดทำรายงานของบัตรออมสิน วิซ่า เดบิต สมาร์ท โฉวไฟ ที่วางจำหน่ายแล้วเทียบกับบัตรอิเล็กทรอนิกส์ประเภทอื่นๆ เพื่อติดตามว่ารูปแบบความเสี่ยงเปลี่ยนหรือไม่ เพื่อให้มั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงนั้นได้ผลจริง

ตารางที่ 5.7 แสดงการตรวจสอบความเสี่ยง

ประเภทของความเสี่ยง	ความเสี่ยง	คะแนน	Key Risk Indicator	ผู้รับผิดชอบ
Operational Risk	การลอกเลียนแบบ	6	ตรวจสอบรูปแบบลักษณะบัตรขององค์กรอื่นว่ามีลักษณะเดียวกับองค์กรเราหรือไม่	ฝ่ายการตลาด
Operational Risk	ไม่มีคนซื้อผลิตภัณฑ์	9	ติดตามการโฆษณาประชาสัมพันธ์ให้ผู้บริโภคได้รับรู้อย่างทั่วถึง	ฝ่ายการตลาด
Operational Risk	สินค้าในตลาดมีให้เลือกเยอะ	7	การเติบโตของอุตสาหกรรมบัตรเดบิตประเภทคุ้มครองอุบัติเหตุมีเพิ่มมากขึ้น	ฝ่ายการตลาด

จากตารางที่ 5.7 เป็นตารางการตรวจสอบความเสี่ยง ประเภทความเสี่ยงโดยทั่วไปจะเป็น Operational Risk หรือ ความเสี่ยงที่ต้องเจออยู่ในทุกองค์กร การตรวจสอบความเสี่ยงแบ่งได้ดังนี้

5.2.4.1 การลอกเลียนแบบ ตรวจสอบได้โดยดูรูปแบบลักษณะบัตรของ
องค์กรอื่นว่ามีลักษณะเดียวกับองค์กรเราหรือไม่ มีผู้รับผิดชอบคือ ฝ่ายการตลาด

5.2.4.2 ไม่มีคนซื้อผลิตภัณฑ์ ตรวจสอบได้โดยติดตามการโฆษณา
ประชาสัมพันธ์ให้ผู้บริโภคได้รับรู้อย่างทั่วถึง มีผู้รับผิดชอบคือ ฝ่ายการตลาด

5.2.4.3 สินค้าในตลาดมีให้เลือกเยอะ ตรวจสอบได้โดยการเติบโตของ
อุตสาหกรรมบัตรเดบิตประเภทคุ้มครองอุบัติเหตุมีเพิ่มมากขึ้น มีผู้รับผิดชอบคือ ฝ่ายการตลาด

5.3 สรุปการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง

บัตรเดบิตประเภทคุ้มครองอุบัติเหตุต้องมีการนำกลยุทธ์เพื่อสร้างความสามารถ
แตกต่างในการแข่งขัน และเติบโตได้ในอุตสาหกรรมบัตรอิเล็กทรอนิกส์ที่มีการแข่งขันสูง โดยมี
การกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ มารวมกัน ทั้งกลยุทธ์ด้านการตลาด กลยุทธ์ด้านการมุ่งเน้นการสร้าง
ความแตกต่าง การใช้ Balanced Scorecard มาควบคุมการดำเนินงานในแต่ละด้าน การควบคุมระยะเวลา
ในการทำงานในแต่ละครั้งต้องให้เป็นไปตามเป้าหมาย การบริหารความเสี่ยงที่สามารถเกิดขึ้น
ตามมาภายหลัง ของโครงการแต่ละโครงการที่ได้คิดออกมาให้เข้ากับกลยุทธ์ ถึงแม้ในแต่ละกลยุทธ์
จะมีการวางแผนกลยุทธ์มาเป็นอย่างดี ทุกอย่างต้องเอามารวมกันแล้วผ่านมติที่ประชุมเพื่อหาหนทาง
ที่ดีที่สุดต่อองค์กร โดยต้องคำนึงถึงประโยชน์ ภาพรวม ภาพลักษณ์ และวิสัยทัศน์ขององค์กรมาเป็น
อันดับแรก

บรรณานุกรม

- การรับฟังความคิดเห็นกฎหมายไทย. 2542. “นิยามศัพท์กฎหมาย.” [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.lawamendment.go.th/index.php/definition-of-law/237-237> (21 มกราคม 2558).
- ศูนย์คุ้มครองผู้ใช้บริการทางการเงิน ธนาคารแห่งประเทศไทย. 2557. “บริการชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์.” [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.1213.or.th/th/serviceunderbot/payment/Pages/payment.aspx> (21 มกราคม 2558)
- ธนาคารออมสิน. 2558. “ประวัติธนาคารออมสิน.” [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.gsb.or.th/about/index.php> (21 มกราคม 2558).
- ธนาคารออมสิน. 2558. “การกำกับดูแลกิจการ.” [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.gsb.or.th/about/mission.php> (21 มกราคม 2558).
- ศูนย์การเรียนรู้สารวัตรทหารบก. 2555. “ความหมายของบัตรอิเล็กทรอนิกส์.” [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.pmkmcenter.com/2012-07-19-16-52-41/132-ความหมายของบัตรอิเล็กทรอนิกส์> (21 มกราคม 2558).
- “Growth Strategy: กลยุทธ์การเจริญเติบโต.” 2556. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://marketingforexp.blogspot.com/2013/10/growth-strategy.html> (4 มีนาคม 2558).
- “Balanced Scorecard คืออะไร.” 2553. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <https://www.gotoknow.org/posts/317967> (18 มีนาคม 2558).