

กลยุทธ์การลดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้เพื่อเพิ่มกำไร
กรณีศึกษา บริษัท ธนาคารทีสโก้ จำกัด (มหาชน)



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์
เรื่อง
กลยุทธ์การตลาดที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้เพื่อเพิ่มกำไร
กรณีศึกษา บริษัท ธนาकारทิสโก้ จำกัด (มหาชน)

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วันที่ 22 เมษายน พ.ศ. 2558



นายเอกพล พิทักษ์วรรณ
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

สารนิพนธ์ฉบับนี้สามารถสำเร็จลุล่วงได้ ด้วยความกรุณา จากทั้งหน่วยงาน และผู้มีพระคุณ ซึ่งคอยให้คำปรึกษา แนะนำ และดูแลข้าพเจ้ามาโดยตลอด โดยเฉพาะอย่างยิ่งบริษัท ธนาคารทีสโก้ จำกัด (มหาชน) ที่เป็นเสมือนทั้งที่ทำงาน สถานศึกษา และครอบครัวที่อบอุ่นตลอดระยะเวลาที่ข้าพเจ้าทำงาน และศึกษาปริญญาโทมาจนถึงขั้นนี้ อันเป็นที่มาของสารนิพนธ์ฉบับนี้

ข้าพเจ้าขอขอบคุณ วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล และคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้ ถ่ายทอดประสบการณ์ในทางปฏิบัติ แลกเปลี่ยนมุมมอง ฝึกวิธีการคิด วิเคราะห์ให้แก่ข้าพเจ้า เพื่อสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในธุรกิจได้จริง ทั้งนี้ต้องขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์พาสน์ ฑิฆมทรัพย์ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นอย่างสูง ที่ได้เสียสละเวลาส่วนตัว แม้ในวันหยุดซึ่งไม่ใช่ช่วงเวลาทำงานก็ตาม เพื่อให้คำปรึกษา แนะนำและเสนอแนวทางในการลำดับเรื่องราวในสารนิพนธ์ฉบับนี้ นอกจากนี้ข้าพเจ้าขอขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี และ ดร.ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช ที่ให้ความกรุณาเป็นคณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

อนึ่งสารนิพนธ์ฉบับนี้จะไม่สามารถเกิดขึ้นได้ ถ้าขาดบุคคลอีกกลุ่มหนึ่ง ข้าพเจ้าขอขอบพระคุณบิดา มารดา พี่น้องของข้าพเจ้า และเพื่อนในภาควิชาการจัดการและกลยุทธ์รุ่น 16B ทุกคน ที่ให้ความช่วยเหลือ คอยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น แบ่งปันประสบการณ์ และให้กำลังใจเสมอมาตลอดระยะเวลาการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จ ขอขอบพระคุณ

เอกพล พิทักษ์วรรัตน์

กลยุทธ์การลดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้เพื่อเพิ่มกำไร

กรณีศึกษา บริษัท ธนาคาร ทิสโก้ จำกัด (มหาชน)

STRATEGY TO REDUCE NON-PERFORMANCE LOANS FOR INCREASING PROFIT

A CASE STUDY OF TISCO BANK PUBLIC COMPANY LIMITED

เอกพล พิทักษ์วรรณรัตน์ 5650386

กจ.ม.

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

บทคัดย่อ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อมองหากกลยุทธ์หรือวิธีการให้บริษัท ธนาคารทิสโก้ จำกัด (มหาชน) สามารถลดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้หรือคงอยู่ในระดับที่ไม่มากไปกว่าเดิม เนื่องจากปัจจุบันธนาคารมีหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้เพิ่มขึ้น ส่งผลต่อกำไรสุทธิที่ต่ำกว่าที่ควรจะเป็น โดยได้พิจารณาปัจจัยต่างๆ ผ่านเครื่องมือ Five Force Analysis และ Process Flow Diagram รวมไปถึงการใช้แผนภูมิวงรอบเหตุและผลในการหาสาเหตุของปัญหา ซึ่งพบว่าเป็นการใช้เวลาในบางส่วนของกระบวนการวิเคราะห์หนี้เชื่อที่นานเกินไป และด้วยระยะเวลาที่จำกัด ทำให้เจ้าหน้าที่ขาดการวิเคราะห์ในส่วนที่สำคัญไป อันเป็นผลให้คุณภาพกระบวนการวิเคราะห์หนี้เชื่อลดต่ำลง

ในการศึกษาครั้งนี้จึงต้องใช้กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ ซึ่งเป็นการพัฒนากระบวนการวิเคราะห์หนี้เชื่อให้รวดเร็วและมีคุณภาพมากขึ้น ซึ่งเป็นการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้กระชับผ่านการนำระบบสารสนเทศเข้ามาช่วยเพื่อเพิ่มความรวดเร็วและมีมาตรฐาน ทั้งนี้ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะมีการบริหารจัดการโครงการ การจัดการความเสี่ยงและการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง เป็นเครื่องมือที่จะทำให้อายุที่นำไปประยุกต์ใช้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

คำสำคัญ: ธนาคารทิสโก้ / หนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ / Strategy For Process Improvement / กระบวนการวิเคราะห์หนี้เชื่อ / Microsoft Project

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูปภาพ	ซ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ภาพรวมอุตสาหกรรม	1
1.1.1 ผู้เล่นในอุตสาหกรรม	1
1.1.2 ภาพรวมการปล่อยสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์	2
1.1.3 แนวโน้มของอุตสาหกรรม	4
1.2 ข้อมูลบริษัท	5
1.2.1 ประวัติความเป็นมา	5
1.2.2 วิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) ขององค์กร	6
1.2.3 แปรนด์ทิสโก้ ตราสัญลักษณ์ทิสโก้และค่านิยมทิสโก้	6
1.3 โครงสร้างองค์กร	8
1.4 ผลิตภัณฑ์และบริการ	9
1.4.1 ธุรกิจบริการธนกิจลูกค้ารายย่อย	9
1.4.2 ธุรกิจบริการลูกค้าชนบดิชนกิจ	11
1.4.3 ธุรกิจบริการสินเชื่อธุรกิจขนาดใหญ่	11
1.4.4 บริการสินเชื่อธุรกิจขนาดกลาง	12
1.4.5 บริการธุรกิจจัดการการเงิน	12
1.4.6 บริหารเงินและการลงทุน	13
1.5 ผลการดำเนินงาน	13
1.6 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	14
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหา	17

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.1 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือ Five Force Analysis	17
2.1.1 Threat of New Entrants (ภัยคุกคามจากการเข้ามาของกลุ่มรายใหม่)	20
2.1.2 Threat of Substitute Products or Services (ภัยคุกคามจากสินค้าหรือบริการทดแทน)	21
2.1.3 Bargaining Power of Suppliers (อำนาจต่อรองผู้จัดหาปัจจัยการผลิต)	21
2.1.4 Bargaining Power of Buyers (อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ)	22
2.1.5 Rivalry Among Existing Competitors (ความรุนแรงในการแข่งขันของกลุ่มแข่งขันรายเดิมในอุตสาหกรรม)	22
2.2 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้ Process Flow Diagram	23
2.2.1 ภาพรวมของผู้และผู้ค้าประกัน	26
2.2.2 สถานะทางการเงิน	27
2.2.3 วัตถุประสงค์การกู้และเงื่อนไข	29
2.2.4 ความมั่นคงด้านรายได้	29
2.2.5 งบการเงิน	30
2.2.6 ประเมินความสามารถในการชำระหนี้	30
2.2.7 การประเมิน Credit Rating	31
บทที่ 3 การวิเคราะห์และแจกแจงระบบของปัญหา	34
3.1 แผนภูมิมิวรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram)	34
3.2 แผนภูมิมิวรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram) แสดงสาเหตุปัญหาการเพิ่มขึ้นของหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ของธนาคารทิสโก้	36
บทที่ 4 กลยุทธ์และแนวทางการแก้ไขปัญหา	42
4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)	42
4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)	44
4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional or Operational Strategy)	46
4.4 กลยุทธ์สำหรับการแก้ปัญหาของธนาคารทิสโก้	47

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.4.1 การพัฒนาระบบสำหรับการรวบรวมภาระหนี้ของผู้กู้	47
4.4.2 การพัฒนาระบบสำหรับการรวบรวมประวัติการผ่อนชำระหนี้	48
4.4.3 การพัฒนาระบบและปรับกระบวนการทำ Credit Rating	49
4.4.4 การพัฒนากระบวนการประมาณการความสามารถในการชำระหนี้	50
บทที่ 5 การประยุกต์ใช้กลยุทธ์	54
5.1 การบริหารจัดการโครงการ (Project Management)	54
5.2 การจัดการความเสี่ยง (Risk Management)	60
5.3 สรุปการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง	66
บรรณานุกรม	67
ประวัติผู้วิจัย	68



สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1.1 แสดงขอดีสินเชื่อที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้และสินเชื่อรวมปี 2555-2557 (กันยายน)	15
2.1 แสดงระดับของแรงผลักดันทั้ง 5 ประการจากการวิเคราะห์	23
2.2 แสดงระยะเวลาที่ใช้ทำงานในแต่ละขั้นตอนที่เป็นปัญหาในกระบวนการวิเคราะห์สินเชื่อ	33
4.1 แสดงรูปแบบกลยุทธ์ระดับธุรกิจ	46
4.2 แสดงข้อมูลมาตรฐานสำหรับส่วนปฏิบัติการผ่อนชำระหนี้ของลูกค้ากับธนาคารทีสโก้	48
4.3 แสดงข้อมูลปฏิบัติการผ่อนชำระจากถึงข้อมูลแรกในระบบ AS400	48
4.4 แสดงตัวอย่างจำนวน Rating ในทุกเงื่อนไขของแต่ละประเภทวงเงิน	49
4.5 แสดงข้อมูลที่ต้องกรอกเพื่อคำนวณหารายได้และต้นทุนค่าเชื่อเพลิงในแบบจำลองการประมาณการความสามารถในการชำระหนี้ธุรกิจขนส่ง	51
4.6 แสดงข้อมูลที่ต้องกรอกเพื่อคำนวณหาต้นทุนที่นอกเหนือจากค่าเชื่อเพลิงในแบบจำลองการประมาณการความสามารถในการชำระหนี้ธุรกิจขนส่ง	52
4.7 แสดงข้อมูลที่ต้องกรอกเพื่อคำนวณหาค่าใช้จ่ายในการบริหารในแบบจำลองการประมาณการความสามารถในการชำระหนี้ธุรกิจขนส่ง	52
4.8 แสดงข้อมูลที่ต้องกรอกเพื่อคำนวณหาภาระหนี้ของบริษัทในแบบจำลองการประมาณการความสามารถในการชำระหนี้ธุรกิจขนส่ง	52
4.9 แสดงระยะเวลาหลังการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการวิเคราะห์สินเชื่อ	53
5.1 แสดงลำดับความสำคัญในแต่ละส่วนประกอบที่สำคัญของโครงการการลดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (Project Priority Matrix)	56
5.2 แสดงรายละเอียดย่อยของงานการพัฒนากระบวนการวิเคราะห์สินเชื่อทั้ง 4 อย่าง	58
5.3 แสดงการประเมินความเสี่ยงของโครงการการลดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้	62
5.4 แสดงการตอบสนองต่อความเสี่ยงของโครงการการลดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้	64

สารบัญรูปรภาพ

รูปรภาพ	หน้า
1.1 แสดงส่วนแบ่งการตลาดสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2556	2
1.2 แสดงการเติบโตของเศรษฐกิจและสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์ทั้งหมด ตั้งแต่ไตรมาสที่ 3 ปี 2553 ถึง ไตรมาสที่ 3 ปี 2557	3
1.3 แสดงหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ของธนาคารพาณิชย์ทั้งหมด ตั้งแต่ไตรมาสที่ 3 ปี 2553 ถึง ไตรมาสที่ 3 ปี 2557	4
1.4 แสดงตราสัญลักษณ์ทีสโก้	7
1.5 แสดงโครงสร้างการจัดการของธนาคารทีสโก้ จำกัด (มหาชน)	8
1.6 แสดงรายได้สำหรับปี 2553-2556 ของบมจ.ธนาคารทีสโก้	13
1.7 แสดงกำไรสุทธิสำหรับปี 2553-2556 ของบมจ.ธนาคารทีสโก้	14
1.8 แสดงรายได้สุทธิ ค่าใช้จ่ายรวม หนี้สูญ หนี้สงสัยจะสูญ และกำไรสุทธิ สำหรับงวด เก้าเดือน สิ้นสุด ณ วันที่ 30 กันยายน ปี 2555-2557 บมจ.ธนาคารทีสโก้	15
1.9 แสดงร้อยละกำไรสุทธิต่อรายได้สุทธิสำหรับงวดเก้าเดือน สิ้นสุด ณ วันที่ 30 กันยายน ปี 2555-2557 บมจ.ธนาคารทีสโก้	16
2.1 แสดงแบบจำลอง Five Force Analysis	18
2.2 แสดง Process Flow Diagram ของกระบวนการอนุมัติสินเชื่อ	24
3.1 แสดงรูปแบบการเปลี่ยนของข้อมูลตามเวลา	35
3.2 แสดงองค์ประกอบของแผนภูมิวงรอบเหตุและผล	35
3.3 ตัวอย่างแผนภูมิวงรอบเหตุและผลของจำนวนประชากร	36
3.4 แผนภูมิวงรอบเหตุและผล แสดงสาเหตุปัญหาการเพิ่มขึ้นของหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ ของธนาคารทีสโก้	37
3.5 แผนภูมิวงรอบเหตุและผล แสดงความสัมพันธ์ของปริมาณงานกับงบประมาณด้านการตลาด	37
3.6 แผนภูมิวงรอบเหตุและผล แสดงความสัมพันธ์ของปริมาณงาน คุณภาพสินเชื่อและการปรับ โครงสร้างหนี้	38
3.7 แผนภูมิวงรอบเหตุและผล แสดงความสัมพันธ์ผลกระทบของ Workload การตั้งเงินสำรอง จากการมีหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ และงบประมาณการจ้างพนักงาน	39

สารบัญรูปร่าง (ต่อ)

รูปภาพ	หน้า
3.8 แผนภูมิวงรอบเหตุและผล แสดงความสัมพันธ์การฝึกอบรมพนักงานและคุณภาพสินค้า	40
3.9 แผนภูมิวงรอบเหตุและผล แสดงความสัมพันธ์นี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้กับงบประมาณด้านการตลาด	40
4.1 แสดงลำดับขั้นของกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับ (Hierarchy of Strategy)	42
5.1 แสดงตัวอย่างแผนผังกำหนดงาน (Gantt Chart) โครงการการตลาดนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ของธนาคารทีเอสโก้	59



บทที่ 1

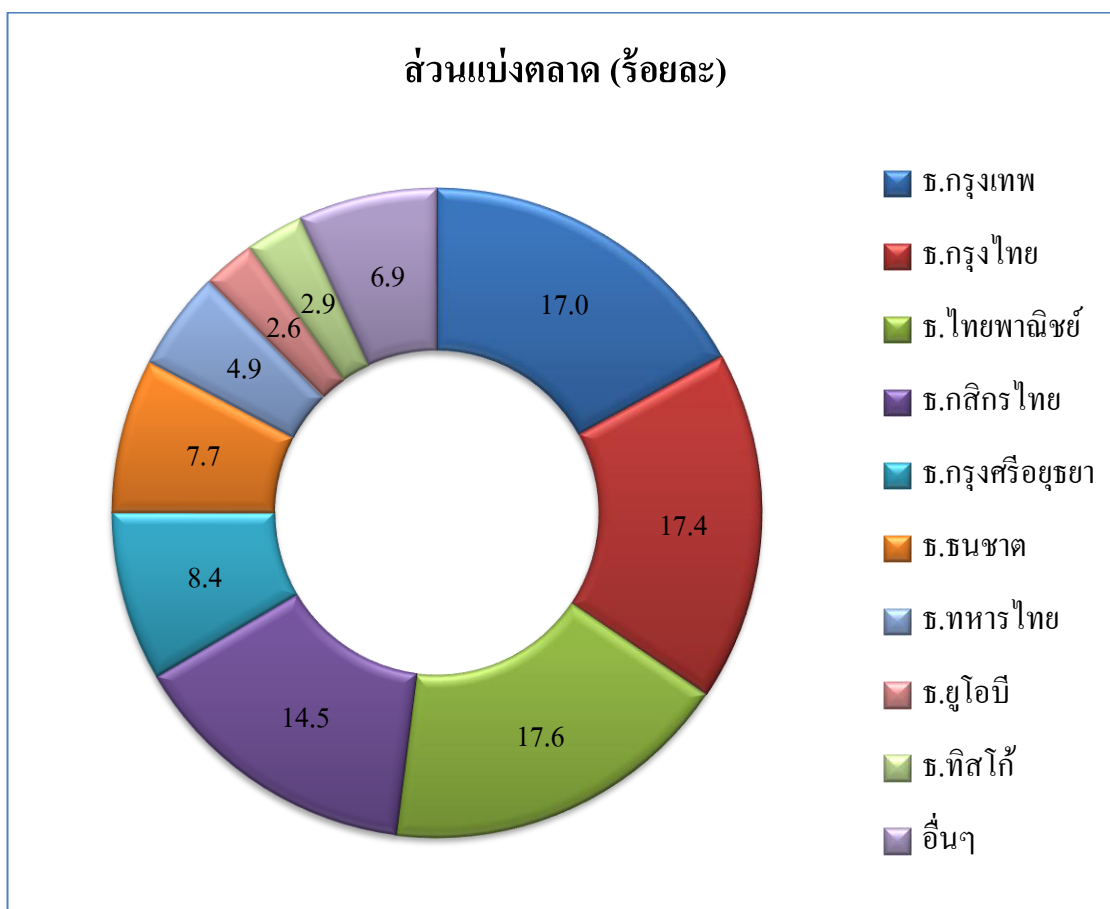
บทนำ

ธุรกิจการเงินการธนาคาร เป็นส่วนประกอบที่สำคัญของระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ถือเป็นหน่วยงานสำคัญที่จะช่วยในการพัฒนาประเทศให้ก้าวหน้า เนื่องจากเป็นแหล่งที่ช่วยระดมเงินออมจากเอกชน ธุรกิจและรัฐบาล เพื่อนำไปให้บริการเงินกู้แก่เอกชน ธุรกิจและรัฐบาลที่มีความต้องการนำเงินไปลงทุน โครงการต่างๆ ต่อไป ซึ่งธนาคารแต่ละแห่งก็มีการแข่งขันด้านการให้สินเชื่อกันอย่างมากเพื่อช่วงชิงส่วนแบ่งทางการตลาด อย่างไรก็ตามถือเป็นความเสี่ยงของธนาคารที่จะต้องแบกรับจากการให้สินเชื่อ กล่าวคือ ความเสี่ยงที่คู่สัญญาหรือผู้กู้ยืมไม่สามารถปฏิบัติตามเงื่อนไขและข้อตกลงในสัญญา ทำให้ไม่สามารถชำระหนี้ที่มีต่อธนาคารเมื่อครบกำหนดได้ หรือจงใจไม่ปฏิบัติตามสัญญาที่จะชำระหนี้ให้กับธนาคาร ความเสี่ยงจากการให้สินเชื่อหากเกิดขึ้นโดยไม่มีหลักประกันคุ้มครองจะมีผลให้ธนาคารต้องกันสำรองหนี้สูญมากขึ้น อันจะส่งผลต่อกำไรสุทธิและเงินกองทุนของธนาคาร โดยในปี 2557 ที่ผ่านมา สภาวะเศรษฐกิจตกต่ำเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ธนาคารแต่ละแห่งประสบปัญหาหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้มากขึ้น ดังนั้นการปรับระดับระดมทุนที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ให้ทรงตัวหรือต่ำลง เพื่อรักษาระดับกำไรสุทธิให้คงที่หรือสูงขึ้นจึงเป็นสิ่งที่ทำนายและพึงจะทำเป็นอย่างยิ่ง โดยในครั้งนี้นักวิชาการที่จะนำมาเป็นกรณีศึกษา คือ ธนาคารทีสโก้ จำกัด (มหาชน)

1.1 ภาพรวมอุตสาหกรรม

1.1.1 ผู้เล่นในอุตสาหกรรม

ธนาคารพาณิชย์ที่จดทะเบียนในประเทศไทยมีจำนวน 14 แห่ง ได้แก่ ธนาคารกรุงเทพ ธนาคารกรุงไทย ธนาคารกรุงศรีอยุธยา ธนาคารกสิกรไทย ธนาคารเกียรตินาคิน ธนาคารซีไอเอ็มบี ธนาคารทหารไทย ธนาคารทีสโก้ ธนาคารไทยพาณิชย์ ธนาคารธนชาต ธนาคารยูโอบี ธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ ธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด(ไทย) และธนาคารไอซีบีซี(ไทย) โดยส่วนแบ่งการตลาดจากยอดปล่อยสินเชื่อของแต่ละธนาคาร ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2556 แสดงได้ดังภาพที่ 1.1

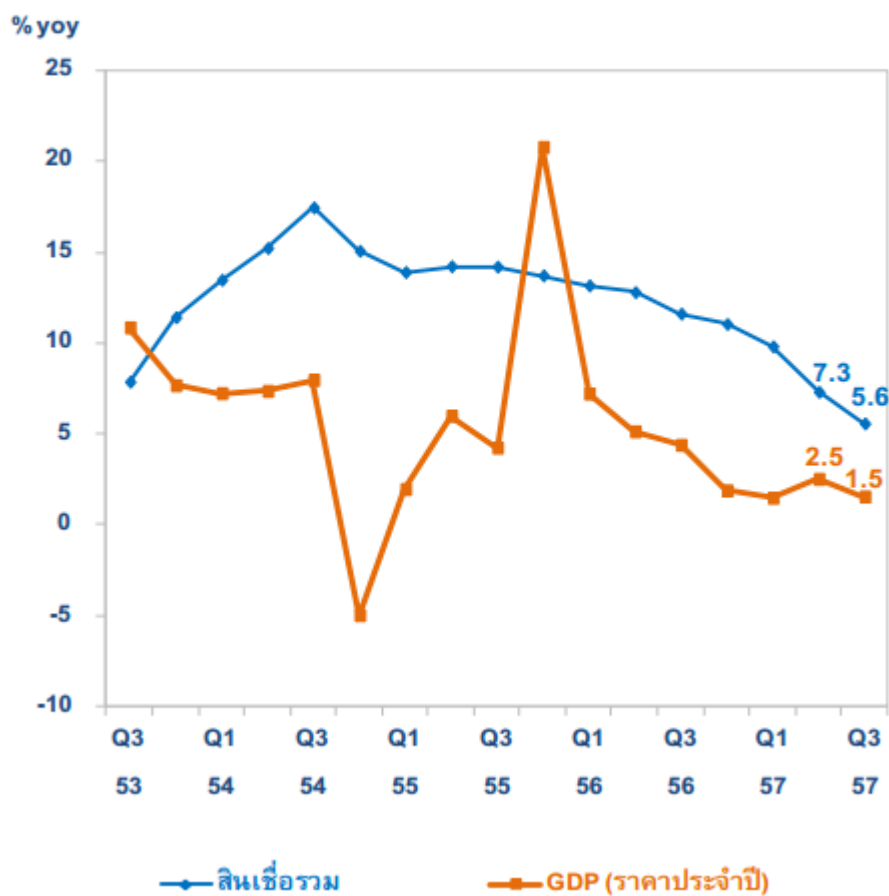


ภาพที่ 1.1 แสดงส่วนแบ่งการตลาดสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2556
ที่มา: แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี บมจ.ธนาคารทีสโก้ปี 2556

1.1.2 ภาพรวมการปล่อยสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์

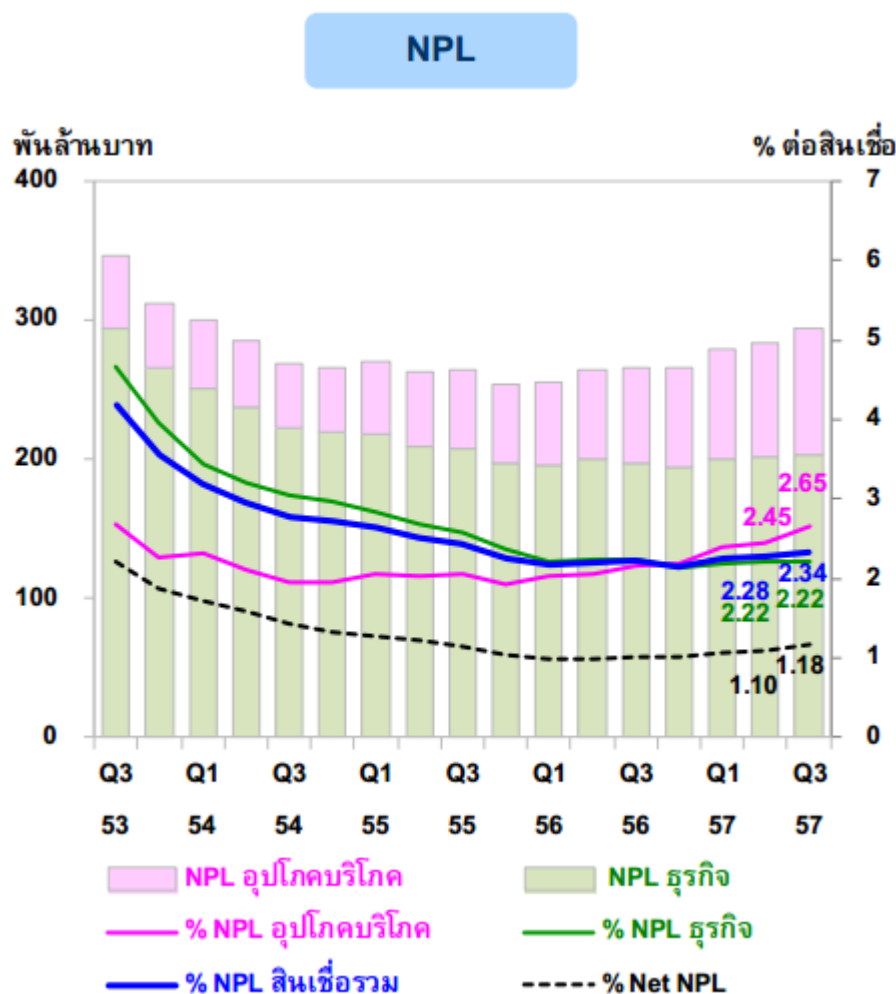
ระบบธนาคารพาณิชย์ ไตรมาส 3 ปี 2557 สินเชื่อขยายตัวร้อยละ 5.6 ชะลอลงต่อเนื่องจากไตรมาสก่อนๆ ทั้งสินเชื่อธุรกิจและสินเชื่ออุปโภคบริโภค จากภาวะเศรษฐกิจที่ฟื้นตัวช้า โดยคุณภาพสินเชื่อค่อยลงเล็กน้อย จากสินเชื่ออุปโภคบริโภค มีสัดส่วนหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ต่อสินเชื่อรวมเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 2.28 มาอยู่ที่ร้อยละ 2.34 ดังภาพที่ 1.2 และ 1.3

การเติบโตของเศรษฐกิจและสินเชื่อ



ภาพที่ 1.2 แสดงการเติบโตของเศรษฐกิจและสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์ทั้งหมด ตั้งแต่ไตรมาสที่ 3 ปี 2553 ถึง ไตรมาสที่ 3 ปี 2557

ที่มา: ผลการดำเนินงานของระบบธนาคารพาณิชย์ในไตรมาส 3 ปี 2557 ธนาคารแห่งประเทศไทย



ภาพที่ 1.3 แสดงหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ของธนาคารพาณิชย์ทั้งหมด ตั้งแต่ไตรมาสที่ 3 ปี 2553 ถึง ไตรมาสที่ 3 ปี 2557

ที่มา: ผลการดำเนินงานของระบบธนาคารพาณิชย์ในไตรมาส 3 ปี 2557 ธนาคารแห่งประเทศไทย

1.1.3 แนวโน้มของอุตสาหกรรม

การเติบโตของเงินให้สินเชื่อของธนาคารพาณิชย์ที่จดทะเบียนในประเทศไทยปี 2558 จะขยายตัวสูงขึ้นกว่าปี 2557 ทั้งนี้เนื่องจากแรงขับเคลื่อนภาพรวมสินเชื่อในปี 2558 จะหันกลับมาพึ่งสินเชื่อธุรกิจมากขึ้น ตามการฟื้นตัวของกิจกรรมการลงทุนและการใช้จ่ายในประเทศที่ได้รับแรงกระตุ้นจากภาครัฐ ซึ่งจะส่งผลดีต่อความต้องการสินเชื่อประเภทเงินหมุนเวียนสำหรับธุรกิจหลายประเภท รวมไปถึงสินเชื่อเพื่อการค้าระหว่างประเทศ ที่น่าจะดีขึ้นตามการฟื้นตัวของการส่งออก สำหรับสินเชื่อภาคครัวเรือนที่คาดว่าจะขยายตัวดีขึ้นในปี 2558 ได้แก่ สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ สินเชื่อส่วนบุคคล รวมถึงสินเชื่อเพื่อวัตถุประสงค์อื่นๆ ที่ได้รับสนับสนุนจากฐานที่ต่ำและการกลับมาทำตลาดของผู้ประกอบการบางส่วน อย่างไรก็ตาม นโยบายการปล่อยสินเชื่อของธนาคาร

พาณิชย์จะยังคงมีความระมัดระวัง เพื่อคงระดับคุณภาพสินเชื่อที่ดี โดยวัดจากระดับหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ต่อสินเชื่อรวม

อย่างไรก็ตาม มีปัจจัยเสี่ยงต่อการฟื้นตัวทางเศรษฐกิจมากระทบ เช่น ความก้าวหน้าในการเบิกจ่ายงบประมาณและโครงการลงทุนของภาครัฐ สถานการณ์ทางการเมือง ความเสี่ยงเศรษฐกิจประเทศคู่ค้าสำคัญ ตลอดจนทิศทางราคาสินค้าโภคภัณฑ์ซึ่งมีผลต่อความต้องการสินเชื่อประเภทเงินทุนหมุนเวียน ซึ่งล้วนแล้วแต่อาจกระทบต่อแนวโน้มอัตราการขยายตัวของสินเชื่อ

1.2 ข้อมูลบริษัท

1.2.1 ประวัติความเป็นมา

บริษัทเงินทุนทิสโก้ จำกัด (มหาชน) ก่อตั้งขึ้นในปีพ.ศ. 2512 โดย Banker Trust New York Corporation, Bancom Development Corporation และ ธนาคารกสิกรไทย เพื่อดำเนินธุรกิจเงินทุนหลักทรัพย์และให้บริการวาณิชธนกิจแห่งแรกในประเทศไทย ต่อมาในปีพ.ศ. 2515 The Dai Ichi Kangyo Bank Ltd. (ซึ่งต่อมาได้เปลี่ยนชื่อเป็น Mizuho Corporate Bank Ltd.) ได้ซื้อหุ้นทั้งหมดจาก Bancom Development Corporation ในปีพ.ศ. 2517 ทิสโก้ได้จดทะเบียนบริษัทหลักทรัพย์ไทย จำกัด เพื่อดำเนินธุรกิจนายหน้าค้าหลักทรัพย์ และในปีพ.ศ. 2526 บง.ทิสโก้ได้จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ต่อมาในปีพ.ศ. 2539 บง.ทิสโก้ได้ควบรวมกิจการบริษัทหลักทรัพย์ไทยเข้ามา โดยใช้ชื่อว่า “บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ ทิสโก้ จำกัด (มหาชน)” (บง.ทิสโก้) แต่ต่อมาในปีพ.ศ. 2541 ธนาคารแห่งประเทศไทยประกาศให้แยกธุรกิจเงินทุนและธุรกิจหลักทรัพย์ออกจากกัน ในปีพ.ศ. 2548 บง.ทิสโก้เป็นสถาบันการเงินแห่งแรกที่ได้รับอนุญาตให้ประกอบกิจการธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบจากกระทรวงการคลัง โดยได้เปลี่ยนชื่อเป็น “ธนาคารทิสโก้ จำกัด (มหาชน)” (ธนาคาร) และได้เริ่มดำเนินธุรกิจธนาคารพาณิชย์ตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม พ.ศ. 2548 เป็นต้นมา

ในปีพ.ศ. 2551 ธนาคารได้ยื่นจัดตั้งบริษัทโฮลดิ้งเป็นบริษัทใหญ่ของกลุ่มแทนธนาคาร โดยใช้ชื่อว่า “บริษัท ทิสโก้ไฟแนนเชียลกรุ๊ป จำกัด (มหาชน)” และในปีพ.ศ. 2552 ได้มีการปรับโครงสร้างองค์กรให้บมจ.ทิสโก้ไฟแนนเชียลกรุ๊ปเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ของกลุ่ม ซึ่งได้เข้าไปถือหุ้นบริษัทต่างๆ ได้แก่

ธุรกิจสินเชื่อ ประกอบด้วย บมจ.ธนาคารทิสโก้ บจก.ไฮเวย์ บจก.ทิสโก้ โทเคียว ลีซซิ่ง และบจก.ทิสโก้ ลีซซิ่ง

ธุรกิจหลักทรัพย์ ประกอบด้วย บล.ทิสโก้ บลจ.ทิสโก้ และบริษัทหลักทรัพย์ที่ปรึกษา
การลงทุนคอยซ์ ทิสโก้

ธุรกิจอื่นๆ ประกอบด้วย บจก.ทิสโก้ อินฟอर्मชั่น บจก.ศูนย์การเรียนรู้ ทิสโก้ และ
บจก.ออล-เวย์ส

1.2.2 วิสัยทัศน์(Vision) และพันธกิจ (Mission) ขององค์กร

เพื่อเป็นการกำหนดทิศทางและเป้าหมายที่เป็นหนึ่งเดียวกันของทั้งกลุ่มทิสโก้ กลุ่มทิส
โก้กำหนดให้มีการวางวิสัยทัศน์ พันธกิจ และคุณค่าขององค์กรไว้อย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร
วิสัยทัศน์เป็นตัวกำหนดภาพความมุ่งหวังสูงสุดที่องค์กรต้องการจะบรรลุ พันธกิจเป็นการกำหนด
ภารกิจและหลักปฏิบัติที่องค์กรจะยึดถือในการดำเนินธุรกิจ คุณค่าหลัก คือหลักการร่วมกันที่
ผู้บริหารและพนักงานจะนำมาใช้ในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย

วิสัยทัศน์ขององค์กรคือ “สรรค์สร้างโอกาสชาวนานาชาติเพื่อคุณ”(Mastery in Wealth of
Possibilities)

พันธกิจขององค์กร คือ “ทิสโก้เป็นองค์กรแห่งการเติบโตอย่างมีคุณภาพที่มุ่งเน้นการ
นำเสนอผลิตภัณฑ์การเงินอันมีคุณค่าให้กับลูกค้าด้วยความเชี่ยวชาญอย่างเป็นผู้แนะนำและมีอาชีพ ทิส
โก้มุ่งมั่นที่จะขยายบริการให้ครอบคลุมความต้องการของลูกค้าในทุกพื้นที่ โดยให้ความสำคัญกับ
การริเริ่มการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์การเงินใหม่ๆ และการให้คำแนะนำที่สรรค์สร้างโอกาสทางการเงิน
ของลูกค้าในทุกช่วงของชีวิต การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องและการลงทุนในเทคโนโลยีชั้นนำคือ
หัวใจของบริการที่มีประสิทธิภาพและเชื่อถือได้ของเรา ทิสโก้ยังยึดมั่นในวัฒนธรรมองค์กรที่
ซื่อสัตย์ยุติธรรมและโปร่งใสเพื่อสร้างสรรค์คุณค่าอย่างยั่งยืนเพื่อลูกค้าผู้ถือหุ้นพนักงานและสังคม

1.2.3 แปรนด์ทิสโก้ ตราสัญลักษณ์ทิสโก้และค่านิยมทิสโก้

ทิสโก้ต้องการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับคนที่แสวงหาโอกาสให้ชีวิต เพราะเราเชื่อว่า
จุดเริ่มต้นของความสำเร็จ มักเกิดจากการมองเห็นคุณค่าของ “โอกาส” ที่เข้ามาในชีวิต ทิสโก้จึง
พร้อมสนับสนุนการสร้างสรรค์โอกาสใหม่ๆ ด้วยตัวเอง เพื่อมุ่งสู่ชีวิตที่ดีกว่าและความสำเร็จอัน
ยั่งยืน และเราพร้อมจะเป็นผู้ช่วยพาคุณไปให้ถึงจุดหมายนั้น ด้วยความรู้ ความชำนาญที่เป็นรากฐาน
ความแข็งแกร่งของเรา ประกอบกับความคิดสร้างสรรค์ นำมาสร้างสรรค์โอกาสสู่ความมั่งคั่ง ทั้ง
ทางความสุขและการเงินให้คุณและเพื่อสังคมไทย



ภาพที่ 1.4 แสดงตราสัญลักษณ์ทิสโก้

องค์ประกอบของตราสัญลักษณ์ทิสโก้ ภายใต้แนวคิด “วงแหวนแห่งโอกาส” ประกอบไปด้วย

1. เครื่องหมายวงแหวนสีน้ำเงิน แทนคำว่า “Opportunity” หรือ “โอกาส” ซึ่งเป็นจุดยืนของทิสโก้ และสีน้ำเงินสื่อถึงความเจริญรุ่งเรือง ครบวงจร ไม่มีที่สิ้นสุด
2. มิติของเครื่องหมายวงแหวนสีแดง แสดงถึงพลังที่ไม่หยุดนิ่ง สามารถพลิกไปได้หลายมิติ เพื่อเปิดมุมมองใหม่ๆ สู่ออกาสใหม่ๆ

3. อักษร TISCO สีน้ำเงิน สื่อถึงความพร้อมของทิสโก้ในการให้บริการอย่างครบวงจรเพื่อสร้างโอกาสแห่งความเจริญรุ่งเรืองให้แก่ลูกค้า รวมทั้งผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

ค่านิยมทิสโก้ ทิสโก้มีค่านิยมองค์กรซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญของการให้บริการแก่ลูกค้า และเป็นคุณค่าที่มุ่งปลูกฝังแก่พนักงานทุกคนเพื่อพัฒนาไปสู่วัฒนธรรมองค์กรและเป็นแม่บทในการสร้างทัศนคติของการทำงานอย่างมืออาชีพ ค่านิยมที่ทิสโก้ให้ความสำคัญ ได้แก่

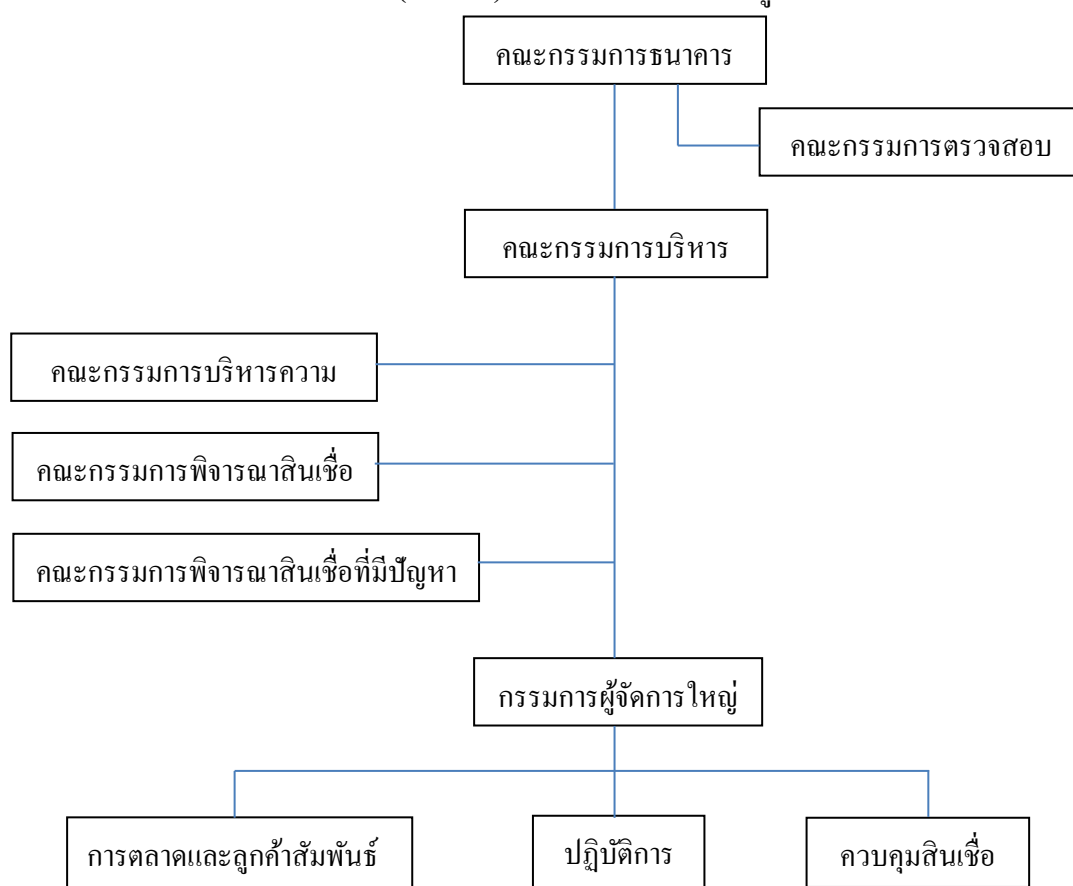
1. เชี่ยวชาญอย่างผู้นำ บุคลากรของทิสโก้จะต้องเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ให้มีขีดความสามารถและทักษะที่โดดเด่น สะท้อนความเป็นผู้นำในด้านคุณภาพบริการ เพื่อให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจสูงสุด
2. สร้างผลงานที่น่าเชื่อถือ สานความสัมพันธ์กับลูกค้าด้วยการมอบบริการที่ดีที่สุด เพิ่มคุณค่าในการบริการด้วยความรู้ความชำนาญในวิชาชีพและการปฏิบัติงานที่น่าเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับไว้วางใจ เน้นความพึงพอใจและความสำเร็จของลูกค้าเป็นมาตรฐานในการประเมินผลงาน
3. ซื่อสัตย์ มีคุณธรรม พนักงานทุกคนของทิสโก้ประพฤติปฏิบัติตนอย่างซื่อสัตย์ สุจริต ยึดมั่นในมาตรฐานสูงสุดของจรรยาบรรณวิชาชีพในการปฏิบัติงานและการให้บริการแก่ลูกค้า
4. ลูกค้าเป็นหลัก ใส่ใจมุ่งบริการลูกค้าเป็นหลัก สามารถตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของลูกค้า นำเสนอแนวคิดและพัฒนาวิธีการที่เหมาะสม
5. ความคิดสร้างสรรค์ ความเชี่ยวชาญของทิสโก้ไม่ได้มาจากความรู้จริง ประสบ

การณ์และความชำนาญเท่านั้น แต่ยังผสมผสานในส่วนของความคิดสร้างสรรค์ เพราะเราเชื่อว่า คำแนะนำต่างๆ ที่มอบให้แก่ลูกค้า ต้องมีทั้งความถูกต้อง ความหลากหลาย และความสร้างสรรค์ ซึ่งจะช่วยเปิดมุมมอง สร้างทางเลือกในการบริหารจัดการต่างๆ เกี่ยวกับการเงินได้

6. การให้คำแนะนำ บุคลากรของทิสโก้มีความเชี่ยวชาญด้านการเงิน ดังนั้นจึงปรารถนาที่จะแนะนำ วางแผน จัดการด้านการเงินให้กับผู้อื่น ด้วยบุคลิกที่เป็นกันเองและเปิดกว้าง ทำให้สามารถรับรู้และเข้าใจถึงความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า ซึ่งเปรียบเสมือนเพื่อนสนิทที่ต้องดูแล ดังนั้น คำแนะนำต่างๆ ที่ลูกค้าได้รับ จึงบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งใจอย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 โครงสร้างองค์กร

ธนาคารทิสโก้ จำกัด (มหาชน) มีโครงสร้างการกำกับดูแลกิจการดังภาพที่ 1.5



ภาพที่ 1.5 แสดงโครงสร้างการจัดการของธนาคารทิสโก้ จำกัด (มหาชน)

ที่มา: แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี 2556 บมจ.ทิสโก้ไฟแนนเชียลกรุ๊ป

คณะกรรมการธนาคาร มีหน้าที่ดูแลให้ธนาคารปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการของกลุ่มทีสโก้ คอยกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจและแผนการดำเนินงาน รวมถึงการดูแลการปฏิบัติตามนโยบายและแผนธุรกิจ

คณะกรรมการตรวจสอบ มีหน้าที่สอบทานให้การกำกับดูแลกิจการเป็นไปตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการของกลุ่มทีสโก้ รวมทั้งกฎหมายและกฎเกณฑ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง สอบทานงบการเงิน ระบบตรวจสอบและควบคุมภายใน ดูแลให้การเปิดเผยข้อมูลมีความโปร่งใสและครบถ้วน

คณะกรรมการบริหาร มีหน้าที่กำกับ ดูแลและควบคุมการดำเนินธุรกิจของธนาคารตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการของกลุ่มทีสโก้

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มีหน้าที่ดูแลให้ธนาคารนำนโยบายและกลยุทธ์บริหารความเสี่ยงของกลุ่ม ไปปฏิบัติ คอยกำกับดูแลและควบคุมการปฏิบัติตามนโยบายและกลยุทธ์บริหารความเสี่ยงของกลุ่ม

คณะกรรมการพิจารณาสินเชื่อ/สินเชื่อที่มีปัญหา มีหน้าที่ดูแลให้ธนาคารนำนโยบายพิจารณาสินเชื่อและนโยบายพิจารณาสินเชื่อที่มีปัญหาของกลุ่ม ไปปฏิบัติ รวมถึงกำกับดูแลและควบคุมการปฏิบัติตามนโยบายพิจารณาสินเชื่อ และนโยบายพิจารณาสินเชื่อที่มีปัญหาของกลุ่ม

กรรมการผู้จัดการใหญ่ มีหน้าที่กำหนดกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจให้เป็นไปตามกลยุทธ์ของกลุ่ม คอยดูแลให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังคอยกำกับ ควบคุม และติดตามการดำเนินกิจการ

1.4 ผลิตภัณฑ์และบริการ

ธนาคารทีสโก้ จำกัด (มหาชน) ให้บริการทางการเงินภายใต้ใบอนุญาตประกอบธุรกิจธนาคารพาณิชย์ โดยให้บริการผ่านสำนักงานใหญ่ของธนาคาร และสาขาของธนาคาร ซึ่ง ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2556 ธนาคารมีสาขาที่ตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานครและภูมิภาคทั้งสิ้น 52 แห่ง ประกอบด้วยบริการ 6 กลุ่ม ได้แก่ ธุรกิจบริการธนกิจลูกค้ารายย่อย ธุรกิจบริการลูกค้าธนบดีธนกิจ ธุรกิจบริการสินเชื่อธุรกิจขนาดใหญ่ ธุรกิจบริการสินเชื่อธุรกิจขนาดกลาง บริการธุรกิจจัดการการเงิน บริหารเงินและการลงทุน โดยมีรายละเอียดการให้บริการดังนี้

1.4.1 ธุรกิจบริการธนกิจลูกค้ารายย่อย

ธุรกิจบริการธนกิจลูกค้ารายย่อย ให้บริการ 3 ประเภทดังนี้

1.4.1.1 บริการสินเชื่อรายย่อย

บริการสินเชื่อรายย่อยเป็นการให้สินเชื่อกับกลุ่มลูกค้ารายย่อยทั้งที่เป็นบุคคลธรรมดาและนิติบุคคลที่ประกอบธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ทั้งนี้บริการสินเชื่อรายย่อยมีวัตถุประสงค์ในการให้สินเชื่อเพื่อการอุปโภคบริโภคเป็นหลัก โดยแบ่งประเภทสินเชื่อรายย่อยตามวัตถุประสงค์ของการกู้ยืมได้ดังนี้

สินเชื่อเช่าซื้อ เป็นการให้บริการกู้ยืมเพื่อเช่าซื้อทรัพย์สิน ซึ่งผู้เช่าซื้อต้องวางเงินดาวน์เป็นสัดส่วนร้อยละของมูลค่าทรัพย์สินตามที่ธนาคารกำหนด และผ่อนชำระค่างวดเป็นจำนวนเท่าๆ กันตลอดอายุของสัญญาเช่าซื้อ โดยในระหว่างการผ่อนชำระ ธนาคารยังคงมีกรรมสิทธิ์ในทรัพย์สินตามกฎหมายจนกว่าผู้เช่าซื้อจะผ่อนชำระเงินกู้ครบถ้วน อายุของสัญญา มีระยะเวลาตั้งแต่ 1-7 ปี และมีอัตราดอกเบี้ยคงที่ตามอัตราตลาด ณ วันที่ทำสัญญา ทั้งนี้ธนาคารให้บริการสินเชื่อเช่าซื้อสำหรับรถยนต์ทุกชนิดทั้งใหม่และเก่า และรถจักรยานยนต์ ซึ่งรวมถึงรถยนต์นั่งรถยนต์เอนกประสงค์ รถจักรยานยนต์และรถยนต์ในเชิงพาณิชย์ ยันต์ได้แก่ รถโดยสารขนาดเล็ก รถบรรทุก หัวลาก หางพวง เป็นต้น นอกจากนี้ยังให้บริการสินเชื่อเช่าซื้อสำหรับเครื่องจักรและอุปกรณ์เพื่อการประกอบการธุรกิจ เช่น แท่นพิมพ์เครื่องพิมพ์ระบบดิจิทัล เครื่องพิมพ์แบบฉีดหมึก และเครื่องมือแพทย์ เป็นต้น

สินเชื่อเพื่อการเคหะ เป็นการให้บริการสินเชื่อแก่ลูกค้าที่ต้องการซื้ออสังหาริมทรัพย์เพื่ออยู่อาศัย รวมถึงสินเชื่อเอนกประสงค์เพื่อการเสริมสภาพคล่องทางการเงินโดยใช้อสังหาริมทรัพย์เป็นหลักประกัน ซึ่งสินเชื่อเพื่อการเคหะมีอายุตั้งแต่ 3-30 ปี และมีหลักประกันเต็มวงเงิน อัตราดอกเบี้ยเป็นแบบลอยตัวตามภาวะตลาด หรือแบบผสมที่มีการกำหนดอัตราดอกเบี้ยคงที่ในช่วง 1-3 ปีแรกของการกู้

สินเชื่อเพื่อการอุปโภคบริโภค เป็นการให้สินเชื่อแก่บุคคลทั่วไปเพื่อนำไปใช้ในวัตถุประสงค์ต่างๆ เช่น สินเชื่อส่วนบุคคล สินเชื่อจำนำทะเบียนรถยนต์และรถจักรยานยนต์ และสินเชื่อเอนกประสงค์เพื่อสมาชิกกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เป็นต้น โดยอายุของเงินให้สินเชื่ออยู่ระหว่าง 6-60 เดือน ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของลักษณะการใช้เงินและความสามารถในการชำระหนี้ของลูกค้า

1.4.1.2 บริการเงินฝากรายย่อย

ธนาคารทีสโก้ได้มีการระดมเงินออมโดยการให้บริการรับฝากเงินประเภทต่างๆ เช่น เงินฝากกระแสรายวัน เงินฝากออมทรัพย์และเงินฝากประจำ รวมถึงบริการด้านการเงินที่เกี่ยวข้อง เช่น การออกเช็คเชิรเช็คและเช็คส่วนบุคคล การเรียกเก็บเช็ค และบริการเงินโอน โดยธนาคารได้เปิดให้บริการดังกล่าว ทั้งที่สำนักงานใหญ่และสาขาของธนาคารทุกแห่ง

1.4.1.3 บริการประกันชีวิตและประกันภัย

ธนาคารทิสโก้ ได้รับใบอนุญาตเป็นนายหน้าประกันชีวิตและประกันวินาศภัยจากกรมการประกันภัย กระทรวงพาณิชย์ ในปี 2548 โดยธนาคารให้บริการเป็นนายหน้าประกันภัยทั้งในส่วนประกันชีวิต อาทิ ประกันสินเชื่อและประกันแบบสะสมทรัพย์ และประกันวินาศภัย อาทิ ประกันภัยรถยนต์ประกันอัคคีภัยและภัยธรรมชาติ

1.4.2 ธุรกิจบริการลูกค้าธนบดินกิจ

ธุรกิจลูกค้าธนบดินกิจ เป็นการให้บริการแก่ลูกค้าที่มีเงินออมและเงินลงทุนตั้งแต่ 20 ล้านบาทขึ้นไป ประกอบด้วยบริการเงินฝาก บริการบริหารจัดการทางการเงิน และให้คำปรึกษาในด้านการบริหารจัดการทางการเงินและการลงทุน ภายใต้เป้าหมายในการเป็นผู้ให้บริการที่ปรึกษาด้านการลงทุนชั้นนำ

1.4.3 ธุรกิจบริการสินเชื่อธุรกิจขนาดใหญ่

บริการสินเชื่อธุรกิจขนาดใหญ่ ดำเนินการโดยธนาคารทิสโก้ เป็นการให้บริการทางการเงินในรูปแบบของสินเชื่อและบริการที่เกี่ยวข้องให้แก่กลุ่มลูกค้าที่เป็นบริษัทหรือกลุ่มองค์กรธุรกิจขนาดกลางถึงขนาดใหญ่ โดยบริการหลักเป็นการให้สินเชื่อเพื่อนำไปใช้ในวัตถุประสงค์ด้านการพาณิชย์ต่างๆ และการให้บริการที่เกี่ยวข้อง เช่น การค้าประกัน อาวัล การให้คำปรึกษาด้านการกู้เงินและการปรับโครงสร้างหนี้ ฯลฯ โดยแบ่งประเภทของบริการออกตามลักษณะของผลิตภัณฑ์ได้ดังต่อไปนี้

สินเชื่อเงินทุนหมุนเวียน เป็นสินเชื่อเพื่อเสริมสภาพคล่องและบริหารกระแสเงินสดสำหรับธุรกิจต่างๆ โดยเฉพาะภาคอุตสาหกรรมและธุรกิจที่มีลักษณะเป็นฤดูกาล เช่น การให้สินเชื่อเพื่อการสั่งซื้อวัตถุดิบ การจัดเก็บสินค้าเพื่อขาย เป็นต้น สินเชื่อประเภทนี้เป็นสินเชื่อระยะสั้นที่สามารถเบิกใช้และชำระคืนได้ภายในวงเงินที่กำหนดตลอดระยะเวลาการกู้ ส่วนใหญ่มีการกำหนดอายุวงเงินไว้ไม่เกิน 1 ปี โดยจะมีการทบทวนวงเงินเป็นประจำทุกปี

สินเชื่อโครงการและสินเชื่อระยะยาว เป็นสินเชื่อที่ให้แก่โครงการพัฒนาธุรกิจระยะปานกลางและระยะยาว ที่มีวัตถุประสงค์การใช้เงินกู้ชัดเจน โดยมีลักษณะโครงการที่เป็นฐานรายได้ของลูกค้าและสามารถตรวจสอบความคืบหน้าของโครงการได้ ส่วนใหญ่เป็นสินเชื่อที่มีกำหนดการชำระคืนเงินไว้ชัดเจนให้สอดคล้องกับกำหนดเวลาและความคืบหน้าของโครงการหรือกระแสเงินสดของโครงการหรือของกิจการลูกค้า ตัวอย่างเช่น สินเชื่อเพื่อการก่อสร้างโรงงาน สินเชื่อเพื่อการ

ขยายสถานประกอบการหรือขยายธุรกิจ สินเชื่อเพื่อการก่อสร้างหมู่บ้านจัดสรรหรืออาคารชุด
 สินเชื่อเพื่องานรับเหมาก่อสร้างระบบงานสาธารณูปโภคพื้นฐานหรืองานประมุลขนาดใหญ่ เป็นต้น

สินเชื่อเพื่อการพาณิชย์อื่น ธนาคารทิสโก้ยังให้สินเชื่อเพื่อการพาณิชย์ที่มีวัตถุประสงค์
 หรือลักษณะการกู้ยืมแบบอื่น เช่น สินเชื่อที่มีหลักประกันเป็นเงินฝากหรือสินทรัพย์สภาพคล่อง

บริการออกหนังสือค้ำประกันและอวัลต์เงิน สำหรับลูกค้าที่ต้องการใช้ในการ
 ดำเนินงานบางประเภทที่จำเป็นต้องมีการวางหนังสือค้ำประกันให้กับหน่วยงานผู้ว่าจ้างต่างๆ เช่น
 การยื่นประมูลงานต่างๆ จนถึงการค้ำประกันผลงานก่อสร้างหรือการออกหนังสือค้ำประกันการ
 สั่งซื้อให้กับผู้ผลิต เช่น การซื้อวัตถุดิบเป็นจำนวนมาก

บริการให้คำปรึกษาและบริการอื่นๆ ด้านเงินกู้ เช่น การให้คำปรึกษาด้านโครงสร้างทาง
 การเงินและการปรับโครงสร้างหนี้ การเป็นผู้จัดหาเงินกู้ร่วม ตัวแทนสินเชื่อ และตัวแทน
 หลักประกัน เป็นต้น

บริการคัสโตเดียน ประกอบด้วยการเก็บรักษาทรัพย์สินและหลักทรัพย์ ชำระราคาและ
 ส่งมอบหลักทรัพย์ การติดตามสิทธิประโยชน์ต่างๆ ในทรัพย์สินของลูกค้า อันได้แก่ กองทุนสำรอง
 เลี้ยงชีพ กองทุนส่วนบุคคล บุคคลธรรมดา และนิติบุคคล ตลอดจนการรับรองมูลค่าทรัพย์สินสุทธิ
 ให้กับกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ

1.4.4 บริการสินเชื่อธุรกิจขนาดกลาง

สินเชื่อเพื่อการพาณิชย์ในการประกอบธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นหลัก อาทิ
 สินเชื่อเพื่อผู้แทนจำหน่ายรถยนต์ สินเชื่อเงินทุนหมุนเวียน สินเชื่อเพื่อผู้จำหน่ายรถยนต์ และสินเชื่อ
 ธุรกิจเช่าซื้อและลีสซิ่ง สำหรับลูกค้าในภาคธุรกิจต่างๆ เช่น ธุรกิจยานยนต์และชิ้นส่วนรถยนต์ และ
 ธุรกิจการขนส่งและโลจิสติกส์ เป็นต้น

1.4.5 บริการธุรกิจจัดการการเงิน

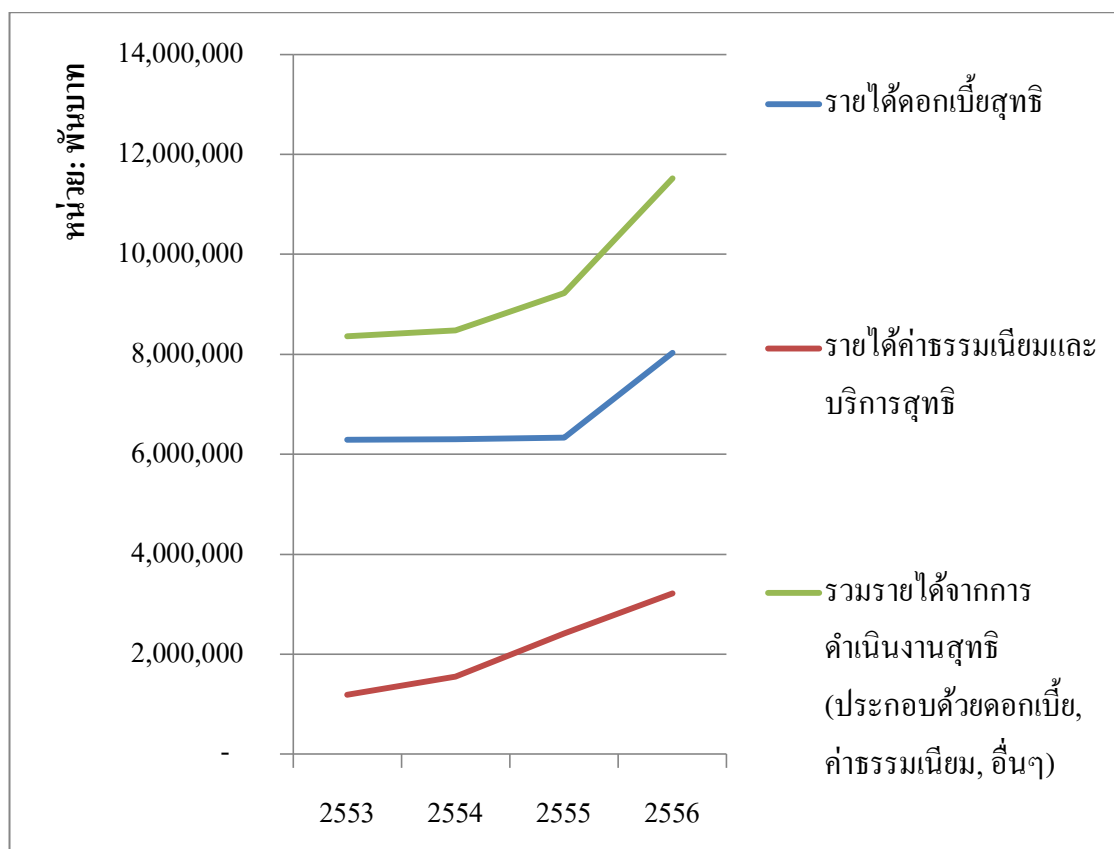
บริการในด้านการบริหารกระแสเงินสดรับและกระแสเงินสดจ่ายสำหรับลูกค้ากลุ่ม
 ธุรกิจ ซึ่งจะช่วยให้ลูกค้าเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและลดต้นทุนค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการ
 ของธุรกิจ ประกอบด้วยบริการ 3 กลุ่มหลัก คือกลุ่มบริการรับเงิน กลุ่มบริการด้านการจ่ายเงิน
 กลุ่มบริการด้านการบริหารสภาพคล่อง นอกจากนี้ธนาคารยังมีบริการธนาคารอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อ
 อำนวยความสะดวกลูกค้าสำหรับทำธุรกรรมและเรียกดูข้อมูลต่างๆ

1.4.6 บริหารเงินและการลงทุน

หน่วยงานบริหารเงินเป็นส่วนหนึ่งของธนาคาร ทำหน้าที่บริหารสินทรัพย์และหนี้สินของธนาคาร ซึ่งครอบคลุมการจัดการจัดหาเงินทุนจากสถาบันการเงินทั้งในและต่างประเทศ และการลงทุนในหลักทรัพย์และตราสารหนี้ เพื่อให้ได้รับผลตอบแทนสูงสุดภายใต้กลยุทธ์และนโยบายการควบคุมความเสี่ยงของธนาคารและกฎระเบียบของทางการที่เกี่ยวข้อง โดยรวมถึงการจัดสภาพคล่องให้สอดคล้องกับกฎระเบียบของธนาคารแห่งประเทศไทย

1.5 ผลการดำเนินงาน

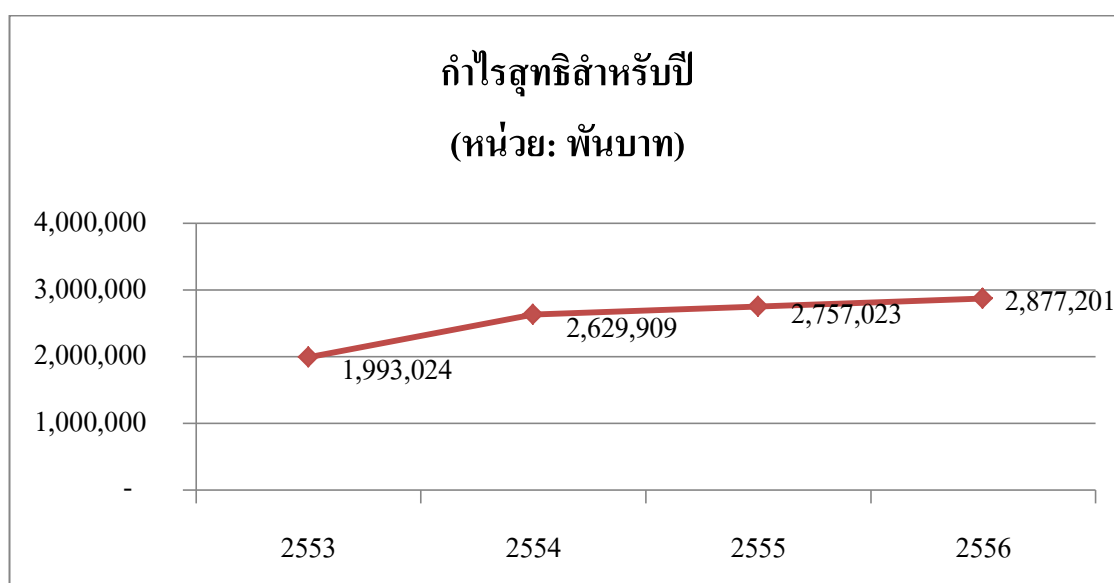
จากการที่บมจ.ธนาคารทีสโก้ ประกอบธุรกิจธนาคารพาณิชย์ ดังนั้นรายได้หลักของบริษัทจะมาจากรายได้ดอกเบี้ยเป็นหลัก ทั้งนี้ยังมีรายได้จากการบริการอื่นๆ โดยสามารถแสดงได้ดังภาพที่ 1.6



ภาพที่ 1.6 แสดงรายได้สำหรับปี 2553-2556 ของบมจ.ธนาคารทีสโก้

ที่มา: รายงานและงบการเงินปี 2553-2556 บมจ.ธนาคารทีสโก้

โดยผลการดำเนินงานของบมจ.ธนาคารทิสโก้ ตลอด 4 ปีที่ผ่านมา (2553-2556) พบว่าสามารถทำกำไรสุทธิได้เพิ่มขึ้นทุกปี แม้จะมีการแข่งขันที่สูงมากจากคู่แข่งในอุตสาหกรรม ประกอบกับภาวะเศรษฐกิจและการเมืองที่มีความไม่แน่นอน แสดงให้เห็นถึงศักยภาพ ความอดทน และตั้งใจฝ่าอุปสรรคต่างๆ ไปด้วยกัน โดยคนของทิสโก้ทุกคน ทั้งนี้กำไรสุทธิสามารถแสดงได้ดังภาพที่ 1.7



ภาพที่ 1.7 แสดงกำไรสุทธิสำหรับปี 2553-2556 ของบมจ.ธนาคารทิสโก้
ที่มา: รายงานและงบการเงินปี 2553-2556 บมจ.ธนาคารทิสโก้

1.6 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

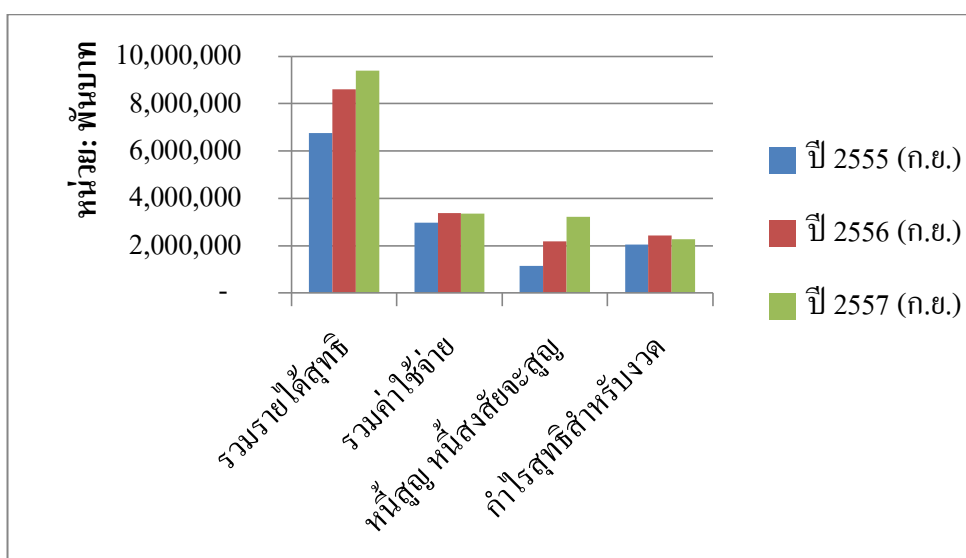
แม้ว่าจากผลการดำเนินงานในปี 2553-2556 ของบมจ.ธนาคารทิสโก้ จะสามารถทำกำไรสุทธิเพิ่มขึ้นทุกปี แต่ด้วยปัจจัยหลายอย่างในปี 2557 ที่ผ่านมา ไม่ว่าจะเป็นภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัว ความไม่มั่นคงด้านการเมือง รวมถึงปัจจัยอื่นๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อยอดสินเชื่อของธนาคาร กล่าวคือ มียอดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ต่อยอดสินเชื่อรวมสูงขึ้นดังตาราง

ตารางที่ 1.1 แสดงยอดสินเชื่อที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้และสินเชื่อรวมปี 2555-2557 (กันยายน)

รายการ	31 ธันวาคม 2555	31 ธันวาคม 2556	30 กันยายน 2557
รวมเงินให้สินเชื่อแก่ลูกหนี้ (หน่วย:ล้านบาท)	238,666	280,826	262,562
เงินให้สินเชื่อแก่ลูกหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (หน่วย:ล้านบาท)	2,774	4,258	5,609
ร้อยละของสินเชื่อที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ต่อสินเชื่อรวม	1.16	1.52	2.14

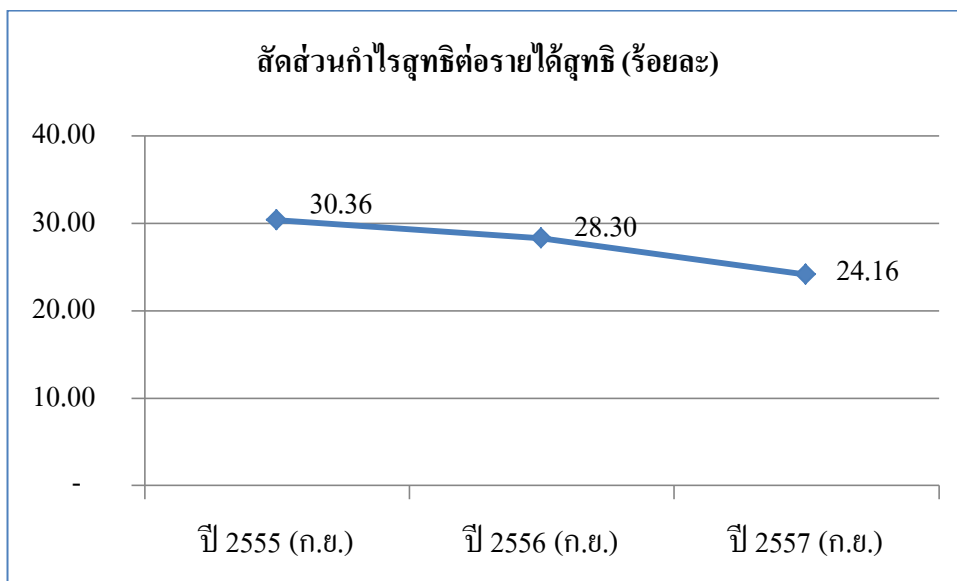
ที่มา: รายงานและงบการเงินปี 2555-2557 (กันยายน) บมจ.ธนาคารทีสโก้

จากตารางจะเห็นได้ว่ายอดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ต่อยอดสินเชื่อรวมมีแนวโน้มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องจากร้อยละ 1.16 ในปี 2555 เป็นร้อยละ 1.52 ในปี 2556 และเป็นร้อยละ 2.14 ในปี 2557 (สำหรับงวดเดือนกันยายน) ซึ่งจากสาเหตุดังกล่าวทำให้ทางธนาคารจำเป็นต้องมีการสำรองเงินทุนตั้งเป็นค่าเผื่อหนี้สูญและหนี้สงสัยจะสูญเพิ่มขึ้น อันส่งผลให้กำไรสุทธิของบริษัทต่ำกว่าที่ควรจะเป็นดังภาพที่ 1.7 และ 1.8



ภาพที่ 1.8 แสดงรายได้สุทธิ ค่าใช้จ่ายรวม หนี้สูญ หนี้สงสัยจะสูญ และกำไรสุทธิ สำหรับงวดเก้าเดือน สิ้นสุด ณ วันที่ 30 กันยายน ปี 2555-2557 บมจ.ธนาคารทีสโก้

ที่มา: รายงานและงบการเงินสำหรับงวดเก้าเดือน สิ้นสุด ณ วันที่ 30 กันยายน ปี 2555-2557 บมจ.ธนาคารทีสโก้



ภาพที่ 1.9 แสดงร้อยละกำไรสุทธิต่อรายได้สุทธิสำหรับงวดเก้าเดือน สิ้นสุด ณ วันที่ 30 กันยายน ปี 2555-2557 บมจ.ธนาคารทีสโก้

ที่มา: รายงานและงบการเงินสำหรับงวดเก้าเดือน สิ้นสุด ณ วันที่ 30 กันยายน ปี 2555-2557 บมจ.ธนาคารทีสโก้

จากภาพที่ 1.8 จะเห็นได้ว่าบริษัทมีรายได้เติบโตขึ้นทุกปี และในด้านสัดส่วนค่าใช้จ่ายเองก็ถือว่าลดลงทุกปี ถ้ามองเพียงเท่านี้บริษัทควรจะมียกกำไรสุทธิที่สูงขึ้น แต่จากภาพข้างต้นพบว่ากำไรสุทธิของบริษัทในปี 2557 กลับลดต่ำลงจากปี 2556 สาเหตุหลักมาจากยอดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ต่อยอดสินเชื่อบริษัทสูงขึ้นดังกล่าวมาก่อนหน้านี้ ทำให้บริษัทต้องสำรองเงินสำหรับหนี้สูญ และหนี้สงสัยจะสูญเพิ่มเป็นจำนวนมาก ส่งผลให้กำไรสุทธิของบริษัทลดลง ซึ่งเมื่อดูถึงสัดส่วนกำไรสุทธิต่อรายได้สุทธิก็พบว่าต่ำลงทุกปี ดังแสดงในภาพที่ 1.9

ดังนั้นจึงเป็นความท้าทายและน่าสนใจในการศึกษาหากกลยุทธ์การลดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้เพื่อเพิ่มกำไร โดยจะต้องทำให้หนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ลดต่ำลง หรืออย่างน้อยที่สุดต้องรักษาระดับไม่ให้เพิ่มไปกว่าเดิม ทั้งนี้เพื่อทำให้กำไรสุทธิของบริษัทเพิ่มสูงขึ้น

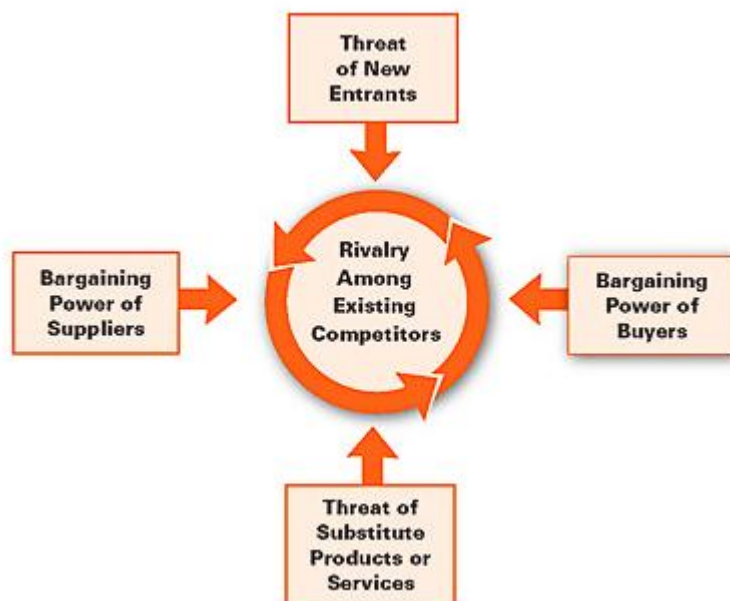
บทที่ 2

การวิเคราะห์ปัญหา

ในปัจจุบันธุรกิจการเงินการธนาคารมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง เช่นเดียวกับอุตสาหกรรมอื่น จากบทที่ 1 ปัญหาของบมจ.ธนาคารทีสโก้คือการมีหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้เพิ่มขึ้น ซึ่งส่งผลให้ธนาคารต้องมีการตั้งเงินสำรองหนี้สงสัยจะสูญและหนี้สูญเพิ่ม ส่งผลกระทบต่อกำไรสุทธิของบริษัทที่ต่ำลง ในบทที่ 2 นี้จึงมาทำการวิเคราะห์ปัญหาเพื่อหากกลยุทธ์หรือแนวทางการแก้ไขปัญหาเพื่อรักษาระดับหรือลดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ เพื่อผลกำไรของบริษัทให้สูงขึ้น โดยจะใช้เครื่องมือหรือแนวทางการวิเคราะห์ 2 อย่าง ได้แก่ Five Force Analysis และ Process Flow Diagram

2.1 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือ Five Force Analysis

แรงผลักดัน 5 ประการ (Five Force Model) เป็นแบบจำลองที่ถูกคิดค้นและนำเสนอโดยไมเคิล อี. พอร์เตอร์ (Michael E. Potter) (Porter, 1980) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ระดับความรุนแรงของการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม ซึ่งความเข้มแข็งของแรงผลักดันทั้งหมดจะเป็นตัวบ่งบอกถึงความสำเร็จหรือไม่สำเร็จในอุตสาหกรรม ทั้งนี้แรงผลักดันทั้ง 5 แรง ได้แก่ ภัยคุกคามจากการเข้ามาของกลุ่มแข่งรายใหม่ ภัยคุกคามจากสินค้าหรือบริการทดแทน อำนาจต่อรองของผู้จัดหาปัจจัยการผลิต อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ และความรุนแรงในการแข่งขันของกลุ่มแข่งรายเดิมในอุตสาหกรรม (ดังภาพที่ 2.1) ถ้าแรงผลักดันเหล่านี้อ่อนแรงลงมากเท่าใด แสดงว่าอุตสาหกรรมนั้นน่าสนใจที่จะลงทุน โอกาสที่จะดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จจะมีสูง



ภาพที่ 2.1 แสดงแบบจำลอง Five Force Analysis

ที่มา: The Five Competitive Forces That Shape Strategy by Michael E. Porter, Harvard Business Review, January 2008

1. Threat of New Entrants (ภัยคุกคามจากการเข้ามาของกลุ่มแข่งรายใหม่) หมายถึง ผู้เล่นที่เข้ามาในอุตสาหกรรมหน้าใหม่ ซึ่งเป็นการเข้ามาแย่งส่วนแบ่งการตลาดและทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจ โดยจะส่งผลกระทบต่อความมั่นคงของผู้เล่นเดิมที่อยู่ในอุตสาหกรรม ทั้งนี้ข้อจำกัดการเข้าสู่อุตสาหกรรมของผู้แข่งขันรายใหม่ขึ้นอยู่กับปัจจัยดังต่อไปนี้

จำนวนเงินลงทุน (Capital requirements) ถ้าเป็นธุรกิจที่ต้องลงทุนสูงจะเป็นอุปสรรคต่อผู้เล่นรายใหม่ รวมถึงทำให้ผู้เล่นรายใหม่ไม่กล้าตัดสินใจเข้ามาลงทุน เพราะเสี่ยงต่อการดำเนินงานที่ไม่คุ้มทุนหรือขาดทุน

การประหยัดเนื่องจากขนาด (Economies of scale) เนื่องจากผู้เล่นรายใหม่จะมีแรงกดดันด้านการประหยัดต้นทุนการผลิต เพราะต้องผลิตในปริมาณที่มากเพื่อสามารถแข่งขันกับคู่แข่งรายเดิมในอุตสาหกรรมที่มีความได้เปรียบอยู่แล้ว

ต้นทุนในการเปลี่ยนแปลงไปใช้สินค้าอื่น (Switching cost) การนำเสนอสินค้าหรือบริการให้กับลูกค้า เนื่องจากลูกค้าไม่ต้องการเปลี่ยนไปใช้สินค้าหรือบริการอื่นที่ไม่คุ้นเคยหรือไม่ต้องการเสียค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนไปใช้สินค้าหรือบริการใหม่ ทำให้ลูกค้าไม่สนใจที่จะหันมาใช้สินค้าหรือบริการใหม่ ส่งผลต่อผู้เล่นรายใหม่ที่อาจต้องใช้เวลาลงทุนมากกว่าเดิมเพื่อเป็นการจูงใจให้ลูกค้าหันมาซื้อสินค้าหรือใช้บริการของตน

การเข้าถึงช่องทางการจำหน่าย (Access to Distribution Channels) ผู้เล่นรายใหม่ต้องใช้ความพยายามในการเข้าแทรกแซงช่องทางการจัดจำหน่ายที่ดีและน่าสนใจกว่า

นโยบายของรัฐบาล ถ้าหากรัฐบาลไม่มีนโยบายส่งเสริมหรือมีข้อห้ามสัมปทานต่างๆ ก็จะทำให้ผู้เล่นรายใหม่เข้าสู่อุตสาหกรรมได้ลำบากมากยิ่งขึ้น

2. Treat of Substitute Products or Services (ภัยคุกคามจากสินค้าหรือบริการทดแทน) สินค้าหรือบริการบางประเภทสามารถมีสิ่งอื่นที่สามารถทดแทนกันได้ ไม่ว่าจะทดแทนได้เพียงชั่วคราวหรือถาวรก็ตาม ซึ่งจะมีผลกระทบต่อยอดขายหรือกำไรของบริษัท โดยแรงผลักดันด้านนี้จะขึ้นอยู่กับระดับการทดแทนว่าเป็นการทดแทนได้มากหรือน้อย เช่น เครื่องปรับอากาศกับพัดลม เป็นต้น ต้นทุนในการเปลี่ยนแปลงการใช้สินค้าปัจจุบันไปใช้สินค้าทดแทน และระดับราคาของสินค้าทดแทน รวมไปถึงคุณสมบัติของสินค้าทดแทน

3. Bargaining Power of Suppliers (อำนาจต่อรองผู้จัดหาปัจจัยการผลิต) เป็นการพิจารณาถึงอำนาจต่อรองซึ่งกันและกัน หากผู้จัดหาปัจจัยการผลิต มีอำนาจต่อรองมากกว่า จะสามารถตั้งราคาปัจจัยการผลิตสูง ทั้งนี้อำนาจต่อรองจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับปัจจัยดังต่อไปนี้

จำนวนผู้จัดหาปัจจัยการผลิต ถ้ามีผู้จัดหาปัจจัยการผลิตน้อยราย อำนาจต่อรองของผู้จัดหาปัจจัยการผลิตจะสูง ทำให้มีอิทธิพลเหนือผู้ซื้อทั้งในด้านราคาและคุณภาพ รวมถึงเงื่อนไขการซื้อขายอื่นๆ

ระดับการรวมตัวกันของผู้จัดหาปัจจัยการผลิต ถ้าผู้จัดหาปัจจัยการผลิตรวมตัวกัน จะทำให้มีอำนาจการต่อรองที่สูง

จำนวนวัตถุดิบ ถ้ามีวัตถุดิบน้อย อำนาจต่อรองของผู้จัดหาปัจจัยการผลิตก็จะสูง

ความแตกต่างและเหมือนกันของวัตถุดิบ ถ้าวัตถุดิบมีความแตกต่างกันมาก อำนาจต่อรองของผู้จัดหาปัจจัยการผลิตจะสูง

4. Bargaining Power of Buyers (อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ) เป็นการพิจารณาอำนาจต่อรองซึ่งกันและกัน หากผู้ซื้อหรือลูกค้ามีอำนาจต่อรองมากกว่า จะทำให้กดดันให้ผู้ขายลดราคาลงได้ ทั้งนี้อำนาจต่อรองจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ ได้แก่ ปริมาณการสั่งซื้อ ความจงรักภักดีต่อตราสินค้า ความยากง่ายในการรวมตัวกันของกลุ่มผู้ซื้อ ความสามารถของผู้ซื้อที่จะมีการรวมกิจการไปด้านหลัง (Backward Integration) และต้นทุนในการเปลี่ยนไปใช้สินค้าของคนอื่นหรือใช้สินค้าของกลุ่มคู่แข่งแล้วผู้ซื้อต้องมีต้นทุนในการเปลี่ยนสูง ก็จะทำให้อำนาจต่อรองของผู้ซื้อต่ำ

5. Rivalry Among Existing Competitors (ความรุนแรงในการแข่งขันของกลุ่มแข่งขันรายเดิมในอุตสาหกรรม) เป็นการแข่งขันทะหว่างคู่แข่งกันในอุตสาหกรรม โดยความรุนแรงจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับปัจจัยดังต่อไปนี้

จำนวนคู่แข่งในอุตสาหกรรม หากมีจำนวนมากหรือเป็นคู่แข่งที่มีความสามารถในการแข่งขันพอๆ กัน ย่อมส่งผลให้มีการแข่งขันกันรุนแรง

กำลังการผลิตส่วนเกิน หากอุตสาหกรรมใดมีกำลังการผลิตส่วนเกิน การแข่งขันจะมีความรุนแรง

อัตราการเติบโตของอุตสาหกรรม ถ้าอุตสาหกรรมยังคงมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง การแข่งขันอาจไม่รุนแรงมากนัก

ความจงรักภักดีต่อตราสินค้า ยิ่งสินค้าที่มีความแตกต่างกันมาก การแข่งขันจะยิ่งน้อยลง

ข้อจำกัดในการออกจากอุตสาหกรรม เช่น การลงทุนในโรงงานสูง ไม่สามารถนำไปใช้ในกิจการอื่น ไม่สามารถขายต่อได้

เมื่อทราบถึงหลักการของ Five Force Analysis ข้างต้นแล้ว ต่อไปจะเป็นการวิเคราะห์อุตสาหกรรมธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย โดยใช้เครื่องมือ Five Force Analysis ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

2.1.1 Threat of New Entrants (ภัยคุกคามจากการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่)

- จำนวนเงินลงทุน การจะดำเนินธุรกิจธนาคารพาณิชย์จำเป็นต้องใช้เงินลงทุนสูงมาก เนื่องจากหลายๆ ต้องมีการเปิดสำนักงานใหญ่และสำนักงานย่อยจำนวนมากเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ ซึ่งต้องมีการวางโครงสร้างพื้นฐานและเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ มากมาย ประกอบกับการดำเนินงานหลักของธุรกิจเป็นการให้สินเชื่อกับลูกค้า จึงต้องมีแหล่งเงินทุนสูงเพียงพอ ดังนั้นทำให้ภัยคุกคามจากการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่อยู่ในระดับต่ำ

- นโยบายของรัฐบาล จากการที่ธนาคารพาณิชย์มีความเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับภาคเศรษฐกิจต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกประเทศ มีความอ่อนไหวต่อความเสี่ยงและความผันผวน ซึ่งสามารถส่งผลกระทบต่อไปยังภาคเศรษฐกิจอื่นได้ ดังนั้นการที่รัฐบาลโดยกระทรวงการคลังจะใ้ใบอนุญาตการประกอบธุรกิจธนาคารพาณิชย์ จึงต้องผ่านข้อกำหนดและหลักเกณฑ์ต่างๆ มากมาย ทำให้เป็นอุปสรรคต่อผู้เล่นรายใหม่ที่จะเข้ามาในอุตสาหกรรม ดังนั้น ภัยคุกคามจากการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่อยู่ในระดับต่ำ

- การเข้าถึงช่องทางจัดจำหน่าย ความหมายสำหรับธุรกิจธนาคารพาณิชย์ในที่นี้คือการมีสาขาครอบคลุมทั่วประเทศเพื่อความสะดวกของลูกค้า ซึ่งผู้เล่นรายใหม่สามารถทำได้ยาก เนื่องจากการเปิดสาขามีการใช้เงินทุนที่สูง ดังนั้นภัยคุกคามนี้จึงอยู่ในระดับต่ำ

2.1.2 Threat of Substitute Products or Services (ภัยคุกคามจากสินค้าหรือบริการทดแทน)

- ด้านเงินฝาก มีสิ่งที่สามารถทดแทนได้ คือการนำเงินไปลงทุนประเภทต่างๆ เช่น ตราสารทุน ตราสารหนี้ กองทุนรวม สลากออมสิน และอื่นๆ ทั้งนี้การลงทุนประเภทต่างๆ เหล่านี้ หลายการลงทุนมีความเสี่ยงสูงกว่าเงินฝากธนาคาร ดังนั้นภัยคุกคามนี้จึงอยู่ในระดับต่ำ

- ด้านสินเชื่อ มีสิ่งที่ทดแทนได้จากกลุ่ม Non-Bank และสินเชื่อระบบ อย่างไรก็ดีตามจะมีอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ที่แพงกว่าของธนาคารพาณิชย์ทั่วไปมาก ทำให้คนโดยทั่วไปมักไม่กู้ยืมจากหนี้นอกระบบ ดังนั้นภัยคุกคามนี้จึงอยู่ในระดับต่ำ

- ด้านบริการ การชำระค่าสินค้าและบริการต่างๆ สามารถทดแทนได้จากช่องทางการชำระเงินต่างๆ เช่น เซเว่น อีเลฟเว่น เคาน์เตอร์เซอร์วิส เป็นต้น ซึ่งบางครั้งจะสะดวกกว่าการไปทำธุรกรรมผ่านธนาคารพาณิชย์ ดังนั้นภัยคุกคามนี้จึงอยู่ในระดับปานกลาง

2.1.3 Bargaining Power of Suppliers (อำนาจต่อรองผู้จัดหาปัจจัยการผลิต)

เนื่องจากธุรกิจหลักของธนาคารคือการทำสินเชื่อ ดังนั้นปัจจัยการผลิตในที่นี้จะป็นแหล่งที่มาของเงินทุนซึ่งก็คือเงินฝาก โดยผู้จัดหาปัจจัยการผลิตก็ได้แก่ประชาชนทั่วไปที่นำเงินมาฝากไว้กับธนาคาร โดยสามารถแยกการวิเคราะห์ออกได้ดังนี้

- จำนวนผู้ขายหรือจำนวนปัจจัยการผลิต ในที่นี้คือประชาชนทั่วไปและเงิน ซึ่งมีอยู่จำนวนมาก ดังนั้นอำนาจต่อรองจึงต่ำ

- ความยากง่ายในการรวมตัวกันของผู้จัดหาปัจจัยการผลิต โดยปกติจะไม่มีมารวมกันอยู่แล้ว ดังนั้นอำนาจต่อรองจึงต่ำ

- ลักษณะของปัจจัยการผลิต เนื่องจากปัจจัยการผลิตในที่นี้คือเงิน ซึ่งเหมือนกันทั้งประเทศ ไม่มีความแตกต่างกันเลย ดังนั้นอำนาจต่อรองจึงต่ำ

- ต้นทุนในการเปลี่ยนผู้จัดหาปัจจัยการผลิต หรือต้นทุนในการหาลูกค้าเงินฝากใหม่ๆ ซึ่งการเปลี่ยนลูกค้าหน้าใหม่ที่จะมาฝากเงินนั้น ธนาคารไม่มีการเสียต้นทุนเพิ่มแต่อย่างใด ดังนั้นอำนาจต่อรองจึงต่ำ

อย่างไรก็ตามนอกจากเงินฝากแล้ว ปัจจัยการผลิตที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งของธนาคาร คือระบบสารสนเทศและระบบไอทีต่างๆ ที่ใช้ในการให้บริการธุรกรรมทางการเงิน ซึ่งผู้จัดหาปัจจัยการผลิตในส่วนนี้มีอำนาจต่อรองที่สูง ซึ่งโดยปกติแล้วธนาคารเองจะไม่ทำระบบต่างๆ เหล่านี้ เนื่องจากไม่มีความเชี่ยวชาญ ทั้งนี้ผู้ให้บริการระบบสารสนเทศและผู้ต้องการใช้บริการต่างก็มีจำนวนมาก ดังนั้นอำนาจต่อรองในส่วนนี้จึงอยู่ในระดับปานกลาง

2.1.4 Bargaining Power of Buyers (อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ)

- สำหรับธนาคารพาณิชย์ ผู้ซื้อจะหมายถึงลูกค้าเงินฝากและสินเชื่อ ซึ่งจะมีอำนาจในการต่อรองอัตราดอกเบี้ย ลูกค้าเงินฝากจะมีความต้องการดอกเบี้ยสูงสุด ขณะที่ลูกค้าสินเชื่อมีความต้องการดอกเบี้ยต่ำสุด โดยธนาคารแต่ละแห่งจะทำการกำหนดดอกเบี้ยตามแนวคิดของลูกค้าแต่ละราย ทั้งนี้ต้องพยายามแข่งขันเพื่อดึงดูดให้ลูกค้ามาใช้บริการกับธนาคารของตนเองให้ได้ หากธนาคารไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ ลูกค้าก็จะไปใช้บริการกับธนาคารอื่นที่ให้อัตราดอกเบี้ยที่ต่ำกว่า หรือใช้บริการจากสินค้าทดแทนอื่น ไม่ว่าจะเป็นการระดมทุนจากแหล่งทุนอื่น เช่น Non-bank หรือหนี้นอกระบบ อย่างไรก็ตามส่วนใหญ่แล้วลูกค้าจะทำการกู้ยืมจากธนาคารเป็นหลัก เนื่องจากดอกเบี้ยของหนี้นอกระบบอยู่ในระดับที่แพงกว่ามาก ดังนั้นอำนาจต่อรองของผู้ซื้อจึงอยู่ในระดับต่ำ

- ระดับการรวมตัวกันของลูกค้ามีไม่มากนัก ดังนั้นอำนาจต่อรองจึงอยู่ในระดับต่ำ

2.1.5 Rivalry Among Existing Competitors (ความรุนแรงในการแข่งขันของกลุ่มแข่งขันรายเดิมในอุตสาหกรรม)

- จำนวนคู่แข่งในอุตสาหกรรม ธนาคารพาณิชย์ที่จดทะเบียนในประเทศไทยมีจำนวน 14 แห่ง เป็นที่แน่นอนว่าธนาคารแต่ละแห่งย่อมต้องทำการแข่งขันกันอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ การโฆษณา การนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ การขยายสาขา เพื่อเพิ่มความสะดวกให้กับลูกค้า ทั้งนี้ก็เพื่อให้ได้จำนวนลูกค้ามาใช้บริการกับธนาคารของตนให้มากที่สุด เพื่อครองส่วนแบ่งตลาดและเพิ่มรายได้ให้กับธนาคาร ดังนั้นความรุนแรงในการแข่งขันจึงอยู่ในระดับสูง

- ความผูกพันต่อตราสินค้า แม้ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ลูกค้าเลือกที่จะขอสินเชื่อกับธนาคารมากที่สุดคืออัตราดอกเบี้ยที่ต่ำ อย่างไรก็ตามสำหรับลูกค้าบางกลุ่มที่มีหลักประกันจำนองไว้กับธนาคารใดแล้ว ก็มักจะใช้บริการผลิตภัณฑ์อื่นๆ ของธนาคารนั้นต่อไป เนื่องจากมีความสะดวกจากการเป็นลูกค้าเก่า ดังนั้นความรุนแรงในการแข่งขันจึงอยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 2.1 แสดงระดับของแรงผลักดันทั้ง 5 ประการจากการวิเคราะห์

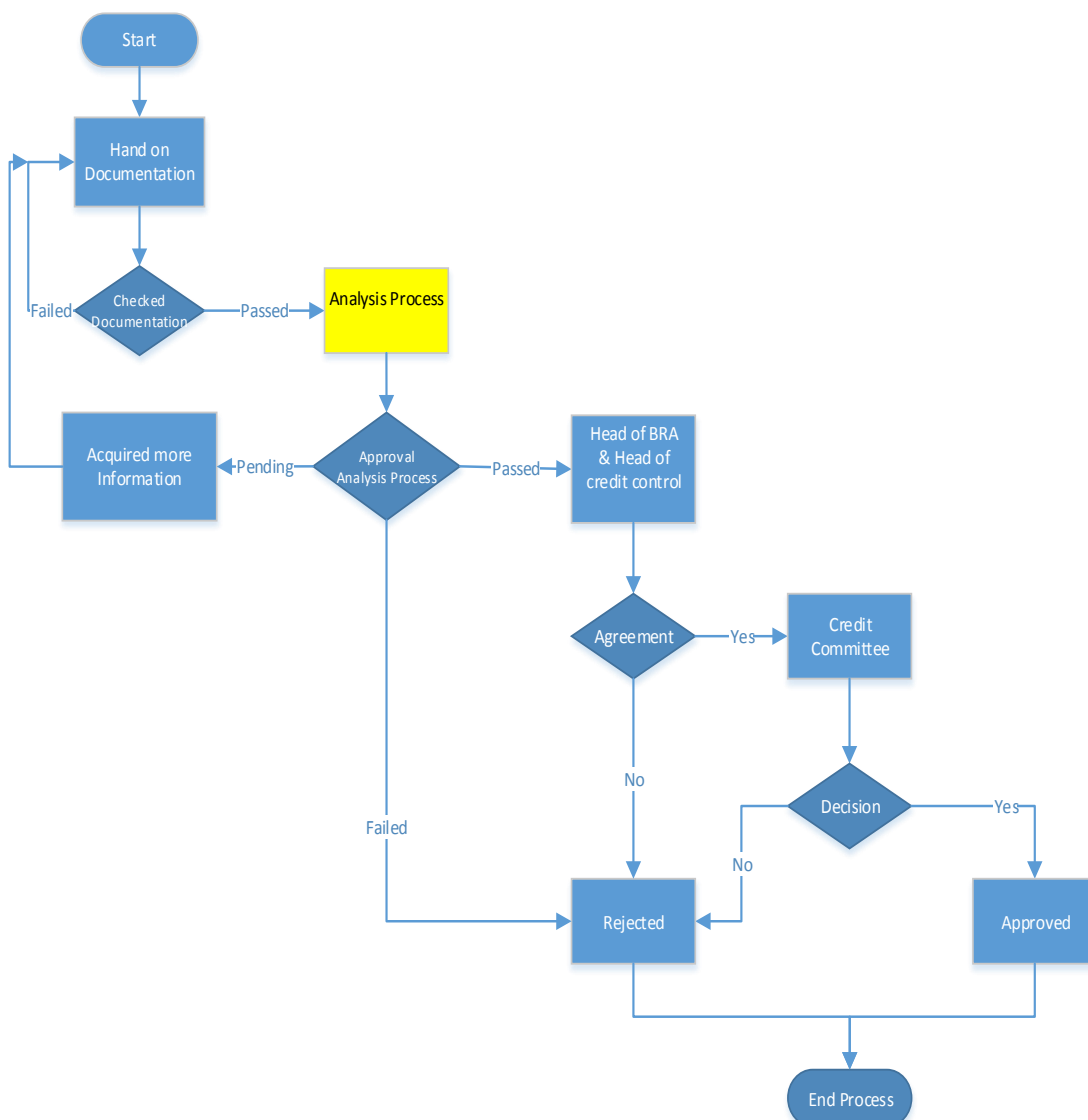
	แรงผลักดัน	ระดับของแรงผลักดัน
1.	ภัยคุกคามจากการเข้ามาของกลุ่มแข่งรายใหม่	ต่ำ
2.	ภัยคุกคามจากสินค้าหรือบริการทดแทน	ต่ำ
3.	อำนาจต่อรองผู้จัดหาปัจจัยการผลิต	ต่ำ
4.	อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ	ต่ำ
5.	ความรุนแรงในการแข่งขันของกลุ่มแข่งรายเดิมในอุตสาหกรรม	สูง

จากตาราง 2.1 จะเห็นได้ว่าภัยคุกคามจากการเข้ามาของกลุ่มแข่งรายใหม่อยู่ในระดับต่ำ ซึ่งถือเป็นข้อได้เปรียบของบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมอยู่แล้ว เช่นเดียวกับภัยคุกคามจากสินค้าหรือบริการทดแทน รวมถึงอำนาจต่อรองผู้จัดหาปัจจัยการผลิตและของผู้ซื้อที่อยู่ในระดับต่ำ อย่างไรก็ตามการแข่งขันทันภายในของกลุ่มแข่งรายเดิมในอุตสาหกรรมอยู่ในระดับสูง ซึ่งก็จะเป็นอุปสรรคอย่างมากสำหรับผู้เล่นทุกคน

สรุปจากการวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือ Five Force Analysis พบว่า อุตสาหกรรมธนาคารพาณิชย์นั้นเป็นอุตสาหกรรมที่น่าลงทุน แต่มีการเข้าสู่อุตสาหกรรมได้ยากและมีการแข่งขันที่รุนแรง ทั้งนี้ต้องพิจารณาถึงแรงผลักดันและความรุนแรงในด้านต่างๆ อย่างละเอียดรอบคอบ เพื่อหาแนวทางในการปรับกลยุทธ์เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างยั่งยืน ซึ่งจะส่งผลต่อรายได้และกำไรของบริษัทที่ดี

2.2 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้ Process Flow Diagram

จากประเด็นปัญหาในบทที่ 1 เรื่องอัตราการเพิ่มของหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ของบมจ. ธนาคารทิสโก้ที่สูงขึ้น อันส่งผลต่อกำไรสุทธิที่ลดลง ทั้งนี้สาเหตุส่วนหนึ่งมาจากปัจจัยภายนอก เช่น ผลจากภาวะเศรษฐกิจที่ซบเซา และภัยธรรมชาติ เป็นต้น อย่างไรก็ตามปัจจัยภายนอกเหล่านี้มีความไม่แน่นอนและเป็นสิ่งที่ไม่สามารถควบคุมได้ กรณีศึกษาในครั้งนี้จึงมุ่งไปที่ปัจจัยภายในอันได้แก่ การวิเคราะห์ถึงขั้นตอนกระบวนการอนุมัติสินเชื่อภายในธนาคาร ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 แสดง Process Flow Diagram ของกระบวนการอนุมัติสินเชื่อ

จากภาพที่ 2.2 กระบวนการอนุมัติสินเชื่อเริ่มจากมีลูกค้ามีความต้องการขอสินเชื่อ จึงยื่นเอกสารสำคัญเบื้องต้นในการพิจารณาสินเชื่อ (Hand on Documentation) ซึ่งได้แก่

- สำเนาบัตรประจำตัวประชาชนหรือบัตรข้าราชการ
- สำเนาทะเบียนบ้าน
- สำเนาทะเบียนสมรส ใบหย่า ใบมรณะบัตร (ถ้ามี)
- ใบเปลี่ยนชื่อและนามสกุล (ถ้ามี)
- ใบรับรองเงินเดือนและสลิปเงินเดือน
- รายงานผลการเดินบัญชีย้อนหลัง 6 เดือน (บัญชีส่วนตัว)
- รายงานผลการเดินบัญชีย้อนหลัง 6 เดือน (กรณีเป็นเจ้าของกิจการ)

- รายงานงบการเงินของกิจการ 3 ปีย้อนหลัง (ถ้ามี)
- ใบสำคัญแสดงการจดทะเบียนนิติบุคคล
- ทะเบียนผู้ถือหุ้น
- หนังสือบริคณห์สนธิและข้อบังคับ
- ใบทะเบียนการค้า ใบทะเบียนพาณิชย์
- ใบคำขอตรวจสอบข้อมูลเครดิตผ่านสถาบันการเงินและหนังสือมอบอำนาจจากเจ้าของข้อมูลเพื่อตรวจสอบข้อมูลเครดิต
- เอกสารที่แสดงถึงฐานะการเงินและทรัพย์สิน
- ทะเบียนรถ โฉนดที่ดิน (ถ้ามี)
- ใบแสดงการหักภาษี ณ ที่จ่าย ใบแสดงภาษีเงินได้
- ภาพถ่ายกิจการ (ถ้ามี)
- ใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ เช่น แพทย์ ทนาย สถานพยาบาล เป็นต้น

จากนั้นจะนำเข้าสู่ขั้นตอนการตรวจสอบเอกสารต่างๆ ว่าครบถ้วนและถูกต้องหรือไม่ (Checked Documentation) หากไม่ครบถ้วนหรือผิดพลาดจะต้องทำการขอเอกสารที่ขาดจากลูกค้ามาเพื่อประกอบการพิจารณา แต่ถ้าถูกต้องครบถ้วนก็จะนำเข้าสู่กระบวนการวิเคราะห์สินเชื่อต่อไป (Analysis Process) สำหรับรายละเอียดในส่วนของกระบวนการวิเคราะห์สินเชื่อนี้จะขอขยายความภายหลัง เนื่องจากเป็นสิ่งที่ เป็นสาเหตุของปัญหาการเพิ่มขึ้นของหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ เมื่อเจ้าหน้าที่วิเคราะห์สินเชื่อได้พิจารณาแล้ว (Approval Analysis Process) หากติดประเด็นสงสัยต่างๆ ก็ให้ทำการขอเอกสารและข้อมูลเพิ่มเติมจากลูกค้าเพื่อช่วยในการพิจารณาต่อไป (Acquired more information) ซึ่งก็จะวนกลับไปยังกระบวนการ Hand on Documentation และ Checked Documentation ต่อไป ทั้งนี้หากพิจารณาสินเชื่อแล้วไม่เข้าเกณฑ์การอนุมัติก็จะทำการปฏิเสธลูกค้า (Rejected) แต่ถ้าเจ้าหน้าที่วิเคราะห์สินเชื่อเห็นควรเคสนั้นแล้วก็จะส่งให้กับหัวหน้างานพิจารณาสินเชื่อ (Head of BRA) และหัวหน้าควบคุมสินเชื่อ (Head of Credit Control) ในการเห็นชอบต่อไป ซึ่งถ้าหัวหน้างานไม่เห็นชอบก็จะทำการปฏิเสธเคส (Rejected) แต่ถ้าเห็นชอบก็จะนำเรื่องเสนอต่อคณะกรรมการพิจารณาสินเชื่อ (Credit Committee) เพื่อทำการตัดสินใจอนุมัติหรือปฏิเสธสินเชื่อนั้นเป็นขั้นสุดท้าย (Approved or Rejected)

ในส่วนต่อไปจะเป็นรายละเอียดของกระบวนการวิเคราะห์สินเชื่อ ซึ่งเป็นส่วนที่สำคัญเพื่อใช้ในการตัดสินใจว่าสินเชื่อดังกล่าวสมควรได้รับการอนุมัติหรือไม่ หรือในกรณีที่อนุมัติควรมี

เงื่อนไขส่วนใดที่ควรปรับปรุง หรือมีประเด็นความเสี่ยงใดที่ควรให้ความสำคัญหรือติดตามอย่างใกล้ชิดต่อไป โดยการวิเคราะห์สินเชื่อบ้างเป็น 7 ส่วนหลัก ได้แก่

2.2.1 ภาพรวมของผู้กู้และผู้ค้ำประกัน

ผู้กู้

ในการวิเคราะห์ผู้กู้ที่นั้น วัตถุประสงค์สำคัญ คือ เพื่อให้ทราบถึงข้อมูลเชิงคุณภาพเกี่ยวกับผู้กู้ และเกิดความมั่นใจว่าผู้กู้จะยังความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งส่งผลต่อการสร้างรายได้และความสามารถในการชำระหนี้ การวิเคราะห์ผู้กู้จะประกอบไปด้วย

2.2.1.1 ประวัติความเป็นมาของผู้กู้

ในการวิเคราะห์ส่วนนี้จะทำให้ทราบที่มาที่ไปของกิจการว่า มีจุดเริ่มต้นและการเติบโตก้าวหน้าอย่างไร ทั้งนี้กิจการที่มีความเป็นมายาวนานและเติบโตอย่างต่อเนื่อง ย่อมแสดงให้เห็นถึงประสบการณ์และความสามารถของผู้บริหารงาน และความสามารถในการแข่งขันของกิจการนั้นๆ

2.2.1.2 ลักษณะธุรกิจหรือวิธีการในการดำเนินกิจการ

มีส่วนสำคัญในการทำให้ทราบถึงวิธีการดำเนินกิจการในปัจจุบันว่ามีลักษณะในการทำการตลาด และรักษาขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างไร กลุ่มลูกค้าหลักมีความน่าเชื่อถือ หรือมีความแข็งแกร่งทางฐานะการเงินเพียงใด กิจการมีความสามารถในการรักษาลูกค้าและมีโอกาสในการเติบโตหรือไม่

2.2.1.3 โครงสร้างในการบริหารงาน

โครงสร้างในการบริหารงานของธุรกิจ SME นั้น มักมีความซับซ้อนน้อย เนื่องจากมีลักษณะเป็นธุรกิจในกลุ่มตระกูลหรือครอบครัว ดังนั้นผู้บริหารงานในหน่วยงานหลักๆ หรือผู้มีโอกาสในการสืบทอดกิจการนั้น มักเป็นผู้ถือหุ้นหรือกรรมการของกิจการนั้นๆ ข้อมูลในส่วนนี้ทำให้เราได้ทราบถึงการเลือกตัวผู้ค้ำประกันที่เหมาะสม รวมถึง Total Exposure (Total Exposure หรือจำนวนเงินรวมที่เปิดรับต่อความเสี่ยง คือ จำนวนเงินรวมที่มีความเสี่ยงที่จะสูญเสียไปจากการที่ธนาคารทิสโก้ให้สินเชื่อในครั้งนี้แก่ผู้กู้ โดยจำนวนเงินรวมในที่นี้ประกอบด้วย 1. ภาระหนี้ของผู้กู้ที่มีต่อธนาคารทิสโก้ ณ ปัจจุบัน หรือที่เรียกว่ายอด Outstanding 2. วงเงินคงเหลือที่สามารถเบิกใช้ได้ 3. ภาระหนี้จากการอนุมัติสินเชื่อครั้งใหม่ นอกจากนี้ยังรวมไปถึงภาระหนี้ของผู้ค้ำประกันที่มีต่อธนาคารทิสโก้อีกด้วย

ผู้ค้ำประกัน

แม้ว่ากลุ่มธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SME) จะมีสถานะเป็นนิติบุคคลก็ตาม แต่ในการบริหารงานนั้นจะมีลักษณะเป็นธุรกิจครอบครัว และมีการเก็บข้อมูลงบการเงินต่างๆ ที่ไม่ตรงกับความเป็นจริง ดังนั้นในการวิเคราะห์จึงไม่สามารถเชื่อถือและพึ่งพิงข้อมูลดังกล่าวได้ทั้งหมด ซึ่งต้องอาศัยข้อมูลด้านอื่นๆ มาช่วยประกอบการพิจารณาด้วย อย่างไรก็ตามแม้จะมีการวิเคราะห์โดยรอบคอบแล้ว ก็ยังอาจมีความเสี่ยงอันเกิดมาจากความไม่สมบูรณ์ในข้อมูลได้เสมอ และเพื่อเป็นความลดความเสี่ยงดังกล่าว ผู้ค้ำประกันจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจในการดำเนินธุรกิจของเจ้าของกิจการต่อสถาบันการเงิน โดยในการคัดเลือกผู้ค้ำประกันที่เหมาะสมควรคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ ดังต่อไปนี้

- เป็นผู้มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับกิจการ เช่น เจ้าของกิจการ ผู้บริหารงานหลัก ผู้ถือหุ้นหลัก ผู้ที่มีโอกาสสืบทอดกิจการต่อ ทั้งนี้อาจมีผู้ค้ำประกันเพิ่มเติมที่เป็นกิจการหลักของกลุ่มธุรกิจนั้นๆ

- อายุของผู้ค้ำประกันเมื่อรวมถึงระยะเวลาของสินเชื่ออื่นๆ ไม่ควรเกินกว่า 65 ปี หรือป่วยจนมีผลต่อการบริหารงาน

- มีประวัติที่ดี ไม่มีประเด็นปัญหาใดๆ อันอาจทำให้การบริหารงานนั้นสะดุด

2.2.2 สถานะทางการเงิน

สถานะทางการเงินเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่จะช่วยยืนยันถึงความถูกต้องในการวิเคราะห์ภาพรวมของผู้กู้และผู้ค้ำประกัน เนื่องจากเป็นข้อมูลตัวเลขที่แสดงให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่า แท้จริงแล้วสุขภาพทางการเงินของผู้กู้เป็นอย่างไร และมีส่วนช่วยในการประเมินความสามารถในการชำระหนี้ของผู้กู้ โดยสถานะทางการเงินมีประเด็นที่ควรพิจารณาดังนี้

2.2.2.1 ประวัติทางการเงิน

ประวัติทางการเงินสามารถตรวจสอบได้จากข้อมูลเครดิตแห่งชาติ (National Credit Bureau หรือ NCB ซึ่งเป็นศูนย์รวบรวมข้อมูลสินเชื่อจากสถาบันการเงินที่เป็นสมาชิก ทั้งข้อมูลเครดิตบุคคลธรรมดาและข้อมูลเครดิตเชิงพาณิชย์ เพื่อเป็นแหล่งข้อมูลให้สถาบันการเงินต่างๆ ได้ใช้เพื่อประกอบการวิเคราะห์สินเชื่อ เป็นการลดความเสี่ยงในการให้กู้และป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นกับสถาบันการเงิน) และระบบ AS400 ของธนาคารทิสโก้เอง (AS400 คือระบบที่ใช้ในการจัดเก็บและบริหารข้อมูล ซึ่งฝ่ายเจ้าหน้าที่วิเคราะห์สินเชื่อจะทำการสืบค้นข้อมูลประวัติและข้อมูลเครดิตของบุคคลและนิติบุคคล เพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการวิเคราะห์สินเชื่อ โดยดูจากประเด็นต่างๆ ดังนี้

- ตรวจสอบประวัติผู้กู้
- ตรวจสอบรายชื่อผู้กู้หรือผู้ที่เกี่ยวข้องว่าอยู่ในรายชื่อ Blacklist หรืออยู่ในประเทศที่มีความเสี่ยงสูง
- ตรวจสอบประวัติการเบิกเงินกู้และการผ่อนชำระที่ผ่านมาของผู้กู้ในแต่ละบัญชี

ทั้งนี้ประวัติทางการเงินจะแสดงให้เห็นถึง ลักษณะและความสามารถในการชำระหนี้ในอดีตจนถึงปัจจุบัน ซึ่งในการวิเคราะห์ควรพิจารณาถึงประเด็นหลัก คือ ประวัติการผิดนัดชำระหนี้ ว่าผู้กู้เคยมีประวัติในการผิดนัดชำระหนี้หรือไม่ ไม่ว่าจะเป็นการปรับโครงสร้างหนี้หรือการค้างชำระ หากมีประวัติต้องมีการสอบถามถึงสาเหตุว่ามาจากสาเหตุใด และปัจจุบันปัญหานั้นได้มีการแก้ไขแล้วหรือไม่อย่างไร (ไม่ควรพิจารณาเพียงว่า ปัจจุบันได้มีการชำระหนี้เป็นปกติแล้ว แต่ควรพิจารณาถึงสาเหตุว่ามาจากวิธีในการดำเนินธุรกิจหรือไม่และมีการแก้ไขอย่างไร)

2.2.2.2 ภาระหนี้ปัจจุบัน

หลังจากที่เราได้ข้อมูลภาระหนี้จากข้อมูลเครดิตแห่งชาติแล้ว จะต้องนำมาวิเคราะห์โดยพิจารณาจากประเด็นต่างๆ ดังนี้

- ลักษณะและขนาดของวงเงินสินเชื่อ รวมถึงยอดหนี้ปัจจุบัน ควรพิจารณาว่ามีความเหมาะสมผลกับลักษณะธุรกิจหรือไม่ เช่น มียอดหนี้และวงเงินที่สูงเกินจริง ซึ่งมีความเป็นไปได้ว่า ข้อมูลภาพรวมเกี่ยวกับตัวผู้กู้ได้มาไม่ครบถ้วน หรือเจ้าของกิจการอาจมีหลายธุรกิจ แต่ขอสินเชื่อโดยใช้กิจการที่มีศักยภาพสูงสุดเป็นหลักในการหาสินเชื่อ ซึ่งควรวิเคราะห์เพิ่มเติมเพื่อให้ข้อมูลมีความใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด

- การเพิ่มหรือลดวงเงิน ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ จะต้องมียุทธศาสตร์รองรับ ซึ่งอาจบ่งบอกถึงการขยายหรือหดตัวของธุรกิจ จนส่งผลกระทบต่อความสามารถในการชำระหนี้ได้ หรืออาจเป็นเพียงเพราะถึงรอบระยะเวลาที่จะต้องลงทุนเพื่อทดแทนต่ออุปกรณ์เครื่องจักรที่หมดสภาพ

- ภาระหนี้อื่นนอกเหนือจากที่ปรากฏในข้อมูลเครดิตแห่งชาติ ภาระหนี้ในส่วนนี้มักเกิดกับกิจการประเภทขนส่งสินค้า ที่มีการเช่าซื้อรถโดยตรงจากผู้จัดจำหน่ายรถ หรือกิจการขนาดเล็กที่มีการเช่าซื้อเครื่องจักร โดยตรงจากตัวแทนจำหน่าย ดังนั้นการหาภาระหนี้ในส่วนนี้จึงต้องอาศัยความสังเกตของทั้งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์สินเชื่อและเจ้าหน้าที่การตลาดเป็นหลัก ทั้งนี้อาจหาข้อมูลได้จากการเยี่ยมชมกิจการ และจากตัวแทนจำหน่ายต่างๆ โดยตรง

- ความมั่งคั่งทางการเงิน (Net Wealth) เป็นการประเมินในเบื้องต้น เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับตัวผู้กู้และผู้ค้ำประกันมากขึ้น โดยอาศัยข้อมูลพื้นฐานจากสถานะหนี้ใน

ปัจจุบัน ว่าสินเชื่อดังกล่าวนั้นมีหลักประกันอะไรบ้าง ข้อมูลในส่วนนี้อาจไม่สามารถตรวจสอบความถูกต้องได้ทั้งหมด แต่สามารถประเมินเบื้องต้นได้ว่า โดยภาพรวมแล้วเจ้าของกิจการมีความสามารถด้านเงินทุนที่พร้อมจะสนับสนุนให้กิจการสามารถดำเนินต่อไปได้มากน้อยเพียงใด

2.2.3 วัตถุประสงค์การกู้และเงื่อนไข

วัตถุประสงค์การกู้มีส่วนสำคัญอย่างยิ่ง เพื่อที่จะใช้กำหนดวงเงินและเงื่อนไขในการกู้ที่เหมาะสม ทั้งนี้เพื่อควบคุมให้ผู้กู้นำเงินสินเชื่อที่ได้รับอนุมัติไปใช้เพื่อดำเนินกิจการจริง อันจะส่งผลให้กิจการมีความเติบโตก้าวหน้าต่อไป โดยควรพิจารณาถึงประเด็นต่างๆ ดังต่อไปนี้

2.2.3.1 ขนาดและประเภทของวงเงินเหมาะสม

ในการขอกู้เงินสินเชื่อนั้นจะต้องมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการใช้ ทั้งในแง่ขนาดและประเภทของวงเงิน ขนาดของวงเงินที่มีการเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วอาจไม่ได้แสดงถึงการขยายตัวซึ่งเป็นข้อดีของกิจการเพียงอย่างเดียว แต่ยังได้รวมถึงความเสี่ยงที่ตามมาด้วย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความยั่งยืนของตลาดหรือปริมาณงานที่ผู้กู้ได้รับ

2.2.3.2 เงื่อนไขในการกู้

เป็นอีกส่วนหนึ่งที่ช่วยลดความเสี่ยงจากการผิดนัดชำระหนี้ เงื่อนไขการกู้ที่ดีจะต้องสามารถตอบสนองความต้องการของผู้กู้ได้ ในขณะที่เดียวกันจะต้องสามารถควบคุมให้เงินกู้อ้างกล่าวถูกนำไปใช้ให้ตรงกับวัตถุประสงค์ เพื่อให้กิจการมีการเติบโต เงื่อนไขในการปล่อยกู้ที่ดี เช่น ต้องควบคุมวัตถุประสงค์การใช้เงินได้ มีระยะเวลาการกู้ที่เหมาะสม เป็นต้น

2.2.4 ความมั่นคงด้านรายได้

การวิเคราะห์ความสามารถในการชำระหนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อประมาณความเป็นไปได้ในการชำระหนี้ของผู้กู้ โดยจะต้องอาศัยข้อมูลด้านต่างๆ มาประมวลเข้าด้วยกัน ทั้งนี้ข้อมูลหลักที่นำมาใช้จะมีอยู่ 3 ส่วนหลัก คือ ข้อมูลด้านรายได้ ต้นทุนและค่าใช้จ่าย ข้อมูลภาระหนี้ในปัจจุบัน และภาระหนี้ตามวงเงินที่ขออนุมัติ ทั้งนี้การพิสูจน์รายได้กรณีเป็นธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SME) ส่วนใหญ่จะมีการบันทึกข้อมูลลงการเงินไม่เป็นระบบและไม่ตรงตามความเป็นจริง ดังนั้นจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลด้านอื่นๆ มาประกอบการวิเคราะห์เพื่อทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่า รายได้ตามที่ผู้กู้ได้ให้ข้อมูลไว้เป็นรายได้ที่แท้จริง ทั้งนี้การพิสูจน์รายได้อาจทำได้โดยการอาศัยข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ประกอบกัน ตัวอย่างเช่น หนังสือรับรองการหักภาษี ณ ที่จ่าย (50 ทวิ) แบบแสดงรายการภาษีมูลค่าเพิ่ม (ภ.พ.30) สำเนาว่าจ้างจากผู้ว่าจ้าง (ลูกจ้างของผู้กู้) การสอบถามข้อมูลอ้างอิง (Reference) จากลูกค้าและผู้จัดหาวัตถุดิบของผู้กู้ การสอบถามข้อมูลจากผู้กู้โดยตรง ทั้งจากตัว

ผู้บริหารหรือพนักงาน งบการเงินภายในและผลการดำเนินงานย้อนหลัง การเปรียบเทียบข้อมูลจากฐานลูกค้ารายอื่นๆ ของธนาคารเอง เป็นต้น

2.2.5 งบการเงิน

การวิเคราะห์งบการเงินเป็นส่วนสำคัญในการอนุมัติสินเชื่อ โดยมีประเด็นต่างๆ ที่ควรวิเคราะห์ ดังนี้

- ส่วนของทุน ไม่ควรติดลบ หรือมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง ในกรณีเช่นนี้แสดงให้เห็นถึงความเป็นไปได้ที่ธุรกิจนี้จะมีผลประกอบการที่แย่งลง
- การเปลี่ยนแปลงของรายได้ ควรสอดคล้องกับข้อมูลจากผู้กู้ได้ให้ไว้ หมายถึง การเพิ่มขึ้นหรือลดลงของยอดขายในแต่ละปีเป็นหลัก
- รายจ่าย ตามงบการเงิน ไม่ควรต่ำกว่า ข้อมูลงบภายในที่ได้จากกิจการ โดยตรง
- การเปลี่ยนแปลงของภาระหนี้และสินทรัพย์สอดคล้องกับข้อมูลจากแหล่งอื่นหรือไม่
- รายการเงินกู้ยืมระหว่างกันมีมากน้อยเพียงใด และเมื่อสุทธิแล้ว จะเป็นการดึงเงินออกจากกิจการหรือไม่

2.2.6 ประเมินความสามารถในการชำระหนี้

การประมาณการความสามารถในการชำระหนี้ เป็นส่วนสำคัญในการวิเคราะห์สินเชื่อ นอกเหนือจากการวิเคราะห์ในเชิงคุณภาพที่เกี่ยวข้องกับตัวผู้กู้และเงื่อนไขต่างๆ ในการให้สินเชื่อ การประมาณการความสามารถในการชำระหนี้ของผู้กู้นั้นมีประเด็นที่ต้องเน้นย้ำดังต่อไปนี้

- ความน่าเชื่อถือของรายได้ ต้นทุนและค่าใช้จ่าย เนื่องจากกลุ่มลูกค้าขนาดกลางและขนาดย่อม (SME) ส่วนใหญ่ไม่มีการบันทึกรายได้ที่ถูกต้อง ดังนั้นจะต้องมั่นใจว่า ข้อมูลรายได้นั้นมีความน่าเชื่อถือเพียงพอ
- ภาระหนี้ที่แท้จริง ในการดำเนินธุรกิจของกลุ่ม SME นั้น พบว่า ส่วนใหญ่จะมีภาระหนี้ในนามส่วนตัวแต่ใช้ในการดำเนินกิจการ ดังนั้นจึงต้องนำภาระในส่วนนี้มาร่วมประเมินด้วย นอกจากนี้ยังพบว่า ในหลายๆ กรณี ผู้กู้มีภาระหนี้กับผู้ให้สินเชื่อซึ่งไม่ได้เป็นสมาชิกของข้อมูลเครดิตแห่งชาติ ดังนั้นในการประมาณการจะต้องพยายามหาข้อมูลในส่วนนี้เพื่อนำมาร่วมประมวลด้วย

ในการประมาณการความสามารถในการชำระหนี้จะแบ่งออกได้เป็น 4 ส่วน ได้แก่ รายได้ ต้นทุนและค่าใช้จ่าย ภาระหนี้ และผลลัพธ์ โดยผู้กู้ที่ได้รับการอนุมัติจะต้องมีกระแสเงินสดเป็นบวก อย่างไรก็ตามในหลายกรณีที่ผู้กู้จะมีกระแสเงินสดเป็นลบ แต่ไม่ได้หมายความว่า ผู้กู้อยู่

ดังกล่าวว่าคุณสมบัติที่จะได้รับการอนุมัติ เช่นในการเริ่มต้นดำเนินกิจการบางประเภทอาจให้ผลขาดทุนในช่วงแรก แต่จะมีการพัฒนาดีขึ้นในปีถัดๆ ไป ดังนั้นในกรณีที่พบเหตุการณ์ดังกล่าว อาจต้องมีการศึกษาเพิ่มเติม รวมถึงต้องพิจารณาข้อมูลด้านคุณภาพของผู้กู้ รวมถึงเงื่อนไขการกู้ประกอบด้วย

2.2.7 การประเมิน Credit Rating

Credit Rating เป็นหนึ่งในเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการพิจารณาการให้สินเชื่อ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการวิเคราะห์ ควบคุม และติดตามผลด้านความเสี่ยง ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรสามารถมีขีดความสามารถในการแข่งขันที่สูงขึ้น โดยไม่สูญเสียความสามารถในการควบคุมความเสี่ยง ทั้งนี้การประเมินมีอยู่ 3 ส่วนประกอบสำคัญด้วยกัน คือ

2.2.7.1 Borrower Credit Rating

เป็นการประเมินความเสี่ยงถึงความเป็นไปได้ที่ผู้กู้จะยังคงชำระหนี้ โดยไม่คำนึงถึง Facility Credit Rating และ Facility Risk Rating

2.2.7.2 Facility Credit Rating

เป็นการประเมินความเสี่ยงโดยพิจารณาถึงเงื่อนไขในการให้สินเชื่อ และประเภทของสินเชื่อว่าจะส่งผลให้ความเสี่ยงของผู้กู้มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร

2.2.7.3 Facility Risk Rating

เป็นการประเมินความเสี่ยง โดยมีปัจจัยเพิ่มเติมในเรื่องความสูญเสียในกรณีที่ผู้กู้ผิดนัดชำระหนี้

จากขั้นตอนกระบวนการอนุมัติสินเชื่อ ตลอดจนรายละเอียดการวิเคราะห์สินเชื่อที่ได้กล่าวมาข้างต้น จะพบว่ามีขั้นตอนที่ค่อนข้างยุ่งยากและใช้เวลาในการทำงานนาน ทั้งนี้เนื่องด้วยธนาคารที่สก็้อถือเป็นธนาคารขนาดเล็ก ยังไม่มีระบบต่างๆ ที่คอยสนับสนุนการวิเคราะห์สินเชื่อให้รวดเร็ว ทำให้เมื่อมีจำนวนลูกค้าสูงเกินกำลังความสามารถของพนักงานที่มี ส่งผลให้เจ้าหน้าที่แต่ละคนมีการวิเคราะห์ที่ไม่เข้มงวดเท่าเดิม หรือล้มการวิเคราะห์ในบางประเด็นที่สำคัญ หรือมีความผิดพลาดในการทำงานมากขึ้น เนื่องจากต้องรีบทำเรื่องขออนุมัติให้เร็วและมากที่สุดเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ดีที่สุด รวมถึงจำนวนเคสนี้ถือเป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicator หรือ KPIs) ของเจ้าหน้าที่แต่ละคนด้วย โดยจุดที่เป็นประเด็นปัญหาความผิดพลาดหรือใช้เวลาในการทำงานนาน สามารถแจกแจงได้ดังนี้

- ความยุ่งยากในการรวบรวมข้อมูลประวัติการผ่อนชำระของลูกค้า ซึ่งเป็นการดึงข้อมูลจากระบบ AS400 อย่างไรก็ตามในการดึงข้อมูลนั้นเป็นการดึงข้อมูลรายบัญชี โดยแต่ละบัญชี

ต้องดึงข้อมูลหลายอย่าง เช่น เลขที่บัญชี จำนวนยอดเงินกู้ ค่างวดผ่อนชำระ ยอดหนี้คงเหลือปัจจุบัน ประเภทหลักประกัน รวมถึงกรณีมีการค้างชำระก็จะต้องดูถึงจำนวนครั้งและจำนวนวันที่ลูกค้าทำการชำระล่าช้า และค่าปรับค่าธรรมเนียมต่างๆ เป็นต้น ดังนั้นยิ่งลูกค้าที่มีการกู้ยืมเงินที่สูง มีหลายบัญชี จะยิ่งทำให้ใช้เวลาในการทำงานในส่วนนี้นาน นอกจากนี้ยังมีความผิดพลาดจากการดึงข้อมูลผิดพลาดได้

- **ความยุ่งยากในการรวบรวมประวัติการอนุมัติเดิมของลูกค้า** ในส่วนนี้เป็นการดึงข้อมูลจากระบบ ECM 6.6 (Enterprise Content Management 6.6) ซึ่งเป็นระบบที่บันทึกการเปลี่ยนแปลงต่างๆ และเก็บรักษาข้อมูลของผู้กู้ ทั้งนี้การจะนำข้อมูลประวัติการอนุมัติเดิมจะต้องเข้าไปในระบบ และเปิดข้อมูลดูทีละอย่างแล้วนำมารวบรวมเป็นประวัติการอนุมัติเดิมของลูกค้า

- **ความยุ่งยากในการรวม Total Exposure** เป็นการรวบรวมจำนวนเงินรวมที่มีความเสี่ยงที่จะสูญเสียไปจากการที่ธนาคารทิสโก้ให้สินเชื่อในครั้งนี้แก่ผู้กู้ ซึ่งความยากจะอยู่ที่ต้องมาหาความสัมพันธ์ของบริษัทต่างๆ เช่น เป็นบริษัทในเครือที่เกี่ยวข้องหรือเป็นบริษัทลูกกันหรือไม่ เนื่องจากจะต้องนำภาระหนี้ของบริษัททั้งกลุ่มเหล่านั้นที่มีต่อธนาคารทิสโก้มารวมเป็น Total Exposure อย่างไรก็ตามการหาความสัมพันธ์ดังกล่าวค่อนข้างลำบากพอสมควร

- **ความยุ่งยากในการประมาณการความสามารถในการชำระหนี้** เนื่องจากธนาคารทิสโก้ยังเป็นธนาคารขนาดเล็ก จะไม่มีการแยกเจ้าหน้าที่ไปประจำสำหรับสินเชื่อสำหรับอุตสาหกรรมแต่ละประเภท แต่จะเป็นการหมุนเวียนกันไป ใครสะดวกช่วงไหนก็จะรับลูกค้าที่เข้ามาในช่วงนั้น ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจใอุตสาหกรรมประเภทใด ดังนั้นธนาคารทิสโก้จึงไม่มีแบบฟอร์มกลางที่ใช้เป็นมาตรฐานในการประมาณการของแต่ละอุตสาหกรรม โดยจะเป็นการประมาณการความสามารถในการชำระหนี้เป็นรายลูกค้าด้วยรูปแบบของแต่ละคน ซึ่งในส่วนนี้ส่งผลให้เกิดความล่าช้าในการทำเรื่องขออนุมัติ รวมถึงจะเกิดปัญหาความไม่สอดคล้องกันระหว่างลูกค้าที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันได้ เช่น อุตสาหกรรมประเภทเดียวกัน แต่มีสัดส่วนต้นทุนวัตถุดิบที่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ เป็นต้น

- **ความลำบากในการหาข้อมูลสภาพอุตสาหกรรม** เนื่องจากการทำเรื่องขออนุมัติสินเชื่อจะต้องมีหัวข้อในเรื่องของลักษณะธุรกิจและสภาพอุตสาหกรรมนั้น ซึ่งการหาข้อมูลสภาพอุตสาหกรรมจะเป็นส่วนที่ใช้เวลา โดยเจ้าหน้าที่วิเคราะห์สินเชื่อแต่ละคนจะต้องหาข้อมูลที่เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ ตัวอย่างเช่น ธุรกิจท่องเที่ยว จะต้องมีการหาข้อมูลจำนวนนักท่องเที่ยวของแต่ละประเทศในแต่ละช่วงเวลา ซึ่งต้องทำข้อมูลให้เป็นปัจจุบันที่สุด เพื่อวิเคราะห์ถึงแนวโน้มนักท่องเที่ยว หรือในกรณีธุรกิจการเกษตร จะต้องหาข้อมูลสถานการณ์ของพืชผลทางการเกษตรแต่ละประเภทในช่วงที่ผ่านมา ซึ่งสิ่งเหล่านี้ต้องใช้เวลาานาน ถ้าหากมีระบบฐานข้อมูลกลางในการรวบรวมเอาไว้จะทำให้มีความสะดวกในการทำงานมากขึ้น

- ความยุ่งยากและซ้ำซ้อนในการทำ Credit Rating และการสูญหาย ปัจจุบันการทำ Credit Rating ของธนาคารทีสโก้จะทำใน Microsoft Excel ซึ่งมีความลำบาก เนื่องจากมีรายละเอียดของแต่ละส่วนมากมาย รวมถึงกรณีลูกค้าเก่าของธนาคารมาขอสินเชื่อ ก็จะต้องกรอกข้อมูลใหม่ทั้งหมด ทั้งนี้เมื่อได้ผล Credit Rating ออกมาแล้ว จะมีเจ้าหน้าที่อีกฝ่ายหนึ่งต้องนำเอาข้อมูลที่กรอกลงใน Excel ไปใช้ต่ออีกครั้ง ซึ่งอาจมีความผิดพลาดในการดึงข้อมูลดังกล่าวไปใช้ นอกจากนี้จากการที่เจ้าหน้าที่วิเคราะห์สินเชื่อแต่ละคนเก็บข้อมูลในรูปแบบของ Excel จึงมีความเสี่ยง เช่น ทำไฟล์สูญหายซึ่งเกิดจากคอมพิวเตอร์เสีย เป็นต้น

จากการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้ Process Flow Diagram ในการพิจารณากระบวนการอนุมัติสินเชื่อของธนาคารทีสโก้ พบว่ามีความยุ่งยากและใช้เวลาในการทำเรื่องขออนุมัติสินเชื่อ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของกระบวนการวิเคราะห์สินเชื่อ โดยจากการวิเคราะห์ปัญหาที่ว่าด้วยการมีหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้สูงขึ้น พบว่าเกิดมาจากปริมาณงานที่มีมากเกินไปจนเกินกว่ากำลังความสามารถของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์สินเชื่อที่จะทำได้ ทำให้เจ้าหน้าที่แต่ละคนเกิดความเร่งรีบ มีความใส่ใจในการวิเคราะห์น้อยลงหรือตกหล่นการวิเคราะห์ในบางประเด็นที่สำคัญ อันส่งผลให้ประสิทธิภาพในการวิเคราะห์สินเชื่อลดน้อยลง

ตารางที่ 2.2 แสดงระยะเวลาที่ใช้ทำงานในแต่ละขั้นตอนที่เป็นปัญหาในกระบวนการวิเคราะห์สินเชื่อ

กระบวนการวิเคราะห์สินเชื่อ	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาที่ใช้เฉลี่ย
ข้อมูลภาระหนี้จากสถาบันการเงินต่างๆ ตามผลตรวจเครดิตบูโร	เจ้าหน้าที่ วิเคราะห์สินเชื่อ	0.75 วัน
ข้อมูลประวัติการเบิกเงินกู้และประวัติการผ่อนชำระกับธนาคารทีสโก้		0.75 วัน
การประมาณการความสามารถในการชำระหนี้		1.00 วัน
กระบวนการทำ Credit Rating		0.50 วัน

สรุปผลการวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือ Five Force Analysis และ Process Flow Diagram พบว่าอุตสาหกรรมธนาคารพาณิชย์มีความน่าลงทุน แต่การเข้ามาในอุตสาหกรรมทำได้ยากและมีการแข่งขันที่สูง ทั้งนี้จากปัญหาที่ว่าด้วยการมีหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้สูงขึ้น เกิดจากกระบวนการภายในของการอนุมัติสินเชื่อ (รายละเอียดตามที่กล่าวมาแล้วในหัวข้อ 2.2) ดังนั้นธนาคารทีสโก้ควรได้รับการวางแผนกลยุทธ์หรือแนวทางการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ให้หนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ลดลงหรือไม่สูงไปกว่าเดิม เพื่อผลกำไรของธนาคารที่สูงขึ้นอย่างยั่งยืน

บทที่ 3

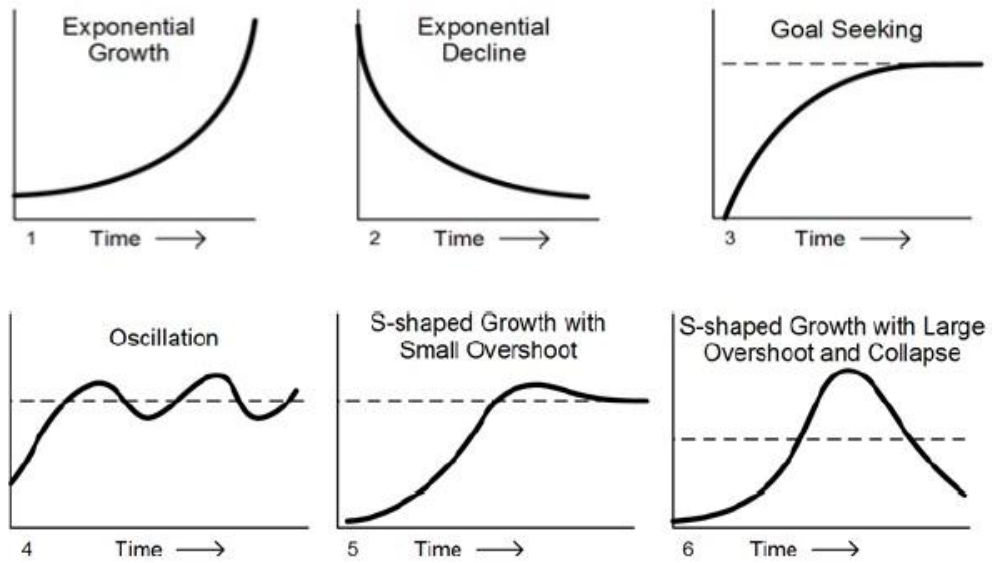
การวิเคราะห์และแจกแจงระบบของปัญหา

ในปัจจุบันการประกอบธุรกิจเป็นสิ่งที่ยากลำบาก จากการแข่งขันของกลุ่มแข่งรวมถึงปัจจัยภายในและภายนอกอื่นๆ ที่มากระทบ ซึ่งเป็นอุปสรรคอันส่งผลให้องค์กรประสบปัญหาทางธุรกิจมากมาย โดยในการแก้ปัญหาเหล่านี้จะต้องมีการคิดวิเคราะห์ที่เป็นระบบเพื่อหาสาเหตุของปัญหาที่แท้จริง (Root Cause) รวมถึงผลกระทบที่จะส่งผลให้เกิดเป็นวงจรที่ใหญ่ขึ้น ทั้งนี้เพื่อองค์กรจะสามารถหาแนวทางการแก้ไขปัญหาได้ตรงจุด ไม่หลงประเด็นไปกับสาเหตุของปัญหาอื่นๆ ซึ่งหลักการที่จะนำมาใช้ในการอธิบายความสัมพันธ์ของสาเหตุ ปัญหาและผลที่เกิดขึ้นสามารถใช้หลักของแผนภูมิจริงเหตุและผล (Causal Loop Diagram)

3.1 แผนภูมิจริงเหตุและผล (Causal Loop Diagram)

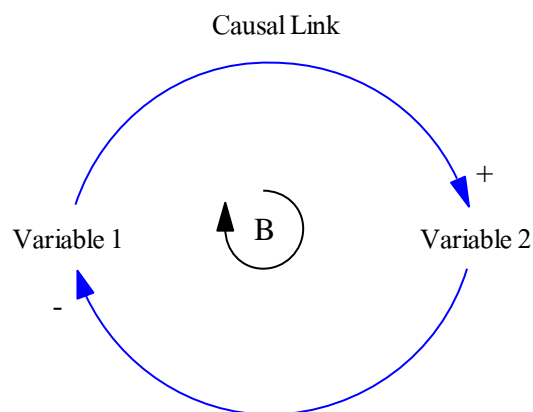
วิธีการคิดเชิงระบบ (Systems thinking) เป็นการคิดในเชิงองค์รวมหรือภาพรวม โดยตระหนักถึงองค์ประกอบย่อยที่มีความสัมพันธ์และมีหน้าที่ต่อเชื่อมกันอยู่ วิธีการคิดเชิงระบบนั้น John D. Sterman (Sterman, 2000) ได้นำเสนอแผนภูมิจริงเหตุและผล (Causal Loop Diagram) ซึ่งเป็นการพิจารณาความสัมพันธ์เชิงเหตุผลที่มีความเชื่อมโยงกัน

แผนภูมิจริงเหตุและผลเป็นแผนภาพที่ใช้ในการแสดงพฤติกรรมของสาเหตุของปัญหาและผลกระทบที่เกิดขึ้น โดยมีการระบุตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับปัญหาที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทั้งนี้แต่ละตัวแปรจะมีลักษณะการเปลี่ยนแปลงตามเวลาที่ต่างกัน ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นแบบเอกซ์โพเนนเชียล (Exponential Growth) การเปลี่ยนแปลงลดลงแบบเอกซ์โพเนนเชียล (Exponential Decline) การเปลี่ยนแปลงแบบลู่เข้าค่าใดค่าหนึ่ง (Goal Seeking) การเปลี่ยนแปลงแบบรูปคลื่น (Oscillation) การเปลี่ยนแปลงโค้งรูปตัวเอส (S-shaped Growth with Small Overshoot) และการเปลี่ยนแปลงแบบเพิ่มขึ้นแล้วลดลงอย่างรวดเร็ว (S-shaped Growth with Large Overshoot and Collapse) ดังแสดงในภาพที่ 3.1



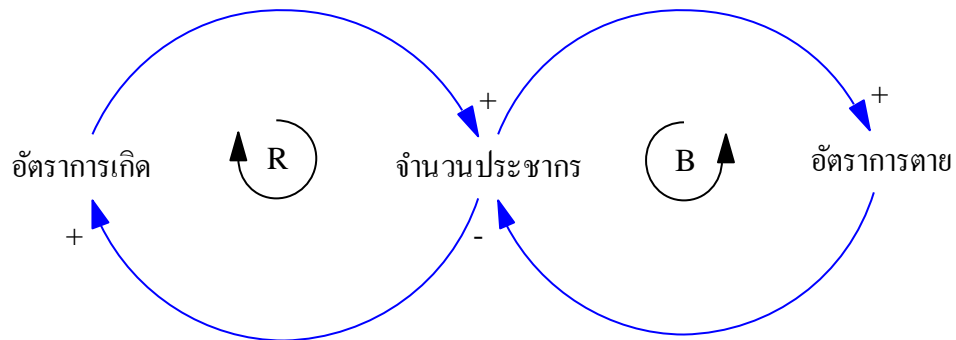
ภาพที่ 3.1 แสดงรูปแบบการเปลี่ยนของข้อมูลตามเวลา

สำหรับวิธีการวาดแผนภูมิวงรอบเหตุและผล เริ่มจากการกำหนดประเด็นปัญหาหลัก ให้ชัดเจน พร้อมทั้งระบุปัจจัยหรือตัวแปรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด โดยใช้ลูกศร (Causal Link) เป็นตัวเชื่อมโยงจากสาเหตุไปหาผลลัพธ์ โดยถ้าเหตุและผลนั้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน (Same Direction) จะใส่เครื่องหมาย + ในทางกลับกันหากเหตุและผลนั้นมีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้าม (Opposite Direction) ให้ใส่เครื่องหมาย - ทั้งนี้เมื่อนำตัวแปรทุกตัวมาเชื่อมโยงด้วยลูกศรและเครื่องหมายแล้วจะทำให้ได้เป็นแผนภูมิวงรอบเหตุและผล ซึ่งมี 2 ประเภท ได้แก่ Positive Loop หรือ Reinforcing Loop (สัญลักษณ์ R) เป็นระบบที่เชื่อมกันอยู่ให้เป็นการเสริมสาเหตุเหล่านั้น และ Negative Loop หรือ Balancing Loop (สัญลักษณ์ B) เป็นระบบที่ทำให้เกิดสมดุลในการแก้ปัญหาต่างๆ ทั้งนี้สามารถดูภาพองค์ประกอบของแผนภูมิวงรอบเหตุและผลในภาพ 3.2



ภาพที่ 3.2 แสดงองค์ประกอบของแผนภูมิวงรอบเหตุและผล

ตัวอย่างแผนภูมิวงรอบเหตุและผล

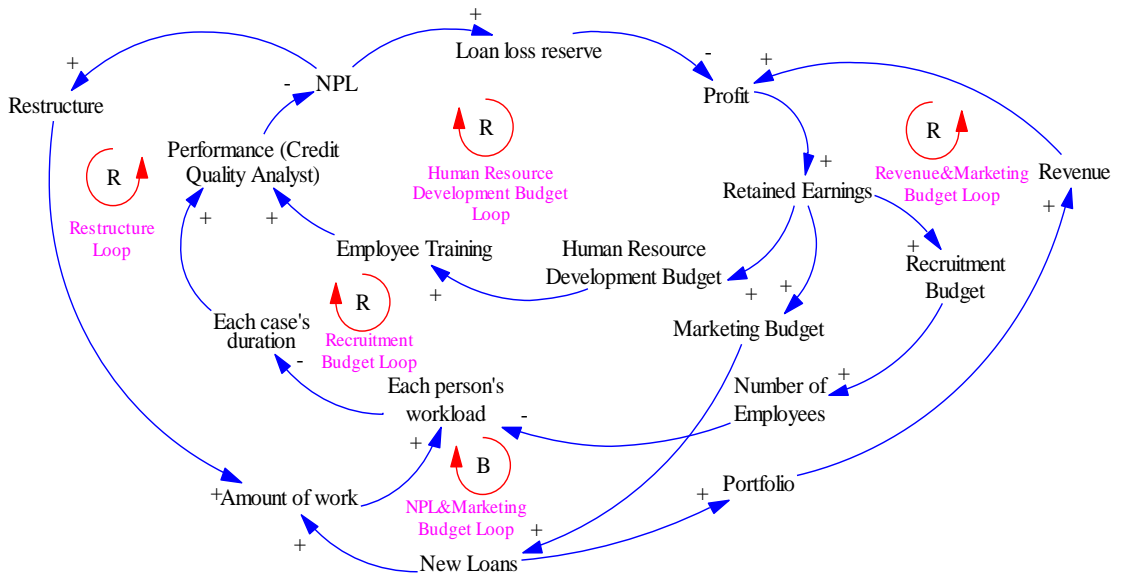


ภาพที่ 3.3 ตัวอย่างแผนภูมิวงรอบเหตุและผลของจำนวนประชากร

จากภาพ 3.3 ในวงจรด้านซ้ายพบว่าเมื่ออัตราการเกิดสูงขึ้นจะทำให้จำนวนประชากรเพิ่มขึ้น และเมื่อจำนวนประชากรเพิ่มขึ้นก็จะส่งผลให้มีอัตราการเกิดสูงขึ้นเช่นกัน ถือเป็นวงรอบที่เสริมกันที่เรียกว่า ได้แก่ Positive Loop หรือ Reinforcing Loop ในทางกลับกัน ในวงจรด้านขวาเมื่อจำนวนประชากรเพิ่มขึ้น จะทำให้อัตราการตายสูงขึ้นเช่นกัน และเมื่ออัตราการตายสูงจะส่งผลให้จำนวนประชากรลดลง ถือเป็นวงรอบปรับสมดุลที่เรียกว่า Negative Loop หรือ Balancing Loop

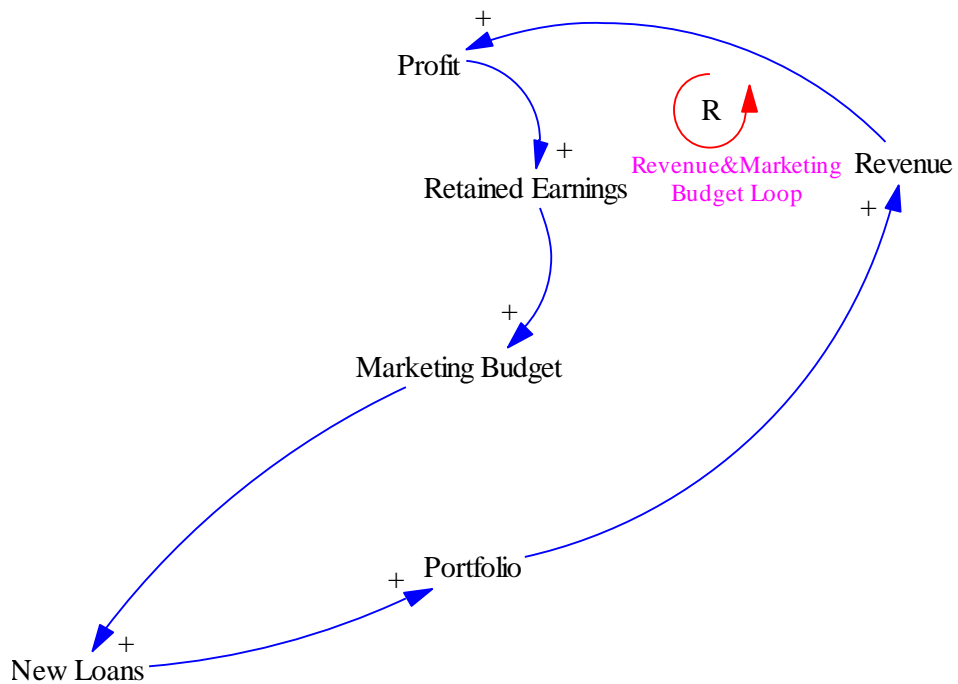
3.2 แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram) แสดงสาเหตุปัญหาการเพิ่มขึ้นของหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ของธนาคารทิสโก้

จากปัญหาในบทที่ 1 ของธนาคารทิสโก้ ว่าด้วยการมีหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้สูงขึ้น อันส่งผลให้กำไรสุทธิของธนาคารลดลง ซึ่งจากการวิเคราะห์ Process Flow Diagram ในบทที่ 2 พบว่ามีประเด็นสาเหตุของปัญหาดังกล่าวเกิดจากคุณภาพของกระบวนการวิเคราะห์สินเชื่อ ทั้งนี้สามารถเขียนแผนภูมิวงรอบเหตุและผลเพื่อแสดงความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างสาเหตุและผลลัพธ์ต่างๆ ได้ดังภาพที่ 3.4



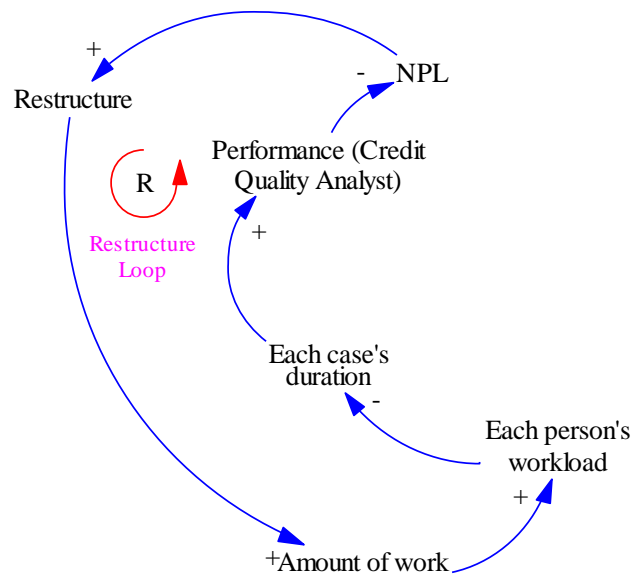
ภาพที่ 3.4 แผนภูมิจริงรอบเหตุและผล แสดงสาเหตุปัญหาการเพิ่มขึ้นของหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ของธนาคารทีสโก้

จากภาพ 3.4 เป็นแผนภูมิจริงรอบเหตุและผลในภาพรวม ที่แสดงถึงสาเหตุปัญหาการเพิ่มขึ้นของหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ของธนาคารทีสโก้ ทั้งนี้สามารถแบ่งเป็นวงย่อยได้ 5 วงรอบ โดยสามารถอธิบายความสัมพันธ์ของแต่ละวงรอบได้ดังนี้



ภาพที่ 3.5 แผนภูมิจริงรอบเหตุและผล แสดงความสัมพันธ์ของปริมาณงานกับงบประมาณด้านการตลาด

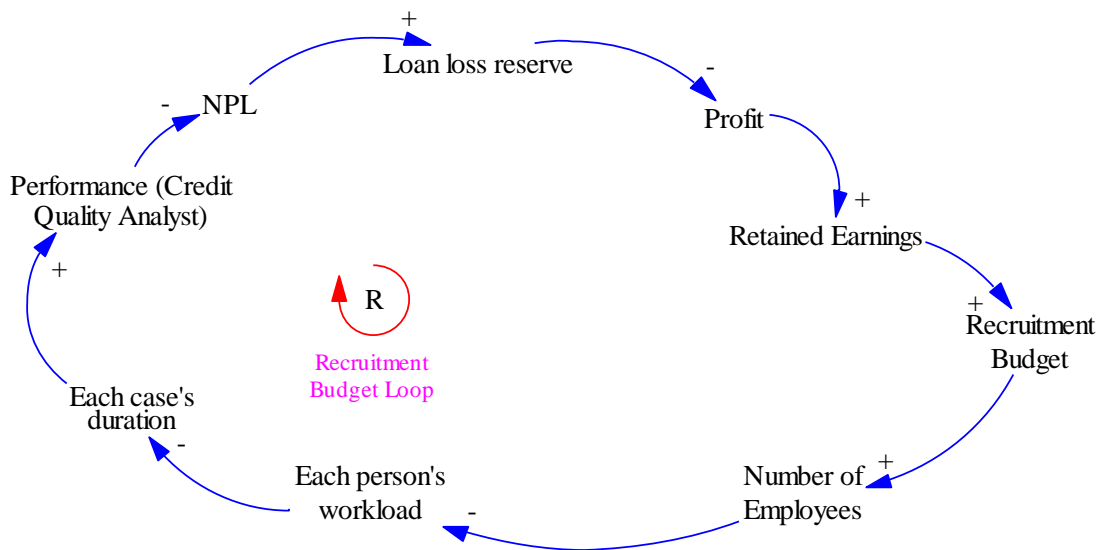
จากภาพ 3.5 พบว่าเมื่อช่วงเศรษฐกิจดี จะมีลูกค้ามาขอสินเชื่อเพื่อขยายกิจการจำนวนมาก (New Loans) พอร์ตสินเชื่อของธนาคารก็จะเกิดการขยายตัว (Portfolio) ทำให้ธนาคารมีรายได้เพิ่มขึ้น (Revenue) โดยหลักๆ เป็นรายได้จากดอกเบี้ยและค่าธรรมเนียม ส่งผลต่อกำไรสุทธิ (Profit) และกำไรสะสม (Retained Earnings) ที่เพิ่มสูงขึ้น โดยธนาคารจะนำกำไรสะสมนี้มาเป็นงบประมาณด้านการตลาด (Marketing Budget) เพื่อสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่การตลาดเข้าถึงลูกค้าได้มากขึ้น ซึ่งจะช่วยให้วนกลับมาในวงจรของการที่ลูกค้าเข้ามาขอสินเชื่อเพิ่มขึ้น (New Loans)



ภาพที่ 3.6 แผนภูมิวงรอบเหตุและผล แสดงความสัมพันธ์ของปริมาณงาน คุณภาพสินเชื่อและการปรับโครงสร้างหนี้

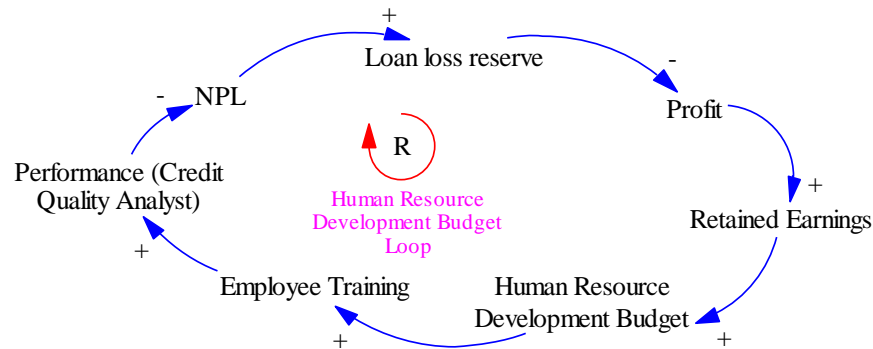
จากภาพ 3.6 เมื่อมีลูกค้าเข้ามาขอสินเชื่อกับทางธนาคารจำนวนมากแล้ว (New Loans) ส่งผลให้ธนาคารมีปริมาณงาน (Amount of work) เข้ามามากขึ้นเช่นกัน ซึ่งกระทบต่อการทำงานที่หนักเกินไปของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์สินเชื่อ (Each person's workload) ทำให้มีเวลาในการวิเคราะห์ลูกค้าแต่ละรายน้อยลง (Each case's duration) ทั้งนี้เนื่องด้วยความจำเป็นที่ต้องใช้ความรวดเร็วในการอนุมัติเพื่อแข่งขันกับสถาบันการเงินอื่น ความจำเป็นในการริบใช้วงเงินของลูกค้า รวมไปถึงธนาคารเองจะมีตัววัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ที่คอยวัดจำนวนการปล่อยสินเชื่อให้ลูกค้าในแต่ละเดือน ส่งผลให้เจ้าหน้าที่วิเคราะห์สินเชื่อแต่ละคนต้องเร่งรีบทำเรื่องเพื่อเสนอต่อคณะกรรมการพิจารณาสินเชื่อ นอกจากนี้จำนวนงานที่มาก ก็เป็นเหตุให้เจ้าหน้าที่ระดับสูงกว่าหรือ Senior รวมถึงหัวหน้างานพิจารณาสินเชื่อและควบคุมสินเชื่อมีเวลาในการพิจารณาเคสน้อยลงก่อนที่จะนำเรื่องเสนอต่อคณะกรรมการพิจารณาสินเชื่อ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เองทำให้กระทบต่อคุณภาพในการวิเคราะห์

สินเชื่อที่ต่ำลง (Performance: Credit Quality Analysis) เนื่องจากอาจเกิดความผิดพลาดในการรวบรวมข้อมูล รวมถึงการขาดการพิจารณาประเด็นความเสี่ยงต่างๆ ที่สำคัญไป ทำให้คณะกรรมการพิจารณาสินเชื่อมีข้อมูลไม่ครบถ้วนในการตัดสินใจ ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่จะเกิดการอนุมัติสินเชื่อให้กับลูกค้าบางรายที่ไม่ดี อันเป็นเหตุให้เกิดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) และจะทำให้ลูกค้าเหล่านั้นเข้ามาขอทำการปรับโครงสร้างหนี้กับทางธนาคารในอนาคต (Restructure) วนกลับมาเป็นการเพิ่มปริมาณงานให้กับเจ้าหน้าที่วิเคราะห์สินเชื่ออีกทางหนึ่งด้วย (Amount of work)



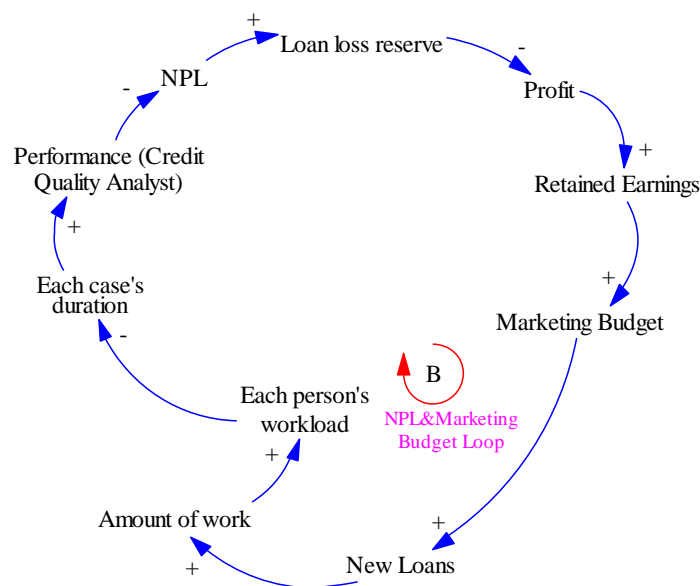
ภาพที่ 3.7 แผนภูมิวงรอบเหตุและผล แสดงความสัมพันธ์ผลกระทบของ Workload การตั้งเงินสำรองจากการมีหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ และงบประมาณการจ้างพนักงาน

จากภาพ 3.7 พบว่าเมื่อเกิดเหตุการณ์ Workload จากสาเหตุที่ได้อธิบายเอาไว้ในภาพที่ 3.6 ทำให้เจ้าหน้าที่มีเวลาในการวิเคราะห์สินเชื่อน้อยลง (Each case's duration) ซึ่งเป็นเหตุให้เกิดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) (รายละเอียดกล่าวไว้ในคำอธิบายภาพ 3.6) ทั้งนี้เมื่อธนาคารมีหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ ตามกฎหมายกำหนดให้ธนาคารต้องมีการตั้งสำรองหนี้เสียเหล่านี้ตามหลักเกณฑ์ (Loan loss reserve) ซึ่งการตั้งสำรองนี้จึงทำให้ธนาคารมีกำไรสุทธิที่น้อยลง (Profit) เมื่อกำไรสุทธิน้อยลง ส่งผลให้กำไรสะสมก็เพิ่มขึ้นในอัตราที่น้อยลงเช่นกัน (Retained Earning) เป็นผลให้ธนาคารมีงบประมาณที่ต่ำลง (Recruitment Budget) ในการรับสมัครหรือจ้างพนักงานเพิ่มเพื่อรองรับกับจำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น ซึ่งก็จะทำให้จำนวนพนักงานลดลง (Number of Employees) วนกลับมากระทบต่อ Workload ของพนักงานเช่นเดิม



ภาพที่ 3.8 แผนภูมิมิวรอบเหตุและผล แสดงความสัมพันธ์การฝึกอบรมพนักงานและคุณภาพสินเชื่อ

ต่อเนื่องจากภาพที่ 3.7 เมื่อมีหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ก็จะต้องมีการตั้งสำรองตามกฎหมาย (Loan loss reserve) ทำให้ธนาคารมีกำไรสุทธิที่น้อยลง (Profit) เมื่อกำไรสุทธิน้อยลงส่งผลให้กำไรสะสมก็เพิ่มขึ้นในอัตราที่น้อยลงเช่นกัน (Retained Earning) ในอีกด้านหนึ่งนอกจากงบประมาณด้านการรับพนักงานจะน้อยลงแล้ว ก็จะทำให้ธนาคารมีงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรที่ต่ำลง (Human Resource Development Budget) ซึ่งส่งผลให้มีการจัดฝึกอบรมให้ความรู้แก่พนักงานน้อยลง (Employee Training) กระทบต่อทักษะและความสามารถในการวิเคราะห์สินเชื่อของพนักงานที่ไม่ดีนัก เป็นผลให้คุณภาพในการวิเคราะห์สินเชื่อต่ำลงได้อีกทางหนึ่ง (Performance: Credit Quality Analysis) และเป็นเหตุให้วนกลับมาเป็นหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ในที่สุด



ภาพที่ 3.9 แผนภูมิมิวรอบเหตุและผล แสดงความสัมพันธ์หนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้กับงบประมาณด้านการตลาด

จากแผนภูมิวงรอบและเหตุผลที่ผ่านมา พบว่าเมื่อพบมีลูกค้ามาขอสินเชื่อจำนวนมาก (Amount of work) ทำให้เกิด Workload ซึ่งเป็นสาเหตุให้เกิดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ทำให้ต้องมีการตั้งเงินสำรองตามกฎหมาย (Loan loss reserve) กระทบต่อกำไรสุทธิและกำไรสะสมที่ลดลง (Profit&Retained Earnings) ทั้งนี้ในอีกด้านหนึ่งจากภาพ 3.9 จะแสดงว่าเมื่อมีกำไรสะสมลดลง จะทำให้มีงบประมาณด้านการตลาด (Marketing Budget) ในการที่จะโฆษณาประชาสัมพันธ์ หรือสนับสนุนแก่เจ้าหน้าที่การตลาดในการเข้าถึงลูกค้าสามารถทำได้น้อยลง ซึ่งส่งผลกระทบต่อ New Loans ที่น้อยลง

จากการวิเคราะห์ด้วยแผนภูมิวงรอบเหตุและผลทั้งหมดข้างต้น พบว่าสาเหตุหลักที่ทำให้เกิดการเพิ่มขึ้นของหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ของธนาคารทีสโก้ คือ กระบวนการวิเคราะห์สินเชื่อที่ใช้เวลานาน เมื่อมีลูกค้าเข้ามาจำนวนมากในช่วงเวลาเดียวกัน ทำให้มีระยะเวลาในการวิเคราะห์ต่อเคสน้อยลง ไม่สามารถทุ่มเทเอาใจใส่ได้มากเช่นเดิม ซึ่งอาจเกิดความผิดพลาดของข้อมูล รวมถึงการตีวิเคราะห์บางประเด็นที่มีความสำคัญ ทำให้คุณภาพในการวิเคราะห์สินเชื่อต่ำลง อันส่งผลให้เกิดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ในที่สุด ทั้งนี้ธนาคารทีสโก้ควรนำระบบสารสนเทศต่างๆ มาประยุกต์ใช้กับกระบวนการวิเคราะห์สินเชื่อ เพื่อลดระยะเวลาในการวิเคราะห์สินเชื่อให้ลูกค้าแต่ละรายให้น้อยลง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการวิเคราะห์สินเชื่อ นำไปสู่คุณภาพหนี้ที่ดี ดังจะกล่าวในบทต่อไป

บทที่ 4

กลยุทธ์และแนวทางการแก้ไขปัญหา

ในบทที่ผ่านมา ได้มีการวิเคราะห์ถึงปัญหาและสาเหตุของปัญหาของธนาคารทีสโก้แล้ว ซึ่งการที่จะแก้ไขหรือพัฒนาองค์กรนั้นจะต้องใช้กลยุทธ์เป็นตัวขับเคลื่อน ทั้งนี้คำว่ากลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง วิถีทางหรือข้อกำหนดการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร โดยกลยุทธ์สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ ได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional or Operational Strategy) ซึ่งกลยุทธ์ในทุกระดับจะต้องมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันทั้งหมด เพื่อที่จะนำไปประยุกต์ใช้ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ได้ตั้งเอาไว้ในที่สุด



ภาพที่ 4.1 แสดงลำดับชั้นของกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับ (Hierarchy of Strategy)

4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) เป็นสิ่งที่กำหนดภาพรวมของกิจการให้ไปในทิศทางที่ต้องการ โดยจะเป็นสิ่งที่นำพาองค์กรไปถึงเป้าหมายสูงสุดที่ตั้งไว้ ซึ่งการวางกลยุทธ์ระดับองค์กรจะถูกกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูง โดยกลยุทธ์ระดับองค์กรจะต้องมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ในระดับธุรกิจและระดับปฏิบัติการ ซึ่งเป็นการกำหนดวิธีการดำเนินงานที่จะแข่งขันกับ

คู่แข่งต่อไป ทั้งนี้กลยุทธ์ระดับองค์กรหลักๆ แบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ กลยุทธ์ที่เน้นการเติบโต กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ และกลยุทธ์การตัดทอน

4.1.1 กลยุทธ์ที่เน้นการเติบโต (Growth Strategy)

กลยุทธ์ที่เน้นการเติบโต เป็นกลยุทธ์ที่ใช้สำหรับการเพิ่มยอดขายและกำไรให้สูงขึ้น หรือเรียกได้ว่าเป็นการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด ทั้งนี้การสร้างความสำเร็จเติบโตสามารถทำให้เกิดการประหยัดต่อขนาดได้ โดยกลยุทธ์ที่เน้นการเติบโตสามารถแบ่งได้เป็น

4.1.1.1 การมุ่งเน้นความเชี่ยวชาญ (Concentration) เป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องในการจัดสรรทรัพยากรของบริษัท เพื่อการเติบโตของสินค้าหรือบริการด้านในด้านหนึ่ง โดยเฉพาะภายในตลาดเดียว

4.1.1.2 การรวมธุรกิจตามแนวดิ่ง (Vertical Integration) เป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการขยายธุรกิจเข้าไปสู่ธุรกิจของลูกค้า ทำให้ได้เข้าไปสู่ช่องทางตลาดที่อยู่ใกล้ชิดลูกค้ามากขึ้น นอกจากนี้ยังมีการขยายธุรกิจไปเป็นผู้จัดหาวัตถุดิบให้แก่บริษัทของเรา เพื่อเพิ่มความสามารถในการควบคุมคุณภาพและต้นทุนการผลิต

4.1.1.3 การรวมธุรกิจตามแนวนอน (Horizontal Integration) เป็นกลยุทธ์การขยายตัวโดยการซื้อบริษัทอื่นภายใต้ธุรกิจเดียวกัน เพื่อเพิ่มยอดขายและส่วนแบ่งทางการตลาด อีกทั้งยังเป็นการเพิ่มอำนาจต่อรอง เพิ่มการประหยัดต่อขนาด และเพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินงาน

4.1.1.4 การกระจายธุรกิจ (Diversification) เป็นกลยุทธ์ที่กระจายความเสี่ยงจากธุรกิจปัจจุบัน โดยหันไปทำธุรกิจอื่นเพิ่มเติม ทั้งนี้สามารถทำได้ 2 แบบ คือ การทำธุรกิจอื่นที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม (Concentric) และการทำธุรกิจอื่นที่ต่างออกไปจากธุรกิจเดิม หรือเรียกได้ว่าเป็นการทำธุรกิจในต่างอุตสาหกรรม (Conglomerate)

4.1.2 กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy)

กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการอยู่คงที่ จำกัดการเจริญเติบโตของบริษัท เป็นการรักษาสถานะเดิมที่เป็นอยู่ ซึ่งอาจเกิดจากเป็นธุรกิจในอุตสาหกรรมที่ไม่มีการเติบโต หรือมีการเติบโตในอัตราที่ต่ำ ซึ่งทำให้การขยายตัวจำเป็นต้องใช้เงินทุนที่สูงและเป็นความเสี่ยงที่เงินลงทุนนั้นไม่คุ้มกับผลตอบแทนที่จะได้รับ หรือการขยายตัวอาจทำให้ไม่สามารถรักษาคุณภาพสินค้าหรือบริการได้ โดยกลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพสามารถแบ่งได้เป็น

4.1.2.1 กลยุทธ์การไม่เปลี่ยนแปลง (No change Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรจะบริหารงานตามแนวทางเดิมอยู่ต่อไป เน้นการอยู่คงที่เพื่อรักษาเสถียรภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และจะไม่มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงาน

4.1.2.2 กลยุทธ์การทำกำไร (Profit Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรจะเสียดสละการเจริญเติบโตในอนาคตเพื่อการทำกำไรในขณะนี้

4.1.2.3 กลยุทธ์การหยุดชั่วคราวหรือก้าวไปอย่างรอบคอบ (Pause /Proceed with Caution Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้เมื่อบริษัทขาดประสิทธิภาพในการบริหารงาน โดยต้องใช้เวลาหยุดชั่วคราวเพื่อให้บริษัทสามารถบริหารทรัพยากรที่มีอยู่ได้ ทั้งนี้อาจเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมที่สำคัญบางอย่าง ซึ่งต้องใช้เวลาดำเนินการที่รอบคอบ และเฝ้าระวังความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

4.1.3 กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategy)

กลยุทธ์การตัดทอน เป็นกลยุทธ์เชิงรับหรือป้องกันตัว องค์กรจะใช้กลยุทธ์นี้เมื่อพบว่าบริษัทมีฐานะการแข่งขันตกต่ำลงหรือมีการดำเนินงานที่ล้มเหลว โดยสามารถแบ่งได้เป็น

4.1.3.1 กลยุทธ์การฟื้นฟูหรือพลิกฟื้น (Turnaround Strategy) ใช้เมื่อองค์กรกำลังเผชิญกับปัญหาแต่ยังไม่เป็นปัญหาลุกลาม จึงจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้ดีขึ้น อาจทำได้โดยการลดต้นทุนหรือลดขนาดของธุรกิจ

4.1.3.2 กลยุทธ์การขายกิจการบางส่วน (Divestment Strategy) ใช้เมื่อองค์กรตกอยู่ในสถานะวิกฤต ไม่สามารถหาความช่วยเหลือจากองค์กรอื่นได้ จึงจำเป็นต้องขายกิจการบางส่วนออกไป

4.1.3.3 กลยุทธ์บริษัทเชลย (Captive Company Strategy) ใช้เมื่อองค์กรมีสถานะทางการเงินอ่อนแอ จำเป็นต้องหาองค์กรอื่นเข้ามาให้การช่วยเหลือและสนับสนุน โดยจะต้องยินยอมให้บริษัทนั้นเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องหรือเข้ามามีส่วนในการบริหารงาน

4.1.3.4 กลยุทธ์การเลิกกิจการ (Liquidation Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้เมื่อองค์กรตกอยู่ในสถานะเลวร้ายที่สุด ไม่สามารถหาหนทางที่จะแก้ไขได้ จึงจำเป็นต้องเลิกกิจการในที่สุด

4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่นำมาใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดหรืออุตสาหกรรมที่หน่วยธุรกิจของบริษัทดำเนินธุรกิจอยู่โดยตรงจากการนำทรัพยากรและความสามารถพิเศษของบริษัทมาทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันเหนือคู่แข่ง เพื่อให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ โดยไมเคิล อี. พอร์เตอร์ (Michael E. Porter) (Porter, 1980) ได้แบ่งรูปแบบกลยุทธ์ระดับธุรกิจเป็น 3 ประเภทหลัก ได้แก่

4.2.1 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy)

กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน เป็นการมุ่งเน้นไปที่ประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรในการทำให้ต้นทุนรวมของผลิตภัณฑ์หรือบริการต่ำกว่าคู่แข่ง โดยให้ความสำคัญในการลดต้นทุนภายในให้ต่ำที่สุดเท่าที่จะทำได้ ซึ่งทำให้บริษัทมีกำไรที่สูงกว่าค่าเฉลี่ย ทั้งนี้การดำเนินกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนจะมีความสัมพันธ์กับการสร้างความสมดุลระหว่างการลดต้นทุนและการรักษาคุณภาพของสินค้าและบริการเอาไว้

4.2.2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy)

กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง เป็นการใช้ความสามารถในการเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีความแตกต่างจากคู่แข่ง เป็นการให้คุณค่าแก่ลูกค้ามากกว่าคู่แข่งขึ้นทั้งในแง่ของคุณภาพลักษณะพิเศษเฉพาะตัว หรือบริการหลังการขาย โดยราคาของสินค้าหรือบริการจากการใช้กลยุทธ์ประเภทนี้จะสูงกว่าปกติ อย่างไรก็ตามลูกค้าจะคงมีความพึงพอใจเพราะเชื่อมั่นในคุณภาพหรือคุณค่าที่ได้รับ

4.2.3 กลยุทธ์การมุ่งเน้นเฉพาะกลุ่ม (Focus Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการเจาะตลาดลูกค้าเฉพาะกลุ่มที่มีความต้องการพิเศษ (Niche Market) องค์กรต้องสามารถออกแบบสินค้าและบริการให้เหมาะสมกับตลาดเป้าหมายที่เลือก เพื่อสร้างความพึงพอใจในตลาดมากกว่าคู่แข่ง องค์กรที่เลือกใช้กลยุทธ์นี้ต้องไม่พยายามสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นในหลายตลาด แต่ควรมุ่งเน้นเฉพาะตลาดเดียวเท่านั้น เมื่อองค์กรมีความชำนาญมากขึ้นจึงค่อยขยายการดำเนินงานไปสู่ตลาดอื่นต่อไป ทั้งนี้สามารถมุ่งความเชี่ยวชาญเฉพาะกลุ่มด้วยการเป็นผู้นำด้านต้นทุนหรือด้วยการสร้างความแตกต่างก็ได้

ตารางที่ 4.1 แสดงรูปแบบกลยุทธ์ระดับธุรกิจ

	เน้นต้นทุน (Low Cost)	เน้นความแตกต่าง (Differentiation)
ตลาดขนาดใหญ่ (Broad Market)	การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership)	การสร้างความแตกต่าง (Differentiation)
ตลาดเฉพาะกลุ่ม (Niche Market)	มุ่งเน้นการเป็นผู้นำด้านต้นทุนใน ตลาดเฉพาะกลุ่ม (Cost Focus)	มุ่งเน้นการสร้างความแตกต่างในตลาด เฉพาะกลุ่ม (Differentiation Focus)

ที่มา: เอกสารประกอบการเรียนวิชา Corporate Advantage & Strategy

4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional or Operational Strategy)

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional or Operational Level) เป็นกลยุทธ์ที่นำไปใช้ในแต่ละแผนกขององค์กร เพื่อนำมาสนับสนุนกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยแบ่งหน้าที่ออกไปตามแผนงาน เช่น

4.3.1 กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategy) เป็นกลยุทธ์ของบริษัทในด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ทั้งที่มีจำหน่ายในตลาดแล้วและกำลังจะออกจำหน่ายว่าตรงกับความต้องการของลูกค้าเพียงใด การใช้กลยุทธ์ด้านการตลาดเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญทั้งที่เป็นลูกค้าเก่าและลูกค้าใหม่

4.3.2 กลยุทธ์ด้านการเงิน (Financial Strategy) เป็นการสนับสนุนองค์กรในการจัดหาแหล่งเงินทุนมาเพื่อใช้ในการดำเนินธุรกิจ รวมถึงการวิเคราะห์สภาพคล่องในการดำเนินธุรกิจขององค์กร

4.3.3 กลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Strategy) เป็นกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้มีความพร้อมและมีความสามารถตรงกับความต้องการขององค์กร รวมถึงการจัดหา ฝึกอบรม และสร้างแรงจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เพื่อผลประโยชน์สูงสุดขององค์กร

4.3.4 กลยุทธ์ด้านการผลิต (Production Strategy) เป็นการให้ความสำคัญกับการได้มาซึ่งวัตถุดิบ กระบวนการผลิต การเก็บสินค้าคงคลัง เพื่อตอบสนองและสอดคล้องไปกับกลยุทธ์ระดับธุรกิจ

4.3.5 กลยุทธ์ด้านการปฏิบัติการ (Operation Strategy) เป็นกลยุทธ์ด้านการจัดการกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

4.4 กลยุทธ์สำหรับการแก้ปัญหาของธนาคารทิสโก้

จากการวิเคราะห์ปัญหาของธนาคารทิสโก้ที่ผ่านมา พบว่าเป็นปัญหาการเพิ่มขึ้นของหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ ซึ่งมีสาเหตุมาจากกระบวนการวิเคราะห์สินเชื่อซึ่งรายละเอียดในบทที่ 3 ซึ่งการแก้ไขปัญหาจะอยู่ในระดับปฏิบัติการ (Functional or Operational Level) โดยจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์ในการพัฒนากระบวนการทำงาน (Strategy for Process Improvement) ซึ่งเป็นการปรับและพัฒนากระบวนการวิเคราะห์สินเชื่อให้รวดเร็วและมีคุณภาพมากขึ้น ทั้งนี้ในการวิเคราะห์สินเชื่อหรือการทำการเรื่องก่อนขึ้นเสนอแก่คณะกรรมการพิจารณาสินเชื่อของธนาคารทิสโก้ นั้น หลักๆ จะประกอบไปด้วยส่วนต่างๆ ได้แก่ ประวัติความเป็นมาและรายละเอียดของผู้กู้ ลักษณะธุรกิจหรือวิธีในการดำเนินกิจการ สถานะทางการเงิน การสรุปภาระหนี้และประวัติการผ่อนชำระทางการเงิน วัตถุประสงค์การกู้และเงื่อนไข การวิเคราะห์งบการเงิน การประมาณการความสามารถในการชำระหนี้ และการประเมิน Credit Rating โดยส่วนที่จะสามารถปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และพัฒนาให้ดีขึ้นได้ มีดังนี้

4.4.1 การพัฒนาระบบสำหรับการรวบรวมภาระหนี้ของผู้กู้

ในการทำการเรื่องเสนอสินเชื่อต่อคณะกรรมการพิจารณาสินเชื่อของธนาคารทิสโก้ ส่วนสำคัญส่วนหนึ่งคือการสรุปภาระหนี้ของผู้กู้ โดยจะต้องสรุปออกมาเป็นจำนวนวงเงิน สถานะวงเงิน เจ้าของบัญชี ยอดเงินคงเหลือ ภาระผ่อนชำระต่อเดือน และหลักประกันของแต่ละบัญชี ซึ่งปกติทางธนาคารทิสโก้จะได้รับผลตรวจภาระหนี้จากบริษัท ข้อมูลเครดิตแห่งชาติ จำกัด (National Credit Bureau) โดยเป็นเอกสารประเภท Portable Document Format (PDF) ซึ่งไม่สามารถแก้ไขหรือคัดลอกได้ ทำให้ในทางปฏิบัติเจ้าหน้าที่วิเคราะห์สินเชื่อจะต้องทำการกรอกข้อมูลภาระหนี้ต่างๆ เหล่านี้ด้วยตัวเอง ซึ่งต้องใช้เวลาค่อนข้างนาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งลูกค้าบางรายที่มีภาระหนี้สูงมาก เช่น มีภาระหนี้กว่า 100 บัญชี ก็จะยิ่งส่งผลให้ใช้เวลาในการกรอกข้อมูลนาน รวมถึงอาจเกิดความ

ผิดพลาดจากการกรอกข้อมูลดังกล่าวอีกด้วย (Human Error) โดยเมื่อเกิดความผิดพลาดในการกรอกข้อมูล ทำให้การวิเคราะห์สถานะทางการเงินของลูกค้าผิดไปจากความเป็นจริง ส่งผลต่อคุณภาพของการวิเคราะห์สินเชื่อ ทั้งนี้เราจึงต้องพัฒนาระบบระหว่างธนาคารที่สื่อกับทางบริษัทข้อมูลเครดิตแห่งชาติ โดยให้มีการส่งข้อมูลมาในรูปแบบอื่นที่สามารถแก้ไขหรือคัดลอกได้ หรือดีที่สุดก็ให้มีการเชื่อมโยงข้อมูลภาระหนี้มาในรูปแบบมาตรฐานที่ทางธนาคารต้องการ เพื่อเป็นการประหยัดเวลาในการกรอกข้อมูลและสามารถลดความผิดพลาดของเจ้าหน้าที่

4.4.2 การพัฒนาระบบสำหรับการรวบรวมประวัติการผ่อนชำระหนี้

สำหรับลูกค้าสินเชื่อเก่าของธนาคาร ส่วนสำคัญที่จำเป็นต้องนำมาทำการพิจารณา คือ ประวัติการผ่อนชำระหนี้ในแต่ละบัญชี ซึ่งจะเป็นการแสดงถึงลักษณะและพฤติกรรมของลูกค้าที่ผ่านมา โดยข้อมูลเหล่านี้จะมาจากโปรแกรม AS400 ทั้งนี้ข้อมูลมาตรฐานที่ต้องรวบรวมในการนำเสนอคณะกรรมการพิจารณาสินเชื่อ สามารถแสดงได้ดังตาราง

ตารางที่ 4.2 แสดงข้อมูลมาตรฐานสำหรับส่วนประวัติการผ่อนชำระหนี้ของลูกค้ากับธนาคารที่สื่อก

เลขบัญชี	หลักประกัน	Financing Amount (วงเงินกู้)	Outstanding (ยอดเงินคงเหลือ)	ค้างงวดผ่อนชำระ (บาท)	จำนวนงวดชำระแล้ว/จำนวนงวดคงเหลือ	จำนวนชำระล่าช้า (ครั้ง)	ระยะเวลาจ่ายชำระล่าช้าเฉลี่ย (วัน)
1111111	รถบรรทุกสิบล้อ Hino	2,000,000	1,500,000	60,000	15/33	1	12
xxxxxxx	xxxxxxx	xxxxxxx	xxxxxxx	xxxxx	xx/xx	xx	xx
xxxxxxx	xxxxxxx	xxxxxxx	xxxxxxx	xxxxx	xx/xx	xx	xx
รวม		xxxxxxx	xxxxxxx	xxxxx	xx/xx	xx	xx

ทั้งนี้ ปัญหาที่พบในการรวบรวมข้อมูลมาตรฐานข้างต้น คือ การที่เจ้าหน้าที่วิเคราะห์สินเชื่อจะต้องเข้าไปดึงข้อมูลจาก 2 ดังข้อมูลในระบบ AS400 กล่าวคือ ในถึงข้อมูลแรกจะมีข้อมูลเพียงบางส่วน ซึ่งแสดงได้ดังตาราง

ตารางที่ 4.3 แสดงข้อมูลประวัติการผ่อนชำระจากถึงข้อมูลแรกในระบบ AS400

เลขบัญชี	Financing Amount (วงเงินกู้)	Outstanding (ยอดเงินคงเหลือ)	ค้างงวดผ่อนชำระ (บาท)	จำนวนงวดชำระแล้ว/ จำนวนงวดคงเหลือ
1111111	2,000,000	1,500,000	60,000	15/33
xxxxxxx	xxxxxxx	xxxxxxx	xxxxx	xx/xx
xxxxxxx	xxxxxxx	xxxxxxx	xxxxx	xx/xx
รวม	xxxxxxx	xxxxxxx	xxxxx	xx/xx

จากตารางที่ 4.3 จะเห็นได้ว่าข้อมูลที่ได้จากข้อมูลแรกยังไม่ครบถ้วนตามมาตรฐานที่ใช้แสดงในการทำเรื่องเสนอสินเชื่อแก่คณะกรรมการพิจารณาสินเชื่อ (ข้อมูลมาตรฐานแสดงในตารางที่ 4.2) ซึ่งการที่จะเข้าไปดึงข้อมูลในส่วนที่เหลือ ซึ่งได้แก่ ประเภทของหลักประกัน จำนวนครั้งการชำระค่าเช่าและระยะเวลาการจ่ายชำระค่าเช่าเฉลี่ย จะต้องทำการคัดลอกเลขที่บัญชีแต่ละบัญชีเพื่อนำไปค้นหาในอีกถึงข้อมูลหนึ่งในระบบ ถือเป็นการทำงานซ้ำซ้อนและใช้เวลาในการทำงานนาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับลูกค้ารายใหญ่ที่มีการเบิกใช้วงเงินหลายบัญชี จะต้องทำให้ทางเจ้าหน้าที่วิเคราะห์สินเชื่อทำการคัดลอกเลขที่บัญชีเป็นจำนวนหลายครั้งเพื่อไปหาข้อมูลดังกล่าว ซึ่งอาจเกิดความผิดพลาดจากการทำงานได้อีกด้วย ดังนั้นทางธนาคารจึงต้องทำการพัฒนาระบบสำหรับการรวบรวมประวัติการผ่อนชำระหนี้ โดยจะต้องมีการรวบรวมและเชื่อมโยงข้อมูลจากทั้ง 2 ถึงข้อมูล (Information Integration) ให้มาอยู่ในถึงข้อมูลเดียวกัน เพื่อเพิ่มความสะดวกในการที่เจ้าหน้าที่วิเคราะห์สินเชื่อจะสามารถเข้าไปดึงข้อมูลในระบบ และเห็นข้อมูลทั้งหมดที่ต้องการได้ในจอภาพเดียว ซึ่งทำให้สามารถลดระยะเวลาการทำงานและลดความผิดพลาดได้มาก

4.4.3 การพัฒนาระบบและปรับกระบวนการทำ Credit Rating

การอนุมัติสินเชื่อจะมีการทำ Credit Rating ซึ่งเป็นการชี้วัดระดับความแข็งแกร่งของลูกค้ำ โดยที่ผ่านมาตรฐานการทิสโก้จะทำ Rating ในทุกเงื่อนไขของแต่ละประเภทวงเงิน ทั้งนี้สามารถดูได้จากตัวอย่างดังตาราง

ตารางที่ 4.4 แสดงตัวอย่างจำนวน Rating ในทุกเงื่อนไขของแต่ละประเภทวงเงิน

สินทรัพย์เช่าซื้อ	รถบรรทุก			
	Hino, Isuzu (ญี่ปุ่น)	Hino, Isuzu (ญี่ปุ่น)	Sino (จีน)	Sino (จีน)
ยี่ห้อ	Hino, Isuzu (ญี่ปุ่น)	Hino, Isuzu (ญี่ปุ่น)	Sino (จีน)	Sino (จีน)
วงเงิน	100.00 ล้านบาท			
เงินค้ำประกัน	ไม่มีเงินค้ำประกัน	10%	15%	25%
อัตราดอกเบี้ย	TISCO's MLR +1.00%	TISCO's MLR	TISCO's MLR +1.25%	TISCO's MLR +0.50%
ระยะเวลาผ่อนชำระ	48 เดือน	48 เดือน	48 เดือน	48 เดือน
จำนวนการทำ Rating	Rating ที่ 1	Rating ที่ 2	Rating ที่ 3	Rating ที่ 4

จากตารางที่ 4.4 พบว่าในวงเงินกู้เดียวกันที่ 100.00 ล้านบาท แต่มีเงื่อนไขที่ต่างกันออกไป ทำให้ต้องทำ Rating ตามแต่ละเงื่อนไขทั้งหมด ซึ่งเป็นการใช้เวลานานในกระบวนการทำเรื่องเพื่อเสนอต่อคณะกรรมการพิจารณาสินเชื่อ ทั้งนี้จากตารางเป็นเพียงเงื่อนไขตัวอย่างเท่านั้น ซึ่งจากกรณีตัวอย่างนี้ หากมีการเพิ่มระยะเวลาผ่อนชำระเป็น 36 เดือนเข้าไปในแต่ละเงื่อนไข จะทำให้

ต้องเพิ่มการทำ Rating เป็นทั้งหมด 8 Rating ซึ่งเป็นการเพิ่มระยะเวลาการทำงานที่นานขึ้น โดยผลของ Rating นี้ทางแผนก Risk Management จะนำไปใช้ต่ออีกทีหนึ่งในการคำนวณเพื่อตั้งเงินสำรองของธนาคารตั้งแต่ก่อนเบิกใช้วงเงิน อย่างไรก็ตามการตั้งเงินสำรองดังกล่าวจะคำนวณจากผลของ Rating ที่แย่ที่สุด ซึ่งคือการตั้งสำรองสูงสุดที่เป็นไปได้ของแต่ละผู้กู้ ด้วยเหตุนี้จึงทำให้ทางธนาคารสามารถลดการทำ Rating ให้เหลือเพียง Rating เดียวที่เป็นเงื่อนไขที่แย่ที่สุดในวงเงินนั้นๆ ซึ่งทำให้ลดระยะเวลาในการทำงานได้มาก เพื่อที่จะได้นำเวลาไปมุ่งในการวิเคราะห์ประเด็นอื่นที่สำคัญแทน

นอกจากนี้ธนาคารควรพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อนำมาใช้ในการทำ Credit Rating แทนการทำผ่าน Microsoft Excel เหมือนในปัจจุบัน โดยสร้างเป็นระบบ Corporate Credit Rating ทั้งนี้เพื่อเพิ่มความรวดเร็วในการทำงานและเป็นการลดการสูญหายจากการรับส่งไฟล์ Microsoft Excel ระหว่างกัน ทั้งในแผนกและระหว่างแผนก โดยเมื่อมีการทำ Rating ในระบบแล้ว ก็จะทำให้ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องที่จำเป็นต้องนำผลของ Rating ไปใช้ทำงานต่อสามารถดึงข้อมูลจากระบบได้ทันที โดยเป็นข้อมูลที่ถูกต้องและเป็นข้อมูลชุดเดียวกัน

4.4.4 การพัฒนาระบบการประมาณการความสามารถในการชำระหนี้

เนื่องด้วยธนาคารทิสโก้ยังเป็นธนาคารขนาดเล็ก จะไม่มีการแยกเจ้าหน้าที่วิเคราะห์สินเชื่อไปประจำในสินเชื่อสำหรับอุตสาหกรรมหรือธุรกิจแต่ละประเภท แต่จะเป็นการหมุนเวียนกันไปแล้วแต่ว่าเจ้าหน้าที่ท่านใดสะดวกก็จะรับลูกค้ารายนั้น โดยไม่จำกัดประเภทของธุรกิจ ซึ่งในการประมาณการความสามารถในการชำระหนี้ของเจ้าหน้าที่แต่ละคนก็จะมีการทำเป็นรูปแบบของตัวเอง ไม่มีการทำแบบจำลองสำเร็จรูปที่มีมาตรฐานอย่างในธนาคารขนาดใหญ่ ทำให้ในส่วนนี้เป็นการเพิ่มเวลาในการทำงาน รวมถึงอาจเกิดปัญหาการประมาณการที่ไม่มีความเป็นมาตรฐาน ดังนั้นธนาคารทิสโก้จะต้องมีการพัฒนาแบบจำลองสำหรับการประมาณการความสามารถในการชำระหนี้ ทั้งนี้เนื่องจากลูกค้าที่มาทำการเช่าซื้ออยู่กับธนาคารส่วนใหญ่อยู่ในธุรกิจขนส่ง โดยเป็นการเช่าซื้อรถบรรทุก ในครั้งนี้จึงขอทำแบบจำลองในการประมาณการความสามารถในการชำระหนี้สำหรับธุรกิจขนส่ง โดยทำเป็นค่าตัวเลขที่ต้องใส่ (Input) เพื่อใช้ในการคำนวณ ดังนี้

ตารางที่ 4.5 แสดงข้อมูลที่ต้องกรอกเพื่อคำนวณหารายได้และต้นทุนค่าเชื้อเพลิงในแบบจำลองการประมาณการความสามารถในการชำระหนี้ธุรกิจขนส่ง

รายการ	ผู้ว่าจ้าง A	ผู้ว่าจ้าง B
จำนวนรถของบริษัทเอง (คัน)	Input	Input
ค่าขนส่ง/เที่ยว	Input	Input
ระยะทางขนส่ง/เที่ยว (กม.)	Input	Input
จำนวนเที่ยว/เดือน	Link กับค่ามาตรฐาน	Link กับค่ามาตรฐาน
อัตราสิ้นเปลืองของเชื้อเพลิง	x.xx	y.yy
ราคาเชื้อเพลิง	xx บาท/ลิตร	yy บาท/กิโลแกลส
จำนวนรถร่วม (คัน)	Input	
อัตรากำไรเติบโต (Growth %)	Input	

จากตาราง 4.5 เป็นข้อมูลที่ต้องกรอก (Input) เพื่อให้แบบจำลองการประมาณการความสามารถในการชำระหนี้แสดงผลได้ ซึ่งจะออกมาเป็นรายได้จากการบริการขนส่งและต้นทุนค่าเชื้อเพลิงของบริษัท ทั้งนี้ขออธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับตัวแปรบางตัว ซึ่งได้แก่

- จำนวนเที่ยว/เดือน ในส่วนนี้จะเริ่มจากการสอบถามข้อมูลจากลูกค้าก่อน หากไม่ได้ข้อมูลจึงใช้จำนวนเที่ยวที่เป็นค่ามาตรฐานของธนาคาร ซึ่งเป็นการคำนวณที่อิงจากระยะทางในการขนส่ง จำนวนชั่วโมงที่พนักงานขับรถใช้วิ่งต่อวัน และจำนวนวันที่วิ่งทั้งหมดในหนึ่งเดือน
- อัตราสิ้นเปลือง ในส่วนนี้ทางธนาคารจะใช้ค่าเฉลี่ยมาตรฐานที่มาจากการเก็บบันทึกข้อมูลลูกค้าเดิมที่อยู่ในธุรกิจขนส่ง ประกอบกับข้อมูลการคำนวณอัตราสิ้นเปลืองของเครื่องขั้ววิศวกรรมเครื่องกลแห่งประเทศไทย ทั้งนี้ค่าที่ได้ระหว่างรถน้ำมันและรถเอ็นจีวีจะต่างกัน
- ราคาเชื้อเพลิง ในส่วนนี้แบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ รถน้ำมันและรถเอ็นจีวี โดยทั้งสองประเภทจะอิงราคาในตลาด
- จำนวนรถร่วม ในส่วนนี้ใช้เพื่อเป็นการแบ่งรายได้ระหว่างรถกรรมสิทธิ์ของบริษัทเอง และรถร่วมบริการจากภายนอก รวมถึงเพื่อใช้ในการคิดเป็นต้นทุนจากรถร่วมบริการอีกด้วย

ตารางที่ 4.6 แสดงข้อมูลที่ต้องกรอกเพื่อคำนวณหาต้นทุนที่นอกเหนือจากค่าเช่าเพลิงในแบบจำลอง
การประมาณการความสามารถในการชำระหนี้ธุรกิจขนส่ง

ต้นทุน	เฉลี่ย/เดือน
เงินเดือนพนักงานขับรถ/คน	Input
ค่าซ่อมบำรุงและอะไหล่/คัน	Input
ค่าเบี้ยประกันภัยรถบรรทุก/คัน	Input
อัตราการเติบโต (Growth %)	Input

ตารางที่ 4.7 แสดงข้อมูลที่ต้องกรอกเพื่อคำนวณหาค่าใช้จ่ายในการบริหารในแบบจำลองการ
ประมาณการความสามารถในการชำระหนี้ธุรกิจขนส่ง

ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	จำนวน (คน)	ค่าใช้จ่าย/คน/เดือน
พนักงานสำนักงาน	Input	Input
ช่างซ่อมบำรุง	Input	Input
ค่าใช้จ่ายอื่นๆ เช่น ค่าสาธารณูปโภค, ค่าเช่า และค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ดอื่นๆ	Input (เฉลี่ย/เดือน)	
อัตราการเติบโต (Growth %)	Input	

จากตารางที่ 4.6 และ 4.7 เป็นข้อมูลที่ต้องกรอก (Input) เพื่อให้แบบจำลองการประมาณการความสามารถในการชำระหนี้แสดงผลได้ โดยเป็นในส่วนของด้านต้นทุนต่างๆ ที่นอกเหนือจากต้นทุนค่าเช่าเพลิง รวมถึงค่าใช้จ่ายในการบริหาร โดยต้นทุนและค่าใช้จ่ายเหล่านี้เบื้องต้นจะมาจากการสอบถามข้อมูลลูกค้า อย่างไรก็ตามหากไม่มีข้อมูล ทางธนาคารจะใช้ค่าเฉลี่ยที่มาจากการเก็บบันทึกข้อมูลลูกค้าเดิมที่อยู่ในธุรกิจขนส่ง

ตารางที่ 4.8 แสดงข้อมูลที่ต้องกรอกเพื่อคำนวณหาภาระหนี้ของบริษัทในแบบจำลองการประมาณการความสามารถในการชำระหนี้ธุรกิจขนส่ง

ภาระหนี้เดิม	Input
ภาระหนี้ในการอนุมัติครั้งนี้	
วงเงิน (ล้านบาท)	Input
ระยะเวลาผ่อนชำระ (เดือน)	Input
อัตราดอกเบี้ย (%)	Input
เดือน/ปี ที่เริ่มผ่อนชำระ	Input

จากตารางที่ 4.8 เป็นข้อมูลที่ต้องกรอก (Input) เพื่อให้แบบจำลองการประมาณการความสามารถในการชำระหนี้แสดงผลได้ โดยเป็นในส่วนของภาระหนี้ทั้งภาระหนี้ที่มีอยู่เดิมตามผลตรวจเครดิตบูโรของผู้กู้ รวมถึงรายละเอียดภาระหนี้ใหม่ที่ทำกรอกขออนุมัติ ทั้งนี้เมื่อกรอกข้อมูลครบถ้วนทั้งหมดแล้ว แบบจำลองก็จะประมวลผลคำนวณออกมาเป็นตารางการประมาณการความสามารถในการชำระหนี้เพื่อดูกระแสเงินสดสุทธิว่ามีค่าเป็นบวกหรือลบ เป็นอันจบขั้นตอนในส่วนของการประมาณการความสามารถในการชำระหนี้

จากกลยุทธ์หรือวิธีการในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการวิเคราะห์สินเชื่อ 4 อย่างข้างต้น จะช่วยลดระยะเวลากระบวนการวิเคราะห์สินเชื่อในบางส่วนได้ ดังตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 แสดงระยะเวลาหลังการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการวิเคราะห์สินเชื่อ

	ก่อนปรับ	หลังปรับ
กระบวนการวิเคราะห์สินเชื่อ	ระยะเวลาที่ใช้เฉลี่ย	
ข้อมูลภาระหนี้จากสถาบันการเงินต่างๆ ตามผลตรวจเครดิตบูโร	0.75 วัน	0.30 วัน
ข้อมูลประวัติการเบิกเงินกู้และประวัติการผ่อนชำระกับธนาคารทีสโก้	0.75 วัน	0.30 วัน
การประมาณการความสามารถในการชำระหนี้	1.00 วัน	0.50 วัน
กระบวนการทำ Credit Rating	0.50 วัน	0.25 วัน

จากตารางที่ 4.9 หลังจากที่มีการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการวิเคราะห์สินเชื่อผ่าน 4 วิธีดังกล่าวมาแล้ว จะพบว่าช่วยลดกระบวนการที่ใช้เวลานานเกินไปให้ลดลงได้ ซึ่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์สินเชื่อสามารถเอาเวลาไปให้ความสำคัญและจดจ่อในการวิเคราะห์ประเด็นอื่นที่มีความสำคัญ ส่งผลให้การวิเคราะห์สินเชื่อทำได้อย่างมีคุณภาพก่อนนำเสนอต่อคณะกรรมการพิจารณาสินเชื่อ และทำให้การตัดสินใจอนุมัติสินเชื่อสามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นผลให้หนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ของธนาคารลดต่ำลงหรือไม่เพิ่มขึ้นจากเดิม อย่างไรก็ตามเพื่อให้กลยุทธ์ทั้งหมดนี้มีประสิทธิภาพ จะต้องนำมาประยุกต์ใช้จริงให้เห็นผลอย่างเป็นรูปธรรม ดังจะกล่าวในบทที่ 5 ต่อไป

บทที่ 5

การประยุกต์ใช้กลยุทธ์

ขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติ (Strategy Implementation) ถือเป็นขั้นตอนสำคัญในการแก้ไขปัญหาให้องค์กร เพราะแม้ว่าเราจะมีกระบวนการระบุปัญหา วิเคราะห์ปัญหาและหาสาเหตุของปัญหา รวมถึงมีการกำหนดแนวทางและกลยุทธ์ในทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นกลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจและกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการไว้ดีแล้ว แต่หากไม่มีการนำกลยุทธ์ดังกล่าวไปใช้ในทางปฏิบัติให้เกิดผลลัพธ์อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรก็ไม่ว่าจะบรรลุเป้าหมายได้ ดังนั้นการนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติสำหรับธนาคารทิสโก้ จะต้องมีการวางแผนอย่างเป็นขั้นเป็นตอน มีการนำเครื่องมือต่างๆ เข้ามาช่วย โดยจะใช้หลักการบริหารจัดการ โครงการ (Project Management) หลักการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) และหลักการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

5.1 การบริหารจัดการโครงการ (Project Management)

โครงการ (Project) หมายถึง กระบวนการทำงานที่ประกอบไปด้วยกิจกรรมหลายๆ อย่าง ซึ่งมีการทำไปตามลำดับ โดยการทำงานจะต้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ทั้งนี้การบริหารจัดการโครงการจะต้องมีการกำหนดระยะเวลาและงบประมาณ นอกจากนี้ในการดำเนินงานโครงการจะต้องมีผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบต่อโครงการ มีหน้าที่ในการบริหารงานและกิจกรรมต่างๆ ให้เป็นไปตามแผนงาน เหมาะสมกับช่วงเวลาและงบประมาณที่ตั้งไว้ ซึ่งสำหรับกรณีศึกษาของธนาคารทิสโก้นี้จะเป็นการบริหารจัดการโครงการในการพัฒนากระบวนการทำงาน เพื่อให้กระบวนการวิเคราะห์สินเชื่อมีความรวดเร็วและมีคุณภาพมากขึ้น เพื่อลดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้

ในการบริหารจัดการโครงการจะมีโปรแกรมสำเร็จรูปที่เรียกว่า Microsoft Project ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์หนึ่งภายใต้ตราสินค้าของ Microsoft Office โปรแกรมดังกล่าวถือเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการจัดการ การวางแผน และการติดตามโครงการที่มีประสิทธิภาพ โดยจะทำให้ผู้ใช้สามารถจัดสรรทรัพยากรและงบประมาณได้อย่างดี เพื่อให้โครงการนั้นส่งมอบได้ตรงตามเวลาที่ตั้งไว้ การใช้งานของโปรแกรม Microsoft Project จะมีการกรอกข้อมูลที่เกี่ยวข้องลงในระบบ ตั้งแต่การจัดการขั้นตอนการทำงาน ระยะเวลาที่ใช้ดำเนินงาน ทรัพยากรที่ต้องใช้ รวมถึงงบประมาณที่ใช้ใน

การดำเนินงานนั้น ซึ่งจะทำให้ผู้ใช้เห็นภาพรวมของโครงการที่ชัดเจนและสามารถปรับเปลี่ยนหรือโยกย้ายขั้นตอนการทำงานต่างๆ ได้ทันทีอย่างเหมาะสม โดยไม่กระทบต่อแผนโครงการใหญ่ เพื่อให้เรามีความยืดหยุ่นต่อสถานการณ์ต่างๆ และทำให้การบริหารจัดการโครงการทำได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด นอกจากนี้โปรแกรมยังสามารถคำนวณค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้น และมีการติดตามหรือการตรวจสอบความก้าวหน้าของโครงการ โดยสามารถเปรียบเทียบระหว่างแผนและผลลัพธ์ เพื่อใช้วัดความถี่หน้าของโครงการได้ กล่าวโดยสรุปข้อมูลสำคัญในการบริหารจัดการโครงการด้วยโปรแกรม Microsoft Project ได้แก่ รายละเอียดของงาน ค่าใช้จ่ายและระยะเวลา ทั้งนี้วิธีการวางแผนด้วยโปรแกรมสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. กำหนดรายละเอียดตัวกิจกรรมหรืองานที่ต้องทำ (Task name)
2. ชั่งระยะเวลา (Duration) ให้ใส่หน่วยของเวลา
3. กำหนดวันเริ่มต้นและสิ้นสุด (Start&Finish) ของแต่ละกิจกรรม
4. การปรับเปลี่ยนงานในแผนงานของโครงการ ในกรณีที่มีการเพิ่มหรือลดงาน
5. การกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างงานหรือกิจกรรม เพื่อให้ทราบลำดับก่อนหลังของงาน ซึ่งมีอยู่ 4 แบบ ได้แก่
 - FS (Finish-to-Start) เมื่อต้องการให้งานแรกเสร็จก่อนถึงจะเริ่มงานต่อไปได้ ถือเป็นแบบที่นิยมใช้กันเป็นมาตรฐานทั่วไป
 - FF (Finish-to-Finish) งานที่สัมพันธ์กันจะต้องเสร็จในเวลาเดียวกัน โดยไม่สนว่างานดังกล่าวจะเริ่มต้นพร้อมกันหรือไม่
 - SS (Start-to-Start) งานต้องเริ่มพร้อมกัน แต่ไม่จำเป็นต้องเสร็จพร้อมกัน
 - SF (Start-to-Finish) งานที่ 2 เสร็จก่อน จึงจะเริ่มงานที่ 1 ได้
6. การกำหนดจุดตรวจสอบ (Milestone) เพื่อดูความถี่หน้าของแผนงานโครงการ
7. การกำหนดจำนวนทรัพยากร (Resource) เป็นการประมาณการใช้ทรัพยากรล่วงหน้า ด้วยความรอบคอบจะทำให้แผนงานสอดคล้องกับทรัพยากรที่มี และสามารถทำให้ควบคุมงบประมาณให้ใกล้เคียงความจริงมากที่สุด
8. การจัดสรรทรัพยากรให้กับงาน โดยหลังจากกำหนดทรัพยากรให้กับงานแล้ว โปรแกรมจะคำนวณค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในแต่ละงาน
9. การบริหารทรัพยากร สามารถทำได้ 2 ลักษณะ คือใช้ทรัพยากรประเภทเดียวกันทำงานร่วมกัน หรือใช้ทรัพยากรต่างกันทำงานร่วมกัน
10. การติดตามงาน เป็นการปรับปรุงข้อมูลที่เกิดขึ้นจริงในแผนงานโครงการเทียบกับแผนงานที่วางไว้

สรุปได้ว่าโปรแกรม Microsoft Project สามารถช่วยในการบริหารจัดการได้หลายโครงการพร้อมกัน ผู้ใช้สามารถรู้ได้ทันทีว่าแผนงานแต่ละส่วนเริ่มต้นและเสร็จสิ้นเมื่อใด งานส่วนใดสามารถสลับเปลี่ยนกันได้ ใครเป็นผู้ดำเนินงานในส่วนนั้น ใช้งบประมาณเท่าใด รวมถึงการเทียบระหว่างกิจกรรมหรืองานที่วางแผนไว้กับงานที่เกิดขึ้นจริงว่าใกล้เคียงหรือต่างกันเพียงใด เพื่อปรับการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม ทำให้ภาพรวมของโครงการเป็นไปตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับกรณีศึกษาธนาคารทิสโก้ หลังจากที่ได้มีการระบุ วิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา และกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนากระบวนการวิเคราะห์สินเชื่อแล้ว ต่อไปจะเป็นการนำกลยุทธ์ดังกล่าวมาใช้จริง โดยกรณีศึกษานี้ถือเป็นโครงการการลดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ ซึ่งเป็นการพัฒนาระบบต่างๆ เพื่อช่วยกระบวนการวิเคราะห์สินเชื่อให้มีความรวดเร็วและมีคุณภาพมากขึ้น เพื่อลดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ ทำให้ธนาคารไม่ต้องตั้งสำรองหนี้สงสัยจะสูญ อันจะทำให้กำไรสุทธิของธนาคารลดน้อยลง ทั้งนี้สำหรับโครงการการลดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ มีส่วนประกอบที่สำคัญ 3 ส่วน ซึ่งคือ ระยะเวลา (Time) งบประมาณ (Cost) และคุณภาพงาน (Performance) โดยสามารถจัดลำดับความสำคัญของทั้ง 3 ส่วน ได้ดังตาราง

ตารางที่ 5.1 แสดงลำดับความสำคัญในแต่ละส่วนประกอบที่สำคัญของโครงการการลดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (Project Priority Matrix)

	Time	Cost	Performance
Constrain			x
Enhance		x	
Accept	x		

จากตารางที่ 5.1 พบว่าในโครงการการลดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ของธนาคารทิสโก้ จะกำหนดเรื่องคุณภาพของงาน (Performance) เป็นข้อจำกัดที่จะต้องทำได้อย่างมีประสิทธิภาพตามที่ตั้งไว้ คุณภาพงานที่ออกมาห้ามต่ำกว่ามาตรฐานที่วางไว้ (Constrain) ในส่วนของงบประมาณในการทำโครงการ (Cost) ถ้าเป็นไปได้จะต้องใช้งบประมาณต่ำกว่าเป้าที่กำหนดเอาไว้ (Enhance) และสำหรับระยะเวลาโครงการ (Time) อาจเลื่อนออกไปได้บ้าง เนื่องจากถือเป็นช่วงเริ่มแรกของการพัฒนากระบวนการวิเคราะห์สินเชื่อ ประสบการณ์หรือความเชี่ยวชาญของทีมงานยังมีไม่มากนัก ซึ่งอาจส่งผลต่อระยะเวลาในการทำโครงการนานเกินกว่าที่ตั้งไว้ (Accept)

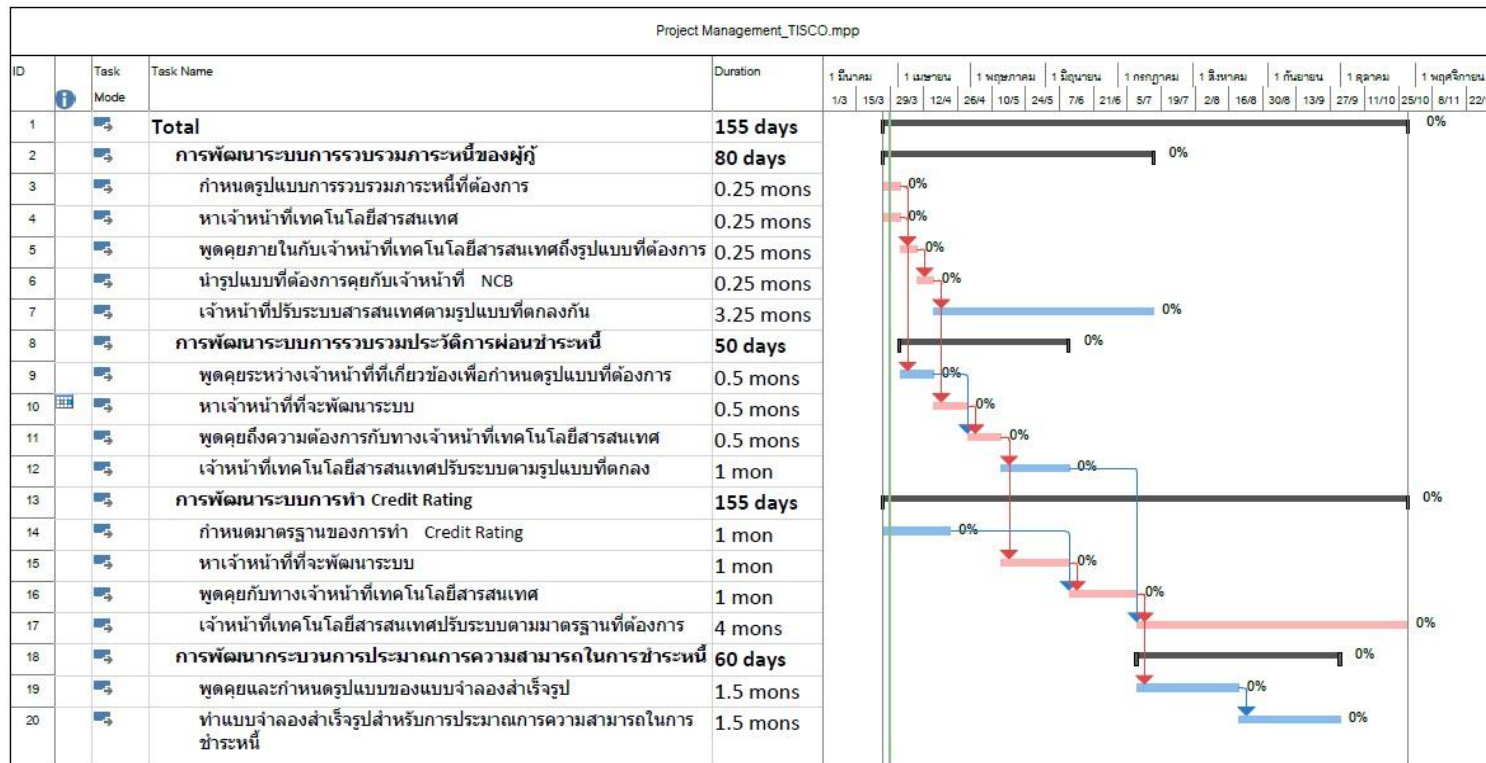
ทั้งนี้จากบทที่ 4 ว่าด้วยกลยุทธ์ในการพัฒนากระบวนการวิเคราะห์สินเชื่อซึ่งมีด้วยกัน 4 วิธี ได้แก่ การพัฒนาระบบสำหรับการรวบรวมภาระหนี้ของผู้กู้ การพัฒนาระบบสำหรับการรวบรวมประวัติการผ่อนชำระหนี้ การพัฒนาระบบการทำ Credit Rating และการพัฒนากระบวนการประมาณการความสามารถในการชำระหนี้ โดยทั้ง 4 วิธีมีระยะเวลาสิ้นสุดโครงการภายใน 6 เดือนนับตั้งแต่วันเริ่มโครงการ และมีงบประมาณที่ 500,000 บาท ซึ่งทั้ง 4 วิธีนั้นสามารถเริ่มทำไปพร้อมกันได้ อย่างไรก็ตามเพื่อให้เป็นการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและใช้ทรัพยากรได้อย่างเหมาะสมที่สุด จะสามารถแสดงลำดับความสำคัญและความสัมพันธ์ก่อนหลัง (Predecessors) รวมถึงทรัพยากรที่ต้องใช้ในงานหรือกิจกรรมต่างๆ ได้ดังตาราง



ตารางที่ 5.2 แสดงรายละเอียดย่อยของงานการพัฒนากระบวนการวิเคราะห์สินเชื่อทั้ง 4 อย่าง

งาน/กิจกรรม		ระยะเวลา (เดือน)	ความสัมพันธ์ ก่อนหลัง (Predecessors)	ทรัพยากร
1	Total			
2 การพัฒนาระบบการรวบรวมภาระหนี้ของผู้กู้				
3	- กำหนดรูปแบบที่ต้องการ	0.25 mons		พนักงานสินเชื่อ A
4	- หาเจ้าหน้าที่เทคโนโลยีสารสนเทศ	0.25 mons		Group Leader (IT)
5	- พุดคุยภายในกับเจ้าหน้าที่เทคโนโลยีสารสนเทศถึงรูปแบบที่ต้องการ	0.25 mons	3,4	พนักงานสินเชื่อ A, Group Leader (IT)
6	- นำรูปแบบที่ต้องการคุยกับเจ้าหน้าที่ NCB	0.25 mons	5	พนักงานสินเชื่อ A, Group Leader (IT)
7	- เจ้าหน้าที่ปรับระบบสารสนเทศตามรูปแบบที่ตกลงกัน	3.25 mons	6	พนักงานสารสนเทศทีม A
8 การพัฒนาระบบการรวมประวัติการผ่อนชำระหนี้				
9	- พุดคุยระหว่างเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดรูปแบบที่ต้องการ	0.50 mons	3	พนักงานสินเชื่อ A, พนักงานปฏิบัติงาน A
10	- หาเจ้าหน้าที่ที่จะพัฒนาระบบ	0.50 mons	6	Group Leader (IT)
11	- พุดคุยถึงความต้องการกับทางเจ้าหน้าที่เทคโนโลยีสารสนเทศ	0.50 mons	9,10	Group Leader (IT), พนักงานสินเชื่อ A, พนักงานปฏิบัติงาน A
12	- เจ้าหน้าที่เทคโนโลยีสารสนเทศปรับระบบตามรูปแบบที่ตกลง	1 mon	11	พนักงานสารสนเทศทีม B
13 การพัฒนาระบบการทำ Credit Rating				
14	- กำหนดมาตรฐานของการทำ Credit Rating	1 mon		พนักงานสินเชื่อ B
15	- หาเจ้าหน้าที่ที่จะพัฒนาระบบ	1 mon	11	Group Leader (IT)
16	- พุดคุยกับเจ้าหน้าที่เทคโนโลยีสารสนเทศ	1 mon	14,15	Group Leader (IT), พนักงานสินเชื่อ B
17	- เจ้าหน้าที่เทคโนโลยีสารสนเทศปรับระบบตามรูปแบบที่ต้องการ	4 mons	12,16	พนักงานสารสนเทศทีม B
18 การพัฒนากระบวนการประมาณการความสามารถในการชำระหนี้				
19	- พุดคุยและกำหนดรูปแบบของแบบจำลองสำเร็จรูป	1.5 mons	16	พนักงานสินเชื่อ A, พนักงานสินเชื่อ B
20	- ทำแบบจำลองสำเร็จรูปสำหรับการประมาณการความสามารถในการชำระหนี้	1.5 mons	19	พนักงานสินเชื่อ A, พนักงานสินเชื่อ B

จากตารางที่ 5.2 เป็นตารางแสดงรายละเอียดย่อยของงานการพัฒนากระบวนการวิเคราะห์หนี้เชื่อทั้ง 4 อย่าง โดยแต่ละงานหลักก็จะมีส่วนย่อยๆ แยกรายละเอียดออกไป และมีระยะเวลาในการดำเนินงานของแต่ละงานย่อย รวมถึงความสัมพันธ์ก่อนหลังระหว่างงานแต่ละงาน นอกจากนี้ยังบอกถึงทรัพยากรที่ต้องใช้อีกด้วย ทั้งนี้จากตารางข้างต้นสามารถนำมาทำเป็นแผนผังกำหนดงาน (Gantt Chart) ได้ดังภาพที่ 5.1



ภาพที่ 5.1 แสดงตัวอย่างแผนผังกำหนดงาน (Gantt Chart) โครงการการลดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ของธนาคารทีสโก้
หมายเหตุ: ระยะเวลาที่ใช้ดำเนินงาน เป็นจำนวนวันเฉพาะวันทำการเท่านั้น ไม่นับวันหยุดเสาร์อาทิตย์และวันหยุดนักขัตฤกษ์

จากภาพที่ 5.1 ที่เป็นแผนผังกำหนดงาน (Gantt Chart) พบว่าเส้นทางวิกฤต หรือที่เรียกว่า Critical Path (แสดงด้วยเส้นสีชมพู) ได้แก่ การกำหนดรูปแบบการรวบรวมภาระหนี้ที่ต้องการ การหาเจ้าหน้าที่เทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการรวบรวมภาระหนี้ของผู้กู้ การพูดคุยภายในกับเจ้าหน้าที่เทคโนโลยีสารสนเทศถึงรูปแบบที่ต้องการ การนำรูปแบบที่ต้องการคุยกับเจ้าหน้าที่ NCB การหาเจ้าหน้าที่ที่จะพัฒนาระบบการรวบรวมประวัติการผ่อนชำระหนี้ การพูดคุยถึงความต้องการกับทางเจ้าหน้าที่เทคโนโลยีสารสนเทศ การหาเจ้าหน้าที่ที่จะพัฒนาระบบ Credit Rating การพูดคุยกับทางเจ้าหน้าที่เทคโนโลยีสารสนเทศ และการที่เจ้าหน้าที่เทคโนโลยีสารสนเทศปรับระบบตามมาตรฐานที่ต้องการ ซึ่งกิจกรรมหรืองานเหล่านี้ถือเป็นงานหลักที่ไม่สามารถเลื่อนวันเริ่มดำเนินงานได้ เพราะจะกระทบต่อระยะเวลาทั้งหมดของโครงการ โดยในแผนผังกำหนดงานข้างต้นเป็นลำดับความสัมพันธ์ของงานที่เหมาะสมในการดำเนินงาน ซึ่งเป็นการพิจารณาจากระยะเวลาและทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดแล้ว อย่างไรก็ตามในการปฏิบัติงานจริงอาจมีปัจจัยต่างๆ ที่ทำให้ความคืบหน้าของงานจริงไม่ตรงกับแผนที่วางเอาไว้ โดยเราจะต้องทำการเลื่อนกิจกรรมบางกิจกรรมที่สามารถล่าช้าออกไปได้โดยที่ไม่ทำให้ระยะเวลาของโครงการเสร็จล่าช้าออกไป ซึ่งเราเรียกเวลานี้ว่า Slack Time ซึ่งเป็นการปรับเลื่อนวันเริ่มของงานออกไปได้อย่างเหมาะสม โดยกิจกรรมที่สามารถเลื่อนวันเริ่มดำเนินงานออกไปได้นั้นจะไม่ใช่เส้นทางวิกฤต (Non-Critical Path ซึ่งแสดงด้วยเส้นสีฟ้า)

จากที่กล่าวมา พบว่างานบางประเภทสามารถเริ่มพร้อมกันได้โดยไม่ต้องรอให้งานใดงานหนึ่งเสร็จก่อน ทั้งนี้หากเริ่มทำพร้อมกันอาจทำให้องค์กรบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดได้ไม่ดี ส่งผลต่องบประมาณที่ต้องนำไปใช้จ่ายทรัพยากรต่างๆ เพิ่มเติม อย่างไรก็ตามสำหรับงานที่ไม่ใช่เส้นทางวิกฤต (Non-Critical Path) จะสามารถเลื่อนระยะเวลาการเริ่มต้นออกไปได้ ดังนั้นเพื่อเป็นการบริหารจัดการทรัพยากรให้ใช้ได้เหมาะสมที่สุด จึงต้องมีการวางแผนการจัดการโครงการ ซึ่งโปรแกรม Microsoft Project นี้สามารถช่วยในการคำนวณได้ว่าจะต้องมีการจัดลำดับงานแต่ละประเภทอย่างไร เพื่อให้ได้ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าที่สุดภายใต้ระยะเวลาและงบประมาณที่มี โดยยังคงคุณภาพงานที่มีประสิทธิภาพ

5.2 การจัดการความเสี่ยง (Risk Management)

ความเสี่ยง (Risk) เป็นเรื่องของอนาคตที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งอาจทำให้เกิดเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งขึ้น และเหตุการณ์นั้นส่งผลกระทบต่อให้องค์กรไปไม่ถึงเป้าหมาย โดยเป็นการสร้างความเสียหายต่อองค์กรไม่ว่าจะเป็นด้านผลประกอบการที่เป็นตัวเงิน หรือเป็นการทำลาย

ชื่อเสียงขององค์กร ดังนั้นหลักคิดของเครื่องมือการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) คือเรื่องของการเตรียมความพร้อมและการกำหนดแนวทางการตัดสินใจที่ดี ซึ่งจะช่วยให้แต่ละองค์กรสามารถทำการเลือกและตัดสินใจได้ดี มีเหตุมีผลมากขึ้น เพื่อให้เกิดความผิดพลาดและความเสียหายน้อยที่สุด ทั้งนี้ความเสี่ยงสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ 1. ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก (External Risk) ซึ่งเป็นสิ่งที่ควบคุมไม่ได้ เช่น ความไม่สงบทางการเมือง ภัยธรรมชาติ สังคม เทคโนโลยี กฎหมาย เป็นต้น และ 2. ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน (Internal Risk) เป็นสิ่งที่เกิดจากกระบวนการดำเนินงานภายในบริษัทเอง ซึ่งสามารถแก้ไขหรือป้องกันได้

สำหรับโครงการการลดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ของธนาคารทีเอสโก้ โดยการพัฒนา ระบบและกระบวนการวิเคราะห์สินเชื่อให้รวดเร็วและมีคุณภาพมากขึ้น จะมีความเสี่ยงแบ่งออกได้ เป็นดังนี้

1. ความเสี่ยงของการพัฒนาระบบและกระบวนการเกิดความล่าช้า: ถือเป็นความเสี่ยงที่ อาจเกิดขึ้นได้จากโครงการ ซึ่งเกิดได้จากหลายสาเหตุ เช่น พนักงานหรือเจ้าหน้าที่ซึ่งมีความสามารถ ไม่สูงนัก ไม่มีความเชี่ยวชาญในงานพอ จึงใช้เวลานาน การมีทรัพยากรที่จำกัดทำให้ไม่สามารถ ทำงานได้ตามกำหนดเวลา เป็นต้น

2. ความเสี่ยงการพัฒนาระบบและกระบวนการเกิดความผิดพลาด: อาจเกิดจากการ สื่อสารที่ไม่เข้าใจกันหรือเข้าใจกันผิดพลาด ทำให้งานที่ออกมาผิดไปจากรูปแบบที่ต้องการ จึงต้อง กลับไปแก้ไขงานใหม่ ซึ่งทำให้เสียทั้งเวลาและงบประมาณ

3. ความเสี่ยงที่พนักงานไม่เห็นความสำคัญของการพัฒนาระบบและปรับกระบวนการ: เมื่อระบบและกระบวนการถูกปรับปรุงและพัฒนาออกมาใช้แล้ว สิ่งที่ทำให้องค์กรไม่ประสบความสำเร็จคือการที่พนักงานไม่เห็นด้วยกับสิ่งที่พัฒนา เกิดเป็นการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to Change) ซึ่งอาจเกิดจากการที่พนักงานเคยชินกับการทำงานแบบเดิมๆ ไม่ชอบการ เปลี่ยนแปลง

4. ความเสี่ยงที่ระบบเกิดปัญหาขัดข้องใช้งานไม่ได้ ระบบฐานข้อมูลเกิดความเสียหาย: อาจเกิดจากระบบไฟฟ้าขัดข้อง ไฟฟ้าดับ ระบบยังไม่สมบูรณ์มีข้อผิดพลาด ซึ่งอาจทำให้เจ้าหน้าที่ ดึงข้อมูลไปใช้อย่างผิดๆ ส่งผลโดยตรงกับคุณภาพงานที่ต่ำลง

ความเสี่ยง 4 ประการข้างต้น แบ่งออกเป็นสองส่วน กล่าวคือ ข้อ 1 และ 2 เป็นความ เสี่ยงระหว่างการทำโครงการ ส่วนข้อ 3 และ 4 เป็นความเสี่ยงหลังจากการทำโครงการเสร็จสิ้น แล้ว ทั้งนี้เมื่อระบบความเสี่ยงออกมาได้แล้ว ก็จะนำเหตุการณ์เหล่านั้นมาจัดลำดับความสำคัญ ผ่าน การประเมินความเสี่ยงที่พิจารณาจากโอกาสในการเกิดและความรุนแรงของผลกระทบหากเกิด เหตุการณ์นั้นจริง ซึ่งแสดงได้ดังตาราง

ตารางที่ 5.3 แสดงการประเมินความเสี่ยงของโครงการการลดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้

ความเสี่ยง (Risk)	โอกาสในการเกิด (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)
การพัฒนาระบบและกระบวนการเกิดความล่าช้า	ปานกลาง	ปานกลาง
การพัฒนาระบบและกระบวนการเกิดความผิดพลาด	ปานกลาง	มาก
พนักงานไม่เห็นความสำคัญของการพัฒนาและปรับกระบวนการ	ปานกลาง	มาก
ระบบเกิดปัญหาขัดข้องใช้งานไม่ได้ ระบบฐานข้อมูลเกิดความเสียหาย	น้อย	มาก

จากตารางที่ 5.3 เป็นการประเมินความเสี่ยงของโครงการการลดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ โดยสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ความเสี่ยงการพัฒนาระบบและกระบวนการเกิดความล่าช้า: เนื่องจากเป็นโครงการที่เริ่มพัฒนา จึงทำให้เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องยังไม่มีความเชี่ยวชาญเพียงพอ รวมถึงอาจมีการวางแผนจัดการที่ไม่ดี บริหารทรัพยากรได้ไม่เหมาะสม ทำให้ความเสี่ยงนี้มีโอกาสเกิดปานกลาง อย่างไรก็ตามเมื่อเกิดขึ้นแล้วก็ยังไม่ส่งผลกระทบต่อรุ่นแรกนัก ถือเป็นผลกระทบระดับปานกลาง เนื่องจากยังสามารถหันกลับมาใช้ระบบหรือวิธีการดำเนินงานแบบเดิมไปก่อนได้

2. ความเสี่ยงการพัฒนาระบบและกระบวนการเกิดความผิดพลาด: การสื่อสารเป็นเรื่องที่สำคัญ อย่างไรก็ตามอาจเกิดการสื่อสารที่ผิดพลาด ทำให้เกิดความเข้าใจกันไปคนละอย่าง เนื่องจากเจ้าหน้าที่ที่เป็นด้านการปฏิบัติงานจริงหรือที่เป็นด้านการจัดการ กับเจ้าหน้าที่เทคโนโลยีสารสนเทศ จะมีความเข้าใจกันยาก เนื่องจากพูดกันคนละภาษา กล่าวคือ เจ้าหน้าที่เทคโนโลยีสารสนเทศจะเชี่ยวชาญด้านเทคนิคเป็นหลัก ก็จะคุยด้านที่เป็นเทคนิค ทำให้บางครั้งมีการสื่อสารที่ทำให้เกิดความเข้าใจผิดพลาดกันได้ โอกาสในการเกิดความเสี่ยงนี้จึงอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้หากเกิดความผิดพลาดแล้วจะทำให้เสียทั้งเวลา ทรัพยากร งบประมาณ และเสียโอกาสอย่างมากในการที่จะนำระบบนั้นมาปรับใช้ในกระบวนการวิเคราะห์สินเชื่อได้อย่างทันที

3. ความเสี่ยงที่พนักงานไม่เห็นความสำคัญของการพัฒนาและปรับกระบวนการ: เมื่อมีการพัฒนาและปรับปรุงการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน เป็นที่แน่นอนว่าจะต้องมีพนักงานจำนวนหนึ่งไม่เห็นด้วยและอาจเกิดการต่อต้าน เนื่องจากเคยชินกับการทำงานแบบเดิมๆ ไม่เห็นถึงความสำคัญใดๆ ที่จะต้องมีการพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลง ซึ่งถือเป็นเรื่องปกติในองค์กร ดังนั้นจึงเป็นความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้นปานกลาง ซึ่งเรื่องของคนนี่เองถือเป็นสิ่งสำคัญที่สุดสิ่งหนึ่งเนื่องจากคนถือเป็นทรัพยากรสำคัญที่จะเป็นตัวนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้ หากคนต่อต้าน

การนำระบบที่พัฒนาแล้วเหล่านี้ไปใช้ สิ่งที่ทำมาก็ถือว่าไร้ความหมาย ดังนั้นผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์นี้将有ความรุนแรงสูงมาก

4. ความเสี่ยงที่ระบบเกิดปัญหาขัดข้อง ระบบฐานข้อมูลเกิดความเสียหาย: เป็นความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดได้น้อย เพราะโดยปกติระบบเหล่านี้将有ความปลอดภัยค่อนข้างสูง แต่หากเกิดความเสียหาย เช่น ระบบไฟฟ้ามีปัญหาทำให้ไม่สามารถใช้งานได้ ก็จะส่งผลกระทบต่อการทำงานอย่างมากเช่นกัน

เมื่อทราบถึงลำดับความสำคัญของความเสี่ยงแต่ละอย่างแล้ว เราจะต้องมีการเตรียมตัว และหาแนวทางที่เหมาะสมในการจัดการกับความเสี่ยงเหล่านั้น โดยการตอบสนองต่อความเสี่ยงต่างๆ มีด้วยกันหลายวิธี เช่น การยอมรับความเสี่ยงนั้น การยกเลิกกิจกรรมที่มีความเสี่ยง การถ่ายโอนความเสี่ยง เป็นต้น ซึ่งสำหรับการตอบสนองต่อความเสี่ยงของโครงการการลดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ของธนาคารทิสโก้ นี้ สามารถแจกแจงได้ดังตาราง



ตารางที่ 5.4 แสดงการตอบสนองต่อความเสี่ยงของ โครงการการลดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้

ความเสี่ยง (Risk)	การตอบสนอง (Response)	วิธีการ (How)	แผนสำรองฉุกเฉิน (Contingency Plan)
การพัฒนาระบบ และกระบวนการ เกิดความล่าช้า	ป้องกัน (ลดโอกาสและผลกระทบ)	การวางแผนโครงการที่ดี โดยใช้ โปรแกรม Microsoft Project เข้ามา ช่วยในการบริหารจัดการ	เพิ่มพนักงานเทคโนโลยี สารสนเทศในการพัฒนา ระบบ เพื่อเพิ่มความรวดเร็ว
การพัฒนาระบบ และกระบวนการ เกิดความผิดพลาด	ป้องกัน (ลดโอกาสและผลกระทบ)	- การสื่อสารถึงสิ่งที่ต้องการอย่าง ชัดเจนและคอยติดตามความ คืบหน้าสม่ำเสมอ - การจัดฝึกอบรมให้พนักงาน เพื่อให้มีรู้ความสามารถและ เชี่ยวชาญในงาน ซึ่งเป็นการลด ความผิดพลาดในงานได้	การจ้างหน่วยงานภายนอก (Outsource) ในการพัฒนา ระบบ
พนักงานไม่เห็น ความสำคัญของการพัฒนา ระบบ และปรับ กระบวนการ	ป้องกัน (ลดโอกาสและผลกระทบ)	ใช้หลักการบริหารจัดการการ เปลี่ยนแปลง (Change Management) เพื่อให้พนักงานเชื่อ เข้าใจและเห็น ความสำคัญของการพัฒนา และ นำไปปฏิบัติ	การออกเป็นคำสั่งในการทำ
ระบบเกิดปัญหา ขัดข้องใช้งานไม่ได้ ระบบฐานข้อมูล เกิดความเสียหาย	ป้องกัน (ลดโอกาสและผลกระทบ)	- ทำการปรับปรุง ดูแลและ ซ่อมแซมระบบอยู่เสมอ เพื่อให้มี ความพร้อมอยู่ตลอดเวลา - การทำระบบไฟสำรอง และระบบ สำรองในการ โอนถ่ายข้อมูล	นำระบบไฟสำรองหรือ ระบบการฟื้นฟูข้อมูล (Backup) มาใช้

จากตารางที่ 5.4 ทำให้ได้ทราบถึงวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยงต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นใน การดำเนิน โครงการการลดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ รวมถึงแผนสำรองฉุกเฉิน (Contingency Plan) กรณีเกิดความเสี่ยงนั้นๆ ขึ้นมาแล้ว เพื่อให้การดำเนินงานยังสามารถทำได้ ทั้งนี้เมื่อระบบหรือ กระบวนการที่ได้รับการปรับปรุงและพัฒนาออกมาแล้ว การจะนำไปให้พนักงานใช้นั้นเป็น

สิ่งจำเป็น เพราะหากพนักงานไม่นำไปใช้ สิ่งที่จะพัฒนามาก็ไร้ความหมาย แต่ในขณะเดียวกันการที่จะทำให้พนักงานนำไปใช้ก็เป็นสิ่งที่ท้าทายและทำได้ยาก ซึ่งถือเป็นเรื่องปกติที่จะมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance To Change) โดยอาจเกิดจากความเคยชินกับการทำงานเดิมๆ ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงและไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลง ดังนั้นการที่จะทำให้พนักงานนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจึงต้องใช้หลักการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ซึ่งเป็นทฤษฎีของจอห์น พี คอตเตอร์ (John P. Kotter, 1996) ที่มีอยู่ 8 ขั้นตอน (Kotter's 8 steps of change process) โดยจะนำหลักการนี้มาประยุกต์ใช้กับโครงการดังนี้

1. สร้างการตระหนักรู้ของความเร่งด่วนของการเปลี่ยนแปลง (Establish a sense of urgency): เป็นขั้นตอนแรกของการเปลี่ยนแปลง เป็นการปลุกให้พนักงานทราบถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง โดยแจ้งถึงสถานการณ์ของบริษัท เช่น ปัจจุบันธนาคารมีตัวเลขหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้สูงขึ้น ซึ่งมีผลต่อกำไรสุทธิของธนาคาร และกระทบต่อเงินได้พิเศษ (Bonus) ดังนั้นจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการวิเคราะห์สินเชื่อให้ดีขึ้น เพื่อให้ตัวเลขหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ดังกล่าวลดน้อยลงหรือไม่เพิ่มไปกว่าเดิม

2. สร้างทีมนำการเปลี่ยนแปลง (Create a guiding team): เป็นการสร้างทีมที่จะมาเป็นผู้นำในการใช้ระบบหรือกระบวนการใหม่นี้ โดยควรเป็นผู้ที่มีอำนาจโดยตำแหน่ง ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ มีความน่าเชื่อถือ มีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงาน มีความกระตือรือร้น เพื่อเป็นการทำเป็นตัวอย่างและชักจูงให้พนักงานคนอื่นทำตาม

3. พัฒนาวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน (Develop a vision and strategy): จะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ ซึ่งในที่นี้ไม่ใช่วิสัยทัศน์ขององค์กร (Organization Vision) แต่เป็นวิสัยทัศน์ในการเปลี่ยนแปลง (Change Vision) เพื่อช่วยอธิบายทิศทางของการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้พนักงานรู้ว่าทำไมเราจะต้องไปให้ถึงภาพนั้นในอนาคต และแสดงให้เห็นว่าเมื่อไปถึงแล้ว ภาพนั้นจะสวยงามเพียงใด

4. สื่อสารในการเปลี่ยนแปลงให้พนักงานเข้าใจและมีส่วนร่วม (Communicate the vision): เมื่อสร้างความเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลง สร้างทีมในการเปลี่ยนแปลง และกำหนด Change Vision อย่างชัดเจนแล้ว สิ่งต่อไปซึ่งสำคัญมากคือการสื่อสารและให้ข้อมูลต่างๆ แก่พนักงาน โดยเราจะต้องสื่อสารให้เข้าใจง่ายที่สุด ผ่านหลายช่องทาง และสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งในที่นี้ต้องสื่อสารให้ทราบว่ากระบวนการใหม่มาใช้ เป็นการเพิ่มความรวดเร็วและความถูกต้องในการทำงาน เพื่อคุณภาพของงานที่มีประสิทธิภาพ โดยจะต้องคอยสื่อสารย้ำเตือนอยู่เสมอ

5. มอบอำนาจให้ผู้อื่นปฏิบัติ (Empower people to act): ทำการสื่อสารวิสัยทัศน์ลงไปทำการปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะกับวิสัยทัศน์ รวมถึงการจัดฝึกอบรมพนักงานเพื่อให้มีความรู้

ความสามารถและความเชี่ยวชาญ โดยในที่นี่ต้องจัดการฝึกอบรมเกี่ยวกับการใช้ระบบสารสนเทศใหม่เพื่อให้พนักงานเกิดการเรียนรู้และคุ้นเคย

6. สร้างแผนชัยชนะในระยะสั้น (Create short-term / quick wins): โดยทั่วไปการเปลี่ยนแปลงต้องใช้เวลาาน บริษัทควรสร้างชัยชนะระยะสั้นเพื่อให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงที่ผ่านมามีผลจริง เช่น การแสดงถึงระยะเวลาที่ลดลงในการทำงานแต่ละเคส การมีคุณภาพสินค้าที่ดีขึ้น เป็นการแสดงผลสำเร็จจากความพยายามที่ผ่านมา เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ นอกจากนี้ผู้ที่ต่อต้านก็อาจลดลง เนื่องจากเห็นผลลัพธ์ที่ดีจากผู้อื่น และหันมาทำตาม

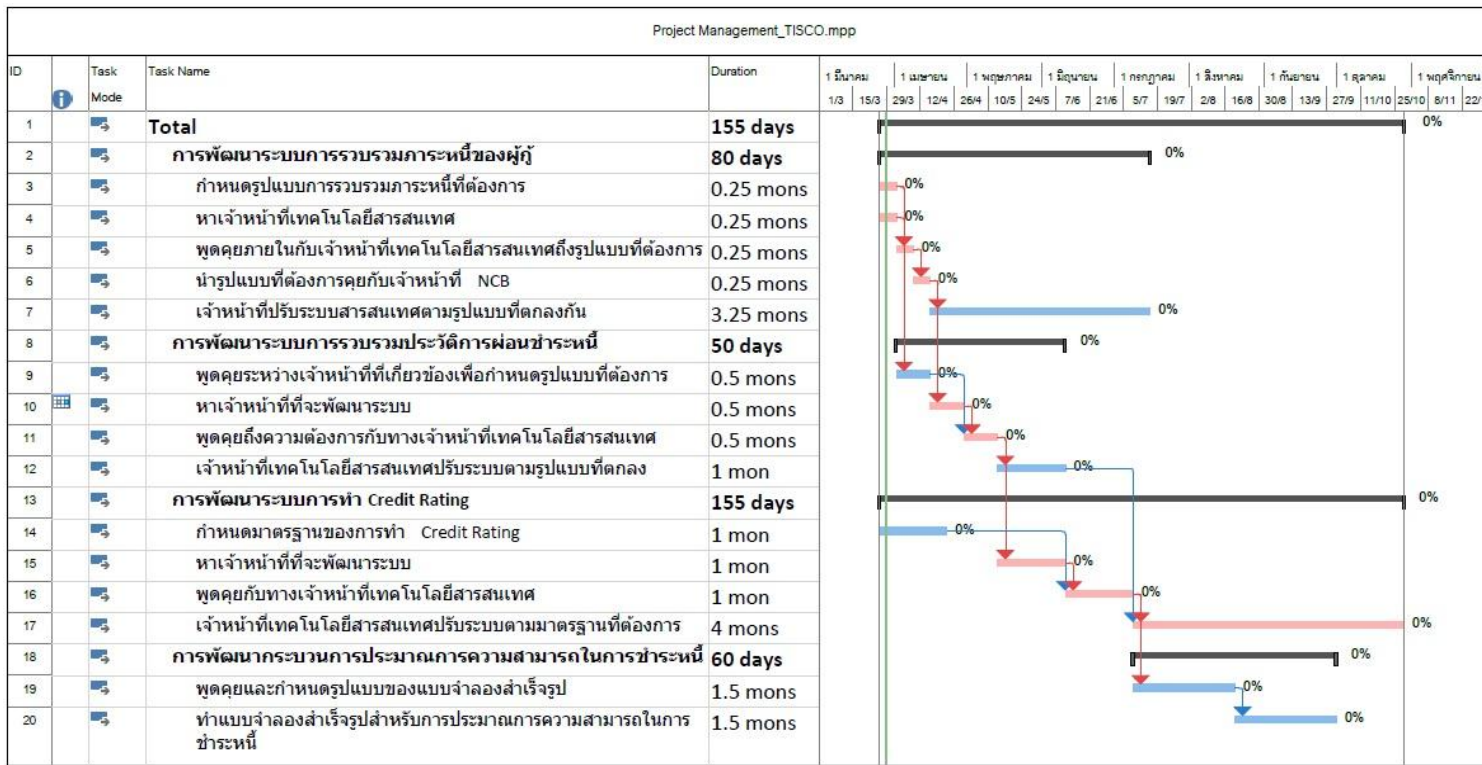
7. สร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (Make more change): ทำการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง พยายามหาวิธีการที่จะสร้างความเชื่อมั่นต่อการเปลี่ยนแปลงให้เกิดกับทุกคนในองค์กร

8. สร้างการเปลี่ยนแปลงให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร (Make change stick): ต้องมีการตอกย้ำค่านิยมของความสำเร็จจากการเปลี่ยนแปลง โดยทำการเปลี่ยนแปลงให้ฝังลึกจนเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

5.3 สรุปการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง

เมื่อวิเคราะห์สภาพปัญหา ปัจจัยที่มีผลต่อการแข่งขันทางธุรกิจ สาเหตุของปัญหา ตลอดจนการกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขันและพัฒนาการดำเนินงานของธนาคารติดใจแล้ว การจะนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประสิทธิภาพจะต้องมีการวางแผนที่ดี ด้วยการวางแผนและจัดการโครงการ (Project Management) รวมถึงพิจารณาถึงการจัดการความเสี่ยง (Risk Management) ที่เป็นสิ่งท้าทายหรือเป็นอุปสรรคในการดำเนินงาน โดยต้องมีการประเมินและตอบสนองต่อความเสี่ยงเหล่านั้นอย่างเหมาะสม นอกจากนี้เมื่อนำกลยุทธ์มาพัฒนาในองค์กรแล้วก็ต้องใช้หลักการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) เพื่อให้พนักงานเชื่อ เข้าใจ เห็นความสำคัญ และนำกลยุทธ์นั้นไปปฏิบัติใช้ในการดำเนินงานจริง เพื่อความมีประสิทธิภาพของกระบวนการวิเคราะห์สินเชื่อ ทั้งเป็นการลดระยะเวลาในการวิเคราะห์สินเชื่อ เพื่อจะได้นำเวลามาวิเคราะห์ความเสี่ยงหรือประเด็นต่างๆ ที่สำคัญได้มากขึ้นก่อนนำเรื่องเสนอต่อคณะกรรมการพิจารณาสินเชื่อ ทำให้คุณภาพของลูกค้าแต่ละรายเป็นลูกค้าที่อยู่ในเกณฑ์ดี ส่งผลต่อหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ของธนาคารลดลงหรือไม่เพิ่มขึ้นไปกว่าเดิม เป็นการเพิ่มความแข็งแกร่งของธนาคาร และจะสามารถทำให้ธนาคารบรรลุตามเป้าหมายที่วางเอาไว้ และเกิดเป็นความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

จากตารางที่ 5.2 เป็นตารางแสดงรายละเอียดย่อยของงานการพัฒนากระบวนการวิเคราะห์สินเชื่อทั้ง 4 อย่าง โดยแต่ละงานหลักก็จะมีงานย่อยๆ แยกรายละเอียดออกไป และมีระยะเวลาในการดำเนินงานของแต่ละงานย่อย รวมถึงความสัมพันธ์ก่อนหลังระหว่างงานแต่ละงาน นอกจากนี้ยังบอกถึง ทรัพยากรที่ต้องใช้อีกด้วย ทั้งนี้จากตารางข้างต้นสามารถนำมาทำเป็นแผนผังคุมกำหนดงาน (Gantt Chart) ได้ดังภาพที่ 5.1



ภาพที่ 5.1 แสดงตัวอย่างแผนผังคุมกำหนดงาน (Gantt Chart) โครงการการลดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ของธนาคารทีสโก้
หมายเหตุ: ระยะเวลาที่ใช้ดำเนินงาน เป็นจำนวนวันเฉพาะวันทำการเท่านั้น ไม่นับวันหยุดเสาร์อาทิตย์และวันหยุดนักขัตฤกษ์

บรรณานุกรม

- ฝ่ายนักลงทุนสัมพันธ์. 2554. “รายงานประจำปี 2553 ธนาคารทิสโก้ จำกัด (มหาชน)” [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.tisco.co.th/th/investorrelation/annualreportb.html> (7 กุมภาพันธ์ 2558).
- ฝ่ายนักลงทุนสัมพันธ์. 2555. “รายงานประจำปี 2554 ธนาคารทิสโก้ จำกัด (มหาชน)” [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.tisco.co.th/th/investorrelation/annualreportb.html> (7 กุมภาพันธ์ 2558).
- ฝ่ายนักลงทุนสัมพันธ์. 2556. “รายงานประจำปี 2555 ธนาคารทิสโก้ จำกัด (มหาชน)” [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.tisco.co.th/th/investorrelation/annualreportb.html> (7 กุมภาพันธ์ 2558).
- ฝ่ายนักลงทุนสัมพันธ์. 2557. “รายงานประจำปี 2556 ธนาคารทิสโก้ จำกัด (มหาชน)” [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.tisco.co.th/th/investorrelation/annualreportb.html> (7 กุมภาพันธ์ 2558).
- ฝ่ายนักลงทุนสัมพันธ์. 2558. “รายงานประจำปี 2557 ธนาคารทิสโก้ จำกัด (มหาชน)” [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.tisco.co.th/th/investorrelation/annualreportb.html> (7 กุมภาพันธ์ 2558).
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. 2557. “ผลการดำเนินงานของระบบธนาคารพาณิชย์ในไตรมาส 3 ปี 2557” [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา https://www.bot.or.th/Thai/PressandSpeeches/Press/_layouts/application/BOTNews/News.aspx?catID=&group=&pageNo=1 (7 กุมภาพันธ์ 2558).
- “Guru of Management: Michael E. Porter” [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา http://file.siam2web.com/cmma/micheal_e.porter.pdf (21 กุมภาพันธ์ 2558).
- Clifford, F., & Erik, W. (2011). Project Management. (5th ed.). McGraw Hill.