

กลยุทธ์การเพิ่มการแข่งขันเป็นผู้ให้บริการ Mobile Banking  
กรณีศึกษา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด มหาชน



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล  
พ.ศ. 2557

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

**กลยุทธ์การเพิ่มการแข่งขันเป็นผู้ให้บริการ Mobile Banking  
กรณีศึกษา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด มหาชน**

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 21 ธันวาคม พ.ศ. 2557



นางสาวน้ำฝน มั่งไกร  
ผู้วิจัย

ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,

D.B.A.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละมัย,

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พาสน์ ทีจมิตรพัทธ์,

D.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สามารถสำเร็จลุล่วงได้ ด้วยความกรุณาจากผู้มีพระคุณหลายท่านซึ่งคอยให้คำปรึกษา แนะนำ และดูแลข้าพเจ้ามาโดยตลอด ขอขอบพระคุณครอบครัวที่อบอุ่นตลอดระยะเวลาที่ข้าพเจ้าทำงานและศึกษาปริญญาโทมาจนบัดนี้ และขอขอบพระคุณประสบการณ์ทำงานจากธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด มหาชน อันเป็นที่มาของสารนิพนธ์ฉบับนี้ แต่ทั้งนี้ทั้งนั้น องค์ความรู้ก็ไม่อาจเกิดขึ้นได้ภายในช่วงเวลาเดียว ข้าพเจ้าขอขอบคุณ คณะครูอาจารย์ของข้าพเจ้าที่ผ่านมาทั้งหมด รวมถึงประสบการณ์การทำงานจากบริษัทต่างๆที่เปรียบเสมือนสถานที่ศึกษาในด้านวิชาความรู้ให้ประสบการณ์การทำงานที่ดี ได้ช่วยหลอมรวมประสบการณ์การทำงานของข้าพเจ้า จนสามารถนำความรู้ที่ได้เหล่านั้นสร้างโอกาสสำคัญในหน้าที่การทำงาน และที่สำคัญขอขอบคุณสมาชิก การจัดการและกลยุทธ์ วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล รุ่น 16A ทุกคน ที่ทำให้บรรยากาศ การศึกษาตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา ขณะที่ศึกษาอยู่ที่มหาวิทยาลัยมหิดลของข้าพเจ้า และนอกจากได้ วิชาความรู้ที่ดีแล้วข้าพเจ้าได้รับมิตรภาพที่ดีในชีวิตจริงเพิ่มขึ้น เป็นสังคมที่ดีที่มีความจริงใจที่ข้าพเจ้ารู้สึกว่าเป็นความประทับใจที่น่าจดจำ

ข้าพเจ้าขอขอบคุณ มหาวิทยาลัยมหิดล และคณาจารย์ทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้ให้แก่ข้าพเจ้าในวิชาการด้านต่างๆ โดยเฉพาะท่านอาจารย์ที่ปรึกษา ดร.ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช ที่เสียสละเวลาส่วนตัว เพื่อให้คำปรึกษาใส่ใจแนะนำแก่นักศึกษาทุกคน ดร.พาสน์ ภิรมย์ทรัพย์ ที่สละเวลาให้คำแนะนำปรึกษา เพื่อให้แนวทางในการวิเคราะห์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำสารนิพนธ์ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น รวมถึงเป็นคณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ และขอขอบพระคุณประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร. ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี ไว้ ณ ที่นี้ด้วย

สุดท้ายนี้ข้าพเจ้าขอขอบคุณทุกท่านที่อาจจะมีได้กล่าวถึง แต่ก็ได้มีส่วนร่วมในการหล่อหลอมความรู้ และทัศนวิสัยของข้าพเจ้า ให้ได้ใช้ความรู้ความสามารถในการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ขึ้น ขอกราบขอบพระคุณ

น้ำฝน มั่งไคร้



## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญรูปภาพ	ฉ
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	<b>1</b>
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 เกี่ยวกับธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด มหาชน	4
1.3 ธนาคารอิเล็กทรอนิกส์ของธนาคารไทยพาณิชย์	7
1.4 อุตสาหกรรมการแข่งขัน	9
1.5 ปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของบริษัท	12
<b>บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหา</b>	<b>14</b>
2.1 การวิเคราะห์โดยใช้ SWOT Analysis	14
2.1.1 ความหมายของ SWOT Analysis	14
2.1.2 วิเคราะห์ SWOT ของ Mobile Banking ธนาคารไทยพาณิชย์	16
2.2 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้ Five Forces Model	17
2.2.1 ความหมายของ Five Forces Model	18
2.2.2 วิเคราะห์ Five Forces Model ของ Mobile Banking ธนาคารไทยพาณิชย์	18
2.3 สรุปการวิเคราะห์ปัญหา	21
<b>บทที่ 3 ความสัมพันธ์ของปัญหา และผลที่เกิดขึ้น</b>	<b>22</b>
3.1 Causal Loop Diagram	22
3.2 โครงสร้างของปัญหา Mobile Banking ของธนาคารไทยพาณิชย์	23
<b>บทที่ 4 กลยุทธ์และการแก้ไขปัญหา</b>	<b>25</b>
4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)	26
4.2 กลยุทธ์ระดับองค์กร ของบริการ Mobile Banking ธนาคารไทยพาณิชย์	26
4.3 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)	28
4.4 กลยุทธ์ระดับธุรกิจของบริการ Mobile Banking ธนาคารไทยพาณิชย์	28

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.5 กลยุทธ์ระดับหน้าที่องค์กร (Functional Strategy)	31
4.5.1 กลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนา	31
4.5.2. กลยุทธ์ด้านปฏิบัติการ	32
4.5.3 กลยุทธ์ด้านการเงิน	32
4.5.4 กลยุทธ์ด้านการตลาด	32
4.5.5. กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Strategy)	33
<b>บทที่ 5   การนำกลยุทธ์ไปดำเนินการปฏิบัติจริง</b>	<b>34</b>
5.1 หลักการของ Balanced Scorecard (BSC)	34
5.2 มุมมองทั้งสี่ตามแนวคิดการบริหารวิธี Balanced Scorecard	35
5.2.1 มุมมองด้านการเงิน	35
5.2.2 มุมมองด้านลูกค้า	36
5.2.3 มุมมองด้านกระบวนการธุรกิจภายใน	37
5.2.4 มุมมองด้านการเติบโตและการเรียนรู้	38
5.3 Balanced Scorecard (BSC) ของธนาคาร	38
5.4 แผนการดำเนินงาน	39
5.5 การบริหารจัดการความเสี่ยงด้าน Mobile Banking	41
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>43</b>
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	<b>44</b>

## สารบัญรูปภาพ

รูปภาพ	หน้า
1.1 แสดงภาพรวมธุรกรรมการชำระเงินผ่านช่องทางต่างๆ ในไตรมาสที่ 1 ปี 2557	2
1.2 แสดงมูลค่าธุรกรรมบริการทางการเงินผ่านโทรศัพท์เคลื่อนที่	3
1.3 แสดงโครงสร้างการบริหารงาน ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด มหาชน	5
1.4 แสดงโครงสร้างการบริหารงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด มหาชน ปี 2557	6
1.5 แสดงช่องทางการดาวน์โหลด SCB Easy Application ธนาคารไทยพาณิชย์	7
1.6 แสดงประเภทบริการที่สามารถทำได้ ผ่าน SCB Mobile Banking	8
1.7 แสดงจำนวนบัญชีลูกค้าที่ใช้บริการการชำระเงินผ่าน Mobile Banking	9
1.8 แสดงมูลค่ารายการที่ใช้บริการการชำระเงินผ่าน Mobile Banking	10
1.9 อัตราค่าธรรมเนียมเปรียบเทียบบริการ Mobile Banking ในประเทศ	11
1.10 จำนวนบัญชีลูกค้าที่ใช้บริการ Mobile banking ของธนาคารในประเทศไทย	12
1.11 ธนาคารในประเทศไทย ที่เปิดให้บริการ Mobile Banking Application	13
2.1 การวิเคราะห์ Mobile Banking ของธนาคารไทยพาณิชย์ด้วย SWOT Analysis	16
2.2 การวิเคราะห์ Mobile Banking ของธนาคารไทยพาณิชย์ด้วย 5-Force Model	19
3.1 แสดงองค์ประกอบต่างๆ Causal Loop Diagram	22
3.2 แสดงความสัมพันธ์ของปัญหาและสาเหตุของ Mobile Banking โดยใช้ CLD	23
4.1 แสดงระดับของกลยุทธ์ของธุรกิจที่แบ่งออกเป็น 3 ระดับ	26
4.2 กลยุทธ์ระดับองค์กร ของบริการ Mobile Banking ธนาคารไทยพาณิชย์	27
4.3 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ ของบริการ Mobile Banking ธนาคารไทยพาณิชย์	29
4.4 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ ของบริการ Mobile Banking ธนาคารไทยพาณิชย์	30
4.5 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ ในการวิจัยและพัฒนา ของบริการ Mobile Banking	31
5.1 สรุปรูปภาพรวมของ Balanced Scorecard Model ทั้ง 4 ด้าน	35
5.2 การวิเคราะห์มุมมองด้านลูกค้าของบริการ Mobile Banking ธนาคารไทยพาณิชย์	36
5.3 Balanced Scorecard (BSC) ของบริการ Mobile Banking ธนาคารไทยพาณิชย์	38
5.4 แผนการดำเนินงานกิจกรรมด้านการตลาด และ วิจัยพัฒนาภายใน 1 ปี	40

กลยุทธ์การเพิ่มการแข่งขันเป็นผู้ให้บริการ Mobile Banking

กรณีศึกษา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด มหาชน

Competitive strategy of Mobile Service Provider for Siam Commercial Bank Thailand

น้ำฝน มั่งไคร้ 5650088

กจ.ม.

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

#### บทคัดย่อ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อกำหนดกลยุทธ์สำหรับบริการ Mobile Banking ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด มหาชน ให้สามารถแข่งขันและอยู่รอดในธุรกิจ ได้โดยใช้เครื่องมือ 5-Force analysis และ SWOT ในการวิเคราะห์หาโอกาส อุปสรรค และความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน จากการวิเคราะห์พบว่าบริษัทมีอำนาจต่อรองกับลูกค้าอย่างจำกัด และมีคู่แข่งคือผู้ให้บริการธนาคารรายอื่นเพิ่มมากขึ้น การสนับสนุนด้านการตลาดและการวิจัยพัฒนาบริการ ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลให้ลูกค้าเลือกใช้บริการของธนาคารเพิ่มมากขึ้น

สารนิพนธ์ฉบับนี้นำเสนอกลยุทธ์ระดับต่างๆ เพื่อให้ธุรกิจเติบโตและสามารถแข่งขันได้ ในระดับองค์กรจึงเลือกใช้กลยุทธ์แบบการเจริญเติบโตเพื่อสร้างส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้น และเลือกใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างในกลยุทธ์ระดับธุรกิจ ให้โดดเด่นเหนือคู่แข่งโดยมีการจัดทำกลยุทธ์ระดับหน้าที่จะมุ่งการใช้ทรัพยากรของบริษัทให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

หากสามารถดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ บริการ Mobile Banking ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด มหาชน จะมีความสามารถในการแข่งขันในการให้บริการและทำให้ลูกค้าของธนาคารเลือกใช้บริการของธนาคารเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้องค์กรมีรายได้จากการใช้บริการของลูกค้าเพิ่มมากขึ้น

คำสำคัญ : Mobile Banking / SCB Easy /Innovation /Electronic Banking /ธนาคารไทยพาณิชย์



## บทที่ 1

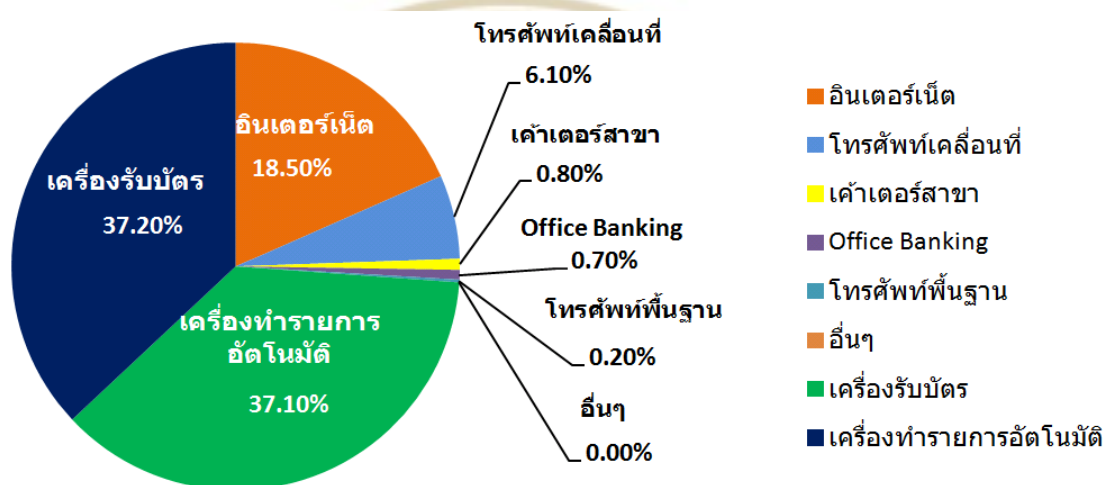
### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ได้ให้ความสำคัญในการทำธุรกรรมทางการเงินอิเล็กทรอนิกส์เพิ่มมากขึ้น จากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีในปัจจุบัน ส่งผลให้พฤติกรรมของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไป ได้มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้เพื่ออำนวยความสะดวกในชีวิตประจำวันเพิ่มมากขึ้น โทรศัพท์เคลื่อนที่ถือเป็นหนึ่งเทคโนโลยีที่ได้เข้ามามีบทบาทในชีวิตปัจจุบันและมีแนวโน้มการเติบโตอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาทางเทคโนโลยีระบบสื่อสารไร้สายเปิดโอกาสให้มีการพัฒนาอุปกรณ์และแอปพลิเคชันที่หลากหลายมากขึ้นเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับผู้ใช้งาน ทำให้ธนาคารพาณิชย์ต่างๆ ในประเทศไทยต่างเห็นโอกาสการเติบโตทางเทคโนโลยีโทรศัพท์เคลื่อนที่ ที่ถือเป็นปัจจัยที่ห้าของคนส่วนใหญ่ ธนาคารพาณิชย์ต่างมองเห็นโอกาสการเติบโตของช่องทางการทำธุรกรรมผ่าน Mobile Banking จึงต่างปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อเพิ่มช่องทางการให้บริการทางการเงินผ่านโทรศัพท์เคลื่อนที่เพิ่มมากขึ้น ธนาคารผู้ให้บริการสามารถลดต้นทุนจากการสรรหาที่ตั้งและเช่าพื้นที่ ลดต้นทุนการจ้างพนักงานประจำสาขา ปรับเปลี่ยนมาเป็นต้นทุนการพัฒนาระบบชำระเงินและการหาพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อขยายขอบเขตการให้บริการทดแทนเพื่อตอบสนองพฤติกรรมและความต้องการของผู้ใช้บริการ ยังมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการส่งเสริมการเข้าถึงบริการทางการเงิน โดยช่วยให้ประชาชนที่อาศัยอยู่ในเขตห่างไกลออกไปสามารถเข้าถึงระบบและการให้บริการของสถาบันการเงินต่าง ๆ ได้โดยสะดวกมากยิ่งขึ้น

ในโลกของการชำระเงินปัจจุบันนี้ จะเห็นได้ว่าโทรศัพท์เคลื่อนที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายจนกลายเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตประจำวันไปแล้ว เทคโนโลยีของโทรศัพท์เคลื่อนที่ได้นำมาใช้ประโยชน์ เพื่อให้ผู้ใช้บริการทำธุรกรรมสะดวก รวดเร็ว และเข้าถึงบริการชำระเงินได้ทั่วถึงยิ่งขึ้น จึงไม่ใช่เรื่องแปลกถ้าเราได้ยินคำว่า Mobile banking เข้ามามีบทบาทเพิ่มขึ้น ซึ่งหมายถึง การทำ “ธุรกรรมของธนาคาร” ผ่านโทรศัพท์เคลื่อนที่ ซึ่งผู้ใช้บริการต้องลงทะเบียนกับธนาคารเพื่อใช้บริการทางการเงินได้หลายประเภท เช่น การโอนเงิน ระหว่างบัญชีธนาคาร การตรวจสอบยอดบัญชี การซื้อขายตราสาร กองทุน และการตั้งระบบแจ้งเตือน อัตโนมัติ รวมถึงการทำธุรกรรมชำระเงินและชำระใบแจ้งหนี้ด้วย ทั้งนี้ Mobile Banking ได้ถือเป็นส่วนหนึ่งของธนาคารทางอิเล็กทรอนิกส์ จากข้อมูลของธนาคารแห่งประเทศไทย ที่แสดงให้เห็นถึงภาพรวมธุรกรรมการชำระเงินในไตรมาส

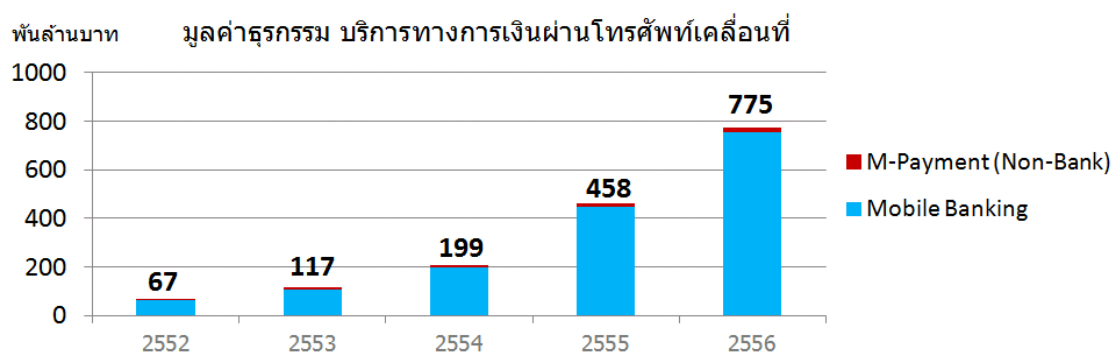
ที่ 1 ปี 2557 จะแสดงให้เห็นว่าช่องทางการชำระเงินที่มีปริมาณการทำธุรกรรมเป็นสัดส่วน สูงที่สุด 3 อันดับแรกได้แก่ ลำดับแรกคือ เครื่องทำรายการอัตโนมัติ ลำดับที่สองคือเครื่องรับบัตร และลำดับที่สามคืออินเทอร์เน็ต ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 37.2 37.1 และ 18.5 ของช่องทางการชำระเงินทั้งหมดตามลำดับ ทั้งนี้จะเห็นได้ว่าการทำธุรกรรมผ่านโทรศัพท์เคลื่อนที่มี แนวโน้มสัดส่วนเพิ่มขึ้นต่อเนื่องสูงสุดเป็นลำดับที่สี่ ซึ่งในไตรมาสที่ 1 ปี 2557 นี้ มีสัดส่วนสูงถึงร้อยละ 6.1 ในขณะที่ การทำธุรกรรม ผ่านเคาน์เตอร์สาขา Office banking โทรศัพท์พื้นฐานและอื่น ที่แสดงในรูปกลับมี สัดส่วนที่ลดลง เมื่อเทียบกับไตรมาส ที่ผ่านมา



ภาพที่ 1.1 แสดงภาพรวมธุรกรรมชำระเงินผ่านช่องทางต่างๆ ในไตรมาสที่ 1 ปี 2557 ที่มา Payment System Insight ไตรมาส 1 ปี 2557, ธนาคารแห่งประเทศไทย

ในภาพรวมบริการทางการเงินผ่านโทรศัพท์เคลื่อนที่ Mobile Banking ของไทยมีทิศทางที่เติบโตอย่างต่อเนื่อง ปริมาณธุรกรรมที่สูงขึ้นต่อเนื่อง 2-3 ปีที่ผ่านมา บริการทางการเงินผ่านโทรศัพท์เคลื่อนที่ได้รับความนิยมเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในไทย เนื่องจากการส่งเสริมของผู้ให้บริการทั้งที่เป็น Bank และ Non-bank รวมถึงการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้บริโภคที่มีความมั่นใจในการใช้บริการมากขึ้น โดยข้อมูลอ้างอิงในปี 2556 ปริมาณธุรกรรมทางการเงินผ่านโทรศัพท์เคลื่อนที่ Mobile Banking มีจำนวนสูงถึง 482 ล้านรายการ และคิดเป็นมูลค่าสูงถึง 775 พันล้านบาท เติบโตขึ้นเมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า ร้อยละ 32.5 และ 69.2 ตามลำดับ หากเจาะลึกมากขึ้นจะพบพฤติกรรมที่น่าสนใจ โดยการทำธุรกรรม Mobile Banking ของไทยมีส่วน Mobile Banking ในเชิงมูลค่าสูงถึงร้อยละ 96.9 ในขณะที่สัดส่วนเชิงปริมาณส่วนใหญ่มาจากธุรกรรม คิดเป็นร้อยละ 88.1 แสดงว่าผู้ใช้บริการไทยนิยมใช้ M-payment (Non-bank) กับธุรกรรมที่มีมูลค่าไม่

สูงมาก ต่างจาก Mobile Banking ที่มีปริมาณน้อย แต่มีมูลค่าธุรกรรมสูง สะท้อนความมั่นใจในการทำธุรกรรมผ่านระบบ Mobile Banking ของธนาคาร



ภาพที่ 1.2 แสดงมูลค่าธุรกรรมบริการทางการเงินผ่านโทรศัพท์เคลื่อนที่  
ที่มา : Payment System Insight ไตรมาส 1 ปี 2557, ธนาคารแห่งประเทศไทย

จากการเติบโตของปริมาณและมูลค่าธุรกรรมบริการทางการเงินผ่านโทรศัพท์เคลื่อนที่ที่มีแนวโน้มเติบโตขึ้น ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด มหาชน จึงได้มีการพัฒนาช่องทางการให้บริการ Mobile Banking ของตนเองที่มีชื่อว่า SCB Easy เข้ามาใช้เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้เข้าถึงง่ายกับพฤติกรรมผู้บริโภคที่นิยมใช้โทรศัพท์เคลื่อนที่ในการเข้าถึงอินเทอร์เน็ต ปัจจุบันลูกค้าธนาคารไทยพาณิชย์ สามารถทำธุรกรรมทางการเงินด้วยตัวเองได้โดยไม่ต้องยกยักซับซ้อน เพียงดาวน์โหลด Application ลงในโทรศัพท์สมาร์ทโฟนหรือแท็บเล็ตที่สนับสนุนการใช้งาน SCB Easy Application และเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตก็สามารถใช้งานได้ทันที

ปัจจุบันปริมาณการทำธุรกรรมผ่านมือถือของไทย ยังมีสัดส่วนที่น้อยเมื่อเทียบกับต่างประเทศ ส่วนหนึ่งอาจเป็นเพราะผู้บริโภคยังไม่มั่นใจในความปลอดภัย และนิยมที่จะทำธุรกรรมผ่านทางสาขามากกว่า ธนาคารจำเป็นต้องปรับปรุงการให้บริการ Mobile Banking ให้มีความน่าเชื่อถือ และสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่ผู้ใช้บริการ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในระบบ อุปสรรคสำคัญของกลุ่มแบงก์ในโลกลอนาคอยู่ที่การการเพิ่มขึ้นของธนาคารอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Banking) และออนไลน์แพลตฟอร์มที่ทำให้ปริมาณการใช้บริการผ่านสาขาของธนาคารในปัจจุบันค่อยๆ ลดลง รวมถึง การเข้ามาของธุรกิจคู่แข่งทั้งสถาบันการเงินที่เป็นธนาคาร และสถาบันการเงินที่ไม่ใช่ธนาคาร กลายเป็นความท้าทายที่สำคัญที่ทำให้ธนาคารต้องเร่งพัฒนาตัวเองหากต้องการอยู่รอดเพื่อรักษาส่วนแบ่งทางการตลาด Mobile Banking ให้กับธนาคารต่อไป

## 1.2 เกี่ยวกับธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด มหาชน

ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) เป็นธนาคารพาณิชย์แห่งแรกของประเทศไทย ก่อตั้งในปี 2449 และมีขนาดของสินทรัพย์ใหญ่เป็นอันดับ 1 ของระบบธนาคารพาณิชย์ของประเทศ ตามข้อมูลงบการเงิน ณ วันที่ 30 กันยายน 2557 เป็นธนาคารที่ให้บริการทางการเงินครบวงจรชั้นนำของประเทศ ได้นำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่หลากหลายเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าทุกกลุ่ม ธนาคารมีเครือข่ายการให้บริการทางการเงินในประเทศที่กว้างขวาง และครอบคลุมการให้บริการการเงินสำหรับลูกค้าทุกกลุ่มและทุกประเภทของผลิตภัณฑ์

นอกเหนือจากการให้บริการหลักได้แก่ บริการเงินฝากและการให้สินเชื่อ ธนาคารมีบริการที่หลากหลายเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่ม โดยสำหรับกลุ่มลูกค้าบุคคล ธนาคารได้ให้บริการสินเชื่อที่อยู่อาศัย สินเชื่อส่วนบุคคล สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ บริการบัตรเครดิต บัตรเดบิต บริการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ บริการโอนเงินต่างประเทศ รวมถึงผลิตภัณฑ์เพื่อการลงทุนและการประกันสำหรับลูกค้าธุรกิจ ธนาคารได้ให้บริการที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการบริหารเงินเพื่อธุรกิจ การค้าต่างประเทศ ผลิตภัณฑ์บริหารเงิน ผลิตภัณฑ์การตลาดตราสารหนี้และตลาดทุน บริการที่ปรึกษาทางการเงินรวมถึงบริหารการเงินอื่นๆที่เกี่ยวข้องที่ให้บริการโดยบริษัทในเครือของธนาคารแก่ลูกค้าบุคคล และลูกค้าธุรกิจ รวมถึงการนำเสนอบริการธนาคารทางอิเล็กทรอนิกส์ซึ่งถือเป็นบริการที่ทันสมัยรองรับเทคโนโลยีในปัจจุบันอย่าง Mobile Banking ภายใต้อีโก้ว่า SCB easy

### วิสัยทัศน์ (Vision)

เราจะเป็นธนาคาร ที่ลูกค้า ผู้ถือหุ้น พนักงาน และสังคมเลือก

### พันธกิจ (Mission)

ธนาคารที่ให้บริการครบวงจรที่ดีที่สุดของประเทศ

### ค่านิยมองค์กร iSCB

i Innovation	นวัตกรรมนำหน้า
S Social Responsibility	สร้างคุณค่าสู่สังคม
C Customer Focus	ลูกค้าต้องมาก่อน
B Building Our People	สร้างองค์กร คือ สร้างคน

ด้านโครงสร้างการบริหารงานของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด มหาชน ได้มีโครงสร้างการบริหารงาน ผ่านคณะผู้บริหาร ไปยังกลุ่มธุรกิจต่างๆของธนาคารดังต่อไปนี้

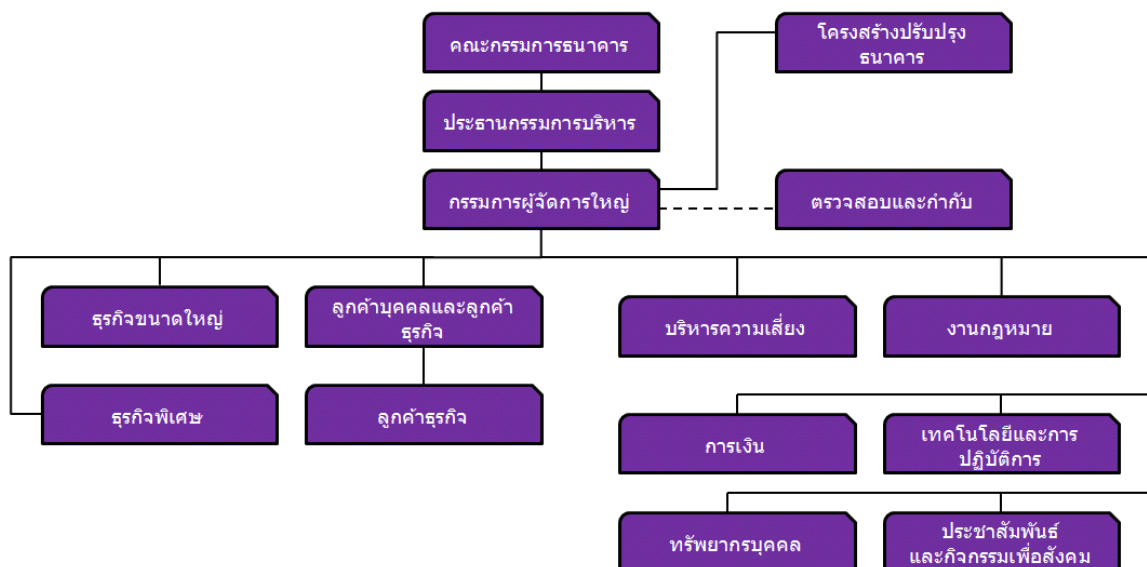


ภาพที่ 1.3 แสดงโครงสร้างการบริหารงาน ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด มหาชน  
ที่มา : รายงานการพัฒนาย่างยั่งยืน 2556 ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด มหาชน

จากภาพที่ 1.3 แสดงโครงสร้างการบริหารงาน ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด มหาชน องค์กรมีโครงสร้างการบริหารงานผ่านคณะผู้บริหาร ซึ่งประกอบไปด้วย ประธานกรรมการธนาคาร กรรมการบริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ โดยมีหน่วยงานตรวจสอบและกำกับเป็นส่วนงานที่ช่วยในการประเมินความเสี่ยงในด้านต่างๆขององค์กร และให้เกิดความโปร่งใสสามารถตรวจสอบกิจกรรมหรือกระบวนการต่างๆขององค์กร

ในด้านกลุ่มธุรกิจของธนาคารไทยพาณิชย์ ได้แบ่งกลุ่มธุรกิจออกเป็น 4 กลุ่ม ธุรกิจ ได้แก่ กลุ่มธุรกิจขนาดใหญ่ ลูกค้าธุรกิจ ลูกค้าบุคคล และ ธุรกิจพิเศษ และมีหน่วยงานภายในธนาคารที่ทำหน้าที่สนับสนุนและบริหารงานองค์กร ประกอบด้วย 7 กลุ่มงานหลัก ประกอบด้วย กลุ่มงานสนับสนุน 6 กลุ่มงานหลัก ได้แก่ กลุ่มบริหารความเสี่ยง กลุ่มการเงิน กลุ่มงานกฎหมาย กลุ่มทรัพยากรบุคคล กลุ่มเทคโนโลยีและปฏิบัติการ และ บริหารงานสื่อสารองค์กร และกลุ่มงานตรวจสอบและกำกับ นอกจากนี้ ธนาคารได้จัดตั้งสำนักงานบริหารโครงการปรับปรุงธนาคารเพื่อทำ

หน้าที่หลักคั้งและติดตามการดำเนิน โครงการที่สำคัญที่ใช้ในการพัฒนาในด้านต่างๆของธนาคาร ซึ่งส่วนใหญ่เป็นโครงการเกี่ยวกับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงธนาคารเพื่อสร้างจุดแข็งและนำธนาคารไปสู่ธนาคารชั้นนำและเป็นธนาคาร



ภาพที่ 1.4 แสดงโครงสร้างการบริหารงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด มหาชน ปี 2557

ที่มา : รายงานการพัฒนาย่างยั่งยืน 2556 ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด มหาชน

จากภาพด้านบนแสดงโครงสร้างการบริหารงาน ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด มหาชน หน่วยงานภายในธนาคารที่ทำหน้าที่สนับสนุนและบริหารงานองค์กร ประกอบด้วย 7 กลุ่มงานหลัก ประกอบด้วย กลุ่มงานสนับสนุน 6 กลุ่มงานหลัก ได้แก่ กลุ่มบริหารความเสี่ยง กลุ่มการเงิน กลุ่มงานกฎหมาย กลุ่มทรัพยากรบุคคล กลุ่มเทคโนโลยีและปฏิบัติการ และ บริหารงานสื่อสารองค์กร และกลุ่มงานตรวจสอบและกำกับ นอกจากนี้ ธนาคารได้จัดตั้งสำนักงานบริหารโครงการปรับปรุงธนาคารเพื่อทำหน้าที่หลักคั้งและติดตามการดำเนิน โครงการที่สำคัญที่ใช้ในการพัฒนาในด้านต่างๆของธนาคาร ซึ่งส่วนใหญ่เป็นโครงการเกี่ยวกับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงธนาคาร เพื่อสร้างจุดแข็งและนำธนาคารไปสู่ธนาคารชั้นนำและเป็นธนาคารที่ลูกค้า ผู้ถือหุ้น พนักงาน และสังคมเลื่อม ตามวิสัยทัศน์ของธนาคารที่ได้วางเป้าหมายไว้

ธนาคารรักษาความเป็นผู้นำด้านผลิตภัณฑ์และบริการต่างๆรวมถึงเป็นผู้นำด้านจำนวนสาขาและเครือข่าย ATM ของประเทศ ณ สิ้นปี 2556 ธนาคารมีสาขาจำนวน 1,173 แห่ง ATM 9,172 เครื่อง และศูนย์แลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ 108 แห่ง นับเป็นเครือข่ายการให้บริการทางการเงินที่ใหญ่ที่สุดในประเทศไทย จากการที่ธนาคารเป็นธุรกิจการให้บริการ ธนาคารให้ความสำคัญอย่างมากกับการรักษาความผูกพันของพนักงานควบคู่ไปกับการสร้างความผูกพันของลูกค้าของธนาคาร

ให้อยู่ในระดับสูง สรุปยอดบัญชีเงินฝาก และรายละเอียดของบัญชี บัญชีเงินฝากประเภทออมทรัพย์ เงินสะสม ฝากประจำ ฝากระยะยาว บัญชีบัตรเครดิตไทยพาณิชย์ บัตร Speedy Cash บัญชีสินเชื่อ Speedy Loan และสินเชื่อเพื่อการเคหะ บัญชีกองทุนรวมที่มีกับบลจ.ไทยพาณิชย์ (SCBAM) โดยที่ความผูกพันในระดับสูงจากทั้งลูกค้าและพนักงานทำให้นักการได้เปรียบในการแข่งขัน และทำให้มั่นใจได้ว่าธนาคารจะมีความสามารถในการทำกำไรได้อย่างยั่งยืน

### 1.3 ธนาคารอิเล็กทรอนิกส์ของธนาคารไทยพาณิชย์

บริการธนาคารออนไลน์รูปแบบใหม่สำหรับลูกค้าที่ใช้งานโทรศัพท์มือถือหรือแท็บเล็ต สะดวกและง่ายกว่าด้วยความสามารถในการทำธุรกรรมเสมือนถือคินเข้าใช้งานผ่านเครื่องคอมพิวเตอร์ที่คุณคุ้นเคย พร้อมบริการเสริมอีกมากมาย เช่น สามารถหาที่ตั้งของสาขาหรือตู้ ATM ธนาคารไทยพาณิชย์ เป็นต้นลูกค้าสามารถทำธุรกรรมทางการเงินด้วยตัวเองได้โดยไม่ยุ่งยากซับซ้อน เพียงดาวน์โหลด Application ลงในโทรศัพท์มือถือหรือแท็บเล็ตที่สนับสนุนการใช้งาน SCB Easy Application และเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตก็สามารถใช้งานได้ทันทีด้วย Login Name และ Password เดียวกับ SCB Easy Net โดยไม่ต้องลงทะเบียนใหม่ และมั่นใจได้ว่าทุกธุรกรรมปลอดภัยด้วยระบบรักษาความปลอดภัยมาตรฐานสูงเทียบเท่า SCB Easy Net โดยสามารถดาวน์โหลด Application ของ SCB Easy ได้หลายช่องทาง ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 1.5 แสดงช่องทางการดาวน์โหลด SCB Easy Application ธนาคารไทยพาณิชย์

ที่มา : [www.scbeasy.com](http://www.scbeasy.com), ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด มหาชน 2557

จากภาพที่ 1.5 แสดงถึงช่องทางการดาวน์โหลด SCB Easy Application ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด ที่มีความหลากหลายตอบสนองการใช้งานที่ครอบคลุมกับลูกค้าทุกกลุ่ม ที่ใช้อุป

ปรกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ที่ครอบคลุมทุกระบบปฏิบัติการไม่ว่าจะเป็น ios, android และ blackberry เมื่อลูกค้าที่มีความประสงค์จะใช้งาน SCB Easy Application สามารถเลือกทำการดาวน์โหลดได้หลายช่องทาง ขึ้นอยู่กับอุปกรณ์การสื่อสารที่ต้องการใช้งาน ดังต่อไปนี้

- iPhone และ iPad สามารถดาวน์โหลดจาก App Store
- Android และ Tablet สามารถดาวน์โหลดจาก Google Play
- Blackberry สามารถดาวน์โหลดจาก App World

โดยการดาวน์โหลด SCB Easy Application ดังกล่าว จะไม่เสียค่าธรรมเนียมในการดาวน์โหลด Application ผ่าน App Store, Google Play และ App World แต่ค่าบริการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตเป็นไปตามเงื่อนไขของผู้ให้บริการเครือข่ายโทรศัพท์มือถือตามโปรโมชั่นหรือแพ็คเกจที่ลูกค้าใช้งาน โดยค่าธรรมเนียมในการทำธุรกรรมต่างๆ ขึ้นอยู่กับประเภทของการทำรายการ โดยระบบจะแสดงค่าธรรมเนียมในหน้าสรุปรายการคำสั่งของลูกค้า ลูกค้าสามารถตัดสินใจว่าจะทำรายการต่อหรือไม่ก่อนยืนยันการทำรายการ ประเภทบริการที่สามารถทำได้ผ่าน SCB Mobile Banking ประกอบไปด้วย 4 บริการหลักที่ลูกค้าของธนาคารสามารถเลือกใช้งานได้ ดังต่อไปนี้

ประเภทของบริการ	SCB Easy Net	SCB Mobile Banking
<b>สมัครใช้บริการ</b>	Y	-
<b>แก้ไขข้อมูลส่วนตัว (Edit Profile)</b>	Y	-
<b>เพิ่ม/ลบ บัญชีเงินฝาก/บัตร เครดิต</b>	Y	-
<b>บริการโอนเงิน</b>		
- โอนเงินระหว่างบัญชีในธนาคารไทย พาณิชย์	Y	Y
- โอนเงินต่างประเทศแบบเข้าบัญชีกับที่	Y	Y
- โอนเงินต่างประเทศแบบ 2 วันทำการ	Y	-
- โอนเงินต่างประเทศ	Y	-
<b>บริการชำระ-ค่าสินค้า บริการ</b>		
- ชำระ-ค่าสินค้าและบริการ / เดบิตมือถือ	Y	Y
- ชำระ-ค่าสง ทะเบียนรถดววิชา (Online Booking)	Y	Y
- เพิ่ม/ลบ ชื่อผู้รับชำระ-ค่าสินค้าและบริการ (Billor)	Y	-
- การตั้งเวลาในการชำระเงินล่วงหน้า	Y	-
<b>บริการ e-Bill</b>		
- เรียกดูสรุปยอดค่าใช้จ่าย และ-คลิกจ่าย เงิน	Y	Y
- ดูรายละเอียดค่าใช้จ่ายแต่ละเดือน	Y	Y
- เพิ่ม/ลบ ผู้ให้บริการใบแจ้งยอดค่าใช้จ่าย	Y	-
<b>บริการซื้อ - ขายกองทุนเปิด (Easy Fund)</b>	Y	Y
<b>ดูรายการเดินบัญชี วนนี้</b>	Y	Y
<b>เปลี่ยน login name และ- password</b>	Y	Y

ภาพที่ 1.6 แสดงประเภทบริการที่สามารถทำได้ ผ่าน SCB Mobile Banking

ที่มา : [www.scbeasy.com](http://www.scbeasy.com), ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด มหาชน 2557

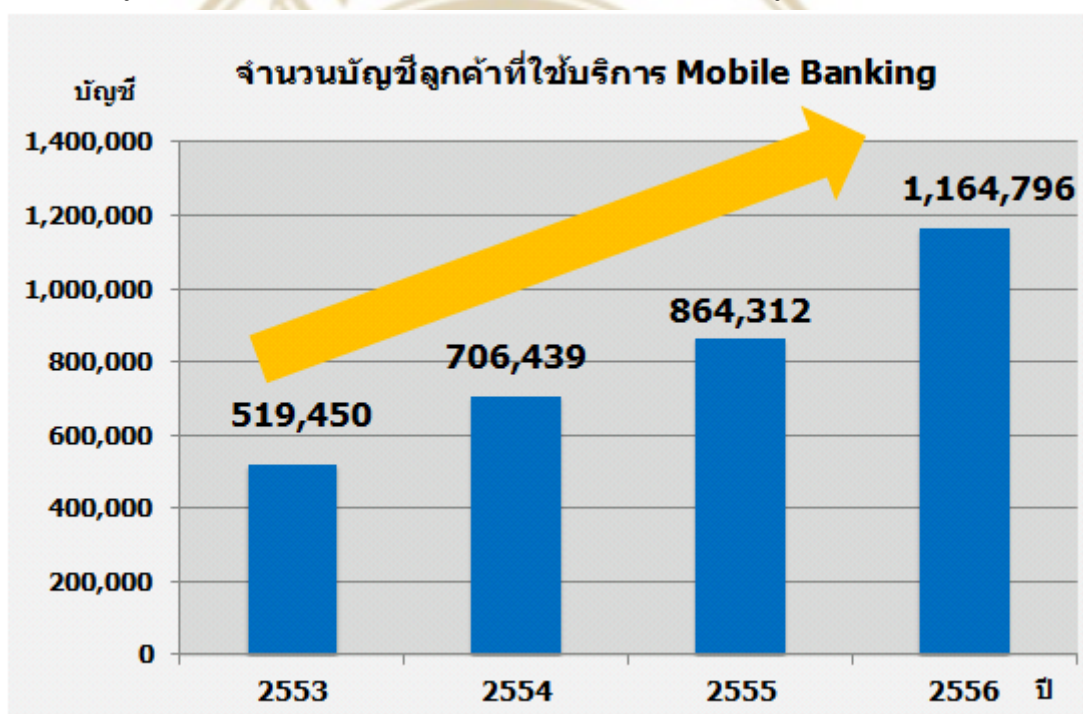
จากภาพที่ 1.6 ที่แสดงประเภทบริการที่สามารถทำได้ ผ่าน SCB Mobile Banking ประกอบไปด้วย บริการที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลบัญชีของลูกค้าได้แก่ การเช็คยอดบัญชีเงินฝาก บริการบัตรเครดิต และสินเชื่อส่วนบุคคล บริการโอนเงิน ซึ่งสามารถโอนเงินระหว่างบัญชีของธนาคาร



ไทยพาณิชย์ และบัญชีต่างธนาคารแบบทันที บริการชำระสินค้าและค่าบริการต่างๆ บริการ e-bill ที่สามารถเรียกสรุปรยอดใช้บริการต่างๆ คูบิลและสามารถจ่ายได้ทันที และสุดท้าย บริการซื้อขายกองทุนเปิด (Easy fund) รวมไปถึงการเดินบัญชีระหว่างวันของบัญชีลูกค้าได้

#### 1.4 อุตสาหกรรมการแข่งขัน

ในปัจจุบันเรียกได้ว่าเกือบทุกธนาคารในประเทศไทย ได้มองเห็นการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ที่มีผลต่อพฤติกรรมกรรมการทำธุรกรรมทางการเงินของลูกค้า จากเดิมที่ต้องไปทำธุรกรรมผ่านทางสาขา ช่องทางที่สะดวกสบายแบบ Mobile Banking ถือเป็นช่องทางสำคัญที่กำลังมีการเติบโตของผู้ใช้บริการเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ สอดคล้องกับการเติบโตของผู้ใช้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่

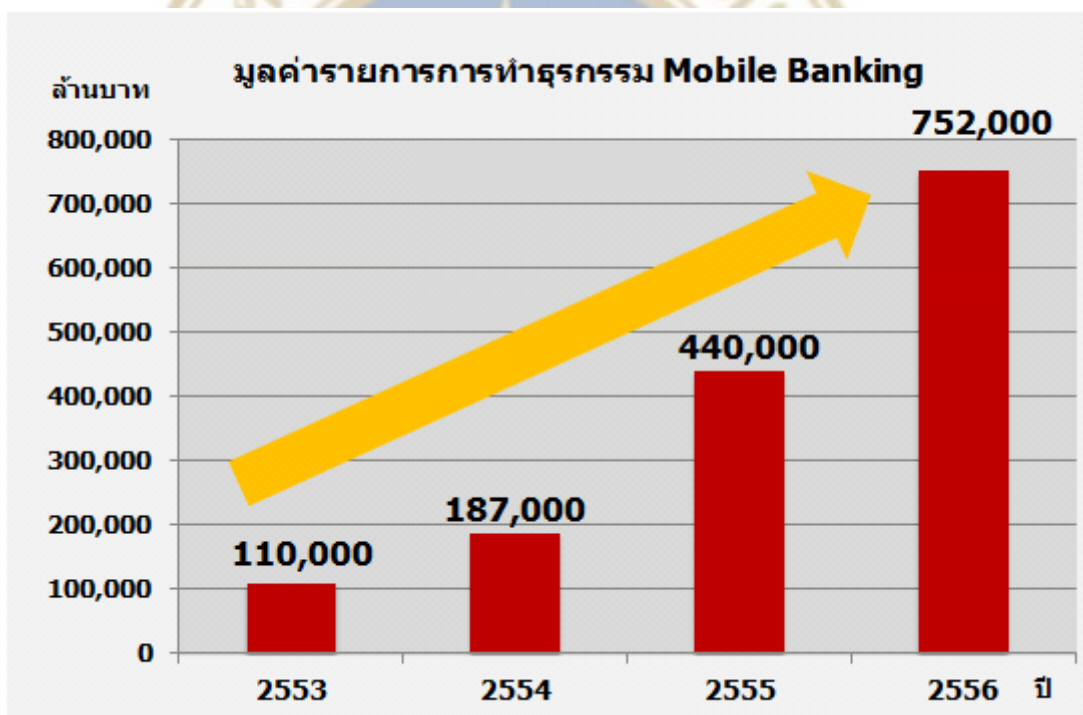


ภาพที่ 1.7 แสดงจำนวนบัญชีลูกค้าที่ใช้บริการการชำระเงินผ่าน Mobile Banking  
ที่มา : ธุรกรรมภาพรวมระบบชำระเงิน, เว็บไซต์ธนาคารแห่งประเทศไทย

ข้อมูลจากธนาคารแห่งประเทศไทย พบว่าสถิติจำนวนบัญชีลูกค้าที่ใช้บริการการชำระเงินผ่าน Mobile Banking เติบโตสูงขึ้น ข้อมูลธุรกรรมภาพรวมระบบชำระเงิน 2556 ที่ผ่านมามีการชำระเงินผ่าน Mobile Banking มีจำนวนผู้ใช้งานสูงถึง 1,164,796 บัญชี และมีปริมาณการทำธุรกรรม 57,199,000 รายการ เหตุผลเนื่องมาจาก การให้บริการของธนาคารอิเล็กทรอนิกส์ มีความ

รวดเร็วเนื่องจากผู้บริโภคที่ไม่ต้องไปรอที่สาขาและทำรายการเป็นเวลานานและสามารถตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลหลังจากทำรายการเสร็จทันที ทำให้ไม่ต้องเดินทางไปทำธุรกรรมทางการเงินที่สาขาและมีทางเลือกในการใช้บริการมากขึ้น สามารถทำรายการได้ทุกที่ ทุกเวลา เช่น ที่บ้าน ที่ทำงาน หรือที่ไหนก็ตามที่สามารถเชื่อมต่อระบบอินเทอร์เน็ตได้

จากการเติบโตของผู้ใช้งาน Mobile Banking ธนาคารพาณิชย์ต่างได้ปรับกลยุทธ์และให้ความสำคัญด้านการให้บริการให้ด้านธุรกรรมการเงินอิเล็กทรอนิกส์ที่มีการเติบโตของจำนวนผู้ใช้งานที่เพิ่มขึ้นอย่าง Mobile Banking ธนาคารพาณิชย์สามารถสร้างรายได้จากอัตราค่าธรรมเนียมในการให้บริการต่อการทำรายการต่างๆของลูกค้าผ่านระบบธุรกรรมออนไลน์ ซึ่งจากภาพรวมการทำธุรกรรมผ่าน Mobile Banking ที่ผ่านมา นอกจากปริมาณธุรกรรมที่เติบโตเพิ่มมากขึ้นในทุกๆปี รวมถึงมูลค่ารวมของการทำธุรกรรมที่ใช้ผ่านบริการการชำระเงินผ่าน Mobile Banking ยังมีอัตราที่เติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง



ภาพที่ 1.8 แสดงมูลค่ารายการที่ใช้บริการการชำระเงินผ่าน Mobile Banking

ที่มา : ธุรกรรมภาพรวมระบบชำระเงิน, เว็บไซต์ธนาคารแห่งประเทศไทย

ข้อมูลจากธนาคารแห่งประเทศไทย ที่แสดงให้เห็นถึงมูลค่าธุรกรรมรวมทั้งหมดของการใช้บริการชำระเงินผ่าน Mobile Banking ของประเทศไทย นับตั้งแต่ปี 2553 ไปจนถึงปี 2556 จะพบว่ามูลค่ารายการที่ใช้บริการชำระเงินผ่าน Mobile Banking สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องในทุกปี และล่าสุดในปี พ.ศ. 2556 มีอัตราเติบโตที่สูงถึง 752,000 ล้านบาท ซึ่งมากกว่ามูลค่าการทำธุรกรรมในปี

พ.ศ 2555 เกือบเท่าตัว คือสูงถึง 312,000 ล้านบาท มูลค่ารายการดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงโอกาสของธุรกิจการให้บริการ Mobile Banking ของธนาคารพาณิชย์ต่างๆในประเทศไทย ในการสร้างรายได้จากอัตราค่าธรรมเนียมในการทำธุรกรรมการเงินอิเล็กทรอนิกส์ Mobile Banking ที่มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง

ณ ปัจจุบัน จะเห็นได้ว่าธนาคารส่วนใหญ่ภายในประเทศไทย ได้ให้ความสำคัญกับช่องทางการทำธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์ อย่าง Mobile Banking ที่แพร่หลายขึ้น หลายธนาคารได้ แข่งขันในการพัฒนาช่องทางการให้บริการเพื่อตอบสนองการใช้งานของลูกค้า โดยธนาคารพาณิชย์ต่างๆ ต่างให้ความสำคัญและลงทุนกับการพัฒนา Mobile Banking ของตนเอง ทำให้เกิดการแข่งขันและแรงจูงใจให้ผู้บริโภคเลือกใช้งาน อย่างแพร่หลายเพิ่มมากขึ้น

อัตราค่าธรรมเนียมเปรียบเทียบ บริการ Mobile Banking (ธนาคารพาณิชย์จดทะเบียนในประเทศ)		
สถาบันการเงิน	ค่าขอใช้บริการ	ค่าธรรมเนียมรายปี
ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)	ไม่คิดค่าบริการ	ไม่คิดค่าบริการ
ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)	ไม่คิดค่าบริการ	ไม่คิดค่าบริการ
ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)	ไม่คิดค่าบริการ	ไม่คิดค่าบริการ
ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)	ไม่คิดค่าบริการ	ไม่คิดค่าบริการ
ธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน)	ไม่มีบริการ	ไม่มีบริการ
ธนาคารซีไอเอ็มบี ไทย จำกัด (มหาชน)	ไม่มีบริการ	ไม่มีบริการ
ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน)	ไม่คิดค่าบริการ	ไม่คิดค่าบริการ
ธนาคารทีสโก้ จำกัด (มหาชน)	ไม่มีบริการ	ไม่มีบริการ
ธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน)	ไม่มีบริการ	ไม่มีบริการ
ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)	ไม่คิดค่าบริการ	ไม่คิดค่าบริการ
ธนาคารธนชาต จำกัด (มหาชน)	ไม่มีบริการ	ไม่มีบริการ
ธนาคารเมกะ สากลพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)	ไม่มีบริการ	ไม่มีบริการ
ธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน)	ไม่มีบริการ	ไม่มีบริการ
ธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน)	ไม่มีบริการ	ไม่มีบริการ
ธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด (ไทย) จำกัด (มหาชน)	ไม่คิดค่าบริการ	ไม่คิดค่าบริการ
ธนาคารแห่งประเทศไทย (ไทย) จำกัด (มหาชน)	ไม่มีบริการ	ไม่มีบริการ
ธนาคารไอซีบีซี (ไทย) จำกัด (มหาชน)	ไม่มีบริการ	ไม่มีบริการ

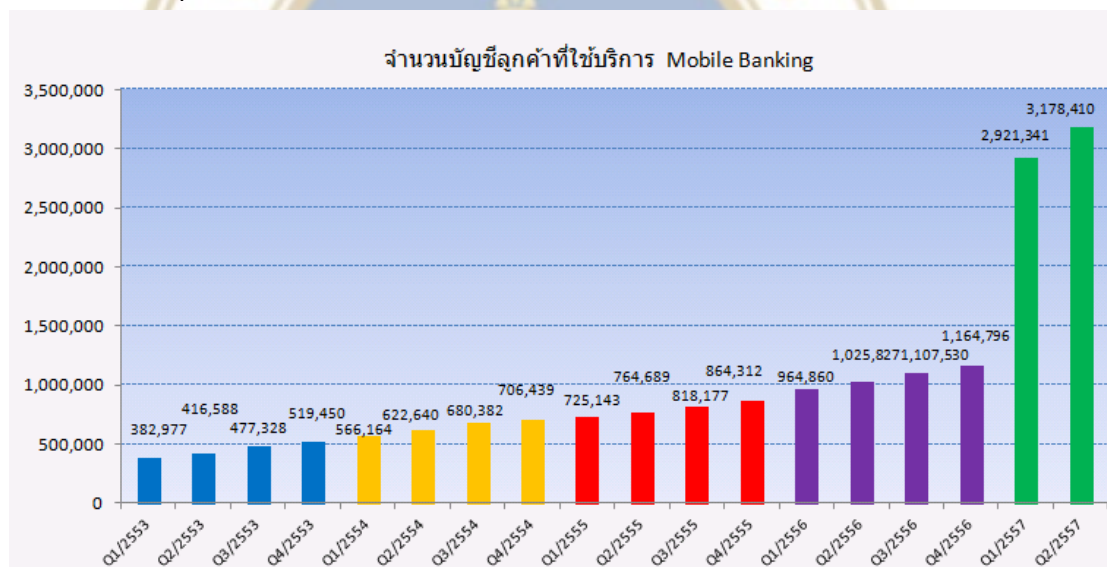
ภาพที่ 1.9 อัตราค่าธรรมเนียมเปรียบเทียบบริการ Mobile Banking ของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ที่มา : ธุรกรรมภาพรวมระบบชำระเงิน, เว็บไซต์ธนาคารแห่งประเทศไทย 2557

จากภาพที่ 1.9 ที่แสดงอัตราค่าธรรมเนียมเปรียบเทียบบริการ Mobile Banking ในประเทศไทย จะเห็นได้ว่าธนาคารที่ให้บริการ Mobile Banking ในประเทศไทยในปี 2557 มีจำนวนทั้งสิ้น 7 ราย และเปิดให้บริการ Mobile Banking Application 7 ราย ได้แก่ ธนาคารกรุงไทย ธนาคารกรุงศรีอยุธยา ธนาคารกสิกรไทย ธนาคารทหารไทย และ ธนาคารไทยพาณิชย์ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าธนาคารเริ่มให้ความสำคัญและมองเห็นความสำคัญของช่องทางธุรกรรม

การเงินผ่าน Mobile Banking เพื่อขยายบริการให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้บริโภคมากยิ่งขึ้น ทำให้ธนาคารไทยพาณิชย์ ซึ่งถือเป็นธนาคารรายแรก ที่เปิดให้บริการธนาคารอิเล็กทรอนิกส์จาก SCB Easy net และ พัฒนามาสู่ Mobile Banking อย่าง SCB Easy จำเป็นที่จะต้องเพิ่มกลยุทธ์ในการแข่งขันการให้บริการ Mobile Banking เพื่อเป็นผู้นำในด้านนวัตกรรม นำไปสู่การเพิ่มจำนวนของลูกค้าที่ใช้งาน SCB Easy ให้เพิ่มมากยิ่งขึ้น

### 1.5 ปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของบริษัท

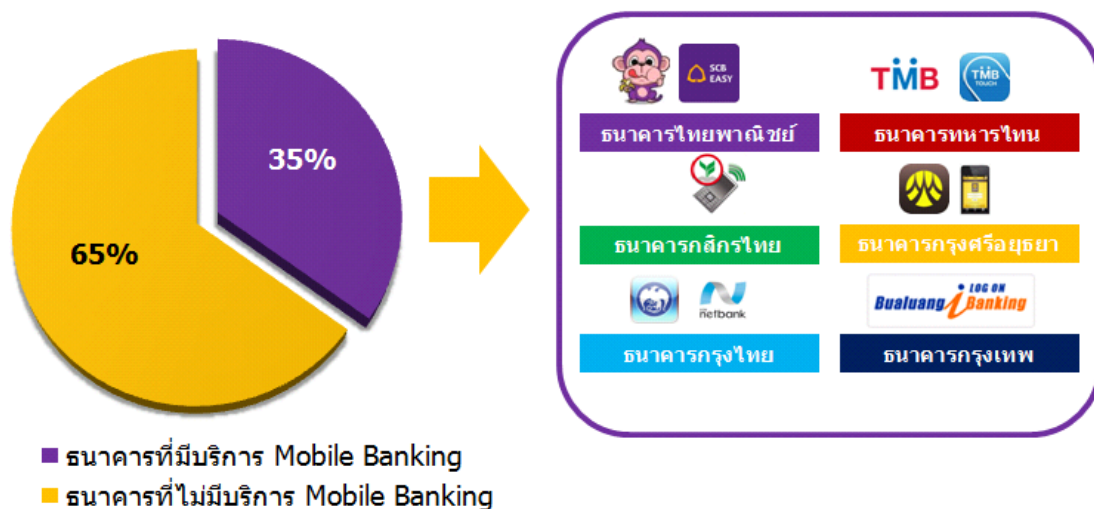
ในปัจจุบันตลาด Mobile Banking มีอัตราการเติบโตสูงอย่างต่อเนื่อง จากการเติบโตของการใช้งานสมาร์ทโฟนของผู้บริโภคที่เพิ่มสูงขึ้น ที่มาพร้อมกับความมั่นใจในการทำธุรกรรมผ่าน Mobile Banking Application ของธนาคารที่มากขึ้น จนหลายธนาคารได้นำ Mobile Banking เป็นหนึ่งในกลยุทธ์หลักในการผลักดันตลาด



ภาพที่ 1.10 จำนวนบัญชีลูกค้าที่ใช้บริการ Mobile banking ของธนาคารในประเทศไทย  
ที่มา : ธุรกรรมภาพรวมระบบชำระเงิน, เว็บไซต์ธนาคารแห่งประเทศไทย 2557

ข้อมูลภาพที่ 1.10 ที่แสดงให้เห็นว่ามีจำนวนลูกค้าของธนาคารต่างๆ ที่ใช้งานการทำธุรกรรมทางการเงินผ่าน Mobile Banking ที่มีอัตราการเติบโตสูงอย่างต่อเนื่อง ข้อมูลล่าสุดในไตรมาสที่ 2 ของปี 2557 พบว่ามีปริมาณบัญชีลูกค้าสูงถึง 3,178,410 บัญชี ทำให้พบว่ามีการแข่งขันทางธุรกิจที่เป็นธนาคารพาณิชย์เช่นเดียวกับธนาคารไทยพาณิชย์ ได้เข้ามาพัฒนาและสร้างช่องทาง Mobile Banking เพิ่มมากขึ้น

## ธนาคารพาณิชย์จดทะเบียนในประเทศไทย



ภาพที่ 1.11 ธนาคารในประเทศไทย ที่เปิดให้บริการ Mobile Banking Application  
ที่มา : อ้างอิงจากธุรกรรมภาพรวมระบบชำระเงิน, เว็บไซต์ธนาคารแห่งประเทศไทย

ภาพที่ 1.11 แสดงให้เห็นถึงภาพรวม Mobile Banking Application ของประเทศไทย ที่ธนาคารพาณิชย์ต่างๆภายในประเทศ ได้แก่ ธนาคารกรุงเทพ ธนาคารกรุงไทย ธนาคารกรุงศรีอยุธยา ธนาคารกสิกรไทย ธนาคารทหารไทย ได้พัฒนาช่องทางการให้บริการธุรกรรมทางการเงินอิเล็กทรอนิกส์ ได้แก่ Mobile Banking เช่นเดียวกับ ธนาคารไทยพาณิชย์ ทำให้ธนาคารไทยพาณิชย์ จำเป็นต้องวิเคราะห์สถานการณ์จากคู่แข่งทางธุรกิจที่เพิ่มมากยิ่งขึ้น ทำให้จำเป็นต้องหากลยุทธ์เพื่อให้ลูกค้าเลือกใช้ Mobile Banking ของธนาคาร เพื่อให้สามารถอยู่รอดในธุรกิจและคุ้มค่างับการลงทุนพัฒนาช่องทางธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ให้เข้ากับความต้องการของผู้บริโภค ณ ปัจจุบัน สารนิพนธ์ฉบับนี้จึงได้ทำการวิเคราะห์เชิงอุตสาหกรรม เพื่อหากลยุทธ์การแข่งขันในการเป็นผู้ให้บริการ Mobile Banking ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด มหาชน และการหาความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน โดยการ ใช้ SWOT และ 5-Force เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ต่อไป

## บทที่ 2

### การวิเคราะห์ปัญหา

จากปัญหาที่กล่าวมาในบทที่ 1 จึงใช้การวิเคราะห์โดยใช้ SWOT Analysis เพื่อพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อให้ทราบถึง จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค Mobile Banking ของธนาคารไทยพาณิชย์ เพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ และ นำ Five-Force Model ทำการวิเคราะห์อุตสาหกรรมของ Mobile Banking ในประเทศไทย ว่า แรงผลักดันทั้ง 5 แรงที่กระทำต่อบริการ Mobil Banking ของธนาคารไทยพาณิชย์เป็นอย่างไร และ ใช้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยใช้เครื่องมือต่างๆ ในการวิเคราะห์ธุรกิจของตนเอง

#### 2.1 การวิเคราะห์โดยใช้ SWOT Analysis

การพัฒนาองค์กรให้ปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรใหม่ในอนาคต ต้องมีแผนกลยุทธ์ที่ดีซึ่งแผนกลยุทธ์ที่จัดทำต้องมีเส้นทางการเดินทาง (Mapping) ที่ชัดเจน เพราะองค์กรใช้กลยุทธ์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของตน โดยกลยุทธ์ของแต่ละองค์กรจะถูกกำหนดตามธรรมชาติและลักษณะขององค์กรนั้นๆ ทั้งนี้ องค์กรจะกำหนดกลยุทธ์ได้นั้นต้องรู้สถานภาพหรือสถานะขององค์กรเสียก่อนซึ่งแผนกลยุทธ์ที่ดี จะทำให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือได้รับชัยชนะไปครั้งหนึ่งแล้ว นอกจากนี้ยังต้องมีกระบวนการกำหนด กลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับตนเอง วิธีการและเทคนิคในการวิเคราะห์สถานะขององค์กรและกระบวนการกำหนดกลยุทธ์มีหลายวิธีด้วยกัน หนึ่งในวิธีการเหล่านี้ คือกระบวนการวิเคราะห์ SWOT ซึ่งเป็นวิธีการที่รู้จักและใช้กันอย่างแพร่หลาย

##### 2.1.1 ความหมายของ SWOT Analysis

การวิเคราะห์ SWOT เป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์ ซึ่งช่วยให้ผู้บริหาร กำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร SWOT มาจากตัวย่อภาษาอังกฤษ 4 ตัว ดังนี้

S มาจาก Strengths หมายถึง จุดเด่นหรือจุดแข็ง ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน ความสามารถและสถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นบวก องค์กรนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงาน

เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ดี เป็นข้อดีที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในบริษัท เช่น จุดแข็งด้าน การเงิน จุดแข็งด้านการผลิต จุดแข็งด้านทรัพยากรบุคคล องค์กรจะต้องใช้ประโยชน์จากจุดแข็งในการกำหนดกลยุทธ์การตลาด

W มาจาก Weaknesses หมายถึง จุดด้อยหรือจุดอ่อน ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายในสถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นลบและด้อยความสามารถ ซึ่งองค์กรไม่สามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ไม่ดีเป็นปัญหาหรือข้อบกพร่องที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในต่างๆ ของบริษัท ซึ่งบริษัทจะต้องหาวิธีในการแก้ปัญหานั้น

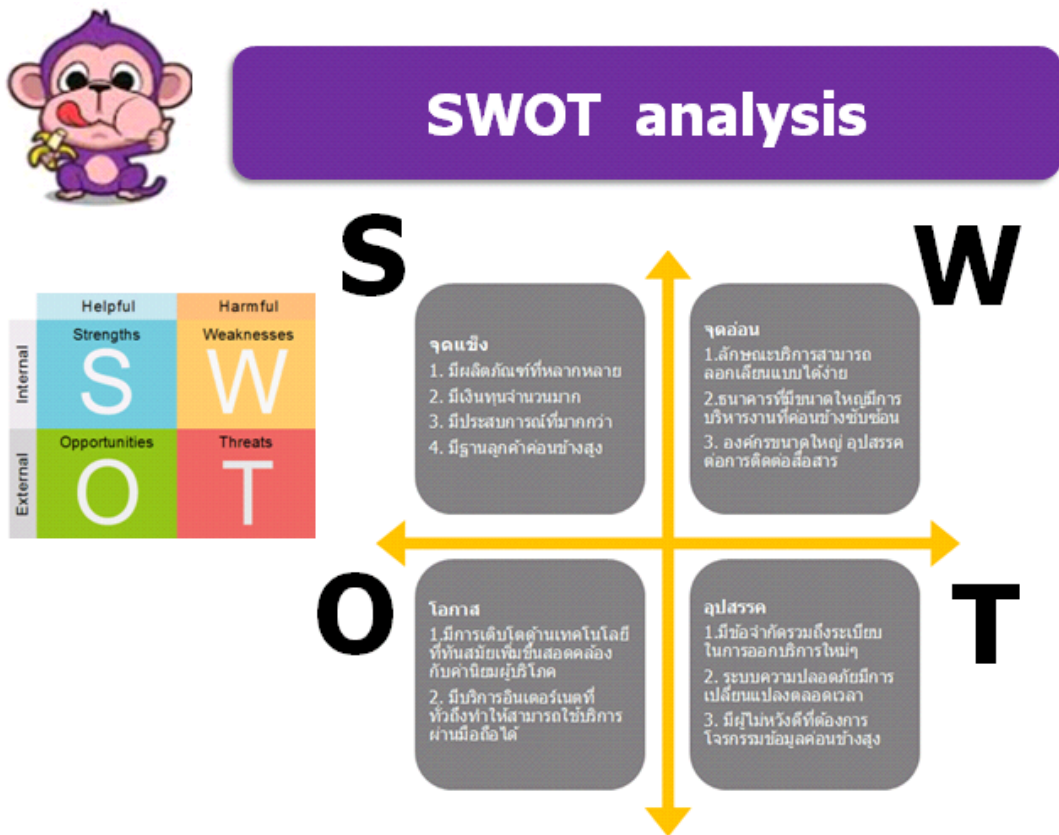
O มาจาก Opportunities หมายถึง โอกาส ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอก ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่เอื้ออำนวย ให้การทำงานขององค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอก ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการขององค์กร อันเป็นผลต่อเนื่องมาจากการที่สภาพแวดล้อมภายนอกของบริษัทเอื้อประโยชน์หรือส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กร โอกาสแตกต่างจากจุดแข็งตรงที่โอกาสนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายนอก แต่จุดแข็งนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายใน นักการตลาดที่ดีจะต้องแสวงหาโอกาสอยู่เสมอ และใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้น

T มาจาก Threats หมายถึง อุปสรรค ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอก ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่ขัดขวางการทำงานขององค์กรไม่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึงสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นปัญหาต่อองค์กร บางครั้งการจำแนกโอกาสและอุปสรรคเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก เพราะทั้งสองสิ่งนี้สามารถเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งการเปลี่ยนแปลงอาจทำให้สถานการณ์ที่เคยเป็นโอกาสกลับกลายเป็นอุปสรรคได้ และในทางกลับกัน อุปสรรคอาจกลับกลายเป็นโอกาสได้เช่นกัน ด้วยเหตุนี้ องค์กรมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของตนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์แวดล้อม เป็นข้อจำกัดที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งธุรกิจจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์การตลาดให้สอดคล้องและพยายามขจัดอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้น

การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค จากปัจจัยภายนอก การทำ SWOT Analysis จะช่วยให้เราตัวทันกับสถานการณ์ และมีการเตรียมความพร้อมกับการปรับเปลี่ยนของสภาพแวดล้อม บางครั้งเมื่อโอกาสมาถึง องค์กรจะได้เก็บเกี่ยวผลประโยชน์ได้ทันและเต็มที่ หรือ ถ้าเรารู้ว่าแนวโน้มจะมีปัญหาอุปสรรคอะไรเกิดขึ้นกับองค์กร เราจะได้มีการเตรียมตัวรับมือ ฝ่าฟันสถานการณ์ที่เลวร้ายให้บรรเทาได้ SWOT ต้องทำให้เป็นไปในทางเดียวกันกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือ เป้าหมาย (Vision, Mission และ Objective) หรือเข้ากับทรัพยากรในองค์กรและความสามารถที่เข้า

กับสิ่งที่องค์กรถนัด แล้วนำ SWOT มาเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวางแผนกลยุทธ์องค์กร โดยเขียนรายการออกมาให้น้อยที่สุด โดยดูข้อมูลจาก Strengths, Weaknesses, Opportunities และ Threats

### 2.1.2 วิเคราะห์ SWOT ของ Mobile Banking ธนาคารไทยพาณิชย์



ภาพที่ 2.1 การวิเคราะห์ Mobile Banking ของธนาคารไทยพาณิชย์ด้วย SWOT Analysis

จากภาพที่ 2.1 พบว่าจุดแข็ง (Strengths) เมื่อวิเคราะห์จุดแข็งของธนาคารไทยพาณิชย์พบว่า จุดแข็งของธนาคาร คือ ธนาคารมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า มีเงินทุนจำนวนมาก ทำให้มีความได้เปรียบจากประสบการณ์ที่มากกว่าบริษัทอื่นเป็นกลยุทธ์ทางธุรกิจ อีกทั้งเป็นธนาคารที่มีสาขาสูงสุดในประเทศครอบคลุมทั่วทุกภาคในประเทศไทย ทำให้มีศักยภาพสูง ในการเติบโตของธุรกิจ แม้กระทั่งการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ๆ ธนาคารมีทรัพยากรบุคคล และเงินลงทุนเพื่อที่จะวิจัยพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ เนื่องจากมีความมั่นคงทางการเงิน ทำให้ได้เปรียบคู่แข่ง อย่างการให้บริการ Mobile Banking ธนาคารสามารถสร้างจุดแข็งของตนเอง จากการที่เป็นธนาคารขนาดใหญ่มีฐานลูกค้าค่อนข้างสูง หากจะเพิ่มหรือนำการให้บริการใหม่ๆ ให้กับลูกค้าเดิมของธนาคารเลือกใช้บริการ ย่อมส่งผลทางปริมาณต่อลูกค้าเป็นจำนวนกว้างมากกว่าธนาคารที่มีขนาดเล็ก



จุดอ่อน (Weakness) ของธนาคารไทยพาณิชย์ คือ ลักษณะของผลิตภัณฑ์และบริการสามารถลอกเลียนแบบได้ง่ายในธุรกิจการให้บริการทางการเงิน เช่น อัตราดอกเบี้ยเงินฝาก การออกบริการ Mobile Banking การทำธุรกรรมธนาคารโดยไม่ต้องเขียนใบคำร้อง เมื่อใดก็ตามที่มีบริการหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ไม่นานก็จะมีคู่แข่งที่สามารถลอกเลียนแบบการให้บริการได้ รวมถึงการมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย ทำให้มีความซับซ้อนต่อการที่จะแนะนำบริการให้กับลูกค้า โดยจะต้องใช้ความสามารถของผู้ที่ให้บริการผลิตภัณฑ์เป็นกรณีพิเศษ ขั้นตอนการดำเนินงานต้องพึ่งพาจากหลายส่วนงานทำให้ต้องใช้ระยะเวลาในการรอ ซึ่งถือเป็นจุดอ่อนขององค์กรขนาดใหญ่

โอกาส (Opportunities) ของธนาคารไทยพาณิชย์ภาพลักษณ์ของธนาคารถือเป็นธนาคารที่มีขนาดใหญ่ มีความน่าเชื่อถือและยอมรับจากลูกค้า จึงทำให้เมื่อนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ๆ ลูกค้ามีความมั่นใจและเชื่อมั่นในภาพลักษณ์การให้บริการ รวมถึง ธนาคารเป็นสิ่งที่ทุกธุรกิจต้องใช้เพื่ออำนวยความสะดวกด้านการเงินในการทำธุรกิจ และธนาคารไทยพาณิชย์เอง ถือเป็นธนาคารที่มีลูกค้าให้ความไว้วางใจเลือกใช้บริการ สามารถเข้าถึงลูกค้ากลุ่มใหญ่ได้ เนื่องจากเป็นธนาคารขนาดใหญ่ที่ลูกค้ารู้จักและใช้บริการโดยทั่วไป ดังนั้นการเพิ่มการให้บริการ Mobile Banking ถือเป็นการสร้างช่องทางหนึ่งที่สอดคล้องกับโอกาสของธนาคาร ที่จะสามารถขยายฐานลูกค้า ไปยังลูกค้าที่ทันสมัยขึ้นชอบในเทคโนโลยีได้

อุปสรรค (Threats) ของธนาคารไทยพาณิชย์ ด้านการทำธุรกรรม Mobile Banking เนื่องจากการทำธุรกรรมการเงินต่างๆของมีการควบคุมมีข้อจำกัดเพราะการดำเนินธุรกิจในด้านต่างๆ ค่อนข้างมากเนื่องจากต้องเป็นการทำธุรกรรมที่ปลอดภัย และน่าเชื่อถือ การนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆผ่าน Mobile Banking เพื่อสร้างความสนใจให้กับลูกค้า จำเป็นต้องใช้เวลาในศึกษาข้อจำกัดรวมถึงระเบียบต่างๆที่เกี่ยวข้องให้ครบถ้วนอาจเป็นอุปสรรคในการที่จะแข่งขันในการออกบริการใหม่ๆ และเนื่องจากสถานะเศรษฐกิจที่ถดถอยและมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงของธุรกิจธนาคาร

## 2.2 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้ Five Forces Model

“Five Forces Model” พัฒนาขึ้นมาโดยพอร์เตอร์ (Porter,1980) เพื่อนำมาใช้ในประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งมีปัจจัยที่สำคัญที่จะต้องนำมาวิเคราะห์ 5 ปัจจัย การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกมีปัจจัยที่สำคัญที่จะต้องนำมาวิเคราะห์ทั้ง 5 ปัจจัยได้แก่ สภาพการณ์ของการแข่งขัน อำนาจการต่อรองของผู้บริโภค อำนาจการต่อรองของผู้ผลิต การเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่ การมีสินค้าและบริการอื่นทดแทน

### 2.2.1 ความหมายของ Five Forces Model

“Five Forces Model” มักถูกใช้เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของตลาดเพื่อเตรียมรับมือกับสภาพของตลาดที่สินค้าและบริการของเรานั้นเข้าไปอยู่ว่ามีลักษณะเป็นเช่นไร และมีความเสี่ยงแค่ไหนในการทำธุรกิจ ซึ่ง 5 แง่มุมสำหรับ 5 Forces Model มีรายละเอียด ดังนี้

Barriers to Entry หมายถึง ผู้เข้ามาใหม่ในอุตสาหกรรมทำให้กำลังการผลิตในอุตสาหกรรมเพิ่มขึ้นและมีความต้องการส่วนแบ่งตลาดรวมถึงทรัพยากรในการผลิตทำให้เกิดการคุกคามต่อสถานะและความมั่นคงของผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดิม

Intensity of Rivalry among Existing Competitor คือ การแข่งขันในอุตสาหกรรมที่เกิดขึ้นโดยมีองค์กรใดองค์กรหนึ่งหรือหลายองค์กรการริเริ่มเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานของตนเพื่อต้องการได้เปรียบในอุตสาหกรรมเหนือกว่าองค์กรอื่นในอุตสาหกรรมซึ่งก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กรอื่นและอาจทำให้เกิดการตอบโต้

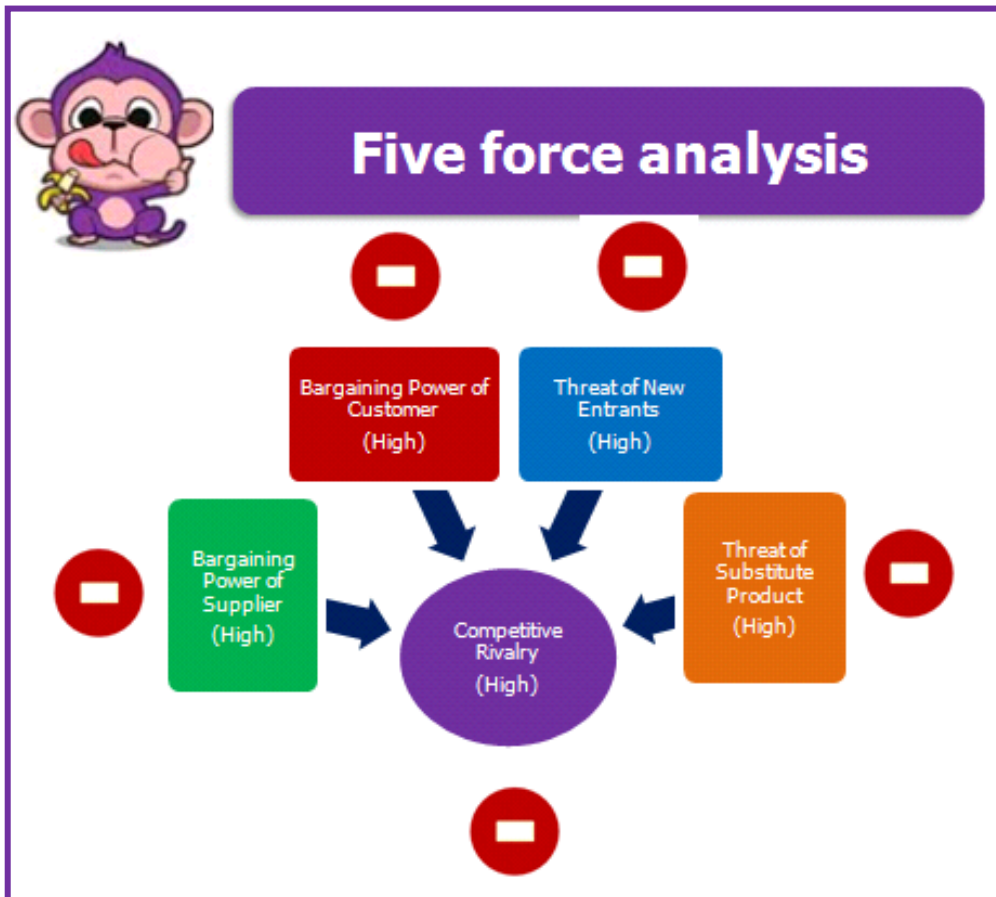
Bargaining Power of Buyers เกิดจากลูกค้าที่เป็นบุคคลสำคัญต่อความอยู่รอดและเสถียรภาพของธุรกิจทั้งโดยตรงและโดยอ้อมโดยศักยภาพในการต่อรองของผู้ซื้อ มีส่วนในการผลักดันให้ผู้ขายต้องปรับราคาต่ำลงและพัฒนาคุณภาพของสินค้าและบริการให้ดีขึ้นโดยผู้ซื้อมักจะใช้อำนาจการต่อรองสูง

Pressure from Substitute ในบางครั้งองค์กรอาจประสบปัญหาการคุกคามของสินค้าหรือบริการทดแทนจากอุตสาหกรรมอื่นซึ่งการทดแทนอาจเป็นเพียงชั่วคราว เช่นเมื่อสินค้ามีราคาแพงขึ้นทำให้ลูกค้าเปลี่ยนไปใช้สินค้าที่คล้ายคลึงกันหรืออาจเป็นการทดแทนโดยสมบูรณ์เช่นการนำไฟเบอร์เข้ามาทดแทนการใช้ไม้เป็นต้น

Bargaining Power of Suppliers เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้ผลิตและผู้ขายวัตถุดิบจะมีผลต่อประสิทธิภาพในการผลิตสินค้าหรือบริการเพราะคุณภาพและปริมาณของวัตถุดิบและความล่าช้าของการส่งมอบล้วนก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กร ดังนั้นผู้บริหารควรรีความสำคัญในการวิเคราะห์อำนาจการต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบว่ามีมากน้อยเพียงใด

### 2.2.2 วิเคราะห์ Five Forces Model ของ Mobile Banking ธนาคารไทยพาณิชย์

Mobile Banking ด้วย 5-Force Model จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมบริการของ Mobile Banking ธนาคารไทยพาณิชย์ โดยการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกมีปัจจัยที่สำคัญที่จะต้องนำมาวิเคราะห์ทั้ง 5 ปัจจัย จากภาพที่ 2.2 ที่ได้แสดงให้เห็นถึงการวิเคราะห์ ลักษณะการแข่งขัน Mobile Banking ของธนาคารไทยพาณิชย์ ด้วย 5-Force Model ซึ่งจะแสดงให้เห็นผลกระทบเชิงบวกและเชิงลบในแต่ละด้านของสภาพแวดล้อมในอุตสาหกรรมดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2.2 การวิเคราะห์ Mobile Banking ของธนาคารไทยพาณิชย์ด้วย 5-Force Model

สภาพการณ์ของการแข่งขัน (Rivalry) การวิเคราะห์การแข่งขันในอุตสาหกรรมของ Mobile Banking พบว่า มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง มีคู่แข่ง คือ ธนาคารพาณิชย์ต่างๆ ได้ให้ความสนใจและเข้ามาเพื่อจะสร้างบริการ เปิดให้บริการเพิ่มช่องทาง Mobile Banking เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปตามเทคโนโลยีที่เติบโตเพิ่มขึ้น ทำให้สภาพการณ์ของการทำรายการอิเล็กทรอนิกส์ผ่าน Mobile Banking Application มีการแข่งขันที่มีการแข่งขันที่สูง จึงส่งผลกระทบต่อเชิงลบแต่การการแข่งขันของ Mobile Banking ธนาคารไทยพาณิชย์

อำนาจการต่อรองของผู้บริโภค (Bargaining Power of Customers) การวิเคราะห์เพื่อให้ทราบอำนาจการต่อรองของผู้บริโภคว่ามีมากน้อยเพียงใด ถ้ามีการแข่งขันในทางธุรกิจสูงและผู้บริโภคมีทางเลือกมากขึ้น ก็อาจจะส่งผลกระทบต่อการค้าดำเนินธุรกิจของบริษัทโดยเฉพาะในแง่ของรายได้ และส่วนแบ่งการตลาดที่ลดลง จากการศึกษาวิเคราะห์การให้บริการ Mobile Banking ของธนาคารไทยพาณิชย์ พบว่าลูกค้ามีอำนาจต่อรองสูงมาก ลูกค้าสามารถเลือกใช้บริการธนาคารที่ตอบสนองความต้องการและทำให้เกิด ความพึงพอใจที่สุด เพราะปัจจุบันมีธนาคารในต่างๆ ได้ออก

บริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าเช่นเดียวกัน ดังนั้นอำนาจการต่อรองของผู้บริโภคในแง่การเลือกใช้งานจึงมีปริมาณที่มาก ส่งผลให้อำนาจการต่อรองของผู้บริโภคมีสูง และทำให้ส่งผลต่อการแข่งขันด้าน Mobile Banking ธนาคารไทยพาณิชย์

อำนาจการต่อรองของผู้ผลิต (Bargaining Power of Suppliers) เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับผู้ผลิตที่ขายวัตถุดิบต่างๆ ให้แก่บริษัทโดยการวิเคราะห์การพึ่งพาจากผู้ผลิต ถ้าธุรกิจเราต้องมีการพึ่งพาผู้ผลิตรายหนึ่งๆ สูงก็จะมีความเสี่ยงของการประกอบธุรกิจมากขึ้น เพราะถ้าผู้ผลิตรายนั้นไม่สามารถส่งวัตถุดิบได้ไม่ว่าจะด้วยสาเหตุใด ก็จะส่งผลกระทบต่อการค้าเงินธุรกิจของเราทันที จากการวิเคราะห์อำนาจการต่อรองจากผู้ผลิต สำหรับธุรกิจธนาคาร กับการออกผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ สาเหตุ คือ ธนาคารต้องดำเนินธุรกิจตามหลักเกณฑ์ของธนาคารแห่งประเทศไทย ธนาคารไทยพาณิชย์ไม่มีอำนาจต่อรองมากนัก ธนาคารต้องดำเนินธุรกิจตามหลักเกณฑ์ของธนาคารแห่งประเทศไทยซึ่งมีหลักเกณฑ์ที่เข้มงวดและ การที่จะสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการจำเป็นต้องอาศัยหลักเกณฑ์และข้อจำกัดเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ จึงเป็นข้อจำกัดทางกฎหมายในกรณีที่จะพัฒนานวัตกรรมต่างๆ เพื่อเพิ่มให้กับ Mobile Banking ของธนาคาร จำเป็นต้องตรวจสอบและขออนุญาต ก่อนที่จะให้ลูกค้าได้ใช้บริการ ทำให้เกิดผลต่อการแข่งขันทางธุรกิจด้านพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ ดังนั้นจึงถือได้ว่าอำนาจการต่อรองของผู้ผลิตสูง และทำให้ส่งผลลบกับบริการ Mobile Banking ธนาคารไทยพาณิชย์

การเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่ (Threat of new Entrants) โดยการวิเคราะห์ว่ามีความยากง่ายในการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่มากน้อยเพียงใด ถ้าการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่สามารถทำได้ง่ายและสะดวกก็จะต้องทำให้ธนาคาร อาจได้รับผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจได้ง่าย จากการวิเคราะห์ธุรกิจ Mobile Banking ของธนาคารไทยพาณิชย์พบว่า การให้บริการธนาคารคู่แข่งใหม่ สามารถเข้ามายังอุตสาหกรรมได้ง่าย และแต่ละธนาคารต่างมีลูกค้าของตนเอง ที่มีความต้องการที่จะใช้บริการ Mobile Banking เช่นเดียวกัน ทำให้เกิดการเข้ามาของผู้เล่นรายใหม่เพิ่มสูงขึ้น ดังนั้นจึงถือได้ว่าการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่มีสูง และทำให้ส่งผลลบกับบริการ Mobile Banking ธนาคารไทยพาณิชย์

การมีสินค้าและบริการอื่นทดแทน (Threat of Substitute) โดยการวิเคราะห์ว่าสินค้าและบริการที่บริษัทมีอยู่นั้น มีโอกาสที่จะมีสินค้าและบริการอื่นเข้ามาทดแทนสินค้าและบริการเดิมของบริษัท ซึ่งอาจทำให้รายได้จากการขายสินค้าและบริการลดลงรวมถึงส่วนแบ่งการตลาดที่ลดลงในอนาคต จากการวิเคราะห์ธุรกิจ Mobile Banking พบว่าในปัจจุบันเทคโนโลยีโทรศัพท์เคลื่อนที่ที่มีความสำคัญ และยังเป็นอุปกรณ์ที่ผู้คนส่วนใหญ่จำเป็นต้องใช้งาน การทำธุรกรรมผ่าน Mobile Banking จึงเป็นหนึ่งในช่องทางที่เห็นโอกาส และเพิ่มความสะดวกสบายให้กับลูกค้าตาม พฤติกรรม

ของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งในทางกลับกัน หากมีเทคโนโลยีอื่นๆ ที่ผู้คนส่วนใหญ่เลือกใช้ งาน และได้รับความนิยม ก็จะถือว่าบริการ Mobile Banking มีความเสี่ยงต่อการที่มีสินค้าและบริการอื่นเข้ามาทดแทนได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่อาจมาทดแทนโทรศัพท์เคลื่อนที่ ที่ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินชีวิตของคนในยุคปัจจุบัน

## 2.3 สรุปการวิเคราะห์ปัญหา

เมื่อได้ทำการวิเคราะห์ เิงอุตสาหกรรมที่มีผลต่อ ธนาคารไทยพาณิชย์ และการหาความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน โดยการใช้ SWOT, 5-Force Mobile Banking ของธนาคารไทยพาณิชย์ พบว่า SCB Easy ที่เป็น Mobile Banking มีข้อได้เปรียบคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกันอยู่หลายด้าน ไม่ว่าจะเป็นการที่เป็นธนาคารขนาดใหญ่ มีฐานลูกค้าปริมาณที่สูง และมีชื่อเสียงมายาวนาน ถึงแม้ว่าจะมีคู่แข่งมาพัฒนา Mobile Banking เพื่อทำการแข่งกันกับทางธนาคาร แต่ฐานลูกค้าเดิมที่จะใช้ช่องทางธุรกรรม อาจมีจำนวนจำกัดเมื่อเทียบกับ ปริมาณลูกค้าของธนาคารไทยพาณิชย์ ซึ่งจะสามารถนำข้อได้เปรียบเหล่านั้น มาสร้างเสริมผลิตภัณฑ์ SCB Easy โดยเชื่อมโยงกับการศึกษาพฤติกรรมของ เพื่อวางกลยุทธ์ที่ถูกต้องเหมาะสม เพื่อให้เกิดการยอมรับปฏิบัติอย่างแพร่หลาย

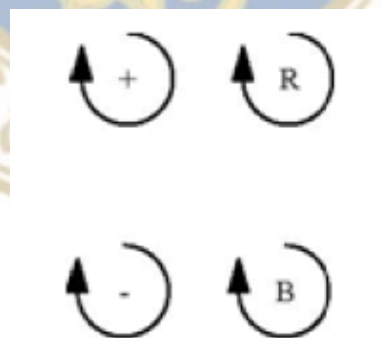
### บทที่ 3

## ความสัมพันธ์ของปัญหา และผลที่เกิดขึ้น

สำหรับการสร้างกลยุทธ์การสร้างศักยภาพองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสร้างสรรค์ ส่วนแบ่งทางการตลาดของบริการด้าน Mobile Banking ของธนาคารไทยพาณิชย์ ทางผู้ศึกษาได้นำ ปัญหาและต้นเหตุของปัญหาที่ได้จากการวิเคราะห์ด้วย SWOT และ Five-Forces Analysis มาเขียนในรูปแบบของ Causal Loop Diagram เพื่อให้เข้าใจถึงระบบกระบวนการดำเนินการต่างๆ ได้อย่างเป็นรูปธรรมและเข้าใจง่าย

### 3.1 Causal Loop Diagram

Causal Loop Diagram เป็นโครงสร้างที่ใช้อธิบายเชิงเหตุและผล โดยตัวแปรแต่ละตัวในวงจะมีความสัมพันธ์กัน และส่งผลต่อกัน ซึ่งจะแสดงความสัมพันธ์ใน 2 ทิศทาง คือ ทิศทางบวก (+) เป็นความสัมพันธ์ที่ไปในทิศทางเดียวกันของเหตุและผล ทิศทางลบ (-) เป็นความสัมพันธ์ไปในทิศทางตรงกันข้ามของเหตุ และผล



ภาพที่ 3.1: แสดงองค์ประกอบต่างๆ Causal Loop Diagram

ที่มา : เอกสารประกอบการเรียน

การใช้ Causal Loop Diagram ในการแสดงความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้นจะทำให้บริษัทเข้าใจถึงความสัมพันธ์ของตัวแปรหรือปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องกันในปัญหาที่องค์กรกำลัง

เผชิญ รวมทั้งผลที่เกิดจากปัญหานั้นทั้งในระยะสั้น และระยะยาว ซึ่งจะช่วยให้บริษัทฯ สามารถหาแนวทางการแก้ไขปัญหานั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

โครงสร้าง Causal Loop Diagram ประกอบไปด้วย 4 ส่วนด้วยกันดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ตัวแปร (Variable) ที่กำหนดขึ้น

ส่วนที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเราจะเชื่อมด้วยลูกศรซึ่งเรียกว่า Casual Link

ส่วนที่ 3 ระหว่างความสัมพันธ์ที่ปลายลูกศรแทนด้วยเครื่องหมาย (+) หรือ (-)

ส่วนที่ 4 เครื่องหมายบน Loop ในแต่ละ Loop เป็น Positive Loop หรือ Negative Loop

### 3.2 โครงสร้างของปัญหา Mobile Banking ของธนาคารไทยพาณิชย์

จากการวิเคราะห์ปัญหา พบว่าปัญหาหลักของบริการ Mobile Banking สำหรับธนาคารไทยพาณิชย์ คือ ลูกค้าขาดความเชื่อมั่นในระบบรักษาความปลอดภัยสำหรับการทำธุรกรรมการเงินผ่าน Mobile Banking ในการเลือกทำธุรกรรมการเงินผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์มากนัก ทำให้ธนาคารสูญเสียโอกาสที่เป็นรายได้จากค่าธรรมเนียม ที่คาดว่าจะได้จากการให้บริการ SCB Easy ที่ได้ลงทุนพัฒนาไว้เพื่อเป็นช่องทางการทำธุรกรรมให้กับลูกค้า โดยปัญหาของทางบริษัทจะแสดงออกมาเป็น Causal Loop Diagram ดังนี้



ภาพที่ 3.2 แสดงความสัมพันธ์ของปัญหาและสาเหตุของ Mobile Banking โดยใช้ CLD

ภาพที่ 3.2 ที่แสดงความสัมพันธ์ของปัญหาและสาเหตุของการที่ต้องการเพิ่มจำนวนการทำรายการ SCB Easy ที่เป็นช่องทางการทำธุรกรรม Mobile Banking ของธนาคารไทยพาณิชย์เพิ่มขึ้นโดยใช้ Causal Loop Diagram (CLD) แสดงให้เห็นถึงวัตถุประสงค์หลักที่ต้องทำให้เกิดความพึงพอใจให้กับลูกค้า (Customer Satisfaction) โดยแบ่งออกเป็นสองกระบวนการ ได้แก่ การทำกิจกรรมด้านการตลาด และการทำการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยี

เมื่อพิจารณาโครงสร้างความสัมพันธ์ในด้านการตลาด (Marketing) ที่ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจที่สูงขึ้นของลูกค้า ธนาคารไทยพาณิชย์ควรมีการทำตลาดกับ SCB Easy เพิ่มขึ้น เพื่อให้ลูกค้าสนใจและเลือกใช้การทำธุรกรรม Mobile Banking ของธนาคาร อาจทำการตลาดโดยวิธีการ โฆษณาผ่านสื่อต่างๆ การประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางสาขาของธนาคาร ที่มีอยู่ทั่วประเทศ การประชาสัมพันธ์ผ่านเว็บไซต์ของธนาคาร เป็นต้น จะสามารถส่งผลให้เกิดความพึงพอใจและลูกค้าเลือกใช้ที่จะทำรายการผ่านช่องทาง Mobile Banking เพิ่มขึ้น

เมื่อมีการเพิ่มจำนวนของการทำธุรกรรมผ่าน Mobile Banking จะทำให้ธนาคารมีรายได้เพิ่มสูงขึ้นจากค่าธรรมเนียมการให้บริการต่างๆ ให้กับลูกค้าของธนาคาร เมื่อมีรายได้เพิ่มขึ้นย่อมทำให้ผลกำไรของธนาคารเพิ่มขึ้นไปในทิศทางเดียวกัน เมื่อมีผลกำไรที่เพิ่มสูงขึ้น ธนาคารก็สามารถมีเงินทุนสำหรับการทำการตลาดให้กับธนาคารเพื่อเพิ่มยอดการทำรายการธุรกรรมผ่าน SCB Easy ของธนาคารให้สูงมากยิ่งขึ้น

ในกรณีเดียวกัน เมื่อมีผลกำไรเพิ่มขึ้น ธนาคารควรพิจารณาเพิ่มการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีให้กับผลิตภัณฑ์และบริการ ซึ่งจะส่งผลทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ที่สร้างสรรค์ให้กับ Mobile Banking ของธนาคาร และลูกค้ารู้สึกว่าการพัฒนาและเติบโตอย่างต่อเนื่อง ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ สำหรับการอำนวยความสะดวกสำหรับช่องทางการให้บริการ

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าโครงสร้างปัญหาของ Mobile Banking ของธนาคารไทยพาณิชย์คือมีความจำเป็นที่ต้องมีการทำการตลาดและการพัฒนาและวิจัยเทคโนโลยีอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเพิ่มความเชื่อมั่นในความปลอดภัย สร้างเทคโนโลยีใหม่ๆที่น่าสนใจให้กับ Mobile Banking รวมถึงประชาสัมพันธ์สร้างความน่าเชื่อถือผ่านช่องทางการตลาดอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นและความไว้วางใจส่งไปถึงลูกค้า เมื่อลูกค้ามีความพึงพอใจในการให้บริการ ก็จะให้เกิดแรงจูงใจในการใช้ช่องทางการทำธุรกรรมผ่าน Mobile Banking เพิ่มขึ้น และธนาคารก็จะได้รับรายได้เพิ่มขึ้น ทำให้มีกำไรที่เพิ่มขึ้น และมีเงินเพื่อใช้ในการทำกิจกรรมต่างๆ ดังที่กล่าวข้างต้น



## บทที่ 4

### กลยุทธ์และการแก้ไขปัญหา

การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการพัฒนาแผนระยะยาวบนรากฐานของโอกาสและอุปสรรคที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยองค์กรจะต้องกำหนดและเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดที่เหมาะสมกับองค์กรที่สุด ผู้บริหารต้องพยายามตอบคำถามว่าทำอะไรองค์กรจึงจะไปถึงเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ได้ โดยใช้ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรกำหนดเป็นกลยุทธ์ ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงระดับที่แตกต่างกันของกลยุทธ์ด้วย

เลสลีย์ และลอยด์ (Leslie W.Rue and Lloyd L. Byar,2000,p. 151) กล่าวว่า “กลยุทธ์เป็นแผนของแนวทางการจัดการพื้นฐานที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือการวางแผนที่จะจัดการให้บรรลุเจตจำนงของวัตถุประสงค์ที่ตั้งใจไว้” กลยุทธ์ในแต่ละระดับสามารถที่จะกำหนดทิศทางของแต่ละองค์กรในอนาคตได้



ภาพที่ 4.1 แสดงระดับของกลยุทธ์ของธุรกิจที่แบ่งออกเป็น 3 ระดับ

ดังนั้นการแข่งขันในธุรกิจการผลิตที่ควรใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ การวิเคราะห์ทั้งสิ่งแวดลอมภายใน และสิ่งแวดลอมภายนอก รวมไปถึงด้วยกันจะสามารถทำให้เห็นภาพแนวโน้มการปรับกลยุทธ์ของผู้ประกอบการ ที่พยายามจะเพิ่มศักยภาพขีดความสามารถ และมีความพร้อมที่จะแข่งขันซึ่งจะนำไปสู่การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)

ตามทิศทางขององค์กรได้ โดยทั้งผลกระทบสิ่งแวดล้อมจากภายนอก และสิ่งแวดล้อมจากภายใน องค์กรสามารถที่จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์หรือแผนสำหรับดำเนินธุรกิจขององค์กรได้ ซึ่งรูปแบบ กลยุทธ์สามารถที่จะกำหนดและแบ่งออกได้ตามลำดับขององค์กรดังนี้

#### 4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) หมายถึงทิศทางรวมของธุรกิจซึ่งใช้อธิบาย แนวทางร่วมกันในการพัฒนาธุรกิจบนพื้นฐานความหลากหลายของสายผลิตภัณฑ์และอุตสาหกรรม หรือเป็นการกำหนดทิศทางที่เป็นเอกภาพของธุรกิจโดยรวมของบริษัทเป็นการกำหนดว่า องค์กรจะ มีการแข่งขันที่ดำเนินไปในทิศทางใด เป็นวิสัยทัศน์ ที่ผู้บริหารใช้ในการกำหนดทิศทางขององค์กร สามารถแยกได้เป็น 4 แนวทางตามลักษณะของการดำเนินธุรกิจ ดังต่อไปนี้

กลยุทธ์มุ่งเน้นการเจริญเติบโต (Growth Strategies) โดยทั่วไปทุกองค์กรนิยมที่จะ เลือกกลยุทธ์นี้ในการดำเนินธุรกิจ เพื่อที่จะให้ธุรกิจมีการขยายตัวมีส่วนแบ่งการตลาดมากขึ้น อาจ เป็นการหาตลาดใหม่หรือกลุ่มเป้าหมายที่วางไว้

กลยุทธ์มุ่งเน้นการรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategies) เป็นกลยุทธ์ที่ตลาดและสินค้า ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลง ไม่มีการ ลงทุนเพิ่มเติม และยังคงโครงสร้างบริหารไว้ดังเดิม

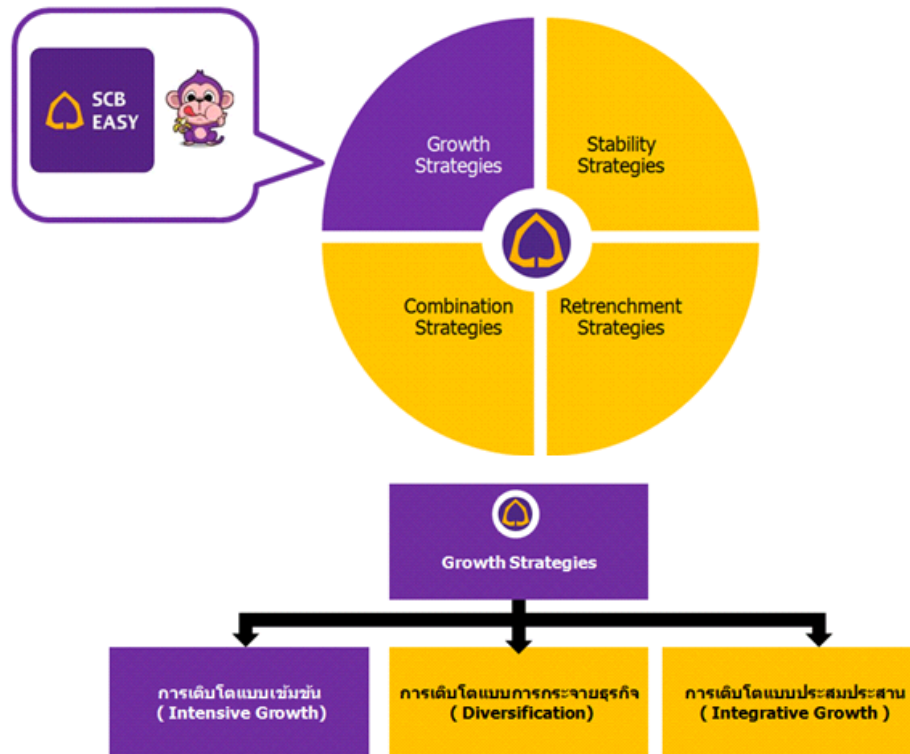
กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategies) เป็นกลยุทธ์การหดตัวที่เกิดจากแรง กดดันจากสิ่งแวดล้อม ภายในและสิ่งแวดล้อมภายนอก เช่นเทคโนโลยีที่ตายแล้วย่อมจะต้องมีความ ต้องการในตลาดลดลง ดังนั้นควรพิจารณาว่าควรดำเนินงานต่อไปได้หรือไม่

กลยุทธ์แบบผสมผสาน (Combination Strategies) เป็นการผสมผสานกลยุทธ์ทั้งสาม ข้างต้น มีการ ใช้กลยุทธ์ที่คู่ขนานกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับองค์กรที่มีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย ต้องมีการผสมผสานกัน

#### 4.2 กลยุทธ์ระดับระดับองค์กร ของบริการ Mobile Banking ธนาคารไทยพาณิชย์

เมื่อพิจารณา กลยุทธ์ที่ใช้สำหรับบริการ SCB Easy หรือ Mobile Banking ของธนาคาร ไทยพาณิชย์ เนื่องจากประสบปัญหาการเพิ่มจำนวนคู่แข่งบริการ Mobile Banking ของธนาคาร พาณิชย์ต่างๆ เพิ่มมากขึ้น กลยุทธ์ระดับองค์กรสำหรับธนาคารไทยพาณิชย์ จึงเลือกใช้กลยุทธ์การ เจริญเติบโต (Growth Strategies) ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่ใช้เมื่อองค์กรต้องการแก้ปัญหาการเพิ่มจำนวน

คู่แข่ง ซึ่งสอดคล้องกับปัญหาด้านบริการ Mobile Banking ของธนาคารที่กำลังเผชิญ กลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth Strategies) จึงมีความเหมาะสมที่ใช้ในการแก้ปัญหาการแข่งขันของธนาคาร



ภาพที่ 4.2 กลยุทธ์ระดับองค์กร ของบริการ Mobile Banking ธนาคารไทยพาณิชย์

การกำหนดทิศทางกลยุทธ์ระดับองค์กรของบริการ Mobile Banking ธนาคารไทยพาณิชย์ ดังภาพที่ 4.2 โดยจากภาพธนาคารธนาคารไทยพาณิชย์เลือกใช้กลยุทธ์ระดับองค์กร แบบการเจริญเติบโต (Growth Strategies) ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่ใช้เพื่อที่จะให้ธุรกิจมีการขยายตัวมีส่วนแบ่งการตลาดมากขึ้น อาจเป็นการหาตลาดใหม่หรือเพิ่มจากกลุ่มเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งในการการเติบโตยังแบ่งออกได้เป็น 3 ลักษณะได้แก่ การเติบโตแบบหนาแน่นหรือเข้มข้น ( Intensive Growth) การเติบโตแบบรวมตัวหรือผสมผสาน ( Integrative Growth ) การเติบโตแบบการกระจายธุรกิจ (Diversification) เมื่ออุตสาหกรรม Mobile Baking เติบโต มีการแข่งขันสูง กลยุทธ์การเติบโตจึงเป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสม กลยุทธ์ระดับองค์กรแบบการเจริญเติบโต (Growth Strategies) การเติบโตแบบเข้มข้น (Intensive Growth) ซึ่งประกอบไปด้วย กลยุทธ์การเจาะตลาด กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และกลยุทธ์การพัฒนาตลาด จะสามารถช่วยกำหนดแนวทางว่าธุรกิจควร กลยุทธ์ระดับองค์กรเป็นกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นโดยผู้บริหารระดับสูง ดังนั้น การตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ระดับองค์กร อาจไม่เป็นไปตามรูปแบบที่ได้กล่าวไว้ เนื่องจากการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงนับเป็นปัจจัย ที่สำคัญอีกปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อการเลือกกลยุทธ์ในระดับองค์กร

### 4.3 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) หมายถึง แนวทางหรือกลยุทธ์ที่ใช้ในการบรรลุแผนทิศทางรวมของบริษัท เป็นกลยุทธ์ธุรกิจคือเป็นกลยุทธ์ที่องค์กรใช้ในการแข่งขันในแต่ละอุตสาหกรรมในระดับนี้ กลยุทธ์ที่ใช้อาจหมายถึงกลยุทธ์ในการขยายการตลาด (Market Expansion) กลยุทธ์ในการขยายส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Penetration) กลยุทธ์ในการพัฒนาการตลาด (Market Development) กลยุทธ์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) และกลยุทธ์ในการขยายไปสู่ธุรกิจอื่น (Diversification) เป็นการคัดเลือกกลยุทธ์ทางธุรกิจที่จะเหมาะสมเพื่อกำหนดว่าจะทำอย่างไรในระดับกลยุทธ์นี้ ซึ่งจะถือว่าเป็น (Mission) ที่สำคัญขององค์กรแสดงถึงขอบเขตของการดำเนินกิจการ

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) เป็นกลยุทธ์ระดับที่สองขององค์กรซึ่งสามารถพิจารณากลุ่มลูกค้าเป้าหมาย กับ กลยุทธ์การแข่งขัน ได้ดังต่อไปนี้ การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) Focus Strategy มุ่งต้นทุนต่ำ (Cost Focus) Focus Strategy มุ่งที่ความแตกต่าง (Focused Differentiation)

### 4.4 กลยุทธ์ระดับระดับธุรกิจของบริการ Mobile Banking ธนาคารไทยพาณิชย์

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) มีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดตำแหน่งของบริษัทในตลาด เพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันมี 4 แบบด้วยกัน ได้แก่ การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) มุ่งต้นทุนต่ำ (Cost Focus) มุ่งที่ความแตกต่าง (Focused Differentiation) ไม่ว่าจะเป็น ลักษณะของการให้บริการ (Features) คุณภาพของการปฏิบัติการ (Performance Quality)

การมีรูปแบบเป็นของตัวเองหรือมีสไตล์ (Style) โดยจะมีการเพิ่มการพัฒนาด้านบริการหลังการขาย (After-sales services) ให้เกิดความแตกต่าง ทำการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมทางด้านเทคโนโลยี (Technological innovation) ให้กับการให้บริการ Mobile Banking ของธนาคาร ซึ่งเป็นกลยุทธ์สำคัญที่จะเลือกใช้ในระดับธุรกิจ (Business Strategy)

ในภาพที่ 4.3 แสดงกลยุทธ์ระดับธุรกิจของบริการ Mobile Banking ธนาคารไทยพาณิชย์ จากการวิเคราะห์จึงเลือกใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) เป็นกลยุทธ์การแข่งขัน ในระดับธุรกิจ (Business Strategy) โดยที่ต้องการทำให้ SCB Easy ของธนาคารไทยพาณิชย์ มุ่งสู่ตลาดเป้าหมายกว้าง สร้างมูลค่าต่างๆให้โดดเด่นเหนือคู่แข่ง การสร้างความโดดเด่นจะสร้างความจงรักภักดีของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์ โดยแก้ปัญหาจากการเพิ่มจำนวนของกลุ่มแข่ง

โดยปรับกลยุทธ์ขององค์กรไปในทิศทางที่สร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์การให้บริการในด้านต่างๆ



ภาพที่ 4.3 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ ของบริการ Mobile Banking ธนาคารไทยพาณิชย์

การเลือกใช้หรือกำหนดกลยุทธ์ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของบริการ Mobile Banking ของธนาคารไทยพาณิชย์เปรียบเทียบกับคู่แข่ง องค์กรจะต้องมีการประเมิน และวิเคราะห์ตนเองให้ได้ว่ามีความเข้มแข็งในเรื่องใดและมีความสามารถในการทำกำไรจากกลยุทธ์ใด เพื่อกำหนดขอบเขตธุรกิจ สถานะการแข่งขัน ตลอดจนกำหนดขอบเขตของตลาด จากนั้นมีการวิเคราะห์ปัจจัยภายในธุรกิจและปัจจัยภายนอกธุรกิจ รวมถึงวิเคราะห์การแข่งขันเมื่อเทียบกับคู่แข่ง ในอุตสาหกรรมหรือบริการ เพื่อกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจ ในการดำเนินการเพื่อให้มีประสิทธิผลและสถานะการแข่งขันไว้ได้อย่างไรก็ตามถ้าองค์กร โดยรวมมีธุรกิจหลายอย่าง การกำหนดกลยุทธ์ระดับแผนพัฒนาของแต่ละธุรกิจจะต้องไม่เกิดผลกระทบต่อกลยุทธ์ของแผนพัฒนาของธุรกิจอื่นๆ ภายในองค์กร เดียวกัน

ซึ่งการสร้างความเข้มแข็งในการแข่งขันเกิดจากปัจจัย 4 ด้าน ได้แก่ ด้านประสิทธิภาพ (Efficiency) คุณภาพ (Quality) เป็นตัวบ่งบอกความน่าเชื่อถือของสินค้า การก่อให้เกิดสิ่งประดิษฐ์ใหม่ (Innovation) และการสนองความต้องการของลูกค้า (Customer responsiveness) คือการที่องค์กรสามารถขายสินค้าและบริการที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง กลยุทธ์ในระดับธุรกิจอาจจะกำหนดได้จากการทำ SWOT Matrix หรืออาจพิจารณาจากกลยุทธ์ทางการแข่งขันของ

Michael E.Porter ของบริการ Mobile Bankig ธนาคารไทยพาณิชย์จากบทที่ 2 เพื่อประกอบการพิจารณา

#### 4.5 กลยุทธ์ระดับหน้าที่องค์กร (Functional Strategy)

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Level Strategy) จะมุ่งการใช้ทรัพยากรของบริษัทให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยแผนงานตามหน้าที่จะพัฒนากลยุทธ์ของแผนกขึ้นมาเอง ภายใต้ข้อจำกัดของกลยุทธ์ระดับบริษัทและหน่วยธุรกิจ กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional level strategy) เป็นการสร้างให้เกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน(Competitive advantage) ซึ่งเป็นสาเหตุให้ธุรกิจประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับคุณค่า (Value) ซึ่งองค์กรสามารถสร้างลูกค้าได้ งานของการสร้างคุณค่าเกิดขึ้นภายในจากหน้าที่ต่าง ๆ ซึ่งอยู่ภายในธุรกิจ หน้าที่เหล่านี้จะต้องเชื่อมโยง จะต้องสอดคล้องกันเป็นโครงสร้างงาน ซึ่งเรียกว่าเครือข่ายในการสร้างคุณค่า (value chain) โดยแบ่งออกเป็น ด้านต่างๆดังต่อไปนี้



ภาพที่ 4.4 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ ของบริการ Mobile Banking ธนาคารไทยพาณิชย์

การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการจะเป็นกำหนดกลยุทธ์เพื่ออำนวยความสะดวกต่อการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กรและระดับธุรกิจ การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการจะแตกต่าง

จากกลยุทธ์ทั้ง 2 ระดับ ดังนี้ จากภาพที่ 4.4 ที่แสดงถึงกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Level Strategy) จะมุ่งการใช้ทรัพยากรของบริษัทให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ของ Mobile Banking ธนาคารไทยพาณิชย์ โดยแบ่งเป็น 5 ด้านที่สำคัญดังต่อไปนี้

#### 4.5.1 กลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนา (Research and development strategy)

กลยุทธ์ด้านวิจัยและพัฒนา (Research and Development Strategy) เป็นการประสมประสานความต้องการของลูกค้ากับความสามารถในการออกผลิตภัณฑ์ Mobile Banking ของธนาคารไทยพาณิชย์ เพื่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมทำให้สินค้าและบริการเกิดความล้ำสมัยและไม่ทันต่อการแข่งขัน การวิจัยและพัฒนาจะทำให้ทราบความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าและตลาด การกำหนดกลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนาสามารถจำแนกได้ดังนี้



ภาพที่ 4.5 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ ในการวิจัยและพัฒนา ของบริการ Mobile Banking

Innovative R&D Strategy เป็นกลยุทธ์ในการวิจัย และพัฒนาสินค้า และบริการใหม่ๆ โดยมุ่งเน้นให้สินค้า และบริการ เกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง และทำให้ลูกค้ามีทางเลือกสำหรับสินค้า และบริการใหม่ๆอยู่ตลอดเวลา

Protective R&D Strategy เป็นกลยุทธ์ในการวิจัย และพัฒนาที่มุ่งเน้นการวิจัยเพื่อปรับปรุงคุณภาพของสินค้าและบริการ รวมถึงเทคนิคในการผลิตสินค้าขององค์กรให้เปลี่ยนไปตามความต้องการของลูกค้า

Catch-Up R&D Strategy เป็นกลยุทธ์ในการวิจัย และพัฒนาเพื่อหารูปแบบของสินค้าและบริการ ตามรูปแบบของกลุ่มแข่งขัน นั่นคือ ถ้าบริษัทคู่แข่งมีผลการดำเนินงานที่ดี ผู้บริหารควรที่จะทำการวิจัย และนำผลที่ได้ มาปรับปรุง เปลี่ยนแปลงการดำเนินงานให้เหนือคู่แข่ง

Combination R&D Strategy เป็นกลยุทธ์ในการวิจัย และพัฒนาที่ทำการผสมผสานกลยุทธ์ทั้ง 3 ข้างต้น โดยขึ้นอยู่กับความเหมาะสมในแต่ละกรณี

#### 4.5.2. กลยุทธ์ด้านปฏิบัติการ (Operations Strategy)

การกำหนดกลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงานจะพิจารณาจากกิจกรรมทางด้านการผลิตสามารถจำแนกได้ 2 ลักษณะคือ การออกแบบระบบ ผู้บริหารที่ทำหน้าที่กำหนดกลยุทธ์ต้องคำนึงถึงจุดเริ่มต้นในการออกแบบระบบให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าในการผลิตสินค้าและบริการโดยคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่ต่ำสุด การเลือกกรรมวิธีการผลิต สิ่งอำนวยความสะดวก และการวางแผนและการควบคุมการปฏิบัติการ เป็นวิธีการวางแผนการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าและบริการ

#### 4.5.3 กลยุทธ์ด้านการเงิน (Financial Strategy)

เพื่อพิจารณาการเก็บรวบรวมทางการเงิน โดยพิจารณาจากพิจารณาการสร้างระบบบัญชีที่ดีเพื่อเป็นประโยชน์ในการพิจารณาผลลัพธ์ทางการเงินของบริษัท พิจารณาสถานการณ์ทางการเงินโดยรวมของบริษัทว่าในกลุ่มธุรกิจแต่ละกลุ่มสามารถสร้างกำไรให้กับบริษัทได้หรือไม่ และพิจารณาระยะเวลาในการจัดการทำรายงานผลการดำเนินงานของบริษัทในทุกระดับของหน่วยธุรกิจ

#### 4.5.4 กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategy)

การใช้เครื่องมือการตลาดโดยคำนึงถึงความพึงพอใจของลูกค้า โดยใช้ต้นทุนที่เหมาะสม สามารถเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ได้ทันเวลา เป็นการกำหนดกลยุทธ์ของบริษัทในด้านสินค้าและบริการของบริษัททั้งที่มีจำหน่ายในตลาดแล้ว และกำลังจะออกจำหน่ายในตลาดว่าตรงกับความต้องการของลูกค้าเพียงใด การใช้กลยุทธ์ด้านการตลาดเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญทั้งที่เป็นลูกค้าเก่าและลูกค้าใหม่



#### 4.5.5. กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Strategy)

การจัดการ และการฝึกอบรมกำลังคนให้เหมาะสมกับลักษณะงาน หลักในการกำหนดกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยคำนึงถึงหน้าที่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้มีความพร้อมและมีความสามารถตรงกับความต้องการขององค์กร ใช้วิธีการจูงใจพนักงานในองค์กรให้ปฏิบัติงานเป็นไปตามความต้องการขององค์กร และมุ่งเน้นการสร้างขวัญและกำลังใจให้พนักงานในองค์กร

สรุปจากที่กล่าวมาที่มีการแก้ปัญหา โดยแบ่งการแก้ปัญหาโดยใช้ระยะเวลาหนึ่งปีที่จะต้องทำการพัฒนาปรับปรุงขั้นตอนดำเนินงานให้ชัดเจน ในแต่ละกิจกรรมการดำเนินการ ในส่วนที่เป็นการตลาดเพื่อประชาสัมพันธ์ให้บริการเป็นที่รู้จักมากยิ่งขึ้น และมีการสร้างเทคโนโลยีที่ตอบสนองการให้บริการโดยพัฒนาด้าน R&D เพื่อสร้างตัวเลือกให้ลูกค้า มีรายละเอียดในส่วนขั้นตอนการ Implementation ในบทที่ 5 ต่อไป



## บทที่ 5

### การนำกลยุทธ์ไปดำเนินการปฏิบัติจริง

เมื่อทราบถึงปัญหา และแนวทางแก้ไขและมีการกำหนดกลยุทธ์ในการแก้ปัญหาของบริการ Mobile Banking ของธนาคารไทยพาณิชย์ในบทที่ 4 แล้ว จะต้องมีการสื่อสารกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติการจริง โดยจำเป็นต้องจัดทำแผนการดำเนินการเพื่อให้ทราบว่า การทำงานขององค์กรเป็นไปตามเป้าหมาย เพื่อตอบวัตถุประสงค์ตามที่ได้วางไว้ โดยอาศัยการวัดและการประเมิน โดยจะนำ Balance Scorecard มาใช้ในองค์กร และมีการกำหนดตัวชี้วัดดำเนินงาน (Key Performance Index) หรือ KPI ที่สามารถสะท้อนให้เห็นผลสำเร็จขององค์กรได้อย่างชัดเจน การทำงานภายในขององค์กรอย่างเป็นระบบและมีแบบแผน จะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายตามกลยุทธ์ที่วางไว้ได้ รวมทั้งสร้างความสมดุลของกลยุทธ์ระยะสั้น ระยะยาวเพื่อให้เกิดการนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับองค์กรให้เกิดผลได้จริง

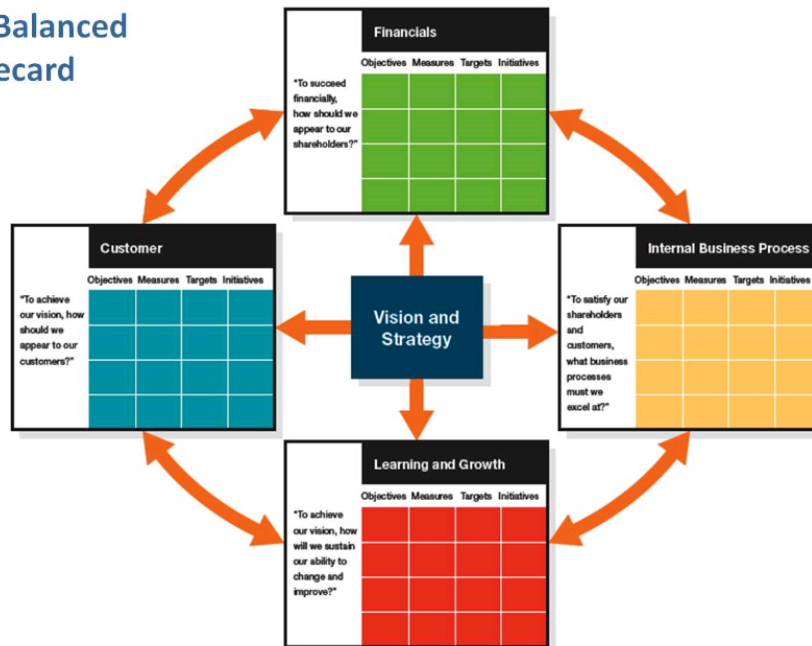
#### 5.1 หลักการของ Balanced Scorecard (BSC)

Balanced Scorecard เป็นกลยุทธ์ในการบริหารงานสมัยใหม่ และได้รับความนิยมไปทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทย Balanced Scorecard ได้ถูกพัฒนาขึ้นเมื่อปี 1990 โดย Drs. Robert Kaplan จาก Harvard Business School และ David Norton จาก Balanced Scorecard Collaborative โดยตั้งชื่อระบบนี้ว่า “Balanced Scorecard” เพื่อที่ผู้บริหารขององค์กรจะได้รับรู้ถึงจุดอ่อน และความไม่ชัดเจนของการบริหารงานที่ผ่านมา balanced scorecard จะช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการองค์กรได้ชัดเจน โดยดูจากผลของการวัดค่าได้จากทุกมุมมอง เพื่อให้เกิดดุลยภาพในทุก ๆ ด้าน มากกว่าที่จะใช้มุมมองด้านการเงินเพียงด้านเดียว อย่างที่องค์กรธุรกิจส่วนใหญ่คำนึงถึง เช่น รายได้ กำไร ผลตอบแทนจากเงินปันผล และราคาหุ้นในตลาด เป็นต้น การนำ balanced scorecard มาใช้ จะทำให้ผู้บริหารมองเห็นภาพขององค์กรชัดเจนยิ่งขึ้น

ประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการใช้ Balanced Scorecard ช่วยให้เห็นวิสัยทัศน์ขององค์กรได้ชัดเจน ได้รับการความเห็นชอบและยอมรับจากผู้บริหารทุกระดับ ทำให้ทุกหน่วยงานปฏิบัติงานได้สอดคล้องกันตามแผนการดำเนินงาน และใช้เป็นกรอบในการกำหนดแนวทางการ

ทำงานทั่วทั้งองค์กร ช่วยให้มีการจัดแบ่งงบประมาณและทรัพยากรต่าง ๆ สำหรับแต่ละกิจกรรมได้อย่างเหมาะสม เป็นการรวมแผนกลยุทธ์ของทุกหน่วยงานเข้ามาไว้ด้วยกัน ด้วยแผนธุรกิจขององค์กร ทำให้แผนกลยุทธ์ทั้งหมดมีความสอดคล้องกัน สามารถวัดผลได้ทั้งลักษณะเป็นทีมและตัวบุคคล ดัง ภาพ 5.1 Balanced Scorecard Model

### The Balanced Scorecard



ภาพที่ 5.1 สรุปภาพรวมของ Balanced ScoreCard Model ทั้ง 4 ด้าน

## 5.2 มุมมองทั้งสี่ตามแนวคิดการบริหารวิธี Balanced Scorecard

Balanced Scorecard ช่วยให้เห็นวิสัยทัศน์ขององค์กรได้ชัดเจน ได้รับการความเห็นชอบและยอมรับจากผู้บริหารทุกระดับ ทำให้ทุกหน่วยงานปฏิบัติงานได้สอดคล้องกันตามแผนการดำเนินงาน ด้านต่างๆ ได้แก่

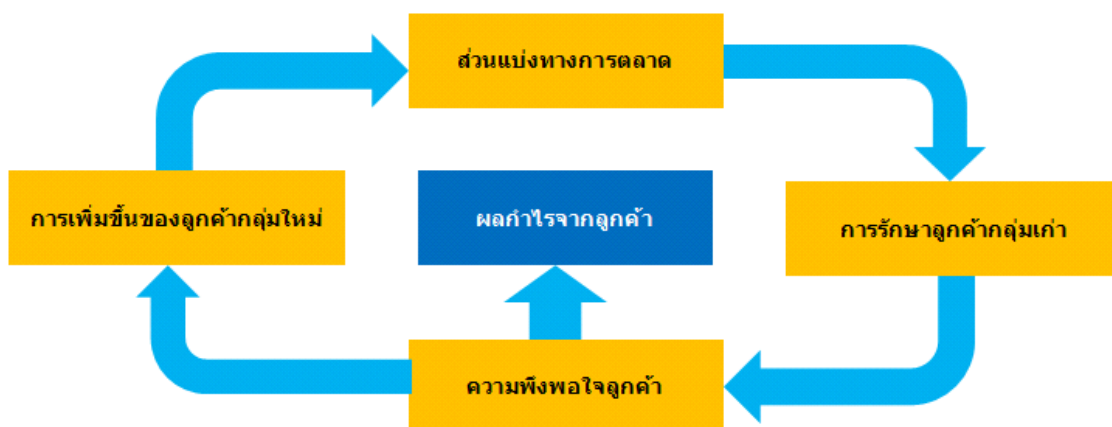
### 5.2.1 มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)

มุมมองด้านการเงินสะท้อนผลสำเร็จขององค์กร จากการประเมินผลการดำเนินงานด้านการเงิน ที่ชี้ให้เห็นถึงกลยุทธ์ขององค์กร วัดดูประสงค์โดยทั่วไปทางการเงินเกี่ยวข้องกับกำไร ดังนั้นตัวเลขการชี้วัดสามารถกำหนดจากกำไร จากการดำเนินงาน ผลตอบแทนจากการลงทุน หรือมูลค่าที่เพิ่มขึ้นทางเศรษฐกิจได้ สาระสำคัญด้านการเงินที่เป็นตัวผลักดันกลยุทธ์การเติบโต ความยั่งยืน และ

ผลกำไรทางธุรกิจ โดยสามารถวิเคราะห์ได้จาก การเติบโตของ Mobile Banking ธนาคารไทยพาณิชย์มาจากการขยายสินค้าและการเสนอบริการให้เข้าถึงลูกค้ากลุ่มใหม่หรือตลาดใหม่โดยการทำการตลาดเพิ่มขึ้น โดยกลยุทธ์คือการนำเสนอคุณค่าที่ดีขึ้นกว่าเดิมในด้านผลิตภัณฑ์และการให้บริการ จากการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ ที่ลงทุนเพื่อบริการ Mobile Banking จะส่งผลให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ จะส่งผลกับการเงินได้ดังต่อไปนี้ ดังนั้นมุมมองทางด้านการเงินสามารถวัดได้จาก ปัจจัยหลัก จากอัตราการเพิ่มจำนวนของลูกค้าที่ใช้บริการ Mobile Banking โดยตัวชี้วัดหลักในมุมมองการเงินได้แก่ การเติบโตของรายได้ที่สูงขึ้นจากการเสนอบริการให้กับกลุ่มลูกค้ากลุ่มใหม่ มีอัตราการใช้บริการ Mobile Banking ของธนาคารเพิ่มมากขึ้นทำให้ธนาคารมีรายได้จากการคิดค่าธรรมเนียมมากขึ้น รวมถึงส่วนแบ่งทางการตลาดของธุรกิจ อิเล็กทรอนิกส์อย่าง Mobile Banking ของธนาคารที่เพิ่มขึ้นและสามารถแข่งขันได้ในธุรกิจ

### 5.2.2 มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)

มุมมองลูกค้าสะท้อนวิสัยทัศน์ด้านลูกค้าในด้านการบริหารงาน ซึ่งหากมองแต่เพียงความสามารถภายในองค์กรเพื่อนำเสนอสินค้าและนวัตกรรมทางเทคโนโลยี แต่ปราศจากความเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้า จะทำให้คู่แข่งสามารถเจาะเข้าถึงตัวลูกค้าได้ จึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับลูกค้าที่อยู่ภายนอกองค์กรมากขึ้น



ภาพที่ 5.2 การวิเคราะห์มุมมองด้านลูกค้าของบริการ Mobile Banking ธนาคารไทยพาณิชย์ ที่มา ปรับปรุงมาจาก Kaplan, “The Balance Scorecard : Translating Strategy into action”

จากการวิเคราะห์มุมมองด้านลูกค้าของบริการ Mobile Banking ธนาคารไทยพาณิชย์ โดยต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรเรื่องการนำเสนอคุณค่าแก่ลูกค้า โดยมีตัวชี้วัดหลักจากใน

ภาพมุมมองของลูกค้าได้แก่ ด้านส่วนแบ่งทางการตลาด เป็นการวัดจากกลุ่มเป้าหมายหรือส่วนแบ่งทางการตลาด Mobile Banking โดยสามารถประมาณการเทียบกับตลาดรวมทั้งหมดได้

การรักษาฐานลูกค้าเก่า ธุรกิจต้องรักษาฐานลูกค้าเก่าไว้ เพื่อเป็นตัวชี้วัด คุณภาพจรรยาวัชของลูกค้า ตามการเติบโตของธนาคาร และการเพิ่มของลูกค้าใหม่ โดยวัดจากจำนวนลูกค้าใหม่ที่เข้ามาใช้การทำรายการ Mobile Banking ของธนาคารไทยพาณิชย์ ซึ่งทั้งหมดนี้จะส่งผลถึงความพึงพอใจของลูกค้า วัดผลจากการใช้บริการที่ทวนซ้ำของลูกค้า นั่นคือการที่ลูกค้าเลือกใช้บริการของธนาคารที่นำเสนอ การทำธุรกรรม Mobile Banking ที่เพิ่มขึ้นของลูกค้า

ซึ่งทั้งหมด 4 ตัวดังที่กล่าวมาข้างต้น ทำให้มีลูกค้าใช้บริการ Mobile Banking ของธนาคารเพิ่มขึ้น ทำให้ได้กำไรจากการทำธุรกรรมของลูกค้า

### 5.2.3 มุมมองด้านกระบวนการธุรกิจภายใน (Internal-Business-Process Perspective)

มุมมองด้านกระบวนการธุรกิจภายในสะท้อนให้เห็นระบบการทำงานภายในองค์กร ที่สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าและองค์กร โดยมุ่งเน้นการดำเนินงานกระบวนการธุรกิจภายใน การนำเสนอแนวคิดเรื่องห่วงโซ่คุณค่ามาใช้ในกระบวนการเพื่อให้ผู้บริการสามารถกำหนดกิจกรรมหลักและกิจกรรมเสริมได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งสามารถประเมินผลส่วนที่ให้ความสำคัญภายในมุมมองที่สามารถแสดงให้เห็นถึง การเพิ่มคุณภาพ การลดเวลา และการลดต้นทุนในการดำเนินงานของธุรกรรมการดำเนินงานภายในองค์กร รวมถึงการพัฒนานวัตกรรมหรือความต้องการของลูกค้า เสนอบริการที่สะดวกและทันสมัยเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับลูกค้าได้

จากการวิเคราะห์มุมมองด้านกระบวนการธุรกิจภายในของการให้บริการ Mobile Banking ธนาคารไทยพาณิชย์ โดยเสนอกระบวนการบริหารด้านกระบวนการธุรกิจภายในขั้นพื้นฐานในสามด้าน คือ กระบวนการนวัตกรรม กระบวนการด้านการปฏิบัติการ กระบวนการด้านหลังการขาย ซึ่งมีรายละเอียดแต่ละกระบวนการดังต่อไปนี้

(1) กระบวนการนวัตกรรม เป็นสิ่งสำคัญที่สะท้อนให้เห็นคุณค่าการสร้างสรรค์ในองค์กร โดยต้องมีการทำการวิจัยผลของตลาด ความชื่นชอบของลูกค้า และมีความคิดเชิงสร้างสรรค์ เพื่อนำเสนอบริการ Mobile Banking ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าตรงกลุ่มเป้าหมาย

(2) กระบวนการด้านการปฏิบัติการ มีกระบวนการทำการตลาดให้กับบริการใหม่ๆ ที่นำเสนอผ่าน Mobile Banking ของธนาคารให้เป็นที่น่าสนใจและเป็นที่ยึดจกของลูกค้า

(3) กระบวนการด้านหลังการขาย การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง โดยการดูแลการให้บริการ โดยการสร้างช่องทางให้กับลูกค้าเมื่อเกิดปัญหาหรือข้อสงสัยในการใช้บริการ Mobile Banking ของธนาคาร

### 5.2.4 มุมมองด้านการเติบโตและการเรียนรู้ (Learning and Growth Perspective)

มุมมองด้านการเติบโตและการเรียนรู้ สะท้อนให้เห็นถึงความสามารถที่ยั่งยืนของพนักงานต่อการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาองค์กรที่เกิดขึ้น โดยแบ่งพนักงานตามความสามารถที่เหมาะสม และสามารถนำระบบข้อมูล ที่ทันสมัยนำไปใช้เพิ่มการเรียนรู้ในองค์กร เพื่อให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถูกต้องแม่นยำมากยิ่งขึ้น

### 5.3 Balanced Scorecard (BSC) ของธนาคาร

จากปัญหาการเพิ่มจำนวน Mobile Banking ของธนาคารต่างๆ ที่ให้บริการ Mobile Banking เช่นเดียวกับ SCB Easy ของธนาคารไทยพาณิชย์ ทำให้ธนาคารจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นนี้ ได้แก่ การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์การให้บริการ Mobile Banking ให้ดี และมีคุณภาพน่าเชื่อถือ มากยิ่งขึ้น และส่งเสริมกิจกรรมทางการตลาด เพื่อให้ลูกค้าได้ทราบถึงบริการอีกช่องทางหนึ่งของธนาคาร ซึ่งเมื่อสามารถดำเนินการให้ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ จะทำให้ธนาคารจะได้รับส่วนแบ่งทางการตลาดของ Mobile Banking โดยเชื่อมโยงกลยุทธ์กับ Balance Scorecard เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงาน การประเมินและการวัดผล ได้รูปภาพ 5.3 ที่แสดง Balanced Scorecard (BSC) ของบริการ Mobile Banking ธนาคารไทยพาณิชย์

มุมมอง	กลยุทธ์	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัดและเป้าหมาย
ด้านการเงิน	การเติบโตของรายได้	เพิ่มรายได้ จากบริการ Mobile Banking ให้สูงขึ้น	<u>ตัวชี้วัด</u> : ปริมาณธุรกรรม Mobile Banking ธนาคารเพิ่มขึ้น <u>เป้าหมาย</u> : เพิ่มขึ้นไม่ต่ำกว่าปีละ 15 % ตลอด 3 ปี
ด้านลูกค้า	เพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด	ปริมาณฐานลูกค้า Mobile Banking ที่เพิ่มสูงขึ้น	<u>ตัวชี้วัด</u> : ปริมาณฐานลูกค้า mobile banking ที่เพิ่มขึ้น <u>เป้าหมาย</u> : เพิ่มขึ้นไม่ต่ำกว่าปีละ 15 % ต่อปี
ด้านการจัดการภายใน	การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ	มีการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง	<u>ตัวชี้วัด</u> : เสนอบริการ Mobile Banking ที่พัฒนาใหม่ <u>เป้าหมาย</u> : บริการใหม่ไม่ต่ำกว่า 2 บริการต่อปี
ด้านการเรียนรู้	พัฒนาศักยภาพพนักงาน	นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเรียนรู้	<u>ตัวชี้วัด</u> : เสนอเทคโนโลยีด้านการเรียนรู้ให้กับพนักงาน <u>เป้าหมาย</u> : เพิ่มการเรียนรู้ใหม่ให้พนักงานไม่ต่ำกว่า 10% ต่อปี

ภาพที่ 5.3 แสดงภาพ Balanced Scorecard ของบริการ Mobile Banking ธนาคารไทยพาณิชย์

จาก Balanced Scorecard (BSC) ของบริการ Mobile Banking ธนาคารไทยพาณิชย์ โดยการเติบโตด้านการเงินวัดจากผลจากรายได้ที่เติบโตขึ้นตามเป้าหมายที่วางไว้ โดย KPI กำหนดไว้ที่

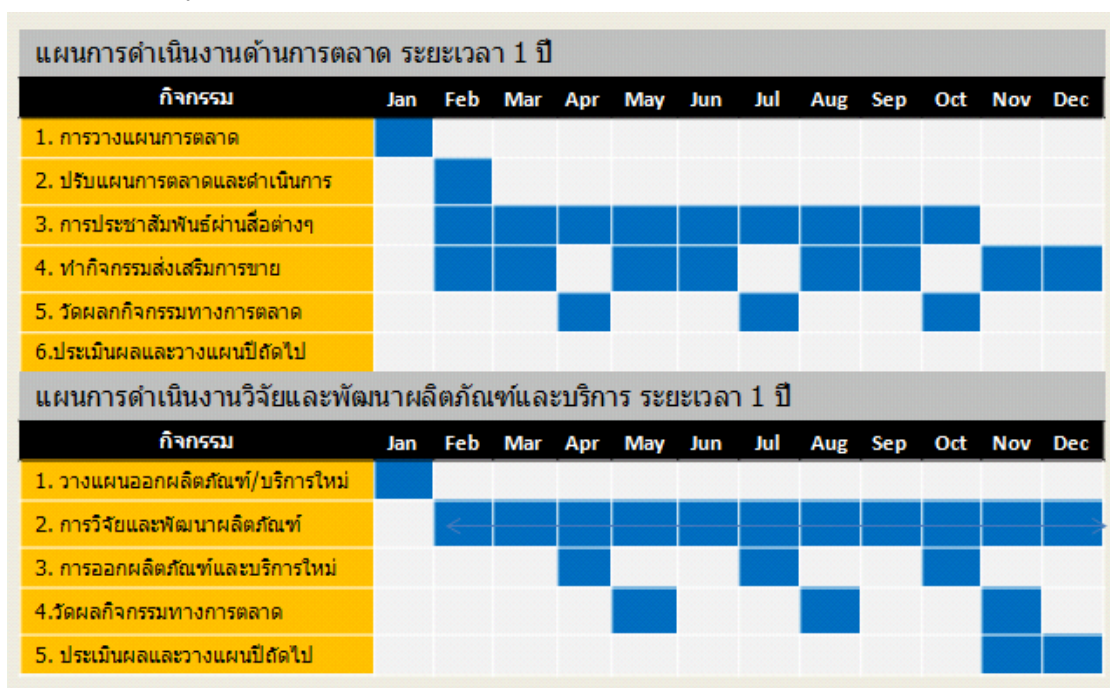
การเพิ่มรายได้ด้านการให้บริการ Mobile Banking สูงขึ้นกว่าเดิมอย่างน้อย 15 % และวัดผลด้านส่วนแบ่งทางการตลาดของลูกค้าที่ใช้บริการ Mobile Banking จากปริมาณฐานลูกค้าที่เพิ่มขึ้น โดยกำหนดให้ไม่ต่ำกว่า 15 % ต่อปี อีกทั้งยังมีการนำเสนอบริการใหม่ๆ ให้กับลูกค้าของธนาคารอย่างสม่ำเสมอ โดยมีการวัดผลด้านการวิจัยและพัฒนา โดยมีเป้าหมายสร้างบริการใหม่ๆ อย่างน้อย 2 บริการที่เพิ่มขึ้นต่อปีเพื่อให้ลูกค้าได้รับรู้ว่าผลิตภัณฑ์และบริการมีการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งด้านการวัดผลภายในองค์กร การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ ก็ถือเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องให้เกิดองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีถ่ายทอดไปสู่พนักงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้กับบุคลากรภายในองค์กรมากยิ่งขึ้น โดยมีการสร้างสรรค์แผนพัฒนาบุคคลเพิ่มขึ้นผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศและการเรียนรู้ เพื่อให้พนักงานในองค์กรสามารถเรียนรู้ความรู้ใหม่ๆ ได้ โดยมีเป้าหมายคือเพิ่มความรู้ใหม่ๆ อย่างน้อย 10 % ในแต่ละปี ด้านเทคโนโลยีต่างๆ เพื่อให้พนักงานในองค์กรมีความพร้อมในการสร้างสรรค์นวัตกรรมและบริการใหม่ๆ ให้เป็นที่ยอมรับของลูกค้า

#### 5.4 แผนการดำเนินงาน

การวางแผนการดำเนินงานจำเป็นต้องกำหนดขึ้นให้เกิดความชัดเจน เพื่อให้มีการกำหนดขั้นตอนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในแต่ละกิจกรรม การกำหนดช่วงระยะเวลาการดำเนินการ รวมถึงวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน สำคัญในการวางแผนมากเพราะสามารถใช้ในการประเมินค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ การจัดสรรทรัพยากรต่างๆ เพื่อตอบสนองในแต่ละกิจกรรมตามแผน และการติดตามผลสำเร็จในแต่ละกิจกรรม โดยแผนที่ดี จะสามารถแสดงให้เห็นภาพรวมในการดำเนินการ ที่สามารถแสดงให้เห็นความถี่หน้าการดำเนินการได้เป็นภาพรวม หากสามารถดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ Mobile Banking ของธนาคารไทยพาณิชย์ จะมีความสามารถในการแข่งขัน และสามารถเพิ่มจำนวนลูกค้าให้เข้ามาใช้บริการ Mobile Banking ของธนาคาร โดยมีการแบ่งการดำเนินการในด้านต่างๆ ให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรที่ได้วางไว้ในแต่ละระดับชั้น โดยมุ่งเน้นไปในด้านการวิจัยและพัฒนาและการทำการตลาดเพื่อประชาสัมพันธ์ให้สอดคล้องกัน โดยมีเหตุผลและที่มาคือ การมีการพัฒนาวิจัยเทคโนโลยีใหม่ๆ จะช่วยทำให้เสนอผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ ให้กับลูกค้า โดยการลงทุนด้านวิจัยและพัฒนาในเทคโนโลยี เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า รวมทั้งมีการทำการตลาดควบคู่กับการประชาสัมพันธ์ ให้เป็นที่รู้จักและสื่อสารกับลูกค้าให้ตรงกลุ่มเป้าหมาย

โดยมีแผนการดำเนินงานที่สำคัญเน้นไปสองด้านที่เกี่ยวข้องกับแผนการดำเนินงานด้านการตลาด และแผนด้านการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ซึ่งสอดคล้องกับปัญหาด้านคู่แข่งเพิ่ม

บริการ Mobile Banking มากขึ้นทำให้ SCB Easy ของธนาคารไทยพาณิชย์จำเป็นต้องวางแผน เพื่อให้มีกลยุทธ์ในการแข่งขันด้าน Mobile Banking ขั้นนำและเป็นบริการที่ลูกค้าเลือก ดังนั้นสองปัจจัยหลักที่สำคัญ ได้แก่ ด้านการตลาด และด้านการวิจัยและพัฒนา จึงถูกดำเนินอยู่ในแผนปฏิบัติการ เพื่อให้กลยุทธ์ขององค์กรที่วางไว้ สำเร็จตามเป้าหมาย โดยในแต่ละกิจกรรมที่ดำเนินการ ถูกกำหนดให้เป็นแผนประจำปี เพื่อใช้วิเคราะห์และดำเนินการ โดยมีกรอบของเวลาในการปฏิบัติงาน ในกิจกรรมต่างๆ



ภาพที่ 5.4 แผนการดำเนินงานกิจกรรมด้านการตลาด และ วิจัยพัฒนาบริการต่างๆภายใน 1 ปี

จากภาพที่ 5.4 คือแผนประจำปีของธนาคาร ในการดำเนินการด้านการตลาด และการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ เพื่อให้ธนาคารสามารถบรรลุเป้าหมาย มีลูกค้าใช้บริการ Mobile Banking ของธนาคารเพิ่มมากขึ้น ด้านการตลาด จะใช้ระยะเวลาหนึ่งเดือนในการวางแผน การตลาดและปรับแผนการดำเนินการต่างๆตามแผนให้สอดคล้องกับกิจกรรมการดำเนินการของ องค์กรหลังจากนั้นจึงประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อในช่องทางต่างๆ และทำกิจกรรมส่งเสริมการขาย หลังจากนั้นจึงวัดผลหลังจากกิจกรรม เพื่อประเมินผลประสิทธิภาพและประสิทธิผลของแผน สำหรับวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงแผนให้เหมาะสมกับองค์กรมากขึ้น

ด้านการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการถือเป็นแรงสำคัญที่ช่วยผลักดันให้องค์กร มีสีสันและมีผลิตภัณฑ์ใหม่ๆให้กับลูกค้า โดยมีการวางแผนล่วงหน้าในแต่ละปีสำหรับการดำเนินการ ด้านการสร้างสรรค์บริการใหม่ๆให้กับลูกค้า โดยมีการวางแผน และมีการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์



และบริการ Mobile Banking อย่างต่อเนื่อง มีการวัดผลทางการตลาด เมื่อออกผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินที่เพิ่มเติมขึ้นมา โดยการนำเสนอบริการใหม่ ให้ตรงกับ KPI ที่องค์กรได้กำหนดไว้ มีการวัดผลตอบรับจากตลาดและ ประเมินผลประจำปีเพื่อใช้ในการวางแผนการดำเนินงานใหม่ในปีต่อไป

## 5.5 การบริหารจัดการความเสี่ยงด้าน Mobile Banking

การใช้งาน Mobile Banking ของธนาคารไทยพาณิชย์ คงหลีกเลี่ยงเรื่องความปลอดภัยในการใช้งานไปไม่ได้เพราะถือเป็นหัวใจสำคัญที่สุดของการทำธุรกรรมทางการเงินผ่าน Smartphone ซึ่งแต่ละธนาคารที่ให้บริการ มีวิธีการทั้งทางด้านนโยบายและด้านเทคโนโลยี ที่นำมาใช้ตรวจสอบ ควบคุม ให้มีการใช้งาน Mobile Banking ของตนเองให้มีความปลอดภัยสูงสุดแตกต่างกันไปในแต่ละธนาคาร และนโยบายพร้อมมาตรการต่างๆ ที่นำมาใช้เพื่อควบคุมให้มีความปลอดภัยสูงสุด ในการทำธุรกรรมการเงินผ่าน Mobile Banking

เพื่อลดความเสี่ยงต่อความเป็นอยู่ที่ดีในอนาคต ด้วยในการผลักดันให้พันธกิจให้บรรลุเป้าหมาย ธนาคารไทยพาณิชย์ได้วางรากฐานโครงสร้างการบริหารงานและเป้าหมายการดำเนินงาน 3 ด้านสำคัญ ได้แก่

การขับเคลื่อนภายในองค์กร ให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมเพื่ออนาคต โดยจัดตั้งฝ่ายงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ด้านนวัตกรรมโดยเฉพาะ ทำหน้าที่ในการวางแผนและพัฒนาบริการด้านดิจิทัล แบนกิ้งที่ล้ำสมัยให้เกิดขึ้นจริง ทีมงานด้านการตลาดบนโลกดิจิทัลเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในเครือข่ายสังคมออนไลน์ ทีมงานพัฒนาระบบเพื่อรองรับบริการใหม่ ๆ และมีการจัดตั้งคณะทำงานเฉพาะกิจที่ประกอบด้วยผู้บริหารและบุคลากร ติดตามและวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของเทรนด์เทคโนโลยีสารสนเทศ พฤติกรรมผู้บริโภค สภาพแวดล้อมทางธุรกิจทั้งของไทยและของโลก เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาบริการ

การพัฒนาและสร้างนวัตกรรมเพื่ออนาคต ธนาคารกำหนดแนวทางการพัฒนาดิจิทัลแบงกิ้งเพื่อตอบโจทย์ธุรกิจ โดยมุ่งตอบสนองพฤติกรรมลูกค้าที่เปลี่ยนไป เน้นการส่งมอบบริการรวดเร็ว และให้ความสำคัญแก่การพัฒนาบริการธุรกรรมการเงินผ่านโทรศัพท์มือถือ ซึ่งจะเป็นช่องทางการใช้บริการธนาคารที่ได้รับความนิยมในอนาคต ให้สามารถรองรับเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่กำลังจะเกิดขึ้น โดยธนาคารฯ จะยกระดับบริการธนาคารบนโทรศัพท์มือถือ ให้ทำธุรกรรมได้ครบวงจร ทั้งการโอนเงิน ชำระบิลต่าง ๆ รวมทั้งการชำระค่าโดยสารระบบขนส่งสาธารณะ และการซื้อสินค้าออนไลน์ ได้ง่ายค้าย เบ็ดเสร็จในเครื่องเดียว เป็นธนาคารแรกในไทย

สำหรับลูกค้าธุรกิจ ธนาคารฯ จะใช้เทคโนโลยีพัฒนาบริการเสริมและต่อยอดบริการที่มีอยู่ให้ธุรกิจของลูกค้าเป็นไปอย่างคล่องตัว อาทิ ธนาคารฯ ได้พัฒนาช่องทางดิจิทัลในรูปแบบต่างๆ ในรูปแบบของ On-Mobile Platform นอกเหนือจากการพัฒนานวัตกรรมบริการ

การบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยในการทำธุรกรรม ธนาคารไทยพาณิชย์ได้ให้ความสำคัญในเรื่องนี้สูงสุดมาโดยตลอด และจะคงมาตรฐานที่เข้มข้นไว้อย่างต่อเนื่อง โดยมี การศึกษาภัยบนอินเทอร์เน็ตให้เท่าทันเสมอ การวางมาตรการป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นใน อนาคตกับองค์กรและลูกค้าอย่างเข้มงวด ธนาคารมีการปรับปรุงด้านไอทีเพื่อป้องกันกลุ่มมิจฉาชีพ ตลอด มีทีมงานดูแลตลอด 24 ชั่วโมงเรียกว่า ฝ่ายบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการและจัดการการ ทุจริต หรือ ทีม Fraud Management และมีทีม Call Center คอยให้ความช่วยเหลือ ให้คำปรึกษา และ รับเรื่องร้องเรียนจากลูกค้า

ธนาคารมีการบริการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มความปลอดภัยใน การให้บริการ Mobile Banking รวมถึงการดูแลบริการให้สามารถให้บริการได้ตลอด 24 ชั่วโมง ให้ สามารถพร้อมใช้งานได้สม่ำเสมอนอกจากนี้ยังได้มีการปรับปรุงกระบวนการต่างๆ เพื่อให้ได้รับการ รับรองมาตรฐานความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ ISO27001

สรุปการดำเนินงานกิจกรรมต่างๆ โดยใช้ Balance Scorecard ในการช่วยประเมินด้าน ต่างๆภายในองค์กร การควบคุมให้บริษัทฯ นำกลยุทธ์ไปดำเนินการจริง จะต้องมีการขึ้นตอนการ ดำเนินงาน และการติดตามผลที่สามารถวัดได้ โดยใช้ Balanced Score Card ในการควบคุมการ ดำเนินงาน ซึ่งจะทำให้บริษัทฯ สามารถทราบถึงสถานะความคืบหน้าของการนำกลยุทธ์ไปใช้ และ ตรวจสอบประสิทธิภาพ และผลการดำเนินงานเป็นระยะ หากพบว่าผลที่เกิดขึ้นไม่เป็นไปตาม เป้าหมายที่กำหนดไว้ บริษัทก็จะสามารถที่จะปรับแผนการดำเนินงานได้อย่างทันท่วงทีโดยใช้ Contingency Plan ที่ได้วางไว้ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อบริษัทฯ และบรรลุเป้าหมายที่จะอยู่รอด ได้ในธุรกิจ อีกทั้งบริษัทฯ ยังสามารถสร้างความสามารถในการแข่งขัน และเติบโตต่อไปในอนาคต

## บรรณานุกรม

- Arthur A. Thompson และคนอื่นๆ . (2555). การจัดการเชิงกลยุทธ์ (แปลจาก Crafting & Executing Strategy Concepts and Readings โดย ดร.ทรรศนะ บุญขวัญ และ ดร.เอกชัย อภิศักดิ์กุล). กรุงเทพมหานคร: Mc Graw Hill Education.
- Michael E. Porter. (November-December 1996).อ้างถึงใน “What is Strategy?”Harvard Business Review Artical. Boston: Harvard Business Publishing.
- Michael E. Porter and James C. Collins. (2555). กลยุทธ์ (แปลจาก Harvard Business Review 10 Must Reads: On Strategy โดย ณัฐยา สิ้นตระกูลผล). กรุงเทพมหานคร: Expernetbooks.
- Payment System Insight ไตรมาส 1 ปี 2557 เข้าถึงได้จาก ธนาคารแห่งประเทศไทย [www.bot.or.th](http://www.bot.or.th) ณัฐวุฒิ ด้วงก๊ัด และประสูติ วงศ์ทอง. (2556). คู่มือคุณภาพ: QM-QR-QR-001 (Uncontrolled Copy). กรุงเทพมหานคร: เจ เอส วิชั่น
- ไทยพาณิชย์,ธนาคาร. รายงานการพัฒนาอย่างยั่งยืน 2556
- ไทยพาณิชย์,ธนาคาร. รายงานประจำปี 2556
- ผศ. ดร.พิพัฒน์ นนทนาธรณ์. (2553). การจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรการสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน. พิมพ์ครั้งที่ 1. นนทบุรี: ชิงค์บียอนด์บุคส์
- ผศ.ดร.ณัฐฐพันธ์เขจรนันท์. (2552). การจัดการเชิงกลยุทธ์ฉบับปรับปรุงใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ซีเอ็ด