

กลยุทธ์เพื่อสร้างความสามารถในการรักษาฐานลูกค้า  
กลุ่มวิสาหกิจรายย่อย (SME-Retail) ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล  
พ.ศ. 2557

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์เพื่อสร้างความสามารถในการรักษาฐานลูกค้า  
กลุ่มวิสาหกิจรายย่อย (SME-Retail) ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 21 ธันวาคม พ.ศ. 2557



นางสาวมณฑิรา กุลโมรานนท์  
ผู้วิจัย

.....  
ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,  
D.B.A.  
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....  
รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี,  
Ph.D.  
ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....  
รองศาสตราจารย์อรณพ ตันละมัย, Ph.D.  
คณบดี  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

.....  
พาสน์ ที่มทรัพย์  
D.B.A.  
กรรมการสอบสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

ขอกราบขอบพระคุณ อ. พาสน์ ทิมทรัพย์ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ฉบับนี้ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและเสนอแนวทางในการลำดับความเพื่อการสื่อสาร และการวิเคราะห์ถึงปัญหาและกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับสารนิพนธ์ฉบับนี้ ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์วิทยาลัยการจัดการมหิดลทุกท่าน ที่ได้ถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ในทางปฏิบัติ แลกเปลี่ยนมุมมอง วิธีการคิดวิเคราะห์ ช่วยเพิ่มพูนความรู้ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในธุรกิจ และการทำงาน ได้ให้ผู้เขียนมีความรู้และความเข้าใจด้านการดำเนินธุรกิจ

อนึ่งขอขอบคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ได้อบรมสั่งสอนวิชาการต่างๆมาโดยเป็นระยะเวลาเกือบ 2 ปี ให้กับผู้เขียน และขอขอบคุณในบิดา มารดา ญาติพี่น้องที่ได้ให้การสนับสนุนและกำลังใจแก่ผู้เขียน รวมทั้งเพื่อนในภาควิชาการจัดการและกลยุทธ์ รุ่น 15B และ 16A ทุกคนที่ได้ช่วยเหลือกัน แบ่งปันประสบการณ์กระทั่งสำเร็จการศึกษาในที่สุด

มณฑิรา กุลโมรานนท์

กลยุทธ์เพื่อสร้างความสามารถในการรักษาฐานลูกค้ากลุ่มวิสาหกิจรายย่อย (SME-Retail)

กรณีศึกษา: ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)

STRATEGY TO STRENGTHEN ABILITY TO TREAT CUSTOMER BASE OF MICRO ENTERPRISES

Case Study: Bank of Ayudhya Public Company Limited

มณฑิรา กุลโมรานนท์ 5550368

กจ.ม.

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

#### บทคัดย่อ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อกำหนดกลยุทธ์สำหรับธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ในการรักษาฐานลูกค้ากลุ่มวิสาหกิจรายย่อย (SME-Retail) เพื่อรักษารายได้ดอกเบี้ยซึ่งเป็นรายได้หลักของธนาคาร โดยใช้เครื่องมือ Five Force Analysis, VRIN Framework และ Marketing Mix (7Ps) ในการวิเคราะห์หาโอกาส อุปสรรค และความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน รวมถึงใช้แผนภูมิวงรอบเหตุและผล มาช่วยในการวิเคราะห์ปัญหา

สารนิพนธ์ฉบับนี้เสนอให้ธนาคารฯ ใช้กลยุทธ์ด้านการเติบโตในระดับองค์กร มุ่งเน้นในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ สำหรับกลยุทธ์ระดับธุรกิจควรมุ่งเน้นสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์และบริการ ส่วนกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ ควรใช้กลยุทธ์ด้านการตลาด กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงกลยุทธ์ด้านการวิจัยและพัฒนา เพื่อพัฒนาความสามารถทางการแข่งขันทุกมิติ อันจะช่วยให้ธนาคารฯ สามารถรักษาฐานลูกค้ากลุ่มวิสาหกิจรายย่อย (SME-Retail) ไว้ได้

คำสำคัญ : ธนาคารกรุงศรีอยุธยา / SME-Retail / Term Loan / O.D. / พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ

95 หน้า

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	จ
สารบัญรูปภาพ	ฉ
<b>บทที่ 1</b>	<b>1</b>
<b>บทนำ</b>	
1.1 ความเป็นมาของธนาคาร	2
1.2 วิสัยทัศน์	4
1.3 พันธกิจ	4
1.4 โครงสร้างองค์กร	4
1.5 การประกอบธุรกิจธนาคาร	6
1.6 การบริการของธนาคาร	7
1.7 สถานการณ์ปัจจุบันและการให้วงเงินสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์	10
1.8 สถานการณ์ปัจจุบันและการให้วงเงินสินเชื่อของธนาคารกรุงศรีอยุธยาฯ	11
1.9 สรุป	17
<b>บทที่ 2</b>	<b>18</b>
<b>การวิเคราะห์ปัญหา</b>	
2.1 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือ Five-Force Analysis	18
2.2 การวิเคราะห์ปัญหาอุตสาหกรรมธนาคารพาณิชย์โดยใช้เครื่องมือ Five-Force Analysis	20
2.3 สรุปการวิเคราะห์ปัญหาอุตสาหกรรมธนาคารพาณิชย์โดยใช้เครื่องมือ Five-Force Analysis	26
2.4 การวิเคราะห์ปัญหาธนาคารกรุงศรีอยุธยาโดยใช้เครื่องมือ Five-Force Analysis	27
2.5 สรุปการวิเคราะห์ปัญหาของธนาคารกรุงศรีอยุธยาฯ โดยใช้เครื่องมือ Five-Force Analysis	32

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.6 การวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันขององค์กร โดยใช้เครื่องมือ VRIN Framework	33
2.7 การวิเคราะห์ความสามารถหลักของธนาคารกรุงศรีอยุธยา โดยใช้เครื่องมือ VRIN Framework	34
2.8 สรุปปัญหาของธนาคารกรุงศรีอยุธยา จากการวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือ VRIN Framework	36
2.9 ทฤษฎีส่วนประสมทางการตลาดและบริการ (Marketing Mix 7Ps)	37
2.10 การวิเคราะห์กลยุทธ์การตลาดของธนาคารกรุงศรีอยุธยา โดยใช้ทฤษฎีส่วนประสมทางการตลาดและบริการ (Marketing Mix 7Ps)	42
2.11 สรุปปัญหาของธนาคารกรุงศรีอยุธยา จากการวิเคราะห์กลยุทธ์ทางการตลาดโดยใช้ทฤษฎีส่วนประสมทางการตลาดและบริการ (Marketing Mix 7Ps)	45
2.12 สรุปการวิเคราะห์ปัญหา	46
<b>บทที่ 3</b> <b>ความสัมพันธ์ของปัญหา และผลที่เกิดขึ้น</b>	<b>47</b>
3.1 แผนภูมิมิวรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram หรือ CLD)	47
3.2 การหาความเชื่อมโยงของปัญหา โดยใช้แผนภูมิมิวรอบเหตุและผล	49
3.3 สรุปความเชื่อมโยงของปัญหา	51
<b>บทที่ 4</b> <b>กลยุทธ์และแนวทางแก้ปัญหา</b>	<b>52</b>
4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร	52
4.2 การเลือกกลยุทธ์ระดับองค์กรสำหรับธนาคารกรุงศรีอยุธยา	56
4.3 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ	58
4.4 การเลือกกลยุทธ์ระดับธุรกิจสำหรับธนาคารกรุงศรีอยุธยา	60
4.5 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ	61
4.6 การเลือกกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการสำหรับธนาคารกรุงศรีอยุธยา	63
4.7 สรุปกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับธนาคารกรุงศรีอยุธยา	70

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ 5</b>	
<b>การประยุกต์ใช้กลยุทธ์</b>	<b>72</b>
5.1 ระดับของเป้าหมายและแผน	72
5.2 เป้าหมายและแผนของธนาคารกรุงศรีอยุธยาฯ	74
5.3 เครื่องมือการบริหารจัดการกลยุทธ์	75
5.4 การประยุกต์ใช้เครื่องมือบริหารจัดการกลยุทธ์	77
5.5 การจัดการความเสี่ยง	83
5.6 การจัดการความเสี่ยงในการดำเนินงานของธนาคารกรุงศรีอยุธยาฯ	85
5.7 สรุปการประยุกต์ใช้กลยุทธ์สำหรับธนาคารกรุงศรีอยุธยาฯ	93
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>94</b>
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	<b>95</b>



## สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
2.1 แสดงการวิเคราะห์ความสามารถหลักของธนาคารกรุงศรีฯ โดยใช้ VRIN Criteria	36
2.2 แสดงการจัดอันดับธนาคารพาณิชย์จากจำนวนสาขาทั่วประเทศ 10 อันดับ ในปี 2557	43
5.1 แสดงตัวอย่างแบบการกำหนดและวิธีการวัดผลด้านการเงิน	79
5.2 แสดงตัวอย่างแบบการกำหนดและวิธีการวัดผลด้านลูกค้า	79
5.3 แสดงตัวอย่างแบบการกำหนดและวิธีการวัดผลด้านกระบวนการ	81
5.4 แสดงตัวอย่างแบบการกำหนดและวิธีการวัดผลด้านการเรียนรู้และการเติบโต	82
5.5 แสดงวัตถุประสงค์ซึ่งเป็นเป้าหมายของธนาคารกรุงศรีอยุธยา	85
5.6 แสดงการระบุความเสี่ยง (Identify Risks) และปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) ของธนาคารกรุงศรีอยุธยา	86
5.7 แสดงหลักเกณฑ์การให้คะแนนความรุนแรงของผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย	87
5.8 แสดงการประเมินความเสี่ยงจากปัจจัยเสี่ยงที่ได้ระบุไว้ในขั้นตอนระบุความเสี่ยง	88
5.9 แสดงการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่มีโอกาสและผลกระทบต่อเป้าหมายธนาคารฯ	90
5.10 แสดงแผนรองรับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อเป้าหมายของธนาคารกรุงศรีอยุธยา	91



## สารบัญรูปภาพ

ภาพ	หน้า
1.1 แสดงโครงสร้างผู้ถือหุ้นของธนาคารกรุงศรีอยุธยา	3
1.2 แสดงโครงสร้างองค์กรของธนาคารกรุงศรีอยุธยา	5
1.3 แสดงสัดส่วนเงินให้สินเชื่อของธนาคารพาณิชย์ ในปี พ.ศ. 2556	10
1.4 แสดงวงเงินให้สินเชื่อของธนาคารกรุงศรีอยุธยา ในปี 2552-2556	11
1.5 แสดงสัดส่วนการให้สินเชื่อแยกตามประเภทธุรกิจของธนาคารกรุงศรีอยุธยา ในปี 2555 และ 2556	11
1.6 แสดงรายได้ของธนาคารกรุงศรีอยุธยา เปรียบเทียบปี พ.ศ. 2555 พ.ศ. 2556 และเดือน มกราคม-กันยายน 2557	12
1.7 แสดงการเปรียบเทียบจำนวนวงเงินให้สินเชื่อ และรายได้ดอกเบี้ยรับของธนาคารกรุงศรี อยุธยา ปี พ.ศ. 2555 พ.ศ. 2556 และ เดือนมกราคม – กันยายน 2557	13
1.8 แสดงข้อมูลเปรียบเทียบจำนวนเงินที่ถูกค้ากลุ่มวิสาหกิจรายย่อยปิดบัญชีเพื่อ Refinance ไปใช้บริการธนาคารพาณิชย์รายอื่น ระหว่างเดือน มกราคม-ตุลาคม 2557 และ เดือน มกราคม-ตุลาคม 2556	14
1.9 แสดงข้อมูลเปรียบเทียบจำนวนเงินในแต่ละเดือนที่ถูกค้ากลุ่มวิสาหกิจรายย่อยปิดบัญชี เพื่อ Refinance ไปใช้บริการธนาคารพาณิชย์รายอื่น ระหว่างปี 2556 และ เดือนมกราคม-ตุลาคม 2557	14
1.10 แสดงสัดส่วนธนาคารที่ถูกค้าสินเชื่อกลุ่มวิสาหกิจรายย่อย (Retail) ของธนาคารกรุงศรีฯ ปิดบัญชีสินเชื่อเพื่อ Refinance ไปใช้บริการ ในปี 2556	15
1.11 แสดงสัดส่วนธนาคารที่ถูกค้าสินเชื่อกลุ่มวิสาหกิจรายย่อย (Retail) ของธนาคารกรุงศรีฯ ปิดบัญชีสินเชื่อเพื่อ Refinance ไปใช้บริการ เดือน ม.ค.-ต.ค. 2557	16
2.1 แสดงการวิเคราะห์อุตสาหกรรมธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยด้วยเครื่องมือ Five-Force Analysis	26
2.2 แสดงการวิเคราะห์ธนาคารกรุงศรีฯ ด้วย Five-Force Analysis	32
2.3 แสดงสัดส่วนสาเหตุการ Refinance ของลูกค้าสินเชื่อวิสาหกิจรายย่อยธนาคารกรุงศรี อยุธยา ไปใช้บริการธนาคารพาณิชย์รายอื่น ในปี พ.ศ. 2556	40

## สารบัญรูปภาพ (ต่อ)

ภาพ	หน้า
2.4 แสดงสัดส่วนสาเหตุการ Refinance ของลูกค้าสินเชื่อวิสาหกิจรายย่อยธนาคารกรุงศรีอยุธยา ในเดือน มกราคม-ตุลาคม พ.ศ. 2557	41
2.5 แสดงสัดส่วนสาเหตุการ Refinance ของลูกค้าสินเชื่อวิสาหกิจรายย่อยธนาคารกรุงศรีอยุธยา เปรียบเทียบข้อมูล ปี พ.ศ. 2556 และเดือน มกราคม-ตุลาคม พ.ศ. 2557	41
3.1 แสดงองค์ประกอบต่างๆของแผนภูมิวงรอบเหตุและผล Causal Loop Diagram	47
3.2 แสดงตัวอย่างการเขียน Causal Loop Diagram แสดงความสัมพันธ์ของจำนวนประชากร	48
3.3 แสดงโครงสร้าง Causal Loop Diagram ของปัญหาธนาคารกรุงศรีอยุธยา	49
3.4 แสดงโครงสร้าง Causal Loop Diagram ของปัญหาที่ทำให้ผลกำไรของธนาคารกรุงศรีอยุธยา ลดลง	50
3.5 แสดงโครงสร้าง Causal Loop Diagram ของปัญหาที่ทำให้ความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อธนาคารกรุงศรีอยุธยา ลดลง	51
4.1 แสดงกลยุทธ์ระดับองค์กร	56
4.2 แสดงเครื่องมือ Ansoff's Model	57
4.3 แสดงกลยุทธ์ระดับธุรกิจจำแนกตามความได้เปรียบทางการแข่งขันและขอบเขตทางการแข่งขัน	59
4.4 แสดงระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)	68
5.1 แสดงระดับของเป้าหมายและแผน	73
5.2 แสดง Balanced scorecard ในมุมมองทั้ง 4 ด้าน	76
5.3 แสดงแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ของธนาคารกรุงศรีอยุธยา	78
5.4 แสดงผลการประเมินระดับความเสี่ยงของธนาคารกรุงศรีอยุธยา	89

## บทที่ 1

### บทนำ

ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) เป็นธนาคารพาณิชย์ไทยขนาดใหญ่อันดับ 5 ที่ให้บริการทางการเงินเต็มรูปแบบ หนึ่งในบริการทางการเงินที่ธนาคารมอบให้ลูกค้า คือสินเชื่อกลุ่มวิสาหกิจรายย่อย (SME Retail)<sup>2</sup> ในเดือนมกราคม – เดือนตุลาคม 2557 พบว่าลูกค้าสินเชื่อกลุ่มวิสาหกิจรายย่อยของธนาคารฯ ปิดบัญชีสินเชื่อเพื่อเปลี่ยนไปใช้บริการธนาคารพาณิชย์รายอื่น (Refinance) จำนวน 704,789,177 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจำนวน 39,922,930 ล้านบาท หรือร้อยละ 6 เมื่อเปรียบเทียบช่วงเวลาเดียวกันในปี 2556 และมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นในเดือนพฤศจิกายน และธันวาคม ปี 2557 ทำให้ธนาคารต้องเร่งหาลูกค้าใหม่เพื่อทดแทนรายได้ดอกเบี้ยที่หายไปจากการ Refinance ของลูกค้ากลุ่มดังกล่าว สารนิพนธ์ฉบับนี้ ต้องการศึกษากฎเกณฑ์ให้แก่ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) เพื่อเพิ่มความสามารถในการรักษาลูกค้ากลุ่มวิสาหกิจรายย่อยซึ่งเป็นฐานรายได้ และเพื่อให้ธนาคารสามารถอยู่รอดและแข่งขันได้ในอุตสาหกรรมธนาคารพาณิชย์ที่มีการแข่งขันรุนแรงในสถานการณ์ปัจจุบันและมีแนวโน้มที่ความรุนแรงมากขึ้นในอนาคต

---

<sup>1</sup> ธนาคารพาณิชย์ไทย หมายถึง บริษัทมหาชนจำกัดที่ได้รับอนุญาตให้ประกอบธุรกิจธนาคารพาณิชย์และหมายความรวมถึง ธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย ธนาคารพาณิชย์ที่เป็นบริษัทลูกของธนาคารต่างประเทศ และสาขาของธนาคารพาณิชย์ต่างประเทศ ที่ได้รับอนุญาตให้ประกอบธุรกิจธนาคารพาณิชย์(ธนาคารแห่งประเทศไทย)

<sup>2</sup> สินเชื่อกลุ่มวิสาหกิจรายย่อย (SME Retail) หมายถึง สินเชื่อที่ธนาคารอนุมัติให้ลูกค้าผู้ประกอบการในวงเงินไม่เกิน 12 ล้านบาท

## 1.1 ความเป็นมาของธนาคาร

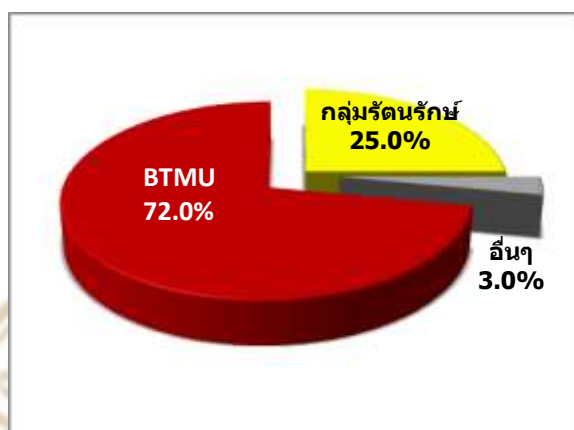
ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) เริ่มก่อตั้งเมื่อวันที่ 27 มกราคม 2488 มีสำนักงานแห่งแรกตั้งอยู่ ณ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา และเริ่มเปิดดำเนินการเมื่อวันที่ 1 เมษายน 2488 มีทุนจดทะเบียนเริ่มแรก 1,000,000 บาท และภายในปีเดียวกัน ธนาคารได้ก่อตั้งสำนักงานใหญ่ในกรุงเทพฯ ณ มุมถนนราชวงศ์ ในปี 2539 ธนาคารได้ย้ายสำนักงานใหญ่มายังที่ทำการสำนักงานใหญ่ในปัจจุบัน ซึ่งตั้งอยู่เลขที่ 122 ถนนพระรามที่ 3 แขวงบางโพงพาง เขตยานนาวา กรุงเทพฯ 10120

ธนาคารฯ ได้จดทะเบียนเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ในวันที่ 26 เมษายน 2520 และธนาคารได้จดทะเบียนการแปรสภาพธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด เป็นบริษัทมหาชน จำกัด ในวันที่ 28 กันยายน 2536 ธนาคารฯ ได้เพิ่มทุนจดทะเบียนเรียกชำระเป็น 10,000 ล้านบาท และเป็น 28,704 ล้านบาท ในเดือนมิถุนายน 2541 และเดือนสิงหาคม 2546 ตามลำดับ

ในปี 2549 ธนาคารฯ ได้ GE Money เป็นพันธมิตรทางธุรกิจ โดยอาศัยจุดแข็งในการทำธุรกิจของทั้งสองฝ่าย ผสานเป็นพลังขับเคลื่อนอันยิ่งใหญ่ให้ธนาคารฯ ก้าวสู่การเป็นธนาคารชั้นนำของไทยด้วยมาตรฐานบริการทางการเงินระดับสากล ซึ่ง GE Capital Asia Pacific Ltd. แฉ่งเข้าลงทุนซื้อหุ้นสามัญใหม่ของธนาคารฯ และ GE Capital International Holdings Corporation (GECIH) เข้าถือหุ้นธนาคารฯ ครบ 2,000 ล้านหุ้นในเดือนกันยายน 2550 ณ สิ้นเดือนธันวาคม 2550 ธนาคารฯ มีทุนจดทะเบียนชำระแล้วจำนวน 57,477 ล้านบาท และเมื่อรวมการใช้สิทธิแปลงสภาพใบสำคัญแสดงสิทธิ ณ สิ้นธันวาคม 2550 อีกจำนวน 14,789 ล้านหน่วย ซึ่งธนาคารฯ ได้จดทะเบียนเพิ่มทุนเป็นทุนจดทะเบียนชำระแล้วจำนวน 57,625 ล้านบาท ตั้งแต่วันที่ 8 มกราคม 2551

ปี 2556 ธนาคารฯ ได้เข้าเป็นบริษัทในเครือของธนาคารแห่งโตเกียว- มิทซูบิชิ ยูเอฟเจ จำกัด (The Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ, Ltd. : BTMU) ซึ่งเป็นบริษัทในเครือที่มีผู้ถือหุ้นร้อยละ 100 คือ กลุ่ม มิทซูบิชิ ยูเอฟเจ ไฟแนนเชียล กรุ๊ป (Mitsubishi UFJ Financial Group : MUFG) กลุ่มสถาบันการเงินที่ใหญ่ที่สุดในญี่ปุ่น และเป็นหนึ่งในกลุ่มสถาบันการเงินที่ใหญ่ที่สุดและมีความหลากหลายในผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินที่สุดในโลก โดยในวันที่ 2 กรกฎาคม 2556 ธนาคารแห่งโตเกียว-มิทซูบิชิ ยูเอฟเจ จำกัด (BTMU) และ จีอี แคปปิตอล อินเตอร์เนชั่นแนล โฮลดิ้ง (GECIH) ได้ลงนามในสัญญาเพื่อซื้อหุ้นสามัญของกรุงศรีที่ GECIH ถืออยู่ โดยภายใต้สัญญาดังกล่าว BTMU จะทำข้อเสนอซื้อหุ้นสามัญทั้งหมดของกรุงศรีโดยสมัครใจ (Voluntary Tender Offer-VTO) ในราคาเสนอซื้อหุ้นละ 39 บาท และ GECIH จะขายหุ้นสามัญของกรุงศรีที่ถืออยู่ทั้งหมดจำนวน 1,538,365,000 หุ้น คิดเป็นร้อยละ 25.33 ของจำนวนหุ้นที่จำหน่ายได้แล้วทั้งหมด

ของกรุงศรีให้แก่ BTMU วันที่ 27 สิงหาคม 2556 กรุงศรีได้รับอนุมัติจากกระทรวงการคลังและธนาคารแห่งประเทศไทย ให้มีสัดส่วนของผู้ถือหุ้น ต่างชาติได้มากกว่า ร้อยละ 49 ของจำนวนหุ้นที่จำหน่ายได้แล้วทั้งหมดโดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2556 ธนาคารกรุงศรีฯ มีทุนจดทะเบียนจำนวน 75,741 ล้านบาท และทุนชำระแล้ว 60,741 ล้านบาทดังแสดงในภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 แสดงโครงสร้างผู้ถือหุ้น (ณ 11 กันยายน 2557)

ที่มา: รายงานประจำปี ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) (พ.ศ.2556)

ปัจจุบันธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ให้บริการทางการเงินเต็มรูปแบบแก่ลูกค้าทั้งลูกค้าธุรกิจขนาดใหญ่ ลูกค้าวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และลูกค้ารายย่อยทั่วไป โดยผ่านเครือข่ายสาขาของธนาคาร 614 สาขาทั่วประเทศ (รวม สำนักงานใหญ่) และสาขาต่างประเทศ 4 แห่ง คือ สาขาเขตปกครองพิเศษฮ่องกง สาขามุมเกาะเคย์แมน สาขาเวียงจันทน์ และสาขาสะหวันนะเขต สปป.ลาว ธนาคารมีสินทรัพย์รวมทั้งสิ้น 1,237,174 ล้านบาท มีจำนวนพนักงานธนาคารกรุงศรีฯ และบริษัทในเครือรวม 20,276 คน

ที่มา: ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด มหาชน (กันยายน พ.ศ. 2557)

## 1.2 วิสัยทัศน์ (Vision)

ทีมงานมืออาชีพที่มีความสามารถและเป็นหนึ่งเดียว พร้อมมุ่งสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และบริการชั้นเลิศ เพื่อเป็นกลุ่มการเงินอันดับหนึ่งในใจลูกค้า (Highly-qualified team of professionals providing innovative products and services, dedicated to becoming our customer's No.1 financial group)

## 1.3 พันธกิจ (Mission)

มุ่งสู่การเป็นสถาบันการเงินชั้นนำระดับภูมิภาคที่ก้าวสู่เวทีโลกด้วยการเติบโตที่ยั่งยืน รับผิดชอบต่อสังคม และสนองต่อความต้องการของลูกค้า (To be a leading regional financial institution with global reach, committed responsibly to meeting needs of customers and serving society through sustainable growth.)

## 1.4 โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างการจัดการองค์กรธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วย คณะกรรมการธนาคาร คณะกรรมการชดเชยที่คณะกรรมการธนาคารได้แต่งตั้งขึ้นจำนวน 6 คณะ เพื่อปฏิบัติหน้าที่ด้านต่างๆ และเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการกำกับดูแลและควบคุมความเสี่ยงของกิจการอย่างเป็นระบบคณะกรรมการธนาคารมีจำนวน 12 คน ประกอบด้วย กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร 5 คน กรรมการอิสระ 4 คน และกรรมการที่เป็นผู้บริหาร 3 คน โครงสร้างองค์กรของธนาคารแบ่งกลุ่มงานเป็น 3 ลักษณะตามหน้าที่ความรับผิดชอบประกอบด้วย

1. กลุ่มงานธุรกิจ ทำหน้าที่สร้างรายได้ และเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันให้กับ

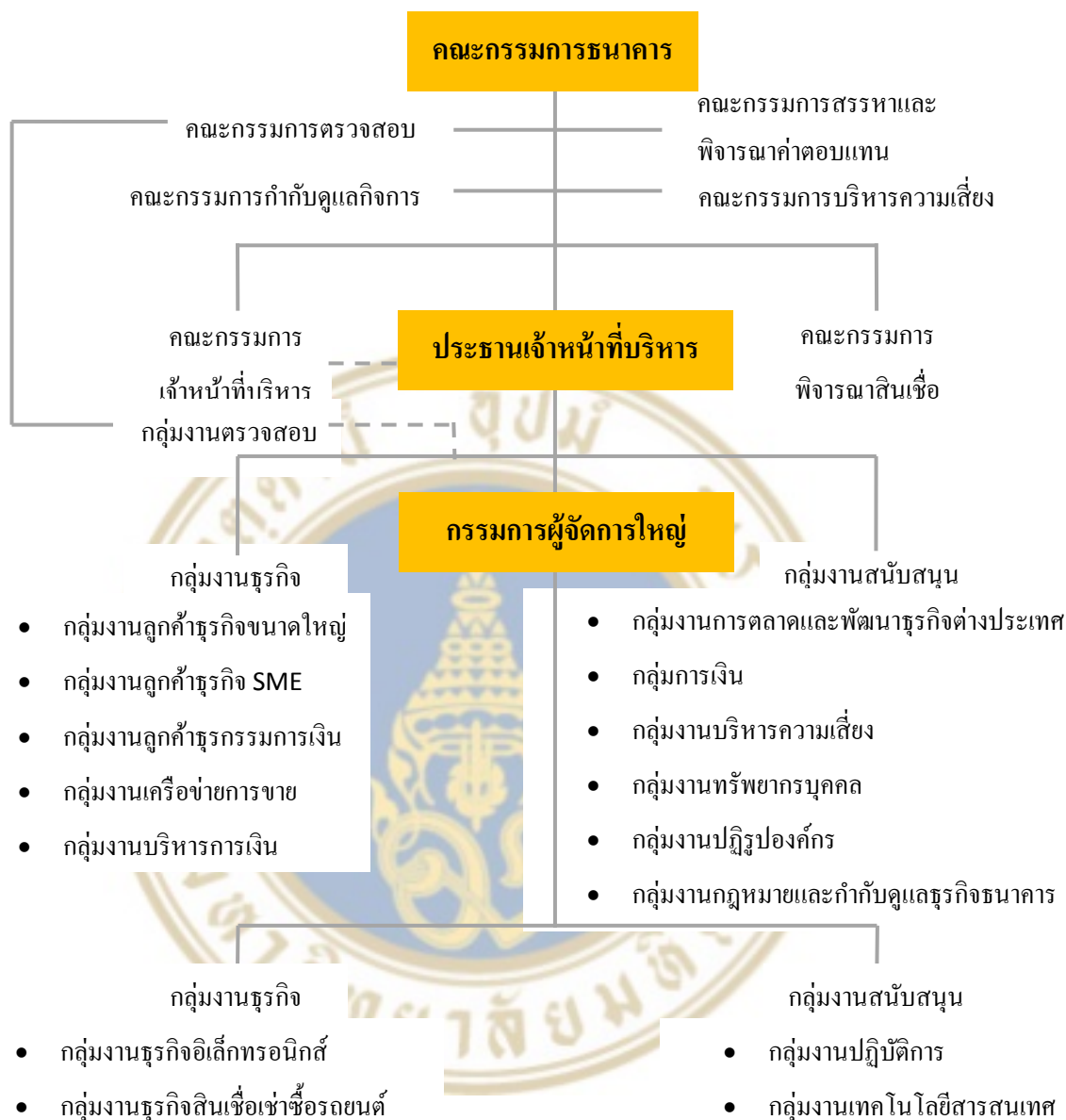
ธนาคาร

2. กลุ่มงานสนับสนุน ทำหน้าที่สนับสนุนด้านการดำเนินงานเพื่ออำนวยความสะดวก

กลุ่มงานธุรกิจ

3. กลุ่มงานตรวจสอบ ทำหน้าที่ตรวจสอบ ควบคุมดูแลให้พนักงานในองค์กร ปฏิบัติงานถูกต้องตามกฎระเบียบของธนาคารดังแสดงในภาพที่ 1.2

## โครงสร้างองค์กร



ภาพที่ 1.2 แสดงโครงสร้างองค์กรของธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)

ที่มา: ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) (พ.ศ. 2556)

จากโครงสร้างองค์กรแสดงลำดับสายบังคับบัญชาโดยการทำงานของประธานเจ้าหน้าที่บริหารถูกควบคุม โดยคณะกรรมการธนาคาร ได้แก่ คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทน คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการเจ้าหน้าที่บริหาร และคณะกรรมการพิจารณาสินเชื่อ ส่วนประธานเจ้าหน้าที่บริหารทำหน้าที่ควบคุมการปฏิบัติงานของกรรมการผู้จัดการใหญ่ กลุ่มงานธุรกิจ และกลุ่ม

งานสนับสนุน ซึ่งกลุ่มงานธุรกิจ ประกอบด้วย กลุ่มงานลูกค้าธุรกิจขนาดใหญ่ กลุ่มงานลูกค้าธุรกิจ SME กลุ่มงานลูกค้าธุรกิจกรรมการเงิน กลุ่มงานเครือข่ายการขาย และกลุ่มงานบริหารการเงิน ส่วนกลุ่มงานสนับสนุน ประกอบด้วย กลุ่มงานการตลาดและพัฒนาธุรกิจต่างประเทศ กลุ่มงานการเงิน กลุ่มงานบริหารความเสี่ยง กลุ่มงานทรัพยากรบุคคล กลุ่มงานปฏิรูปธุรกิจองค์กร กลุ่มงานกฎหมาย และกำกับดูแลธุรกิจธนาคาร สำหรับกรรมการผู้จัดการใหญ่ ทำหน้าที่ควบคุมการปฏิบัติงานของ 2 กลุ่มงาน คือ กลุ่มงานธุรกิจ ประกอบด้วย กลุ่มงานธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ กลุ่มงานธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ และกลุ่มงานสนับสนุน ซึ่งประกอบด้วย กลุ่มงานปฏิบัติการ และกลุ่มงานเทคโนโลยีสารสนเทศ ดังแสดงในภาพที่ 1.2

## 1.5 การประกอบธุรกิจธนาคาร

ในการประกอบธุรกิจ ธนาคารมุ่งเน้นการให้บริการแบบครบวงจร ด้วยการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่หลากหลายสอดคล้องกับความต้องการที่ต่อเนื่องของลูกค้าในแต่ละสถานการณ์ เพื่อเพิ่มการใช้ของลูกค้าเดิมไปสู่บริการประเภทต่างๆ ด้วยการขายพ่วงผลิตภัณฑ์และบริการของกลุ่มหรือพันธมิตรและทำตลาดเชิงรุกเพื่อแสวงหาลูกค้าใหม่ที่มีศักยภาพ

การดำเนินธุรกิจของธนาคาร แบ่งเป็น 5 กลุ่มหลัก ได้แก่

**1.5.1 กลุ่มลูกค้าธุรกิจขนาดใหญ่** ธนาคารให้บริการทางการเงินแก่บริษัทไทยขนาดใหญ่ในภาคอุตสาหกรรมหลักของประเทศ รวมทั้งบริษัทข้ามชาติที่เข้ามาดำเนินธุรกิจในประเทศไทยที่มีรายได้ต่อปีเกินกว่า 500 ล้านบาทขึ้นไป โดยธนาคารได้มอบหมายให้ผู้จัดการธุรกิจสัมพันธ์ที่มีความเชี่ยวชาญในแต่ละประเภทธุรกิจเป็นผู้ให้คำปรึกษาด้านสินเชื่อและบริการทางการเงินที่หลากหลายให้ตรงต่อความต้องการของลูกค้าแต่ละราย โดยรวมถึงบริการด้านการค้าระหว่างประเทศ ด้านบริหารเงินสด (Cash Management) ผลิตภัณฑ์ประกันความเสี่ยง (Hedging) และวาณิชธนกิจ เป็นต้น

**1.5.2 กลุ่มลูกค้าธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)** ประกอบด้วย ลูกค้าวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ทำหน้าที่ให้บริการอำนวยการสินเชื่อให้แก่ลูกค้า SMEs ทั่วประเทศที่สาขาและศูนย์ธุรกิจจากทุกภูมิภาค โดยเป็นกิจการที่มีรายได้ต่อปีไม่เกิน 500 ล้านบาท ซึ่งเป็นกลุ่มธุรกิจที่มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ มีศักยภาพในการเติบโตและมีกระจายตัวอยู่ในภูมิภาคต่างๆ



**1.5.3 กลุ่มลูกค้าธุรกรรมการเงินธนาคาร** ได้จัดตั้งกลุ่มงานลูกค้าธุรกรรมการเงิน (Transaction Banking Group) ขึ้นในปี 2555 เพื่อให้บริการทางการเงินที่หลากหลายและครบวงจรแก่ลูกค้า ธุรกิจขนาดใหญ่ ขนาดกลางและขนาดเล็ก รวมถึงภาครัฐและรัฐวิสาหกิจบริการด้านธุรกรรมการเงินครอบคลุม 3 ด้านหลัก ได้แก่ บริการการค้าต่างประเทศ (Trade Services) การบริหารเงินสด (Cash Management Services) และบริการธุรกิจหลักทรัพย์ (Securities Services)

**1.5.4 กลุ่มบริหารการเงิน** มีผลิตภัณฑ์และบริการที่ครอบคลุมตลาดเงินตลาดทุน การค้าและแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ โดยมีหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก คือ การบริหารสภาพคล่องและความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยนและอัตราดอกเบี้ยของกรุงศรีกรู๊ป<sup>3</sup> ผ่านการทำธุรกรรมในตลาดตราสารหนี้ ตลาดเงินตราต่างประเทศ และตลาดตราสารอนุพันธ์

**1.5.5 กลุ่มธุรกิจลูกค้าบุคคล** ธนาคารให้บริการกลุ่มลูกค้าบุคคลโดยผ่านเครือข่ายสาขาทั่วประเทศ ลักษณะบริการครอบคลุมถึงบริการด้านสินเชื่อ เช่น สินเชื่อส่วนบุคคล บัตรเครดิต สินเชื่อเคหะ สินเชื่อเพื่อการอุปโภคบริโภคอื่นๆ รวมถึงการซื้อ ซ่อมแซม ต่อเติม ตกแต่ง ปลูกสร้างที่อยู่อาศัย ฯลฯ บริการบัตรต่างๆ ทั้งบัตรเครดิต บัตรเดบิต และบัตร ATM ตลอดจนบริการด้านเงินฝาก ตั๋วเงินฝาก เช็คต่างๆ อาทิ เช็คของขวัญ แคมเปญเช็คและบริการอื่นๆ ในกลุ่มธนาคารนครหลวงไทย และพันธมิตร อาทิ หน่วยลงทุน ประกันชีวิต ประกันวินาศภัย สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ การซื้อขายหลักทรัพย์ เป็นต้น

## 1.6 บริการของธนาคาร

ธนาคารกรุงศรีอยุธยาให้บริการทางการเงินในด้านต่างๆ ดังนี้

### 1.6.1 การรับฝากเงิน แบ่ง เป็นประเภทใหญ่ๆ ได้ดังนี้

1.6.1.1 เงินฝากกระแสรายวัน (Current account หรือ Checking account) หรือ เงินฝากเพื่อเรียก (demand deposit) เงินฝากประเภทนี้ธนาคารต้องจ่ายคืนเมื่อผู้ฝากทวงถาม การฝากแบบนี้ผู้ฝากจะต้องนำเงินจำนวนหนึ่งมาฝากกับธนาคาร และทางธนาคารจะมอบสมุดเช็คให้ผู้ฝากเพื่อลงนามในเช็คสั่งจ่ายเงินได้ตามวงเงินที่ฝากไว้ นักธุรกิจส่วนใหญ่นิยมฝาก

<sup>3</sup> กรุงศรีกรู๊ป หมายถึง ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) และบริษัทในเครือ

กระแสรายวัน เพราะสะดวกในการสั่งจ่ายเงินในการประกอบธุรกิจ โดยไม่ต้องเสียเวลานับเงิน และไม่จำเป็นต้องพกพาเงินจำนวนมากติดตัวไป ส่วนธนาคารก็สามารถนำเงินที่ถูกค้าฝากไว้นั้นไปให้กู้ยืมต่อไปได้ ตามปกติการฝากเงินกระแสรายวันในประเทศไทยผู้ฝากจะไม่ได้รับดอกเบี้ย

1.6.1.2 เงินฝากออมทรัพย์ (Savings deposit) คือ เงินฝากที่ผู้ฝากจะเบิกถอนเมื่อใดก็ได้ โดยนำเอกสารคู่ฝากไปเบิกที่ธนาคาร หรือถอนจากเครื่องเอทีเอ็ม

1.6.1.3 เงินฝากประจำ (Time deposit) เป็นเงินประเภทกำหนดระยะเวลาในการเบิก-ถอนและจำถอนคืนได้ต่อเมื่อครบกำหนดหรือต้องแจ้งให้ธนาคารทราบล่วงหน้าก่อน โดยทั่วไปการฝากเงินประเภทนี้ผู้ฝากจะได้รับดอกเบี้ยในอัตราสูงกว่าเงินฝากออมทรัพย์

**1.6.2 การให้กู้ยืม** เป็นหน้าที่และบทบาทสำคัญทางด้านการเงินของประเทศ การให้กู้ยืมของธนาคารพาณิชย์ แบ่งได้เป็น 3 ลักษณะ คือ

1.6.2.1 การให้กู้ยืมโดยตรง (Loan) คือการกู้ยืมที่มีกำหนดเวลาในการชำระหนี้แน่นอน โดยจะผ่อนชำระเป็นงวดๆ หรือใช้คืนครั้งเดียวหมดก็ได้แต่จะตกลงกัน ผู้กู้ต้องเสียดอกเบี้ยในอัตราที่ไม่สูงเกินกว่าอัตราที่ธนาคารกลางกำหนดไว้

1.6.2.2 การให้เบิกเงินเกินบัญชี หรือ โอ.ดี. (Overdraft : O.D.) คือการให้กู้ยืมโดยธนาคารยอมให้ลูกค้าที่เปิดบัญชีกระแสรายวันสามารถเขียนเช็คเบิกเงินสดได้เกินกว่าจำนวนที่มีอยู่ในบัญชีได้ จะเบิกเกินบัญชีได้มากน้อยแค่ไหนแล้วแต่ผู้กู้กับธนาคารจะตกลงกัน การคิดดอกเบี้ยคิดเฉพาะส่วนที่เบิกเกินยอดเงินในบัญชี

1.6.2.3 การซื้อลดตั๋วเงิน (Discounting Bill) คือการที่ธนาคารรับซื้อตั๋วแลกเงิน หรือตั๋วสัญญาใช้เงินที่ยังไม่ถึงกำหนดเวลาชำระเงินจากลูกค้าที่นำมาขายลดให้ผลประโยชน์ที่ธนาคารได้รับ คือ ได้หักส่วนลดจากลูกค้าตามอัตราซื้อลดที่ธนาคารกลางกำหนด ส่วนลูกค้าแม้จะได้รับเงินน้อยกว่าที่ระบุไว้ในตั๋วเงินแต่ก็จะได้ประโยชน์ตรงที่ได้รับเงินสดไปใช้ทันทีไม่ต้องรอให้ตั๋วเงินถึงกำหนดเวลาชำระเงิน

**1.6.3 การโอนเงิน** มีอยู่ 2 ลักษณะ คือ การโอนเงินภายในท้องถิ่นเดียวกันและการโอนเงินจากท้องถิ่นหนึ่งไปยังอีกท้องถิ่นหนึ่ง หรือการโอนเงินจากประเทศหนึ่งไปยังอีกประเทศหนึ่งไม่ว่าจะเป็นการโอนไปเพื่อตัวเองหรือโอนไปให้บุคคลอื่นก็ตาม ธนาคารสามารถให้บริการได้เป็น 2 รูปแบบด้วยกัน คือ การโอนเงินแบบธรรมดา เป็นการโอนผ่านด้วยเช็คหรือตราพดธนาคาร และการโอนเงินแบบเร็วทันใจ เป็นการโอนเงินโดยทางโทรเลขเทเล็กซ์ (Telex) โทรศัพท์ทางไกล และการโอนโดยผ่านศูนย์กลางคอมพิวเตอร์แบบออนไลน์ (On-line)

**1.6.4 การเรียกเก็บเงิน** หน้าที่ของธนาคารพาณิชย์เกี่ยวกับการเรียกเก็บเงินนั้น เป็นหน้าที่เกี่ยวเนื่องกับการโอนเงิน กล่าวคือธนาคารจะเรียกเก็บเงินตามเช็ค ตั๋วเงิน หรือตราพดท์ ที่ครบกำหนด ซึ่งเป็นการอำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้าเพื่อที่ลูกค้าจะได้ไม่ต้องเสียเวลาไปเก็บเงินด้วยตนเอง ทั้งนี้เพราะธนาคารส่วนมากมีตัวแทนหรือสาขาอยู่ในจังหวัดต่างๆ รวมทั้งในต่างประเทศด้วย ทำให้สามารถเรียกเก็บเงินได้โดยสะดวก รวดเร็ว และประหยัด

**1.6.5 การให้เชาผู้นิรภัย** ตามปกติธนาคารมักจะมีห้องมั่นคงไว้ เพื่อเก็บรักษาของมีค่าของธนาคาร และเพื่อให้ลูกค้าเช่าสำหรับเก็บของมีค่าหรือของสำคัญๆ โดยลูกค้าสามารถทำสัญญาเช่าผู้นิรภัยเพื่อเก็บทรัพย์สินอันมีค่า เช่น เครื่องเพชร ทองรูปพรรณ โฉนด สัญญาต่างๆ

**1.6.6 การซื้อขายเงินตราต่างประเทศ** หมายถึง การที่ธนาคารทำหน้าที่ซื้อขายแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ กล่าวคือเมื่อประชาชนต้องการเงินตราต่างประเทศก็สามารถซื้อได้จากธนาคารพาณิชย์ตามเงื่อนไขที่ระบุไว้ และถ้าผู้ใดต้องการขายเงินตราต่างประเทศที่ตนมีในครอบครอง ก็สามารถนำไปขายให้แก่ธนาคารพาณิชย์ได้เช่นกัน

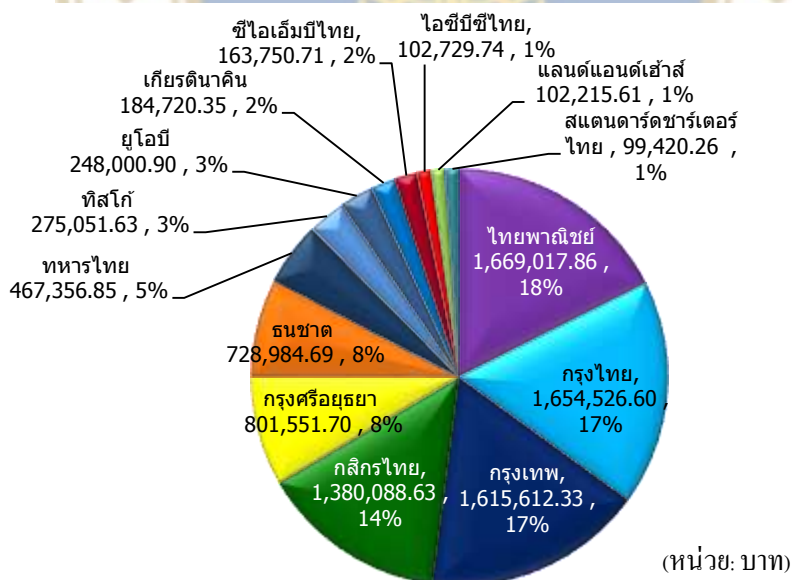
**1.6.7 การบริการอื่นๆ** นอกจากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ธนาคารยังให้บริการอื่นๆแก่ลูกค้าอีก เช่น บริการบัตรเครดิตบริการหนังสือค้ำประกันบริการให้คำปรึกษาด้านธุรกิจและการลงทุนบริการรับชำระค่าสาธารณูปโภค เป็นต้น

จากบริการธนาคารที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น คือที่มาของรายได้หลักของธนาคาร ซึ่งมาจากรายได้ดอกเบี้ยจากการให้เงินสินเชื่อแก่ลูกค้า และรายได้จากค่าธรรมเนียมและบริการเมื่อลูกค้าใช้บริการของทางธนาคาร

## 1.7 สถานการณ์ปัจจุบัน และการให้วงเงินสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์

ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับว่าวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม(SMEs)<sup>4</sup>เป็นกลไกที่มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศไม่น้อยกว่าวิสาหกิจขนาดใหญ่ ประกอบกับรัฐบาลมีนโยบายต่าง ๆ เข้ามาช่วยเหลือ SMEs ไทย การพัฒนาธุรกิจ SMEs จะพัฒนาไปได้หากได้รับแหล่งเงินทุนที่เพียงพอ จึงได้มีการสนับสนุนทั้งทางภาครัฐและเอกชน โดยกระทรวงการคลังร่วมกับธนาคารแห่งประเทศไทยสนับสนุนให้สถาบันการเงินต่างๆ เข้ามาช่วยเหลือการให้สินเชื่อกับธุรกิจ SMEs ทำให้ธนาคารพาณิชย์ต่างคิดกลยุทธ์เพื่อแข่งขันในกลุ่มนี้

เมื่อพิจารณาภาพรวมทั้งปี 2556 แล้วพบว่ายอดเงินให้สินเชื่อแก่ลูกค้าหนี้อัตราของ 14 ธนาคารพาณิชย์ไทย ณ สิ้นเดือนธันวาคม 2556 มีจำนวน 9.49 ล้านล้านบาท เพิ่มขึ้นราว 1.18 แสนล้านบาท เป็นการเพิ่มขึ้นของธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่และขนาดกลาง โดยการเติบโตของยอดเงินให้สินเชื่อในเดือนธันวาคมที่ผ่านมา คาดว่าได้รับแรงหนุนจากความต้องการสินเชื่อของทุกกลุ่มลูกค้า ทั้งกลุ่มธุรกิจขนาดใหญ่ ผู้ประกอบการเอสเอ็มอี รวมถึงลูกค้ารายย่อย เมื่อพิจารณาภาพรวมทั้งปี 2556แล้ว พบว่า เงินให้สินเชื่อสุทธิของธนาคารไทยเพิ่มขึ้น 9.02 แสนล้านบาท หรือเติบโตร้อยละ 10.49 เมื่อเทียบกับสิ้นปี 2555 ดังแสดงในภาพที่ 1.3



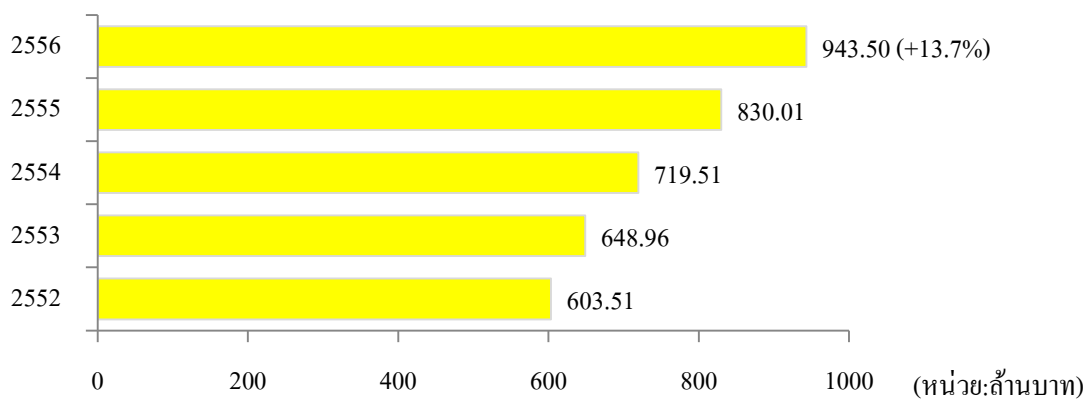
ภาพที่ 1.3 แสดงสัดส่วนเงินให้สินเชื่อของธนาคารพาณิชย์ ในปี พ.ศ. 2556

ที่มา: ศูนย์วิจัยธนาคารกสิกรไทย (มกราคม 2557)

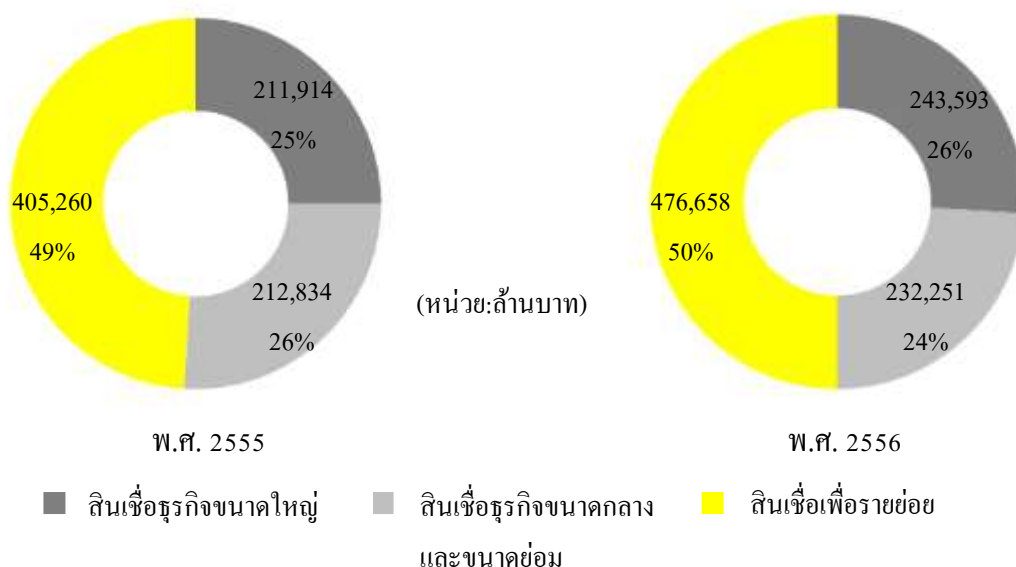
<sup>4</sup>วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม(SMEs) หมายถึง กิจการที่ใช้การจ้างงานไม่เกิน 200 คน และ/หรือสินทรัพย์ถาวร (ไม่รวมที่ดิน) ไม่เกิน 200ล้านบาท (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2545)

### 1.8 สถานการณ์ปัจจุบันและการให้สินเชื่อของธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)

ปี 2556 เป็นปีที่เศรษฐกิจไทยจะชะลอตัวจากอุปสงค์ในประเทศที่แผ่วลง และความล่าช้าในการลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐานของรัฐบาล แต่สินเชื่อระบบธนาคารพาณิชย์ไทยขยายตัวร้อยละ 11.0 และสินเชื่อภาคธุรกิจขยายตัวร้อยละ 10.2 โดยมีแรงผลักดันจากการลงทุนของภาคเอกชน รวมทั้งความต้องการเงินทุนหมุนเวียนของกิจการที่เพิ่มขึ้น ส่งผลให้เงินให้สินเชื่อของธนาคารขยายตัวในอัตราร้อยละ 13.7 ดังแสดงในภาพที่ 1.4



ภาพที่ 1.4 แสดงวงเงินให้สินเชื่อของธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ในปี 2552-2556



ภาพที่ 1.5 แสดงสัดส่วนการให้สินเชื่อแยกตามประเภทธุรกิจของธนาคารกรุงศรีอยุธยาในปี 2555 – 2556

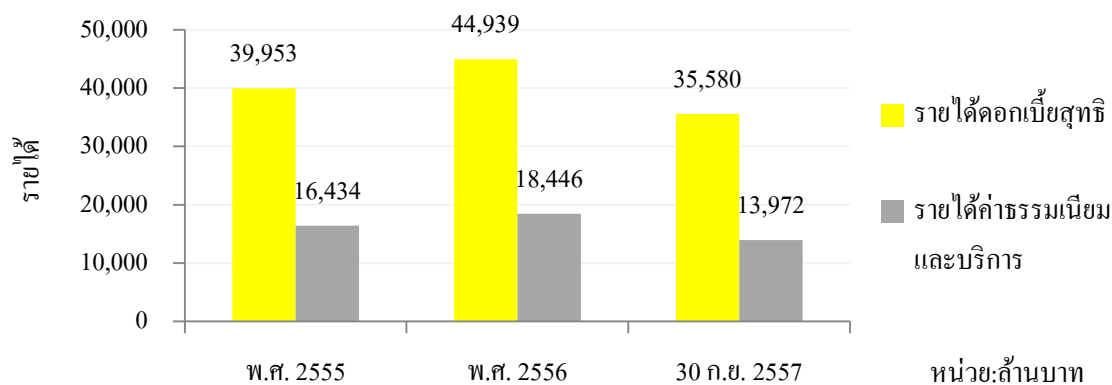
ที่มา: รายงานประจำปี (พ.ศ. 2556)

ในปี 2556 เงินให้สินเชื่อรวมของธนาคารมีจำนวน 943,502 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจำนวน 113,494 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 13.7 จากปี 2555 ทั้งนี้ในปี 2556 สินเชื่อเพื่อรายย่อยเป็นแรงขับเคลื่อนหลัก โดยสินเชื่อเช่าซื้อ สินเชื่อที่อยู่อาศัย สินเชื่อบัตรเครดิต และสินเชื่อบุคคลเติบโตอย่างสมดุลที่ร้อยละ 15.4 ขณะที่สินเชื่อลูกค้าธุรกิจขนาดใหญ่และลูกค้าธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเพิ่มขึ้นร้อยละ 14.9 และร้อยละ 9 ตามลำดับดังแสดงในภาพที่ 1.5

ในขณะที่เงินให้สินเชื่อแก่ลูกค้าธุรกิจขนาดใหญ่ เพิ่มขึ้นร้อยละ 14.9 ในปี 2556 โดยเป็นผลจากการเติบโตของสินเชื่อที่ร้อยละ 13.5 ในไตรมาส 4/2556 จากปัจจัยฤดูกาลที่ส่งผลให้ความต้องการสินเชื่อเพื่อเงินทุนหมุนเวียนระยะสั้น และสินเชื่อเพื่อการค้าระหว่างประเทศเพิ่มขึ้น

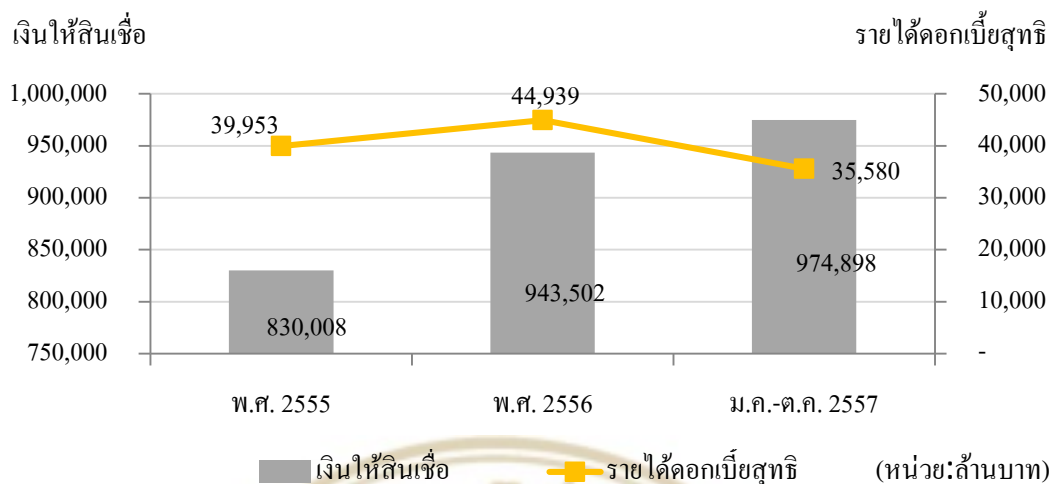
ในปี 2556 สินเชื่อลูกค้าธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเพิ่มขึ้นร้อยละ 9.1 เทียบกับปี 2555 โดยเป็นการเติบโตที่ครอบคลุมทั้งกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลาง และกลุ่มวิสาหกิจขนาดเล็ก และกลุ่มวิสาหกิจรายย่อย โดยสินเชื่อกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางมีอัตราการเติบโตสูงที่สุด

รายได้หลักของธนาคารมาจากรายได้ดอกเบี้ย และรายได้จากค่าธรรมเนียมและบริการ ปี 2556 รายได้ดอกเบี้ยสุทธิของธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) และบริษัทในเครืออยู่ที่ 44,939 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจำนวน 4,986 ล้านบาท หรือร้อยละ 12.5 เมื่อเทียบกับปี 2555 รายได้ค่าธรรมเนียมและบริการสุทธิเพิ่มขึ้นเป็นจำนวน 1,817 ล้านบาท หรือร้อยละ 14.3 ดังแสดงในภาพที่ 1.6



ภาพที่ 1.6 แสดงรายได้ของธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) เปรียบเทียบปี พ.ศ. 2555 พ.ศ. 2556 และเดือน มกราคม-กันยายน 2557

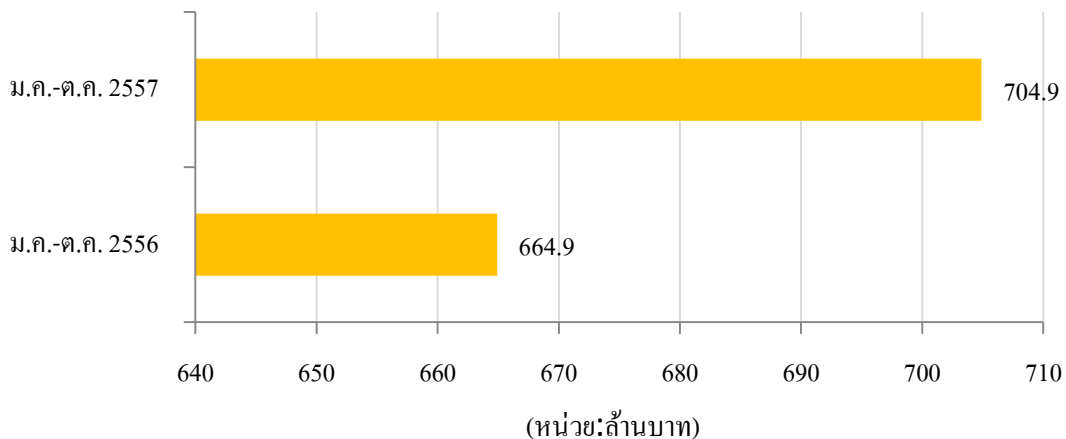
ที่มา: ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)



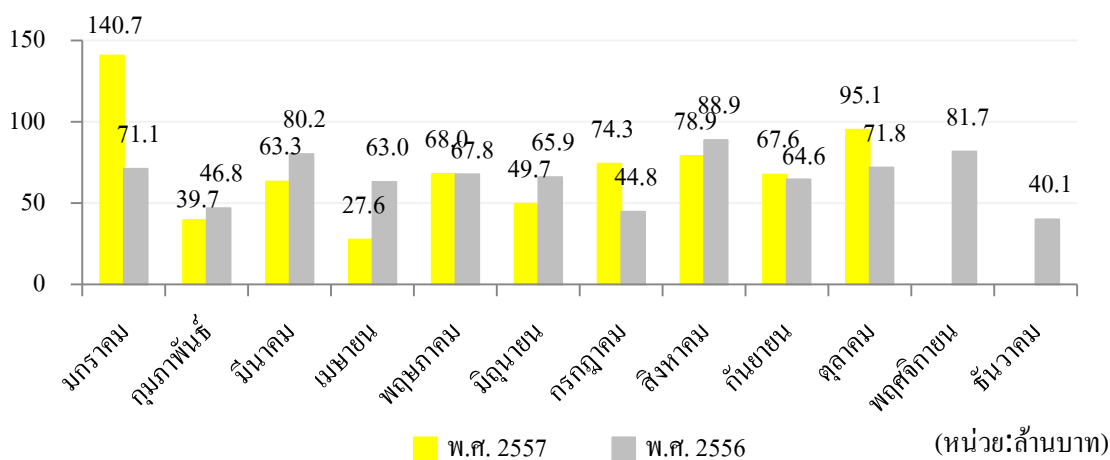
ภาพที่ 1.7 แสดงการเปรียบเทียบจำนวนวงเงินให้สินเชื่อ และรายได้ดอกเบี้ยรับของธนาคารกรุงศรีอยุธยา ในปี พ.ศ. 2555 พ.ศ. 2556 และ เดือนมกราคม – กันยายน 2557  
ที่มา: ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)

จากภาพที่ 1.7 แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างวงเงินให้สินเชื่อกับรายได้ดอกเบี้ยสุทธิ โดยปี 2555 ธนาคารปล่อยวงเงินให้สินเชื่อจำนวน 836,008 ล้านบาท ได้รายได้ดอกเบี้ยสุทธิจำนวน 39,953 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 4.8 ของวงเงินให้สินเชื่อ และในปี 2556 ธนาคารปล่อยวงเงินให้สินเชื่อจำนวน 943,502 ล้านบาท ได้รายได้ดอกเบี้ยสุทธิจำนวน 44,939 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 4.8 ของวงเงินให้สินเชื่อ สำหรับปี 2557 ข้อมูลสิ้นสุด ณ เดือนตุลาคมธนาคารปล่อยวงเงินให้สินเชื่อจำนวน 974,898 ล้านบาท ได้รายได้ดอกเบี้ยสุทธิจำนวน 35,580 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 3.6 ของวงเงินให้สินเชื่อ

หลังวิกฤตเศรษฐกิจ ปี 2540 ธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทยมีการแข่งขันที่รุนแรง แต่ละธนาคารได้พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการด้านต่างๆ เพื่อแย่งชิงลูกค้าซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายเดียวกันทั้งอุตสาหกรรม ปี 2556 ธนาคารได้สูญเสียฐานลูกค้าสินเชื่อกลุ่มวิสาหกิจรายย่อยจากการปิดบัญชีเพื่อ Refinance ไปใช้บริการธนาคารพาณิชย์รายอื่นทำให้ธนาคารต้องเร่งหาลูกค้ารายใหม่ทดแทนเพื่อไม่ให้เหตุการณ์ดังกล่าวส่งผลกระทบต่อรายได้ดอกเบี้ยสุทธิของธนาคารฯ



**ภาพที่ 1.8** แสดงข้อมูลเปรียบเทียบจำนวนเงินที่ลูกค้ากลุ่มวิสาหกิจรายย่อยปิดบัญชีเพื่อ Refinance ไปใช้บริการธนาคารพาณิชย์รายอื่น ระหว่างเดือน มกราคม-ตุลาคม 2557 และเดือน มกราคม-ตุลาคม 2556  
ที่มา: ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)

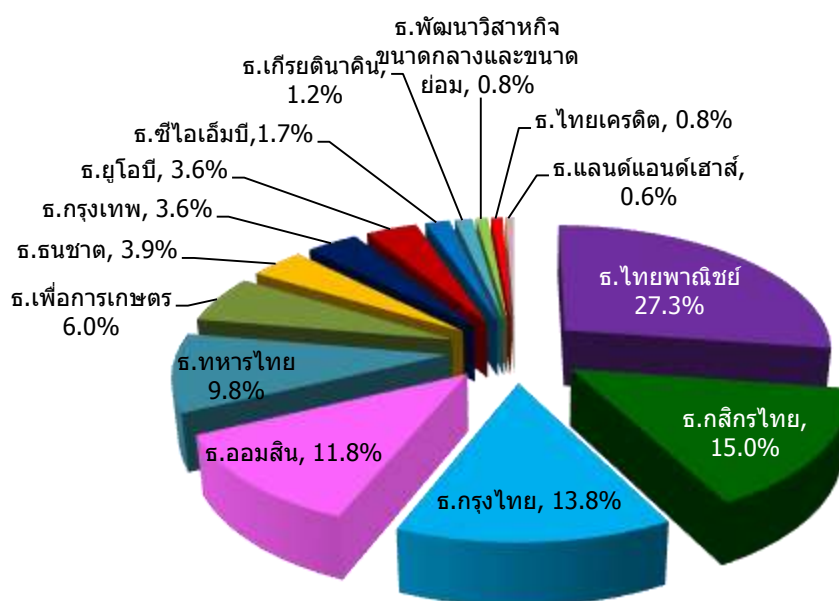


**ภาพที่ 1.9** แสดงข้อมูลเปรียบเทียบจำนวนเงินในแต่ละเดือนที่ลูกค้ากลุ่มวิสาหกิจรายย่อยปิดบัญชีเพื่อ Refinance ไปใช้บริการธนาคารพาณิชย์รายอื่น ระหว่างปี 2556 และ เดือนมกราคม-ตุลาคม 2557  
ที่มา: ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)



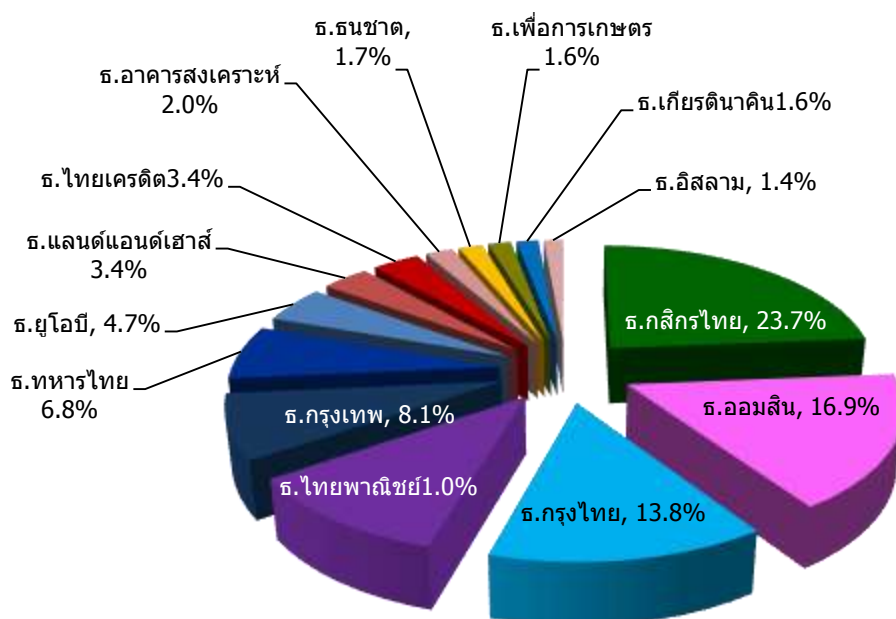
จากภาพที่ 1.9 แสดงให้เห็นแนวโน้มที่สูงขึ้นของจำนวนลูกค้ากลุ่มวิสาหกิจรายย่อยที่ปิดบัญชีเพื่อ Refinance ไปใช้บริการธนาคารพาณิชย์รายอื่น

ปี 2556 ธนาคารฯ สูญเสียเงินให้สินเชื่อสำหรับลูกค้ากลุ่มวิสาหกิจรายย่อยจากการปิดบัญชีเพื่อ Refinance ไปธนาคารพาณิชย์รายอื่นจำนวน 786,659,247 ล้านบาท คิดเป็นรายได้ดอกเบี้ยที่ธนาคารฯ สูญเสียไปจำนวน 34,613,007 ล้านบาท ดังแสดงในภาพที่ 1.10



ภาพที่ 1.10 แสดงสัดส่วนธนาคารที่ลูกค้าสินเชื่อกลุ่มวิสาหกิจรายย่อย (Retail) ของธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ปิดบัญชีสินเชื่อเพื่อ Refinance ไปใช้บริการ ในปี 2556  
ที่มา: ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)

ในปี 2557 ยังคงมีจำนวนลูกค้ากลุ่มวิสาหกิจสินเชื่อรายย่อย (Retail) ทำการปิดบัญชีเพื่อ Refinance ไปใช้บริการธนาคารพาณิชย์รายอื่นอย่างต่อเนื่อง โดยเดือนมกราคม ถึงตุลาคม 2557 มีจำนวนเงินปิดบัญชีเพื่อ Refinance จำนวน 704,789,177 ล้านบาท คิดเป็นรายได้ดอกเบี้ยที่ธนาคารกรุงศรีฯ สูญเสียไปจำนวน 31,010,724 ล้านบาท ดังแสดงในภาพที่ 1.11



ภาพที่ 1.11 แสดงสัดส่วนธนาคารที่ลูกค้าสินเชื่อกลุ่มวิสาหกิจรายย่อย (SME-Retail) ของธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ปิดบัญชีสินเชื่อเพื่อ Refinance ไปใช้บริการ เดือน ม.ค.-ต.ค. 2557

ที่มา: ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)

แม้ว่าการสูญเสียรายได้ดอกเบี้ยจากการ Refinance ของลูกค้ากลุ่มวิสาหกิจรายย่อยยังไม่ส่งผลกระทบต่อรายได้ดอกเบี้ยสุทธิของธนาคารแต่ผลกระทบที่ได้รับในปัจจุบัน คือ ธนาคารฯ ต้องเร่งหาลูกค้าใหม่เพื่อทดแทนวงเงินให้สินเชื่อที่หายไป ปัจจุบันการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมธนาคารพาณิชย์เพื่อปล่อยสินเชื่อให้ลูกค้ากลุ่มวิสาหกิจทั้งขนาดกลางและขนาดย่อมมีความรุนแรงมากขึ้น การหาลูกค้าใหม่เป็นเรื่องยาก ดังนั้นธนาคารฯ ควรคิดค้นกลยุทธ์เพื่อรักษาลูกค้าเก่า ซึ่งเป็นที่มาของรายได้หลักของธนาคารฯ

## 1.9 สรุป

จำนวนลูกค้าที่ปิดบัญชีสินเชื่อวิสาหกิจรายย่อย เพื่อ Refinance ไปใช้บริการธนาคารพาณิชย์รายอื่น ส่งผลให้รายได้ดอกเบี้ยของธนาคารกรุงศรีฯ ลดลง ดังแสดงในภาพที่ 1.7 ส่งผลให้ต้องเร่งหาลูกค้าใหม่เพื่อทดแทนรายได้จากดอกเบี้ยที่สูญหายไป นอกจากนี้ยังส่งผลกระทบต่อทรัพยากรที่มีอยู่ขององค์กร ได้แก่ ต้นทุนค่าดำเนินการหาลูกค้าใหม่ และต้นทุนทางด้านบุคลากร เนื่องจากพนักงานตำแหน่งพนักงานขายต้องเร่งหาลูกค้าใหม่เพื่อทดแทนส่วนที่สูญหายไปแล้วยังต้องหาลูกค้าใหม่ให้ได้ตามเป้าที่ได้จากผู้บริหาร ทำให้พนักงานเกิดความกดดันส่งผลให้ธนาคารฯ ประสบปัญหาพนักงานลาออกจากงานในสัดส่วนที่สูง ทำให้องค์กรต้องเสียค่าใช้จ่ายในการอบรมพนักงานใหม่ และยังมีต้นทุนค่าเสียโอกาสในการปล่อยสินเชื่อเนื่องจากเมื่อธนาคารฯ ต้องรับพนักงานขายหน้าใหม่เข้ามาเรื่อยๆ เพื่อให้ปัญหาดังกล่าวหมดไปธนาคารฯ ควรหาพิจารณาหาแนวทางป้องกันการ Refinance ของลูกค้า



## บทที่ 2

### การวิเคราะห์ปัญหา

จากสภาพปัญหาที่ธนาคารฯ สูญเสียนานลูกค้ากลุ่มวิสาหกิจรายย่อยจากการปิดบัญชีสินเชื่อเพื่อ Refinance ไปใช้บริการธนาคารพาณิชย์รายอื่น ส่งผลต่อรายได้ดอกเบี้ยของธนาคารฯ ดังนั้นธนาคารกรุงศรีอยุธยาฯ จำเป็นต้องวิเคราะห์ปัญหา เพื่อหากลยุทธ์ในการรักษาฐานลูกค้ากลุ่มดังกล่าวไว้ เพื่อเป็นฐานรายได้ และเพื่อให้ธนาคารฯ สามารถอยู่รอดแข่งขันได้ในอุตสาหกรรมธนาคารพาณิชย์ที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรงในสถานการณ์ปัจจุบัน การวิเคราะห์ปัญหาดังกล่าวได้ใช้ Five Force Model ทำการวิเคราะห์อุตสาหกรรมธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย เปรียบเทียบกับการวิเคราะห์ Five Force Model ในมุมมองของธนาคารฯ ว่าแรงผลักดันทั้ง 5 แรงที่กระทำต่อธนาคารฯ แตกต่างจากที่กระทำต่อทั้งอุตสาหกรรมอย่างไร และเพื่อหาจุดแข็งของธนาคารฯ ซึ่งเป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขันได้ใช้ VRIN Framework ในการวิเคราะห์ และเนื่องจากอุตสาหกรรมธนาคารพาณิชย์แข่งขันกันในเรื่องการบริการลูกค้า ธนาคารฯ ให้ความสำคัญต่อการลูกค้าได้มากกว่า ถือว่ามีจุดแข็งที่น่ากลัวต่อการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม จึงได้ใช้ทฤษฎีสี่ส่วนประสมทางการตลาดและบริการ (Marketing Mix 7Ps) ในการวิเคราะห์กลยุทธ์ทางการตลาดของธนาคารฯ เพื่อพิจารณาความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า สำหรับเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมของธนาคารฯ ต่อไป

#### 2.1 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือ Five-Force Analysis

การวิเคราะห์กลยุทธ์การบริหารจัดการและการแข่งขัน (Competitiveness) โดยใช้แบบจำลองแรงผลักดัน 5 ประการ หรือ Five Forces Analysis Model ซึ่งบอกถึงสภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรม โดยที่ความเข้มแข็งของแรงผลักดันทั้งหมดเป็นตัวกำหนดศักยภาพในการทำกำไรในอุตสาหกรรม ถ้าแรงผลักดัน 5 แรงอ่อนแรงลงมากเท่าใด โอกาสในการบรรลุผลดำเนินงานมีแนวโน้มสูงขึ้น ดังนั้นเป้าหมายของการวางกลยุทธ์ คือ การหาตำแหน่งในอุตสาหกรรมที่สามารถป้องกันตนเองจากแรงผลักดันทั้ง 5 แรง และพร้อมใช้แรงผลักดันนั้นมาทำให้เกิดประโยชน์แก่บริษัทได้ (Porter, 1980) ซึ่งแรงผลักดันทั้ง 5 แรงประกอบด้วย

**2.1.1 Barriers to Entry (การคุกคามของผู้เข้ามาใหม่)** หมายถึง ผู้เข้ามาใหม่ในอุตสาหกรรมทำให้กำลังการผลิตในอุตสาหกรรมเพิ่มขึ้น และมีความต้องการส่วนแบ่งตลาดและทรัพยากรในการผลิตทำให้เกิดการคุกคามต่อสถานะ และความมั่นคงของผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดิม

**2.1.2 Intensity of Rivalry among Existing Competitor (การแข่งขันระหว่างธุรกิจที่มีอยู่ในอุตสาหกรรม)** คือ การแข่งขันในอุตสาหกรรมที่เกิดขึ้น โดยมีองค์กรใดองค์กรหนึ่ง หรือหลายองค์กรทำการริเริ่มเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานของตนเองเพื่อต้องการให้เกิดความได้เปรียบและผลประโยชน์เหนือกว่าองค์กรอื่นในอุตสาหกรรมซึ่งก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กรอื่น และอาจทำให้เกิดการตอบโต้

**2.1.3 Bargaining Power of Buyers (อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ)** เกิดจากลูกค้าซึ่งเป็นบุคคลสำคัญต่อความอยู่รอดและเสถียรภาพของธุรกิจทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยศักยภาพในการต่อรองของผู้ซื้อมีส่วนในการผลักดันให้ผู้ขายต้องปรับราคาลดลงและพัฒนาคุณภาพของสินค้าและบริการให้ดีขึ้น โดยผู้ซื้อจะมีอำนาจการต่อรองสูง

**2.1.4 Pressure from Substitute (การคุกคามของสินค้าหรือบริการทดแทน)** ในบางครั้งองค์กรอาจประสบปัญหาการคุกคามของสินค้าหรือบริการทดแทนจากอุตสาหกรรมอื่นซึ่งการทดแทนนั้นอาจเป็นเพียงชั่วคราวเช่นเมื่อสินค้ามีราคาแพงขึ้นทำให้ลูกค้าเปลี่ยนไปใช้สินค้าที่คล้ายคลึงกันหรืออาจเป็นการทดแทนโดยสมบูรณ์เช่นการนำไฟเบอร์เข้ามาทดแทนการใช้ไม้เป็นต้น

**2.1.5 Bargaining Power of Suppliers (อำนาจการต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ)** เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้ผลิตและผู้ขายวัตถุดิบซึ่งมีผลต่อประสิทธิภาพในการผลิตสินค้าหรือบริการเนื่องจากคุณภาพและปริมาณของวัตถุดิบและความล่าช้าของการส่งมอบล้วนก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กรดังนั้นผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการวิเคราะห์อำนาจการต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบว่ามีมากน้อยเพียงใด

สารนิพนธ์ฉบับนี้ใช้แบบจำลองแรงผลักดัน 5 แรง ในการวิเคราะห์ 2 มุมมองด้วยกัน คือ

1. การวิเคราะห์ในมุมมองที่แรงทั้ง 5 กระทบต่ออุตสาหกรรม
2. การวิเคราะห์ในมุมมองที่แรงทั้ง 5 กระทบต่อธนาคารกรุงศรีอยุธยา

## 2.2 การวิเคราะห์ปัญหาอุตสาหกรรมธนาคารพาณิชย์ โดยใช้เครื่องมือ Five-Force Analysis

**2.2.1 Barriers to Entry (การคุกคามของผู้เข้ามาใหม่)** ธุรกิจธนาคารพาณิชย์เป็นธุรกิจที่ต้องใช้เงินลงทุนสูง ในขณะที่เดียวกันเป็นธุรกิจที่ถูกค่าให้ความสำคัญเรื่องชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือของสถาบันเป็นสำคัญ ดังนั้นหากผู้เข้ามาใหม่ต้องการเข้าสู่อุตสาหกรรม นอกจากต้นทุนในการก่อตั้งกิจการ และต้นทุนในการดำเนินงานแล้ว ต้นทุนสำคัญผู้เล่นเข้ามาใหม่ต้องคำนึงถึง คือ ต้นทุนด้านการโฆษณาประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือให้เป็นที่ยอมรับในตลาด ซึ่งเป็นต้นทุนที่สูงก่อให้เกิดความเสียเปรียบทางต้นทุนของผู้เข้ามาใหม่เนื่องจากการประหยัดโดยขนาดของผู้เข้ามาใหม่ไม่สามารถแข่งขันได้กับธนาคารพาณิชย์ที่มีอยู่เดิม ส่งผลให้การคุกคามของผู้เข้ามาใหม่มีผลกระทบต่อการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม โดยมีปัจจัยเกี่ยวข้องกับแรงผลักดันดังนี้

**2.2.1.1 Economy of Scale (การประหยัดโดยขนาด)** ถ้าเปรียบเทียบกับผู้เข้ามาใหม่ในอุตสาหกรรมธนาคารพาณิชย์ ย่อมเสียเปรียบผู้เล่นในตลาดเดิม เนื่องจากผู้เล่นในตลาดเดิมดำเนินธุรกิจมาเป็นระยะเวลาอันยาวนาน มีความรู้ ประสบการณ์ ในการลดต้นทุนของเสียในองค์กรได้ดีกว่าผู้เข้ามาใหม่ ทำให้มีความได้เปรียบเรื่องการประหยัดโดยขนาด ส่งผลให้การคุกคามของผู้เข้ามาใหม่มีผลกระทบต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรมธนาคารพาณิชย์

**2.2.1.2 Product Differentiation (ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์)** หากผู้เข้ามาใหม่ในอุตสาหกรรมธนาคารพาณิชย์ มีนวัตกรรมใหม่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ที่ส่งผลกระทบต่อราคา อัตราดอกเบี้ย และการบริการรูปแบบใหม่ การแข่งขันภายในอุตสาหกรรมจะสูงขึ้น เนื่องจากธนาคารแต่ละแห่งต้องคิดค้นกลยุทธ์ในการแข่งขันเพื่อต่อสู้กับผู้มาใหม่

**2.2.1.3 Capital Requirements (ความต้องการเงินทุน)** แม้การเข้าสู่อุตสาหกรรมธนาคารพาณิชย์ต้องใช้เงินลงทุนสูง แต่การคุกคามของผู้เล่นหน้าใหม่ในอุตสาหกรรมยังคงมีให้เห็น โดยมาจากสถาบันการเงินต่างชาติที่มีเงินทุนและการบริหารธุรกิจที่เข้มแข็งมากกว่า มองหาช่องทางที่จะรวมกิจการกับธนาคารพาณิชย์ของไทย ซึ่งหากควมรวมกิจการกันได้ ถือว่าการเข้ามาของผู้เล่นรายใหม่ในลักษณะนี้เป็นภัยคุกคามที่รุนแรงต่ออุตสาหกรรมธนาคารพาณิชย์ไทย เนื่องจากการควมรวมกิจการระหว่างธนาคารต่างชาติที่มีเงินทุนสูงและมีรูปแบบการบริหารจัดการที่ดีร่วมกับธนาคารพาณิชย์ไทยที่เป็นที่ยอมรับของลูกค้า ย่อมทำให้เกิดผู้เข้ามาใหม่ที่นำกลัว ส่งผลให้การแข่งขันภายในอุตสาหกรรมธนาคารพาณิชย์รุนแรงยิ่งขึ้น

2.2.1.4. Switching Costs (ต้นทุนการเปลี่ยนผู้ขาย) ต้นทุนของลูกค้าในการเปลี่ยนไปใช้บริการธนาคารพาณิชย์รายอื่นบางบริการไม่มีต้นทุนให้ลูกค้าต้องพิจารณา เช่น บริการเงินฝากเมื่อลูกค้าฝากเงินครบกำหนดระยะเวลาตามสัญญา ลูกค้าสามารถนำเงินดังกล่าวไปลงทุนในรูปแบบอื่นที่ให้ผลตอบแทนตรงความต้องการได้มากกว่า ส่วนลูกค้าสินเชื่อหากต้องการ Refinance ไปใช้บริการธนาคารที่มีดอกเบี้ยต่ำกว่า ลูกค้าสามารถรอจนกว่าครบกำหนดสัญญาเพื่อไม่ให้ธนาคารรายเดิมเรียกเก็บค่าเบี้ยปรับกรณีปิดบัญชีก่อนกำหนด จากนั้นลูกค้าจึงทำเรื่อง Refinance ไปใช้บริการธนาคารอื่นได้ แม้การ Refinance ลูกค้าต้องเสียค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ แต่อาจคุ้มค่าเมื่อเปรียบเทียบกับการจ่ายดอกเบี้ยในอัตราที่สูงให้กับธนาคารเดิม ดังนั้นต้นทุนในการเปลี่ยนผู้ขายของลูกค้า จึงมีผลกระทบต่ออุตสาหกรรมธนาคารพาณิชย์ไทย

2.2.1.5 Access to Distribution Channels (การเข้าสู่ช่องทางการจัดจำหน่าย) ช่องทางการเข้าถึงลูกค้าของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยแต่ละแห่งมีความเหมือนกัน ได้แก่ ช่องทางสาขา ช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ ช่องทางโทรศัพท์ ทำให้แต่ละธนาคารไม่มีความได้เปรียบเสียเปรียบกันในประเทศนี้ แต่หากผู้เข้ามาใหม่ต้องการเข้าสู่อุตสาหกรรม จำเป็นต้องมองหาช่องทางการจัดจำหน่ายอื่นๆ ที่อุตสาหกรรมเดิมยังไม่ใช้ หรือยังมองไม่เห็นความสำคัญ ซึ่งเป็นเรื่องท้าทายความสามารถของผู้เข้ามาใหม่ ดังนั้นเมื่อพิจารณาถึงคุณภาพของผู้เข้ามาใหม่ในเรื่องช่องทางการจัดจำหน่าย ถือว่ามีผลกระทบต่อการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม

2.2.1.6 Cost Disadvantages Independent of Scale (ข้อเสียเปรียบทางต้นทุนที่ไม่ขึ้นอยู่กับขนาด) ผู้เข้าใหม่ในอุตสาหกรรมธนาคารพาณิชย์มีข้อเสียเปรียบต่อผู้ที่อยู่ในตลาดเดิมที่มีปัจจัยในการดำเนินงานที่เป็นจุดแข็งและมีการส่งเสริมศักยภาพขององค์กรอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้การได้เปรียบทางต้นทุนที่ไม่ขึ้นกับขนาดมาจากการมีประสบการณ์หรือการเรียนรู้เพิ่มขึ้น โดยธนาคารแต่ละแห่งที่มีอยู่ในอุตสาหกรรมจะมีการเรียนรู้เมื่อธุรกิจมีประสบการณ์และมีการเรียนรู้มากขึ้น ย่อมทำให้เกิดความผิดพลาดน้อยลงและทราบความต้องการของตลาดมากขึ้น สิ่งเหล่านี้สามารถสร้างความเชื่อถือต่อผู้ซื้อได้ ดังนั้นผู้เข้าใหม่ที่มีประสบการณ์น้อยย่อมเสียเปรียบและต้องเสียค่าใช้จ่ายมากกว่าจะสร้างสมประสบการณ์และความน่าเชื่อถือได้ เมื่อพิจารณาถึงคุณภาพเรื่องข้อเสียเปรียบทางต้นทุนที่ไม่ขึ้นอยู่กับขนาดของผู้เข้าใหม่ถือว่ามีผลกระทบต่อการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม

2.2.1.7 Government Policy (นโยบายของรัฐ) เนื่องจากสถาบันการเงินมีส่วนสำคัญต่อเศรษฐกิจภายในประเทศ นโยบายรัฐบาลส่วนใหญ่จะสนับสนุนการดำเนินงานของธนาคาร ซึ่งธนาคารพาณิชย์ต้องดำเนินการภายใต้การควบคุมของธนาคารแห่งประเทศไทย ดังนั้น

นโยบายรัฐบาลจึงมีผลกระทบต่อการเข้ามาของผู้เล่นหน้าใหม่ และไม่ได้ส่งผลทำให้การแข่งขันภายในอุตสาหกรรมรุนแรงขึ้น

**2.2.2 Intensity of Rivalry among Existing Competitor (การแข่งขันระหว่างธุรกิจที่มีอยู่ในอุตสาหกรรม)** อุตสาหกรรมธนาคารพาณิชย์มีคู่แข่งอยู่อย่างมากมายในอุตสาหกรรม มีทั้งธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ ขนาดกลางและขนาดเล็ก รวมถึงธนาคารต่างชาติ เมื่อภายในอุตสาหกรรมมีคู่แข่งจำนวนมากราย ธนาคารแต่ละแห่งย่อมมีการพัฒนากลยุทธ์ใหม่ๆ ออกมาต่อสู้แข่งขันเพื่อสร้างความได้เปรียบ มีผลทำให้ภายในอุตสาหกรรมมีการแข่งขันรุนแรงมากขึ้น โดยมีปัจจัยเกี่ยวข้องกับแรงผลักดัน ดังนี้

**2.2.2.1 Numerous or Equally Balanced Competitors (จำนวนและดุลยภาพของคู่แข่ง)** อุตสาหกรรมธนาคารพาณิชย์ไทยมีคู่แข่งมากมายในอุตสาหกรรมเพื่อให้สามารถแข่งขันและอยู่รอดได้ ธนาคารแต่ละแห่งต้องการพัฒนากลยุทธ์ใหม่ๆ ออกมาเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ทำให้ภายในอุตสาหกรรมมีการแข่งขันกันสูง

**2.1.2.2 Slow Industry Growth (อัตราการเติบโตของอุตสาหกรรม)** อัตราการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมธนาคารพาณิชย์ขึ้นอยู่กับปัจจัยทางเศรษฐกิจเป็นสำคัญ แต่ด้วยพื้นฐานของผู้คนในสังคมที่ต้องการออมเงินเพื่อสร้างความมั่นคงในอนาคต และพื้นฐานของผู้ประกอบการที่ต้องการเงินลงทุนและเงินทุนหมุนเวียนในธุรกิจ ทำให้อัตราเติบโตของอุตสาหกรรมธนาคารพาณิชย์มีอัตราเติบโตค่อนข้างสูง ทำให้ธนาคารแต่ละแห่งต้องต่อสู้เพื่อแย่งชิงลูกค้า ทำให้เกิดการต่อสู้แข่งขันรุนแรงภายในอุตสาหกรรม

**2.1.2.3 High Fixed of Storage Costs (ปริมาณของต้นทุนคงที่)** ต้นทุนคงที่มีส่วนสำคัญที่ทำให้ธนาคารแต่ละแห่งต้องหาฐานลูกค้าให้ได้จำนวนมากพอที่จะคุ้มทุนสำหรับปัจจัยที่ส่งผลต่อต้นทุนการผลิตของธนาคารมากที่สุด คือ ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยเงินฝากอัตราค่าใช้จ่ายสินค้ำทุนอัตราค่าตอบแทนกรรมการ และ อัตราค่าจ้างพนักงาน ตามลำดับ ซึ่งธนาคารแต่ละแห่งมีรูปแบบการดำเนินงานและต้นทุนที่ใกล้เคียงกัน ดังนั้นการแย่งชิงลูกค้าภายในอุตสาหกรรมจึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อจุดคุ้มทุนของธนาคาร ส่งผลให้ธนาคารแต่ละแห่งพัฒนากลยุทธ์ใหม่ๆ ออกมาต่อสู้แข่งขันเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้ตนเอง ซึ่งทำให้เกิดการต่อสู้แข่งขันรุนแรงขึ้นภายในอุตสาหกรรม

**2.2.2.4 Lack of Differentiation of Switch Costs (ผลิตภัณฑ์ในตลาดไม่มีความแตกต่าง)** เนื่องจากคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์หรือการบริการของธนาคารพาณิชย์มีคุณสมบัติ



พื้นฐานที่คล้ายคลึงกัน เพื่อให้ธนาคารอยู่รอดและมีกำไรทำให้เกิดการแข่งขันในการลดต้นทุนและจัดทำโปรโมชั่นให้น่าสนใจกว่าคู่แข่งจึงทำให้การแข่งขันทวีความรุนแรงยิ่งขึ้นภายในอุตสาหกรรม

2.2.2.5 Capacity Augmented in Large Increment (การเพิ่มกำลังการผลิต) ในอุตสาหกรรมธนาคารพาณิชย์การเพิ่มปริมาณการผลิตสามารถทำได้โดยการเพิ่มช่องทางการขาย เช่น เปิดสาขา และศูนย์ธุรกิจเพิ่ม พัฒนาบริการทางด้านอิเล็กทรอนิกส์ เช่น Internet Banking, Mobile Banking รวมทั้งพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ ออกสู่ตลาด การเพิ่มกำลังการผลิตส่งผลให้ต้นทุนของธนาคารสูงขึ้น เพื่อให้ต้นทุนต่อหน่วยให้ต่ำที่สุด ธนาคารแต่ละแห่งจึงพัฒนากลยุทธ์ใหม่ๆ ออกมาต่อสู้แข่งขันเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้ตนเอง ทำให้เกิดการต่อสู้แข่งขันรุนแรงยิ่งขึ้นภายในอุตสาหกรรม

2.2.2.6 Competitors with Diverse Strategies (ความหลากหลายในกลยุทธ์ของกลุ่มแข่งขัน) เนื่องจากผลิตภัณฑ์และบริการของธนาคารพาณิชย์แต่ละแห่งมีความคล้ายคลึงกันไม่มีธนาคารใดโดดเด่นกว่า เพื่อดึงดูดลูกค้าภายในอุตสาหกรรมทำให้ธนาคารพาณิชย์แต่ละแห่งคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ และสรรหากลยุทธ์ในการแข่งขันทำให้การแข่งขันรุนแรงยิ่งขึ้นภายในอุตสาหกรรม

2.2.2.7 High Exit Barriers (อุปสรรคของการออกไปสู่อุตสาหกรรมอื่น) ธุรกิจธนาคารพาณิชย์สามารถออกไปสู่อุตสาหกรรมอื่นได้ไม่ยาก เพราะมีเงินทุนที่สูง สามารถเลือกลงทุนในธุรกิจที่น่าสนใจที่สามารถสร้างกำไรให้กับธุรกิจได้ จึงไม่ถือเป็นเรื่องยากหากธนาคารพาณิชย์จะออกไปสู่อุตสาหกรรมอื่นซึ่งอาจจะเป็นแนวทางให้ธุรกิจสามารถเติบโตต่อไปได้ แรงผลักดันนี้ถือเป็นแรงที่ไม่ส่งผลมากต่อการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม

**2.2.3 Bargaining Power of Buyers (อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ)** เนื่องจากในอุตสาหกรรมธนาคารพาณิชย์มีผู้เล่นมากมาย ลูกค้าสามารถเลือกใช้บริการธนาคารที่สามารถตอบสนองความต้องการของตนเองได้มากที่สุด ทำให้แรงจากผู้ซื้อที่มีอำนาจต่อรองสูงในอุตสาหกรรม โดยมีปัจจัยพิจารณาดังนี้

2.2.3.1 Large Volume Purchasers (ผู้ซื้อซื้อสินค้าในสัดส่วนปริมาณมาก) เมื่อผู้ซื้อซื้อผลิตภัณฑ์และบริการของธนาคารในปริมาณที่มาก ผู้ซื้อสามารถต่อรองอัตราดอกเบี้ยและเงื่อนไขกับธนาคารได้เนื่องจากในอุตสาหกรรมมีคู่แข่งมากมาย หากธนาคารใดไม่สามารถสนองตอบความต้องการของลูกค้า ลูกค้าสามารถเปลี่ยนไปใช้บริการธนาคารได้โดยมี Switching Cost ต่ำแรงด้านนี้จึงถือว่าเป็นผลเสียต่อธนาคารสูงมาก

2.2.3.2 Backward Integration by Buyers (ผู้ซื้อที่มีศักยภาพในการขยายธุรกิจแบบบูรณาการไปข้างหลัง) เนื่องจากการทำธุรกิจธนาคารพาณิชย์ต้องใช้จ่ายเงินลงทุนสูง และมีกฎระเบียบที่เข้มงวดในการก่อตั้งธนาคารซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญที่ลูกค้าไม่สามารถขยายตัวไปสู่ธุรกิจที่แข่งขันกับธนาคารได้จึงทำให้แรงผลักดันนี้ถือเป็นแรงที่มีผลกระทบต่อการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม

2.2.3.3 Most Sellers (ผู้ขายมีจำนวนมาก) ในอุตสาหกรรมธนาคารพาณิชย์มีคู่แข่งมากมายทำให้ลูกค้าสามารถเลือกธนาคารที่ตอบสนองตรงความต้องการของตนเองมากที่สุด ทำให้ผู้ซื้อมีทางเลือกและมีอำนาจต่อรองมากกว่าธนาคารแรงด้านนี้จึงถือว่าเป็นแรงที่มีผลกระทบสูงต่อการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม

2.2.3.4 Substitute Goods or Service (มีสินค้าหรือบริการทดแทน) ลูกค้าในอุตสาหกรรมธนาคารมีสินค้าและบริการทดแทนได้หลายช่องทาง เช่น ลูกค้าเงินฝากหากดอกเบี้ยของธนาคารไม่ดึงดูดใจ ลูกค้าสามารถเปลี่ยนการลงทุนจากการออมเป็นการลงทุนรูปแบบอื่น เช่น การลงทุนในตราสารหนี้ หรือ ตราสารทุน แต่ด้วยการลงทุนในรูปแบบอื่น ผู้ลงทุนต้องมีความเชี่ยวชาญ และการลงทุนบางประเภทใช้เงินลงทุนสูง จึงเป็นข้อจำกัดในการเข้าถึงการลงทุนของลูกค้า ทำให้แรงผลักดันนี้ถือเป็นแรงที่มีผลกระทบปานกลางต่อการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมแต่ในอนาคตหากลูกค้ามีความรู้และเชี่ยวชาญในการลงทุนรูปแบบอื่นมากขึ้น แรงด้านนี้ถือเป็นแรงที่มีผลกระทบสูงต่อการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม

2.2.3.5 Switching Cost (ต้นทุนการเปลี่ยนผู้ขายต่ำ) ลูกค้าจะเปลี่ยนไปใช้บริการคู่แข่ง เมื่อธนาคารไม่สามารถตอบสนองได้ตรงความต้องการของลูกค้า ในอุตสาหกรรมธนาคารพาณิชย์ลูกค้าสามารถเปลี่ยนไปใช้บริการธนาคารคู่แข่งด้วยต้นทุนที่ต่ำ แรงด้านนี้จึงถือว่าเป็นแรงที่มีผลกระทบสูงต่อการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม

**2.2.4 Pressure from Substitute (การคุกคามของสินค้าหรือบริการทดแทน)** สินค้าหรือบริการทดแทนในอุตสาหกรรมธนาคารพาณิชย์มีมากมายหลากหลายรูปแบบ ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

2.2.4.1 สินค้าทดแทนสำหรับลูกค้าเงินฝากดอกเบี้ย คือ สิ่งที่ลูกค้าฝากเงินต้องการจากการลงทุนโดยการฝากเงิน แต่หากดอกเบี้ยเงินฝากไม่น่าสนใจลูกค้าสามารถเปลี่ยนใจไปลงทุนในวิธีอื่น ได้แก่

- ตราสารทุน (Equity Instruments) เป็นเจ้าของกิจการ

- ตราสารหนี้ (Debt Instruments) เป็นเจ้าหนี้กิจการ ได้แก่ การลงทุนใน พันธบัตร (Bond) ตั๋วเงินคลัง (Treasury bill) หุ้นกู้ (Debenture) ตั๋วแลกเงิน (Bill of Exchange) ตั๋วสัญญาใช้เงิน (Promissory Note)

- กองทุนรวม (Fund)

- กองทุนส่วนบุคคล

- กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ (Contractual Saving) เงินออมประเภทผูกพัน ระยะยาว

- สลากออมสิน ของธนาคารออมสิน เพื่อชิงเงินรางวัล 10 ล้าน เป็น

ผลตอบแทน

- สลากออมทรัพย์ทวีสิน ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์

- ผลิตภัณฑ์ประกันชีวิต (Bancassurance)

เมื่อพิจารณาสินค้าทดแทนด้านเงินฝาก สินค้าบางประเภทใช้เงินลงทุนสูงกว่าการฝากเงิน และผู้ลงทุนต้องมีความรู้เกี่ยวกับการลงทุน เช่น ตราสารทุน ตราสารหนี้ กองทุนรวม รวมทั้ง การลงทุนบางประเภทใช้ระยะเวลานานกว่าจะได้ผลตอบแทน เช่น ประกันชีวิต ทำให้แรงดันนี้ อ่อนมีผลกระทบในทางที่ต่ำต่ออุตสาหกรรม

2.2.4.2 สินค้าทดแทนสำหรับลูกค้าสินเชื่อ ลูกค้าสามารถเลือกใช้บริการ กลุ่ม Non-Bank<sup>5</sup> ที่ผู้บริโภคเข้าถึงแหล่งเงินกู้ได้ง่ายและสะดวกกว่าธนาคารพาณิชย์ เช่น สินเชื่อส่วนบุคคล (Personal Loan) บัตรเครดิต (Credit Card) และสินเชื่อเช่าซื้อ (Hire Purchase) แต่ด้วย อัตราดอกเบี้ยของธนาคารพาณิชย์ที่ถูกลงกว่า Non Bankจากการถูกควบคุม โดยธนาคารแห่งประเทศไทย และเรื่องความน่าเชื่อถือของสถาบันทำให้ลูกค้าที่มีประสิทธิภาพเลือกใช้บริการสินเชื่อจากธนาคารพาณิชย์ แรงดันนี้จึงอ่อนมีผลกระทบในทางที่ต่ำต่ออุตสาหกรรม

2.2.4.3 สินค้าทดแทนด้านบริการ รายได้จากธรรมเนียมและบริการถือว่าเป็นรายได้หลักของธนาคารพาณิชย์เช่นเดียวกับรายได้จากดอกเบี้ย แต่หากลูกค้าไม่ได้รับความสะดวกในการใช้บริการของธนาคาร ลูกค้าสามารถเปลี่ยนไปใช้สินค้าทดแทนได้ เช่น ช่องทางการชำระเงินค่าสินค้าและบริการ หรือค่าสาธารณูปโภค ได้แก่ เคาน์เตอร์เซอร์วิส 7-ELEVEN เคาน์เตอร์ไปรษณีย์ (PAY AT POST) ฯลฯ

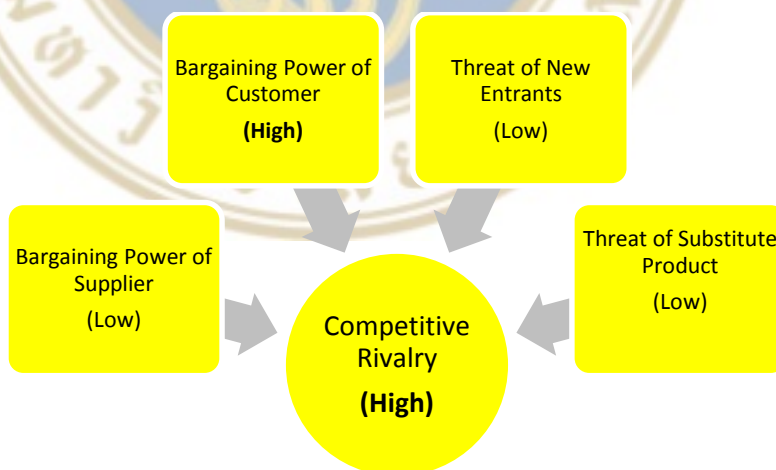
<sup>5</sup> Non-Bank หมายถึง ผู้ให้บริการทางการเงินที่ไม่ใช่สถาบันการเงิน ส่วนใหญ่เป็นบริษัทจำกัดที่จดทะเบียนกับ กระทรวงพาณิชย์

แม้อุตสาหกรรมธนาคารพาณิชย์ มีสินค้าและบริการทดแทนมากมายหลายรูปแบบให้ลูกค้าเลือก แต่สินค้าทดแทนบางประเภทมีข้อจำกัดที่ลูกค้าเข้าถึงได้ยาก จึงถือเป็นแรงที่อ่อนไม่มีผลต่ออุตสาหกรรม

**2.2.5 Bargaining Power of Suppliers (อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ)** ผู้ขายวัตถุดิบในอุตสาหกรรมธนาคารพาณิชย์ในที่นี้ ได้แก่ อุปกรณ์สำนักงาน ระบบเทคโนโลยีต่างๆ เช่น ระบบคอมพิวเตอร์ ระบบออนไลน์ เป็นต้น อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบที่มีอำนาจสามารถต่อรองราคาให้สูงขึ้นและลดคุณภาพของสินค้าให้ต่ำลงได้ ในขณะที่ผู้ขายวัตถุดิบที่ไม่มีอำนาจจะถูกธนาคารต่อรองราคาให้ต่ำลง และขอให้สินค้ามีคุณภาพสูงขึ้นได้ แต่ด้วยการดำเนินการในธนาคารพาณิชย์ที่มีระบบจัดซื้อจัดจ้างอย่างเป็นระบบ ทำให้อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบมีผลกระทบในทางที่ต่ำต่ออุตสาหกรรม

### 2.3 สรุปการวิเคราะห์ปัญหาอุตสาหกรรมธนาคารพาณิชย์โดยใช้เครื่องมือ Five-Force Analysis

การใช้แบบจำลองแรงผลักดัน 5 แรงในการวิเคราะห์อุตสาหกรรม มีผลดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 แสดงการวิเคราะห์อุตสาหกรรมธนาคารพาณิชย์ไทยด้วยเครื่องมือ Five-Force Analysis

จากการวิเคราะห์อุตสาหกรรมธนาคารพาณิชย์ในมุมมองที่แรงทั้ง 5 กระทบต่ออุตสาหกรรมพบว่า ธนาคารพาณิชย์ยังคงเป็นอุตสาหกรรมที่น่าสนใจ แม้มีแรงกระทบ 2 แรง คือ แรงจากคู่แข่งที่มีอยู่ในตลาดอุตสาหกรรมและแรงด้านอำนาจต่อรองของผู้ซื้อ แต่ด้วยธนาคาร

พาณิชย์เป็นอุตสาหกรรมที่สำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ ดำเนินงานอย่างเป็นระบบภายใต้การควบคุมของธนาคารแห่งประเทศไทยช่วยป้องกันความเสี่ยงจากการดำเนินงานไว้หลายด้านทำให้อุตสาหกรรมนี้มีความมั่นคง และสามารถสร้างรายได้ ทั้งในช่วงสภาวะเศรษฐกิจดี หรือสภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ แต่การจะอยู่รอดได้ในอุตสาหกรรมต้องขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ว่าธนาคารใดสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากกว่ากัน

## 2.4 การวิเคราะห์ปัญหาธนาคารกรุงศรีอยุธยาฯ โดยใช้เครื่องมือ Five-Force Analysis

**2.4.1 Barriers to Entry (การคุกคามของผู้เข้ามาใหม่)** การคุกคามของผู้เข้ามาใหม่ หมายถึงธนาคารพาณิชย์รายใหม่ที่เข้ามาในอุตสาหกรรมเพื่อต้องการส่วนแบ่งตลาด ส่งผลให้เกิดการคุกคามต่อสถานะและความมั่นคงของผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดิม จากการวิเคราะห์ พบว่าการคุกคามของผู้เข้ามาใหม่ส่งผลน้อยต่อธนาคารฯ และธนาคารฯ ยังมีความได้เปรียบอยู่ โดยมีปัจจัยเกี่ยวข้องกับแรงผลักดัน ดังนี้

**2.4.1.1 Economy of Scale (การประหยัดโดยขนาด)** ถ้าเปรียบเทียบกับผู้เข้ามาใหม่ ธนาคารฯ ย่อมมีความได้เปรียบเรื่องการประหยัดโดยขนาด เนื่องจากดำเนินธุรกิจมาเป็นระยะเวลานาน มีความรู้ ประสบการณ์ ในการลดต้นทุนของเสียในองค์กร ได้ดีกว่าผู้เข้ามาใหม่ ส่งผลให้การคุกคามของผู้เข้ามาใหม่มีผลกระทบต่อการแข่งขันของธนาคารกรุงศรีฯ

**2.4.1.2 Product Differentiation (ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์)** หากผู้เข้ามาใหม่ในอุตสาหกรรม มีนวัตกรรมใหม่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการที่ส่งผลกระทบต่อราคาและอัตราดอกเบี้ย การแข่งขันภายในอุตสาหกรรมจะมีความรุนแรงมากขึ้น ส่งผลกระทบในทางลบต่อธนาคารฯ ที่ต้องหากกลยุทธ์เพื่อให้สามารถแข่งขันได้กับผู้มาใหม่

**2.4.1.3 Capital Requirements (ความต้องการเงินทุน)** การเข้าสู่อุตสาหกรรมธนาคารพาณิชย์ใช้เงินลงทุนสูง แต่การคุกคามของผู้เล่นหน้าใหม่ในอุตสาหกรรมธนาคารพาณิชย์ยังคงมีให้เห็น ส่วนใหญ่มาจากสถาบันการเงินต่างชาติที่มีเงินทุนและการบริหารธุรกิจที่เข้มแข็งมากกว่ามาควบรวมกิจการกับธนาคารพาณิชย์ของไทยทำให้เกิดผู้เข้ามาใหม่ที่แข็งแกร่งการเข้ามาของผู้เล่นรายใหม่ในลักษณะนี้เป็นภัยคุกคามที่รุนแรงจึงมีผลกระทบในทางลบต่อธนาคารกรุงศรีฯ

**2.4.1.4. Switching Costs (ต้นทุนการเปลี่ยนผู้ขาย)** ต้นทุนการเปลี่ยนผู้ขายของลูกค้าในบางบริการไม่มีต้นทุนให้ต้องพิจารณา เช่น เงินฝากเมื่อลูกค้าฝากเงินครบกำหนด

ระยะเวลาตามสัญญา ลูกค้าสามารถนำเงินไปเลือกฝากในธนาคารที่มีผลตอบแทนตรงความต้องการได้มากกว่า ส่วนลูกค้าสินเชื่อสามารถ Refinance ไปใช้บริการธนาคารที่มีดอกเบี้ยต่ำกว่าเมื่อครบกำหนดสัญญาดังนั้นการเปลี่ยนธนาคารของลูกค้าที่มีต้นทุนต่ำ จึงมีผลกระทบสูงต่อธนาคารกรุงศรีอยุธยา

2.4.1.5 Access to Distribution Channels (การเข้าสู่ช่องทางการจัดจำหน่าย) ช่องทางการเข้าถึงลูกค้าของธนาคารพาณิชย์แต่ละแห่งมีความเหมือนกัน ได้แก่ ช่องทางสาขา ช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ ช่องทางโทรศัพท์ ทำให้แต่ละธนาคารไม่มีความได้เปรียบเสียเปรียบกัน ในประเด็นนี้ แต่หากผู้เข้ามาใหม่ต้องการเข้าสู่อุตสาหกรรม จำเป็นต้องพยายามมองหาช่องทางการจัดจำหน่ายอื่นๆ ที่อุตสาหกรรมเดิมยังไม่ใช้ หรือยังมองไม่เห็นความสำคัญ ซึ่งเป็นเรื่องท้าทายความสามารถของผู้เข้ามาใหม่ ดังนั้นเมื่อพิจารณาถึงคุณภาพของผู้เข้ามาใหม่ในเรื่องช่องทางการจัดจำหน่าย ถือว่ามีผลกระทบต่อการแข่งขันของธนาคารกรุงศรีฯ

2.4.1.6 Cost Disadvantages Independent of Scale (ข้อเสียเปรียบทางต้นทุนที่ไม่ขึ้นอยู่กับขนาด) ผู้เข้าใหม่ในอุตสาหกรรมธนาคารพาณิชย์มีข้อเสียเปรียบต่อผู้ที่อยู่ในตลาดเดิม ที่มีปัจจัยในการดำเนินงานที่เป็นจุดแข็งและมีการส่งเสริมศักยภาพขององค์กรอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้การได้เปรียบทางต้นทุนที่ไม่ขึ้นกับขนาดมาจากการมีประสบการณ์หรือการเรียนรู้เพิ่มขึ้น โดยธนาคารกรุงศรีอยุธยา มีประสบการณ์และมีการเรียนรู้มากขึ้น ย่อมทำให้เกิดความผิดพลาดน้อยลงและทราบความต้องการของตลาดมากขึ้น เป็นการสร้างความน่าเชื่อถือต่อผู้ซื้อด้วย ดังนั้นผู้เข้าใหม่ที่มีประสบการณ์น้อยย่อมเสียเปรียบและต้องเสียค่าใช้จ่ายมากกว่าจะสร้างสมประสบการณ์และความเชื่อถือได้ เมื่อพิจารณาถึงคุณภาพเรื่องข้อเสียเปรียบทางต้นทุนที่ไม่ขึ้นอยู่กับขนาดของผู้เข้าใหม่ ถือว่ามีผลกระทบต่อการแข่งขันของธนาคารกรุงศรีฯ

2.4.1.7 Government Policy (นโยบายของรัฐ) เนื่องจากสถาบันการเงินมีส่วนสำคัญต่อเศรษฐกิจภายในประเทศ นโยบายรัฐบาลส่วนใหญ่จะสนับสนุนการดำเนินงานของธนาคาร ซึ่งธนาคารพาณิชย์ต้องดำเนินการภายใต้การควบคุมของธนาคารแห่งประเทศไทย ดังนั้นนโยบายรัฐบาลจึงมีผลกระทบต่อการเข้ามาของผู้เล่นหน้าใหม่ และไม่ได้ส่งผลทำให้การแข่งขันของธนาคารกรุงศรีฯ รุนแรงขึ้น

**2.4.2 Intensity of Rivalry among Existing Competitor (การแข่งขันระหว่างธุรกิจที่มีอยู่ในอุตสาหกรรม)** การแข่งขันระหว่างธนาคารพาณิชย์ที่มีอยู่ในอุตสาหกรรม คือ การแข่งขันโดยมีธนาคารใดธนาคารหนึ่งหรือหลายธนาคารริเริ่มเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานของตน เพื่อต้องการความได้เปรียบและผลประโยชน์เหนือคู่แข่งในอุตสาหกรรม ทำให้เกิดการตอบโต้ภายใน

อุตสาหกรรมที่รุนแรง ซึ่งสามารถพิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความรุนแรงของการแข่งขันได้ โดยมีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

2.4.2.1 Numerous or Equally Balanced Competitors (จำนวนและดุลยภาพของกลุ่มแข่งขัน) อุตสาหกรรมธนาคารพาณิชย์มีคู่แข่งกันอย่างมากมาย ทั้งธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ ขนาดกลางและขนาดเล็กธนาคารต่างชาติ เมื่อภายในอุตสาหกรรมที่คู่แข่งกันมากมาย ธนาคารแต่ละแห่งย่อมมีการพัฒนากลยุทธ์ใหม่ๆ ออกมาต่อสู้แข่งขันเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้ตนเอง ซึ่งทำให้เกิดการต่อสู้แข่งขันรุนแรงขึ้นภายในอุตสาหกรรมถือเป็นแรงที่กดดันสูงสำหรับธนาคารกรุงเทพฯ

2.4.2.2 Slow Industry Growth (อัตราการเติบโตของอุตสาหกรรม) อัตราการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมธนาคารพาณิชย์ขึ้นอยู่กับปัจจัยทางเศรษฐกิจเป็นสำคัญ แต่ด้วยพื้นฐานของผู้คนในสังคมที่ต้องการออมเงินเพื่อสร้างความมั่นคงในอนาคต และพื้นฐานของผู้ประกอบการที่ต้องการเงินลงทุนและเงินทุนหมุนเวียนในธุรกิจ จึงทำให้ธนาคารแต่ละแห่งคิดค้นกลยุทธ์ในการต่อสู้เพื่อดึงดูดลูกค้าถือเป็นแรงที่กดดันสูงสำหรับธนาคารกรุงเทพฯ

2.4.2.3 High Fixed of Storage Costs (ปริมาณของต้นทุนคงที่) ต้นทุนคงที่มีส่วนสำคัญที่ทำให้ธนาคารแต่ละแห่งต้องดึงดูดลูกค้าให้ได้จำนวนมากพอที่จะคุ้มทุนซึ่งธนาคารแต่ละแห่งมีรูปแบบการดำเนินงานและต้นทุนที่ใกล้เคียงกัน ดังนั้นการแย่งชิงลูกค้าภายในอุตสาหกรรมจึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อจุดคุ้มทุนของธนาคาร ส่งผลให้ธนาคารแต่ละแห่งจึงพัฒนากลยุทธ์ใหม่ๆ ออกมาต่อสู้แข่งขันเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้ตนเอง ซึ่งทำให้เกิดการต่อสู้แข่งขันรุนแรงจึงถือเป็นแรงที่ส่งผลลบต่อธนาคารกรุงเทพฯ

2.4.2.4 Lack of Differentiation of Switch Costs (ผลิตภัณฑ์ในตลาดไม่มีความแตกต่าง) เนื่องจากคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์หรือการบริการของธนาคารพาณิชย์มีคุณสมบัติพื้นฐานที่ใกล้เคียงกันจึงทำให้เกิดการแข่งขันในการลดต้นทุนและจัดทำโปรโมชั่นให้น่าสนใจกว่าคู่แข่งซึ่งทำให้การแข่งขันทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น ถือเป็นแรงที่กดดันสูงสำหรับธนาคารกรุงเทพฯ

2.4.2.5 Capacity Augmented in Large Increment (การเพิ่มกำลังการผลิต) อุตสาหกรรมธนาคารพาณิชย์เพิ่มปริมาณการผลิต โดยการเพิ่มช่องทางการขาย เช่น เปิดสาขาและศูนย์ธุรกิจเพิ่ม พัฒนาบริการทางด้านอิเล็กทรอนิกส์ เช่น Internet Banking, Mobile Banking รวมทั้งพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ ออกสู่ตลาด การเพิ่มกำลังการผลิตส่งผลให้ต้นทุนของธนาคารสูงขึ้น เพื่อให้ต้นทุนต่อหน่วยให้ต่ำที่สุด ธนาคารแต่ละแห่งจึงพัฒนากลยุทธ์ใหม่ๆ ออกมาต่อสู้แข่งขันเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้ตนเอง ซึ่งทำให้เกิดการต่อสู้แข่งขันรุนแรงยิ่งขึ้นภายในอุตสาหกรรมจึงถือเป็นแรงที่ส่งผลลบต่อธนาคารฯ

2.4.2.6 Competitors with Diverse Strategies (ความหลากหลายในกลยุทธ์ของกลุ่มแข่งขัน) เนื่องผลิตภัณฑ์และบริการของธนาคารพาณิชย์แต่ละแห่งมีความคล้ายคลึงกันไม่มีธนาคารใดโดดเด่นเหนือคู่แข่ง เพื่อดึงดูดลูกค้าภายในอุตสาหกรรม ทำให้ธนาคารพาณิชย์แต่ละแห่งคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ และสรรหากลยุทธ์ในการแข่งขันทำให้การแข่งขันรุนแรงยิ่งขึ้นถือเป็นแรงที่กดดันสูงสำหรับธนาคารกรุงศรีฯ

2.4.2.7 High Exit Barriers (อุปสรรคของการออกไปสู่อุตสาหกรรมอื่น) ธนาคารกรุงศรีฯ สามารถออกไปสู่อุตสาหกรรมอื่นได้ไม่ยาก เพราะมีเงินทุนที่สูง สามารถเลือกลงทุนในธุรกิจที่น่าสนใจและสามารถสร้างกำไรเพิ่มให้กับธนาคารฯ ได้ จึงไม่ถือเป็นเรื่องยาก และอาจจะเป็นแนวทางให้ธนาคารฯ สามารถเติบโตในธุรกิจต่อไปได้ แรงดันนี้ไม่ส่งผลต่อธนาคารฯ แต่อาจเป็นทางเลือกให้ธนาคารฯ เติบโตต่อไปได้

**2.4.3 Bargaining Power of Buyers (อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ)** ผู้ซื้อสำคัญของธนาคารกรุงศรีฯ คือ ลูกค้าเงินฝาก และลูกค้าสินเชื่อ ซึ่งมีอำนาจต่อรองในเรื่องของราคาและอัตราดอกเบี้ยเนื่องจากมีผู้แข่งขันมากมายในอุตสาหกรรม รวมทั้งผลิตภัณฑ์และบริการของแต่ละแห่งไม่มีความแตกต่างกัน ดังนั้นผู้ซื้อ หรือ ลูกค้าสามารถเลือกธนาคารที่ให้บริการตรงความต้องการของตนเองมากที่สุด เพราะหากธนาคารไม่สามารถตอบสนองความต้องการได้ ลูกค้าจะไปธนาคารอื่นที่มีเงื่อนไขดีกว่าโดยผู้ซื้อจะมีอำนาจการต่อรองสูง เนื่องจากปัจจัยดังนี้

2.4.3.1 Large Volume Purchasers (ผู้ซื้อซื้อสินค้าในสัดส่วนปริมาณมาก) เมื่อลูกค้าซื้อผลิตภัณฑ์และบริการของธนาคารในปริมาณที่มากลูกค้าสามารถต่อรองอัตราดอกเบี้ยและเงื่อนไขกับธนาคารได้เนื่องจากในอุตสาหกรรมมีคู่แข่งมากมาย หากธนาคารไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า ลูกค้าสามารถเปลี่ยนไปใช้บริการธนาคารอื่นที่ให้ข้อเสนอตรงความต้องการได้โดยมี Switching Cost ต่ำแรงดันนี้จึงถือว่าเป็นผลเสียต่อธนาคารสูงมาก

2.4.3.2 Backward Integration by Buyers (ผู้ซื้อ มีศักยภาพในการขยายธุรกิจแบบบูรณาการไปข้างหลัง) ลูกค้าไม่สามารถขยายตัวไปสู่ธุรกิจที่แข่งขันกับธนาคารได้จึงทำให้อำนาจการต่อรองของลูกค้าต่ำจึงถือว่าเป็นแรงไม่มีผลต่อธนาคาร

2.4.3.3 Most Sellers (ผู้ขายมีจำนวนมาก) ในอุตสาหกรรมธนาคารพาณิชย์มีคู่แข่งมากมายทำให้ลูกค้าสามารถเลือกธนาคารที่ตอบสนองตรงความต้องการของตนเองมากที่สุดทำให้ผู้ซื้อ มีทั้งทางเลือกและมีอำนาจการต่อรองมากกว่าธนาคารแรงดันนี้จึงถือว่าเป็นผลเสียต่อธนาคารสูงมาก



2.4.3.4 Substitute Goods or Service (มีสินค้าหรือบริการทดแทน) ลูกค้าธนาคารมีทางเลือกสินค้าและบริการทดแทนได้หลายช่องทาง เช่น ลูกค้าเงินฝากหากดอกเบี้ยของธนาคารไม่ดึงดูดใจ ลูกค้าสามารถเปลี่ยนการลงทุนจากการออมเป็นการลงทุนรูปแบบอื่น เช่น การลงทุนในตราสารหนี้ หรือ ตราสารทุน แต่ด้วยการลงทุนในรูปแบบอื่นที่ผู้ลงทุนต้องมีความเชี่ยวชาญ และการลงทุนบางประเภทใช้เงินลงทุนสูง จึงเป็นข้อจำกัดในการเข้าถึงการลงทุนของลูกค้าทำให้แรงดันนี้ไม่สูงมากต่อธนาคาร

2.4.3.5 Switching Cost (ต้นทุนการเปลี่ยนผู้ขายต่ำ) ลูกค้าจะเปลี่ยนไปใช้บริการคู่แข่ง เมื่อธนาคารไม่สามารถตอบสนองได้ตรงความต้องการของลูกค้า ในอุตสาหกรรมธนาคารพาณิชย์ลูกค้าธนาคารสามารถเปลี่ยนไปใช้บริการธนาคารคู่แข่งด้วยต้นทุนที่ต่ำแรงดันนี้จึงถือว่าเป็นผลเสียต่อธนาคารสูงมาก

**2.4.4 Pressure from Substitute (การคุกคามของสินค้าหรือบริการทดแทน)** สินค้าทดแทนในที่นี้ หมายถึง สินค้าที่ลูกค้าได้รับผลตอบแทนเป็นดอกเบี้ยจากการฝากเงิน และจำนวนเงินเอาประกัน<sup>6</sup>จากการทำประกันชีวิต การให้วงเงินสินเชื่อ โดย Non Bank และเคาน์เตอร์เซอร์วิสต่างๆ ธนาคารให้บริการทางการเงินครบวงจร ทั้งเงินฝาก สินเชื่อ การลงทุน ประกันชีวิต กลุ่มบริหารการเงินมีผลิตภัณฑ์และบริการที่ครอบคลุมตลาดเงินตลาดทุน รวมถึงบริการทางอิเล็กทรอนิกส์ เช่น Krungsri Online Krungsri Mobile Application เพื่ออำนวยความสะดวกให้ลูกค้าในการโอนเงินและชำระค่าสินค้าและบริการต่างๆ โดยคำนึงถึงความปลอดภัยของผู้ใช้งานเป็นสำคัญ ทำให้ผลิตภัณฑ์และบริการของธนาคารที่มีอยู่ในปัจจุบันยังคงมีความสามารถในการแข่งขันเมื่อเปรียบเทียบกับสินค้าทดแทนจากอุตสาหกรรมอื่น ทำให้แรงดันนี้ไม่ส่งผลมากนักต่อธนาคาร

**2.4.5 Bargaining Power of Suppliers (อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ)** ผู้ขายวัตถุดิบของธนาคาร ได้แก่ผู้ประกอบการสำนักงานระบบเทคโนโลยีต่างๆ เช่น ระบบคอมพิวเตอร์ ระบบออนไลน์ ระบบ ATM เป็นต้น ในด้านของบริษัทผู้จำหน่ายซอฟต์แวร์ พบว่าการเลือกซื้อซอฟต์แวร์จากแหล่งใดขึ้นอยู่กับความตัดสินใจใช้กลยุทธ์ของธนาคาร จำนวนบริษัทผู้จำหน่ายซอฟต์แวร์สำหรับการใช้งานในธนาคารมีอยู่มากในตลาด จำนวนบริษัทผู้จัดจำหน่ายซอฟต์แวร์รายใหญ่มีอยู่ไม่กี่ราย การเลือกซื้อจากบริษัทใดขึ้นอยู่กับเงื่อนไขและระดับการให้บริการหลังการขาย หากเลือกซื้อกับบริษัท

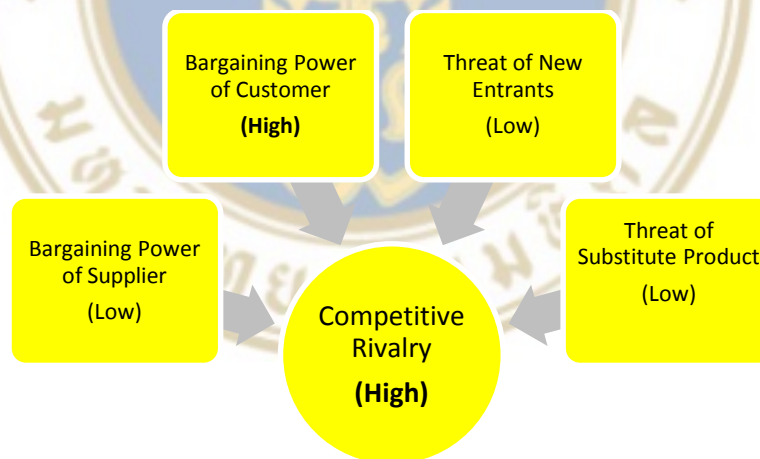
<sup>6</sup> จำนวนเงินเอาประกัน หมายถึง บริษัทประกันก็จะจ่ายเงินจำนวนหนึ่งเรียกว่า “จำนวนเงินเอาประกันภัย” ให้แก่ผู้รับประโยชน์หรือผู้เอาประกันภัยแล้วแต่กรณี

ขนาดใหญ่ ธนาคารต้องหาทางผูกมัดบริษัทผู้ขายให้ทำสัญญาเพื่อดูแลแพลตฟอร์มให้เป็นระยะเวลานาน เพื่อป้องกันความเสี่ยง ส่วนต้นทุนในการเปลี่ยนไปซื้อซอฟต์แวร์จากบริษัทอื่น (Switching cost) ของธนาคารค่อนข้างสูง เนื่องจากโดยทั่วไปไม่นิยมทำการเปลี่ยน Platform เพราะค่าใช้จ่ายสูง ระบบการคิดราคาในการให้บริการของบริษัทขนาดใหญ่ที่คิดค่าใช้จ่ายในการดูแลฐานข้อมูล โดยคิดราคาแปรผันตามจำนวนโปรแกรมเมอร์ที่บริษัทจะต้องเข้าไปดูแลและพัฒนาได้ โดยรวมแล้วผู้จำหน่ายซอฟต์แวร์ที่เป็นบริษัทใหญ่จะมีอำนาจต่อรองสูงกว่าธนาคาร ส่วนประเด็นด้านโปรแกรมเมอร์ พบว่าธนาคารมีอำนาจในการต่อรองสูง เนื่องจากธนาคารใช้โปรแกรมเมอร์ที่เป็นทีมพัฒนาโปรแกรมของธนาคารทำให้แรงดันนี้ไม่ส่งผลมากนักต่อธนาคารฯ

## 2.5 สรุปการวิเคราะห์ปัญหาของธนาคารกรุงศรีอยุธยาฯ โดยใช้เครื่องมือ Five-Force

### Analysis

การใช้แบบจำลองแรงผลักดัน 5 แรงในการวิเคราะห์ในมุมมองที่แรงทั้ง 5 กระทบต่อธนาคารกรุงศรีอยุธยา มีผลดังแสดงในภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 แสดงการวิเคราะห์ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ด้วย Five-Force Analysis

การวิเคราะห์ในมุมมองที่ส่งผลต่อธนาคารฯ พบว่า มี 2 แรงเช่นเดียวกับแรงที่กระทำต่ออุตสาหกรรมธนาคารพาณิชย์ คือ แรงด้านคู่แข่งที่รุนแรงในอุตสาหกรรม และแรงด้านลูกค้า Bargaining Power of Buyers (อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ) เกิดจากการที่มีคู่แข่งจำนวนมากภายในอุตสาหกรรม ทำให้อำนาจการต่อรองของลูกค้าสูงขึ้น เพื่อลดแรงผลักดันด้านนี้ธนาคารฯ ควรนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่โดดเด่นกว่าคู่แข่งในอุตสาหกรรม จึงจำเป็นต้องวิเคราะห์ความ

ได้เปรียบเชิงการแข่งขันต่อไปเพื่อหาจุดแข็ง และใช้เป็นกลยุทธ์ในการลดแรงต้านลูกค้า และคู่แข่งลง โดยที่ธนาคารฯ ยังสามารถดำเนินการต่อไปได้

## 2.6 การวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันขององค์กร โดยใช้เครื่องมือ VRIN Framework

VRIN Framework (Barney, 1991) เป็นการวิเคราะห์หาความสามารถหลัก (Core Competency) ขององค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) อีกทั้งยังสามารถพิจารณาต่อได้ว่าความได้เปรียบในการแข่งขันนี้เป็นความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage) หรือไม่ โดยพิจารณา 4 ด้าน คือ

**2.6.1 คุณค่า (Valuable)** เป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันเมื่อองค์กรถูกจัดตั้งขึ้นมา ต้องมีส่วนประกอบสำคัญ คือ ทรัพยากรต่างๆ ในองค์กร เช่นความรู้และทักษะของบุคลากร สินทรัพย์ กระบวนการต่างๆ เป็นต้น การพิจารณาในประเด็นคุณค่า ต้องพิจารณาว่าทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่นั้น มีประโยชน์กับองค์กรมากน้อยเพียงใด และที่สำคัญคือสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่องค์กรของเราอยู่ได้มากน้อยแค่ไหน หากได้เปรียบในการแข่งขันทรัพยากรตัวนั้น เป็น Core competency ขององค์กรของเรา หรือเรียกว่าเป็นจุดแข็งได้เช่นกัน เช่น บุคลากรขององค์กรมีความรู้ความสามารถหรือทักษะในด้านการตลาดอย่างมาก โดยสามารถสร้างกระบวนการทางการตลาดได้อย่างชัดเจน และนำไปสู่การปฏิบัติที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และสร้างกำไรหรือยอดขายได้สูง

**2.6.2 ความหายาก (Rare)** การพิจารณาประเด็นนี้มุ่งประเมินเปรียบเทียบกับคู่แข่งในตลาด โดยอาจพิจารณาความสัมพันธ์ร่วมกันกับคุณค่าคือ พิจารณาว่าทรัพยากรที่องค์กรมีที่คิดว่ามีคุณค่าหรือเป็นจุดแข็งขององค์กรนั้น หากนำไปเปรียบเทียบกับคู่แข่ง แล้วพบว่าคู่แข่งมีเหมือนกัน แสดงว่าทรัพยากรนั้นอาจไม่ใช่ทรัพยากรที่มีคุณค่าหรือเป็นจุดแข็งขององค์กรแล้ว ประโยชน์ของการพิจารณาในประเด็นความหายากคือ เอาไว้ตรวจสอบหรือตอบคำถามว่าทรัพยากรที่องค์กรคิดว่าได้เปรียบนั้น เป็นความจริงหรือไม่

**2.6.3 ความยากในการลอกเลียนแบบ (Inimitable)** การพิจารณาประเด็นนี้ใช้ความสัมพันธ์ต่อเนื่องกับเรื่องคุณค่าในการพิจารณาร่วมกัน คือเมื่อองค์กรประเมินแล้วว่า ทรัพยากร

นี่เป็นจุดแข็งขององค์กร สิ่งที่ต้องทำต่อไปคือประเมินว่าคู่แข่งชั้นสำคัญขององค์กรนั้น สามารถเลียนแบบได้ยากหรือง่ายเพียงใดหากคู่แข่งจะเลียนแบบ จะต้องใช้เงินมากน้อยแค่ไหนตัวอย่างเช่น หากคุณค่า หรือจุดแข็งขององค์กร คือ ทรัพยากรด้าน “คน” การเลียนแบบอาจไม่ถ่วงนัก หรือ หากคู่แข่งจะเลียนแบบอาจต้องลงทุนในการฝึกอบรมบุคลากรอย่างหนักเพื่อสู้กับองค์กรของเรา หรือใช้วิธีซื้อตัวบุคลากรคนนั้น ซึ่งเป็นวิธีที่นิยมใช้ในปัจจุบัน

**2.6.4 ไม่มีสิ่งอื่นสามารถทดแทนได้ (Nonsubstitutable)** การพิจารณาในประเด็นนี้ มองว่าสินค้าองค์กรมีอยู่มีสินค้านั้นในตลาดที่สามารถทดแทนกันได้หรือไม่

## 2.7 การวิเคราะห์ความสามารถหลักของธนาคารโดยใช้เครื่องมือVRIN Framework

ความสามารถหลักของธนาคารกรุงศรีอยุธยา มีดังนี้

**2.7.1 ซื่อสัตย์ปฏิบัติถูกต้อง (Integrity)** คือ มุ่งมั่นที่จะสร้างความน่าเชื่อถือ มีความเป็นมืออาชีพและปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ตามหลักธรรมาภิบาล

**2.7.2 ร่วมใจ ร่วมคิด ร่วมทำ (Team Spirit)** คือ มุ่งมั่นทำงานร่วมกันเป็นทีมด้วยความสัมพันธ์อันดีและใจที่เปิดกว้างเพื่อบรรลุความสำเร็จที่วางไว้

**2.7.3 ลูกค้านี่คือคนสำคัญ (Customer Centricity)** มุ่งมั่นให้ความสำคัญต่อความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า พร้อมตอบสนองต่อความต้องการนั้นอย่างสุดความสามารถ

**2.7.4 มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (Passion for Excellence)** มุ่งมั่นพร้อมก้าวสู่ความเป็นผู้นำในการทำเรื่องเงินให้เป็นเรื่องง่าย และมุ่งมั่นที่จะพัฒนาสู่ความเป็นเลิศในทุกการบริการของธนาคาร

**2.7.5 ก้าวทันความเปลี่ยนแปลง (Embracing Changes)** มุ่งมั่นพัฒนาอย่างต่อเนื่องด้วยการเปิดรับความเปลี่ยนแปลงหรือสิ่งใหม่ที่จะเป็นประโยชน์ต่อกรุงศรี

2.7.6 **ก้าวสู่เวทีระดับโลก (Global Awareness)** ชาวกรุงศรีมุ่งมั่นที่จะพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ในฐานะสถาบันการเงินระดับโลกเพื่อสนับสนุนการเติบโตของลูกค้าทั้งภายในและภายนอกประเทศไทย

**ตารางที่ 2.1** แสดงการวิเคราะห์ความสามารถหลักของธนาคารกรุงศรีอยุธยา โดยใช้ VRIN Criteria

Resources/ Capabilities	Is the resource or capability Valuable?	Is the resource or capability Rare?	Is the resource or capability costly to Imitate?	Is the resource or capability Nonsubstituable?	Competitive Consequences
ความสามารถ ในการ ปฏิบัติงานด้วย ความซื่อสัตย์ และถูกต้อง	Yes	No	No	No	Parity
ความสามารถ ในการร่วม ทำงานเป็นทีม	Yes	No	No	No	Parity
ความสามารถ ในการ ตอบสนอง ความต้องการ ของลูกค้า	Yes	No	No	No	Parity
ความสามารถ ในการมุ่งมั่น พัฒนา ผลิตภัณฑ์และ บริการสู่ความ เป็นเลิศ	Yes	No	No	No	Parity

ตารางที่ 2.1 แสดงการวิเคราะห์ความสามารถหลักของธนาคารกรุงศรีอยุธยา โดยใช้ VRIN Criteria (ต่อ)

Resources/ Capabilities	Is the resource or capability Valuable?	Is the resource or capability Rare?	Is the resource or capability costly to Imitate?	Is the resource or capability Nonsubstituable?	Competitive Consequences
ความสามารถ ในการรับมือ กับความ เปลี่ยนแปลง	Yes	No	No	No	Parity
ความสามารถ ในการพัฒนา ธนาคารสู่เวที ระดับโลก	Yes	Yes	No	No	Temporary Competitive Advantage

## 2.8 สรุปปัญหาของธนาคารกรุงศรีอยุธยา จากการวิเคราะห์โดยใช้ VRIN Framework

เมื่อพิจารณาความสามารถหลักของธนาคารฯ พบว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่าสามารถนำมาสร้างประโยชน์ต่อองค์กรได้แต่ไม่ได้ทำให้ธนาคารฯ ได้เปรียบคู่แข่ง เนื่องจากคุณค่าดังกล่าวคู่แข่งต่างก็มีเช่นกัน

จากการวิเคราะห์ความสามารถทางการแข่งขันของธนาคารฯ พบว่า ธนาคารฯ มีความได้เปรียบในการแข่งขันชั่วคราว (Temporary Competitive Advantage) เพียงเรื่องเดียว คือความสามารถในการพัฒนาธนาคารสู่เวทีระดับโลก เนื่องจากมี กลุ่ม มิตรชุบิชิ ยูเอเอฟเจ ไฟแนนเชียลกรุ๊ป ซึ่งเป็นกลุ่มสถาบันการเงินที่ใหญ่ที่สุดในญี่ปุ่น และเป็นหนึ่งในกลุ่มสถาบันการเงินที่ใหญ่ที่สุดและมีความหลากหลายในผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินมากที่สุดมาเป็นพันธมิตรส่วนความสามารถหลักอื่นๆ ของธนาคารมีค่าเสมอกับคู่แข่งในอุตสาหกรรม ดังนั้นธนาคารฯ ต้องพัฒนากลยุทธ์ในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้มากกว่าคู่แข่ง เพื่อให้ธนาคารฯ สามารถแข่งขันกับคู่แข่งและดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืนต่อไป

## 2.9 ทฤษฎีส่วนประสมทางการตลาดและบริการ (Marketing Mix)

ส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix) ของสินค้านั้น โดยพื้นฐานมีอยู่ 4 ปัจจัย ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ ราคา สถานที่ และช่องทางการจัดจำหน่าย รวมถึงการส่งเสริมการตลาด แต่ส่วนประสมทางการตลาดของตลาดบริการมีความแตกต่างจากส่วนประสมทางการตลาดของสินค้าทั่วไป คือ ต้องมีการเน้นถึงพนักงาน กระบวนการให้บริการ และสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ ดังนั้น ส่วนประสมของการตลาดบริการจึงประกอบด้วย 7Ps (Marketing Mix 7ps: Philip Kotler, 1997: 467-485) ได้แก่

**2.9.1 ผลิตภัณฑ์ (Product)** หมายถึง สิ่งใดสิ่งหนึ่งที่น่าเสนอแก่ตลาดเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เกิดขึ้น โดยผลิตภัณฑ์ที่เสนอขายแก่ลูกค้าต้องมีคุณประโยชน์หลัก ต้องเป็นผลิตภัณฑ์ที่ลูกค้าคาดหวังหรือเกินความคาดหวัง รวมถึงการนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่มีศักยภาพ เพื่อความสามารถในการแข่งขันในอนาคต รูปร่างผลิตภัณฑ์ตลอดจนหีบห่อและป้ายฉลากสามารถก่อให้เกิดอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้บริโภค ป้ายฉลากที่แสดงให้ผู้บริโภคเห็นคุณประโยชน์ของผลิตภัณฑ์ที่สำคัญจะทำให้ผู้บริโภคสามารถประเมินถึงคุณภาพของสินค้าและบริการได้

**2.9.2 ราคา (Price)** คือต้นทุนทั้งหมดที่ลูกค้าต้องจ่ายในการแลกเปลี่ยนกับสินค้าและบริการรวมถึงเวลา ความพยายามในการใช้ความคิดและการก่อพฤติกรรมซึ่งต้องจ่ายพร้อมราคาของสินค้าเป็นตัวแทน ดังนั้นราคาจึงมีบทบาทในการกำหนดว่าลูกค้าจะซื้อผลิตภัณฑ์หรือไม่ รวมทั้งอิทธิพลต่อความสามารถในการทำกำไรของผลิตภัณฑ์ด้วยสมาชิกทุกฝ่ายของวงจรการผลิตและการจำหน่าย ผู้ซื้อ ตัวแทนจำหน่าย และผู้ผลิต ต่างก็สนใจในเรื่องราคา ในฐานะที่ราคาเป็นองค์ประกอบหนึ่งของส่วนประสมทางการตลาดบริการ จึงมีคุณค่าทางกลยุทธ์กับบริษัททุกแห่ง ในการกำหนดราคาต้องคำนึงถึงคุณค่าที่รับรู้ในสายตาลูกค้าซึ่งต้องพิจารณาถึงต้นทุนของสินค้าและค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องในการแข่งขันที่เกิดขึ้นทั้งหมด

**2.9.3 ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place)** เป็นกระบวนการทำงานที่จะทำให้สินค้าหรือบริการไปสู่ตลาด เพื่อให้ผู้บริโภคได้บริโภคสินค้าหรือบริการตามที่ต้องการ โดยต้องพิจารณาถึงองค์ประกอบต่างๆ และทำเลที่ตั้งเพื่อให้อยู่ในทำเลที่ลูกค้าเข้าถึงได้ เมื่อเทคโนโลยีเจริญขึ้นทำให้การส่งสินค้าและบริการง่ายขึ้น ในหลายกรณีคุณภาพและคุณค่าของสินค้าและบริการขึ้นอยู่กับปฏิสัมพันธ์กันระหว่างผู้ให้บริการกับลูกค้า ณ จุดของการแลกเปลี่ยน ดังนั้น การกระจายสินค้าหรือช่องทางการให้บริการจึงเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งของส่วนประสมทางการตลาดบริการ ซึ่ง

เกี่ยวข้องกับเรื่องสำคัญ คือ ความสามารถในการซื้อ การใช้ และการรับบริการ ได้โดยง่ายและสะดวก และการมีบริการไว้พร้อมสำหรับลูกค้าในเวลาและสถานที่ที่ลูกค้าต้องการ

**2.9.4 การส่งเสริมทางการตลาด (Promotion)** เป็นการสื่อสารการตลาดต้องแน่ใจว่าตลาดเป้าหมายเข้าใจและให้คุณค่าแก่สินค้าและบริการที่เสนอขาย โดยส่วนประสมของการส่งเสริมการตลาดประกอบด้วย

- การโฆษณา(Advertising) เป็นกิจกรรมในการเสนอข่าวสารเกี่ยวกับองค์กร และส่งเสริมการตลาดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ บริการ หรือ ความคิด ที่ต้องมีการจ่ายเงิน โดยผู้อุปถัมภ์รายการ กลยุทธ์ในการ โฆษณา เช่นกลยุทธ์การสร้างสรรค้งาน โฆษณา (Create strategy) ยุทธวิธีการ โฆษณา (Advertising tactics) กลยุทธ์สื่อ (Media strategy) เป็นต้น

- การส่งเสริมการขาย (Sales promotion) หมายถึง เป็นสิ่งจูงใจระยะสั้นที่กระตุ้นให้เกิดการซื้อหรือขายผลิตภัณฑ์หรือบริการเป็นเครื่องมือกระตุ้นความต้องการซื้อที่ใช้สนับสนุนการโฆษณา และการขายโดยใช้พนักงานขาย ซึ่งสามารถกระตุ้นความสนใจ การทดลองใช้ หรือการซื้อโดยลูกค้าคนสุดท้าย หรือบุคคลอื่นในช่องทางการจัดจำหน่าย ซึ่งการส่งเสริมการขาย มี 3 รูปแบบ คือ การกระตุ้นผู้บริโภค เรียกว่า การส่งเสริมการขายที่มุ่งสู่ผู้บริโภค (Consumer Promotion) การกระตุ้นคนกลาง เรียกว่า การส่งเสริมการขายที่มุ่งสู่คนกลาง (Trade promotion) การกระตุ้นพนักงานขาย เรียกว่า การส่งเสริมการขายที่มุ่งสู่พนักงานขาย (Sales force Promotion)

- การให้ข่าวและประชาสัมพันธ์ (Publicity and Public Relations) เป็นการให้ข่าวเป็นการเสนอความคิดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือบริการ หรือตราสินค้าหรือบริษัทที่ไม่ต้องมีการจ่ายเงิน แต่ในทางปฏิบัติจริงอาจต้องมีการจ่ายเงิน โดยผ่านการกระจายเสียงหรือสื่อสิ่งพิมพ์ ส่วนการประชาสัมพันธ์ (Public relations) หมายถึง ความพยายามในการสื่อสารที่มีการวางแผนโดยองค์กรหนึ่งเพื่อสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ต่อผลิตภัณฑ์ หรือต่อนโยบายให้เกิดกับกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง มีจุดมุ่งหมายเพื่อส่งเสริมหรือป้องกันภาพพจน์หรือผลิตภัณฑ์ของบริษัท

- การขายโดยใช้พนักงานขาย (Personal selling) เป็นการสื่อสารระหว่างบุคคลกับบุคคลเพื่อพยายามจูงใจผู้ซื้อที่เป็นกลุ่มเป้าหมายให้ซื้อผลิตภัณฑ์หรือบริการด้วยการขายแบบเผชิญหน้าโดยตรงหรือใช้โทรศัพท์ หรือเป็นการเสนอขายโดยหน่วยงานขายเพื่อให้เกิดการขายและสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า กลยุทธ์ในการใช้พนักงานขาย ได้แก่ กลยุทธ์การขายโดยใช้พนักงานขาย (Personal selling strategy) กลยุทธ์การบริหารหน่วยงานขาย (Sales force management)



- การตลาดทางตรง (Direct Marketing หรือ Direct response marketing) เป็นการติดต่อสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายเพื่อให้เกิดการตอบสนองโดยตรง หรือหมายถึง วิธีการต่าง ๆ ที่นักการตลาดใช้ส่งเสริมผลิตภัณฑ์โดยตรงกับผู้ซื้อและ ทำให้เกิดการตอบสนองในทันที ทั้งนี้ต้องอาศัยฐานข้อมูลลูกค้าและใช้สื่อต่าง ๆ เพื่อสื่อสารโดยตรงกับลูกค้า เครื่องมือสำหรับการตลาดทางตรง ได้แก่ การขายทางโทรศัพท์ การขายโดยใช้จดหมายตรง การขายโดยใช้แคตตาล็อกการขายทางโทรศัพท์ ซึ่งจูงใจให้ลูกค้ามีกิจกรรมการตอบสนอง

**2.9.5 บุคลากร (People)** หมายถึง ผู้เกี่ยวข้องทั้งหมดในการนำเสนอสินค้าและบริการ ซึ่งมีอิทธิพลต่อการรับรู้ของลูกค้า ได้แก่ พนักงานผู้ให้บริการ บุคลิกภาพ การแต่งกาย ทัศนคติ และพฤติกรรม ซึ่งทั้งหมดที่กล่าวมาของพนักงานย่อมมีอิทธิพลต่อการรับรู้ในการบริการของลูกค้า การเลือกสรรบุคคล ฝึกอบรม และการจูงใจพนักงานจึงสามารถก่อให้เกิดความแตกต่างในการบริการที่ทำให้ลูกค้าพอใจได้เป็นอย่างมาก

**2.9.6 การสร้างนำและการนำเสนอลักษณะทางกายภาพ (Physical Evidence and Presentation)** เป็นการแสดงให้เห็นคุณภาพของบริการ โดยผ่านการใช้หลักฐานที่มองเห็นได้ เพื่อให้ลูกค้าเห็นคุณค่าของบริการที่ส่งมอบ เนื่องจากบริการเป็นข้อเสนอที่เป็นนามธรรมไม่สามารถจับต้องได้ จึงต้องทำข้อเสนอของบริการให้เป็นรูปธรรมที่ลูกค้าเห็นได้ชัดเจน สิ่งที่น่าเสนอทางกายภาพนี้เป็นสิ่งแวดล้อมทั้งหมดในการนำเสนอบริการรวมถึงส่วนประกอบใดก็ตามที่เห็นได้ชัดเจน ซึ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานหรือในการสื่อสารงานบริการ สิ่ง que แสดงให้ลูกค้าเห็นบริการได้อย่างเป็นรูปธรรม เช่น เครื่องมือ อุปกรณ์ ป้ายแผ่นพับโฆษณา ซองเอกสาร กระดาษจดหมาย รถให้บริการ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้สามารถสะท้อนให้เห็นคุณภาพของบริการได้ นักการตลาดอาจสร้างโอกาสโดยอาศัยสิ่งนำเสนอทางกายภาพนี้ได้ เช่น การจัดทำรายงานประจำปีที่สวยงามด้านงานพิมพ์ แสดงเนื้อหาที่เน้นปรัชญา เป้าหมายองค์กร ตลาดเป้าหมาย บริการที่นำเสนอและการเอาใจใส่คุณภาพบุคลากร ทำให้ลูกค้าเกิดการรับรู้ถึงภาพลักษณ์ในทางบวกขององค์กร

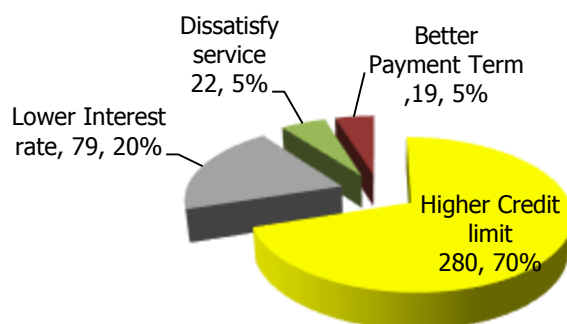
**2.9.7 กระบวนการ (Process)** คือ ระเบียบวิธี กลไก และการเคลื่อนย้ายของกิจกรรม ซึ่งเกิดขึ้นในระบบการปฏิบัติงานบริการ เนื่องจากกระบวนการของบริการมีความสลับซับซ้อนจึงมีความจำเป็นต้องผนวกกระบวนการเหล่านี้เข้าด้วยกัน เพื่อให้การทำงานของกระบวนการเป็นไปโดยราบรื่น สามารถตอบสนองความต้องการตามคุณภาพที่ลูกค้าคาดหวังได้ ในกระบวนการผลิตบริการ

มีการนำเสนอบริการซึ่งจะส่งผลต่อประสบการณ์ของลูกค้า และยังมีการเคลื่อนย้ายในการปฏิบัติงานบริการ

การศึกษาปัญหาของธนาคารกรุงศรีอยุธยาในประเด็นเรื่องลูกค้ากลุ่มวิสาหกิจรายย่อย ปีคบัญชีเพื่อ Refiance ไปใช้บริการธนาคารพาณิชย์รายอื่น เพื่อให้ทราบถึงสาเหตุของการ Refinance ได้มีการโทรศัพท์เพื่อสอบถามลูกค้าที่ต้องการ Refiance จำนวน 400 ราย ในปี 2556 และ 316 ราย และในเดือน มกราคม-ตุลาคม 2557

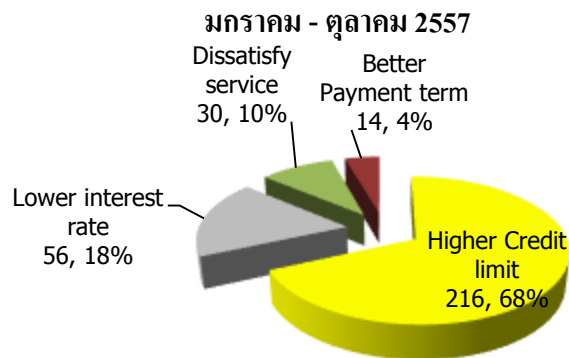
ในปี 2556 พบว่าเหตุผลที่ลูกค้า Refinance ไปใช้บริการธนาคารรายอื่น เนื่องจากไม่ได้รับการอนุมัติในการขอวงเงินสินเชื่อเพิ่ม จึง Refinance ไปธนาคารที่ให้วงเงินสูงกว่า (Higher Credit limit)จำนวน 280 ราย หรือร้อยละ 70 ธนาคารอื่นให้อัตราดอกเบี้ยต่ำกว่า (Lower interest rate) จำนวน 79 ราย หรือร้อยละ 20 มีลูกค้าจำนวน 22 ราย หรือร้อยละ 5 ไม่พอใจการให้บริการของธนาคาร (Dissatisfy service) และลูกค้าจำนวน 19 ราย หรือร้อยละ 5 ได้รับเงื่อนไขการผ่อนชำระที่ดีกว่า (Better Payment term) ดังแผนภูมิภาพ 2.3

#### มกราคม - ธันวาคม 2556



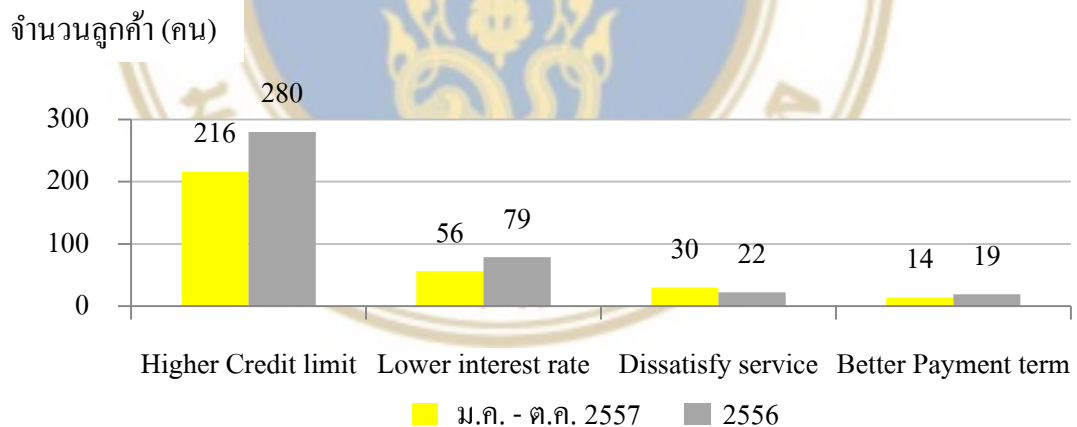
ภาพที่ 2.3 แสดงสัดส่วนสาเหตุการ Refinance ของลูกค้าสินเชื่อวิสาหกิจรายย่อยของธนาคารกรุงศรีอยุธยาฯ ในปี พ.ศ. 2556

เดือนมกราคม – ตุลาคม 2557 อันดับเหตุผลที่ลูกค้า Refinance ได้แก่ ธนาคารอื่นให้วงเงินสินเชื่อสูงกว่า จำนวน 216 ราย หรือร้อยละ 68 ธนาคารอื่นให้อัตราดอกเบี้ยต่ำกว่า จำนวน 56 ราย หรือร้อยละ 18 ไม่พอใจการให้บริการของธนาคาร จำนวน 30 หรือร้อยละ 10 และได้รับเงื่อนไขการผ่อนชำระที่ดีกว่าจากธนาคารอื่น จำนวน 14 ราย หรือร้อยละ 4 ตามลำดับ ดังแผนภูมิภาพ 2.4



ภาพที่ 2.4 แสดงสัดส่วนสาเหตุการ Refinance ของลูกค้าสินเชื่อวิสาหกิจรายย่อยธนาคารกรุงศรีฯ ในเดือน มกราคม-ตุลาคม พ.ศ. 2557

เมื่อพิจารณาสาเหตุที่ลูกค้ากลุ่มวิสาหกิจรายย่อยของธนาคาร Refinance ไปใช้บริการธนาคารอื่น ระหว่างปี 2556 ถึง เดือน ตุลาคม 2557 พบว่าทั้ง 2 ปีมีสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน ดังแสดงในภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 แสดงสัดส่วนสาเหตุการ Refinace ของลูกค้าสินเชื่อวิสาหกิจรายย่อยธนาคารกรุงศรีฯ ไปใช้บริการธนาคารพาณิชย์รายอื่น เปรียบเทียบข้อมูล ปี พ.ศ. 2556 และเดือน มกราคม-ตุลาคม พ.ศ. 2557

ที่มา: รายงานประจำเดือนกลุ่มงานบริหารลูกค้าธุรกิจ SME ธนาคารกรุงศรีอยุธยา (พ.ศ. 2557)

จากภาพที่ 2.5 แสดงให้เห็นสาเหตุของการ Refinance ของลูกค้ากลุ่มวิสาหกิจรายย่อย โดยเปรียบเทียบข้อมูล ในปี 2556 และเดือน มกราคม-ตุลาคม 2557 พบว่าจำนวนลูกค้า Refinance เนื่องจากธนาคารอื่นให้วงเงินสูงกว่ามีสัดส่วนสูงสุด ทั้ง 2 ปี ดังนั้นธนาคารจึงควรคิดหาวิธีป้องกันการ Refinance ของลูกค้ากลุ่มนี้เป็นอันดับแรก จึงได้ทำการวิเคราะห์กลยุทธ์ทางการตลาดของธนาคารกรุงศรีอยุธยา ว่าสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากน้อยเพียงใด

## 2.10 การวิเคราะห์กลยุทธ์การตลาดของธนาคารกรุงศรีอยุธยาฯ โดยใช้ทฤษฎีสี่ส่วน ประสมทางการตลาดและบริการ (Marketing Mix 7Ps)

การวิเคราะห์กลยุทธ์ทางการตลาดของธนาคารฯ เพื่อประเมินความสามารถ ในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อการแข่งขันของธนาคารฯ ด้วยผลิตภัณฑ์และบริการของธนาคารพาณิชย์มีความคล้ายคลึงกัน การได้เปรียบทางการแข่งขัน ขึ้นอยู่กับว่าธนาคารใดสามารถตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าได้มากกว่า จึงได้ใช้ทฤษฎีสี่ส่วนประสมทางการตลาด (The Services Marketing Mix) ในการวิเคราะห์ความสามารถในการตอบสนองความต้องการลูกค้าของธนาคารกรุงศรีอยุธยา เพื่อนำไปพัฒนากลยุทธ์ที่เป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน ในอุตสาหกรรมต่อไป

**2.10.1 ผลิตภัณฑ์** ผลิตภัณฑ์ของธนาคารในที่นี้หมายถึงวงเงินสินเชื่อลูกค้าวิสาหกิจรายย่อย ซึ่งผลิตภัณฑ์ของธนาคารแต่ละแห่งไม่ได้มีความแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับว่าธนาคารใดสามารถสนองตอบความต้องการของลูกค้าได้มากกว่ากัน ในเรื่องผลิตภัณฑ์ธนาคารไม่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ จึงทำให้ลูกค้า Refinance ไปใช้บริการธนาคารรายอื่นแทน

**2.10.2 ราคา** ในที่นี้หมายถึงอัตราดอกเบี้ยที่ธนาคารเรียกเก็บจากลูกค้าที่ได้รับอนุมัติวงเงินสินเชื่อวิสาหกิจรายย่อย อัตราดอกเบี้ยของธนาคารพาณิชย์ถูกควบคุมโดยธนาคารแห่งประเทศไทย ดังนั้นความแตกต่างเรื่องดอกเบี้ยของแต่ละธนาคารไม่ต่างกันมากนัก ขึ้นอยู่กับว่าธนาคารใดจะจัดโปรโมชั่นเพื่อดึงลูกค้าได้มากกว่ากัน หากธนาคารต้องการลดดอกเบี้ยให้ต่ำเพื่อต้องการดึงลูกค้าไว้ แต่ยังคงอยู่ในเกณฑ์ของธนาคารแห่งประเทศไทย ธนาคารนั้นจำเป็นต้องเพิ่มต้นทุนทางการเงินในการดำเนินงาน ราคาจึงเป็นปัจจัยที่ธนาคารสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้

2.10.3 ช่องทางการจัดจำหน่าย ในที่นี้หมายถึงช่องทางที่ลูกค้าสามารถเข้าถึงสินเชื่อ รัฐวิสาหกิจรายย่อยของธนาคารฯ ได้แก่ สาขา ปัจจุบันธนาคารฯ มีสาขาทั่วประเทศจำนวน 610 สาขา หากเทียบกับคู่แข่งรายใหญ่อันดับต้นๆ ในอุตสาหกรรมเรื่องช่องทางการจัดจำหน่ายถือว่าเป็นข้อเสียเปรียบทางการแข่งขันของธนาคารฯ เนื่องด้วยจำนวนสาขาที่มีน้อยกว่า และมีลูกค้าบางราย Refinance เนื่องจากลูกค้าของลูกค้าใช้บริการธนาคารอื่นทำให้ลูกค้าต้องเปลี่ยนไปใช้บริการธนาคารเดียวกันกับคู่แข่งเพื่อความสะดวกในการโอนเงิน ในขณะที่ลูกค้าบางรายต้องการ Refinance เนื่องจากเดินทางไปใช้บริการที่สาขาของธนาคารฯ ไม่สะดวก หรือมีธนาคารอื่นที่ลูกค้าสะดวกไปใช้บริการมากกว่า

ตารางที่ 2.2 แสดงการจัดอันดับธนาคารพาณิชย์จากจำนวนสาขาทั่วประเทศ 10 อันดับ ในปี 2557

ธนาคาร	จำนวนสาขา					
	กรุงเทพ	ภาคกลาง	ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ภาคเหนือ	ภาคใต้	รวม
ไทยพาณิชย์	356	411	148	121	154	1,190
กรุงไทย	293	333	217	175	167	1,185
กรุงเทพ	297	344	163	167	136	1,107
กสิกรไทย	318	332	159	148	119	1,076
ธนชาต	241	194	50	53	80	618
กรุงศรีอยุธยา	191	211	76	55	80	610
ทหารไทย	169	139	48	55	49	460
ยูโอบี	84	38	11	8	11	152
ซีไอเอ็มบี ไทย	73	40	11	10	18	152
แลนด์ แอนด์ เฮาส์	45	31	15	12	12	115

ที่มา: ธนาคารแห่งประเทศไทย (ตุลาคม 2557)

จากตารางที่ 2.2 แสดงการจัดอันดับธนาคารจากจำนวนสาขาทั่วประเทศ 10 อันดับ ในปี 2557 เห็นได้ว่าธนาคารกรุงศรีอยุธยามีจำนวนสาขามากเป็นอันดับที่ 7 จากธนาคารพาณิชย์ทั้งหมดในประเทศไทย

**2.10.4 การส่งเสริมทางการตลาด** ในที่นี้หมายถึง กิจกรรมทางการตลาดที่จัดทำขึ้น เพื่อกระตุ้นการรับรู้ในผลิตภัณฑ์สินชื่อของลูกค้ากลุ่มวิสาหกิจรายย่อยของธนาคารกรุงศรีอยุธยา ได้แก่

2.10.4.1 การโฆษณา ธนาคารฯ มีการทำการโฆษณาเพื่อกระตุ้นการรับรู้ของลูกค้าเช่นเดียวกับคู่แข่งรายอื่นในอุตสาหกรรม เช่น โฆษณาสินเชื่อ 3 เท่า ทางโทรทัศน์ในชุดนักมวย และการโฆษณาผ่านช่องทางวิทยุ เป็นต้น

2.10.4.2 การส่งเสริมการขายซึ่งธนาคารฯ ได้ออกบูชเพื่อจัดโปรโมชั่นตามงานต่างๆ ที่เกี่ยวกับการเงินการธนาคาร เช่น โปรโมชั่น 0% หากลูกค้าสมัครสินเชื่อในงาน ได้รับดอกเบี้ย 0% ในระยะเวลา 3 เดือน เพื่อเป็นการกระตุ้นความต้องการซื้อของลูกค้า

2.10.4.3 การให้ข่าวและประชาสัมพันธ์ เพื่อสร้างภาพลักษณ์ให้กับองค์กร เป็นสิ่งที่ธนาคารฯ ให้ความสำคัญและจัดกิจกรรมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างการรับรู้ให้เกิดขึ้นกับลูกค้ากิจกรรมการให้ข่าวและประชาสัมพันธ์ของธนาคารฯ สามารถแข่งขันได้กับคู่แข่ง

2.10.4.4 การขายโดยใช้พนักงานขาย ผลิตภัณฑ์ทางการเงิน เช่น สินเชื่อ เป็นผลิตภัณฑ์ที่ต้องใช้พนักงานขายซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญ มีความรู้เฉพาะทางในการนำเสนอแก่ลูกค้าซึ่งธนาคารฯ ได้ให้ความสำคัญกับพนักงานขายโดยจัดหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อให้พนักงานนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นประโยชน์แก่ลูกค้าด้วยความถูกต้อง รวมถึงการสร้างขวัญกำลังใจให้กับพนักงานขายด้วยค่าคอมมิชชั่น

2.10.4.5 การตลาดทางตรง ธนาคารฯ มีหน่วยงาน Telesales ในการติดต่อลูกค้ากลุ่มเป้าหมายทางโทรศัพท์ รวมถึงมีการส่ง SMS และจดหมายให้ลูกค้าเป็นรายบุคคล เพื่อให้โปรโมชั่นและข่าวสารกิจกรรมต่างๆ ส่งถึงลูกค้าเป้าหมายโดยตรงหากพิจารณาถึงการส่งเสริมการตลาดของธนาคารฯ เปรียบเทียบกับคู่แข่งแล้ว ธนาคารฯ ไม่ได้เปรียบทางการแข่งขันจากกิจกรรมที่จัดทำขึ้น เนื่องจากคู่แข่งในตลาดต่างก็ใช้วิธีส่งเสริมการตลาดวิธีเดียวกันที่ลูกค้าตัดสินใจใช้บริการธนาคารใดขึ้นอยู่กับว่าผลิตภัณฑ์และราคาของธนาคารนั้นน่าสนใจ และตรงใจลูกค้ามากกว่าธนาคารอื่น

**2.10.5 บุคลากร (People)** ในที่นี้หมายถึงผู้เกี่ยวข้องทั้งหมดในการนำเสนอสินค้าและบริการ ไปสู่ลูกค้ากลุ่มวิสาหกิจรายย่อย ได้แก่ พนักงานขาย ณ สาขาของธนาคารฯ ในเรื่องนี้ธนาคารฯ ให้ความสำคัญกับเรื่องบุคลิกภาพของพนักงาน เนื่องจากการเป็นผู้ให้บริการทางการเงินต้องมีภาพลักษณ์ที่น่าเชื่อถือ ธนาคารฯ จึงให้ความสำคัญกับการอบรมเรื่องบุคลิกภาพ ความรู้ด้านผลิตภัณฑ์บริการของธนาคารฯ เพื่อให้พนักงานสามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการต่างๆ ได้อย่าง

มั่นใจ เป็นการสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นกับลูกค้า และมีการอบรมเรื่องการบริการเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ปัจจัยเรื่องบุคลากรเป็นเรื่องที่ทุกธนาคารให้ความสำคัญเป็นลำดับต้นๆ เช่นเดียวกัน ดังนั้นปัจจัยนี้ไม่ได้เสริมสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับธนาคารฯ

**2.10.6 การสร้างนำและการนำเสนอลักษณะทางกายภาพ (Physical Evidence and Presentation)** เป็นการสร้างความรู้สึกจดจำให้เกิดขึ้นกับลูกค้า เช่น หากพูดถึงธนาคารสี่เหลือง ทุกคนคิดถึง คือ ธนาคารกรุงศรีอยุธยา นอกจากนี้ธนาคารฯ ยังกระตุ้นการรับรู้ของลูกค้า ด้วยป้ายแผ่นพับโฆษณา และใช้โลโก้ธนาคารบนซองเอกสาร กระดาษจดหมาย รถให้บริการ เป็นต้น เพื่อให้สิ่งเหล่านี้ค่อยๆ ซึมเข้าสู่การรับรู้ของลูกค้าจนลูกค้าสามารถจดจำภาพลักษณ์ในทางบวกของธนาคาร ซึ่งปัจจัยเรื่องนี้ธนาคารคู่แข่งในอุตสาหกรรมให้ความสำคัญเช่นเดียวกัน จึงทำให้การนำเสนอลักษณะทางกายภาพไม่ได้ช่วยสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับธนาคารฯ

**2.10.7 กระบวนการ (Process)** ในที่นี้หมายถึง กระบวนการซึ่งกำหนดเป็นเกณฑ์ในการอนุมัติวงเงินสินเชื่อ และการขอปรับลดอัตราดอกเบี้ยของลูกค้ากลุ่มวิสาหกิจรายย่อย เนื่องจากกระบวนการทั้ง 2 ที่กล่าวมาแล้วข้างต้นไม่สามารถแข่งขันได้ในอุตสาหกรรม ลูกค้าจึง Refinance ไปใช้บริการธนาคารที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีกว่า กระบวนการดังกล่าวจึงถือว่าเป็นข้อเสียเปรียบในการแข่งขันกับคู่แข่งภายในอุตสาหกรรมธนาคารพาณิชย์

## 2.11 สรุปปัญหาของธนาคารกรุงศรีอยุธยา จากการวิเคราะห์กลยุทธ์ทางการตลาด โดยใช้ทฤษฎีส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix 7Ps)

จากการวิเคราะห์กลยุทธ์ทางการตลาดของธนาคารกรุงศรีอยุธยา พบว่ามี 4 ปัจจัยที่ไม่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมได้ คือ ปัจจัยเรื่องผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย และกระบวนการในการอนุมัติสินเชื่อ ส่วนปัจจัยอื่นๆ ที่เหลือไม่ได้สร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันแต่ไม่ทำให้ธนาคารเสียเปรียบคู่แข่งดังนั้นหากธนาคารต้องการสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน ธนาคารควรมุ่งเน้นพัฒนากลยุทธ์ในเรื่องผลิตภัณฑ์ และกระบวนการอนุมัติสินเชื่อให้สามารถแข่งขันได้ในอุตสาหกรรมรวมถึงการพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายให้ลูกค้าเข้าถึงได้ง่าย เพื่อช่วยสร้างความสามารถทางการแข่งขันให้กับธนาคาร ฯ

## 2.12 สรุปการวิเคราะห์ปัญหา

เมื่อวิเคราะห์ด้านอุตสาหกรรม พบว่าอุตสาหกรรมธนาคารพาณิชย์ไทยยังมีความน่าสนใจและเมื่อวิเคราะห์ความสามารถทางการแข่งขันรวมถึงกลยุทธ์ทางการตลาดของธนาคารแล้วพบว่าธนาคารกรุงศรีอยุธยายังสามารถแข่งขันได้อย่างมีกำไร โดยธนาคารควรใช้จุดแข็งในเรื่องความสามารถในการพัฒนาธนาคารสู่เวทีระดับโลก มาเสริมความแตกต่างด้านภาพลักษณ์ของธนาคารให้แตกต่างและโดดเด่นกว่าธนาคารคู่แข่งในอุตสาหกรรม และควรใช้ความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญของธนาคารระดับโลกมาช่วยพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการของธนาคารให้มีความแตกต่างและเหนือกว่าจากคู่แข่ง รวมถึงการพัฒนาช่องทางการเข้าถึงผลิตภัณฑ์และบริการของธนาคารด้วยความสะดวก รวดเร็ว และปลอดภัย ทั้งนี้เพื่อลดอำนาจต่อรองจากลูกค้า และเป็นการเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันของธนาคารฯ





### บทที่ 3

## ความสัมพันธ์ของปัญหา และผลที่เกิดขึ้น

จากการวิเคราะห์ปัญหาทำให้ธนาคารฯ ทราบถึงสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น และหาธนาคารฯ ยังไม่ปรับตัวเพื่อกำหนดกลยุทธ์ และดำเนินการอย่างชัดเจน จะทำให้โอกาสในการรักษาฐานกลุ่มลูกค้าวิสาหกิจรายย่อยลดลง ส่งผลต่อรายได้ดอกเบี้ยซึ่งเป็นรายได้หลักของธนาคารฯ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นต้องเข้าใจถึงความสัมพันธ์ของปัญหา และผลที่เกิดขึ้น โดยความสัมพันธ์ดังกล่าวสามารถอธิบายได้ด้วย Causal Loop Diagram

### 3.1 แผนภูมิมิวรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram หรือ CLD)

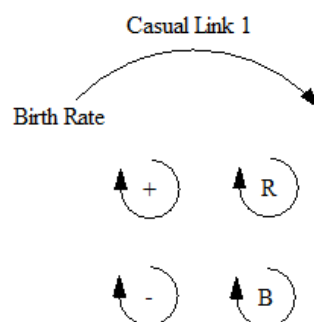
แผนภูมิมิวรอบเหตุและผลเป็นเครื่องมือที่จำเป็นในพลวัตของระบบไม่เพียงแต่กำหนดในแบบจำลองเชิงปริมาณเท่านั้นยังเป็นเครื่องมือที่มีค่าในการอธิบายและทำให้เข้าใจระบบด้วย (Coyle, 1979) ซึ่งโครงสร้างของแผนภูมิมิวรอบเหตุและผลประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 4 ส่วนด้วยกันดังต่อไปนี้

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



ภาพที่ 3.1 แสดงองค์ประกอบต่างๆของแผนภูมิมิวรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram)

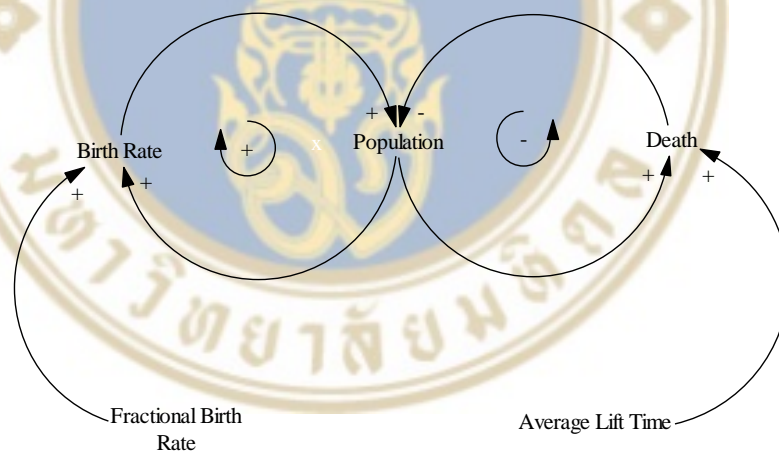
ที่มา: เอกสารประกอบการเรียน

แผนภูมิมิวรอบเหตุและผลเป็นโครงสร้างที่ใช้อธิบายเชิงเหตุและผล โดยตัวแปรแต่ละตัวในวงจะมีความสัมพันธ์กัน และส่งผลต่อกัน ซึ่งจะแสดงความสัมพันธ์ใน 2 ทิศทาง คือทิศทางบวก (+) เป็นความสัมพันธ์ที่ไปในทิศทางเดียวกันของเหตุและผล และ ทิศทางลบ (-) เป็นความสัมพันธ์ไปในทิศทางตรงกันข้ามของเหตุ และผล

การใช้แผนภูมิมิวรอบเหตุและผลในการแสดงความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น ทำให้บริษัทเข้าใจถึงความสัมพันธ์ของตัวแปรหรือปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกันในปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ รวมทั้งผลที่เกิดจากปัญหานั้นทั้งในระยะสั้น และระยะยาว ซึ่งจะช่วยให้บริษัทฯสามารถหาแนวทางการแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

ขั้นตอนการวิเคราะห์เริ่มจากการวิเคราะห์ปัญหา ต่อมากำหนดปัจจัยหลักที่เป็นสาเหตุสำคัญของการเกิดปัญหานั้น จากนั้นจะต้องกลับมาพิจารณาว่ามีปัจจัยสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่ออย่างอื่นได้อีก และผลที่เกิดใดบ้างอาจจะเชื่อมโยงไปสู่สาเหตุตัวอื่นที่ทำให้เกิดผลลักษณะอื่น ๆ ตามมาอีก จนในที่สุดจะพบว่าผลที่เกิดขึ้นตามมาเป็นลำดับนั้นจะย้อนกลับมาที่ต้นตอของสาเหตุหลัก

#### ตัวอย่างการเขียนแผนภูมิมิวรอบเหตุและผล



ตัวบ่งชี้ความสัมพันธ์ในLoop มีความสัมพันธ์ในเชิงบวก Positive (Reinforce) Loop + R

ตัวบ่งชี้ความสัมพันธ์ในLoop มีความสัมพันธ์ในเชิงลบ Negative (Balancing Loop) Loop-B

**ภาพที่ 3.2** แสดงตัวอย่างการเขียนแผนภูมิมิวรอบเหตุและผลแสดงความสัมพันธ์ของจำนวน

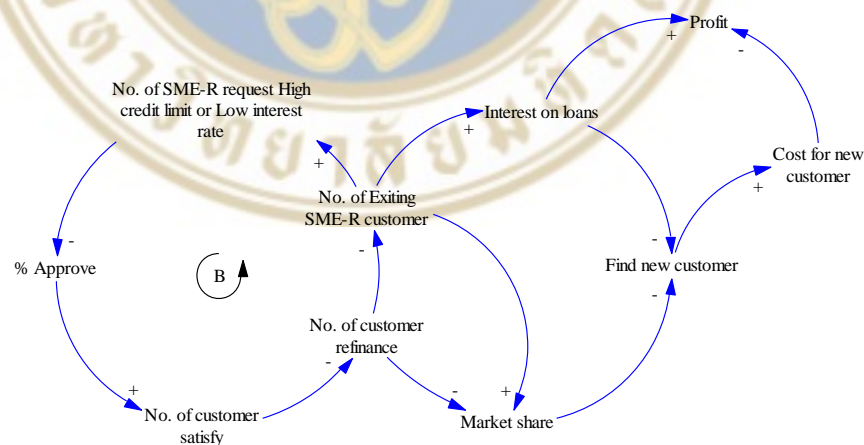
ประชากร

โดยจากตัวอย่างในภาพที่ 3.2 ตัวบ่งชี้ความสัมพันธ์ใน Loop มีความสัมพันธ์ในเชิงบวก Positive (Reinforce) Loop + R คือลูปทางด้านซ้ายของภาพที่มีเครื่องหมายบวก ได้แสดงให้เห็นว่า Fractional BirthRate สูงขึ้นทำให้ Birth Rate สูงขึ้น เมื่อ Birth Rate สูงขึ้นทำให้ Population

สูงขึ้นและมีผลทำให้ Birth Rate สูงขึ้นตามต่อไป ในขณะที่ ตัวบ่งชี้ความสัมพันธ์ใน Loop มีความสัมพันธ์ในเชิงลบ (Balancing Loop) Loop-B คือรูปแบบด้านขวาของภาพที่มีเครื่องหมายลบ ได้แสดงให้เห็นว่า Average Lifetime สูงขึ้นทำให้ Death มากขึ้น ส่งผลให้ Population ลดลง เมื่อ Population ลดลงทำให้ Death มากขึ้นเป็นทิศทางที่ตรงข้ามกันไป ดังนั้น Causal Loop Diagram จึงสะท้อน โครงสร้างย้อนกลับ ที่ประกอบเข้ามาเป็นการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ในเชิงบวก (Positive Loop) คือมีค่าไปในทิศทางเดียวกันเช่นถ้าค่าต้นทางมีค่าเพิ่มขึ้น ผลกระทบตามมาก็มีค่าเพิ่มขึ้นด้วย แต่หากค่าต้นทางมีค่าลดลงผลกระทบก็มีค่าลดลงตามไปด้วย ในขณะที่การเชื่อมโยงความสัมพันธ์ในเชิงลบ (Negative Loop) คือมีค่าในทิศทางตรงข้ามเช่นถ้าค่าต้นทางมีค่าเพิ่มขึ้นผลกระทบตามมาจะมีค่าลดลงและหากค่าต้นทางมีค่าลดลงผลกระทบจะเป็นในแนวตรงกันข้ามคือมีค่าเพิ่มขึ้น (Coyle, 1979)

### 3.2 การหาความเชื่อมโยงของปัญหาโดยใช้แผนภูมिवงรอบเหตุและผล

จากปัญหาเรื่องลูกค้ากลุ่มวิสาหกิจเงินเชื่อรายย่อยทำการปิดบัญชีเพื่อ Refinance ไปใช้บริการธนาคารอื่นมีจำนวนสูงขึ้น ส่งผลต่อรายได้ดอกเบี้ยสุทธิของธนาคารฯ และทำให้ธนาคารฯ ต้องเร่งหาลูกค้าใหม่เพื่อทดแทนรายได้ดอกเบี้ยที่สูญเสียไปจากการ Refinance ของลูกค้ากลุ่มนี้โดยปัญหาของทางธนาคารฯ สามารถแสดงออกมาเป็นแผนภูมिवงรอบเหตุและผลดังนี้

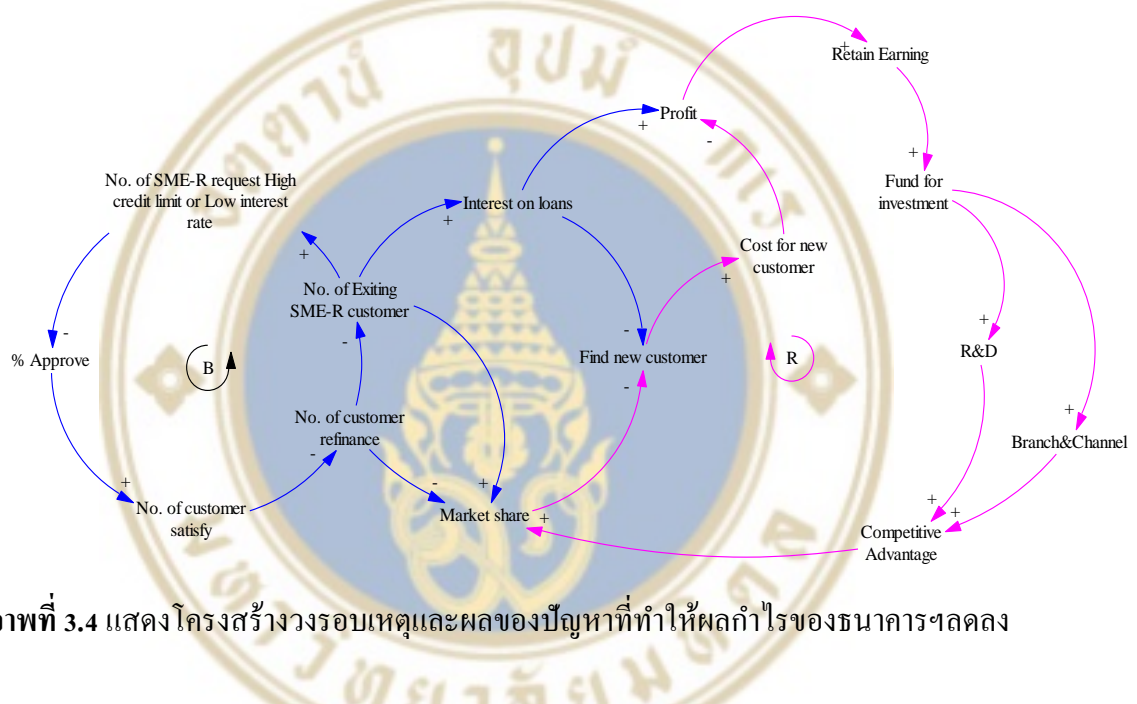


ภาพที่ 3.3 แสดงโครงสร้างวงรอบเหตุและผลของปัญหาธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)

จากภาพที่ 3.3 แสดงปัจจัยซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้ลูกค้ากลุ่มวิสาหกิจรายย่อย (SME-Retail หรือ SME-R) ปิดบัญชีเพื่อ Refinance ไปใช้บริการธนาคารพาณิชย์รายอื่น สาเหตุของปัญหา คือ ลูกค้า SME-R ที่ต้องการวงเงินสินเชื่อเพิ่ม หรือต้องการให้ธนาคารฯ ลดอัตราดอกเบี้ยลงมีจำนวนมากขึ้น เนื่องจากไม่พอใจวงเงินและอัตราดอกเบี้ยซึ่งถือว่าเป็นผลิตภัณฑ์ที่ได้รับจากธนาคาร

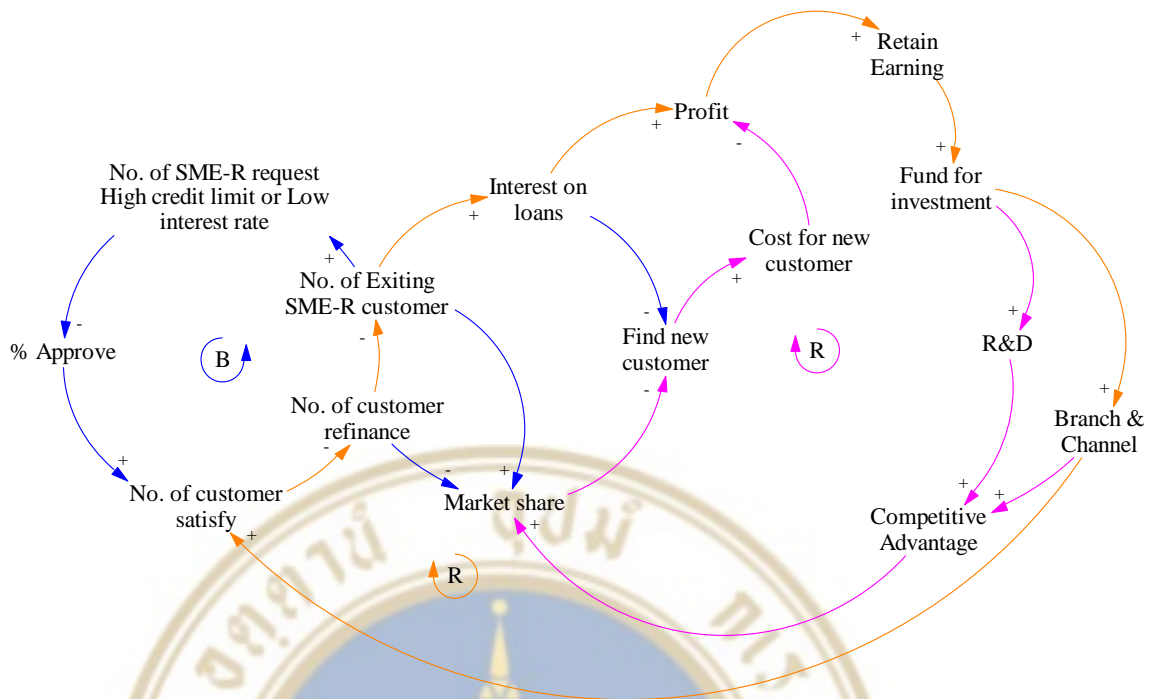
ๆแต่จำนวนลูกค้าที่ได้รับอนุมัติมีจำนวนไม่มาก ส่งผลให้ลูกค้าที่ไม่ได้รับอนุมัติเกิดความไม่พอใจ จึง Refinance ไปใช้บริการธนาคารอื่น มีผลทำให้รายได้ดอกเบี้ยของธนาคารฯ ลดลง ส่งผลให้กำไรลดลงด้วยเช่นกัน และเมื่อลูกค้า Refinance เพิ่มมากขึ้น มีผลทำให้ส่วนแบ่งตลาด (Market Share) ของธนาคารฯ ลดลง ทำให้ธนาคารฯ ต้องเร่งหาลูกค้าใหม่ เพื่อทดแทนรายได้ดอกเบี้ยที่หายไป ส่งผลให้ต้นทุนการหาลูกค้าใหม่สูงขึ้น มีผลทำให้กำไรของธนาคารฯ ลดลงเช่นกัน

การรวบรวมเหตุและผลแสดงความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้นทำให้เข้าใจถึงความสัมพันธ์ของตัวแปรหรือปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกันในปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ ทำให้ธนาคารฯ สามารถหาแนวทางการแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังแสดงในภาพที่ 3.4 และ 3.5



ภาพที่ 3.4 แสดง โครงสร้างวงจรรอบเหตุและผลของปัญหาที่ทำให้ผลกำไรของธนาคารฯลดลง

จากภาพที่ 3.4 แสดงปัจจัยในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันให้กับธนาคารฯ โดยเมื่อรายได้จากดอกเบี้ยลดลง (Interest on loans) ธนาคารฯ ต้องเร่งหาลูกค้าใหม่เพื่อชดเชยรายได้ดอกเบี้ยที่หายไป เมื่อรายได้ดอกเบี้ยธนาคารฯ ลดลง ส่งผลให้เงินลงทุนทางด้านกรวิจัยและพัฒนา รวมถึงเงินลงทุนทางด้านขยายสาขาและพัฒนาช่องทางให้บริการลูกค้าลดลง ส่งผลให้ความสามารถทางการแข่งขันของธนาคารฯ ลดลง เมื่อธนาคารฯ ไม่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ มีผลทำให้ส่วนแบ่งการตลาดลดลง ทำให้ธนาคารต้องเร่งหาลูกค้าเพิ่มขึ้นเพื่อชดเชยรายได้ดอกเบี้ยที่สูญหายไป ทำให้ต้นทุนการหาลูกค้าใหม่เพิ่มสูงขึ้น จึงส่งผลให้กำไรของธนาคารฯ ลดลง



ภาพที่ 3.5 แสดงโครงสร้างวงรอบเหตุและผลของปัญหาที่มีผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า

จากภาพที่ 3.5 แสดงปัจจัยของปัญหาที่ทำให้ความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อธนาคารฯ ลดลง โดยเมื่อจำนวนลูกค้า SME-R ลดลง ทำให้รายได้ดอกเบี้ยลดลง ส่งผลให้กำไรของธนาคารฯ ลดลง เมื่อกำไรลดลง เงินลงทุนสำหรับการพัฒนาช่องทางให้บริการ และเพิ่มจำนวนสาขาเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าลดลง ส่งผลให้ลูกค้าไม่พอใจมากขึ้น ทำให้ลูกค้าตัดสินใจ Refinance มากขึ้น จึงมีผลทำให้จำนวนลูกค้า SME-R ลดลง

### 3.3 สรุปความเชื่อมโยงของปัญหา

จากวงรอบเหตุและผลที่แสดงปัญหาของธนาคารฯ พบว่าสาเหตุหลักของปัญหาเกิดจากผลิตภัณฑ์และบริการของธนาคารฯ ไม่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า เป็นสาเหตุให้ลูกค้า Refinance ไปใช้บริการธนาคารอื่น ทำให้ธนาคารฯ มีต้นทุนในการหาลูกค้าใหม่สูงขึ้น ในขณะที่รายได้ดอกเบี้ยลดลง มีผลให้กำไรลดลง ซึ่งปัญหาที่จำเป็นต้องแก้ไขเป็นอันดับแรก คือ การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการให้สามารถแข่งขันได้ เพื่อป้องกันลูกค้า Refinance ไปใช้บริการธนาคารอื่น

## บทที่ 4

### กลยุทธ์และแนวทางแก้ปัญหา

กลยุทธ์เป็นมาตรการสำคัญในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ โดยสามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสถานะต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม การกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมจะทำให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งธุรกิจเดียวกันหรือธุรกิจใกล้เคียงได้ ทำให้องค์กรมีกำไรและอยู่รอดได้ในที่สุด ในการดำเนินกิจกรรมขององค์กรเพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ได้นั้น องค์กรต้องอาศัยผู้บริหารในระดับต่าง ๆ และผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กร เพื่อนำพาองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ดังนั้นความรับผิดชอบในการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงมิได้จำกัดอยู่แต่เฉพาะผู้บริหารระดับสูงเท่านั้นแต่จะมีการดำเนินงานครอบคลุมไปทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้องค์ประกอบทุกส่วนขององค์กรดำเนินงานอย่างส่งเสริมและสอดคล้องกัน โดยมีวิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นจุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งสามารถจำแนกระดับกลยุทธ์ในองค์กร ได้ 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategy) และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional strategy) หรือกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operation Strategy)

#### 4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate strategy)

กลยุทธ์ระดับองค์กร คือ การกำหนดว่าบริษัทควรดำเนินการธุรกิจอะไร เพื่อกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร และนำไปสู่การจัดสรรทรัพยากรเพื่อการดำเนินงาน การวางกลยุทธ์ระดับองค์กรจะถูกพัฒนาโดยผู้บริหารระดับสูง เพื่อบอกให้ทราบว่าองค์กรจะมุ่งไปทางไหน การเลือกใช้กลยุทธ์หลัก จะขึ้นอยู่กับมุมมองภาพองค์กรในอนาคต โดยทั่วไปกลยุทธ์หลักจะแบ่งออกเป็น 3 ประเภทคือ กลยุทธ์ที่เน้นการเติบโต กลยุทธ์ที่เน้นการอยู่คงที่ และกลยุทธ์การตัดทอนหรือลดขนาด และในแต่ละกลยุทธ์หลักจะมีกลยุทธ์ย่อยต่างกันไป ดังนี้

**4.1.1 กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเจริญเติบโต (Growth strategies)** เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในกรณี que วิเคราะห์ข้อมูลแล้วพบว่ากิจการมีความเข้มแข็งและองค์กรจะเพิ่มระดับการปฏิบัติงานเพื่อการขยายตัวขององค์กร ซึ่งอาจจะทำได้ในรูปแบบต่าง ๆ กันดังนี้

4.1.1.1 การมุ่งความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Concentration growth strategy) เป็นกลยุทธ์การเจริญเติบโตที่เกี่ยวข้องกับการเจริญเติบโตของบริการด้านเดียวภายในตลาดเดียว ซึ่งอาจเรียกกลยุทธ์นี้ว่าการเจาะตลาดก็ได้ เช่น การใช้กลยุทธ์การมุ่งความเชี่ยวชาญเฉพาะบางสาขาของโรคในโรงพยาบาลเอกชนในระดับสูง เป็นต้น

4.1.1.2 การรวมธุรกิจตามแนวตั้ง (Vertical integration growth strategy) เป็นกลยุทธ์การเจริญเติบโตที่เกี่ยวข้องกับการซื้อหรือก่อตั้งผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบขึ้นมา ซึ่งเรียกว่าการรวมธุรกิจไปข้างหลัง (Backward integration) เช่น โรงพยาบาลที่มีบริษัทขายยา โรงงานผลิตยา หรือเวชภัณฑ์ เป็นธุรกิจร่วม การรวมธุรกิจตามแนวตั้งอาจจะกระทำโดยการซื้อหรือก่อตั้งช่องทางการจัดจำหน่ายแก่ลูกค้าขึ้นมาเองที่เรียกว่าการรวมธุรกิจไปทางข้างหน้า (Forward integration)

4.1.1.3 การรวมธุรกิจตามแนวนอน (Horizontal integration growth strategy) เป็นการขยายองค์กรโดยการซื้อหรือควบรวมกิจการกับองค์กรในลักษณะเดียวกัน เพื่อเป็นการขยายเพื่อครอบครองตลาดและเพื่อสร้างช่องทางในการจัดจำหน่ายแก่ลูกค้าเพิ่มขึ้น เช่น การควบรวมกิจการโรงพยาบาลโดยโรงพยาบาลที่มีความเข้มแข็งมากกว่า เป็นต้น

4.1.1.4 การกระจายธุรกิจ (Diversification growth strategy) เป็นกลยุทธ์การขยายหรือกระจายตัวเข้าไปในสายงานอื่น เป็นการสร้างความหลากหลายและความแตกต่างในการดำเนินงานซึ่งอาจเกี่ยวข้องหรือไม่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์เดิมขององค์กรก็ได้ สามารถจำแนกเป็น 2 กลยุทธ์ ดังนี้

- การกระจายธุรกิจแบบเกาะกลุ่ม (Concentric diversification) เป็นการขยายตัวเข้าไปในธุรกิจอื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์เดิม กลยุทธ์นี้เหมาะสำหรับองค์กรที่มีตำแหน่งทางการแข่งขันที่เข้มแข็ง ซึ่งการใช้กลยุทธ์นี้จะสร้างผลกำไรมากกว่าการกระจายธุรกิจแบบไม่เกาะกลุ่ม

- การกระจายธุรกิจแบบไม่เกาะกลุ่ม (Conglomerate diversification) เป็นการขยายตัวเข้าไปในธุรกิจอื่นที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์เดิม การเลือกใช้กลยุทธ์เมื่อพิจารณาพบว่าธุรกิจเดิมมีแนวโน้มการเติบโตลดลงจึงต้องมองหาธุรกิจอื่นที่มีโอกาสเติบโตมากกว่า

**4.1.2 กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stabilizing strategies)** เป็นกลยุทธ์ที่มีลักษณะคงที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญใด ๆ เป็นลักษณะอนุรักษ์นิยม ใช้สำหรับกรณีที่มีแนวโน้มว่าในอนาคตจะไม่มีการเปลี่ยนแปลงมากนัก หรือในกรณีที่เศรษฐกิจซบเซา กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพแบ่งออกเป็น 3 กลยุทธ์ดังนี้

4.1.2.1 กลยุทธ์การยับยั้ง หรือการดำเนินการด้วยความระมัดระวัง (Pause or proceed with caution strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ภายหลังจากที่องค์กรใช้กลยุทธ์การเติบโตโดยการเพิ่มหน่วยธุรกิจ ทำให้องค์กรอาจขาดทรัพยากรหรือเกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร

4.1.2.2 กลยุทธ์การไม่เปลี่ยนแปลง (No change strategy) เป็นการดำเนินการตามกลยุทธ์เดิม เนื่องจากกลยุทธ์เดิมที่วางไว้ประสบความสำเร็จด้วยดีและสภาพแวดล้อมขององค์กรไม่เปลี่ยนแปลง

4.1.2.3 กลยุทธ์การทำกำไร (Profit strategy) เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรพยายามลดค่าใช้จ่ายต่างๆ เพื่อที่จะทำให้กำไรขององค์กรสูงขึ้น เงินปันผลของผู้ถือหุ้นสูงขึ้นในระยะสั้น แต่การเติบโตในระยะยาวหยุดชะงัก

**4.1.3 กลยุทธ์การถอนตัวหรือกลยุทธ์ตัดตอน (Retrenchment strategies)** เป็นกลยุทธ์การป้องกันตัวที่ผู้บริหารต้องการลดการดำเนินงานขององค์กรลงเมื่อองค์กรอยู่ภายใต้ความยุ่งยากทางการเงิน มีการคุกคามจากคู่แข่ง หรือมีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมอย่างรุนแรง สำหรับกลยุทธ์การตัดตอนนี้ผู้บริหารอาจเลือกวิธีดำเนินการได้หลายรูปแบบ ดังนี้

4.1.3.1 กลยุทธ์การฟื้นฟู (Turnaround) ผู้บริหารอาจใช้กลยุทธ์นี้เพื่อพลิกฟื้นสถานการณ์ที่เลวร้ายและกลับมาทำกำไรใหม่ โดยกลยุทธ์นี้ผู้บริหารอาจจะลดเงินเดือนและสวัสดิการของผู้ปฏิบัติงานลงหรือยกเลิกผลิตภัณฑ์หรือบริการบางอย่างที่ไม่ทำกำไร และพยายามเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า ตลอดจนการปรับราคาเพื่อทำกำไรที่ดีขึ้นด้วย

4.1.3.2 กลยุทธ์การเก็บเกี่ยว (Harvest) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในขณะที่องค์กรอยู่ในภาวะตกต่ำโดยผู้บริหารจะใช้นโยบายการลงทุนน้อยและพยายามให้มีเงินสดจากการดำเนินงานให้มากที่สุด โดยมีแผนเพื่อขายกิจการหรือเลิกกิจการในระยะยาว ในกลยุทธ์นี้ผู้บริหารอาจเพิ่มราคาเพื่อให้มีกำไรสูงที่สุดในขณะเดียวกันจะลดต้นทุนการโฆษณาและต้นทุนทางการตลาดอย่างอื่น ๆ

4.1.3.3 กลยุทธ์การไม่ลงทุน (Divestiture) ผู้บริหารอาจไม่ลงทุนในหน่วยธุรกิจที่ไม่สอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กร หรือเป็นหน่วยธุรกิจที่ไม่มีผลต่อการบรรลุเป้าหมายในระยะยาวขององค์กร

4.1.3.4 กลยุทธ์การเลิกล้ม (Liquidation) กรณีที่มีปัญหาในด้านฐานะทางการเงินอย่างรุนแรงหรืออนาคตขององค์กรมีความมืดมน การล้มเลิกองค์กรเป็นกลยุทธ์การตัดตอนที่สำคัญประการหนึ่ง



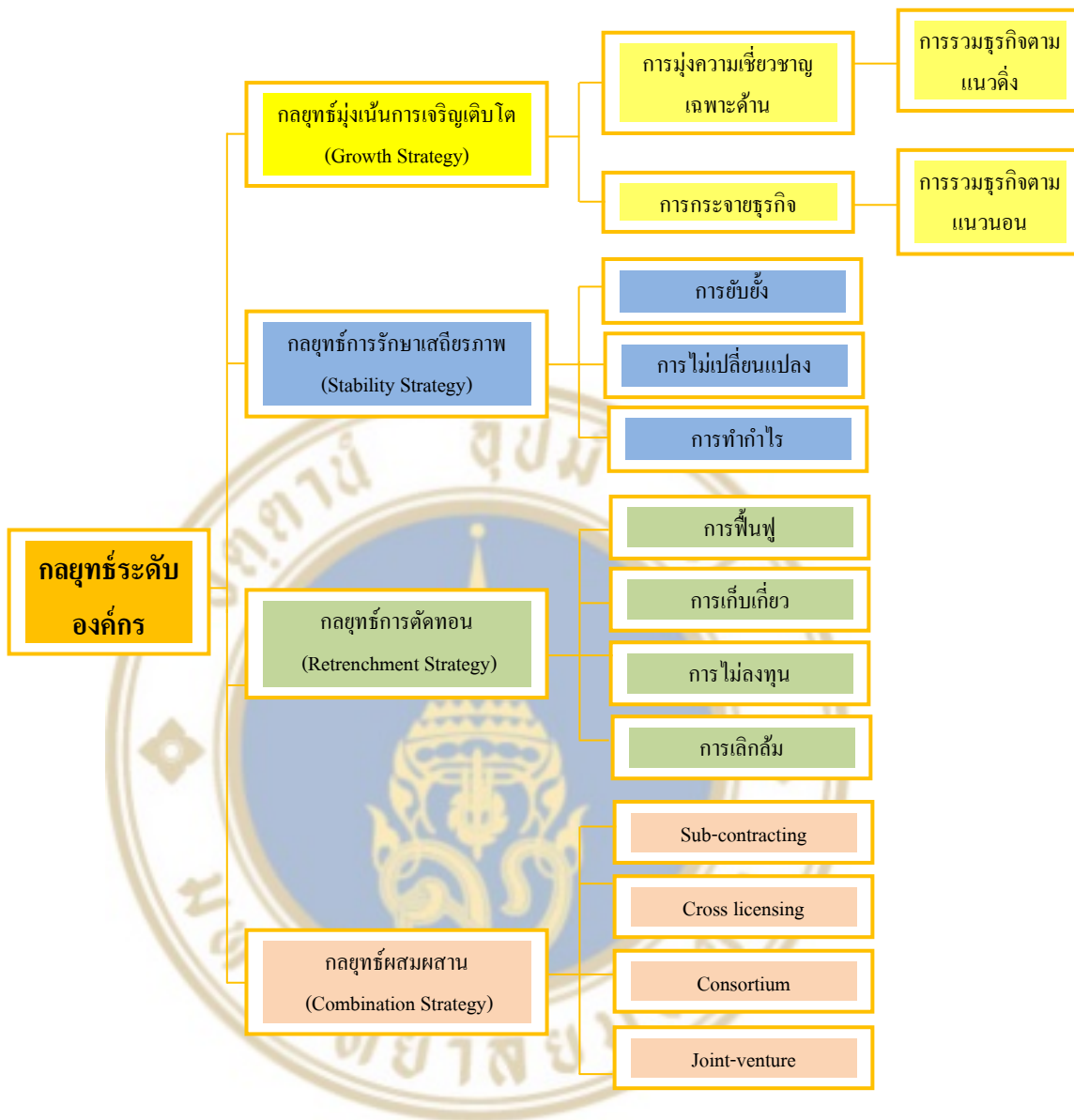
**4.1.4 กลยุทธ์ผสมผสาน (Mix or Combination Strategies)** เป็นกลยุทธ์ที่มีการนำมาใช้มากที่สุดซึ่งเป็นการนำวิธีการหรือแนวทางหลายๆ แนวทาง มาประยุกต์ใช้ร่วมกันในการดำเนินธุรกิจเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ ก่อนที่ผู้บริหารจะนำกลยุทธ์การผสมผสานมาใช้ในองค์กร จะต้องพิจารณาปัจจัยสภาพแวดล้อมทางธุรกิจร่วมด้วย ตัวอย่างการใช้กลยุทธ์ผสมผสาน เช่น การนำกลยุทธ์เจริญเติบโตใช้ร่วมกับกลยุทธ์การถดถอย การที่องค์กรตัดสินใจใช้กลยุทธ์ผสมผสานอาจมีสาเหตุจากหลายๆ ด้าน เช่น การที่องค์กรมีธุรกิจในเครือข่ายหลายประเภทที่มีความแตกต่างกันไป จึงต้องเลือกกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่แตกต่างกัน ทั้งนี้สามารถจำแนกกลยุทธ์ผสมผสานในการขยายตัวใน 4 รูปแบบ ดังนี้

4.1.4.1 การทำ Sub-contracting เป็นการขยายกิจการ โดยไม่ได้ดำเนินการเองเพียงแต่ให้ผู้รับเหมารายอื่นหรือผู้ร่วมสัญญาเข้าไปดำเนินการแทนในกิจการที่องค์กรได้รับสัมปทานหรือในกิจการที่องค์กรกำลังดำเนินการอยู่แต่ต้องการขยายโดยการนำบุคคลอื่นเข้ามาร่วมด้วย โดยการทำสัญญาในลักษณะมีคู่สัญญาย่อย

4.1.4.2 การทำ Cross licensing เป็นการให้สิทธิ์ร่วมกันโดยไปขอ License ร่วมกันซึ่งเป็นการลดค่าใช้จ่ายและสามารถขยายกิจการ โดยอาศัยผู้เข้ามาร่วม โดยเฉพาะในการผลิตที่ต้องอาศัยเทคโนโลยีขั้นสูง

4.1.4.3 การทำ Consortium เป็นการร่วมกิจการที่สามารถลดความเสี่ยงในการดำเนินงานได้ โดยรูปแบบที่พบในปัจจุบันคือ สถาบันทางการเงินปล่อยกู้ให้กับลูกค้ารายใดรายหนึ่งที่ต้องการเงินจำนวนมาก สถาบันการเงินอาจไม่ดำเนินการลำพังแต่จะเชิญชวนสถาบันการเงินอื่นเข้ามาร่วมปล่อยกู้ด้วย

4.1.4.4 การทำ Joint-venture เป็นการขยายกิจการ โดยดึงผู้ร่วมทุนเข้ามาร่วมทุนในลักษณะต่างๆ เช่น กลยุทธ์ใยแมงมุม (Spider web strategy) คือ การรวมทุนของธุรกิจขนาดเล็กจำนวนมากเพื่อต่อสู้กับธุรกิจขนาดใหญ่ หรือกลยุทธ์ร่วมกันตอนแรกแยกกันตอนหลัง (Go together-split strategy) เป็นการร่วมทุนกันในตอนแรกเมื่อธุรกิจดำรงอยู่ได้ก็แยกกัน เป็นต้น กลยุทธ์ระดับองค์กร มี 4 กลุ่ม ดังแสดงในภาพที่ 4.1



ภาพที่ 4.1 แสดงกลยุทธ์ระดับองค์กร

#### 4.2 การเลือกกลยุทธ์ระดับองค์กรสำหรับธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)

จากการวิเคราะห์ปัญหาของธนาคารฯ ในเรื่องการสูญเสียรายได้ดอกเบี้ยจากลูกค้ากลุ่มวิสาหกิจรายย่อย (SME-Retail) พบว่า หากธนาคารฯ ต้องการแข่งขันได้อย่างมีกำไร และก้าวไปสู่วิสัยทัศน์ที่วางไว้ คือพร้อมมุ่งสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และบริการชั้นเลิศ เพื่อเป็นกลุ่มการเงินอันดับ

หนึ่งในใจลูกค้าที่กลยุทธ์ระดับองค์กรที่เหมาะสมกับธนาคารฯ คือ กลยุทธ์ด้านการเติบโต (Growth Strategy) เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนการดำเนินงานหลักการเติบโตของธนาคารกรุงศรีอยุธยาฯ เสนอให้ใช้กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์เป็นการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการใหม่เข้าไปในตลาดเดิม ได้แก่ พัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อขยายฐานลูกค้าไปยังกลุ่มลูกค้าผู้ประกอบการในกลุ่มเริ่มต้น (SME Start up) เน้นบริการให้คำแนะนำลูกค้าตั้งแต่เริ่มธุรกิจ เป็นการช่วยเหลือทางการเงินรวมถึงคำปรึกษาต่างๆ ที่ไม่ใช่การเงิน และการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการให้มีความหลากหลายเพื่อตอบสนองได้ตรงความต้องการของลูกค้า รวมถึงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ Retention Program เพื่อป้องกันลูกค้า Refinance โดยใช้จุดแข็งของธนาคารฯ ในเรื่องการก้าวสู่เวทีระดับโลกมาแรงสนับสนุนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการของธนาคารฯ ให้แตกต่างจากคู่แข่ง เนื่องด้วยธนาคารฯ มีพันธมิตรที่แข็งแกร่ง ความรู้ทางด้านการบริหารจัดการและความหลากหลายของผลิตภัณฑ์และบริการของธนาคารระดับโลกอย่างเช่นกลุ่ม มิตรชุบิชิ ยูเอฟเจ ไฟแนนเชียล กรุ๊ป จึงเป็นกลไกสำคัญที่ทำให้ธนาคารฯ สามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่ต่างจากคู่แข่งภายในอุตสาหกรรม ซึ่งถือว่าเป็นข้อได้เปรียบของธนาคารฯ

การพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผลิตภัณฑ์และบริการของธนาคารฯ และตลาดโดยใช้เครื่องมือ Ansoff's Model ดังแสดงในภาพที่ 4.2



ภาพที่ 4.2 แสดงเครื่องมือ Ansoff's Model (Porter Michael, 1987)

### 4.3 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

ในการเลือกใช้หรือกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน (The choice of a business competitive strategy) องค์กรจำเป็นต้องมีการประเมินและวิเคราะห์ตนเองว่ามีความเข้มแข็งในเรื่องใดและมีความสามารถในการทำกำไรจากกลยุทธ์ใดและการทำกำไรจะเปลี่ยนแปลงเมื่อใด เพื่อกำหนดขอบเขตธุรกิจ สภาพการแข่งขัน ตลอดจนกำหนดขอบเขตของตลาดแล้ว จากนั้นต้องวิเคราะห์ปัจจัยภายในธุรกิจและปัจจัยภายนอก ตลอดจนคู่แข่งเพื่อกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจที่มีประสิทธิผลและสร้างสถานะการแข่งขันไว้ได้ อย่างไรก็ตาม ถ้าองค์กรโดยรวมมีธุรกิจหลากหลาย การกำหนดกลยุทธ์ระดับแผนพัฒนาของแต่ละธุรกิจจะต้องไม่เกิดผลกระทบต่อกลยุทธ์ของแผนพัฒนาของธุรกิจอื่น ๆ ภายในองค์กรเดียวกัน ซึ่งการสร้างความเข้มแข็งในการแข่งขันเกิดจาก 4 ปัจจัย ได้แก่ 1) ประสิทธิภาพ (Efficiency) วัดด้วยค่าใช้จ่ายของปัจจัยการผลิต องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงจะมีต้นทุนในการผลิตที่ต่ำ 2) คุณภาพ (Quality) เป็นตัวบ่งบอกความน่าเชื่อถือของสินค้า 3) การก่อให้เกิดสิ่งประดิษฐ์ใหม่ (Innovation) ได้แก่วิธีการดำเนินงานขององค์กรที่ก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ อยู่เสมอ หรือมีกระบวนการผลิต ระบบการบริหารงาน และวิธีการใหม่ๆ ที่องค์กรนำมาใช้ 4) การสนองความต้องการของลูกค้า (Customer responsiveness) คือการที่องค์กรสามารถขายสินค้าและบริการที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง

**4.3.1 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost leadership strategy)** เป็นกลยุทธ์ขององค์กรที่มีตลาดเป้าหมายกว้างโดยการสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ในขณะเดียวกันก็มุ่งเน้นการเสนอสินค้าและบริการด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง ทำให้องค์กรมีกำไรสูงขึ้นและสามารถอยู่รอดได้ในสถานการณ์ที่การแข่งขันรุนแรงได้ กลยุทธ์นี้จะเป็นกลยุทธ์ที่หลีกเลี่ยงการดำเนินการของธุรกิจที่จะก่อให้เกิดต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้น เช่น การพัฒนาและการวิจัย การส่งเสริมการขายที่สิ้นเปลือง และการโฆษณา ตัวอย่างของกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน เช่น การนำสมุนไพรพื้นบ้านมาใช้แทนยาแผนปัจจุบันที่มีราคาแพง

**4.3.2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Differentiation strategy)** เป็นกลยุทธ์ที่เสนอผลิตภัณฑ์ที่ดีกว่าให้กับผู้รับบริการ โดยการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ของตนเองให้มีลักษณะที่โดดเด่นแตกต่างจากขององค์กรอื่น สำหรับความแตกต่างในเชิงการแข่งขันมีประเด็นสำคัญที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึง ได้แก่ ความแตกต่างด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ ด้านการอำนวยความสะดวก คุณภาพและบริการ ด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียงของกิจการ ด้านนวัตกรรมและ

เทคโนโลยีด้านการผลิต เป็นต้น ความแตกต่างเหล่านี้แม้ว่าอาจทำให้สินค้าและบริการมีราคาสูงกว่าคู่แข่งแต่ก็ยังยังสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้เนื่องจากลูกค้าเชื่อมั่นในคุณภาพหรือคุณค่าที่ได้รับ

**4.3.3 กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการตอบสนองตลาดเฉพาะส่วน (Focus strategy)** เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการเจาะตลาดกับลูกค้าเฉพาะหรือผู้รับบริการในบางกลุ่มที่มีความต้องการพิเศษ (Niche market) องค์กรต้องสามารถออกแบบสินค้าและบริการให้เหมาะสมกับกับตลาดเป้าหมายที่เลือกเพื่อสร้างความพึงพอใจในตลาดนั้นมากกว่าคู่แข่ง องค์กรที่เลือกใช้กลยุทธ์นี้ต้องไม่พยายามสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นในหลายตลาดแต่ควรมุ่งเน้นเฉพาะตลาดเดียวเท่านั้น เมื่อองค์กรมีความชำนาญมากขึ้นจึงค่อยขยายการดำเนินงานไปสู่ตลาดอื่น ต่อไป โดยทั่วไปกลยุทธ์การมุ่งตอบสนองเฉพาะกลุ่มจะพิจารณาจาก กลุ่มของลูกค้าที่น่าสนใจ ลักษณะตลาดที่ธุรกิจสามารถชิงส่วนแบ่งมาจากคู่แข่ง และการแบ่งส่วนของตลาดสินค้าอย่างชัดเจน อย่างไรก็ตามกลยุทธ์นี้ไม่เหมาะกับองค์กรที่มีประสบการณ์ในการดำเนินงานน้อย มีเงินทุนต่ำ และเป็นองค์กรขนาดเล็ก ตัวอย่างกลยุทธ์การมุ่งตอบสนองเฉพาะกลุ่มเช่น การจัดบริการดูแลผู้สูงอายุ การผลิตอุปกรณ์ป้องกันอุบัติเหตุในผู้สูงอายุ เป็นต้น



ภาพที่ 4.3 กลยุทธ์ระดับธุรกิจจำแนกตามความได้เปรียบทางการแข่งขันและขอบเขตทางการแข่งขัน

#### 4.4 การเลือกกลยุทธ์ระดับธุรกิจสำหรับธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน จากการวิเคราะห์อุตสาหกรรมธนาคารพาณิชย์พบว่าการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมสูง รวมถึงอำนาจต่อรองจากลูกค้าสูงด้วยเช่นกันนอกจากนี้ผลิตภัณฑ์และบริการของธนาคารแต่ละแห่งมีความคล้ายคลึงกันมากการที่ลูกค้าจะเลือกใช้บริการธนาคารใดนั้น ขึ้นอยู่กับว่าธนาคารใดสามารถตอบสนองได้ตรงความต้องการของลูกค้าได้มากกว่ากัน เพื่อให้ธนาคารกรุงศรีอยุธยาฯ เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน กลยุทธ์ระดับธุรกิจที่เหมาะสมกับธนาคารฯ คือ กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation) เป็นการสร้างความเป็นพิเศษให้กับตัวผลิตภัณฑ์และบริการของธนาคารฯ รวมถึงการสร้างมูลค่าส่วนเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์และบริการของธนาคารฯ โดยใช้จุดแข็งในเรื่องการเป็นพันธมิตรกับธนาคารระดับโลกที่มีความหลากหลายทางด้านผลิตภัณฑ์การเงิน มาช่วยในพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการชั้นเลิศออกสู่ตลาด เพื่อเป็นกลุ่มการเงินอันดับหนึ่งในใจลูกค้าตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้

การสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์และบริการของธนาคารกรุงศรีอยุธยา มีดังนี้

**4.4.1 ผลิตภัณฑ์สินเชื่อประเภทเงินกู้ (Loan)** สามารถสร้างมูลค่าส่วนเพิ่มให้กับสินเชื่อวงเงินกู้ของธนาคารฯ ได้โดยจัดทำบัตรเงินกู้ (Loan Card) เมื่อธนาคารฯ อนุมัติวงเงินกู้ให้ลูกค้าสิ่งที่ลูกค้าได้รับนอกจากวงเงิน คือ Loan Card ซึ่งลูกค้าสามารถนำไปชำระสินค้าได้เหมือนบัตรเครดิต โดยระบบทำการตัดเงินออกจากบัญชีเงินกู้ของลูกค้าเพื่อชำระค่าสินค้า สำหรับการชำระค่าวงยังคงชำระค่าวงเท่ากันทุกๆ เดือนตามเงื่อนไขในสัญญา นอกจากนี้ลูกค้ายังสามารถนำ Loan Card ไปใช้เป็นส่วนลดตามร้านค้าต่างๆ ที่เข้าร่วมกิจกรรมกับทางธนาคารฯ สำหรับลูกค้าเก่าชั้นดีที่ใช้บริการธนาคารฯ มาเป็นเวลานาน สิทธิพิเศษของ Loan Card จะเพิ่มมากขึ้น

**4.4.2 ผลิตภัณฑ์สินเชื่อประเภทวงเงินเบิกเกินบัญชี (Overdraft: O.D.)** สามารถสร้างมูลค่าส่วนเพิ่มให้กับวงเงิน O.D ของธนาคารฯ ได้โดยจัดทำโครงการ Loyalty Program เมื่อลูกค้าได้รับอนุมัติวง O.D จากธนาคารฯ สิ่งที่ลูกค้าได้รับเพิ่มเติม คือ คะแนนต้อนรับ (Welcome Point) เป็นคะแนนสำหรับสะสมแต้มเพื่อนำไปแลกของรางวัลต่างๆ ตามเงื่อนไขของธนาคารฯ เช่นเดียวกับกิจกรรมสะสมแต้มของบัตรเครดิตทั่วไปและเมื่อลูกค้าเบิกใช้วงเงิน O.D. ลูกค้าจะได้รับคะแนนเพิ่ม (Loyalty Point) เช่น ทุก 1,000 บาทที่เบิกใช้วงเงิน O.D. จะได้รับ Loyalty Point 5 คะแนน ลูกค้าสามารถนำ Loyalty Point ไปรวมกับ Welcome Point เพื่อแลกของรางวัลตามเงื่อนไขโครงการ

ทั้ง 2 โครงการที่จัดทำขึ้นเพื่อมุ่งสู่ความเป็นผู้นำความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์และบริการของธนาคารพาณิชย์ และเพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจผลิตภัณฑ์และบริการของธนาคารฯซึ่งนำไปสู่ความจงรักภักดีที่ลูกค้ามีต่อธนาคารฯ ต่อไป

#### 4.5 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional-Level Strategy)

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional strategy) หรือกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operation strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้กำหนดวิธีการในการสนับสนุนกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ โดยเป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานย่อย ๆ ภายในองค์กร การกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาหรือกำหนดวิธีการทำงานของหน่วยงานย่อยเหล่านี้ เป็นการดำเนินการเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ในระดับธุรกิจที่กำหนดขึ้นเป็นวิธีการหรือรูปแบบที่องค์กรนำไปใช้ในการดำเนินการขององค์กรโดยมุ่งเน้นที่การใช้ทรัพยากรขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดในทุกกิจกรรมการดำเนินงานของหน่วยต่างๆ ภายในองค์กร โดยต้องก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด อาจกล่าวได้ว่าการกำหนดกลยุทธ์ระดับนี้เป็นการกำหนดกลยุทธ์ในระดับฝ่ายงาน หรือหน่วยงาน เช่น การตลาด การเงิน การวิจัยและพัฒนา การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น ซึ่งจะต้องมีความสัมพันธ์กันเนื่องจากต่างก็เป็นองค์ประกอบของกระบวนการสร้างคุณค่าเพิ่มของธุรกิจ เพราะต่างก็มุ่งบรรลุวัตถุประสงค์ของกิจการโดยส่วนรวม

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการจะถูกกำหนดขึ้นตามภาระงานตามหน้าที่ต่างๆ กลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการประกอบด้วย

**4.5.1 กลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงาน (Product and operation strategy)** เป็นการกำหนดกลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงานพิจารณาจากกิจกรรมทางการผลิตสามารถจำแนกได้ 2 ลักษณะคือ

4.5.1.1 การออกแบบระบบ ผู้บริหารที่ทำหน้าที่กำหนดกลยุทธ์ต้องคำนึงถึงจุดเริ่มต้นในการออกแบบระบบให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าในการผลิตสินค้าและบริการโดยคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่ต่ำสุด การเลือกกรรมวิธีการผลิต สิ่งอำนวยความสะดวก

4.5.1.2 การวางแผนและการควบคุมการปฏิบัติการ เป็นวิธีการวางแผนการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าและบริการ

**4.5.2 กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing strategy)** เป็นการกำหนดกลยุทธ์ของบริษัทในด้านสินค้าและบริการของบริษัททั้งที่มีจำหน่ายในตลาดแล้วและกำลังจะออกจำหน่ายในตลาดว่า

ตรงกับความต้องการของลูกค้าเพียงใด การใช้กลยุทธ์ด้านการตลาดเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญทั้งที่เป็นลูกค้าเก่าและลูกค้าใหม่

**4.5.3 กลยุทธ์ทางการเงิน (Financial strategy)** การนำกลยุทธ์ทางการเงินมาใช้จะต้องนำผลการวิเคราะห์งบการเงินของบริษัทมาใช้เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินงานของบริษัท ทั้งทางด้านจุดอ่อนและจุดแข็ง

**4.5.4 กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management strategy)** หลักในการกำหนดกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยคำนึงถึงหน้าที่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้มีความพร้อมและมีความสามารถตรงกับความต้องการขององค์กร ใช้วิธีการจูงใจพนักงานในองค์กรให้ปฏิบัติงานเป็นไปตามความต้องการขององค์กร และมุ่งเน้นการสร้างขวัญและกำลังใจให้พนักงานในองค์กร

**4.5.5 กลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนา (Research and development strategy)** การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมทำให้สินค้าและบริการเกิดความล้าสมัยและไม่ทันต่อการแข่งขัน การวิจัยและพัฒนาจะทำให้ทราบความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าและตลาด การกำหนดกลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนาสามารถจำแนกได้ดังนี้

**4.5.5.1 Innovative R&D Strategy** เป็นกลยุทธ์ในการวิจัย และพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ๆ โดยมุ่งเน้นให้สินค้าและบริการ เกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง และทำให้ลูกค้ามีทางเลือกสำหรับสินค้าและบริการใหม่ๆอยู่ตลอดเวลา

**4.5.5.2 Protective R&D Strategy** เป็นกลยุทธ์ในการวิจัย และพัฒนาที่มุ่งเน้นการวิจัยเพื่อปรับปรุงคุณภาพของสินค้าและบริการ รวมถึงเทคนิคในการผลิตสินค้าขององค์กรให้เปลี่ยนไปตามความต้องการของลูกค้า

**4.5.5.3 Catch-Up R&D Strategy** เป็นกลยุทธ์ในการวิจัย และพัฒนาเพื่อหารูปแบบของสินค้าและบริการ ตามรูปแบบของคู่แข่ง นั่นคือ ถ้าบริษัทคู่แข่งมีผลการดำเนินงานที่ดี ผู้บริหารควรที่จะทำการวิจัย และนำผลที่ได้ มาปรับปรุง เปลี่ยนแปลงการดำเนินงานให้เหนือคู่แข่ง

**4.5.5.4 Combination R&D Strategy** เป็นกลยุทธ์ในการวิจัย และพัฒนาที่ทำการ ผสมผสานกลยุทธ์ทั้ง 3 ข้างต้น โดยขึ้นอยู่กับความเหมาะสมในแต่ละกรณี



## 4.6 การเลือกกลยุทธ์ระดับหน้าที่สำหรับธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)

เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับธนาคารฯ จึงได้กำหนดกลยุทธ์ตามหน้าที่ (Functional Strategy) ในการดำเนินการดังนี้

**4.6.1 กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing strategy)** เพื่อให้ธนาคารฯ เป็นธนาคารในใจของลูกค้าควรมุ่งเน้นการสร้างผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน มีการปรับเปลี่ยนและทบทวนผลิตภัณฑ์และบริการที่มีอยู่ว่ามีความสามารถในการเพิ่มรายได้และทำกำไรหรือยังสามารถแข่งขันได้ในตลาดหรือไม่ ซึ่งการกำหนดกลยุทธ์การตลาดสามารถช่วยให้ธนาคารฯ นำเสนอบริการด้านสินเชื่อนั้นๆ ออกไปยังลูกค้าเป้าหมายได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ เพื่อไปถึงเป้าหมายทางธุรกิจโดยใช้เครื่องมือทางการตลาดที่เกี่ยวข้องดังนี้

4.6.1.1 การแบ่งส่วนตลาด (Market Segmentation) เป็นการแบ่งกลุ่มตามประเภทลูกค้า (Segmentation) ช่วยให้ธนาคารฯ ทำการตลาดได้ง่ายขึ้นเนื่องจากลูกค้ามีความแตกต่างกัน มีความเหมือนและไม่เหมือนกันในหลายๆ ด้าน การแบ่ง กลุ่มลูกค้าตามลักษณะความต้องการบริการทางการเงินของลูกค้าช่วยให้ธนาคารฯ นำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองได้ตรงตามความต้องการของลูกค้า โดยทำกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับลูกค้าแต่ละกลุ่มและยังช่วยให้ธนาคารฯ สามารถลดจำนวนลูกค้ากลุ่มวิสาหกิจรายย่อยที่ปิดบัญชีเพื่อ Refinance ไปใช้บริการธนาคารอื่น

4.6.1.2 การรู้จักลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย (Target Market) ต้องเรียนรู้ตลาดและเป้าหมายของธนาคารฯ ควบคู่กับการหาข้อมูลของความต้องการใช้บริการทางการเงินของลูกค้า ต้องรู้ว่าลูกค้าต้องการอะไรเพื่อให้สามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่เหมาะสมสามารถตอบสนองได้ตรงความต้องการของลูกค้ามากที่สุดซึ่งลูกค้าแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มหลักคือ

4.6.1.2.1 ลูกค้าเดิม สำหรับลูกค้าเดิมธนาคารต้องเก็บรักษาไว้ เนื่องจากต้นทุนในการทำการตลาดสำหรับลูกค้าเดิมถูกกว่าการแสวงหาลูกค้าใหม่การเรียนรู้เกี่ยวกับความต้องการของลูกค้าเดิมทำได้ง่ายกว่าลูกค้าใหม่ เนื่องจากธนาคารมีประวัติของลูกค้าและเจ้าหน้าที่ของธนาคารมีความคุ้นเคยกับลูกค้าอยู่แล้ว

4.6.1.2.2 ลูกค้าใหม่ ธนาคารต้องเพิ่มฐานลูกค้าใหม่อยู่เสมอเพื่อสร้างฐานของลูกค้าให้กว้างมากขึ้นให้สอดคล้องตามขนาดของตลาดที่เติบโตมากขึ้นตามการขยายตัวของเศรษฐกิจ สำหรับลูกค้าใหม่การต้องการทราบความต้องการของลูกค้ากลุ่มนี้อาจไม่่ง่ายนักเพราะธนาคารยังไม่มีข้อมูลของลูกค้า และยังไม่รู้จักลูกค้าเหมือนกับลูกค้าเดิมที่เคยมีประวัติติดต่อกันอยู่แล้วไม่ว่าจะเป็นลูกค้าเดิมหรือลูกค้าใหม่สิ่งหนึ่งที่เหมือนกันคือธนาคารฯ ต้องทราบ

ก่อนว่าสิ่งที่ลูกค้าต้องการคืออะไร ลูกค้าต้องการอะไรสำหรับการประกอบธุรกิจ ธนาคารฯ จึงจะสามารถตอบสนองได้ตรงความต้องการของลูกค้า เมื่อธนาคารกำหนด Market Segmentation และ Target Market แล้ว ลำดับต่อไปคือต้องกำหนดกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด ((Marketing Mix 7Ps) เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ข้างต้นให้บรรลุเป้าหมาย

#### 4.6.1.3 กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix 7Ps)

4.6.1.3.1 ผลិតภัณฑ์ธนาคารฯ ควรมีผลิตภัณฑ์และบริการพิเศษเฉพาะกลุ่มลูกค้าที่ต้องการ Refinance เพื่อป้องกันไม่ให้ลูกค้าปิดบัญชีไปใช้บริการธนาคารอื่น (Retention Program) เพื่อเป็นการแก้ปัญหาจำนวนลูกค้า Refinance ที่เพิ่มสูงขึ้น ซึ่งแบ่งเป็น 2 ประเภท ตามกลุ่มลูกค้า ได้แก่

- กลุ่มลูกค้าใหม่ เพื่อให้สามารถแข่งขันในเรื่องการปล่อยวงเงินสินเชื่อในตลาด และเป็นแนวทางป้องกันการ Refiancne ในอนาคต สิ่งที่ธนาคารฯ ควรปรับปรุงในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อ ได้แก่ เพิ่มวงเงินอนุมัติสินเชื่อสำหรับลูกค้าใหม่ให้สูงขึ้น ธนาคารฯ ต้องปรับปรุงหลักเกณฑ์และเงื่อนไขในการอนุมัติวงเงินสินเชื่อให้กับลูกค้าใหม่ให้มีวงเงินสูงเกินกว่าหลักเกณฑ์ที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน เมื่อลูกค้าได้รับวงเงินสินเชื่อสูงเพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจ ปัญหาการขอเพิ่มวงเงินในอนาคตมีแนวโน้มลดลง และการประเมินมูลค่าหลักประกันธนาคารฯ ควรปรับหลักเกณฑ์ในการประเมินหลักประกันให้มีราคาสูงขึ้นให้เทียบเท่ากับคู่แข่ง เมื่อราคาประเมินหลักประกันของธนาคารสามารถแข่งขันกันได้ วงเงินสินเชื่อที่ลูกค้าได้รับจะสูงขึ้นสอดคล้องกับราคาหลักประกัน ทำให้วงเงินที่ธนาคารอนุมัติสามารถแข่งขันได้กับคู่แข่ง และเมื่อลูกค้าได้รับวงเงินสินเชื่อสูงเพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจ ปัญหาการขอเพิ่มวงเงินในอนาคตมีแนวโน้มลดลง

- กลุ่มลูกค้าเก่า สำหรับลูกค้ากลุ่มวิสาหกิจรายย่อย ที่ต้องการขอเพิ่มวงเงินสินเชื่อเพื่อเพิ่มสภาพคล่องในการดำเนินธุรกิจ ธนาคารฯ ต้องดำเนินการเพื่อป้องกันการ Refinance ของลูกค้ากลุ่มนี้ โดยปรับปรุงหลักเกณฑ์การพิจารณาอนุมัติเพิ่มวงเงินสินเชื่อสำหรับลูกค้ากลุ่มวิสาหกิจให้สามารถแข่งขันได้ โดยพิจารณาลดหลักเกณฑ์ด้านความเสี่ยง หากธนาคารอื่นสามารถอนุมัติวงเงินให้ลูกค้าได้สูงกว่า ธนาคารฯ ควรพิจารณาว่าเหตุใดธนาคารอื่นจึงยอมให้ลูกค้าได้สูงกว่า แล้วธนาคารมีความเสี่ยงใดที่ไม่สามารถเพิ่มวงเงินสินเชื่อให้เท่ากับหรือมากกว่าคู่แข่งได้ เมื่อธนาคารฯ ปรับปรุงหลักเกณฑ์และเงื่อนไขในการอนุมัติวงเงินสินเชื่อเพื่อที่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้แล้ว ต้องกำหนดเป็นหลักเกณฑ์มาตรฐานสำหรับลูกค้ากลุ่มที่ต้องการ Refinance (Retention Program) เพื่อให้ธนาคารฯ มีผลิตภัณฑ์ที่สามารถแข่งขันได้โดยไม่ปล่อยให้ลูกค้าไปจากธนาคารฯ อย่างง่ายดาย หรือไม่ทำอะไรเลยเพื่อรักษฐานลูกค้ากลุ่มนี้

4.6.1.3.2 ราคาได้แก่ อัตราดอกเบี้ย ธนาคารฯ ควรกำหนด อัตราดอกเบี้ยให้สามารถแข่งขันได้ในตลาด โดยปรับปรุงหลักเกณฑ์การพิจารณาอัตราดอกเบี้ย สำหรับลูกค้ากลุ่มวิสาหกิจให้สามารถแข่งขันได้ โดยพิจารณาลดหลักเกณฑ์ด้านความเสี่ยงลง หากธนาคารอื่นสามารถลดดอกเบี้ยให้กับลูกค้ามากกว่า ธนาคารฯ ควรพิจารณาว่าเหตุใดธนาคารอื่นจึงสามารถลดดอกเบี้ยได้ต่ำกว่า แล้วธนาคารฯ มีความเสี่ยงใดที่ไม่สามารถลดอัตราดอกเบี้ยให้เท่ากับ หรือต่ำกว่าคู่แข่งได้ เมื่อธนาคารปรับปรุงหลักเกณฑ์และเงื่อนไขในการปรับลดอัตราดอกเบี้ยที่สามารถแข่งขันได้แล้ว ควรกำหนดหลักเกณฑ์มาตรฐานสำหรับลูกค้ากลุ่มที่ต้องการ Refinance เพื่อให้ธนาคารฯ มีผลิตภัณฑ์ที่สามารถแข่งขันได้โดยไม่ปล่อยให้ลูกค้าไปจากธนาคารฯ อย่างง่ายดาย หรือไม่ทำอะไรเลยเพื่อรักษฐานลูกค้ากลุ่มนี้หากธนาคารฯ ไม่สามารถปรับลดอัตราดอกเบี้ยให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ ธนาคารฯ ควรสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value added) ให้เกิดในความรู้สึกรักของลูกค้า แม้จะเสียดอกเบี้ยในอัตราสูง แต่สิ่งที่ลูกค้าได้รับเป็นมูลค่าเพิ่มที่ไม่สามารถหาได้จากธนาคารอื่นๆ เช่น มีเจ้าหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญให้คำปรึกษาทางการเงินและไม่ใช้การเงิน ซึ่งลูกค้าสามารถโทรติดต่อปรึกษาได้ตลอดเวลา เนื่องจากลูกค้าซึ่งเป็นเจ้าของธุรกิจทำงานไม่มีวันหยุด ต้องคิดตลอดเวลา ดังนั้นธนาคารฯ ควรมีเจ้าหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญให้คำปรึกษาลูกค้าตลอดเวลาที่ลูกค้าต้องการเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มที่สร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง เนื่องจากธนาคารอื่นที่มี Call Center เพียงเพื่อรับเรื่องของลูกค้ากลุ่มนี้และประสานไปยังเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องให้ติดต่อกลับลูกค้าภายหลัง

4.6.1.3.3 ช่องทางการจัดจำหน่าย ธนาคารฯ ควรเพิ่มช่องทางการติดต่อลูกค้าให้มากขึ้น เป็นการอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าและเพื่อให้สามารถแข่งขันได้กับคู่แข่งในอุตสาหกรรม ปัจจุบันธนาคารฯ ไม่มีนโยบายขยายสาขาเพิ่ม กลยุทธ์ที่ดำเนินการในปัจจุบัน คือ หากสาขาใดทำรายได้ไม่ถึงเป้าหมาย ธนาคารฯ จะทำการปิดสาขานั้นเพื่อไปเปิดที่ใหม่ที่คาดว่าจะมีลูกค้ากลุ่มเป้าหมายเป็นจำนวนมาก ซึ่งกลยุทธ์ในข้อนี้ทำให้ธนาคารขาดความสามารถทางการแข่งขัน เนื่องจากลูกค้าของลูกค้ากลุ่มวิสาหกิจรายย่อย มักใช้บริการ โอนเงินบริการเช็ค กับธนาคารรายใหญ่ที่มีจำนวนสาขามาก ทำให้ลูกค้าไม่สะดวกในการทำธุรกรรมกับลูกค้าตนเอง จึงเปลี่ยนไปใช้บริการธนาคารอื่นที่ลูกค้าส่วนใหญ่ใช้บริการอยู่แล้ว หรือ จำนวนสาขาน้อยทำให้ลูกค้าต้องเดินทางไกลเมื่อต้องใช้บริการที่สาขา ทำให้ลูกค้าเปลี่ยนใจไปใช้บริการธนาคารอื่นที่อยู่ใกล้และเดินทางสะดวกกว่า ดังนั้นธนาคารฯ ควรกำหนดกลยุทธ์ในการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย ดังนี้

- เปิดสาขาให้ครอบคลุมลูกค้าเก่า โดยสำรวจว่าลูกค้าของธนาคารฯ อยู่ในพื้นที่ใดบ้าง และเปิดสาขาธนาคารฯ ให้ครอบคลุมพื้นที่ที่ลูกค้าอาศัย
- เปิดสาขาเพื่อรองรับลูกค้าใหม่ธนาคารฯ ควรสำรวจตลาดว่ามีลูกค้ากลุ่มเป้าหมายอยู่ที่ใดบ้าง และทำการเปิดสาขาเพื่อรองรับลูกค้ากลุ่มดังกล่าว

- พัฒนาระบบอิเล็กทรอนิกส์ให้มีประสิทธิภาพและมีความปลอดภัยสูงเพื่อให้ลูกค้าทำธุรกรรมผ่านระบบได้อย่างมั่นใจ ได้แก่ ระบบโอนเงินและชำระค่าสินผ่านระบบอินเทอร์เน็ต หรือสมาร์ตโฟนสำหรับลูกค้ากลุ่มวิสาหกิจ เนื่องจากปัจจุบันลูกค้ากลุ่มวิสาหกิจรายย่อยสามารถใช้ระบบอินเทอร์เน็ตตรวจสอบรายการเดินบัญชีเท่านั้น

- พัฒนา Call Center ให้สามารถบริการลูกค้าได้เสมือนสาขาของธนาคารฯ โดยกำหนดประเภทบริการที่ Call Center สามารถให้บริการลูกค้าได้โดยไม่มีความเสี่ยงต่อบัญชีของลูกค้า และพัฒนาความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่ Call Center ให้สามารถบริการลูกค้าได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ พร้อมทั้งรณรงค์ให้ลูกค้าใช้บริการ Call Center เพื่อให้ลูกค้าได้รับบริการที่สะดวกรวดเร็วขึ้นกว่าการเดินทางไปติดต่อที่สาขา

4.6.1.3.4 การส่งเสริมทางการตลาดสำหรับลูกค้ากลุ่มวิสาหกิจรายย่อยที่ต้องการ Refinance ธนาคารควรจัดทำส่งเสริมการตลาดเพื่อกระตุ้นการรับรู้ในผลิตภัณฑ์และบริการที่จัดทำขึ้นเพื่อลูกค้าที่ต้องการ Refinance โดยเฉพาะในช่องทางที่เหมาะสมกับการรับรู้ของลูกค้ากลุ่มนี้ แต่ไม่ควรทำการโฆษณา การส่งเสริมการขาย การให้ข่าวและการประชาสัมพันธ์ เนื่องจากกิจกรรมที่กล่าวมาข้างต้นเป็นการกระตุ้นให้ลูกค้าที่ไม่มีความคิดในการ Refinace ต้องการ Refinacne ขึ้นมาเพื่อจะได้รับเงื่อนไขพิเศษที่ดีกว่าเงื่อนไขเดิมที่ได้รับอยู่ ดังนั้นการส่งเสริมการตลาดที่ควรทำเพื่อแก้ปัญหาการ Refinance ของลูกค้ากลุ่มวิสาหกิจได้แก่

- การขายโดยใช้พนักงานขายธนาคารฯ ควรให้เจ้าหน้าที่สาขาหรือให้เจ้าหน้าที่สินเชื่อที่มีความคุ้นเคยกับลูกค้าเป็นผู้ติดต่อลูกค้าเพื่อนำเสนอ Retention Program เพื่อให้ลูกค้าได้รับข้อมูลของธนาคารซึ่งลูกค้าจะเป็นผู้ตัดสินใจเลือกความคุ้มค่าที่ได้รับจากธนาคารที่ตอบสนองได้ตรงความต้องการมากที่สุด

- การตลาดทางตรงให้พนักงานขายทางโทรศัพท์ (Telesales) เป็นผู้โทรติดต่อลูกค้าเพื่อนำเสนอผลิตภัณฑ์ Retention Program ที่เหมาะสมกับลูกค้าแต่ละราย หรือส่ง SMS แจ้งโปรโมชั่นของ Reteantion Program ให้ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายทราบ เพื่อให้ลูกค้าได้รับข้อมูลที่จำเป็นต่อการตัดสินใจ

4.6.1.3.5 บุคลากรในที่นี่หมายถึงผู้เกี่ยวข้องทั้งหมดในการนำเสนอสินค้าและบริการ ไปสู่ลูกค้ากลุ่มวิสาหกิจรายย่อย ได้แก่ พนักงานขาย ณ สาขาของธนาคาร เจ้าหน้าที่ Call Center และเจ้าหน้าที่สินเชื่อ ณ ศูนย์ธุรกิจ เนื่องจากธนาคารพาณิชย์มีผลิตภัณฑ์และบริการไม่แตกต่างกัน สิ่งที่สร้างความแตกต่างให้ลูกค้ารับรู้ได้อย่างชัดเจน คือ เรื่องของการบริการ หากธนาคารสามารถส่งมอบบริการที่ดีให้ลูกค้าอย่างเสมอ ลูกค้าอาจมองข้ามเรื่องวงเงินสินเชื่อและอัตราดอกเบี้ยที่ได้รับ ดังนั้นธนาคารควรพัฒนาคุณภาพการให้บริการ (Service Quality) ในทุกมิติที่

ลูกค้าสัมผัสได้ เนื่องจากคุณภาพการให้บริการเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างความแตกต่างของธุรกิจการให้บริการ สำหรับด้านบุคลากร ธนาคารควรพัฒนาบุคลากรให้มีพฤติกรรมการบริการ ดังนี้

- การสื่อสาร (Communication) ควรพัฒนาให้พนักงานมีทักษะการอธิบายข้อมูลเข้าใจง่าย เป็นลำดับขั้นตอน ชัดเจน ลูกค้าได้ข้อมูลครบถ้วน และใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย

- ความสามารถ (Competence) พัฒนาพนักงานให้มีความชำนาญและมีความรู้ในเนื้อหา งาน ผลิตภัณฑ์และบริการ รวมทั้งกระบวนการและขั้นตอนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน

- ความมีน้ำใจ (Courtesy) พัฒนาฝึกฝนให้พนักงานมีใจบริการ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แก่ลูกค้า โดยเสนอบริการที่ดีที่สุดแก่ลูกค้า

- ความน่าเชื่อถือ (Credibility) บุคลากรของธนาคารต้องสามารถสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจในบริการให้ลูกค้าเชื่อมั่นในตัวพนักงาน

- ความไว้วางใจ (Reliability) บริการที่ให้กับลูกค้ามีความสม่ำเสมอทุกครั้งที่ใช้บริการ รับปากลูกค้าแล้วต้องทำตามที่ได้พูด ไม่ควรให้ลูกค้าต้องติดตามเรื่องเอง

- การตอบสนองลูกค้า (Responsiveness) พนักงานต้องให้บริการและแก้ปัญหาแก่ลูกค้าอย่างรวดเร็วตามความต้องการของลูกค้า

- การเข้าใจและรู้จักลูกค้า (Understanding/Knowing Customer) พนักงานต้องพยายาม เข้าใจความต้องการของลูกค้าและให้ความสนใจตอบสนองความต้องการดังกล่าว

4.6.1.3.6 การสร้างนำและการนำเสนอลักษณะทางกายภาพ เป็นการสร้างความรู้สึกจดจำให้เกิดขึ้นกับลูกค้า ซึ่งเป็นสิ่งที่ธนาคารฯ ปฏิบัติอยู่แล้วอย่างต่อเนื่อง เพื่อกระตุ้นการรับรู้ของลูกค้า

4.6.1.3.7 กระบวนการ ในที่นี้หมายถึง กระบวนการในการอนุมัติตามคำขอของลูกค้า เช่น กระบวนการพิจารณาเพิ่มวงเงินสินเชื่อ กระบวนการพิจารณาปรับลดอัตราดอกเบี้ย ธนาคารต้องปรับปรุงกระบวนการให้กระชับ ไม่ซับซ้อน และสามารถติดตามความคืบหน้าได้ตลอดเวลา รวมถึงการกำหนดระยะเวลาดำเนินการให้สั้นลงจากเดิมที่กำหนดไว้ 15 วันทำการ ถึง 1 เดือน ควรกำหนดระยะเวลาเวลาใหม่ให้อยู่ในช่วงระยะเวลา 7 – 15 วันทำการ เพื่อสร้างบริการที่แตกต่างจากคู่แข่ง ซึ่งนำไปสู่เป้าหมายกลยุทธ์ระดับธุรกิจ คือ มุ่งสร้างความแตกต่าง

4.6.2 กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management strategy) บุคลากรของธนาคารฯ ถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญสำหรับการให้บริการลูกค้า เพื่อให้บุคลากรของธนาคารฯ ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลและเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์สูงสุดต่อธนาคารฯ และลูกค้าผู้รับบริการ จึงควรใช้ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ซึ่งประกอบด้วย 4 กระบวนการ ดังแสดงในภาพที่ 4.4



ภาพที่ 4.4 แสดงระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)

จากภาพประกอบที่ 4.4 ธนาคารควรใช้ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานบุคลากรในองค์กร ซึ่งประกอบด้วย 4 กระบวนการ ได้แก่

1) การวางแผนการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นช่วงสำคัญ ที่ธนาคารฯ ต้องให้ความสำคัญกับการกำหนดเป้าหมายในระดับบุคคล เพื่อให้ผลผลิตและผลลัพธ์ของงานที่ได้สอดคล้องและส่งผลต่อเป้าหมายและความสำเร็จของธนาคารฯ อย่างแท้จริง

2) การพัฒนาผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการวางแผนการพัฒนาความรู้ ทักษะและสมรรถนะของพนักงานให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น เนื่องจากปัญหาหนึ่งที่พบคือ บุคลากรไม่ได้รับการพัฒนาอย่างเหมาะสมหรือไม่มีการกำหนดการพัฒนาอย่างจริงจังดังนั้น จึงแก้ปัญหานี้โดยการกำหนดให้มีการวางแผนการพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้ชัดเจนเมื่อเริ่มรอบการประเมินและทำการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ควบคู่ไปกับการติดตามผลการปฏิบัติงานตลอดรอบการประเมิน อีกทั้งยังต้องกำหนดการวัดและบันทึกความสำเร็จของกิจกรรมการพัฒนาด้วยอย่างชัดเจนการพัฒนานี้นอกจากจะมีประโยชน์โดยตรงกับบุคลากรและข้อมูลในการพัฒนาที่ได้รับการบันทึกไว้ยังสามารถใช้เป็นแนวทางให้ผู้รับผิดชอบด้านการพัฒนาของหน่วยงานทราบ

ความต้องการของการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานในธนาคาร และสามารถวางแผนพัฒนาอย่างเป็นระบบและตรงตามความต้องการ

3) การติดตามผลการปฏิบัติงานหลังจากที่มีการวางแผนการปฏิบัติงาน และการวางแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงานแล้ว ผู้บังคับบัญชาจะต้องใช้เวลาตลอดรอบการประเมิน เป็นโอกาสในการติดตาม ดูแล ให้คำชมเชย คำปรึกษา การสอนงาน การสังเกตปัญหาและข้อเสนอแนะในการแก้ไข รวมถึงการติดตามคุณภาพงานความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้วย โดยทั้งหมดนี้จะมีการบันทึกการติดตามดูแลเอาไว้ การติดตามดูแลการปฏิบัติงานนี้ เมื่อกระทำอย่างใกล้ชิด ต่อเนื่อง เหมาะสม การสื่อสารที่มีประสิทธิผลก็จะเกิดขึ้นทั้ง 2 ทาง ทั้งจากหัวหน้าสู่ลูกน้องและลูกน้องสู่หัวหน้า หัวหน้าและลูกน้องได้มีโอกาสพูดคุยกันมากขึ้น สร้างความสัมพันธ์และบรรยากาศที่ดีในการทำงานและสร้างความเข้าใจในการทำงานร่วมกันอยู่ตลอดเวลาผลการปฏิบัติงานที่ได้ก็เป็นที่น่าพอใจทั้ง 2 ฝ่าย

4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการประเมินเพื่อให้ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่าผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร อยู่ในระดับใด เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำคัญประกอบการพิจารณาด้านต่างๆ เช่นการให้รางวัลหรือการให้ผลตอบแทนที่เหมาะสม การปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน วิธีการทำงาน หรือเครื่องมือที่ช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ผลการประเมินการปฏิบัติงานยังชี้ให้เห็นถึงช่องว่างระหว่างเป้าหมายที่ตั้งไว้ กับผลการปฏิบัติงานจริงที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นข้อมูลสำคัญในการหาสาเหตุซึ่งอาจมาจากทั้งระดับบุคคล เช่น สมรรถนะและความรู้ในงาน หรือระดับองค์กร เช่น กระบวนการทำงาน หรือเครื่องมือที่ช่วยสนับสนุนการทำงาน เป็นต้นผลการประเมินสมรรถนะ หากทำอย่างถูกต้อง และมีการกระจายของข้อมูลที่ได้รับอย่างเพียงพอแล้ว จะนำมาซึ่งข้อมูลที่เชื่อถือได้ โดยสามารถบ่งชี้ถึงชุดพฤติกรรมพึงประสงค์ หรือสมรรถนะที่เป็นจุดเด่นและจุดด้อยของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนได้ ทั้งนี้เพื่อนำไปกำหนดวิธีการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานและกำหนดเป้าหมายการทำงานได้อย่างเหมาะสมสำหรับการบริหารผลการปฏิบัติงานในรอบต่อไป

**4.6.3 กลยุทธ์ด้านการวิจัยและพัฒนา (Research and development strategy)** เพื่อให้ธนาคารฯ มีผลิตภัณฑ์และบริการที่สามารถแข่งขันได้ในตลาด จึงควรให้ความสนใจการวิจัยและพัฒนาเพื่อมุ่งสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์และบริการ โดยธนาคารฯ ควรเลือกใช้ Combination R&D Strategy ซึ่งเป็นกลยุทธ์ในการวิจัย และพัฒนาที่ผสมผสานกลยุทธ์ด้าน Innovative R&D Strategy ในการวิจัย และพัฒนาผลิตภัณฑ์ และบริการใหม่ๆ โดยมุ่งเน้นให้สินค้าและบริการเกิดความแตกต่างจากคู่แข่งและทำให้ลูกค้ามีทางเลือกสำหรับสินค้าและบริการใหม่ๆอยู่ตลอดเวลา

Protective R&D Strategy เป็นกลยุทธ์ในการวิจัย และพัฒนาที่มุ่งเน้นการวิจัยเพื่อปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ ที่เปลี่ยนไปตามความต้องการของลูกค้า และ Catch-Up R&D Strategy เป็นกลยุทธ์ในการวิจัย และพัฒนาเพื่อหารูปแบบของผลิตภัณฑ์และบริการ ตามรูปแบบของกลุ่มแข่งขัน นั่นคือ ถ้าบริษัทคู่แข่งมีผลการดำเนินงานที่ดี ผู้บริหารควรที่จะทำการวิจัย และนำผลที่ได้มาปรับปรุง เปลี่ยนแปลงการดำเนินงานให้เหนือคู่แข่ง

#### 4.7 สรุปกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)

จากการศึกษาการวิเคราะห์กลยุทธ์และการกำหนดกลยุทธ์เพื่อรักษาลูกค้ากลุ่มวิสาหกิจรายย่อย (SME-Retail) ให้กับธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) กำหนดกลยุทธ์ได้ดังนี้

**4.7.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร** ที่เหมาะสมกับธนาคารฯ คือกลยุทธ์ด้านการเติบโต (Growth Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่วางไว้เพื่อการเจริญเติบโต และความอยู่รอด อันจะนำมาซึ่งรายได้ที่สูงขึ้น โดยเลือกใช้กลยุทธ์ในการแข่งขันคือการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) เพื่อขยายฐานลูกค้าไปยังกลุ่มลูกค้าผู้ประกอบการในกลุ่มเริ่มต้น (SME Start up) เน้นบริการให้คำแนะนำลูกค้าตั้งแต่เริ่มธุรกิจ เป็นการช่วยเหลือทางการเงินรวมถึงคำปรึกษาต่างๆ ที่ไม่ใช่การเงิน และการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการให้มีความหลากหลายเพื่อตอบสนองได้ตรงความต้องการของลูกค้า และพัฒนาผลิตภัณฑ์ Retention Program เพื่อป้องกันลูกค้า Refinance

**4.7.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ** กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation) ยังคงใช้เป็นกลยุทธ์หลักเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน อันเนื่องมาจากผลิตภัณฑ์และบริการของธนาคารพาณิชย์แต่ละแห่งมีรูปแบบที่คล้ายคลึง ดังนั้นการสร้างความเป็นพิเศษในตัวผลิตภัณฑ์และบริการ รวมถึงการสร้างมูลค่าส่วนเพิ่มเหนือกว่าคู่แข่ง โดยใช้จุดแข็งเรื่องความสามารถในการพัฒนาธนาคารสู่เวทีระดับโลก มาสร้างความน่าเชื่อถือที่สามารถส่งต่อความมีคุณภาพและมาตรฐานของผลิตภัณฑ์และบริการ

**4.7.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่** ที่สนับสนุนกับกลยุทธ์ระดับองค์กร และกลยุทธ์ระดับธุรกิจ มีกลยุทธ์หลัก 3 ด้านดังนี้ ได้แก่

- กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing strategy) โดยใช้เครื่องมือทางการตลาดในการสร้างความสามารถทางการแข่งขัน ได้แก่ Segmentation Target Market และ กล



ยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix 7Ps) เพื่อเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันของ  
ธนาคารในทุกมิติ ทั้งทางด้าน ผลผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย การส่งเสริมทางการตลาด  
บุคลากร การสร้างนำและการนำเสนอลักษณะทางกายภาพ และกระบวนการ

- กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management strategy) เพื่อพัฒนาบุคลากรของธนาคารให้มีศักยภาพมากยิ่งขึ้น รวมไปถึงสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

- กลยุทธ์ด้านการวิจัยและพัฒนา (Research and development strategy) เพื่อให้ธนาคารมีผลิตภัณฑ์และบริการที่แตกต่างจากคู่แข่ง และสามารถสร้างผลิตภัณฑ์และบริการที่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้

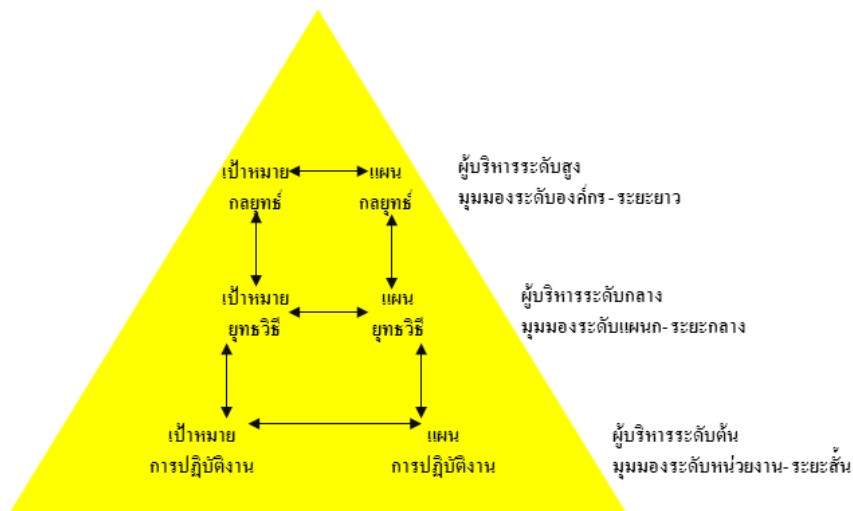


## บทที่ 5 การประยุกต์ใช้กลยุทธ์

หลังจากที่มีการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินการแก้ไขปัญหาของธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) เรื่องลูกค้าวิสาหกิจรายย่อย (SME-Retail) ปิดบัญชีเพื่อ Refinance ไปใช้บริการธนาคารอื่นการแปลงแนวทางดำเนินการกลยุทธ์จากทฤษฎีไปสู่แนวทางปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ผลได้นั้น ต้องมีการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจริง โดยการจัดทำแผนการดำเนินงาน การวางแผนเป็นกระบวนการกำหนดเป้าหมาย และจำเป็นต้องมีเครื่องมือทางกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องและมีประสิทธิภาพมาช่วย โดยเครื่องมือที่ผู้ศึกษาเลือกนำมาใช้ คือ การนำแนวทางกลยุทธ์ที่วางไว้มาแบ่งกลุ่มและกำหนดความเชื่อมโยง สร้างให้เกิดเป็นแผนที่ยุทธศาสตร์ หรือ Strategy Map แล้วจึงนำไปผนวกเข้ากับการวัดผลการปฏิบัติงานแบบสมดุล หรือ Balanced Scorecard เพื่อกำหนดดัชนีชี้วัดคุณภาพการดำเนินการ หรือ Key Performance Indicators; KPIs เพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์หรือแนวทางการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในทุกด้าน อันส่งผลให้ธนาคารกรุงศรีอยุธยา ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

### 5.1 ระดับของเป้าหมายและแผน

เป้าหมายและแผนมีความเกี่ยวพันอย่างใกล้ชิด ถึงแม้ว่าองค์กรจะมีการกำหนดเป้าหมายระดับกลยุทธ์ ระดับยุทธวิธี และระดับปฏิบัติการ เป้าหมายเหล่านี้จะไม่มี ความหมายหากผู้บริหารไม่ได้พิจารณาว่าเป้าหมายเหล่านี้จะบรรลุได้อย่างไร ดังนั้นแผนจะเป็นวิถีทางที่ถูกนำไปใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย แผนจะแตกต่างกันตามระดับภายในองค์กรและระดับของการใช้ แสดงดังภาพที่ 5.1



ภาพที่ 5.1 แสดงระดับของเป้าหมายและแผน

แผนกลยุทธ์ (Strategic Plans) จะเป็นแผนระยะยาวที่ครอบคลุมระยะเวลา 3-5 ปีหรือมากกว่า โดยทั่วไปแผนจะถูกกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงร่วมปรึกษากับคณะกรรมการบริษัทและผู้บริหารระดับกลาง เพื่อกำหนดรายละเอียดที่จะทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายระดับกลยุทธ์ จะเป็นการพิจารณาว่าบริษัทจะตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างไร จะจัดสรรทรัพยากรอย่างไร และจะดำเนินการอย่างไรเพื่อให้ถึงเป้าหมายกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ

แผนยุทธวิธี (Tactical Plans) จะเป็นแผนระยะกลางที่ครอบคลุมระยะเวลา 1-3 ปี จะกำหนดโดยผู้บริหารระดับกลางร่วมกันกับผู้บริหารระดับต้น เพื่อกำหนดการกระทำที่สนับสนุนการดำเนินแผนกลยุทธ์ และการบรรลุเป้าหมายยุทธวิธี

แผนการปฏิบัติงาน (Operational Plans) จะเป็นแผนมุ่งระยะสั้น ที่มักจะไม่เกินหนึ่งปี ซึ่งจะกระทบอย่างมากต่อกิจกรรมประจำวันของผู้บริหาร เป็นการกำหนดการกระทำที่สนับสนุนการดำเนินแผนยุทธวิธี และการบรรลุเป้าหมายการปฏิบัติงาน โดยมีพื้นฐานสองอย่างคือแผนการกระทำ (Action Plans) และแผนการโต้ตอบ (Reaction Plans) การเลือกใช้ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อม

กรณีศึกษาปัญหาของธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ที่ลูกค้าสินเชื่อบริษัทรายย่อย (SME-Retail) ปิดบัญชีเพื่อ Refinance ไปใช้บริการธนาคารอื่นจากกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ในบทที่ 4 การประยุกต์ใช้สามารถกำหนดแผนได้เป็น 2 ระยะคือ

## 5.2 เป้าหมายและแผนของธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)

### 5.2.1 แผนระยะสั้นที่ต้องได้รับการแก้ไขอย่างเร่งด่วน

เป้าหมาย : มีผลิตภัณฑ์รองรับลูกค้าที่ต้องการ Refinance ไปใช้บริการธนาคารอื่น (Retention Program)

การดำเนินงาน :

- ให้ทีมงานพัฒนาผลิตภัณฑ์คิดค้นผลิตภัณฑ์และบริการที่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้

- ทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ธนาคารต้องมีการทบทวนความสามารถของผลิตภัณฑ์และบริการของธนาคารฯ ว่ายังสามารถแข่งขันได้อยู่หรือไม่ และมีการปรับเปลี่ยนผลิตภัณฑ์และบริการให้เหมาะสมกับสถานการณ์ทั่วไป และความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป

- ทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ ทำงานร่วมกับทีมบริหารความเสี่ยง ในการปรับปรุงหลักเกณฑ์และเงื่อนไขในการพิจารณาอนุมัติวงเงินสินเชื่อใหม่ การเพิ่มวงเงินการปรับลดอัตราดอกเบี้ย และการประเมินราคาหลักประกัน ให้สามารถแข่งขันได้กับคู่แข่งภายในอุตสาหกรรม

- ทีมพัฒนากระบวนการ ทำงานร่วมกับทีมบริหารความเสี่ยงในการปรับปรุงกระบวนการและขั้นตอนในการอนุมัติวงเงินสินเชื่อใหม่ การเพิ่มวงเงินการปรับลดอัตราดอกเบี้ย และการประเมินราคาหลักประกัน ให้มีความรวดเร็ว ลดความซ้ำซ้อน สามารถติดตามผลความคืบหน้าได้ และกำหนดระยะเวลาดำเนินการในแต่ละกรณีให้สั้นลงจากที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

### 5.2.2 แผนระยะกลางเพื่อรองรับกลยุทธ์การเติบโต

เป้าหมาย : เพื่อให้ธนาคารฯ สามารถส่งมอบบริการที่เป็นเลิศให้กับลูกค้า

การดำเนินงาน :

- ฝ่ายพัฒนาบุคลากรและหัวหน้างาน ร่วมกันพัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญในงานทั้งด้านความรู้และทักษะ และที่สำคัญคือ ปลูกฝังความเต็มใจให้บริการให้เกิดกับบุคลากรทุกคนในธนาคารฯ

- ฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์ คิดค้นและพัฒนาช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ของธนาคารฯ ให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่ง และพัฒนาให้มีความแตกต่างจากคู่แข่ง

- ฝ่ายพัฒนาช่องทางสาขา สำรวจพื้นที่ที่มีศักยภาพเพื่อเปิดสาขาของธนาคารกรุงศรีอยุธยาฯ ให้ครอบคลุมกลุ่มลูกค้าผู้ใช้บริการและลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย

### 5.3 เครื่องมือวิธีการบริหารจัดการกลยุทธ์

การที่องค์กรจะเดินหน้าไปสู่ความสำเร็จได้นั้น จำเป็นต้องมีวิธีการบริหารจัดการกลยุทธ์เพื่อที่จะเชื่อมโยง วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และเป้าหมายขององค์กรให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน หากแนวทางการทำงานของคนในองค์กรยังเป็นแบบแยกส่วนอยู่ ก็เหมือนกับว่ายังมีช่องว่างที่ยังรอการเชื่อมโยง จากกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัตินั่นเอง ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องมีแผนที่กลยุทธ์ ที่จะบอกถึงทิศทางและการเชื่อมโยงเป้าหมายต่าง ๆ ขององค์กรในแต่ละด้านนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมนั่นเอง ดังนั้นจำเป็นต้องมีแผนที่ยุทธศาสตร์ที่บอกถึงทิศทางและการเชื่อมโยงเป้าหมายต่าง ๆ ขององค์กรในแต่ละด้านได้อย่างเป็นรูปธรรม

**แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)** คือ แผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงยุทธศาสตร์ขององค์กร ในรูปแบบของความสัมพันธ์ในเชิงของเหตุและผล อันเชื่อมโยงกันเป็นความสัมพันธ์ไปถึงผลลัพธ์ที่องค์กรปรารถนาใน 4 มิติ หรือ 4 มุมมอง ตามการวัดผลการปฏิบัติงานแบบสมดุล

**การวัดผลการปฏิบัติงานแบบสมดุล (Balance Scorecard)** เป็นกรอบแนวคิดในการบริหารจัดการกลยุทธ์ให้บรรลุผล โดยการแปลง (อธิบาย) กลยุทธ์ขององค์กรให้อยู่ในรูปแบบของใบคะแนน (Scorecard) ซึ่งประกอบด้วยกลุ่ม (มิติ) ของเป้าประสงค์และตัวชี้วัดผลงาน 4 กลุ่มด้วยกัน โดยที่เป้าประสงค์ใน 4 กลุ่มนี้มีความสัมพันธ์กันในเชิงเหตุและผลความสัมพันธ์กันในเชิงเหตุและผลใน ใบคะแนนนี้ยังครอบคลุมถึงกิจกรรม (เหตุ) ที่จำเป็นในการทำให้เป้าประสงค์บรรลุตามเป้าหมาย (ผล) และใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวัดและบริหารจัดการกลยุทธ์ Balanced Score Card เป็นแนวความคิดของ Professor Robert Kaplan และ Dr. David Norton ซึ่งได้เสนอแนวคิดในเรื่องการประเมินผลขององค์กรในภาคเอกชนไว้ 4 ด้านคือ

1. มุมมองทางการเงิน (Financial Perspective) เป็นจุดร่วมของการวัดในมุมมองอื่นๆ ตัวชี้วัดที่นิยมใช้ มักจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการเพิ่มรายได้ การลดต้นทุน การเพิ่มผลผลิต การใช้ประโยชน์ทรัพย์สิน การลดความเสี่ยง

2. มุมมองทางด้านลูกค้า (Customer Perspective) การแข่งขันในปัจจุบัน หัวใจอยู่ที่ความเข้าใจความต้องการของลูกค้าเป็นวิธีการคิดที่เปลี่ยน ความสนใจจากภายในจากที่เน้นผลผลิตและการพัฒนาเทคโนโลยีมาสู่ภายนอกในการให้ความสนใจต่อลูกค้า สิ่งที่ต้องให้ความสำคัญคือความสามารถในการดึงดูดลูกค้าใหม่ให้เข้ามาใช้สินค้าบริการ ความสามารถในการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าที่มีอยู่ให้ยืนยาว ความสามารถในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ผลกำไรสุทธิที่ได้จากลูกค้า เมื่อหักรายจ่ายต้นทุนในการบริการลูกค้าแล้ว

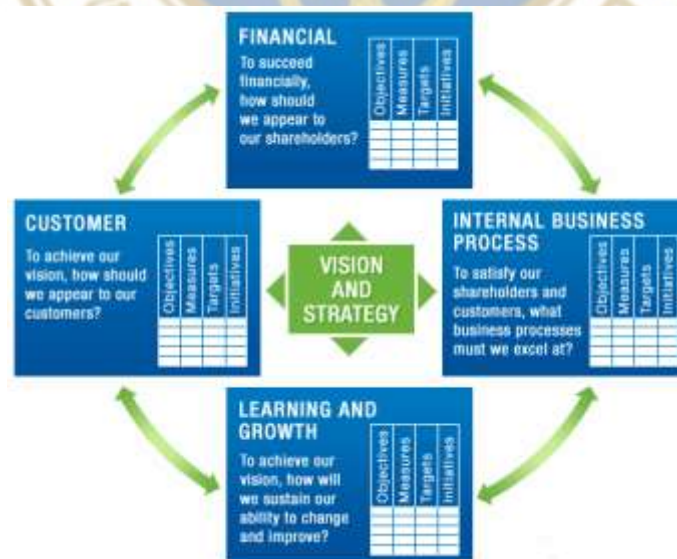
3. มุมมองทางด้านกระบวนการ (Internal-Business – Process Perspective) เป็นการวัดที่ดูถึงความสมบูรณ์ของกระบวนการทำงานภายในองค์กร เป็นการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการ

ทำงานเพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าขององค์กร แตกต่างจากการวัดประเมินผลแบบเดิมที่มุ่งเน้นประโยชน์เพื่อการควบคุม

4. มุมมองทางด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective) เป็นการวัดองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญของ 3 มุมมองแรก เป็นการลงทุนเพื่ออนาคต และเป็นประโยชน์ในระยะยาวแก่องค์กรมากกว่าเน้นผลเฉพาะหน้า มีองค์ประกอบย่อยที่ใช้ในการวัด 3 ด้าน คือ ความสามารถของพนักงาน ความสามารถของระบบข้อมูลข่าวสาร บรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน

การประเมินองค์กรใน 4 มิติ อาศัยการวัดหรือการประเมินผลอันจะช่วยให้องค์กรมีความสอดคล้องและมีทิศทางเดียวกัน ซึ่งการมุ่งเน้นความสำเร็จขององค์กรจะต้องพิจารณาจากตัวชี้วัดทั้ง 4 ด้าน โดยแต่ละด้านจะต้องประกอบด้วย

1. วัตถุประสงค์ (Objective) คือ สิ่งที่องค์กรมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุ
2. ตัวชี้วัด (Measures หรือ KPI) คือ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ และตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่
3. เป้าหมาย (Target) คือ เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุในตัวชี้วัด
4. สิ่งที่จะทำ (Initiatives) คือ แผนงาน โครงการ หรือ กิจกรรมที่องค์กรจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ



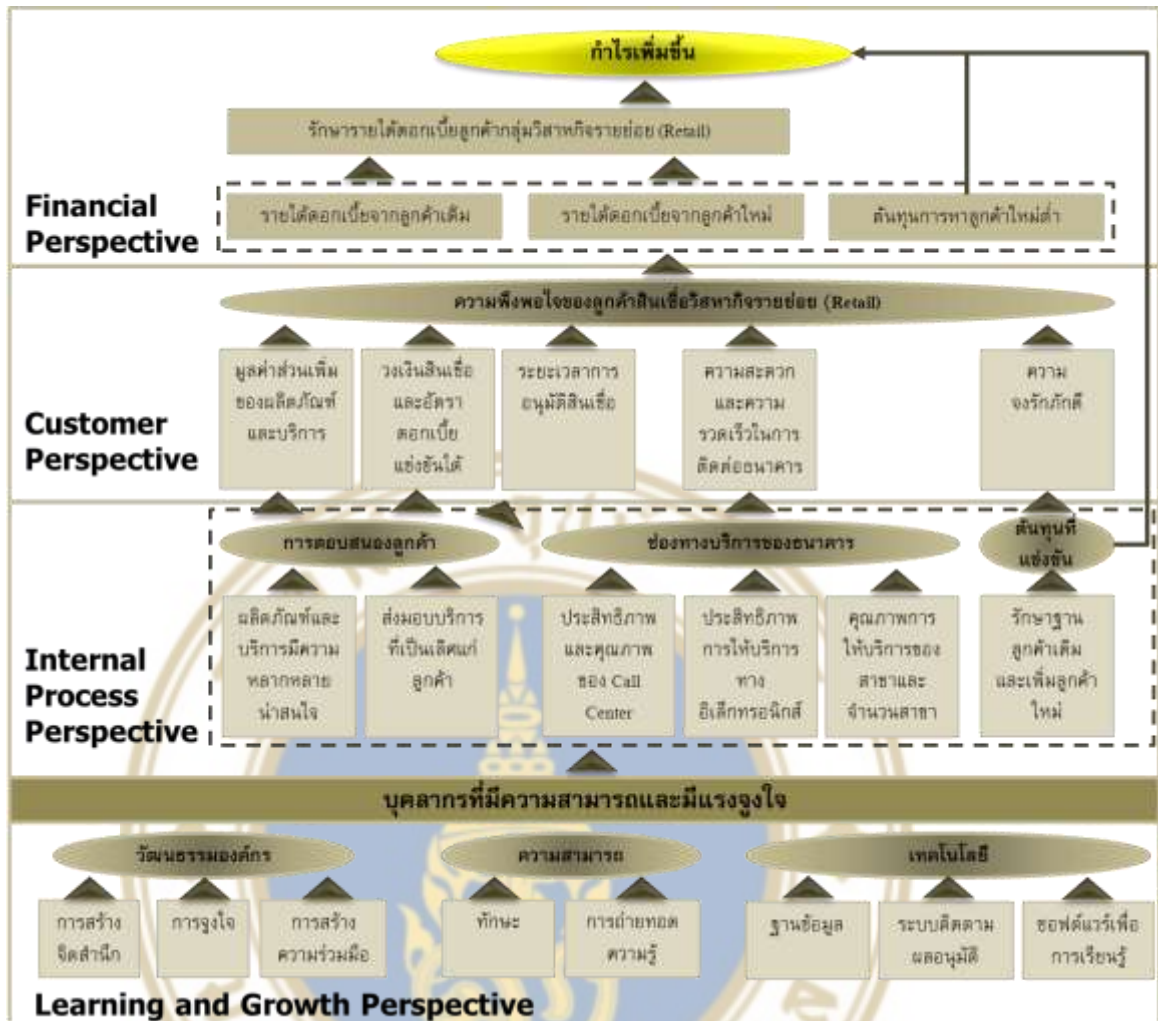
ภาพที่ 5.2 แสดง Balanced scorecard ในมุมมองทั้ง 4 ด้าน

การนำกลยุทธ์ไปใช้มีองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องคือ ปัจจัยด้านบุคคล และปัจจัยด้านการดำเนินงาน โดยปัจจัยทางด้านบุคคลให้ความสำคัญในภาวะความเป็นผู้นำ ความสามารถในการวางแผน และการดำเนินกลยุทธ์การจัดการและการนำไปปฏิบัติให้สำเร็จ สิ่งที่ต้องดำเนินการในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ คือ

1. การถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ออกมาเป็นแผนปฏิบัติการ (Action plan) หรือโครงการ (Project) โดย 1 กลยุทธ์ไม่จำเป็นจะต้องถอดออกมาเป็น 1 โครงการ เพราะในความเป็นจริงแล้ว สามารถรวมหลาย ๆ กลยุทธ์แล้วถอดออกมาเป็น 1 โครงการได้
2. เตรียมแนวทางการบริหารกลยุทธ์ ทั้งด้านกระบวนการ โครงสร้าง เทคโนโลยี และคน ตามแนวทางของ Kaplan & Norton ในเรื่อง Balanced Scorecard

#### 5.4 การประยุกต์ใช้เครื่องมือบริหารจัดการกลยุทธ์

เพื่อแก้ไขปัญหาของธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ผู้ศึกษาได้ประยุกต์ใช้เครื่องมือแผนที่ยุทธศาสตร์ โดยนำมาเชื่อมโยงกับ BSC ดังภาพที่ 5.3 เพื่อนำไปสู่เป้าหมายในการรักษฐานลูกค้ากลุ่มสินเชื่อวิสาหกิจรายย่อย (SME-Retail) เพื่อเพิ่มรายได้ดอกเบี้ยของธนาคารฯ



ภาพที่ 5.3 แสดงแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ของธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)

แผนที่ยุทธศาสตร์นั้นเริ่มต้นกำหนดแผนดำเนินงานที่มีมิติแรกคือมิติด้านการเงินต่อไปยังมิติด้านลูกค้ามิติด้านกระบวนการภายในและมิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนาตามลำดับซึ่งผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะส่งผลย้อนกลับทางจากมิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนามาสู่มิติด้านการเงินในที่สุดโดยแต่ละมิติมีรายละเอียดกิจกรรมดำเนินงานจุดมุ่งหมายและดัชนีชี้วัดคุณภาพการดำเนินงานจากแผนการดำเนินงานที่กล่าวมาข้างต้น ธนาคารฯ สามารถวางแผนกลยุทธ์ไปใช้งานจริง การควบคุมให้ธนาคารฯ นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง มีการติดตามผลและการประเมินผล โดยใช้เครื่องมือ Balance Scorecard (BSC) โดยการกำหนดตัวชี้วัด ซึ่งได้แสดงไว้เป็นตัวอย่าง ดังตารางที่ 5.1– 5.4



ตารางที่ 5.1 แสดงตัวอย่างแบบการกำหนดและวิธีการวัดผลด้านการเงิน

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	ข้อมูลปัจจุบัน (Base line data)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน (Initiative)
เพิ่มรายได้	รายได้ดอกเบี้ย เพิ่มขึ้น (บาท)	45,000 ล้านบาท	60,000 ล้านบาท	รักษาลูกค้าเดิมและ เพิ่มลูกค้าใหม่
เพิ่มยอดขาย	วงเงินให้สินเชื่อ เพิ่มขึ้น (บาท)	801,551.70 ล้านบาท ในปี 2556	900,000 ล้านบาท	รักษาลูกค้าเดิมและ เพิ่มลูกค้าใหม่
รักษารฐานลูกค้า เดิม	ร้อยละของวงเงินที่ สามารถรักษาลูกค้า Refinance Out ให้ เปลี่ยนใจใช้วงเงินกับ ธนาคารต่อไป/ปี	ไม่มี	ร้อยละ 70	Retention Program

ตารางที่ 5.2 แสดงตัวอย่างแบบการกำหนดและวิธีการวัดผลด้านลูกค้า

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	ข้อมูลปัจจุบัน (Base line data)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน (Initiative)
ผลิตภัณฑ์และ บริการตอบสนอง ความต้องการของ ลูกค้า	ส่วนแบ่งการตลาด วงเงินให้สินเชื่อ SME เพิ่มขึ้น (%)	8.44% ในปี 2557	>10%	พัฒนาผลิตภัณฑ์ และบริการให้มี ความหลากหลาย และน่าสนใจ
รักษารฐานลูกค้า	ร้อยละวงเงินที่ลูกค้า ใช้บริการต่อกับ ธนาคารเทียบกับ วงเงินขอ Refinance out	ไม่มี	ร้อยละ 50	Retention Program

ตารางที่ 5.2 แสดงตัวอย่างแบบการกำหนดและวิธีการวัดผลด้านลูกค้า (ต่อ)

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	ข้อมูลปัจจุบัน (Base line data)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน (Initiative)
การบริการเป็น เลิศ	การวัดระดับการ สนับสนุนของลูกค้า จาก NPS Score <sup>7</sup> (คะแนนเต็ม 10)	7.6 คะแนน	8.5 คะแนน	ยกระดับคุณภาพการ ให้บริการทุก ช่องทาง ได้แก่ Call Center สาขา พัฒนาบริการและ เพิ่มประสิทธิภาพ การให้บริการทาง อิเล็กทรอนิกส์

<sup>7</sup> NPS ย่อมาจากคำว่า Net Promoter Score คือค่าสุทธิของลูกค้าผู้ซึ่งจะแนะนำองค์กรเราต่อคนรอบข้างว่าให้ใช้บริการของเราเป็นตัวชี้วัดหนึ่งที่น่าสนใจ ในปัจจุบันในการวัดผลเรื่องของคุณภาพบริการต่อความผูกพันระยะยาวของลูกค้าซึ่งในสาขามือถือต่างๆ ที่นำ NPS มาใช้เป็นเครื่องมือวัดผลอยู่มาก

ตารางที่ 5.3 แสดงตัวอย่างแบบการกำหนดและวิธีการวัดผลด้านกระบวนการ

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	ข้อมูล ปัจจุบัน (Base line data)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน (Initiative)
ประสิทธิภาพการ พิจารณาอนุมัติ วงเงินสินเชื่อ	ระยะเวลาในการอนุมัติ (วัน)	15-30 วันทำ การ	7-14 วันทำ การ	ปรับปรุงกระบวนการ พิจารณาอนุมัติ สินเชื่อ
	ร้อยละของ NPL จาก ลูกค้าที่ได้รับการ อนุมัติเพิ่มวงเงินลดลง	ไม่มี	< 3%	
ประสิทธิภาพการ การพิจารณาปรับ ลดอัตราดอกเบี้ย	ระยะเวลาในการอนุมัติ (วัน)	15-45 วันทำ การ	7-14 วันทำ การ	ปรับปรุงกระบวนการ พิจารณาปรับลดอัตรา ดอกเบี้ย
	ร้อยละของการใช้ วงเงินเบิกเกินบัญชี ของลูกค้าSME-R	60-65%	>80%	
ประสิทธิภาพของ ผลิตภัณฑ์และ บริการ	ระยะเวลาที่ใช้ในการ พัฒนาผลิตภัณฑ์และ บริการ (วัน)	ไม่มี	1 เดือน	กำหนดแผนการออก ผลิตภัณฑ์และบริการ
	ร้อยละของลูกค้าที่ สมัครใช้บริการเทียบกับ เป้าหมาย	ไม่มี	ร้อยละ 70	
ความสะดวกใน การติดตามผล อนุมัติ	ร้อยละของจำนวนเรื่อง อนุมัติที่สามารถ ติดตามผลผ่านระบบ ได้ทันที	N/A	100%	นำระบบเทคโนโลยี สารสนเทศมาใช้ในการ แจ้งสถานะงาน

ตารางที่ 5.4 แสดงตัวอย่างแบบการกำหนดและวิธีการวัดผลด้านการเรียนรู้และการเติบโต

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	ข้อมูลปัจจุบัน (Base line data)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน (Initiative)
การพัฒนาทักษะ ของพนักงาน	จำนวนชั่วโมงในการ อบรมต่อปี	18 ชั่วโมง / ปี	30 ชั่วโมง / ปี	จัดแผนการอบรม อย่างต่อเนื่องให้ เหมาะสมกับลักษณะ งานของพนักงาน
สร้างแรงจูงใจให้ พนักงาน	สัดส่วนลูกจ้างที่ ออกจากงาน (%)	35%	< 20%	จัดกิจกรรมสร้าง แรงจูงใจในการ ทำงานทั้งภายในและ จากบริษัทภายนอก
	คะแนน Voice of the employee survey by Gallup (คะแนนเต็ม 5)	4.1 คะแนน	>4.6 คะแนน	จัดกิจกรรมพนักงาน สัมพันธ์
				สร้างบรรยากาศ ภายในธนาคารให้ เป็นสถานที่ที่น่า ทำงาน
การพัฒนา ผลิตภัณฑ์และ บริการ	ร้อยละค่าใช้จ่าย R&D ต่อรายจ่าย ทั้งหมด	ไม่มี	ร้อยละ 15	พัฒนาผลิตภัณฑ์และ บริการเพื่อตอบสนอง นโยบายการเป็นผู้นำ ในการสร้างความ แตกต่าง
การพัฒนา ปรับปรุงงานอย่าง ต่อเนื่อง	จำนวนข้อเสนอแนะ ต่อจำนวนพนักงาน	ไม่มี	20 เรื่อง/คน/ ปี	โครงการพัฒนา ปรับปรุงงานอย่าง ต่อเนื่องเพื่อให้ พนักงานมีส่วนร่วม ในการเสนอแนวคิด

การนำกลยุทธ์ไปดำเนินการจริง จะต้องเริ่มจากการวางแผน กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน ก่อนที่จะมีการจัดองค์กร และการตั้งการเพื่่มุ่งให้การทำงานบรรลุความสำเร็จ ส่วนการควบคุมจะติดขนานไปกับการวางแผนโดยตรง การติดตามผลที่สามารถวัดได้จะทำให้ธนาคารฯ สามารถทราบถึงสถานะความคืบหน้าของการนำกลยุทธ์ไปใช้ และตรวจสอบประสิทธิภาพ และผลการดำเนินงานเป็นระยะ หากพบว่าผลที่เกิดขึ้นไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ธนาคารฯ ก็จะสามารถที่จะปรับแผนการดำเนินงานได้อย่างทันท่วงที

ทั้งนี้การกำหนดแผนและการควบคุมต้องได้รับการสนับสนุนอย่างเต็มที่จากผู้บริหารระดับสูง รวมถึงทุกคนภายในองค์กรต้องมีส่วนร่วมรับรู้และให้การสนับสนุนในการนำระบบการประเมินไปใช้ เพื่อป้องกันการต่อต้าน แผนต้องมีการปรับเปลี่ยนตลอดเวลาเพื่อให้มีความเหมาะสมต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป

## 5.5 การจัดการความเสี่ยง

### แนวคิดการบริหารความเสี่ยง

ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง

1) ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหายทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามภารกิจและพันธกิจหลักขององค์กร

2) ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง สาเหตุของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการดำเนินงานหลักที่กำหนดไว้ ทั้งที่เป็นปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร

2.1) ปัจจัยภายใน เช่น ปัจจัยเสี่ยงด้านเทคโนโลยี ปัจจัยเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ปัจจัยเสี่ยง ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นต้น

2.2) ปัจจัยภายนอก เช่น ปัจจัยเสี่ยงทางการเมืองและสังคม ปัจจัยเสี่ยงทางการเงินและเศรษฐกิจ ปัจจัยเสี่ยงทางด้านกฎหมาย และปัจจัยเสี่ยงทางด้านสิ่งแวดล้อมและภัยธรรมชาติ

3) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยงและการวิเคราะห์เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

- โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

- ผลกระทบ หมายถึง ขนาดของความรุนแรง ความเสียหายที่จะเกิดขึ้น หากเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยง

- ระดับของความเสี่ยง หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมิน โอกาส และผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งออกเป็น 4 ระดับคือ ความเสี่ยงสูงมาก ความเสี่ยงสูง ความเสี่ยง ปานกลาง และความเสี่ยงต่ำ

4) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง การกำหนดนโยบาย โครงสร้าง และกระบวนการ เพื่อให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรนำไปปฏิบัติในการกำหนดกลยุทธ์และปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กร โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงจะสัมฤทธิ์ผลได้ องค์กรจะต้องสามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ประเมินผลกระทบต่อองค์กร และกำหนดวิธีการจัดการที่เหมาะสมให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในระดับหนึ่งว่าผลการดำเนินงานตามภารกิจต่างๆ จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

5) การจัดการความเสี่ยง หมายถึง แนวทางในการลดโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์หรือความเสี่ยง หรือ ลดผลกระทบความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance)

6) การติดตามประเมินผล หมายถึง เพื่อให้เป็นระบบบริหารความเสี่ยงที่สมบูรณ์ หน่วยงานจะต้องมีการติดตามผลระหว่างดำเนินการตามแผน และทำการสอบทานว่าแผนจัดการความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพดีให้คงดำเนินการต่อไป เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้มีความเพียงพอเหมาะสม มีการปฏิบัติตามจริง ข้อบกพร่องที่พบได้รับการแก้ไขอย่างเหมาะสมและทันเวลานอกจากนี้ควรกำหนดให้มีการประเมินความเสี่ยงซ้ำอีกอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง เพื่อดูว่าความเสี่ยงใดอยู่ในระดับที่ยอมรับได้แล้ว หรือมีความเสี่ยงใหม่เพิ่มขึ้นมาอีกหรือไม่

7) การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร(ERM: Enterprise-wide Risk Management) หมายถึง การบริหารความเสี่ยงโดยประสาน โครงสร้างองค์กร กระบวนการ/กิจกรรมตามภารกิจ และวัฒนธรรมองค์กรเข้าด้วยกันโดยมีลักษณะที่สำคัญ ได้แก่

- การผสมผสานและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยการบริหารความเสี่ยงควรสอดคล้องกับ แผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ วัตถุประสงค์ การตัดสินใจ และสามารถนำไปใช้กับองค์ประกอบอื่นๆ ในการบริหารองค์กร

- การพิจารณาความเสี่ยงทั้งหมด โดยครอบคลุมความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ได้แก่ ความเสี่ยงเกี่ยวกับ กลยุทธ์ การดำเนินงาน การรายงาน และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ซึ่งความเสี่ยงเหล่านี้ อาจทำให้เกิดความเสียหาย ความไม่แน่นอน และโอกาส รวมถึงการมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ และความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- การมีความคิดแบบมองไปข้างหน้า โดยบ่งชี้ความเสี่ยงอะไรที่อาจจะเกิดขึ้นบ้าง และหากเกิดขึ้นจริงจะมีผลกระทบอย่างไรต่อวัตถุประสงค์ เพื่อให้องค์กรได้มีการเตรียมการบริหารความเสี่ยง

- การได้รับการสนับสนุนและมีส่วนร่วม โดยทุกคนในองค์กรตั้งแต่ระดับคณะกรรมการ ผู้บริหารระดับสูง และพนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยง

## 5.6 การจัดการความเสี่ยงในการดำเนินงานของธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)

การบริหารจัดการความเสี่ยงที่ในที่นี้ หมายถึง การบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีต่อเป้าหมายการเพิ่มกำไรของธนาคาร โดยการรักษารายได้ดอกเบี้ยที่ได้จากลูกค้ากลุ่มวิสาหกิจรายย่อย (SME-Retail)

**5.6.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)** ธนาคารฯ ต้องพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง ให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่ธนาคารฯ ขอมรับได้ เพื่อวางเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงของธนาคารฯ ได้อย่างชัดเจนและเหมาะสม

วัตถุประสงค์ของธนาคารฯ ที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาลูกค้ากลุ่มวิสาหกิจรายย่อย Refinance ไปใช้บริการธนาคารอื่น แสดงในตารางที่ 5.5

ตารางที่ 5.5 แสดงวัตถุประสงค์ซึ่งเป็นเป้าหมายของธนาคารกรุงศรีอยุธยาฯ

เรื่อง	วัตถุประสงค์
การป้องกันลูกค้า Refiance ไปใช้บริการธนาคารอื่น	เพื่อรักษารายได้ดอกเบี้ยจากลูกค้ากลุ่มวิสาหกิจรายย่อย (SME-Retail)

**5.6.2 การระบุความเสี่ยง (Identify Risks)** เป็นการรวบรวมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงานทั้งปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกธนาคารฯ และเมื่อเกิดขึ้นแล้วส่งผลให้ธนาคารฯ ไม่บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย

**ความเสี่ยง (Risk Factor)** หมายถึง โอกาสที่จะเกิดการผิดพลาดความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบหรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายธนาคารฯ

**ปัจจัยเสี่ยง** หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด

**ตารางที่ 5.6** แสดงการระบุความเสี่ยง (Identify Risks) และปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) ของธนาคารฯ

เรื่อง	วัตถุประสงค์	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง
การป้องกัน ลูกค้า Refiance ไป ใช้บริการ ธนาคารอื่น	เพื่อรักษา รายได้ ดอกเบี้ยจาก ลูกค้ากลุ่ม วิสาหกิจราย ย่อย	-ธนาคารอื่น ให้วงเงิน สินเชื่อสูง กว่า -ธนาคารอื่น ให้อัตรา ดอกเบี้ยต่ำ กว่า	-ผลิตภัณฑ์ไม่สามารถแข่งขันได้ -ไม่มีผลิตภัณฑ์แข่งขัน -พนักงานไม่มีความสามารถในการออกผลิตภัณฑ์ให้สามารถแข่งขันได้	Operational Risk
			-นโยบายธนาคารฯ ไม่สนับสนุน ให้ออกผลิตภัณฑ์เพื่อดึงลูกค้า (Retention Program)	Strategic Risk
การป้องกัน ลูกค้า Refiance ไป ใช้บริการ ธนาคารอื่น	เพื่อรักษา รายได้ ดอกเบี้ยจาก ลูกค้ากลุ่ม วิสาหกิจราย ย่อย	-ลูกค้าไม่ พอใจ ธนาคารกรุง ศรีฯ	-ไม่พอใจการบริการของพนักงาน -ไม่พอใจผลิตภัณฑ์และบริการ ของธนาคารฯ -ไม่พอใจกระบวนการดำเนินการ ของธนาคารฯ	Operational Risk
			-ไม่พอใจนโยบายของธนาคารฯ	Strategic Risk



ตารางที่ 5.6 แสดงการบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตซึ่งถือเป็นความเสี่ยงในการดำเนินงานที่มีต่อเป้าหมายของธนาคารฯ เหตุการณ์ดังกล่าวเป็นเหตุการณ์ถือว่าเป็นความเสี่ยงที่มีผลต่อเป้าหมายในการรักษารายได้ดอกเบี้ยจากลูกค้ากลุ่มวิสาหกิจรายย่อยเป็นผลมาจากปัจจัยภายในของธนาคารฯ โดยความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อธนาคารแบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk)

**5.6.3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)** หลังจากทำการบ่งชี้เหตุการณ์แล้ว ขั้นตอนต่อไปเป็นการระบุความเสี่ยงและนำมาวิเคราะห์เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อ การบรรลุเป้าหมายของธนาคารฯ โดยมีหลักเกณฑ์การให้คะแนนความรุนแรงของผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ดังแสดงในตารางที่ 5.7 เมื่อกำหนดหลักเกณฑ์ในการให้คะแนนแล้ว จึงได้ทำการประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตอันส่งผลกระทบต่อเป้าหมายของธนาคารฯ ดังแสดงในตารางที่ 5.8

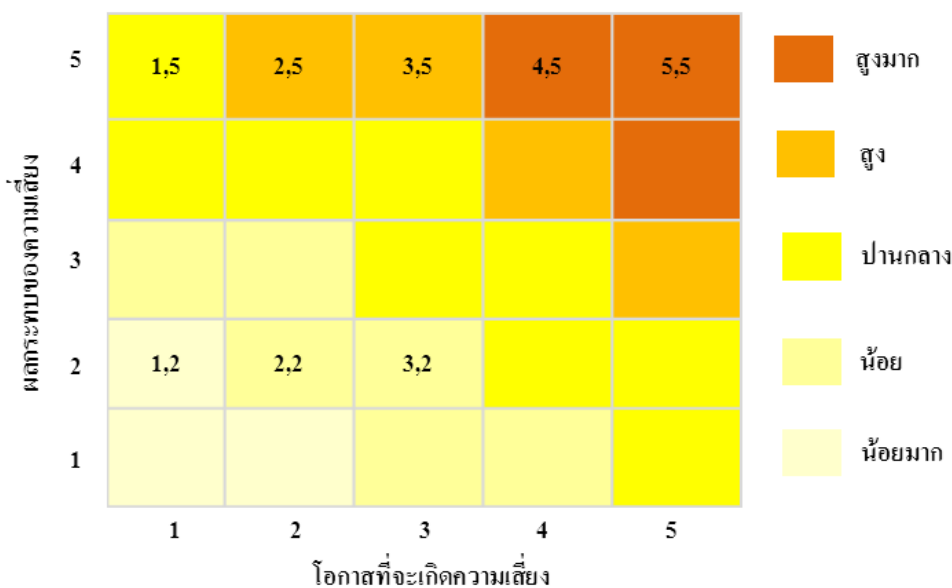
ตารางที่ 5.7 แสดงหลักเกณฑ์การให้คะแนนความรุนแรงของผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย

ประเด็นในการพิจารณาความรุนแรงของผลกระทบ	1 = น้อยมาก	2= น้อย	3 = ปานกลาง	4 = สูง	5 = สูงมาก
มูลค่าความเสียหาย	< 1 หมื่นบาท	1 - 3.5 หมื่นบาท	3.5 - 5 หมื่นบาท	5 - 7 หมื่นบาท	>7หมื่นบาท
ความพึงพอใจของลูกค้า	>80%	60-80%	40-60%	20-40%	<20%
จำนวนลูกค้าสินเชื่อ SME-Retail ที่ขอRefinance และได้รับผลกระทบ	<1%	1-2%	2-4%	4-5%	>5%
จำนวนผู้ร้องเรียน/เดือน (กรณีไม่ได้รับอนุมัติวงเงินสินเชื่อเพิ่ม)	< 1 ราย / เดือน	1-2 ราย / เดือน	3-4 ราย / เดือน	4-5 ราย / เดือน	>5 ราย / เดือน
โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์	1 ครั้ง / เดือน	2 ครั้ง / เดือน	3 ครั้ง / เดือน	4 ครั้ง / เดือน	>4 ครั้ง / เดือน

ตารางที่ 5.8 แสดงการประเมินความเสี่ยงจากปัจจัยเสี่ยงที่ได้ระบุไว้ในขั้นตอนระบุความเสี่ยง

วัตถุประสงค์	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง		ระดับความเสี่ยง	ลำดับที่
			โอกาส	ผลกระทบ		
เพื่อรักษา รายได้ดอกเบี้ย จากลูกค้ากลุ่ม วิสาหกิจราย ย่อย	-ธนาคารอื่นให้ วงเงินสินเชื่อสูง กว่า	-ผลิตภัณฑ์ไม่สามารถ แข่งขันได้	5	5	สูงมาก	1
		-ไม่มีผลิตภัณฑ์แข่งขัน	2	5	สูง	4
	-ธนาคารอื่นให้ อัตราดอกเบี้ยต่ำ กว่า	-พนักงานไม่มี ความสามารถในการ ออกผลิตภัณฑ์ให้ สามารถแข่งขันได้	3	5	สูง	3
เพื่อรักษา รายได้ดอกเบี้ย จากลูกค้ากลุ่ม วิสาหกิจราย ย่อย	-ธนาคารอื่นให้ วงเงินสินเชื่อสูง กว่า	-นโยบายธนาคารฯไม่ สนับสนุนให้ออก ผลิตภัณฑ์เพื่อดึงลูกค้า (Retention Program)	1	5	ปาน กลาง	5
		-ลูกค้าไม่พอใจ ธนาคารกรุงศรีฯ	2	2	น้อย	7
		-ไม่พอใจผลิตภัณฑ์และ บริการของธนาคารฯ	4	5	สูงมาก	2
		-ไม่พอใจกระบวนการ ดำเนินการของธนาคาร ฯ	3	2	น้อย	6
	-ไม่พอใจนโยบายของ ธนาคารฯ	1	2	น้อย มาก	8	

จากตารางที่ 5.8 เมื่อทำการประเมินความเสี่ยงแล้ว ได้ทำการวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง โดยพิจารณาโอกาสและความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้ว จึงนำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงต่อธนาคารฯ ดังแสดงในภาพที่ 5.4



ภาพที่ 5.4 แสดงผลการประเมินระดับความเสี่ยงของธนาคารฯ

จากตารางที่ 5.8 และรูปที่ 5.5 แสดงให้เห็นความสำคัญของเหตุการณ์ ซึ่งเหตุการณ์ที่ได้รับการประเมินว่ามีโอกาสเกิดขึ้นสูง และเมื่อเกิดขึ้นแล้วมีผลกระทบต่อเป้าหมายของธนาคารฯ สูงเกิดจากปัจจัยภายในของธนาคารฯ ได้แก่ ผลกระทบและบริกาไม่สามารถแข่งขันได้

**5.6.4 การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response)** เมื่อธนาคารฯ ระบุความเสี่ยง และประเมินระดับของความเสี่ยงได้แล้ว ต่อมาต้องนำความเสี่ยงไปดำเนินการเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและลดระดับความรุนแรงของผลกระทบเมื่อเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงเกิดขึ้น เพื่อให้อยู่ในระดับที่ธนาคารฯ สามารถรับได้ ด้วยวิธีการควบคุมความเสี่ยงดังแสดงในตารางที่ 5.9

ตารางที่ 5.9 แสดงการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่มีโอกาสและผลกระทบต่อเป้าหมายธนาคารฯ

ความเสี่ยง (Risk)	โอกาส (Likelihood )	ผลกระทบ (Impact)	ระดับความ เสี่ยง (Risk Level)	การตอบสนองต่อ ความเสี่ยง (Risk Response)
ธนาคารอื่นให้วงเงิน สินเชื่อสูงกว่า	5	5	5,5	การลด (Reduce)
ธนาคารอื่นให้อัตรา ดอกเบี้ยต่ำกว่า	5	5	5,5	การลด (Reduce)
ลูกค้าไม่พอใจ ผลิตภัณฑ์และบริการ ของธนาคาร	4	5	4,5	การลด (Reduce)

จากตารางที่ 5.9 แสดงให้เห็นว่าธนาคารฯ เลือกวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้นและมีผลกระทบสูง ด้วยวิธีการลด (Reduce) เพื่อลดโอกาสความน่าจะเป็นหรือลดความเสียหายหากเหตุการณ์ดังกล่าวเกิดขึ้นจริง เนื่องจากความเสี่ยงดังกล่าวเกิดจากปัจจัยภายในธนาคารฯเอง ซึ่งธนาคารฯ สามารถควบคุมได้จึงได้จัดทำแผนรองรับความเสี่ยงในแต่ละปัจจัย ดังแสดงในตารางที่ 5.10

ตารางที่ 5.10 แสดงแผนรองรับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อเป้าหมายของธนาคารฯ

ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	แผนรองรับความเสี่ยง	ระยะเวลา	ค่าใช้จ่าย	ผู้รับผิดชอบ
ธนาคารอื่นให้วงเงินสินเชื่อสูงกว่า	5,5	จัดทำแผนปรับปรุงพัฒนาหลักเกณฑ์และเงื่อนไขในการอนุมัติวงเงินสินเชื่อ	ภายใน 1 เดือน	-	ฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์และฝ่าย Operation Risk
		จัดทำแผนเพื่อกำหนดระยะเวลาทบทวนเงื่อนไขการอนุมัติอย่างสม่ำเสมอ	ไตรมาสละครั้ง	-	ฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์
ธนาคารอื่นให้อัตราดอกเบี้ยต่ำกว่า	5,5	จัดทำหลักเกณฑ์ในการอนุมัติปรับลดอัตราดอกเบี้ย	ภายใน 1 เดือน	-	ฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์และฝ่าย Operation Risk
		จัดทำแผนเพื่อกำหนดระยะเวลาทบทวนหลักเกณฑ์ในการอนุมัติปรับลดอัตราดอกเบี้ยอย่างสม่ำเสมอ	ไตรมาสละครั้ง	-	ฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์

ตารางที่ 5.10 แสดงแผนรองรับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อเป้าหมายของธนาคารฯ (ต่อ)

ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	แผนรองรับความเสี่ยง	ระยะเวลา	ค่าใช้จ่าย	ผู้รับผิดชอบ
ถูกค้าไม่พอใจ ผลิตภัณฑ์และ บริการของธนาคาร	4,5	จัดทำแผนพัฒนา ผลิตภัณฑ์และ บริการให้สามารถ แข่งขันได้	ภายใน 1 เดือน	-	ฝ่ายพัฒนา ผลิตภัณฑ์
		จัดทำแผนทบทวน ความสามารถในการ สร้างรายได้ของ ผลิตภัณฑ์และ บริการที่นำเสนอต่อ ตลาด	ไตรมาส สละครั้ง	-	ฝ่ายพัฒนา ผลิตภัณฑ์
		จัดทำแผนพัฒนา ความสามารถของ เจ้าหน้าที่ในทีม พัฒนาผลิตภัณฑ์และ บริการอย่างต่อเนื่อง	พนักงาน ได้รับการ พัฒนา ทุกๆ 3 เดือน	50,000 บาท/ ไตรมาส	หัวหน้างาน/ HR
		ติดตามและประเมิน ความสามารถของ พนักงาน	ทุก 3 เดือน	-	หัวหน้างาน/ HR

## 5.7 สรุปการประยุกต์ใช้กลยุทธ์สำหรับธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)

การควบคุมให้ธนาคารฯ นำกลยุทธ์ไปดำเนินการจริง ต้องมีขั้นตอนการดำเนินงาน และการติดตามผลที่สามารถวัดได้ โดยใช้ Balanced Score Card ในการควบคุมการดำเนินงาน ซึ่งทำให้ธนาคารฯ ทราบถึงสถานะความคืบหน้าของการนำกลยุทธ์ไปใช้ และสามารถตรวจสอบ ประสิทธิภาพ และผลการดำเนินงานเป็นระยะได้ การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์อาจมีเหตุการณ์ใด เหตุการณ์หนึ่งเกิดขึ้นในอนาคตและส่งผลกระทบต่อทิศทางของธนาคารฯ เหตุการณ์นั้นเรียกว่า ความเสี่ยง เมื่อเกิดขึ้นแล้วจะมีผลต่อความสำเร็จของเป้าหมายในการดำเนินงานของธนาคารฯ ดังนั้น ธนาคารฯ ควรจัดทำแผนรองรับความเสี่ยงควบคู่ไปกับการประยุกต์ใช้กลยุทธ์ เพื่อลดผลกระทบจากเหตุการณ์ซึ่งถือเป็นความเสี่ยงนั้น และเพื่อให้การดำเนินงานเกิดประโยชน์สูงสุดต่อธนาคารฯ ส่งผลให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ทำให้ธนาคารฯ สามารถแข่งขันอย่างมีกำไร และเติบโต ในอุตสาหกรรมต่อไปในอนาคต



## บรรณานุกรม

Michael E. Porter. (November-December 1996). อ้างถึงใน “What is Strategy?” Harvard Business Review Article. Boston: Harvard Business Publishing.

Michael E. Porter and James C. Collins. (2555). กลยุทธ์ (แปลจาก Harvard Business Review 10 Must Reads: On Strategy โดย ฉัฐยา ลินตระกูลผล). กรุงเทพมหานคร : Expernetbooks.

การประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard & KPIs ในการบริหารเชิงกลยุทธ์, อาจารย์ รัตนา กลั่นแก้ว, พ.ศ. 2546

Strategy Map: แผนที่ยุทธศาสตร์, รศ.ดร. พสุ เดชะรินทร์ และคณะ, โครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ สำนักงาน ก.พ.ร., พ.ศ. 2549

การจัดการเชิงกลยุทธ์, อาจารย์ ธีรวัฒน์ พระงาม, พ.ศ. 2555

กลยุทธ์ผสมผสาน (Mix of Combination Strategies), รศ.ดร. สมชาย ภคภาศิริวัฒน์, พ.ศ. 2547

ศูนย์วิจัยกสิกรไทย (2557) แนวโน้มสินเชื่อ-เงินฝาก ไตรมาส 1/2557 เข้าถึงได้จาก

<https://www.kasikornresearch.com> (27 มกราคม 2557)

ธนาคารแห่งประเทศไทย (2557) สรุปจำนวนสาขาของธนาคารพาณิชย์ทั้งระบบ เข้าถึงข้อมูลได้จาก

<http://www.bot.or.th> (23 พฤศจิกายน 2557)