

กลยุทธ์การเพิ่มส่วนแบ่งตลาดและรายได้ค่าธรรมเนียม
จากธุรกิจบริการ 모바일แบงก์กิ้ง (MOBILE BANKING)

กรณีศึกษา : ธนาคารออมสิน



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล



กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ด้วยความกรุณาสละเวลาในการให้คำปรึกษา และช่วยเหลืออย่างดียิ่งจาก อาจารย์ ดร.พาสน์ ทิมทรัพย์ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ และขอกราบ ขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์ และอาจารย์ ดร.ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช กรรมการสอบสารนิพนธ์ ที่ได้ให้ข้อคิดเห็นและเสนอแนะแนวทางที่เป็น ประโยชน์ต่อการจัดทำสารนิพนธ์ นอกจากนี้ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่านที่ช่วยประสิทธิ์ประสาทความรู้ ถ่ายทอดประสบการณ์ในทางปฏิบัติ แลกเปลี่ยนมุมมอง วิธีคิด วิเคราะห์ ช่วยเพิ่มพูนความรู้ จนเกิดเป็นองค์รวมความรู้และสามารถนำไป ประยุกต์ใช้ในชีวิตการทำงานจริงได้

สุดท้ายผู้เขียนขอขอบพระคุณ บิดา มารดา ครอบครัว และเพื่อนสนิท ผู้อยู่เบื้องหลัง ความสำเร็จ เป็นกำลังใจและให้การสนับสนุนที่ดีมาโดยตลอด ขอขอบพระคุณผู้จัดการ พี่ น้อง เพื่อน ร่วมงาน ธนาคารออมสิน สาขาเซ็นทรัลพลาซาลาดพร้าวทุกท่าน ที่เข้าใจ รวมถึงให้การช่วยเหลือ ให้ คำปรึกษาและสนับสนุนการเรียนตลอดการศึกษาปริญญาโทนี้ และที่ขาดไม่ได้ขอขอบคุณเพื่อนร่วม ชั้นเรียน หลักสูตรสาขาการจัดการและกลยุทธ์ รุ่น 17A ทุกท่าน ที่ช่วยเหลือและเป็นกำลังใจที่ดีให้ กันเสมอมา ทั้งนี้หากมีข้อผิดพลาดประการใด ผู้เขียนขอน้อมรับไว้แต่เพียงผู้เดียวและขออภัย มา ณ ที่นี้ด้วย

นนทกุล เทพมงคล

กลยุทธ์การเพิ่มส่วนแบ่งตลาดและรายได้ค่าธรรมเนียม
จากธุรกิจบริการ 모바일แบงก์กิ้ง (MOBILE BANKING)

นันทกุล เทพมงคล 5750188

กจ.ม.

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

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อหาแนวทางในการจัดการกลยุทธ์และนำมาช่วยแก้ไขปัญหาในการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดและรายได้ค่าธรรมเนียมจากธุรกิจบริการ 모바일แบงก์กิ้งของธนาคารออมสิน ปัจจุบันการให้บริการทางการเงินผ่านแอปพลิเคชันทางโทรศัพท์มือถือมีแนวโน้มสูงขึ้นมาก สวนทางกับยอดรายได้ค่าธรรมเนียมของธนาคารในปี 2558 เมื่อพิจารณาผลการดำเนินงานแปดเดือนของปี 2558 ธนาคารมียอดรายได้ค่าธรรมเนียมเพียง 3,000 ล้านบาท จากเป้าหมายที่ตั้งไว้ 8,400 ล้านบาท และส่วนแบ่งตลาดของผู้ใช้บริการทางการเงินผ่านช่องทาง 모바일แบงก์กิ้งยังอยู่ในลำดับที่ 5

โดยการวิจัยในครั้งนี้ ใช้กลยุทธ์การเติบโต เน้นความแตกต่างโดยใช้จุดแข็งของผลิตภัณฑ์ของธนาคารในการสร้างความแตกต่างให้กับบริการ 모바일แบงก์กิ้ง และเพิ่มการโฆษณาประชาสัมพันธ์ โปรโมชัน เพื่อกระตุ้นให้ลูกค้าเกิดการใช้บริการที่เพิ่มมากขึ้น รวมถึงการพัฒนาศักยภาพการขายของพนักงานสาขา เพื่อเพิ่มการรับรู้ในผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้า ซึ่งจะส่งผลต่อรายได้ค่าธรรมเนียมที่เพิ่มมากขึ้น และทำให้ธนาคารมีส่วนแบ่งตลาดการใช้บริการเพิ่มมากขึ้นต่อไป

คำสำคัญ : การเพิ่มส่วนแบ่งตลาดและรายได้ค่าธรรมเนียม/ โมบายแบงก์กิ้ง/MY MO

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 ภาพรวมอุตสาหกรรมและการแข่งขัน	1
1.3 ข้อมูลและโครงสร้างองค์กร	8
1.4 สภาพปัญหา	12
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหา	14
2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกธุรกิจโดยใช้ PEST ANALYSIS	14
2.2 การวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมโดยใช้ FIVE FORCE MODEL	17
2.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในธุรกิจโดยใช้ VRIN FRAMEWORK	22
2.4 สรุปผลการวิเคราะห์ปัญหา	25
บทที่ 3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่จะเกิดขึ้น	26
3.1 แผนภูมิวงรอบเหตุและผล	26
3.2 โครงสร้างปัญหา	27
บทที่ 4 การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ	32
4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร	33
4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ	35
4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ	36
4.4 แนวทางกลยุทธ์	37

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 การนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับองค์กร	40
5.1 การบริหารงาน โดยใช้ BALANCE SCORECARD	40
5.2 ปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นและแผนการรับมือกับความเสี่ยง	44
บรรณานุกรม	50
ประวัติผู้วิจัย	51



สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง	
2.1 แสดงสรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกโดยใช้ PEST ANALYSIS	16
2.2 แสดงการวิเคราะห์ความน่าสนใจของตลาดโดยใช้ FIVE FORCES MODEL	21
2.3 แสดงผลการวิเคราะห์โดยใช้ VRIN FRAMEWORK	23
5.1 แสดงแผนบริหารความเสี่ยงสำหรับธนาคารออมสิน	46





สารบัญรูปร่างภาพ

รูปร่างภาพ	หน้า
1.1 แสดงส่วนแบ่งตลาดด้านเงินฝาก ไตรมาส 1/2558	2
1.2 แสดงส่วนแบ่งตลาดด้านสินเชื่อ ไตรมาส 1/2558	2
1.3 แสดงการใช้บัตรพลาสติกเพื่อการชำระหนี้ ปี 2553-2557	3
1.4 แสดงธุรกรรมการชำระหนี้ผ่านอินเทอร์เน็ตแบงก์กึ่ง และ โฆษณาแบงก์กึ่ง	4
1.5 แสดงแอปพลิเคชัน โฆษณาแบงก์กึ่งของธนาคารกรุงเทพ	5
1.6 แสดงแอปพลิเคชัน โฆษณาแบงก์กึ่งของธนาคารกรุงไทย	6
1.7 แสดงแอปพลิเคชัน โฆษณาแบงก์กึ่งของธนาคารไทยพาณิชย์	7
1.8 แสดงแอปพลิเคชัน โฆษณาแบงก์กึ่งของธนาคารกสิกรไทย	8
1.9 แสดงผลิตภัณฑ์ในกลุ่มบัตรเดบิต	9
1.10 แสดงแอปพลิเคชัน โฆษณาแบงก์กึ่งของธนาคารออมสิน	10
1.11 แสดงสัดส่วนลูกค้าต่อจำนวนประชากรไทยตามช่วงอายุ	10
1.12 แสดงโครงสร้างองค์กรของธนาคารออมสิน	11
1.13 แสดงยอดขายได้ค่าธรรมเนียมและบริการ ช่วงปี 2553-2557	12
1.14 แสดงผลการดำเนินงาน 8 เดือนแรกปี 2558 ในส่วนรายได้ค่าธรรมเนียมและบริการ	12
1.15 แสดงส่วนแบ่งตลาดการใช้บริการผ่านช่องทาง โฆษณาแบงก์กึ่ง ณ ม.ค.2558	13
2.1 การวิเคราะห์ PEST ANALYSIS	14
2.2 การวิเคราะห์ FIVE FORCES MODEL	17
2.3 การวิเคราะห์ VRIN FRAMEWORK	22
3.1 แสดงตัวอย่างการเขียนแผนภูมิวงรอบเหตุและผล	27
3.2 แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลแสดงโครงสร้างปัญหา	28
3.3 วงรอบการโฆษณาประชาสัมพันธ์	29
3.4 วงรอบโปรโมชั่น	30
3.5 วงรอบพัฒนาการขาย	30
4.1 แสดงกลยุทธ์ของบริษัทในระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และระดับปฏิบัติการ	32

สารบัญรูปภาพ (ต่อ)

ตาราง		หน้า
5.1	แสดงโครงสร้างองค์ประกอบของ BALANCE SCORECARD (BSC)	41
5.2	แสดงการประเมินความเสี่ยงทั้ง 3 รายการของธนาคารออมสิน	48



บทที่ 1

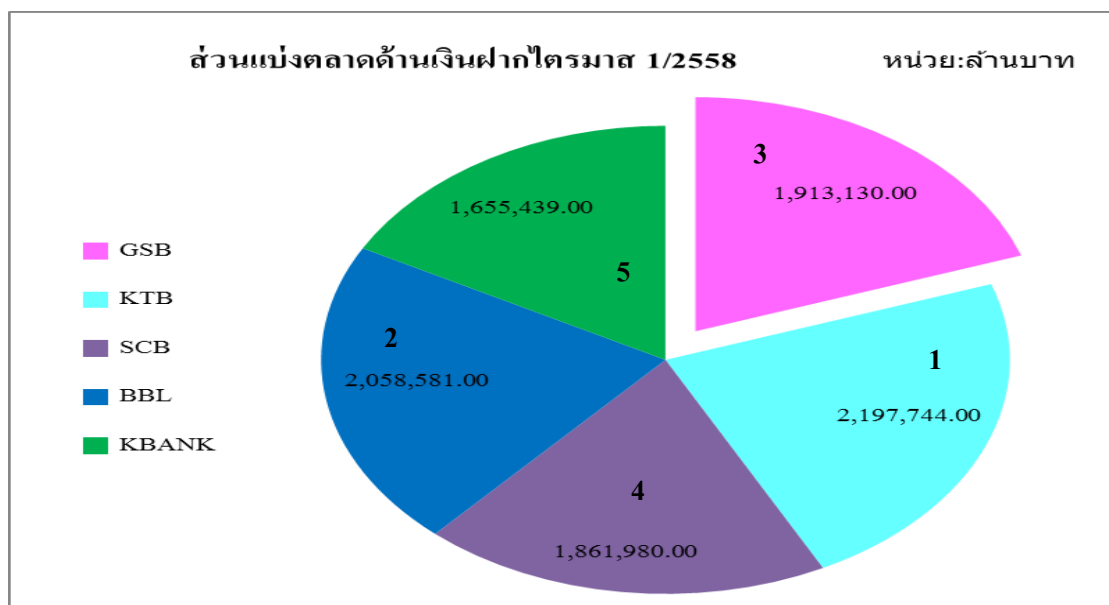
บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ภายใต้ภาวะที่อัตราดอกเบี้ยในประเทศไทยยังทรงตัวอยู่ในระดับต่ำต่อเนื่อง ภาครัฐพยายามกระตุ้นเศรษฐกิจผ่านการลงทุนเพื่อผลักดันให้เศรษฐกิจเติบโต ส่งผลต่อธุรกิจธนาคารในการแข่งขันทั้งตลาดเงินฝากและตลาดสินเชื่อ ทำให้รายได้ดอกเบี้ยลดบทบาทลง รายได้ค่าธรรมเนียมจึงมีความสำคัญมากขึ้นต่อธุรกิจการเงินธนาคาร ธนาคารต่างๆแข่งขันกันเพิ่มช่องทางการให้บริการ และโปรโมชั่น โดยเฉพาะการให้บริการผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับลูกค้าได้รับความสะดวกในการทำธุรกรรม ประกอบกับเทคโนโลยีสารสนเทศที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ส่งผลต่อพฤติกรรมผู้บริโภคสินค้าและบริการของผู้บริโภค ทำให้ธนาคารต่างๆจึงจำเป็นต้องนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการอื่นๆ นอกเหนือจากผลิตภัณฑ์เงินฝากและผลิตภัณฑ์สินเชื่อ

1.2 ภาพรวมอุตสาหกรรมและการแข่งขัน

ปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและมีความสำคัญกับการดำเนินชีวิตของคนในยุคปัจจุบันเป็นอย่างมาก ประชากรส่วนใหญ่ของประเทศเข้าถึงอินเทอร์เน็ตและมีสมาร์ทโฟนในครอบครอง ส่งผลให้พฤติกรรมผู้บริโภคสินค้าและบริการของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไป ต้องการความสะดวกสบายและรวดเร็วมากขึ้น ธุรกิจธนาคารเป็นอีกหนึ่งกลุ่มอุตสาหกรรมที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้ธนาคารต่างๆแข่งขันกันในด้านบริการทางอิเล็กทรอนิกส์ ไม่ว่าจะเป็นบริการบัตรเครดิต บัตรเดบิต บัตรเครดิต รวมถึงบริการธนาคารอินเทอร์เน็ต (E-BANKING) ซึ่งหมายรวมถึงบริการอินเทอร์เน็ตแบงก์กิ้ง (INTERNET BANKING) และ โมบายแบงก์กิ้ง (MOBILE BANKING) เพื่อตอบสนองความต้องการและรองรับกับพฤติกรรมของลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมทั้งเพิ่มความเป็นส่วนตัวและความสะดวกสบายสูงสุดให้กับลูกค้า

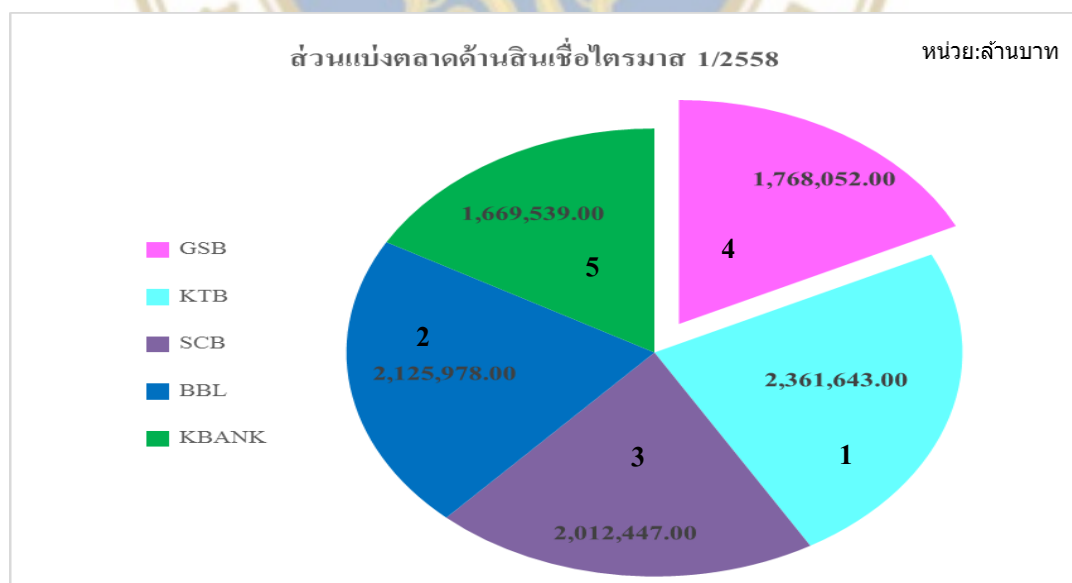


ภาพที่ 1.1 แสดงส่วนแบ่งตลาดด้านเงินฝาก ไตรมาส 1/2558

ที่มา : ปรับปรุงจากงบแสดงฐานะทางการเงิน และงบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จ ไตรมาส 1/2558

ฝ่ายกลยุทธ์องค์กร ธนาคารออมสิน

ภาพที่ 1.1 แสดงถึงส่วนแบ่งตลาดทางด้านเงินฝาก ไตรมาสที่ 1/2558 โดยธนาคารที่มีส่วนแบ่งการตลาดด้านเงินฝากเป็นอันดับหนึ่งได้แก่ธนาคารกรุงไทย รองลงมาคือ ธนาคารกรุงเทพ และธนาคารออมสิน ตามลำดับ



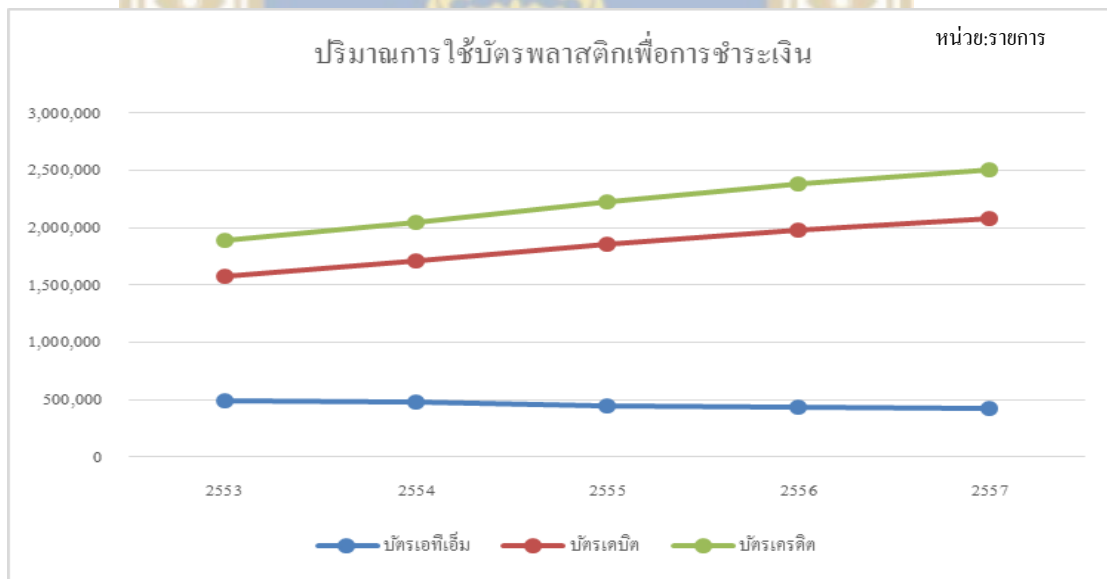
ภาพที่ 1.2 แสดงส่วนแบ่งตลาดด้านสินเชื่อ ไตรมาส 1/2558

ที่มา : ปรับปรุงจากงบแสดงฐานะทางการเงิน และงบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จ ไตรมาส 1/2558

ฝ่ายกลยุทธ์องค์กร ธนาคารออมสิน

ส่วนแบ่งตลาดด้านสินเชื่อ ไตรมาสที่ 1/2558 โดยธนาคารกรุงไทยมีส่วนแบ่งตลาดเป็นอันดับที่หนึ่ง รองลงมา คือ ธนาคารกรุงเทพ ธนาคารไทยพาณิชย์ และธนาคารออมสิน ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาการแข่งขันในด้านรายได้ค่าธรรมเนียม โดยเฉพาะผลิตภัณฑ์ที่โดดเด่นในปัจจุบัน ได้แก่ บัตรเดบิต และการให้บริการผ่านระบบดิจิทัล หรือธนาคารอินเทอร์เน็ต (E-BANKING) มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง เนื่องจากปัจจุบันอุปกรณ์ด้านไอทีสามารถเข้าถึงและเป็นที่ยอมรับของลูกค้าทุกระดับรายได้และอายุ จึงเป็นก้าวสำคัญของผู้คของธนาคารสมัยใหม่ ซึ่งหัวใจสำคัญ คือ ต้องสร้างระบบให้ง่ายต่อการใช้งานของลูกค้า รวมถึงความปลอดภัย แม่นยำ ในการทำธุรกรรมและการเก็บรักษาข้อมูลของลูกค้า ประกอบกับการแข่งขันกันเรื่องค่าธรรมเนียมในการใช้บริการที่เรียกเก็บจากลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ โปรโมชันแคมเปญที่พ่วงมากับบัตรเดบิต หรือบริการธนาคารอินเทอร์เน็ตก็มีส่วนในการตัดสินใจให้ลูกค้าเลือกที่จะใช้บริการ แต่ธุรกิจธนาคารเป็นธุรกิจที่ผู้เล่นรายใหม่จะเข้ามาในตลาดได้ยาก ผู้เล่นในตลาดส่วนใหญ่เป็นรายใหญ่มีประสบการณ์ในการทำธุรกิจมาเป็นเวลานาน ทำให้ลูกค้ามีความเชื่อมั่นและจะจงรักภักดีต่อธนาคารรายใหญ่มากกว่าธนาคารรายย่อยที่เกิดขึ้นใหม่



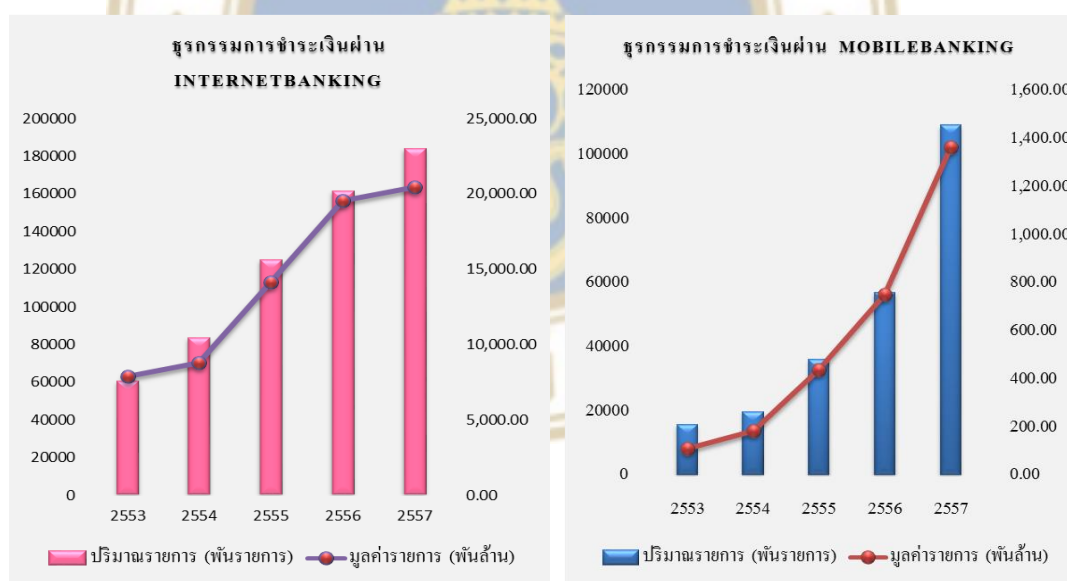
ภาพที่ 1.3 แสดงการใช้บัตรพลาสติกเพื่อการชำระเงิน ปี 2553-2557

ที่มา : ธนาคารแห่งประเทศไทย

บัตรพลาสติกในที่นี้หมายถึง บัตรเอทีเอ็ม บัตรเดบิต และบัตรเครดิต ซึ่งบัตรเอทีเอ็มคือ บัตรที่ใช้เพื่อเบิกถอนเงินสด สอบถามยอดเงิน โอนเงิน ชำระเงินค่าสินค้าและบริการผ่านเครื่อง

เอทีเอ็ม โดยผู้ถือบัตรจะต้องมีบัญชีเงินฝากกับธนาคารผู้ออกบัตร และยอดเงินที่ถอน หรือชำระจะถูกหักโดยตรงจากบัญชีเงินฝากของผู้ถือบัตรนั้นทันที บัตรเดบิต คือ บัตรที่มีคุณลักษณะเหมือนบัตรเอทีเอ็ม แต่สามารถนำไปใช้ชำระค่าสินค้าหรือบริการที่ร้านค้าได้ด้วย ซึ่งเป็นการชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์แทนการชำระด้วยเงินสด โดยยอดเงินที่ชำระจะถูกหักโดยตรงจากบัญชีเงินฝากของผู้ถือบัตรทันที บัตรเครดิต คือ บัตรที่ผู้ถือบัตรได้รับวงเงินสินเชื่อจำนวนหนึ่งจากธนาคารผู้ออกบัตร เพื่อใช้ชำระค่าสินค้าและบริการ หรือถอนเงินสด โดยธนาคารจะหักเงินหรือให้ชำระเงินสินเชื่อดังกล่าว ณ สิ้นคาบเวลาที่กำหนดไว้ยอดเงินค้างชำระจะถูกคิดดอกเบี้ย

ตั้งแต่ปี 2553 จนถึง ปี 2557 นั้นมีปริมาณการใช้บัตรพลาสติกเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะบัตรเดบิต และบัตรเครดิต ณ สิ้นปี 2557 มีปริมาณการใช้บัตรเดบิตเพื่อชำระเงิน 1,655,000 รายการ เพิ่มขึ้นจากปี 2556 113,000 รายการ และปริมาณการใช้บัตรเครดิต ณ สิ้นปี 2557 425,000 รายการ เพิ่มขึ้นจากปี 2556 24,000 รายการ ส่วนบัตรเอทีเอ็มมีปริมาณการใช้ลดลง เนื่องจากจรรยาบรรณเมื่อเปรียบเทียบกับบัตรเดบิตแล้ว บัตรเดบิตสามารถทำรายการได้หลากหลายและเพิ่มความสะดวกได้มากกว่า ด้วยค่าธรรมเนียมรายปีที่ใกล้เคียงกัน



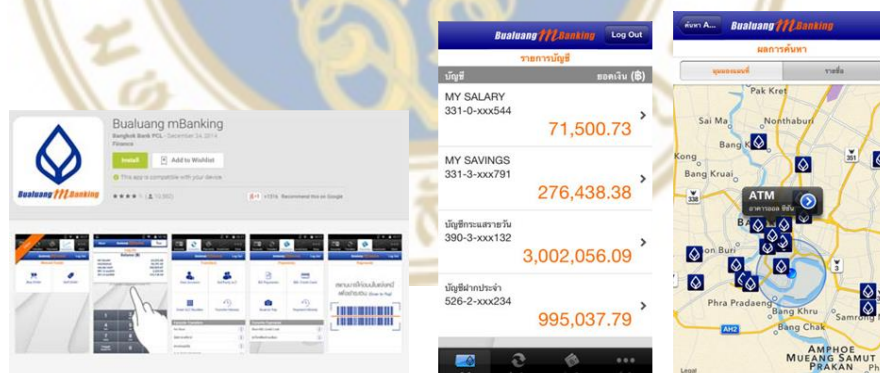
ภาพที่ 1.4 แสดงธุรกรรมชำระเงินผ่านอินเทอร์เน็ตแบงก์กิ้ง และ โมบายแบงก์กิ้ง
ที่มา : ธนาคารแห่งประเทศไทย ปี 2553-2557

ภาพที่ 1.4 แสดงให้เห็นว่าการทำธุรกรรมผ่านทางอิเล็กทรอนิกส์ ไม่ว่าจะเป็นบริการอินเทอร์เน็ตแบงก์กิ้งหรือโมบายแบงก์กิ้งเติบโตอย่างรวดเร็ว เนื่องจากพฤติกรรมผู้บริโภคที่

เปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะการทำธุรกรรมทางการเงินผ่านทางโทรศัพท์มือถือ หรือ โอมบายแบงก์กิ้ง มีมูลค่าการชำระเงินในปี 2557 อยู่ที่ 1,300 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2556 612 ล้านบาท ปริมาณรายการการทำธุรกรรมเพิ่มขึ้นจากปี 2556 52,000 รายการ หรือคิดเป็นอัตราการเติบโตถึงร้อยละ 90 ส่วนการใช้บริการอินเทอร์เน็ตแบงก์กิ้งนั้นก็มียุทธศาสตร์ใช้เพิ่มมากขึ้นเช่นกัน โดยในปี 2557 มีปริมาณรายการเพิ่มขึ้นจากปี 2556 22,000 รายการ มูลค่าการชำระเงินเพิ่มขึ้น 800 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 57

คู่แข่งหลักในตลาดและจุดเด่นของผลิตภัณฑ์บริการ โอมบายแบงก์กิ้งของแต่ละราย

1. ธนาคารกรุงเทพ เริ่มดำเนินการเมื่อวันที่ 1 ธันวาคม พ.ศ. 2487 มีสโลแกนที่ว่า "เพื่อนคู่คิด มิตรคู่บ้าน" ปัจจุบัน ธนาคารกรุงเทพ เป็นธนาคารที่มีสินทรัพย์มากที่สุดในประเทศ โดยมีสินทรัพย์ทั้งหมดประมาณ 2.42 ล้านล้านบาท มีสาขาทั้งหมดกว่า 1,113 สาขา เครื่องเอทีเอ็มกว่า 7,500 เครื่อง สาขาไมโคร (Micro Branch) ที่เปิดให้บริการ 7 วัน มีเครือข่ายสาขาต่างประเทศทั้งหมด 25 แห่ง และสำนักงานตัวแทนอีกหนึ่งแห่งในเขตเศรษฐกิจสำคัญ 13 แห่ง จุดเด่นของผลิตภัณฑ์ โอมบายแบงก์กิ้ง คือ ระบบรักษาความปลอดภัยมาตรฐานสากล สามารถเช็คยอดเงิน และรายการเคลื่อนไหวของบัญชี, โอนเงินระหว่างบัญชีธนาคารกรุงเทพและบัญชีธนาคารอื่น, ชำระค่าสินค้าและบริการ, ค้นหาที่ตั้งสาขาและเครื่อง ATM ของธนาคาร



ภาพที่ 1.5 แสดงแอปพลิเคชัน โอมบายแบงก์กิ้งของธนาคารกรุงเทพ

ที่มา : <http://www.bangkokbank.com/>

2. ธนาคารกรุงไทย เป็นรัฐวิสาหกิจ ในรูปสถาบันการเงิน ประเภทธนาคารพาณิชย์ มีกระทรวงการคลังเป็นหน่วยงานรัฐที่กำกับดูแล ปัจจุบันมีสาขาทั้งสิ้น 1,210 สาขา นับเป็นรัฐวิสาหกิจแห่งแรกของประเทศไทย ซึ่งนำหลักทรัพย์เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเมื่อวันที่ 26 มิถุนายน พ.ศ. 2532 ก่อนจะเปิดการซื้อขายอย่างเป็นทางการ เมื่อวันที่ 2 สิงหาคม ปีเดียวกัน และแปรสภาพเป็นบริษัทมหาชน เมื่อวันที่ 24 มีนาคม พ.ศ. 2537 ตามลำดับ ปัจจุบันกระทรวงการคลังยังคงเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ โดยถือผ่านกองทุนเพื่อการฟื้นฟูและพัฒนาระบบสถาบันการเงิน จุดเด่นของผลิตภัณฑ์โมบายแบงก์กิ้ง คือการเปิดให้บริการจะอยู่ในรูปแบบ Package ที่ธนาคารจัดสรรไว้ให้โดยอัตโนมัติ ช่วยให้ ออมเงิน บริหารเงินและสภาพคล่อง โดยการทำธุรกรรมของแบงก์ผ่านอุปกรณ์ Android, iPhone หรือ iPad ได้ทุกที่ ทุกเวลา สะดวก รวดเร็วยิ่งกว่าเดิม ด้วยดีไซน์ที่ทันสมัย ใช้งานง่าย สามารถสมัครใช้บริการ KTB Netbank ได้ที่สาขา, ตู้เอทีเอ็มและเอทีเอ็ม



ภาพที่ 1.6 แสดงแอปพลิเคชันโมบายแบงก์กิ้งของธนาคารกรุงไทย
ที่มา : <http://www.ktb.co.th/>

3. ธนาคารไทยพาณิชย์ เป็นธนาคารไทยแห่งแรกในประเทศ ก่อตั้งโดยพระบรมราชานุญาตในพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว เมื่อปี พ.ศ. 2449 ปัจจุบันมีสาขาทั้งสิ้น 1,270 สาขา เครื่องเอทีเอ็ม 8,700 เครื่อง ศูนย์แลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ 108 แห่ง มูลค่าสินทรัพย์ 2.27 ล้านล้านบาท รวมมูลค่าตลาดสูงเป็นอันดับ 1 ในกลุ่มสถาบันการเงินภายในประเทศ โดยมีสโลแกน “ไปด้วยกัน ไปได้ไกล” จุดเด่นของผลิตภัณฑ์โมบายแบงก์กิ้ง คือทำธุรกรรมทางการเงินได้ง่าย ๆ ในทุกที่ ทุกเวลาตลอด 24 ชั่วโมง เช็คยอด และรายการเดินบัญชี การโอนเงินหลากหลายประเภทตลอด 24 ชั่วโมง การจ่ายบิลเกือบทุกประเภท เดิมเงินมือถือ และบัตรทางด่วน บริการบัตรเครดิต ไม่ว่าจะ

เป็นรายละเอียดการใช้งานใช้บัตร ชำระยอดใช้จ่ายหรือดูคะแนนสะสม, แจ้งเตือนเงินเข้า – ออกผ่านแอปพลิเคชัน และค้นหาที่ตั้งสาขา/ตู้เอทีเอ็มของธนาคารไทยพาณิชย์



ภาพที่ 1.7 แสดงแอปพลิเคชัน โฆษณาเบงกิ้งของธนาคารไทยพาณิชย์

ที่มา : <http://www.scb.co.th/>

4. ธนาคารกสิกรไทย ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 8 มิถุนายน พ.ศ. 2488 โดยกลุ่มสกุลล่าช้า ทุนจดทะเบียนเริ่มแรก 5 ล้านบาท ณ วันที่ 30 มิถุนายน พ.ศ. 2557 มีทุนจดทะเบียน 30,486 ล้านบาท มีสินทรัพย์จำนวน 2,339,798 ล้านบาท เงินรับฝากจำนวน 1,567,499 ล้านบาท เงินให้สินเชื่อจำนวน 1,471,922 ล้านบาท มีจำนวนสาขา และสำนักงานย่อยในประเทศ 1,068 สาขา และจำนวนตู้เอทีเอ็ม 9,634 ตู้ มีสาขาและสำนักงานตัวแทนต่างประเทศจำนวน 11 แห่ง ภายใต้คำขวัญของธนาคารที่ว่า “บริการทุกระดับประทับใจ” จุดเด่นของผลิตภัณฑ์โฆษณาเบงกิ้ง คือ ทำธุรกรรมทางการเงินได้ง่ายๆ ทุกที่ตลอด 24 ชั่วโมง ผ่านระบบ GPRS/EDGE/3G ของโทรศัพท์มือถือทุกเครือข่ายหลัก (AIS, dtac, True Move, True Move H, CAT, TOT 3G และ MVNO ซึ่งได้แก่ i-Kool, i-Mobile 3GX) และมีความปลอดภัยในการทำธุรกรรมทางการเงินด้วยระบบรักษาความปลอดภัยระดับสูง 3 ชั้น (Triple Lock Security) ที่ระบบจะทำการตรวจสอบข้อมูลเครื่องโทรศัพท์, เบอร์โทรศัพท์ และรหัสผ่านส่วนตัวทุกครั้ง ก่อนอนุญาตให้เข้าใช้งาน สามารถตกแต่งแอปพลิเคชันได้ตามแบบของผู้ใช้บริการ



ภาพที่ 1.8 แสดงแอปพลิเคชัน โมบายแบงก์กิ้งของธนาคารกสิกรไทย

ที่มา : <http://www.kasikornbank.com/>

1.3 ข้อมูลและโครงสร้างองค์กร

ธนาคารออมสินก่อตั้งเมื่อวันที่ 1 เมษายน พ.ศ.2456 โดยพระราชบัญญัติคลังออมสิน พ.ศ.2456 ปัจจุบันอายุ 102 ปี มีฐานะเป็นนิติบุคคล เป็นรัฐวิสาหกิจ ในรูปของสถาบันการเงินที่มีรัฐบาลเป็นประกันอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการคลัง มีสาขา 1,141 สาขา ทั่วประเทศ ดำเนินธุรกิจให้บริการทางการเงินครบทั้งวงจรรวม ผลิตภัณฑ์หลักแบ่งเป็น 5 กลุ่ม ได้แก่ 1.ผลิตภัณฑ์ด้านเงินฝาก 2.ผลิตภัณฑ์สลากออมสิน 3.ผลิตภัณฑ์เงินฝากสงเคราะห์ชีวิตและครอบครัว 4. ผลิตภัณฑ์สินเชื่อ 5.ธุรกิจบริการและอิเล็กทรอนิกส์

ผลิตภัณฑ์ด้านธุรกิจบริการและอิเล็กทรอนิกส์ ถือว่าเป็นธุรกิจที่มีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง ซึ่งประกอบไปด้วยผลิตภัณฑ์หลัก คือ

1.3.1 ผลิตภัณฑ์บัตรเอทีเอ็ม คือ บัตรที่ใช้เพื่อเบิกถอนเงินสด สอบถามยอดเงิน โอนเงิน ชำระเงินค่าสินค้าและบริการผ่านเครื่องเอทีเอ็ม โดยผู้ถือบัตรจะต้องมีบัญชีเงินฝากกับธนาคารผู้ออกบัตร และยอดเงินที่ถอน หรือชำระจะถูกหักโดยตรงจากบัญชีเงินฝากของผู้ถือบัตรนั้นทันที

1.3.2 ผลิตภัณฑ์บัตรเดบิต คือ บัตรที่มีคุณลักษณะเหมือนบัตรเอทีเอ็ม แต่สามารถนำไปใช้ชำระค่าสินค้าหรือบริการที่ร้านค้าได้ด้วย ซึ่งเป็นการชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์แทนการชำระด้วยเงินสด โดยยอดเงินที่ชำระจะถูกหักโดยตรงจากบัญชีเงินฝากของผู้ถือบัตรทันที ซึ่งผลิตภัณฑ์ในกลุ่มนี้ประกอบไปด้วย บัตรวีซ่าเดบิต อินสแตนส์ บัตรวีซ่าเดบิต สมาร์ท ไลฟ์ และบัตร

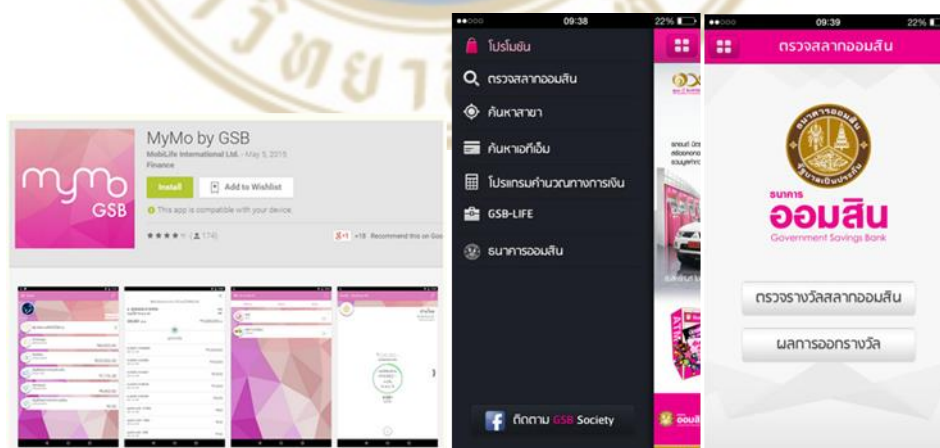
วีซ่าเดบิต สมาร์ท แคร์ ซึ่งบัตรวีซ่าเดบิต สมาร์ท ไลฟ์ และบัตรวีซ่าเดบิต สมาร์ท แคร์นั้นมีลักษณะเหมือนบัตรเดบิต อินสแตนส์ แต่ให้ความคุ้มครองชีวิตและค่ารักษาพยาบาลเมื่อเกิดอุบัติเหตุกับผู้ถือบัตรด้วย ดังแสดงในภาพที่ 1.9



ภาพที่ 1.9 แสดงผลิตภัณฑ์ในกลุ่มบัตรเดบิต

ที่มา : <http://www.gsb.or.th>

1.3.3 ช่องทางบริการอิเล็กทรอนิกส์ ได้แก่ 1.อินเทอร์เน็ตแบงก์กิ้ง คือ การให้บริการทางการเงินผ่านทางอินเทอร์เน็ตโดยผู้ให้บริการสามารถโอนเงิน ชำระค่าสินค้าและบริการ ตรวจสอบยอดเงินคงเหลือ ตรวจสอบรายการเดินบัญชีย้อนหลัง 2. โฆษณาเบงก์กิ้ง หรือ มายโม (MYMO) คือ การให้บริการทางการเงินผ่านแอปพลิเคชันโทรศัพท์มือถือโดยผู้ให้บริการสามารถเช็คยอดเงินและรายการเคลื่อนไหวทั้งบัญชีเงินฝากและบัญชีสินเชื่อ ชำระค่าวงวดสินเชื่อ จัดการรายชื่อผู้ติดต่อในแอปพลิเคชัน โอนเงินภายในธนาคารและต่างธนาคาร มีการแจ้งเตือน (Notification) ในกล่องข้อความ



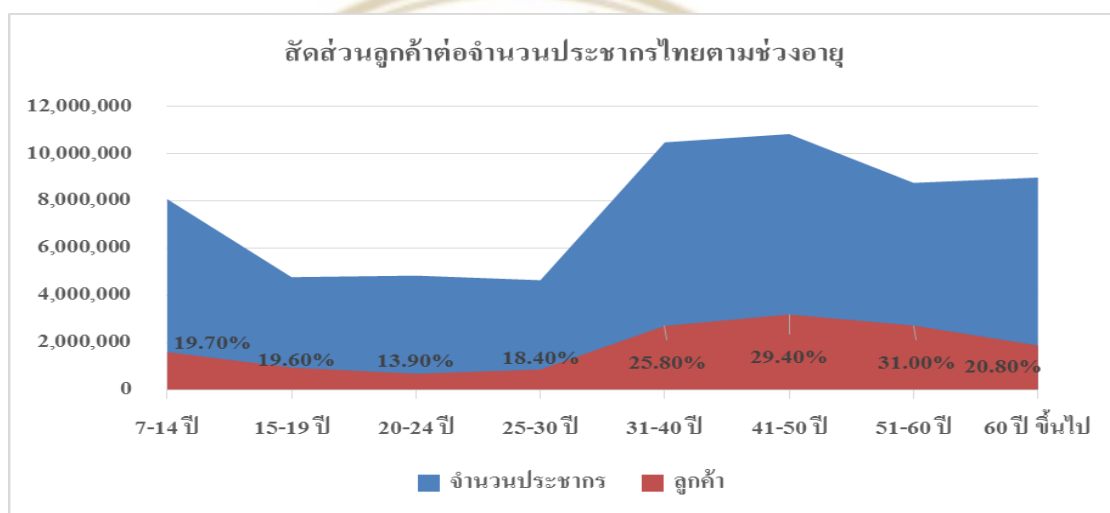
ภาพที่ 1.10 แสดงแอปพลิเคชันโฆษณาเบงก์กิ้งของออมสิน หรือ มายโม (MYMO)

ที่มา : <http://www.gsb.or.th>

กลุ่มลูกค้า แบ่งเป็น 2 กลุ่มหลัก คือ

1. ลูกค้านุคคล กลุ่มลูกค้าบุคคลหลักส่วนใหญ่เน้นไปที่ลูกค้าฐานราก จากผลการสำรวจสัดส่วนลูกค้าต่อจำนวนประชากรไทยตามช่วงอายุพบว่ากลุ่มลูกค้าของธนาคารออมสินทั้งหมดคิดเป็น 30% ของประชากรทั้งหมดของประเทศ โดยกลุ่มลูกค้าบุคคลส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ 51-60 ปี หรือช่วงวัยสูงอายุ คิดเป็น 31% รองลงมาคือช่วงอายุ 41-50 ปี และ 31-40 ปี คิดเป็น 29% และ 25% ตามลำดับ ดังแสดงในภาพ 1.11

2. ลูกค้าธุรกิจ ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มธุรกิจรายย่อยคิดเป็น 70% ของลูกค้าธุรกิจทั้งหมด รองลงมาคือลูกค้าธุรกิจขนาดกลางและย่อม หรือเอสเอ็มอี (SMEs) และลูกค้ารายใหญ่หรือลูกค้าสถาบัน



ภาพที่ 1.11 แสดงสัดส่วนลูกค้าต่อจำนวนประชากรไทยตามช่วงอายุ
ที่มา : ธนาคารออมสิน ปี 2557

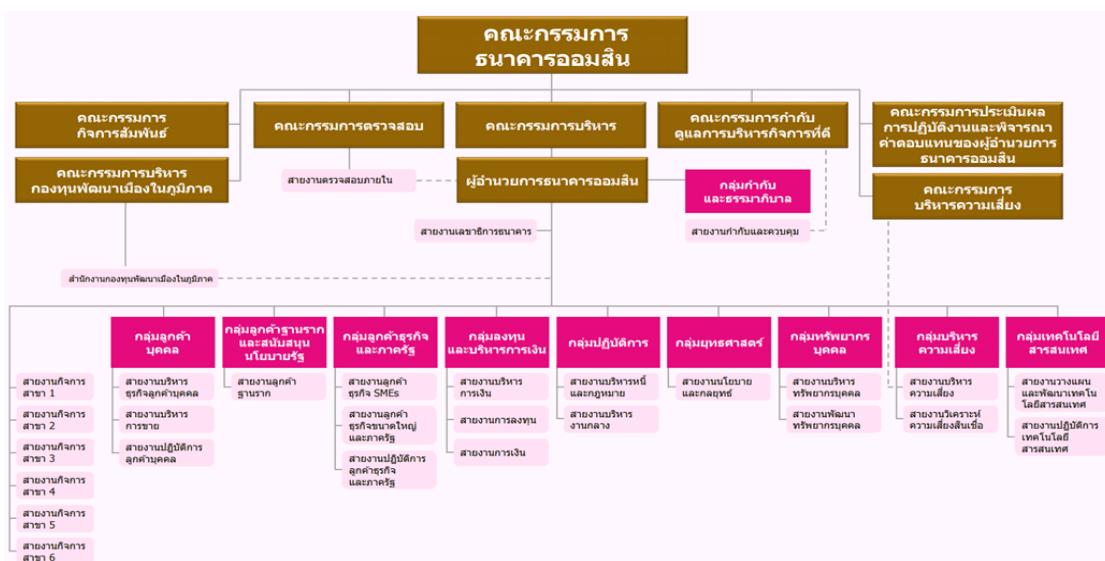
วิสัยทัศน์

เป็นผู้นำในการส่งเสริมการออม เพื่อการพัฒนาประเทศไทยอย่างยั่งยืน
และเสริมสร้างความสุขของประชาชน

พันธกิจ

ส่งเสริมการออม และสร้างวินัยทางการเงิน สนับสนุนการลงทุนและการพัฒนา
ส่งเสริมเศรษฐกิจฐานรากและวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ให้บริการทางการเงินที่ตอบสนอง
ต่อความต้องการของประชาชน รับผิดชอบต่อสังคมและชุมชน

โครงสร้างองค์กร



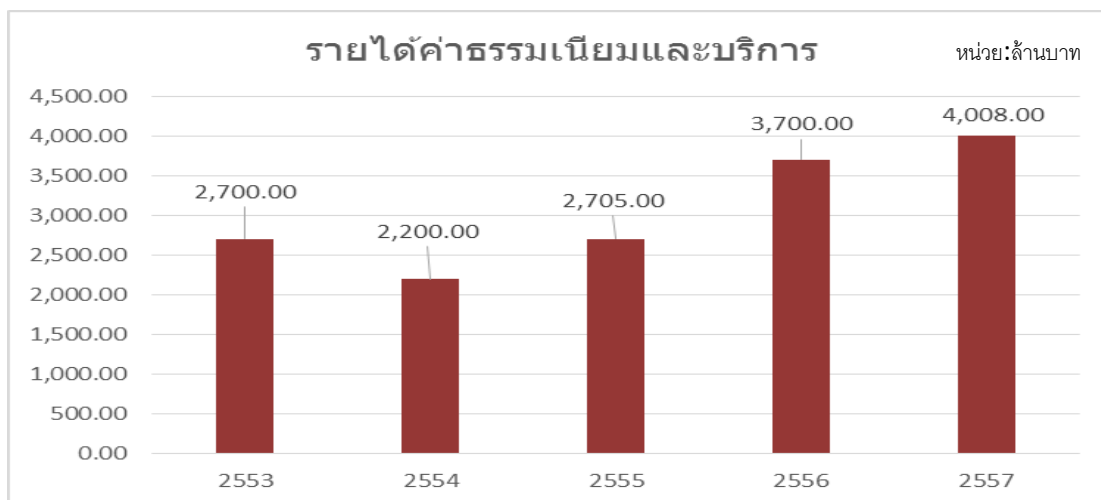
ภาพที่ 1.12 แสดงโครงสร้างองค์กรของธนาคารออมสิน

ที่มา : <http://www.gsb.or.th>

โครงสร้างองค์กรของธนาคารออมสิน จะเห็นได้ว่าโครงสร้างองค์กรค่อนข้างมีความซับซ้อน เนื่องจากเป็นองค์กรขนาดใหญ่ ในที่นี้จึงจะขอกกล่าวถึงส่วนที่มีหน้าที่ในการขายผลิตภัณฑ์และติดต่อกับลูกค้าโดยตรง คือ สายงานกิจการสาขา 1 ถึง 6 ดูแลสาขาทั่วประเทศโดยแต่ละสายงานกิจการสาขาแบ่งการดูแลเป็นภาคทั้งหมด 18 ภาค ดังนี้

- 1.สายงานกิจการสาขา 1 ประกอบด้วย ภาค 1 2 3 ดูแลสาขาในเขตจังหวัดกรุงเทพมหานคร
- 2.สายงานกิจการสาขา 2 ประกอบด้วย ภาค 4 5 6 ดูแลสาขาในเขตภาคตะวันตกและภาคใต้ตอนบน
- 3.สายงานกิจการสาขา 3 ประกอบด้วย ภาค 7 8 9 ดูแลสาขาในเขตภาคเหนือตอนล่าง
- 4.สายงานกิจการสาขา 4 ประกอบด้วย ภาค 10 11 12 ดูแลสาขาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน
- 5.สายงานกิจการสาขา 5 ประกอบด้วย ภาค 13 14 15 ดูแลสาขาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่างและภาคตะวันออก
- 6.สายงานกิจการสาขา 6 ประกอบด้วย ภาค 16 17 18 ดูแลสาขาในเขตภาคใต้ตอนล่าง

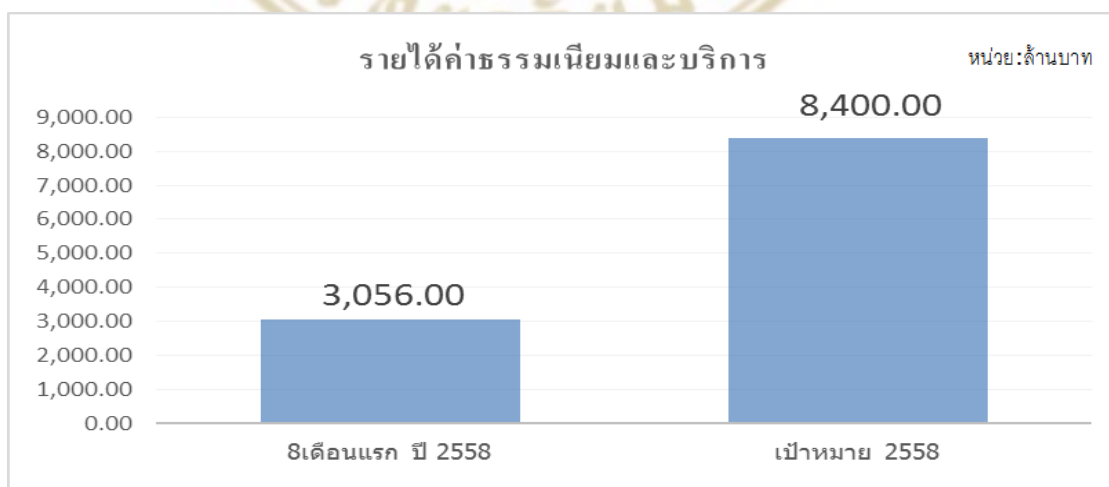
1.4 สภาพปัญหา



ภาพที่ 1.13 แสดงยอดรายได้ค่าธรรมเนียมและบริการ ช่วงปี 2553-2557

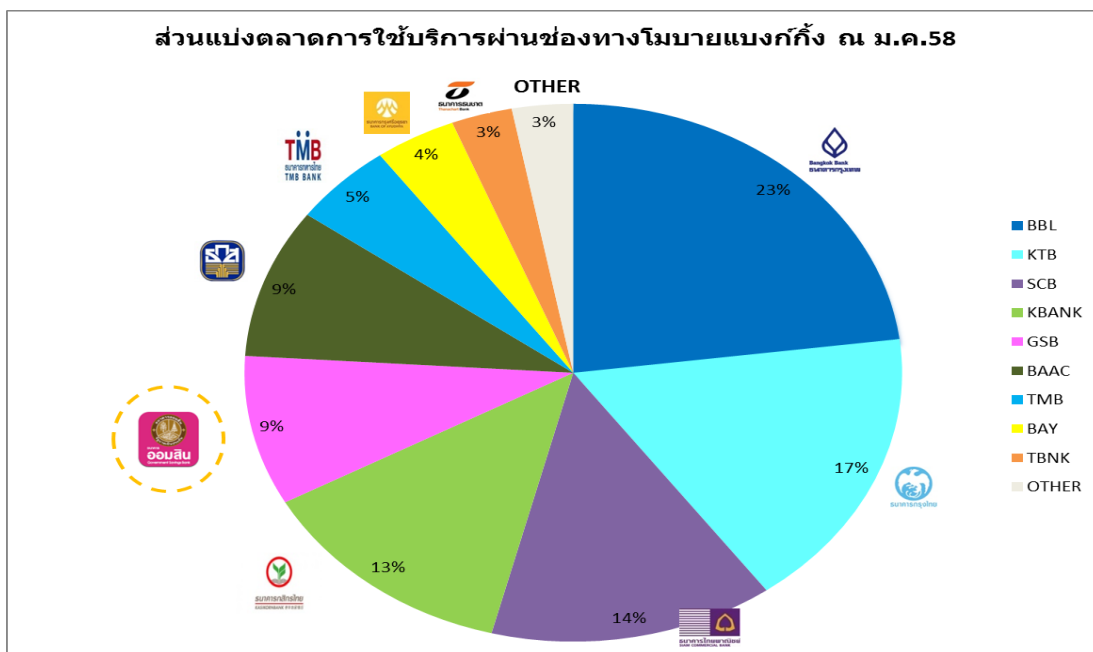
ที่มา : รายงานประจำปี 2557 ธนาคารออมสิน

จากผลการสำรวจปริมาณการทำธุรกรรมผ่านบริการอิเล็กทรอนิกส์ จะเห็นได้ว่า แนวโน้มการทำธุรกรรมผ่านบัตรเดบิต และการใช้บริการผ่านทางอินเทอร์เน็ตหรือแอปพลิเคชันมือถือ นั้นมีอัตราเติบโตอย่างต่อเนื่อง แต่ยอดรายได้จากค่าธรรมเนียมและบริการ ซึ่งรายได้ในส่วนนี้มาจากค่าธรรมเนียมผลิตภัณฑ์บัตร และการใช้บริการผ่านช่องทางบริการอิเล็กทรอนิกส์ ในปี 2557 เพิ่มขึ้นจากปี 2556 308 ล้านบาท หรือเพิ่มขึ้นเพียง 4% เท่านั้น โดยเป้าหมายที่ตั้งไว้ในปี 2558 อยู่ที่ 8,400 ล้านบาท เมื่อพิจารณาผลการดำเนินงาน 8 เดือนแรกของปี 2558 ธนาคารมีรายได้จากค่าธรรมเนียมและบริการเพียง 3,000 ล้านบาทเท่านั้น ดังแสดงในภาพที่ 1.14



ภาพที่ 1.14 แสดงผลการดำเนินงาน 8 เดือนแรก ปี 2558 ในส่วนรายได้ค่าธรรมเนียมและบริการ

ที่มา : ธนาคารออมสิน



ภาพที่ 1.15 แสดงส่วนแบ่งตลาดการใช้บริการผ่านช่องทางโมบายแบงก์กิ้ง ณ ม.ค. 2558
ที่มา : ธนาคารออมสิน

จากภาพที่ 1.15 ส่วนแบ่งตลาดการใช้บริการของลูกค้าผ่านทางช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ของธนาคารออมสินอยู่ในอันดับที่ 5 หรือคิดเป็นเพียง 9% ของส่วนแบ่งตลาดทั้งหมด เมื่อเทียบกับอันดับที่ 1 คือธนาคารกรุงเทพ ซึ่งมีส่วนแบ่งตลาดถึง 23% รองลงมาคือธนาคารกรุงไทย คิดเป็น 17% จะเห็นได้ว่าส่วนแบ่งตลาดของธนาคารออมสินยังห่างจากคู่แข่งอันดับ 1 และอันดับ 2 อยู่มาก

สภาพปัญหาที่เกิดขึ้น จึงควรนำมาวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา เพื่อให้สามารถกำหนดกลยุทธ์ในการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดจากผลิตภัณฑ์ช่องทางบริการโมบายแบงก์กิ้งซึ่งปัจจุบันอยู่ในลำดับที่ 5 ให้สามารถขึ้นมาเป็นผู้นำตลาดในสามอันดับแรก และทำให้ยอดขายได้ค่าธรรมเนียมจากบริการโมบายแบงก์กิ้งเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า 10% เพื่อกระตุ้นให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน รวมถึงสร้างความพึงพอใจและความจงรักภักดีของลูกค้าหรือผู้ใช้บริการที่มีต่อองค์กร

บทที่ 2

การวิเคราะห์ปัญหา

จากสภาพปัญหายอดขายได้ค่าธรรมเนียมและบริการไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรได้ตั้งไว้ในปี 2558 ทั้งที่อัตราการใช้บริการทางการเงินผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ผู้ศึกษาจึงได้ทำการวิเคราะห์ปัญหาเพื่อหาแนวทางในการสร้างกลยุทธ์เพื่อเป็นการกระตุ้นยอดขายได้ดังกล่าว และเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กรอีกด้วย

2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของธุรกิจโดยใช้ PEST ANALYSIS



ภาพที่ 2.1 การวิเคราะห์ PEST ANALYSIS

ที่มา : <http://visual.ly/pest-analysis>

PEST ANALYSIS เป็นเครื่องมือที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์แนวโน้มตลาด และวิเคราะห์ภาพรวมของธุรกิจ โดยอาศัยข้อมูลของการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ ช่วยให้องค์กรสามารถเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ ที่ไม่สามารถกำหนดได้ แต่สามารถปรับตัวตามได้ รวมถึงช่วยในการตัดความเสี่ยงต่างๆ เพื่อให้

สามารถลงทุนทำการตลาดหรือพัฒนาองค์กรให้ไปข้างหน้าอย่างยั่งยืนได้ ซึ่งปัจจัยที่ใช้ในการวิเคราะห์ได้แก่ P – Politic : ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง E – Economic : ปัจจัยทางเศรษฐกิจ S – Social : ปัจจัยทางสภาพสังคม T – Technology : ปัจจัยทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ

P – Politic : ปัจจัยทางนโยบายการเมืองและกฎหมาย

ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง คือ ปัจจัยที่มีการเปลี่ยนแปลงตามสภาพของรัฐบาลและนโยบายของรัฐบาลในช่วงเวลานั้นๆ รวมถึงข้อตกลงและข้อกฎหมายต่างๆที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ทำให้องค์กรต้องมีการปรับตัวอยู่ตลอดเวลา

E-Economic : ปัจจัยทางเศรษฐกิจ

ปัจจัยทางเศรษฐกิจของประเทศ มีผลอย่างมากต่อธุรกิจทุกประเภท เพราะเป็นตัวกำหนดกำลังการซื้อของคนในประเทศ ช่วยให้เราสามารถวางแผนการดำเนินธุรกิจจากสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันและแนวโน้มเศรษฐกิจในอนาคต โดยสามารถวิเคราะห์ได้จากปัจจัยต่างๆ เช่น ภาวะเงินเฟ้อ ภาวะเงินเพื่อ อัตราการว่างงาน เพดานราคาสินค้าและบริการ เป็นต้น

S-Social : ปัจจัยทางสภาพสังคม

เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม สภาพสังคม วัฒนธรรม วิธีการดำเนินชีวิตของประชากรในทีนั้นๆ ว่าเป็นอย่างไรก่อนที่จะเริ่มลงมือทำการตลาด เพราะการดำเนินชีวิตของประชากรในแต่ละพื้นที่หรือแต่ละประเทศมีความแตกต่างกันออกไป เพื่อให้มั่นใจได้ว่าธุรกิจสามารถดำเนินต่อไปได้อย่างราบรื่นและสามารถเป็นที่สนใจ และไม่ส่งผลกระทบต่อคนในพื้นที่นั้นๆด้วย

T-Technology : ปัจจัยทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ

เป็นการพิจารณาถึงแนวโน้มในอนาคตว่าถ้ามีเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมใหม่ๆ ธุรกิจจะเป็นอย่างไร จะดำเนินไปในทิศทางใด ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้น ดังนั้นปัจจัยทางด้านเทคโนโลยีจึงมีความสำคัญอย่างมากต่อการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน ปัจจัยที่ควรคำนึงถึง เช่น เทคโนโลยีขั้นพื้นฐาน อัตราการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี การเข้าถึงเทคโนโลยีใหม่ๆ

ผลจากการวิเคราะห์องค์กรโดยใช้ PEST ANALYSIS

P – Politic : ปัจจัยทางนโยบายการเมืองและกฎหมาย

สภาพทางการเมืองในปี 2558 มีสถานการณ์ที่ดีขึ้น ส่งผลดีต่อธุรกิจธนาคาร เนื่องจากประชาชนมีความเชื่อมั่นในการใช้จ่ายเงินมากขึ้น ประกอบกับกฎหมายหรือพระราชบัญญัติบางฉบับที่ใช้อยู่เฉพาะกับธนาคารของรัฐ ซึ่งจะส่งผลดีธนาคารได้ เช่น พระราชบัญญัติคุ้มครองเงินฝาก ธนาคารออมสินคุ้มครองเงินฝากของลูกค้าเต็มจำนวน ต่างจากธนาคารเอกชนอื่นจะคุ้มครองเงินฝาก

เพียงไม่เกิน 25 ล้านบาทต่อราย (11 ส.ค.2558 ถึง 10 ส.ค.2559 และตั้งแต่ 11 ส.ค.2559 เป็นต้นไป
 กลุ่มครองไม่เกิน 1 ล้านบาทต่อราย) เป็นต้น

E-Economic : ปัจจัยทางเศรษฐกิจ

เศรษฐกิจไทยปี 2558 ขยายตัวเพียง 0.9% เมื่อพิจารณาเทียบกับปี 2557 ส่วนการลงทุนภาคเอกชนแม้จะเริ่มกลับมาขยายตัวแต่ยังคงเป็นไปอย่างช้าๆ การฟื้นตัวของเศรษฐกิจไทยจึงขึ้นอยู่กับการเร่งใช้จ่ายของภาครัฐ ภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัวเช่นนี้จึงส่งผลกระทบต่อธุรกิจต่างๆอย่างมาก โดยเฉพาะธุรกิจธนาคารมีผลกระทบต่ออัตราดอกเบี้ยเงินฝากที่ลดลง ทำให้ลูกค้าสนใจในผลิตภัณฑ์เงินฝากน้อยลง ซึ่งจะมีผลกระทบต่อการใช้บริการโหมบายแบงก์กิ้งด้วย

S-Social : ปัจจัยทางสภาพสังคม

สภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป โทรศัพท์มือถือกลายเป็นปัจจัยสำคัญของคนในปัจจุบันที่จะขาดไม่ได้ การเสพข่าวสารต่างๆเปลี่ยนจากการอ่านหนังสือ ฟังวิทยุ หรือการดูโทรทัศน์ มาเป็นผ่านทางโทรศัพท์มือถือหรือแท็บเล็ตแทน จากพฤติกรรมผู้บริโภคสินค้าและบริการที่เปลี่ยนแปลงไป ส่งผลดีต่อบริการโหมบายแบงก์กิ้งของทางธนาคาร ทำให้ลูกค้าใช้บริการเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากต้องการความสะดวกสบายในการทำธุรกรรมทางการเงิน

T-Technology : ปัจจัยทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ

ปัจจุบันการใช้อินเทอร์เน็ตบนมือถือและแท็บเล็ตมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น การพัฒนาระบบ 3G และ 4G มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องสามารถใช้งานครอบคลุมพื้นที่มากขึ้นและราคาถูกลง ปริมาณการใช้บริการ โซเชียลเน็ตเวิร์กสูงขึ้น เทคโนโลยีต่างๆจะทำให้ประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสารมีมากขึ้น ซึ่งจะเป็นการขยายโอกาสในการเพิ่มช่องทางทางการตลาดและช่องทางบริการให้กับธุรกิจได้

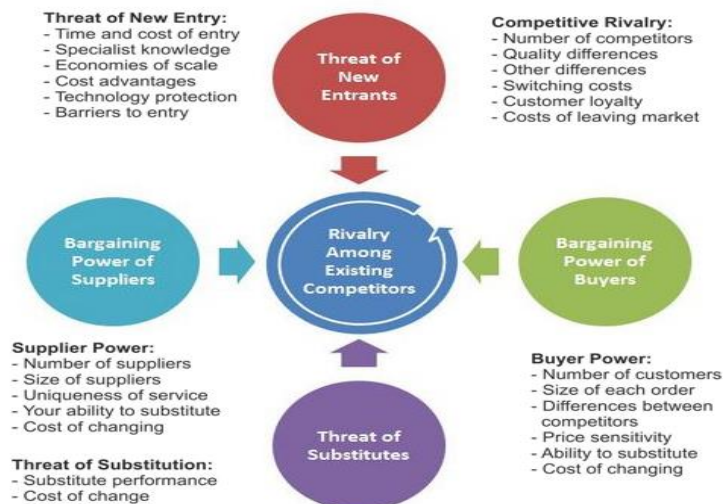
ตารางที่ 2.1 แสดงสรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกโดยใช้ PEST ANALYSIS

ประเภทของปัจจัย	ระดับผลกระทบ
P – Politic : ปัจจัยทางนโยบายการเมืองและกฎหมาย	+
E-Economic : ปัจจัยทางเศรษฐกิจ	-
S-Social : ปัจจัยทางสภาพสังคม	+
T-Technology : ปัจจัยทางเทคโนโลยีและนวัตกรรม	+

จากการวิเคราะห์โดยใช้ PEST ANALYSIS สรุปได้ว่าปัจจัยทางนโยบายการเมืองและกฎหมายส่งผลกระทบต่อในด้านบวกต่อธนาคารทั้งในเรื่องกฎหมายเป็นเฉพาะสำหรับธนาคารของรัฐที่จะสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าได้มากขึ้น ปัจจัยทางเศรษฐกิจส่งผลทางด้านลบ เนื่องจากสถานะเศรษฐกิจที่ชะลอตัว และนโยบายรัฐบาลส่งผลต่ออัตราดอกเบี้ยซึ่งเป็นรายได้หลักของธุรกิจธนาคาร เมื่ออัตราดอกเบี้ยลดลงจึงไม่มีสิ่งจูงใจให้ลูกค้านำเงินมาฝาก เมื่อไม่มีลูกค้าจึงไม่สามารถขายผลิตภัณฑ์อื่นๆ ซึ่งถือเป็นรายได้ช่องทางหนึ่งนอกเหนือจากรายได้ดอกเบี้ย ปัจจัยทางสภาพสังคมและปัจจัยทางด้านเทคโนโลยีส่งผลกระทบต่อในด้านบวก เนื่องจากสังคมในปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว อินเทอร์เน็ตเข้ามามีส่วนในการใช้ชีวิตของคนในสังคมมากขึ้น ประกอบกับเทคโนโลยีมีประสิทธิภาพมากขึ้นและครอบคลุมพื้นที่ทั่วทั้งประเทศ ทำให้ธนาคารสามารถขายผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์ได้มากขึ้น ครอบคลุมพื้นที่ทั้งในเขตเมืองและชนบท

2.2 การวิเคราะห์สถานะการแข่งขันในอุตสาหกรรมโดยใช้ Five Forces Model

Five Forces Analysis (Porter)



ภาพที่ 2.2 การวิเคราะห์ Five Force Model

ที่มา : <http://www.comindwork.com/weekly/2015-08-03/productivity/five-forces-analysis-porter>

Five Forces Model โดย Michale E.Porter (ปีค.ศ.1980) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์สถานะการแข่งขัน รวมทั้งความรุนแรงของปัจจัยแต่ละประการที่เกิดจากแรงผลักดันทั้ง 5 ประการ

ความเข้มแข็งของปัจจัยทั้ง 5 ประการนี้บ่งบอกถึงโอกาสในทำกำไรของธุรกิจในอนาคตนั้นๆ ยิ่งปัจจัยเหล่านี้มีความเข้มแข็งมากเท่าใด ย่อมส่งผลเสียต่อการทำกำไรของธุรกิจในอนาคตนั้นๆ ซึ่งถือเป็นข้อจำกัดของธุรกิจ และถ้าปัจจัยนั้นมีความอ่อนแอ ย่อมมีผลดีต่อธุรกิจในการอุตสาหกรรมนั้นๆ เนื่องจากสามารถทำกำไรได้มากขึ้น ปัจจัยสำคัญ 5 ประการได้แก่

ความรุนแรงของการแข่งขันในอุตสาหกรรม (Intensity of Rivalry) วิเคราะห์เกี่ยวกับคู่แข่งกัน ทั้งหมดที่มีอยู่ในธุรกิจเดียวกัน โดยอาจต้องวิเคราะห์ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพราะกลไกการค้าเสรีในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเคลื่อนไหวทุนได้อย่างรวดเร็ว อาจส่งผลกระทบต่อการค้าในธุรกิจที่เป็นอยู่ การวิเคราะห์ขนาดของคู่แข่งกัน กำลังการผลิต เงินทุน ส่วนแบ่งการตลาด กลยุทธ์ของคู่แข่งกัน รวมถึงสภาพเศรษฐกิจที่มีผลกระทบต่อการแข่งขัน

การศึกษาข้อมูลของคู่แข่งในตลาดว่ามีบริษัทใดบ้างเป็นคู่แข่งทางตรง (กลุ่มสินค้าที่มีคุณสมบัติและราคาใกล้เคียงกัน) และคู่แข่งทางรอง (กลุ่มสินค้าที่มีคุณลักษณะใกล้เคียงแต่ราคาสูงกว่าหรือต่ำกว่าแต่สามารถใช้ทดแทนกันได้) ทำให้สามารถกำหนดกลยุทธ์เพื่อการแข่งขันกับบริษัทที่เลือกมาพิจารณากลยุทธ์ และคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ โดยต้องพัฒนาให้เหนือกว่าคู่แข่งและวางกลยุทธ์ป้องกันการตามทันของคู่แข่ง

สิ่งที่ควรพิจารณามีดังนี้

การประหยัดจากขนาด (Economies of scale) เนื่องจากผลิตสินค้าที่เป็นมาตรฐานจำนวนมาก ซึ่งทำให้ต้นทุนของสินค้าลดต่ำลง เพราะสามารถลดต้นทุนคงที่ต่อหน่วยลดลงได้

การผูกพันในตราหือ (Brand Loyalty)

เงินลงทุน (Capital requirements) ถ้าต้องลงทุนสูง ก็จะเป็นอุปสรรคต่อรายใหม่

การเข้าถึงช่องทางจัดจำหน่าย (Access to distribution)

นโยบายของรัฐบาล ถ้ารัฐบาลไม่มีนโยบายส่งเสริม หรือมีข้อห้ามสัมปทาน

ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนแปลงการใช้สินค้า (Switching cost) ถ้าลูกค้าต้องมีต้นทุน หรือค่าใช้จ่ายในส่วนนี้สูง ต้นทุนเหล่านี้ซึ่งอาจได้แก่ ต้นทุนของอุปกรณ์เครื่องจักรที่ต้องปรับเปลี่ยนเพิ่ม หรืออาจจะเป็นระบบงานที่ต้องจัดรูปแบบใหม่ ค่าฝึกอบรมและสอนงานให้กับพนักงานเพื่อให้ทำงานตามระบบใหม่เป็นต้น

ข้อได้เปรียบต้นทุนในด้านอื่นๆ เช่น เป็นเจ้าของเทคโนโลยีเฉพาะ มีวัตถุดิบราคาถูก มีทำเลที่ตั้งดีกว่า มีแหล่งเงินทุนที่ต้นทุนถูก และทำมานานจนเกิดการเรียนรู้

อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers) วิเคราะห์เพื่อให้ทราบอำนาจการต่อรองของผู้บริโภคว่ามีมากน้อยเพียงใด ถ้ามีการแข่งขันในทางธุรกิจสูงและทำให้ผู้บริโภคมีทางเลือกมากขึ้น ก็อาจจะส่งผลกระทบต่อการค้าในธุรกิจ โดยเฉพาะในแง่ของรายได้และส่วนแบ่ง

การตลาดที่อาจลดลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจุบันเป็นยุคของข่าวสารทำให้ผู้บริโภคมีอำนาจการต่อรองสูง เนื่องจากผู้บริโภคมีขั้นตอนและประเมินทางเลือกสินค้าก่อนการตัดสินใจได้หลากหลายช่องทาง หากสินค้าเหมือนกับของกลุ่มคู่แข่ง ทำให้เสียเปรียบทางการแข่งขันและโอกาสในการสร้างกำไร ในยุคที่เรียกว่า เครือข่ายสังคม นั้น ลูกค้าสามารถสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพผ่านสื่อสังคมออนไลน์ หรือซื้อขายสินค้าได้ทันที

อำนาจต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต (Bargaining Power of Suppliers) วิเคราะห์เกี่ยวกับผู้ผลิต ที่ขายวัตถุดิบต่าง ๆ ให้แก่บริษัทฯ โดยการวิเคราะห์การพึ่งพาจากผู้ผลิต ถ้าธุรกิจเราต้องมีการพึ่งพาผู้ผลิตรายหนึ่ง ๆ สูงก็จะมีความเสี่ยงของการประกอบธุรกิจมากขึ้น เพราะถ้าผู้ผลิตไม่สามารถส่งวัตถุดิบได้ไม่ว่าจะด้วยสาเหตุใด ก็จะส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ

คู่แข่งหน้าใหม่ (New Entrants) วิเคราะห์ว่ามีความยากง่ายในการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่มากน้อยเพียงใด ถ้าการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่สามารถทำได้ง่ายและสะดวกก็จะต้องทำให้บริษัทอาจได้รับผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจได้ง่าย อุตสาหกรรมใดที่มีความสามารถในการทำกำไรได้มากหรือใช้เงินลงทุนไม่มาก หรือมีระยะเวลาคืนทุนสั้น ย่อมเกิดแรงดึงดูดให้นักลงทุนเข้ามาในอุตสาหกรรมนั้น ได้จำนวนมาก ราย ผู้ที่มีเงินทุนตามกำลังก็สามารถเข้ามาในอุตสาหกรรมได้ง่าย เช่น ธุรกิจร้านอาหาร ธุรกิจสินค้าฟุ่มเฟือย เป็นต้น ส่วนธุรกิจที่มีการกีดกันคู่แข่งรายใหม่ส่วนใหญ่เป็นธุรกิจที่มีเงื่อนไขบังคับทางกฎหมาย หรือขั้นตอนในการดำเนินธุรกิจมีความซับซ้อนหลายขั้นตอน ต้องมีการขออนุญาตจากทางการหรือต้องใช้เงินลงทุนจำนวนมาก เช่น ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ซึ่งก่อนทำการก่อสร้างต้องขออนุญาตก่อสร้างอาคารในพื้นที่ตามพระราชบัญญัติควบคุมอาคารก่อน เป็นต้น

ภัยคุกคามจากผลิตภัณฑ์ทดแทน (Threat of Substitute Product) วิเคราะห์ว่าสินค้าและบริการที่บริษัทมีอยู่นั้น มีโอกาสหรือไม่ที่จะมีสินค้าและบริการอื่นเข้ามาทดแทนสินค้าและบริการเดิมของบริษัท ซึ่งอาจทำให้รายได้จากการขายสินค้าและบริการลดลง รวมถึงส่วนแบ่งการตลาดลดลงในอนาคต

สรุปการวิเคราะห์ Five Forces Model ดังนี้

ความรุนแรงของการแข่งขันในอุตสาหกรรม (Intensity of Rivalry) มีผลกระทบอย่างมาก เนื่องจากการแข่งขันของกลุ่มคู่แข่งในปัจจุบันอยู่ในเกณฑ์สูง การแข่งขันกันค่อนข้างรุนแรง ทั้งทางด้านอัตราดอกเบี้ย อัตราค่าธรรมเนียม มีการจัดโปรโมชั่นต่างๆ เพื่อกระตุ้นผู้บริโภคให้เกิดการใช้บริการผ่านช่องทางบริการต่างๆ เพื่อเพิ่มรายได้ในส่วนของคุณค่าธรรมเนียม และเพื่อช่วงชิงและรักษาส่วนแบ่งทางการตลาด

อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers) จะเป็นไปในทิศทางเดียวกับนโยบายการเงินของประเทศ เพราะธุรกิจธนาคารมีธนาคารแห่งประเทศไทยที่คอยกำกับดูแล ลูกค้าส่วนใหญ่จึงมีความเข้าใจการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ยของธนาคารอย่างเหมาะสม แต่ยังมีในเรื่องของโปรโมชั่น ค่าธรรมเนียมการให้บริการ นอกเหนือจากดอกเบี้ยที่จะเป็นอีกหนึ่งทางเลือกให้กับลูกค้าในการตัดสินใจเลือกที่จะใช้บริการ แต่ยังคงถือว่ามีผลกระทบในระดับกลาง

อำนาจต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต (Bargaining Power of Suppliers) ผู้ที่ถือว่าเป็นเจ้าของปัจจัยการผลิตของธุรกิจธนาคารนั้นคือ ธนาคารแห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นผู้กำหนดนโยบายการเงินของประเทศ ด้วยการควบคุมปริมาณเงินในระบบ ส่วนธนาคารออมสินนอกจากอยู่ภายใต้การดูแลของธนาคารแห่งประเทศไทยแล้ว ยังอยู่ภายใต้การควบคุมของกระทรวงการคลังอีกด้วย ซึ่งจะคอยควบคุมและกำกับดูแลการออกนโยบายต่างๆของธนาคาร แม้อำนาจต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิตจะค่อนข้างสูง แต่ก็ยังเป็นอำนาจที่ธนาคารสามารถจะยอมรับได้ เป็นผลกระทบที่อยู่ในระดับกลาง

คู่แข่งหน้าใหม่ (New Entrants) ธุรกิจธนาคารเป็นธุรกิจที่ค่อนข้างผูกขาด การที่จะเข้ามาในอุตสาหกรรมต้องมีความน่าเชื่อถือของฐานะทางการเงิน และมีเงินทุนมากพอ รวมถึงต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์กฎหมายและประกาศต่างๆที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนด ในปัจจุบันมีธนาคารต่างชาติเข้ามาตั้งสาขาในประเทศไทยในปริมาณไม่มาก ซึ่งมีผลกระทบต่อส่วนแบ่งตลาดบ้างเล็กน้อย แต่คู่แข่งใหม่ที่อาจเข้ามาในอุตสาหกรรมและส่งผลกระทบต่อส่วนแบ่งตลาดได้ ได้แก่ คู่แข่งที่เป็น Non-Bank เข้ามา ให้บริการทางการเงินด้าน Transaction ทั้งในรูปแบบ E-money และ Bill Payment โดยต่อยอดจากฐานลูกค้าในธุรกิจหลัก โดยใช้กลยุทธ์ด้านช่องทางการให้บริการและกลยุทธ์ด้านทางการให้บริการ และกลยุทธ์ด้านราคาในการดึงดูดลูกค้า ดังนั้นภัยคุกคามจากคู่แข่งใหม่จึงเป็นผลกระทบที่ไม่น่ากลัวหรือมีผลกระทบในระดับต่ำ

ภัยคุกคามจากผลิตภัณฑ์ทดแทน (Threat of Substitute Product) มีผลกระทบในระดับกลางเนื่องจากผลิตภัณฑ์ที่ทดแทนกันได้ของกลุ่มช่องทางการให้บริการนั้นมีหลายหลายช่องทางให้ลูกค้าได้เลือกใช้บริการ แต่ในปัจจุบันบริการทางการเงินผ่านทางบัตรเครดิตทรอนิกส์และบริการทางอิเล็กทรอนิกส์ยังเป็นช่องทางการให้บริการที่ลูกค้าให้ความนิยมและยังไม่มีช่องทางอื่นมาทดแทนได้ เพราะเป็นช่องทางที่ทำให้ลูกค้าได้รับความสะดวกสบายมากที่สุดในปัจจุบัน

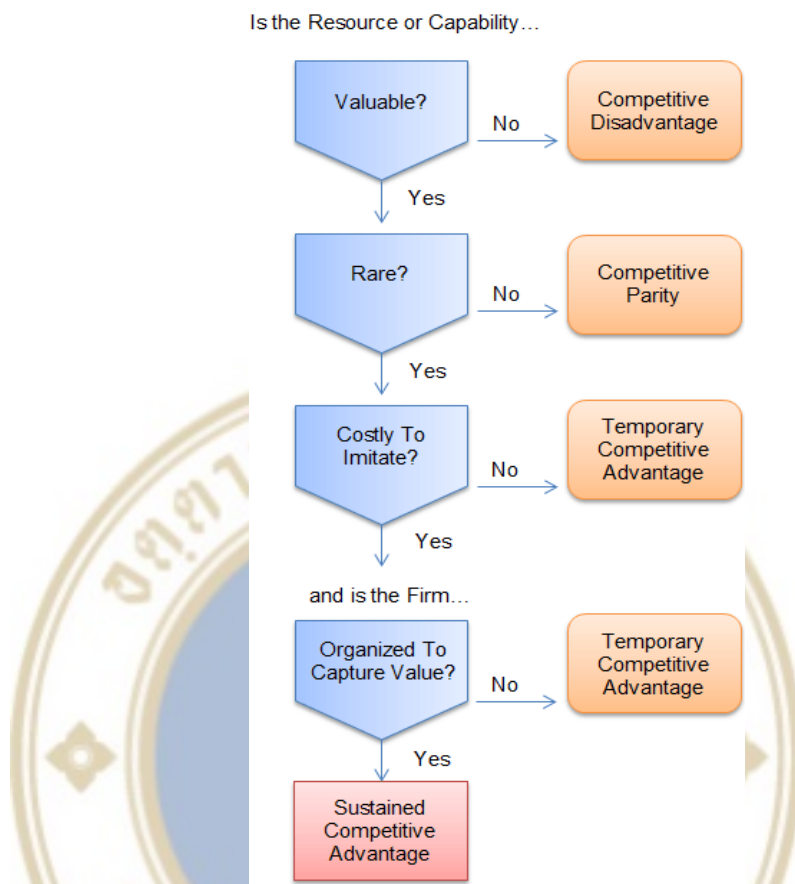
ตารางที่ 2.2 สรุปการวิเคราะห์ความน่าสนใจของตลาดโดยใช้ Porter's Five Forces Model

แรงผลักดัน 5 ประการ	ระดับผลกระทบ
ความรุนแรงของการแข่งขันในอุตสาหกรรม	สูง
อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ	กลาง
อำนาจต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต	กลาง
คู่แข่งหน้าใหม่	ต่ำ
ภัยคุกคามจากผลิตภัณฑ์ทดแทน	กลาง

จากตารางที่ 2.2 สามารถสรุปได้ว่าความรุนแรงของการแข่งขันในอุตสาหกรรมมีผลกระทบสูง เนื่องจากธุรกิจธนาคารในปัจจุบันมีการแข่งขันที่รุนแรงทั้งทางด้านอัตราดอกเบี้ย ค่าธรรมเนียม ช่องทางการให้บริการ มีให้ลูกค้าเลือกใช้บริการได้หลากหลายและแต่ละธนาคารก็มีผลิตภัณฑ์และบริการไม่แตกต่างกันมากนัก อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อมีผลกระทบในระดับกลางเนื่องจากลูกค้าส่วนใหญ่ค่อนข้างที่จะเข้าใจการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ยว่าถูกกำหนดโดยธนาคารแห่งประเทศไทย ซึ่งธนาคารต่างๆต้องปฏิบัติตาม อำนาจการต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิตมีผลกระทบในระดับกลางเนื่องจากผู้ขายปัจจัยการผลิตของธุรกิจธนาคารคือธนาคารแห่งประเทศไทย แม้อำนาจการต่อรองจะค่อนข้างสูงแต่ในฐานะธนาคารของรัฐ ถือได้ว่าเป็นอำนาจที่สามารถต่อรองได้อย่างสมเหตุสมผล คู่แข่งขันหน้าใหม่ที่จะเข้ามาในอุตสาหกรรมมีผลกระทบในระดับต่ำ ธุรกิจธนาคารไม่เป็นธุรกิจที่เข้ามาในตลาดได้ยาก เพราะต้องใช้เงินในการลงทุนสูง มีกฎหมายและข้อบังคับในการควบคุมการดำเนินงาน ผลกระทบจากสินค้าทดแทนอยู่ในระดับกลาง เนื่องจากในปัจจุบันยังไม่มีผลิตภัณฑ์ใดมาทดแทนสินค้าและบริการทางอิเล็กทรอนิกส์ได้

จากการวิเคราะห์ความน่าสนใจของตลาดโดยใช้แบบจำลอง Porter's Five Forces Model นี้ ถือเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องนำมาพิจารณาในการวางแผนกลยุทธ์ของบริษัท การวางแผนกลยุทธ์จะไม่ประสบความสำเร็จ หากปราศจากการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมความรุนแรงของการแข่งขันของอุตสาหกรรมหรือตลาดเป้าหมาย การวิเคราะห์แรงกระทบทั้ง 5 จะช่วยให้เข้าถึง โครงสร้างแนวโน้มหลัก และแรงกระทำต่างๆ ที่จะมีผลกระทบต่อความสามารถในการทำกำไรในอุตสาหกรรมหรือตลาดเป้าหมาย ช่วยให้ทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อนที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมและคู่แข่งเห็นภาพแนวโน้มและภัยคุกคามในอุตสาหกรรม และทราบว่าอุตสาหกรรมกำลังจะโตขึ้น หรือถดถอยลง

2.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของธุรกิจ โดยใช้ VRIN Framework



ภาพที่ 2.3 การวิเคราะห์ VRIN Framework

ที่มา : <http://www.strategicmanagementinsight.com/tools/vrio.html>

VRIN Framework (Barney, 1991) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ว่าทรัพยากรที่มีของธุรกิจสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในตลาดหรืออุตสาหกรรมที่องค์กรได้มากน้อยแค่ไหน และเป็นความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนหรือไม่ โดยการวิเคราะห์คุณลักษณะสำคัญ 4 ด้าน ดังนี้

Value (คุณค่า) เมื่อองค์กรถูกจัดตั้งขึ้นมา ย่อมต้องมีส่วนประกอบสำคัญ คือ “ทรัพยากร” ต่างๆ ในองค์กร เช่น คน (ความรู้และทักษะ) สินทรัพย์ กระบวนการ (เช่น กระบวนการทางการตลาด เป็นต้น) และอีกหลายอย่าง เราต้องมาคิดว่าทรัพยากรที่เรามีนั้น มีประโยชน์กับองค์กรมากน้อยเพียงใด และที่สำคัญคือสร้าง “ความได้เปรียบในการแข่งขัน” ในตลาดหรืออุตสาหกรรมที่องค์กรเราอยู่ได้มากน้อยแค่ไหน หากได้เปรียบในการแข่งขัน แสดงว่า ทรัพยากรตัวนั้น เป็น Core competency ขององค์กรของเรา หรือเรียกง่าย ๆ ว่าเป็น “จุดแข็ง” ก็ได้

Rareness (หายาก) เป็นการเปรียบเทียบกับคู่แข่งในตลาดว่าทรัพยากรที่เรามี Value หรือเป็นจุดแข็งนั้น หากนำไปเปรียบเทียบกับคู่แข่ง แล้วพบว่า “คู่แข่งก็มีเหมือนกัน” แสดงว่า ทรัพยากรตัวนั้นอาจไม่ใช่ Value หรือจุดแข็งขององค์กร ทำให้เราสามารถตรวจสอบได้ว่าทรัพยากร ที่เรามีนั้นเป็นข้อได้เปรียบคู่แข่งจริงหรือไม่

Imitability (ต้นทุนการลอกเลียนแบบ) ประเมินว่าคู่แข่งสามารถหาสิ่งอื่นทดแทนหรือ ลอกเลียนแบบได้ยากหรือไม่ ข้อได้เปรียบนั้นจะยั่งยืนหรือไม่ ทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ไม่สามารถ ลอกเลียนแบบได้อย่างสมบูรณ์เนื่องจากทรัพยากรถูกสร้างมาควบคู่กับการดำเนินกิจการ

Non Substitutable Resource (ทรัพยากรไม่สามารถทดแทนได้) ทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ ไม่สามารถนำทรัพยากรใดๆมาทดแทนได้ เนื่องจากทรัพยากรของแต่ละองค์กรมีลักษณะเฉพาะที่ แตกต่างกันจึงไม่สามารถนำมาทดแทนกันได้

ตารางที่ 2.3 แสดงผลการวิเคราะห์โดยใช้ VRIN Framework

RESOURCE	VALUABLE (มีมูลค่า)	RARE (หายาก)	COSTLY TO IMITATE (การลอกเลียนแบบ)	Non Substitutable (สิ่งทดแทน)	ผลการวิเคราะห์
ภาพลักษณ์ (ความน่าเชื่อถือ)	✓	✓	✓	✓	แข่งขันได้
ผลิตภัณฑ์และบริการ	✓	✓	✓	✓	แข่งขันได้
ช่องทางการให้บริการ	✓	✗	✗	✗	แข่งขันได้เท่าเทียม
เงินทุน	✓	✗	✓	✓	แข่งขันได้เท่าเทียม

จากตารางที่ 2.3 สามารถอธิบายผลการวิเคราะห์ได้ดังนี้

ภาพลักษณ์ความน่าเชื่อถือขององค์กร ธนาคารออมสินเป็นสถาบันการเงินที่ก่อตั้งโดย พระมหากษัตริย์ เพื่อส่งเสริมการออมและพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน และเป็นสถาบันการเงิน ที่ก่อตั้งมาเป็นระยะเวลาอันยาวนาน มีฐานลูกค้าจำนวนมาก อยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของรัฐ มีกฎหมายที่ รองรับและคุ้มครองเงินของลูกค้า จึงถือได้ว่าเป็นธนาคารที่ลูกค้าให้การยอมรับและเชื่อมั่นในความ ซื่อสัตย์ โปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ สิ่งเหล่านี้จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับธนาคารออมสิน ซึ่ง การที่จะได้มาซึ่งความน่าเชื่อถือต้องใช้ระยะเวลาอันยาวนานในการสร้างกว่าที่ลูกค้าจะสัมผัสได้ จึงถือได้ ว่าเป็นสิ่งที่หาได้ยาก ยากที่จะเลียนแบบ และไม่มีสิ่งที่จะมาทดแทนได้เพราะต้องใช้เวลา จึง วิเคราะห์ได้ว่าเป็นสิ่งที่ธนาคารออมสินสามารถแข่งขันได้

ผลิตภัณฑ์และบริการ เนื่องจากปัจจุบันการแข่งขันของธุรกิจธนาคารนั้นรุนแรง ธนาคารต่างๆมีการออกผลิตภัณฑ์และบริการให้ลูกค้าได้เลือกใช้เป็นจำนวนมาก ซึ่งแต่ละ

ผลิตภัณฑ์มีความคล้ายคลึงกันแต่ต่างกันแค่เพียงอัตราดอกเบี้ย ระยะเวลา และค่าธรรมเนียมในการใช้บริการ แต่ธนาคารออมสินนั้นมีผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างจากคู่แข่งอื่น ถือได้ว่าเป็นจุดเด่นของทางธนาคาร นั่นคือ สลากออมสิน ซึ่งคู่แข่งไม่สามารถจะลอกเลียนแบบได้ ส่วนการคิดค่าธรรมเนียมต่างๆยังถือว่าต่ำกว่าของคู่แข่ง จึงถือได้ว่าผลิตภัณฑ์สลากออมสินเป็นจุดแข็งที่ทำให้สามารถแข่งขันได้

ช่องทางการให้บริการ ช่องทางการให้บริการทางการเงินมีให้เลือกใช้ได้หลากหลาย ช่องทาง ทุกธนาคารมีการเพิ่มช่องทางเพื่อให้บริการลูกค้า ไม่ว่าจะเป็น การเพิ่มสาขา การเพิ่มเครื่องเอทีเอ็ม มีบริการผ่านทางอินเทอร์เน็ตและโทรศัพท์มือถือ ในปัจจุบันแต่ละธนาคารจึงมีช่องทางการให้บริการที่เหมือนกันหรือไม่แตกต่างกันมากนัก ทำให้ลูกค้ามีตัวเลือกมากขึ้น ซึ่งทางธนาคารออมสินเองก็มีช่องทางการให้บริการที่เหมือนกันกับธนาคารอื่น จึงถือว่าทรัพยากรนี้สามารถแข่งขันได้เท่าเทียมกับคู่แข่ง

เงินทุน เนื่องธุรกิจธนาคารจำเป็นต้องใช้เงินทุนในการจัดตั้งเป็นจำนวนมาก และประกอบกับธนาคารออมสินเป็นรัฐวิสาหกิจที่มีผลประกอบการดีต่อเนื่อง จึงถือได้ว่าเป็นทรัพยากรที่ส่งผลสำคัญทำให้ธนาคารสามารถแข่งขันได้ทัดเทียมกับคู่แข่ง

จากการวิเคราะห์โดยใช้ VRIN Framework สรุปได้ว่าทรัพยากรที่ทำให้ธนาคารสามารถแข่งขันในธุรกิจนี้ได้ได้แก่ ภาพลักษณ์ (ความน่าเชื่อถือ) ซึ่งธนาคารออมสินนั้นถือเป็นองค์กรของรัฐ รัฐบาลเป็นประกัน จึงถือได้ว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและธนาคารอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบ ผลิตภัณฑ์และบริการ ธนาคารออมสินมีผลิตภัณฑ์ที่ถือว่ามีคุณค่า หาได้ยาก ไม่สามารถลอกเลียนแบบ และไม่มีทรัพยากรตัวใดมาทดแทนได้นั้นคือ สลากออมสิน จึงถือว่าเป็นทรัพยากรที่ธนาคารนำมาแข่งขันกับคู่แข่งและเป็นตัวที่ช่วยเสริมผลิตภัณฑ์อื่นของทางธนาคารได้ ด้านเงินทุนก็ถือได้ว่าเป็นทรัพยากรอีกตัวหนึ่งที่ทำให้สามารถแข่งขันได้เท่าเทียมกับคู่แข่ง เนื่องจากธนาคารออมสินเป็นธนาคารที่มีผลประกอบการดีอย่างต่อเนื่อง มีกำไรสะสมและสินทรัพย์อยู่ระดับที่แข่งขันในอุตสาหกรรมนี้ได้

ส่วนปัจจัยที่ทำให้คู่แข่งสามารถแข่งขันได้เท่าเทียมคือ ช่องทางการให้บริการ ซึ่งปัจจัยนี้คู่แข่งสามารถหามาได้ให้เท่าเทียมกับธนาคารออมสินได้ เช่น การเปิดสาขาเพื่อเพิ่มช่องทางการให้บริการที่เพิ่มมากขึ้น การติดตั้งเครื่องเอทีเอ็มครอบคลุมพื้นที่มากขึ้น การเพิ่มฟังก์ชันหรือเพิ่มโปรโมชั่นร้านค้าในระบบโมบายแบงก์กิ้ง เป็นต้น

2.4 สรุปผลการวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือ PEST ANALYSIS, FIVE FORCE MODEL และ VRIN FRAMEWORK

จากการใช้เครื่องมือ PEST ANALYSIS วิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์กร พบว่าปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจส่งผลด้านลบ เนื่องจากสถานะเศรษฐกิจที่ชะลอ อัตราดอกเบี้ยเงินฝากธนาคารลดลงจากนโยบายทางการเงิน ลูกค้านั่งไปลงทุนอย่างอื่นที่ให้ผลตอบแทนที่ดีกว่า เมื่อลูกค้าลดลงทำให้การขายผลิตภัณฑ์ รวมถึงการใช้บริการทางการเงินต่างๆลดลงตามไปด้วย ส่วนปัจจัยอื่นๆไม่ว่าจะเป็นปัจจัยทางการเมืองและกฎหมาย ปัจจัยทางสังคม และปัจจัยทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมส่งผลทางด้านบวก ส่วนการวิเคราะห์สภาพตลาดโดยใช้เครื่องมือ FIVE FORCE MODEL จะพบว่าอุตสาหกรรมการเงินการธนาคารมีการแข่งขันที่รุนแรงทั้งทางด้านอัตราดอกเบี้ย ช่องทางการให้บริการ โปรโมชันการส่งเสริมการขาย และการโฆษณาประชาสัมพันธ์ ทำให้ลูกค้ามีทางเลือกมากขึ้น ส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการ นอกจากนี้จากการใช้เครื่องมือ VRIN FRAMEWORK วิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร ทำให้เห็นได้ว่าธนาคารออมสินมีทรัพยากรซึ่งถือเป็นจุดแข็งที่แตกต่างจากคู่แข่งนั่นคือ สลากออมสิน ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ที่คู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ หากสิ่งอื่นมาทดแทนได้ยาก จึงควรนำจุดเด่นนี้สร้างความแตกต่างให้กับแอปพลิเคชัน MY MO ส่วนทรัพยากรอื่นๆ ถือได้ว่าธนาคารออมสินมีความสามารถที่จะแข่งขันได้อย่างเท่าเทียม

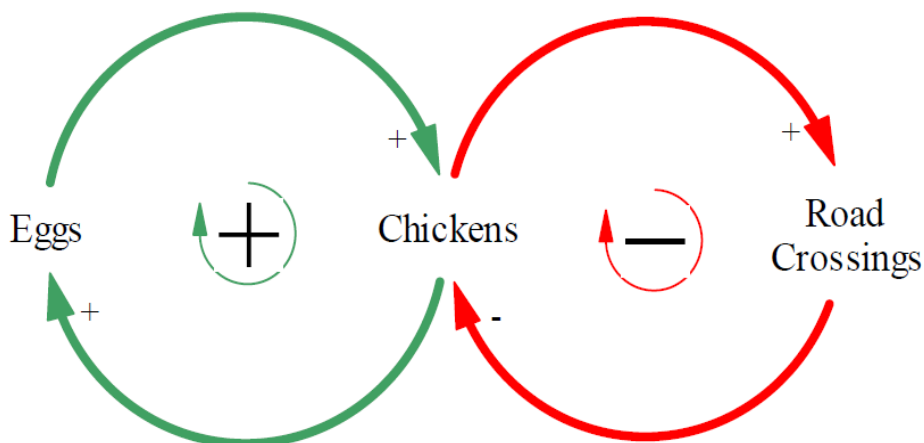
บทที่ 3

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่จะเกิดขึ้น

จากปัญหาที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับยอดขายได้ค่าธรรมเนียมและส่วนแบ่งตลาดของการให้บริการโหมบายเบงกั้ง จำเป็นที่จะต้องเข้าใจถึงปัจจัย ที่เป็นสาเหตุของปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อยอดขายได้ดังกล่าว และความสัมพันธ์ของปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อจะได้เห็นภาพรวมของปัญหาทั้งระบบ ความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ ที่สอดคล้องและสามารถแก้ไขปัญหาที่จะไม่สร้างผลกระทบหรือก่อให้เกิดปัญหาใหม่ขึ้นมาได้อีก หรือสามารถออกแบบระบบสร้างที่ยั่งยืนแก่องค์กรได้ เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัญหาและอธิบายความสัมพันธ์และผลกระทบที่เกิดขึ้นที่นิยมใช้กันโดยทั่วไป คือ แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal loop diagram: CLD)

3.1 แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal loop diagram: CLD)

แผนภูมิวงรอบเหตุและผล หรือ “Causal loop diagram” เป็นแบบจำลองแสดงถึงความสัมพันธ์ของเหตุและผลของตัวแปรต่างๆ วงรอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรจะใช้ลูกศรเป็นสัญลักษณ์ โดยปลายลูกศรแสดงถึงเหตุและหัวลูกศรแสดงถึงผลที่เกิดจากเหตุนั้น ซึ่งสามารถเป็นไปใน 2 รูปแบบ คือ แบบที่ 1 ความสัมพันธ์แปรผันตามกัน ใช้เครื่องหมายบวก (+) เป็นสัญลักษณ์ และแบบที่ 2 ความสัมพันธ์แปรผกผันหรือตรงกันข้ามกัน ใช้เครื่องหมายลบ (-) เป็นสัญลักษณ์ ในบางเหตุการณ์จะมีเวลาหน่วงที่ทำให้ผลลัพธ์นั้นเกิดขึ้นช้าออกไป สามารถเขียนแทนได้ด้วยสัญลักษณ์เครื่องหมายเท่ากับ (=) บนเส้นความสัมพันธ์ แบบจำลองยังแสดงถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในวงรอบ 1 วงหรือมากกว่า ซึ่งเมื่อนำการเชื่อมโยงหลายตัวแปรมาต่อกันให้กลายเป็นแผนภูมิวงรอบเหตุและผล โดยวงรอบมี 2 ลักษณะ คือ Positive Loop หรือ Reinforcing Loop หมายถึง วงจรสนับสนุนให้เติบโต หรือถดถอยในทางใดทางหนึ่ง และ Negative Loop หรือ Balancing Loop หมายถึง วงจรที่มีการรักษาระดับความสัมพันธ์ไว้มีกลไกการปรับสมดุลเพื่อรักษาเสถียรภาพอยู่เสมอ ตัวอย่างการแสดงการเขียน แผนภูมิวงรอบเหตุและผล ดังแสดงในภาพที่ 3.1



ภาพที่ 3.1 แสดงตัวอย่างการเขียนแผนภูมิมิวรอบเหตุและผล

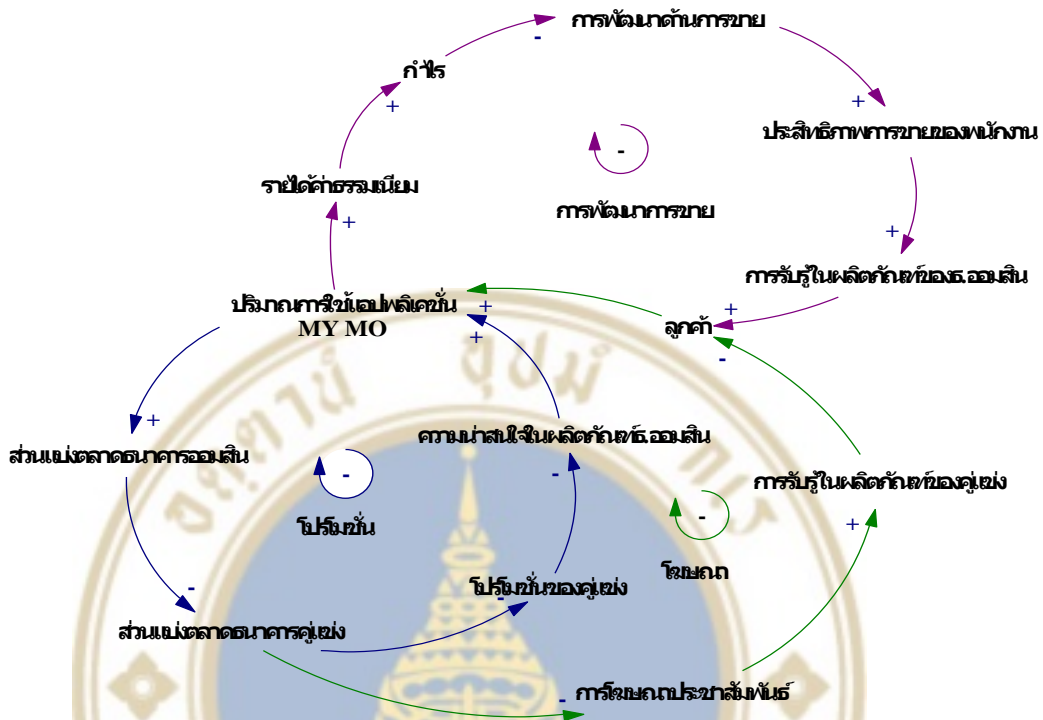
ที่มา : <https://sites.google.com/site/protractedlearning/systems-thinking/causal-loop-diagram>

จากภาพที่ 3.1 จะเห็นได้ว่าการเพิ่มขึ้นหรือลดลงของจำนวนไก่มีความสัมพันธ์กับการเกิดและการตาย โดยวงรอบในด้านซ้ายแสดงการเพิ่มขึ้นของจำนวนไก่ เมื่อมีไก่เพิ่มขึ้นทำให้มีการออกไข่เพิ่มขึ้น เมื่อไข่เพิ่มขึ้นส่งผลให้จำนวนไก่เพิ่มขึ้น ถือได้ว่าเป็นวงจรสนับสนุน ส่วนวงรอบทางด้านขวาแสดงการลดลงของจำนวนไก่ เมื่อไก่เพิ่มมากขึ้นเดินข้ามถนนมากขึ้นทำให้ไก่ตาย เมื่อไก่ตายเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้จำนวนไก่อลดลง

3.2 โครงสร้างปัญหาของธนาคารออมสิน

จากการวิเคราะห์สภาพปัญหาในบทที่ 1 พบว่าเมื่ออัตราการเติบโตของการใช้บริการ โฆษณาเบงกิ้งในการทำธุรกรรมทางการเงินมีการเติบโตสูงอย่างต่อเนื่อง แต่ธนาคารออมสินยังมีลูกค้าสมัครใช้บริการดังกล่าวในจำนวนที่น้อย เมื่อเปรียบเทียบส่วนแบ่งทางการตลาดกับคู่แข่งแล้ว ธนาคารออมสินมีส่วนแบ่งตลาดอยู่ในลำดับที่ 5 คิดเป็นเพียงร้อยละ 9 เท่านั้น จึงทำให้ส่งผลต่อรายได้ค่าธรรมเนียม ถือเป็นรายได้ที่นอกเหนือจากรายได้ดอกเบี้ยที่จะช่วยทำให้ธนาคารมีรายได้รวมและกำไรเพิ่มขึ้นในช่วงที่ภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว ซึ่งเปิดเดือนแรกของปี 2558 ธนาคารสามารถทำรายได้ค่าธรรมเนียมได้เพียงร้อยละ 36 ของยอดเป้าหมายที่ทางธนาคารตั้งไว้ และจากการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆที่มีผลกระทบต่อการแข่งขันในบทที่ 2 ทำให้ทราบสาเหตุหลักๆมาจาก 1.ลูกค้ายังไม่ทราบว่าทางธนาคารมีบริการโฆษณาเบงกิ้ง จึงต้องมีการการโฆษณาประชาสัมพันธ์มากขึ้น 2. โปรโมชันต่างๆที่จะทำให้ลูกค้าหันมาสนใจใช้บริการผ่านทางโฆษณาเบงกิ้ง 3. ประสิทธิภาพการ

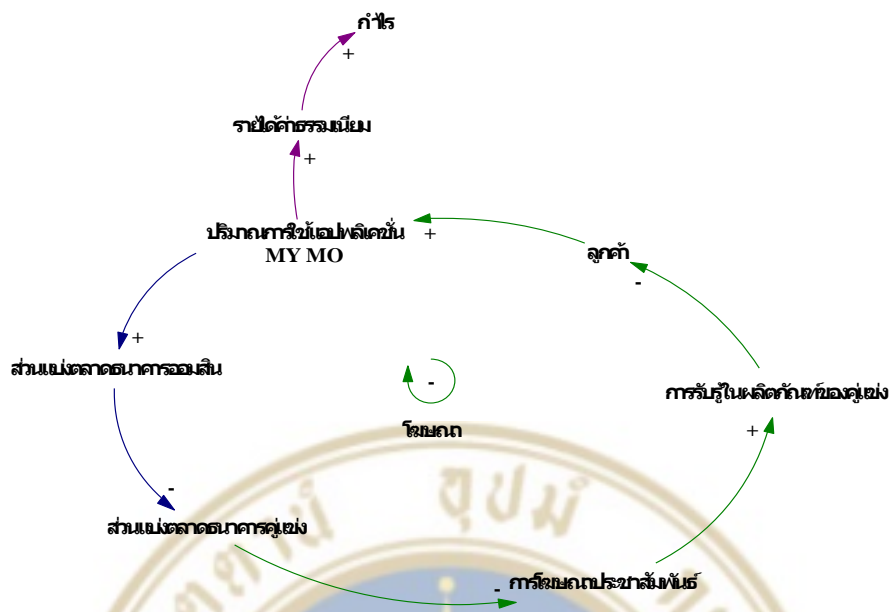
ขายของพนักงานขาย ถ้าพนักงานสาขามีความรู้ความเข้าใจในผลิตภัณฑ์และบริการมากขึ้น ส่งผลทำให้ลูกค้ารับรู้ในผลิตภัณฑ์เพิ่มมากขึ้น สามารถเขียนเป็นแผนภูมิวงรอบเหตุและผลได้ตามภาพที่ 3.2



ภาพที่ 3.2 แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลแสดงโครงสร้างปัญหาของธนาคารออมสิน จากภาพที่ 3.2 จะเห็นได้ว่าแผนภูมิวงรอบเหตุและผลโครงสร้างปัญหาของธนาคารออมสิน ประกอบไปด้วยวงรอบทั้งหมด 3 วงรอบ โดยสามารถอธิบายความสัมพันธ์ได้ดังนี้

3.3.1 วงรอบการโฆษณาประชาสัมพันธ์

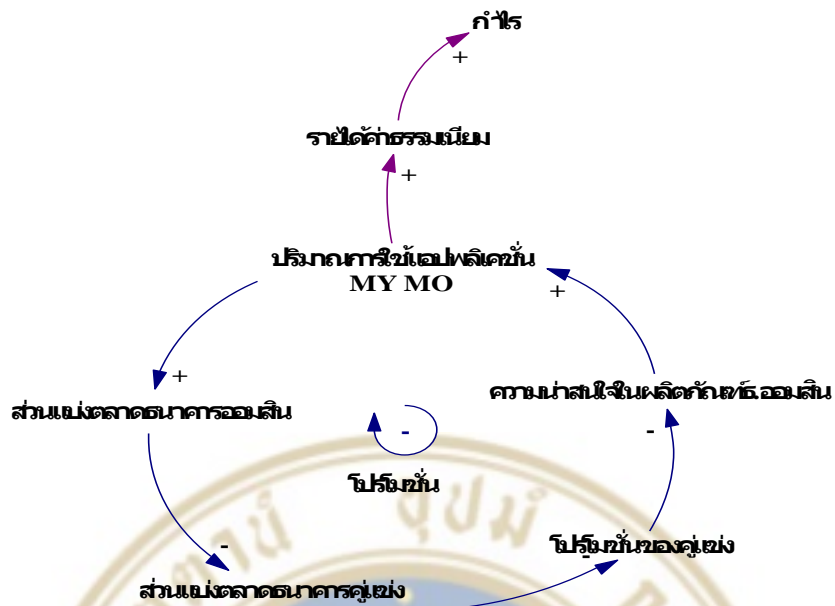
จะเห็นได้ว่าการโฆษณาประชาสัมพันธ์มีผลต่อการรับรู้ในผลิตภัณฑ์ของลูกค้า เมื่อลูกค้ารับรู้ว่ามีผลิตภัณฑ์และรู้ถึงประโยชน์ของการใช้แอปพลิเคชัน รวมถึงทำให้ลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น มีการสมัครใช้งานแอปพลิเคชันที่เพิ่มมากขึ้น ซึ่งจากภาพที่ 3.3 แสดงให้เห็นว่าการโฆษณาประชาสัมพันธ์ของกลุ่มมีผลต่อลูกค้าของธนาคาร เมื่อลูกค้ารับรู้ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มมากขึ้น ทำให้ลูกค้าหันไปใช้ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มมากขึ้น ลูกค้าของธนาคารออมสินจึงลดลง ปริมาณการใช้แอปพลิเคชันที่น้อยลงตาม ส่งผลต่อรายได้ค่าธรรมเนียม และส่วนแบ่งตลาด ดังแสดงในภาพที่ 3.3



ภาพที่ 3.3 วงรอบการโฆษณาประชาสัมพันธ์

3.3.2 วงรอบโปรโมชั่น

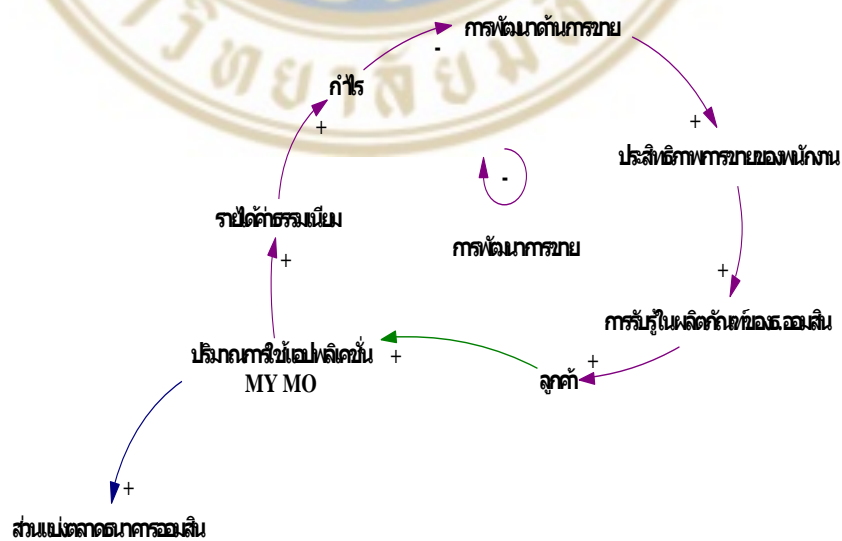
นอกจากการโฆษณาประชาสัมพันธ์แล้ว การจัดโปรโมชั่นต่างๆของกลุ่มแข่ง ก็ส่งผลทำให้ลูกค้าสนใจในผลิตภัณฑ์ของกลุ่มแข่งมากขึ้น ทำให้ปริมาณการใช้งานแอปพลิเคชัน MY MO ของธนาคารลดลง ซึ่งส่งผลต่อรายได้ค่าธรรมเนียมและส่วนแบ่งตลาด ดังแสดงในภาพที่ 3.4 ดังนั้นทางธนาคารจึงควรมีการจัดโปรโมชั่นมากขึ้น ตัวอย่างเช่น อาจมีการแจกของรางวัลเมื่อเปิดใช้บริการโมบายแบงก์กิ้ง มีการแจกรางวัลให้กับผู้ใช้บริการที่ยอดจำนวนรายการการใช้บริการมากที่สุด หรือให้ส่วนลดร้านค้าที่เป็นพาร์ทเนอร์กับทางธนาคาร เมื่อใช้บริการทางการเงินผ่านบริการ โมบายแบงก์กิ้ง เป็นต้น โปรโมชั่นต่างๆจะมีผลทำให้ลูกค้าสนใจที่จะใช้บริการมากขึ้น ส่งผลต่อปริมาณการใช้บริการ โมบายแบงก์กิ้งที่เพิ่มมากขึ้น เมื่อปริมาณการใช้บริการเพิ่มมากขึ้น ทำให้รายได้ค่าธรรมเนียม รายได้รวม และกำไรเพิ่มมากขึ้น เมื่อธนาคารสามารถทำกำไรได้เพิ่มมากขึ้น ก็สามารถเพิ่มโปรโมชั่นให้กับผลิตภัณฑ์ได้เพิ่มขึ้น วงรอบจะวนกลับทำให้รายได้ค่าธรรมเนียมเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ นอกจากนี้ปริมาณการใช้บริการที่เพิ่มมากขึ้นยังส่งผลต่อส่วนแบ่งทางการตลาดอีกด้วย



ภาพที่ 3.4 วงรอบ โพรโมชั้น

3.3.3 วงรอบการพัฒนาการขยาย

อีกหนึ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อปัญหานั้นคือ การพัฒนาพนักงานขายหรือพนักงานสาขา ซึ่งต้องติดต่อกับลูกค้าโดยตรง เนื่องจากในปัจจุบันพนักงานสาขายังมีความรู้ความเข้าใจในผลิตภัณฑ์และบริการของธนาคารไม่เพียงพอ



ภาพที่ 3.5 วงรอบการพัฒนาการขยาย

จากภาพที่ 3.5 จะเห็นได้ว่าการพัฒนาด้านการขายส่งผลต่อประสิทธิภาพของพนักงานที่เพิ่มมากขึ้น ทำให้ลูกค้ารู้จักและทราบถึงประโยชน์ในผลิตภัณฑ์ของธนาคารออมสินที่เพิ่มมากขึ้น ลูกค้าเกิดการอยากใช้ผลิตภัณฑ์มากขึ้น ปริมาณการใช้แอปพลิเคชันก็เพิ่มมากขึ้น การทำรายการทางการเงินผ่านทางแอปพลิเคชันเพิ่มมากขึ้น ส่งผลต่อรายได้ค่าธรรมเนียมและส่วนแบ่งตลาดเพิ่มสูงขึ้นตามไปด้วย

จากแผนภูมิวงรอบเหตุและผล โครงสร้างปัญหาของธนาคารออมสิน จะเห็นได้ว่าการที่จะสามารถเพิ่มรายได้ค่าธรรมเนียมและส่วนแบ่งทางการตลาดได้นั้น ทางธนาคารต้องเพิ่มปริมาณการใช้บริการผ่านแอปพลิเคชันหรือ โฆษณาเบงกักกิ่งของลูกค้า ซึ่งสามารถทำได้โดยการโฆษณาประชาสัมพันธ์และการจัดโปรโมชั่น ลูกค้าจึงจะรู้จักและสนใจ สร้างความตระหนักและกระตุ้นให้เกิดการอยากใช้บริการที่เพิ่มมากขึ้น ส่วนอีกหนึ่งปัจจัยที่จะทำให้ลูกค้ารู้จักและสนใจใช้บริการเพิ่มมากขึ้น นั่นก็คือพนักงานบริการลูกค้าตามสาขาต่างๆ ที่จะช่วยในการแนะนำผลิตภัณฑ์โดยตรงให้กับลูกค้า ดังนั้นทางธนาคารควรเพิ่มประสิทธิภาพให้กับพนักงานดังกล่าวให้มีความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของธนาคารให้เพิ่มมากขึ้นโดยการจัดฝึกอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือเทคนิคการขาย นอกจากนี้ทางธนาคารต้องใช้ผลิตภัณฑ์สลากออมสินซึ่งเป็นจุดแข็งของทางธนาคารมาใช้ ทำให้ลูกค้าสนใจอยากที่จะใช้บริการแอปพลิเคชันของทางธนาคารออมสินมากขึ้น

บทที่ 4

การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ

กลยุทธ์ หมายถึง แนวทางในการดำเนินงานที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย หรือการนำเสนอคุณค่าให้กับลูกค้า เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามที่ต้องการ ซึ่งแนวทางดังกล่าวอยู่ภายใต้เงื่อนไขจากสภาพปัจจัยแวดล้อมภายนอก และขีดความสามารถขององค์กร โดยการกำหนดกลยุทธ์แบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ ได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์กร (corporate strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (business strategy) กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (functional strategy) ซึ่งกลยุทธ์ในแต่ละระดับต้องมีความสอดคล้องกัน เพื่อให้เกิดแรงเสริมระหว่างกันและช่วยทำให้องค์กรสามารถที่จะบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้



ภาพที่ 4.1 แสดงกลยุทธ์ของบริษัทในระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และระดับปฏิบัติการ
ที่มา <http://www.ceo2go.com.au/our-services/ceo-self/strategy/>

ภาพที่ 4.1 แสดงโครงสร้างความสัมพันธ์ของกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับ โดยกลยุทธ์ระดับองค์กร คือ การกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์หลักภาพรวมขององค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ คือ การกำหนดแนวทางในระดับโครงการที่ตอบสนองวัตถุประสงค์หลักขององค์กร กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ คือ กระบวนการหรือการดำเนินงานที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในระดับองค์กร

4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

กลยุทธ์ระดับองค์กรคือการกำหนดทิศทางโดยรวมขององค์กร ใช้กำหนดทิศทางการดำเนินกิจการขององค์กรว่าจะขยายตัว คงที่ หรือหดตัว โดยมีการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goal) โดยผู้บริหารระดับสูง อาจเป็นแผนในระยะยาว 5 ถึง 10 ปี หรืออย่างน้อย 3 ปี ซึ่งกลยุทธ์ในระดับนี้ต้องสื่อสารให้ทั้งบุคคลภายในองค์กรและภายนอกองค์กรสามารถรับรู้ได้ กลยุทธ์ระดับองค์กรสามารถแบ่งได้เป็น 3 แนวทาง ดังนี้

4.1.1 กลยุทธ์การเติบโต (Growth strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการเติบโตขององค์กร เช่น การเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด การขยายตลาด การเพิ่มโอกาสและความสามารถในการเพิ่มยอดขายหรือกำไร แบ่งเป็น

4.1.1.1 กลยุทธ์มุ่งความเชี่ยวชาญ (Concentration) มุ่งขยายกิจการในธุรกิจเดิม เน้นการเติบโตของสินค้าและบริการด้านเดียวภายในตลาดเดียว แบ่งเป็น

1. การรวมธุรกิจตามแนวนอน (Horizontal Integration) เป็นการขยายองค์กรโดยการซื้อหรือควบรวมกิจการในลักษณะเดียวกัน เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดในธุรกิจเดิมและเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายให้ลูกค้าเข้าถึงสินค้าและบริการมากขึ้น

2. การรวมธุรกิจตามแนวตั้ง (Vertical Integration) ประกอบด้วยสองกลยุทธ์ คือ Backward Integration การรวมธุรกิจไปข้างหลัง โดยการซื้อกิจการหรือก่อตั้งบริษัทเพื่อเป็นผู้ผลิตปัจจัยการผลิตเอง สามารถควบคุมต้นทุนการผลิตและคุณภาพได้ และ Forward Integration การรวมธุรกิจไปข้างหน้า โดยการซื้อกิจการหรือก่อตั้งบริษัทเพื่อเป็นตัวแทนในการจัดจำหน่ายสินค้าและบริการเอง ทำให้บริษัทได้ใกล้ชิดกับลูกค้ามากขึ้น

4.1.1.2 กลยุทธ์การกระจายธุรกิจ (Diversification) เป็นการขยายหรือกระจายไปสู่ธุรกิจอื่น เพื่อสร้างความแตกต่างและความหลากหลายให้กับสินค้าและบริการ ซึ่งอาจเกี่ยวข้องหรือไม่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ตัวเดิมเลยก็ได้ แบ่งเป็น

1. การกระจายธุรกิจแบบเกาะกลุ่ม (Concentric Diversification) เป็นการขยายธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับสินค้าและบริการเดิม เหมาะสำหรับบริษัทที่มีความเข้มแข็งในการแข่งขัน เช่น ปัจจุบันบริษัททำฟาร์มหมู อาจทำฟาร์มปลา หรือฟาร์มไก่เพิ่ม (เป็นต้น)

2. การกระจายธุรกิจแบบไม่เกาะกลุ่ม (Conglomerate Diversification) เป็นการขยายธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกันกับสินค้าและบริการเดิม หรือการผสมผสานหลายธุรกิจ เช่น บริษัทเครือเจริญโภคภัณฑ์ มี ซีพีเอฟ ทรูคอร์ปอเรชั่น เซเว่นอีเลฟเว่น เป็นต้น

4.1.2 กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy)

เน้นการรักษาเสถียรภาพการดำเนินงาน รักษาส่วนแบ่งการตลาดและความสามารถทางการแข่งขัน เพื่อที่จะได้ทำกำไรได้อย่างต่อเนื่อง กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพแบ่งออกเป็น 3 กลยุทธ์ ดังนี้

4.1.2.1 กลยุทธ์การยับยั้งหรือการดำเนินการด้วยความระมัดระวัง (Pause or Proceed with Caution Strategy) ใช้ภายหลังจากธุรกิจใช้กลยุทธ์การเติบโต แล้วอาจเกิดขาดทรัพยากร หรือสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงจนมีผลกระทบต่อธุรกิจ

4.1.2.2 กลยุทธ์การไม่เปลี่ยนแปลง (No change) คือใช้กลยุทธ์เดิมไม่เปลี่ยนแปลง เนื่องจากกลยุทธ์เดิมวางไว้ดีอยู่แล้ว หรือสภาพแวดล้อมต่างๆ ไม่มีการเปลี่ยนแปลง

4.1.2.3 กลยุทธ์การทำกำไร (Profit Strategy) ใช้กลยุทธ์โดยการพยายามลดค่าใช้จ่ายต่างๆ เพื่อลดต้นทุน ทำให้เกิดกำไรเพิ่มมากขึ้น

4.1.3 กลยุทธ์การลดขนาด (Retrenchment Strategy)

การที่ธุรกิจเลือกที่จะยกเลิกสายผลิตภัณฑ์บางตัว ขายกิจการบางส่วนออกไป หรือการถอนตัวออกจากตลาดในบางพื้นที่ รวมถึงการลดกิจกรรมต่างๆ และในส่วนของภายในบริษัทอาจมีการปลดพนักงาน หรือลดค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่ไม่จำเป็น สาเหตุส่วนใหญ่มักเกิดจาก ธุรกิจประสบปัญหา ไม่สามารถเข้าลูเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ ตลาดหรือสภาพแวดล้อมภายนอกมีการเปลี่ยนแปลงจนทำให้บริษัทไม่สามารถปรับตัวได้ทัน การใช้กลยุทธ์แบบหดตัวนี้ไม่จำเป็นต้องทำเมื่อองค์กรประสบปัญหาเท่านั้น แต่เมื่อมีความเหมาะสมก็สามารถนำมาใช้ได้ กลยุทธ์การลดขนาด แบ่งเป็น 4 แนวทาง ดังนี้

4.1.3.1 Turn around หมายถึง การปรับปรุงองค์กร เพื่อพลิกสถานการณ์กลับมาเป็นองค์กรที่มีความสามารถในการทำกำไร เช่น การลดต้นทุน การปลดพนักงาน การลดขนาดธุรกิจ เป็นต้น

4.1.3.2 Harvest หมายถึง การขายธุรกิจที่ทำกำไรได้น้อย หรือขายธุรกิจในขณะที่ราคายังคงดีอยู่

4.1.3.3 Divestment หมายถึง การขายธุรกิจที่ไม่มีศักยภาพในการเติบโต หรือขายธุรกิจที่มีปัญหา ถึงแม้ว่าการขายในครั้งนี้จะขาดทุนก็ตาม

4.1.3.4 Liquidation หมายถึง การเปิดกิจการ หรือขายธุรกิจทั้งหมด เนื่องจากประสบปัญหาอย่างรุนแรงจนบริษัทไม่สามารถแก้ไขเพื่อที่จะดำเนินธุรกิจต่อไปได้

4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ หมายถึง วิธีการที่องค์กรจะใช้ในการแข่งขันเพื่อให้สามารถชนะคู่แข่งในอุตสาหกรรม โดยจะต้องเริ่มต้นจากการกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Target customer) ให้ชัดเจนก่อนว่ากลุ่มลูกค้าเป้าหมายขององค์กรคือใครและมีความต้องการอะไร ส่วนใหญ่แล้วกลยุทธ์ธุรกิจมักจะเป็นไปตามแนวคิดของ Michael E. Porter ที่ระบุว่าองค์กรธุรกิจ สามารถเลือกที่จะใช้วิธีการในการแข่งขันโดยการเป็นผู้นำในด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) หรือการสร้างความแตกต่างในการแข่งขัน (Differentiation) หรือมุ่งเน้นที่ลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Focus customer) นอกเหนือจากกลยุทธ์ธุรกิจตามแนวคิดของ Porter แล้วองค์กรสามารถที่จะเลือกใช้กลยุทธ์ธุรกิจอื่นได้อีก เช่น การใช้กลยุทธ์เชิงรุก (Offensive Strategy) หรือกลยุทธ์โจมตีจุดอ่อนของคู่แข่ง (Michael E. Porter, 1980) กลยุทธ์ระดับขององค์กรทำให้รู้ว่าองค์กรมีทิศทางอย่างไรและไปในทิศทางไหน ส่วนกลยุทธ์ระดับธุรกิจจะบอกให้รู้ถึงวิธีการที่องค์กรจะใช้ในการแข่งขันกับคู่แข่ง ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ทั้งสองนี้ กลยุทธ์ระดับขององค์กรจะบอกให้รู้ว่าองค์กรจะเข้าไปแข่งขันในอุตสาหกรรมได้ด้วยสินค้าหรือบริการใด ซึ่งเมื่อองค์กรตัดสินใจได้แล้ว ก็สามารถนำกลยุทธ์ระดับธุรกิจในการระบุถึงวิธีการที่องค์กรจะแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้น

4.2.1 กลยุทธ์เป็นผู้นำในด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) เป็นการนำความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อให้เกิดต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง เช่น การใช้เรื่อง economy of scale จากการผลิตสินค้าจำนวนมาก หรือการควบคุมค่าใช้จ่าย เป็นต้น

4.2.2 กลยุทธ์สร้างความแตกต่างในการแข่งขัน (Differentiation) เป็นการสร้างให้เกิดความแตกต่างของสินค้าหรือผลิตภัณฑ์เพื่อให้เกิดเป็นกลยุทธ์ในการแข่งขัน โดยสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคได้ในรูปแบบที่คู่แข่งไม่สามารถทำได้ ทำให้ไม่ต้องกังวลเรื่องการแข่งทางด้านต้นทุนมากนัก

4.2.3 กลยุทธ์มุ่งเน้นที่ลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Focus customer) เป็นการตลาดโดยมุ่งตอบสนองลูกค้าเฉพาะกลุ่มในจำนวนจำกัด เช่น เป็นส่วนภูมิภาค หรือกลุ่มพฤติกรรมผู้บริโภคที่เป็นวงจำกัด โดยหวังว่าบริษัทจะสามารถที่จะตอบสนองลูกค้าในกลุ่มนี้ได้ดีกว่าคู่แข่งที่อาจพยายามจับกลุ่มลูกค้าที่กว้างกว่า ซึ่งก็มักจะเป็นการ Focus แบบ Differentiate แต่ในบางครั้งก็สามารถบริหารจัดการได้ในพื้นที่ที่ Focus อยู่ นั่น มีต้นทุนที่ต่ำได้

4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)

เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่ครอบคลุมวิธีการในการแข่งขัน แก่ผู้เกี่ยวข้องในหน่วยงาน (Function) ต่าง ๆ มุ่งเน้นให้แผนงานตามหน้าที่พัฒนากลยุทธ์ขึ้นมา โดยอยู่ภายใต้กรอบของกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ เช่น แผนการผลิต แผนการตลาด แผนการดำเนินงานทั่วไป แผนการด้านทรัพยากรบุคคล แผนการเงิน เป็นต้น

4.3.1 กลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงาน (Product and operation strategy) การ

กำหนดกลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงานจะพิจารณาจากกิจกรรมทางด้านการผลิตสามารถจำแนกได้ 2 ลักษณะ คือ

4.3.1.1 การออกแบบระบบ ผู้บริหารที่ทำหน้าที่กำหนดกลยุทธ์ต้องคำนึงถึงจุดเริ่มต้นในการออกแบบระบบให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าในการผลิตสินค้าและบริการโดยคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่ต่ำสุด การเลือกกรรมวิธีการผลิต สิ่งอำนวยความสะดวก

4.3.1.2 การวางแผนและการควบคุมการปฏิบัติการ เป็นวิธีการวางแผนการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าและบริการ

4.3.2 กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing strategy) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ของบริษัท

ในด้านสินค้าและบริการของบริษัทที่มีจำหน่ายในตลาดแล้วและกำลังจะออกจำหน่ายในตลาดว่าตรงกับความต้องการของลูกค้าเพียงใด การใช้กลยุทธ์ด้านการตลาดเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญทั้งที่เป็นลูกค้าเก่าและลูกค้าใหม่

4.3.3 กลยุทธ์ทางการเงิน (Financial strategy) การนำกลยุทธ์ทางการเงินมาใช้จะต้อง

นำผลการวิเคราะห์งบการเงินของบริษัทมาใช้ เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินงานของบริษัท ทั้งทางด้านจุดอ่อนและจุดแข็ง ปัจจัยที่นำมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ทางการเงินที่สำคัญดังนี้ 1. พิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเงินทุน โดยเงื่อนไขในการพิจารณา คือ ความต้องการเงินสดของบริษัท วิธีการในการให้สินเชื่อ และการเรียกเก็บหนี้ การนำเงินทุนของบริษัทไปลงทุน ในรูปของพันธบัตรตัวหุ้น หรือการฝากธนาคาร และวิธีการในการควบคุมสินค้าคงคลัง 2. พิจารณาการนำทรัพยากรทางการเงินไปใช้ให้เกิดประโยชน์ โดยพิจารณาเปรียบเทียบในระยะยาวของโครงการที่บริษัทดำเนินการกับต้นทุนที่เกิดขึ้นในองค์กรและการพิจารณางบประมาณที่ดำเนินการ และกำลังจะดำเนินการปรับปรุง 3. พิจารณาการดำเนินการที่มีผลต่อผู้ถือหุ้นและผู้ถือหุ้น โดยพิจารณาการจ่ายผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นต่อผู้ถือหุ้น และพิจารณาระยะเวลาในการให้สินเชื่อแก่ลูกค้าหรือผู้จัดซื้อที่

เหมาะสม 4. พิจารณาการเก็บรวบรวมทางการเงิน โดยพิจารณาจากการสร้างระบบบัญชีที่ดี เพื่อเป็นประโยชน์ในการพิจารณาผลลัพธ์ทางการเงินของบริษัท พิจารณาสถานการณ์ทางการเงินโดยรวมของบริษัทว่าในกลุ่มธุรกิจแต่ละกลุ่มสามารถสร้างกำไรให้กับบริษัทได้หรือไม่ และพิจารณาระยะเวลาในการจัดการรายงานผลการดำเนินงานของบริษัทในทุกระดับของหน่วยธุรกิจ

4.3.3 กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management strategy)

หลักการกำหนดกลยุทธ์ คือคำนึงถึงหน้าที่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด กาพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้มีความพร้อม และมีความสามารถตรงกับความต้องการขององค์กร ใช้วิธีการจูงใจพนักงานในองค์กรให้ปฏิบัติงานเป็นไปตามความต้องการขององค์กร และมุ่งเน้นการสร้างขวัญและกำลังใจให้พนักงานในองค์กร

4.3.4 กลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนา (Research and development strategy) การ

เปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ทำให้สินค้าและบริการเกิดความล้าสมัยและไม่ทันต่อการแข่งขัน การวิจัยและพัฒนา จะทำให้ทราบความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าและตลาด

4.4 แนวทางกลยุทธ์สำหรับธนาคารออมสิน

จากสภาพปัญหาของธนาคารออมสินที่พบว่า ทางธนาคารมียอดขายได้ค่าธรรมเนียมที่เกิดจากการให้บริการผ่านทาง โฆษณาเบงกิ้งต่ำกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้มาก รวมถึงส่วนแบ่งทางการตลาดของผู้ให้บริการยังอยู่ในลำดับท้ายเมื่อเทียบกับคู่แข่งซึ่งถือเป็นธนาคารขนาดใหญ่ด้วยกัน ซึ่งจากการสำรวจตลาดการใช้บริการดังกล่าวควรมีแนวโน้มที่สูงขึ้น เพื่อให้ธนาคารมีรายได้ที่เพิ่มมากขึ้นและสามารถที่จะเพิ่มส่วนแบ่งตลาดได้ ธนาคารควรจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อกระตุ้นการใช้บริการของลูกค้า ดังนี้

4.4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

กลยุทธ์ระดับองค์กรที่เลือกใช้ ได้แก่ กลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy) สามารถทำได้ดังนี้

กลยุทธ์เจาะตลาด (Market Penetration) การเพิ่มยอดขายและส่วนแบ่งทางการตลาด โดยการเพิ่มการโฆษณาประชาสัมพันธ์ ให้ลูกค้ารู้จักผลิตภัณฑ์และทราบถึงประโยชน์ของการใช้

แอปพลิเคชัน รวมทั้งการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย โปรมโชนั้เพื่อทำให้ลูกค้าสนใจอยากที่จะใช้บริการ

กลยุทธ์การพัฒนาตลาด (Market Development) การเน้นตลาดลูกค้ากลุ่มใหม่ให้เพิ่มมากขึ้น เนื่องจากในปัจจุบันลูกค้าส่วนใหญ่ของธนาคารเป็นกลุ่มลูกค้าวัยกลางคนจนถึงวัยสูงอายุถึงร้อยละ 70 ส่วนลูกค้ากลุ่มวัยรุ่นคิดเป็นเพียงร้อยละ 20 เท่านั้น จึงควรขยายฐานลูกค้าไปยังกลุ่มลูกค้าช่วงวัยรุ่นหรือวัยเริ่มต้นทำงาน เช่น ช่วงอายุระหว่าง 15-25 ปี ซึ่งลูกค้ากลุ่มนี้ถือได้ว่ามีการใช้โซเชียลเน็ตเวิร์คผ่านทางโทรศัพท์มือถือและมีกำลังในการซื้อสูง

4.4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

เลือกใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation) เน้นสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ ใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ไม่เหมือนใคร เพื่อให้เกิดคุณค่าสูงสุดแก่ลูกค้า โดยเน้นที่ผลิตภัณฑ์ซึ่งเป็นจุดเด่นของธนาคารนั้นคือ สลากออมสิน เป็นผลิตภัณฑ์ที่ธนาคารอื่นไม่มี สามารถใช้ผลิตภัณฑ์นี้เพื่อส่งเสริมให้แอปพลิเคชันของทางธนาคารน่าสนใจและเกิดการอยากใช้บริการมากยิ่งขึ้น โดยการประชาสัมพันธ์ให้ลูกค้าทราบว่าสลากออมสินคืออะไร ผลประโยชน์เป็นอย่างไร และสามารถทำธุรกรรมเกี่ยวกับสลากออมสินผ่านทางแอปพลิเคชันMYMOได้

การเพิ่มอรรถประโยชน์ให้กับแอปพลิเคชันของธนาคารให้เพิ่มมากขึ้น ได้แก่ การเพิ่มคู่ค้าบริษัทหรือร้านค้า ทำให้ลูกค้าของทางธนาคารสามารถทำรายการต่างๆหรือชำระเงินค่าสินค้าและบริการได้ครอบคลุมทุกบริการมากขึ้น

นอกจากนี้การที่จะขยายกลุ่มลูกค้าใหม่ไปยังกลุ่มวัยรุ่นนั้น ทางธนาคารจำเป็นต้องมีปรับเปลี่ยนภาพลักษณ์องค์กรให้ดูมีความทันสมัยมากยิ่งขึ้น เนื่องจากภาพลักษณ์ของธนาคารออมสินในปัจจุบันยังคงดูล้าสมัย ดูเป็นธนาคารของกลุ่มคนวัยสูงอายุ ซึ่งทำให้ลูกค้ากลุ่มวัยรุ่นไม่เกิดการอยากที่จะเข้ามาใช้บริการ และหันไปใช้บริการของกลุ่มคู่แข่งที่ดูทันสมัยกว่า

4.4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Function strategy)

มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.4.3.1 กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategy) เน้นกลยุทธ์ในการประชาสัมพันธ์และการส่งเสริมการขาย

การโฆษณาประชาสัมพันธ์ผ่านทางสื่อต่างๆ เช่น สื่อโฆษณาทางโทรทัศน์ หรือวิทยุ หนังสือพิมพ์ หรือผ่านทางโซเชียลเน็ตเวิร์ค อาทิ Facebook YouTube Line เพื่อสร้างการรับรู้และสื่อสารให้ลูกค้ารับรู้ถึงประโยชน์และจุดเด่นของสินค้า

กิจกรรมการส่งเสริมการขาย เพื่อกระตุ้นให้เกิดการตัดสินใจเปิดใช้บริการได้ในทันที เช่น การชิงโชค ฟรีค่าธรรมเนียมในการเปิดใช้บริการ ให้ส่วนลดในการซื้อสินค้ากับร้านค้าที่ร่วมรายการ เป็นต้น

การใช้พนักงานขาย เนื่องจากธุรกิจธนาคารมีช่องทางการขายสินค้าและบริการ คือ สาขาต่างๆ การใช้พนักงานขายเป็นการขายที่จะได้ติดต่อกับลูกค้าได้โดยตรง ทำให้มีความใกล้ชิดกับลูกค้ามากขึ้น เพื่อสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีในระยะยาวกับลูกค้า นอกจากการขายสินค้าและบริการแล้ว ยังรวมถึงการบริการหลังการขายด้วย

4.4.3.2 กลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management Strategy) กลยุทธ์นี้เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ด้านการตลาดในเรื่องการใช้พนักงานขาย ควรมีการจัดฝึกอบรมที่เหมาะสมให้กับพนักงานสาขาที่มีความรู้ความเข้าใจผลิตภัณฑ์ต่างๆอย่างครบถ้วน และแม่นยำในการที่จะตอบคำถามปัญหาของลูกค้าได้ เพราะช่องทางในการขายของธุรกิจธนาคารคือ สาขา พนักงานสาขาจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการขายและเป็นบุคคลที่ใกล้ชิดกับลูกค้ามากที่สุด นอกจากนี้ควรจัดให้ทีมขายจากสำนักงานใหญ่ ลงช่วยสาขาในเรื่องการขายโดยเฉพาะ

4.4.3.3 กลยุทธ์การวิจัยและพัฒนา (Research and Development Strategy) เน้นการพัฒนาแอปพลิเคชันให้มีความแตกต่างจากคู่แข่ง โดยใช้สลากออมสินเป็นผลิตภัณฑ์ที่สร้างความแตกต่างให้กับแอปพลิเคชัน เช่น สามารถซื้อสลากออมสินผ่านทางแอปพลิเคชันได้ตลอด 24 ชั่วโมง พร้อมจัดส่งให้ลูกค้า สามารถตรวจรางวัลสลากและโอนเงินรางวัลเข้าบัญชีออมทรัพย์ได้ เป็นต้น นอกจากนี้ต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบหรือธีมของแอปพลิเคชันให้มีรูปแบบทันสมัยหรือให้ลูกค้าสามารถที่จะปรับเปลี่ยนได้รูปแบบธีมได้ตามที่ต้องการ

การกำหนดแนวทางกลยุทธ์ของธนาคารออมสิน ทั้งสามระดับประกอบด้วย กลยุทธ์ในระดับองค์กร คือ กลยุทธ์การเติบโต มุ่งเน้นเพิ่มรายได้และส่วนแบ่งทางการตลาดจากผลิตภัณฑ์และบริการตัวเดิม โดยเพิ่มการประชาสัมพันธ์และกิจกรรมส่งเสริมการขาย การเจาะตลาดลูกค้ากลุ่มใหม่ โดยเฉพาะกลุ่มลูกค้าวัยรุ่น และเพิ่มการติดต่อกับบริษัทผู้ค้าเพื่อเสริมให้แอปพลิเคชันของทางธนาคารน่าสนใจมากยิ่งขึ้น กลยุทธ์ระดับธุรกิจ ใช้กลยุทธ์ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์โดยเน้นผลิตภัณฑ์ที่เป็นจุดเด่นของทางธนาคารได้แก่ สลากออมสิน ส่วนกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการเน้นกลยุทธ์ด้านการตลาดและด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ในระดับองค์กรและระดับธุรกิจ

บทที่ 5

การนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับองค์กร

5.1 การบริหารงานโดยใช้ Balanced scorecard

Balanced scorecard คือ เครื่องมือที่ช่วยในการบริหารจัดการงานและประเมินผลเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายงานและแต่ละคน โดยพิจารณาจากผลที่เกิดขึ้นของกระบวนการทำงานภายในองค์กร และผลกระทบจากลูกค้าภายนอกองค์กร มานำมาปรับปรุงสร้างกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพดีและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น

Balance Scorecard จะทำให้เราได้เห็นภาพขององค์กรใน 4 มุมมอง และนำไปสู่การพัฒนาเครื่องมือวัดผล โดยวิธีการรวบรวมข้อมูลและนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ มุมมองทั้ง 4 ดังกล่าวประกอบด้วย

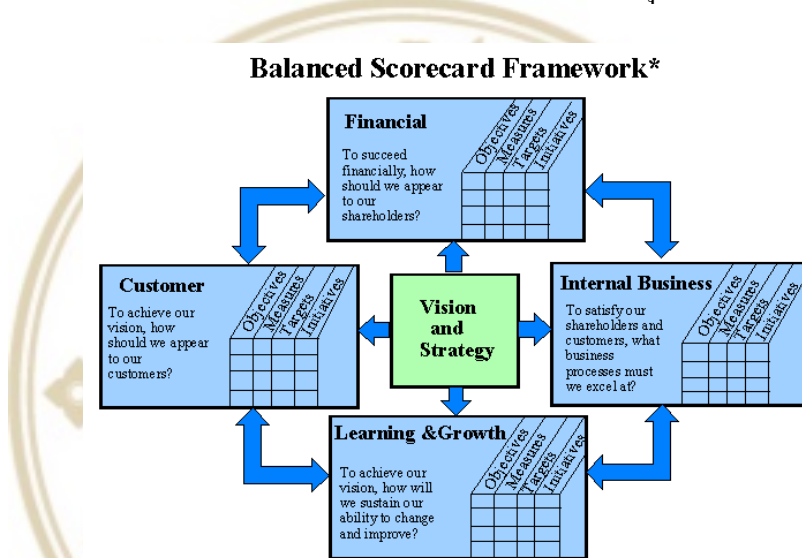
มุมมองทางการเงิน (Financial Perspective) เช่น การเพิ่มรายได้, ประสิทธิภาพในการผลิตที่มีต้นทุนต่ำและมีการสูญเสียระหว่างผลิตน้อย, การหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ เป็นต้น

มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) การแข่งขันในปัจจุบัน หัวใจอยู่ที่ความเข้าใจความต้องการของลูกค้า สิ่งที่ต้องให้ความสำคัญคือ ความสามารถในการดึงดูดลูกค้าใหม่ให้เข้ามาใช้สินค้าบริการ ความสามารถในการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าที่มีอยู่ให้ยืนยาว ความสามารถในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ผลกำไรสุทธิที่ได้จากลูกค้า เมื่อหักรายจ่ายต้นทุนในการบริการลูกค้าแล้ว ตัวอย่างมุมมองด้านลูกค้า ได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้า ภาพลักษณ์ กระบวนการด้านการตลาด การจัดการด้านลูกค้าสัมพันธ์ เป็นต้น

มุมมองด้านการดำเนินการภายใน (Internal Perspective) เป็นการวัดที่ดูถึงความสมบูรณ์ของกระบวนการทำงานภายในองค์กร เป็น การพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าขององค์กร เช่น การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ การจัดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ การประสานงานภายในองค์กร การจัดการด้านสายงานผลิตที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต (Learning and Growth) เช่น การพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน ความพึงพอใจของพนักงาน การพัฒนาระบบอำนวยความสะดวกในการทำงาน เป็นต้น

นอกจากนี้มุมมองทุกด้านของ Balanced Scorecard (BSC) จะมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรเป็นศูนย์กลางในแต่ละด้านประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1. วัตถุประสงค์(Objective) คือ สิ่งที่องค์กรมุ่งหวังที่จะบรรลุในแต่ละด้าน 2. ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicators) คือ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน และตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่ 3. เป้าหมาย (Target) คือ เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุในตัวชี้วัดแต่ละประการ 4. แผนงาน โครงการหรือกิจกรรม (Initiatives) ที่องค์กรจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นนี้ยังไม่ใช้แผนปฏิบัติการที่จะทำ แต่เป็นเพียงแผนงาน โครงการ หรือ กิจกรรมเบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ



ภาพที่ 5.1 แสดง โครงสร้างองค์ประกอบของ Balanced Scorecard (BSC)

ที่มา : <http://uthaikhamsiha.blogspot.com/2014/11/bsc-balanced-scorecard-balanced.html>

การจัดทำ Balanced Scorecard (BSC) สำหรับธนาคารออมสิน เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ได้วางแผนไว้ โดยได้ทำการกำหนดเป้าหมายในระยะสั้นภายในระยะเวลา 1 ปี ดังนี้

1. มุมมองทางการเงิน

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผน/โครงการ (Initiatives)
การเพิ่มขึ้นของยอดขายได้ ค่าธรรมเนียม	ระดับรายได้ค่าธรรมเนียม ที่ได้รับ	ยอดขายได้ค่าธรรมเนียม เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า 10%	แผนการตลาด - โฆษณาประชาสัมพันธ์ ผ่านทางสื่อต่างๆ เพื่อสร้าง การรับรู้ในผลิตภัณฑ์ไม่ว่า จะเป็นทางโทรทัศน์ วิทยุ หรือทางโซเชียลเน็ตเวิร์ค เช่น facebook,line,youtube เป็นต้น - การจัดโปรโมชั่นส่งเสริม การขายเพื่อกระตุ้นให้ทั้ง ลูกค้าเก่าและลูกค้าใหม่เกิด ความสนใจในผลิตภัณฑ์ และตัดสินใจที่จะเปิดใช้ บริการ

มุมมองทางด้านการเงิน เน้นการเพิ่มของรายได้ค่าธรรมเนียม โดยการจัดทำแผน
ทางการตลาด ด้วยการโฆษณาประชาสัมพันธ์ทางสื่อต่างๆ และการจัดโปรโมชั่นส่งเสริมการขาย
เพื่อกระตุ้นการรับรู้และการตัดสินใจของลูกค้า โดยกำหนดตัวชี้วัด (KPI) คือระดับรายได้
ค่าธรรมเนียมที่เพิ่มมากขึ้นไม่น้อยกว่า 10%

2. มุมมองทางด้านลูกค้า

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผน/โครงการ (Initiatives)
การเพิ่มขึ้นของจำนวนลูกค้า ที่ใช้บริการ	- จำนวนลูกค้าเดิมที่ขอเปิดใช้บริการ โมบายแบงก์กิ้ง - จำนวนลูกค้าใหม่ที่ขอเปิดใช้บริการ โมบายแบงก์กิ้ง	- ลูกค้าเดิมเปิดใช้บริการ โมบายแบงก์กิ้งเพิ่มขึ้น มากกว่า 50% - จำนวนลูกค้าใหม่ที่ใช้ บริการต้องเปิดใช้บริการโม บายแบงก์กิ้ง	จัดแคมเปญให้ลูกค้าเกิด ความสนใจที่จะเปิดใช้บริการ เช่น การยกเว้น ค่าธรรมเนียมรายเดือน ในช่วงปีแรก เป็นต้น - จัดทำแบบสำรวจความพึง พอใจในการใช้บริการ โม บายแบงก์กิ้งเพื่อสอบถาม ความคิดเห็นของลูกค้า

มุมมองด้านลูกค้าเน้นการเพิ่มขึ้นของจำนวนลูกค้าที่ใช้บริการ โบบายเบงกิ้งและการสร้างความพึงพอใจในการใช้บริการ โบบายเบงกิ้ง โดยการจัดแคมเปญต่างๆและมีการสำรวจความพึงพอใจในการใช้บริการ ซึ่งเป้าหมายคือลูกค้าเดิมที่ใช้บริการธนาคารอยู่แล้วต้องมีการใช้บริการเพิ่มขึ้น 50% และลูกค้าใหม่ที่เพิ่งมาใช้บริการต้องเปิดใช้บริการ โบบายเบงกิ้ง

3. มุมมองด้านการดำเนินงานภายใน

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผน/โครงการ (Initiatives)
เพิ่มทีมขายเพื่อช่วยสาขาในการขายผลิตภัณฑ์และบริการต่างๆ	ประสิทธิภาพการทำงานของทีมขาย	มีทีมขายที่มีความชำนาญในผลิตภัณฑ์และบริการต่างๆ รับผิดชอบในการช่วยสาขาทั่วประเทศในการขายผลิตภัณฑ์และบริการ	จัดตั้งทีมขาย โดยจัดให้มีการอบรมให้กับพนักงานในทีมที่มีความเชี่ยวชาญในการขายผลิตภัณฑ์และบริการ โดยเฉพาะ และส่งพนักงานในทีมขายนี้ประจำสาขาต่างๆทั่วประเทศ เพื่อช่วยสาขาในการขาย

มุมมองด้านการดำเนินงานภายใน เน้นกระบวนการการสร้างทีมขายที่มีความเชี่ยวชาญในผลิตภัณฑ์และบริการ เพื่อลงช่วยสาขาทั่วประเทศในการขาย เนื่องจากพนักงานสาขายังมีความรู้ผลิตภัณฑ์ไม่เพียงพอ ประกอบกับต้องทำงานประจำวันด้วย ถ้ามีทีมสำหรับงานขายโดยเฉพาะมาช่วยก็จะทำให้สามารถขายผลิตภัณฑ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผน/โครงการ (Initiatives)
ความรู้ความเชี่ยวชาญในผลิตภัณฑ์และบริการ	- จำนวนหลักสูตรการอบรมของพนักงาน - จำนวนหลักสูตรที่พนักงานต้องเรียนในระบบKM	- จำนวนหลักสูตรที่พนักงานขาย(พนักงานสาขา)จำเป็นเรียนทั้งหลักสูตรที่ทางธนาคารจัด และหลักสูตรในระบบ KM	การจัดฝึกอบรม

มุมมองด้านการเติบโตและการเรียนรู้เน้นการให้ความรู้ผลิตภัณฑ์และบริการแก่พนักงานสาขาให้เพิ่มมากขึ้น โดยการจัดการฝึกอบรมและให้พนักงานเข้าเรียนหลักสูตรในระบบ KM โดยกำหนดตัวชี้วัดเป็นจำนวนหลักสูตรที่พนักงานต้องได้รับการเข้าอบรมและต้องเรียนในระบบ KM ต่อปี

5.2 ปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นและแผนการรับมือกับความเสี่ยง

นอกจากการวิเคราะห์และการวางแผนกลยุทธ์แล้ว สิ่งที่ต้องคำนึงถึงคือความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นเป็นอุปสรรคในการดำเนินงาน จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการวางแผนเพื่อลดความเสี่ยงหรือลดความรุนแรงของเหตุการณ์ต่างๆที่อาจจะเกิดขึ้น ให้ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงกับองค์กรน้อยที่สุด

ความเสี่ยง คือ สิ่งที่ไม่คาดการณ์ไม่ได้ เป็นสิ่งที่จะเกิดขึ้นได้ในอนาคต ไม่แน่นอน อาจทำให้เกิดเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งที่มีผลกระทบต่อองค์กร ซึ่งความเสี่ยงนั้นทำให้เกิดทั้งผลดีและผลเสี่ยง ดังนั้นองค์กรจึงควรมีเครื่องมือที่จะช่วยลด โอกาสเกิดความเสี่ยงทั้งที่ยังไม่เกิดและเกิดขึ้นแล้ว

ขั้นตอนในการบริหารความเสี่ยง

1.การกำหนดวัตถุประสงค์

การกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่ชัดเจนของธุรกิจ องค์กร หน่วยงาน หรือกระบวนการทำงานโดยวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ดังกล่าวควรมีการกำหนดให้ชัดเจนและสื่อสารกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้เข้าใจตรงกัน

2.การระบุความเสี่ยง

ความเสี่ยงมีสาเหตุมาจากปัจจัยภายใน เช่น วัฒนธรรมองค์กร นโยบาย กระบวนการทำงาน เป็นต้น และปัจจัยภายนอก ได้แก่ เศรษฐกิจ , คู่แข่ง เป็นต้น ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายองค์กร ดังนั้นองค์กรจะต้องระบุปัจจัยเสี่ยง เพื่อที่จะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการกำหนดมาตรการบริหารความเสี่ยง เพื่อป้องกันและบรรเทา

3.การประเมินความเสี่ยง

โดยพิจารณาโอกาสในการเกิดและผลกระทบที่จะเกิดขึ้น

4.การตอบสนองต่อความเสี่ยง

กลยุทธ์การตอบสนองกับความเสี่ยง (Risk Response Strategy) มีอยู่ด้วยกัน 4 วิธี ได้แก่

1. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Avoid) เป็นการเลือกที่จะไม่รับความเสี่ยงเอาไว้เลย หลีกเลี่ยงหรือหยุดกระทำสิ่งที่จะทำให้เกิดความเสี่ยง เช่น งานส่วนไหนที่ธุรกิจไม่ถนัดเลือกที่ไม่ทำ หรือหยุดทำงานในส่วนนั้น หรืออาจใช้ outsource แทน

2. การลดความเสี่ยง (Reduce) เป็นการลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบ หรือลดทั้งสองส่วนแบ่งเป็น 2 วิธี คือ 1.การป้องกัน เป็นการลดความเสี่ยงก่อนที่เหตุการณ์เกิด เช่น การติดตั้งเครื่องสำรองไฟฟ้า เป็นต้น 2.การบรรเทา เป็นเป็นวิธีการควบคุมความรุนแรงของความเสี่ยง หรือความสูญเสียที่เกิดขึ้นแล้ว

3.การโอนความเสี่ยง (Transfer) การลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบ หรือลดทั้งสองส่วน โดยการหาผู้ร่วมรับผิดชอบความเสี่ยง เช่น การทำประกันต่างๆ

4. การยอมรับความเสี่ยง (Acceptance) การไม่ต้องทำอะไรเพิ่มเติมเนื่องจากมีความเห็นว่าความเสี่ยงมีโอกาที่จะเกิดขึ้นน้อย และผลกระทบจากการเกิดก็น้อยด้วย

5. การติดตามผล



แผนบริหารความเสี่ยงสำหรับธนาคารออมสินแสดงดังตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1 แผนบริหารความเสี่ยงสำหรับธนาคารออมสิน

ความเสี่ยง	สาเหตุ	โอกาสในการเกิด	ผลกระทบ	แผนตอบสนองความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ
1. ด้านตลาด	- ลูกค้าไม่ตอบสนองกับ โปรโมชั่นหรือแคมเปญที่ทาง ธนาคารจัด - การโฆษณาประชาสัมพันธ์ไม่ ประสบความสำเร็จ	2	3	Reduce - ลดการลงทุนด้าน โปรโมชันและ แคมเปญต่างๆ - มีการจัดทำและทบทวน นโยบายต่างๆเกี่ยวกับความเสี่ยง ด้านการตลาดอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง	สายงานบริหารงานขาย
2. ด้านภาพลักษณ์	- ความคาดหวังของลูกค้าที่จะได้ รับบริการตามที่รับทราบจากสื่อ โฆษณาประชาสัมพันธ์มากกว่าที่ ได้รับจริง - พนักงานไม่สามารถให้ข้อมูล เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการของ ธนาคารกับลูกค้าได้ชัดเจน	2	3	Reduce - มีการสำรวจความพึงพอใจหรือ ความต้องการของลูกค้าที่มีต่อ ผลิตภัณฑ์ ทุก 6 เดือน - จัดอบรมทั้งด้านการบริการ และผลิตภัณฑ์ต่างๆให้พนักงาน มีความเชี่ยวชาญ	สายงานบริหารงานขาย สายงานพัฒนา ทรัพยากรบุคคล
3. ด้านลูกค้า	- การเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรม ลูกค้า ส่งผลต่อการเลือกบริโภค สินค้าและบริการ	1	3	Reduce - ประเมินแนวโน้ม เพื่อปรับปรุง ผลิตภัณฑ์และบริการให้ ตอบสนองความต้องการของ ลูกค้า	สายงานบริหารงานขาย

หมายเหตุ: ผลกระทบของความเสี่ยง

1 = ผลกระทบน้อย

2 = ผลกระทบปานกลาง

3 = ผลกระทบรุนแรง

ความเป็นไปได้ในการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

1 = ความเป็นไปได้ต่ำ

2 = ความเป็นไปได้ปานกลาง

3 = ความเป็นไปได้สูง

จากตาราง 5.2 แสดงความเสี่ยงที่อาจจะเกิดทั้งหมด 3 ด้าน ได้แก่

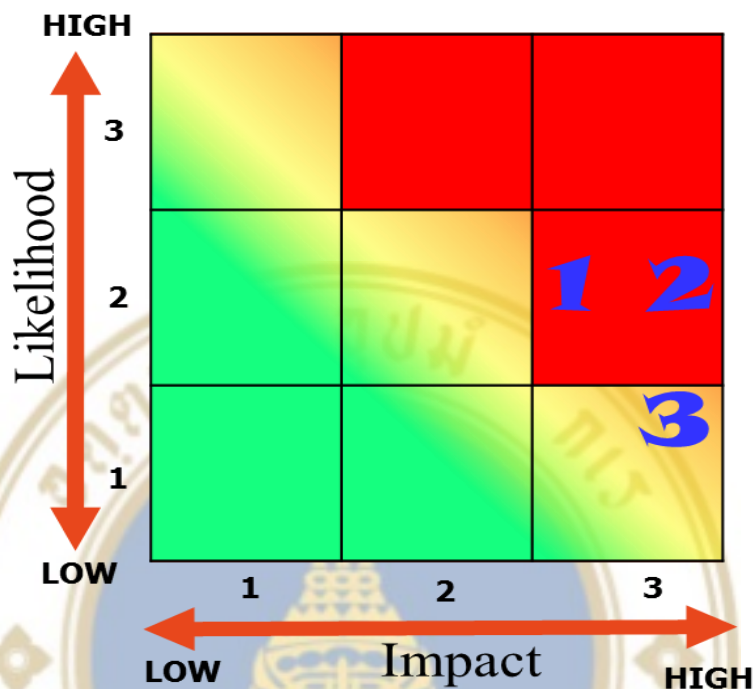
1. ความเสี่ยงด้านตลาด สาเหตุเกิดจากลูกค้าไม่ตอบสนองต่อโปรโมชั่นหรือแคมเปญที่ทางธนาคารจัดขึ้น ทำให้ต้องลดหรือยกเลิกโปรโมชั่นการส่งเสริมการขาย อีกหนึ่งสาเหตุคือการโฆษณาประชาสัมพันธ์ไม่ประสบผลสำเร็จ ลูกค้าดูแล้วไม่เข้าใจ ไม่เข้าถึงความต้องการที่แท้จริง หรือมีความสนใจแต่ไม่สื่อถึงคุณประโยชน์คุณสมบัติของแอปพลิเคชัน ซึ่งโอกาสเกิดความเสี่ยงด้านนี้อยู่ในระดับปานกลาง แต่มีผลกระทบอยู่ในระดับที่รุนแรง ทำให้ไม่สามารถขายผลิตภัณฑ์ได้ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อรายได้ รวมถึงธนาคารต้องสูญเสียงบประมาณในการโฆษณา และการจัดโปรโมชั่นเป็นอย่างมาก

2. ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์ สาเหตุเกิดจากความคาดหวังของลูกค้าที่จะได้ใช้บริการตามที่ได้รับทราบจากสื่อโฆษณาประชาสัมพันธ์มากกว่าที่ได้รับจริง ทำให้เกิดการร้องเรียน บกต่อแบบปากต่อปากของลูกค้า หรือลูกค้านำไปโพสต์ลงในเว็บไซต์ต่างๆ ทำให้ลูกค้าเลิกใช้บริการ หรือไม่อยากเปิดใช้บริการ ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ โอกาสเกิดอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากปัจจุบันโซเชียลเน็ตเวิร์กเผยแพร่ข่าวสารต่างๆ ไปได้อย่างรวดเร็ว และมีผลกระทบในระดับสูง เพราะถ้าลูกค้าไม่ใช้บริการและเปลี่ยนไปใช้บริการของคู่แข่ง ก็ไม่เกิดรายได้ค่าธรรมเนียมจากการใช้บริการทางการเงินผ่านแอปพลิเคชัน ส่วนแบ่งตลาดก็ลดลงไปด้วย

ส่วนอีกหนึ่งสาเหตุเกิดจากการพนักงานไม่สามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการได้อย่างชัดเจน ทำให้ลูกค้าไม่เข้าใจหรือเข้าใจผิด เกิดการร้องเรียน บกต่อ และเลิกใช้บริการได้

3. ความเสี่ยงด้านลูกค้า สาเหตุเกิดจากพฤติกรรมการบริโภคของลูกค้า ส่งผลต่อการเลือกใช้บริการ ซึ่งโอกาสเกิดที่จะเกิดความเสี่ยงนี้อยู่ในระดับต่ำ เพราะในปัจจุบันการใช้แอปพลิเคชันผ่านทางโทรศัพท์มือถือยังคงเป็นที่นิยม และยังไม่มีความโน้มที่จะมีบริการทางการเงินทางอื่นที่สามารถทดแทนหรือให้ความสะดวกสบายกับลูกค้าได้เท่าการใช้บริการผ่านทางแอปพลิเคชัน แต่ถ้าความเสี่ยงเกิดขึ้นจริงจะส่งผลกระทบในระดับรุนแรง ทำให้ธนาคารต้องมีการปรับปรุงหรือมีการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ให้ตรงกับความต้องการและพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปของลูกค้า ซึ่งต้องใช้ทั้งเวลาและงบประมาณที่สูง

จากความเสี่ยงทั้ง 3 ด้านที่กล่าวข้างต้น สามารถนำมาแสดงเป็นภาพ Risk Matrix ได้ดังภาพที่ 5.2



ภาพที่ 5.2 แสดงการประเมินความเสี่ยงทั้ง 3 รายการของธนาคารออมสิน

จากภาพที่ 5.2 จะเห็นได้ว่าความเสี่ยงทั้ง 3 รายการ ผลกระทบของความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ 3 หรือผลกระทบมีความรุนแรงสูง ถ้าเกิดความเสี่ยงส่งผลกระทบต่อรายได้ค่าธรรมเนียมและส่วนแบ่งตลาด รวมถึงงบประมาณด้วย ดังนั้นธนาคารควรมีแผนในการตอบสนองกับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น โดยแผนตอบสนองความเสี่ยงที่เลือกใช้ คือ วิธีการลดความเสี่ยง ดังนี้

ความเสี่ยงด้านตลาด ป้องกันโดยมีการจัดทำนโยบายและทบทวนนโยบายด้านการตลาดอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และลดการลงทุนในการจัดโปรโมชัน แคมเปญ และการโฆษณาเมื่อเห็นว่าลูกค้าเริ่มไม่ตอบสนองต่อโปรโมชันส่งเสริมการขายต่างๆ หรือการโฆษณาประชาสัมพันธ์ไม่ประสบผลสำเร็จ

ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์ ป้องกันโดยจัดให้มีการสำรวจความพึงพอใจและความต้องการของลูกค้า เพื่อทราบความต้องการและสามารถนำไปปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการ ลดการร้องเรียน และจัดให้มีศูนย์รับแจ้งปัญหาการร้องเรียนของลูกค้าตลอดทั้ง 24 ชั่วโมง การบรรเทาสามารถทำได้โดยการจัดกิจกรรมและเชิญลูกค้าที่ร้องเรียนเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่

ดีและสร้างความรู้สึกลึกซึ้งให้คืนกลับมา ส่วนเรื่องการให้บริการของพนักงาน ป้องกันโดยการจัดให้มีการอบรมทั้งทางด้านบริการและผลิตภัณฑ์ให้เพิ่มมากขึ้น

ด้านลูกค้า ป้องกันโดยการประเมินแนวโน้มพฤติกรรมกรรมการบริโภคสินค้าและบริการของลูกค้า รวมถึงเทรนด์ต่างๆที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปปรับปรุงบริการให้ตอบสนองตรงความต้องการของลูกค้าได้อย่างทันเวลา

การติดตามประเมินผล (Monitoring) ควรมีการติดตามความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นตลอดเวลาเพื่อที่เราจะได้สามารถเตรียมการบรรเทาความเสี่ยงได้ทันเวลา นอกจากนี้ควรมีการประเมินผลในการป้องกัน และบรรเทาความเสี่ยง เพื่อที่จะสามารถเก็บเป็นข้อมูล ในการป้องกันความเสี่ยงในเรื่องต่อไปในอนาคตได้

สำหรับการนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับองค์กรนั้น ได้มีการใช้เครื่องมือ Balance Scorecard ในการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการองค์กร กำหนดวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย ทั้งหมด 4 มุมมอง ทั้งในมุมมองด้านการเงิน มุมมองทางด้านลูกค้า มุมมองทางด้านกระบวนการ และมุมมองทางการเรียนรู้และการเติบโต นอกจากการวิเคราะห์ การวางแผนกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์มาใช้แล้ว สิ่งที่ต้องคำนึงถึงคือความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นเป็นอุปสรรคในการดำเนินงาน ซึ่งสามารถระบุความเสี่ยงได้ทั้งหมด 3 ด้าน ได้แก่ ด้านตลาด ด้านภาพลักษณ์ และด้านลูกค้า โดยความเสี่ยงทั้ง 3 ด้านจะต้องมี การประเมินความเสี่ยง การตอบสนองความเสี่ยง และติดตามประเมินผลความเสี่ยงด้วย เพื่อความปลอดภัยในเรื่องของความเสียหายต่างๆที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต



บรรณานุกรม

- Michael E. Porter. (2003). ยุทธวิธีการแข่งขัน [Competitive Strategy] (ดร.สมคิด จาตุศรีพิทักษ์, ผู้วินัยต่อศิริ,ดร.อุตตม สวานายน,ผู้แปลและเรียบเรียง) .กรุงเทพฯ:ซีเอ็ดดูเคชั่น บมจ.
- Tim Harford. นักสืบเศรษฐศาสตร์ (อรนุช อนุศักดิ์เสถียร, แปล).กรุงเทพฯ.สำนักพิมพ์มติชน 2553
- ผศุ เดชะรินทร์ 2546.Balanced Scorecard รู้ลึกในการปฏิบัติ.กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วัฒนาพัฒน์พงศ์. 2546. BSC และ KPI เพื่อการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แปซิฟิก.
- PESTLEAnalysisMindMap.(2012).[Online].Available<http://www.biggerplate.com/mindmaps/scSN33B3/pestle-analysis-mind-map> (วันที่ค้นหาข้อมูล 21 กันยายน 2558)
- FiveForcesModel.(2013).[Online]Availablehttps://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_08.htm (วันที่ค้นหาข้อมูล: 21 กันยายน 2558)
- JENNY ZHOU. (2012). Learn to Read Causal Loop Diagrams.[Online] <http://www.cs.toronto.edu/~sme/SystemsThinking/GuidelinesforDrawingCausalLoopDiagrams.pdf> (วันที่ค้นหาข้อมูล: 20 ตุลาคม 2558)