กลยุทธ์การเพิ่มยอดสินเชื่อเพื่อธุรกิจที่มีคุณภาพ ในอุตสาหกรรมผู้ให้บริการสินเชื่อที่ไม่ใช่ธนาคาร (Non-Bank) กรณีศึกษา : บริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด

ฉัตรสุดา พัฒนรัตน์เจริญ

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2559

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การเพิ่มยอดสินเชื่อเพื่อธุรกิจที่มีคุณภาพ
ในอุตสาหกรรมผู้ให้บริการสินเชื่อที่ไม่ใช่ธนาคาร (Non-Bank)
กรณีศึกษา : บริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วันที่ 22 เมษายน พ.ศ. 2559

.....

นางสาวฉัตรสุดา พัฒนรัตน์เจริญ
ผู้วิจัย

.....

ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,
D.B.A.
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....

พันธ์ณภัทร์ เศวตภาณุวงศ์,
Ph.D.
ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....

รองศาสตราจารย์อรรณพ ตันละมัย, Ph.D.
คณบดี
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

.....

พาสน์ ทีฆทรัพย์,
D.B.A.
กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความกรุณาอย่างสูงจาก อาจารย์ ดร.พันธ์ณภัทร์ เศวตภาณุวงศ์ ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์ และอาจารย์ ดร.ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช กรรมการสอบสารนิพนธ์ ซึ่งได้ให้ข้อคิดเห็นและเสนอแนะแนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดทำสารนิพนธ์ และได้รับความช่วยเหลืออย่างดียิ่ง จากอาจารย์ ดร.พาสน์ ทีฆทรัพย์ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่ได้กรุณาสละเวลาให้คำปรึกษาและคำแนะนำ รวมถึงข้อเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ตลอดจนตรวจทานสารนิพนธ์ให้แก่ผู้จัดทำตลอดมา เพื่อปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์ คณาจารย์ของวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ และถ่ายทอดประสบการณ์ต่างๆ ตลอดระยะเวลาที่ทำการศึกษาในสถาบันแห่งนี้ ยังผลให้ ผู้จัดทำมีความรู้ และความเข้าใจด้านการจัดการกลยุทธ์ มากขึ้น เพื่อนนักศึกษาปริญญาโทร่วมชั้นเรียนหลักสูตรสาขาการจัดการและกลยุทธ์ รุ่น 17B ทุกท่าน ที่ให้คำแนะนำ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และเป็นกำลังใจที่ดีมาโดยตลอด ที่ให้การสนับสนุนในด้านต่างๆ รวมถึงให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ ในการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ สุดท้าย ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา และครอบครัว ผู้อยู่เบื้องหลังความสำเร็จทั้งหมด ทั้งคอยให้กำลังใจและให้การสนับสนุนในทุกๆ ด้านเสมอมา ผู้จัดทำสารนิพนธ์ รู้สึกซาบซึ้งและขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

อนึ่ง ผู้จัดทำหวังว่า สารนิพนธ์ฉบับนี้จะมีประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจ และบุคคลที่จะทำการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องนี้ในอนาคตบ้าง จึงขอมอบส่วนดีทั้งหมดนี้ ให้แก่ บิดา มารดา ครูอาจารย์รวมถึงผู้มีอุปการะคุณทุกท่านที่ให้การอบรมสั่งสอน และสนับสนุนด้วยดีเสมอมา ทั้งนี้ หากมี ข้อผิดพลาดประการใด ผู้จัดทำขอน้อมรับไว้แต่เพียงผู้เดียว และขออภัยมา ณ ที่นี้ด้วย

ฉัตรสุดา พัฒนรัตน์เจริญ

กลยุทธ์การเพิ่มยอดสินเชื่อเพื่อธุรกิจที่มีคุณภาพในอุตสาหกรรมผู้ให้บริการสินเชื่อที่ไม่ใช่ธนาคาร (Non-Bank) กรณีศึกษา : บริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด

STRATEGIES TO INCREASE BUSINESS LOANS WITH CREDIT QUALITY IN THE NON-BANK CREDIT PROVIDERS INDUSTRY: CASE STUDY OF SABAIJAI CAPITAL CO., LTD.

ฉัตรสุดา พัฒนรัตน์เจริญ 5750324

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : พันธ์ณภัทร์ เศวตภาณุวงศ์, Ph.D., พาสน์ ทีฆทรัพย์, D.B.A., ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช, D.B.A.

บทคัดย่อ

จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อหาแนวทางการจัดการกลยุทธ์ในการเพิ่มยอดสินเชื่อเพื่อธุรกิจที่มีคุณภาพ ของบริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด ซึ่งเป็นผู้ให้บริการสินเชื่อที่ไม่ใช่ธนาคาร โดยปัจจุบันความต้องการสินเชื่อเพื่อธุรกิจมีแนวโน้มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง และธนาคารพาณิชย์ผู้ให้บริการสินเชื่อ มีหลักเกณฑ์เข้มงวดมากขึ้น เนื่องจากประสบปัญหาหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ เป็นโอกาสของธุรกิจผู้ให้บริการสินเชื่อที่ไม่ใช่ธนาคารที่ขยายตัวเพื่อรองรับกับความต้องการสินเชื่อของผู้ประกอบธุรกิจ ทั้งนี้ ยอดสินเชื่อของบริษัทยังไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด โดยในปี 2558 กำหนดเป้าหมายสินเชื่อ จำนวน 250 ล้านบาท ปล่อยสินเชื่อได้ 223.94 ล้านบาท และมีหนี้ที่มีปัญหาค้างชำระ จำนวน 11.11 ล้านบาท คิดเป็น 8.34% ของยอดหนี้คงเหลือ จึงได้มีการใช้เครื่องมือต่างๆ ได้แก่ Five Forces Model VRIN Perceptual Map SWOT มาวิเคราะห์ปัจจัยทั้งภายนอกและภายใน และใช้แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagrams) เพื่อช่วยให้ทราบสาเหตุของปัญหาที่แท้จริง และสามารถหากลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

โดยผลการวิจัยในครั้งนี้ เป็นการใช้กลยุทธ์การเติบโต การเจาะตลาดไปยังลูกค้าเก่าที่ประวัติดี และขยายตลาดไปยังคู่ค้าของลูกค้าเก่าที่ประวัติดี มุ่งเน้นการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์สินเชื่อเพื่อธุรกิจที่โดดเด่นกว่าองค์กรอื่น โดยพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ตรงความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายควบคู่กับการปรับปรุงหลักเกณฑ์ในการพิจารณาสินเชื่อให้เข้มงวดมากขึ้น เพื่อเพิ่มปริมาณการอนุมัติสินเชื่อที่มีคุณภาพ

คำสำคัญ : กลยุทธ์การเพิ่มยอดสินเชื่อ/ สินเชื่อเพื่อธุรกิจ/ Growth Strategy/ Differentiation Strategy / Product Development

90 หน้า

สารบัญ

		หน้า
กิตติกรรมประกาศ		**ข**
บทคัดย่อ		**ค**
สารบัญตาราง		**ฉ**
สารบัญรูปภาพ		**ช**
บทที่ 1	**บทนำ**	**1**
	1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
	1.2 ภาพรวมอุตสาหกรรมและการแข่งขัน	2
	1.3 ข้อมูลองค์กร	7
	1.4 ข้อมูลผลิตภัณฑ์	9
	1.5 สภาพปัญหา	11
บทที่ 2	**การวิเคราะห์ปัญหา**	**15**
	2.1 การวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรม โดยใช้ Five Forces Model	15
	2.2 การวิเคราะห์ความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency Analysis) โดยใช้ VRIN เป็นกรอบในการวิเคราะห์	19
	2.3 การวิเคราะห์เพื่อหาตำแหน่งของแบรนด์ โดยใช้เครื่องมือ Perceptual Map	24
	2.4 หลักเกณฑ์ในการพิจารณาสินเชื่อ 5 C	28
	2.5 สรุปการวิเคราะห์ปัญหา	31
บทที่ 3	**การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น**	**33**
	3.1 การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)	33
	3.2 การวิเคราะห์โครงสร้างปัญหาของบริษัท สบายใจ แคปปิตอลจำกัด	35
	3.3 สรุปการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น	41
บทที่ 4	**การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ**	**43**
	4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)	44
	4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategy)	46

สารบัญ (ต่อ)

		หน้า
	4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)	48
	4.4 แนวทางการกำหนดกลยุทธ์สำหรับบริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด	49
	4.5 สรุปแนวทางการใช้กลยุทธ์ต่อการแก้ปัญหา	60
บทที่ 5	**การนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับองค์กร**	**62**
	5.1 Balanced Scorecard	62
	5.2 การบริหารโครงการ (Project Management)	72
	5.3 การบริหารจัดการกับความเสี่ยง (Risk Management)	79
	5.4 สรุปการนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับองค์กร	85
บรรณานุกรม		**87**
ประวัติผู้วิจัย		**90**

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
2.1	แสดงผลลัพธ์การวิเคราะห์ Five Forces ที่มีผลกระทบต่อธุรกิจให้บริการสินเชื่อ	19
2.2	แสดงการวิเคราะห์ VRIN Framework ของบริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด	22
4.1	แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของผลิตภัณฑ์สินเชื่อเพื่อธุรกิจของบริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด กับคู่แข่ง	51
5.1	แสดงมุมมองทางด้านการเงิน ของบริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด	66
5.2	แสดงมุมมองทางด้านลูกค้า ของบริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด	67
5.3	แสดงมุมมองทางด้านกระบวนการภายใน ของบริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด	69
5.4	แสดงมุมมองทางด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ของบริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด	71
5.5	แสดงการระบุปัจจัยความเสี่ยงของ บริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด	82
5.6	แสดงแผนการรับมือกับความเสี่ยงของ บริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด	84

สารบัญรูปภาพ

รูปภาพ		หน้า
1.1	แสดงยอดคงค้างสินเชื่อของสถาบันการเงินทั้งระบบ ข้อมูลรายไตรมาส ในปี 2556 – 2558	3
1.2	แผนผังโครงสร้างองค์กรของบริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด	8
1.3	แสดงผลประกอบการ งบกำไรขาดทุน บริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด	9
1.4	แสดงยอดปล่อยสินเชื่อของบริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด เปรียบเทียบกับเป้าหมายตามผลิตภัณฑ์ ในปี 2557	12
1.5	แสดงยอดปล่อยสินเชื่อของบริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด เปรียบเทียบกับเป้าหมายตามผลิตภัณฑ์ ในปี 2558	12
1.6	แสดงยอดปล่อยสินเชื่อของบริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด แบ่งตามประเภทผลิตภัณฑ์ ในปี 2557-2558	13
2.1	แสดง Five Forces Model	16
2.2	แสดง VRIN Framework ใช้ในการวิเคราะห์ ความได้เปรียบในการแข่งขันจากทรัพยากรที่มีภายในบริษัท	21
2.3	แสดงตราสัญลักษณ์ของบริษัทผู้ให้บริการสินเชื่อที่นำมาเปรียบเทียบใน Perceptual Map	25
2.4	แสดงแผนภาพการรับรู้ของผู้บริโภคต่อบริษัทผู้ให้บริการสินเชื่อต่างๆ ในด้านอัตราดอกเบี้ยและค่าธรรมเนียมกับหลักเกณฑ์การพิจารณา	26
2.5	แสดงแผนภาพการรับรู้ของผู้บริโภคต่อบริษัทผู้ให้บริการสินเชื่อต่างๆ ในด้านความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ กับความรวดเร็วในการอนุมัติ	27
3.1	แสดง Casual Loop Diagram ความสัมพันธ์ของจำนวนประชากร	34
3.2	แสดงแผนภูมิวงรอบของเหตุและผลของบริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด	35
3.3	แสดงแผนภูมิวงรอบของเหตุและผลของบริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด ด้านสภาพตลาดสินเชื่อเพื่อธุรกิจ	36

สารบัญรูปภาพ (ต่อ)

รูปภาพ		หน้า
3.4	แสดงแผนภูมิวงรอบของเหตุและผลของบริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์	37
3.5	แสดงแผนภูมิวงรอบของเหตุและผลของบริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด ด้านขั้นตอนและหลักเกณฑ์ในการพิจารณาสินเชื่อ	38
3.6	แสดงแผนภูมิวงรอบของเหตุและผลของบริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด ด้านลูกหนี้ NPL	39
3.7	แสดงแผนภูมิวงรอบของเหตุและผลของบริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด ด้านการปรับปรุงคุณภาพลูกหนี้	40
3.8	แสดงแผนภูมิวงรอบของเหตุและผลของบริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด ด้านคุณภาพลูกหนี้	41
4.1	แสดงกลยุทธ์ 3 ระดับ ได้แก่ ระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และระดับปฏิบัติการ	43
4.2	แสดงการวางตำแหน่งทางการตลาดด้านอัตราดอกเบี้ยและค่าธรรมเนียมกับหลักเกณฑ์การพิจารณา	54
4.3	แสดงการวางตำแหน่งทางการตลาดด้านความหลักหลายของผลิตภัณฑ์กับความรวดเร็วในการอนุมัติ	55
4.4	แสดงภาพรวมกลยุทธ์ของบริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด	60
5.1	แสดงส่วนประกอบในแต่ละมุมมองของ BSC	65
5.2	แสดง Project Life Cycle	72
5.3	การกำหนดความสำคัญโครงการ โดยการเปรียบเทียบลำดับความสำคัญระหว่างเวลา คุณภาพของผลลัพธ์ และต้นทุน (Time, Requirements, Cost)	75
5.4	แผนงานโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์สินเชื่อเพื่อธุรกิจควบคู่กับหลักเกณฑ์ในการพิจารณาสินเชื่อ ให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้า	76
5.5	แสดงการประเมินความเสี่ยงของ บริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด	83

บทที่ 1
บทนำ

สถาบันการเงิน มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาระบบเศรษฐกิจของประเทศ เนื่องจากเป็นแหล่งเงินทุนที่เป็นปัจจัยสำคัญทางเศรษฐกิจ ซึ่งมีอยู่อย่างจำกัด สถาบันการเงินจึงต้องจัดสรรเงินทุนเหล่านั้น ให้เพียงพอกับความต้องการของหน่วยธุรกิจและประชาชน เป็นที่ทราบกันดีว่าระบบเศรษฐกิจของประเทศไทย มีการเข้าถึงแหล่งเงินทุนจากธนาคารพาณิชย์เป็นหลัก แต่หลังจากที่เกิดวิกฤติเศรษฐกิจทำให้ธนาคารประสบปัญหาหนี้ไม่ก่อให้เกิดรายได้ ธนาคารจึงมีความมัดระวังและเข้มงวดในการปล่อยสินเชื่อเพิ่มขึ้น ดังนั้น ทั้งภาคธุรกิจและประชาชนจึงมองหาแหล่งเงินทุนอื่น ในช่วงที่ผ่านมา ธุรกิจสถาบันการเงินที่ไม่ใช่ธนาคาร (Non - bank) จึงได้เข้ามามีบทบาทในการเป็นทางเลือกของแหล่งเงินทุนให้กับภาคธุรกิจและประชาชนในรูปแบบต่างๆ จึงทำให้ธุรกิจสถาบันการเงินที่ไม่ใช่ธนาคาร (Non - bank) เป็นที่รู้จักมากขึ้น และโดยส่วนมากจะเป็นบริการทางการเงินที่แตกต่างจากธนาคาร ทำให้มีความหลากหลายของบริการทางการเงินมากขึ้น และเพิ่มการแข่งขันระหว่างสถาบันการเงินต่างๆ ส่งผลให้ตลาดธุรกิจสินเชื่อของไทยมีการแข่งขันเพิ่มสูงขึ้น

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ธุรกิจสถาบันการเงินที่ให้บริการสินเชื่อ เป็นแหล่งเงินทุนสำคัญของระบบเศรษฐกิจทั้งสำหรับหน่วยธุรกิจเพื่อนำไปลงทุนในกิจการหรือโครงการต่างๆ และภาคประชาชนเพื่อใช้จ่ายอุปโภคบริโภค เป็นโครงสร้างหนึ่งที่สำคัญต่อการกระตุ้นการเติบโตของระบบเศรษฐกิจ จากรายงานผลการสำรวจภาวะและแนวโน้มสินเชื่อ ไตรมาสที่ 3 ปี 2558 โดยธนาคารแห่งประเทศไทย พบว่า สินเชื่อภาคธุรกิจ ความต้องการสินเชื่อโดยรวมเพิ่มขึ้น ขณะที่สถาบันการเงินยังคงเพิ่มระดับความเข้มงวดมาตรฐานการให้สินเชื่อ ส่วนสินเชื่อภาคครัวเรือน ความต้องการสินเชื่อโดยรวมปรับลดลงจากไตรมาสก่อนและสถาบันการเงินยังคงระมัดระวังการปล่อยสินเชื่อ (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2558)

จะเห็นได้ว่าความต้องการสินเชื่อทั้งภาคธุรกิจ และภาคครัวเรือน ยังคงมีอยู่อย่างต่อเนื่อง เพียงแต่ว่า สถาบันการเงินที่เป็นแหล่งให้สินเชื่อหลักอย่างธนาคารพาณิชย์ที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของธนาคารแห่งประเทศไทยนั้น มีแหล่งที่มาของเงินที่นำมาให้สินเชื่อ จากการระดมเงินฝากของประชาชน จึงต้องมีหลักเกณฑ์ที่เข้มงวด และระมัดระวังในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อเพิ่มมากขึ้น เพื่อควบคุมไม่ให้เป็นหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ หรือ NPL ดังนั้น จึงเป็นโอกาสของธุรกิจสถาบันการเงินที่ไม่ใช่ธนาคาร (Non-bank) ซึ่งเป็นทางเลือกรองลงมา ส่งผลให้มีผู้ประกอบการธุรกิจให้สินเชื่อเพิ่มขึ้นจำนวนมาก และมีการแข่งขันกันมากขึ้นทั้งในด้านบริการ ความสะดวกรวดเร็ว เงื่อนไขในการอนุมัติ แต่ขณะเดียวกัน ก็ต้องรับภาระความเสี่ยงต่อการเกิดหนี้สูญมากขึ้นตามไปด้วย ดังนั้น ผู้ประกอบการในธุรกิจให้สินเชื่อดังกล่าว จึงต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขัน เพื่อเพิ่มฐานลูกหนี้ที่มีคุณภาพ เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน

1.2 ภาพรวมอุตสาหกรรมและการแข่งขัน

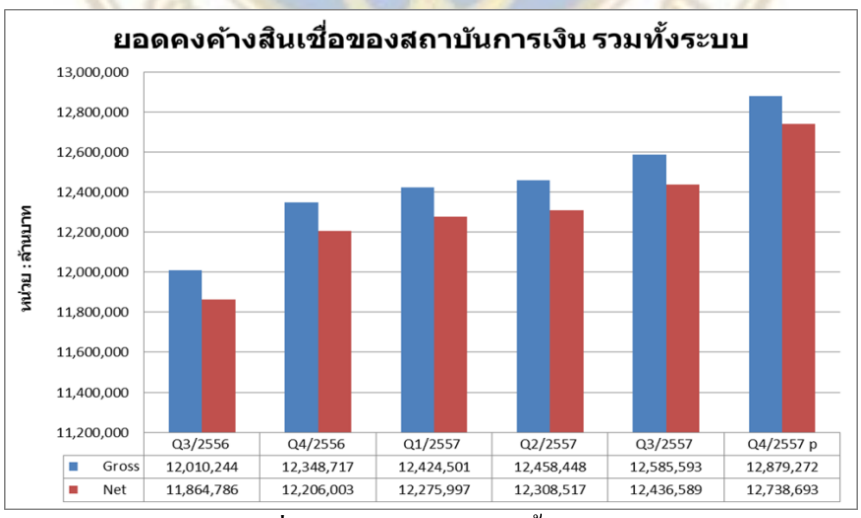
ธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) ได้จัดทำแบบสำรวจภาวะและแนวโน้มสินเชื่อ (Senior Loan Officer Survey) ซึ่งเป็นการสำรวจความคิดเห็นผู้บริหารระดับสูงที่ดูแลงานด้านสินเชื่อของสถาบันการเงิน ผู้ประกอบธุรกิจบัตรเครดิต และธุรกิจสินเชื่อส่วนบุคคลภายใต้การกำกับที่มิใช่สถาบันการเงิน (Non-bank) โดยสำรวจเป็นประจำทุกไตรมาส เพื่อสร้างความเข้าใจในการวิเคราะห์สินเชื่อที่ครบถ้วนและลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น คำถามในแบบสำรวจครอบคลุมทั้งด้านอุปทานของสินเชื่อ อุปสงค์ของสินเชื่อ และแนวโน้มการปล่อยสินเชื่อในไตรมาสข้างหน้า การสำรวจนี้ธนาคารแห่งประเทศไทยได้ ขอความร่วมมือจากธนาคารพาณิชย์ไทย สาขาธนาคารพาณิชย์ต่างประเทศ และสถาบันการเงินเฉพาะกิจจำนวน 25 แห่ง และกลุ่มผู้ประกอบธุรกิจบัตรเครดิตและธุรกิจสินเชื่อส่วนบุคคลภายใต้การกำกับที่มิใช่ธนาคาร (Non-bank) อีก 24 แห่ง สำหรับรอบการสำรวจประจำไตรมาสที่ 3 ปี 2558 ได้รับการตอบแบบสอบถามจากธนาคารจำนวน 21 แห่งและ Non-bank 13 แห่ง ครอบคลุมสินเชื่อร้อยละ 84.3 ของทั้งระบบ พบว่า

สินเชื่อภาคธุรกิจ ความต้องการสินเชื่อภาคธุรกิจโดยรวมในไตรมาสที่ 3 ปี 2558 เพิ่มขึ้นจากไตรมาสก่อนเล็กน้อย ตามความต้องการสินเชื่อของธุรกิจขนาดใหญ่เพื่อลงทุนในสินทรัพย์ถาวรและเพื่อใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนเป็นสำคัญขณะที่ธุรกิจ SMEs มีความต้องการสินเชื่อทรงตัวจากไตรมาสก่อน สำหรับไตรมาสที่ 4 ปี 2558 สถาบันการเงินคาดว่าความต้องการสินเชื่อโดยรวมจะปรับตัวเพิ่มขึ้นอีก จากความต้องการสินเชื่อของทั้งธุรกิจขนาดใหญ่และธุรกิจ SMEs มาตรฐานการให้สินเชื่อในไตรมาสที่ 3 ปี 2558 สถาบันการเงินยังคงเข้มงวด มาตรฐานการให้

สินเชื่อแก่ภาคธุรกิจโดยรวม โดยเฉพาะธุรกิจ SMEs ส่งผลให้อัตราการอนุมัติสินเชื่อของ SMEs ยังอยู่ในระดับต่ำ สำหรับไตรมาสถัดไป สถาบันการเงินคาดว่าจะเพิ่มความเข้มงวดมาตรฐานการให้สินเชื่อแก่ธุรกิจ SMEs ขึ้นอีก ตามความกังวลเกี่ยวกับคุณภาพสินเชื่อกลุ่มนี้ อย่างไรก็ดี สำหรับมาตรฐานการให้สินเชื่อแก่ ธุรกิจขนาดใหญ่คาดว่าจะไม่เปลี่ยนแปลงจากไตรมาสปัจจุบัน

สินเชื่อภาคครัวเรือน ความต้องการสินเชื่อภาคครัวเรือนโดยรวมในไตรมาสที่ 3 ปี 2558 ลดลงจากไตรมาสก่อน จากความต้องการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ และสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยที่ลดลง ส่วนหนึ่งมาจากความเชื่อมั่นในการใช้จ่ายของผู้บริโภคที่ลดลง อย่างไรก็ตาม ความต้องการสินเชื่อบัตรเครดิต และสินเชื่อเพื่อการอุปโภคบริโภคอื่นปรับเพิ่มขึ้น ตามความต้องการซื้อสินค้าบริโภคทั่วไปที่เพิ่มขึ้น สำหรับไตรมาสถัดไป สถาบันการเงินคาดว่าความต้องการสินเชื่อโดยรวมจะปรับตัวสูงขึ้น จากความต้องการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ และสินเชื่อบัตรเครดิตเป็นสำคัญ มาตรฐานการให้สินเชื่อในไตรมาสที่ 3 ปี 2558 โดยรวมสถาบันการเงินปรับเพิ่มความเข้มงวดการปล่อยสินเชื่อครัวเรือนขึ้นเล็กน้อยจากไตรมาสก่อน ส่วนหนึ่งเพราะสถาบันการเงินยังคงกังวลต่อภาวะเศรษฐกิจและความน่าเชื่อถือด้านเครดิตของผู้กู้ รวมถึงคุณภาพสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยในไตรมาสที่ 4 ปี 2558 สถาบันการเงินยังคงคาดว่าจะเพิ่มความระมัดระวังในการปล่อยสินเชื่อขึ้นอีกเล็กน้อย โดยเฉพาะสินเชื่อที่อยู่อาศัย ในขณะที่มาตรฐานการปล่อยสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ คาดว่าจะผ่อนคลายลงเล็กน้อย

ข้อมูลยอดคงค้างสินเชื่อของสถาบันการเงินทั้งระบบ รายไตรมาส ในปี 2556 – 2558 โดยธนาคารแห่งประเทศไทย ดังภาพ



ภาพที่ 1.1 แสดงยอดคงค้างสินเชื่อของสถาบันการเงินทั้งระบบ ข้อมูลรายไตรมาส ในปี 2556 – 2558

ที่มา : ธนาคารแห่งประเทศไทย

จากภาพที่ 1.1 แสดงให้เห็นยอดคงค้างสินเชื่อ รวมทั้งระบบ มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นเรื่อยๆ ผลจากความต้องการสินเชื่อที่เพิ่มสูงขึ้น ตามการเปลี่ยนแปลงของสภาวะเศรษฐกิจ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า ไม่ว่าจะช่วงภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว หรือช่วงภาวะเศรษฐกิจขยายตัว ก็มีความต้องการสินเชื่ออยู่ตลอด สถาบันการเงินต่างๆ จึงต้องมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้า เพื่อขยายธุรกิจ และในขณะเดียวกันก็ต้องควบคุมคุณภาพลูกหนี้ เพื่อไม่ให้เกิดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้

ธุรกิจการเงินที่มิใช่ธนาคาร (Non-bank) หมายถึง ธุรกิจการเงินหรือตัวกลางทางการเงินที่ให้บริการในฐานะเป็นแหล่งเงินในรูปแบบต่างๆ ให้กับระบบเศรษฐกิจ ที่ต้องอาศัยความเชี่ยวชาญเฉพาะทางในการให้บริการ ส่วนใหญ่เป็นบริษัทจำกัดที่จดทะเบียนกับกระทรวงพาณิชย์ ซึ่งโดยมากแล้วจะเป็นบริการทางการเงินที่แตกต่างจากบริการที่ได้รับจากธนาคาร ทำให้มีความหลากหลายของบริการทางการเงินมากขึ้น และเพิ่มการแข่งขันระหว่างสถาบันการเงินต่างๆ อันจะทำให้ผู้รับบริการหรือผู้บริโภคได้รับบริการที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยทั่วไป ธุรกิจสถาบันการเงินที่ไม่ใช่ธนาคาร (Non - bank) หมายถึง ธุรกิจการเงินที่ไม่รับเงินฝาก (Non - deposit taking financial intermediaries) (อรรถวิชช์ สุวรรณภักดี, 2551)

สำหรับประเทศไทยในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา ธุรกิจการเงินที่มิใช่ธนาคาร (Non-bank) ได้เข้ามามีบทบาทในการเป็นแหล่งเงินทุนให้กับภาคธุรกิจและประชาชนในรูปแบบต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหลังจากที่เกิดวิกฤติเศรษฐกิจทำให้ธนาคารประสบปัญหาหนี้ไม่ก่อให้เกิดรายได้ จึงมีมาตรการที่เข้มงวดในปล่อยสินเชื่อแก่ธุรกิจ ดังนั้น ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมต้องมองหาแหล่งเงินทุนอื่น จึงทำให้ธุรกิจสถาบันการเงินที่ไม่ใช่ธนาคาร (Non - bank) เป็นที่รู้จักมากขึ้น นอกจากนี้ ในปัจจุบัน ธุรกิจการให้สินเชื่อส่วนบุคคล โดยเฉพาะบัตรเครดิตมีการพัฒนาเติบโตไปอย่างรวดเร็ว ทำให้ตลาดสินเชื่อของไทยมีการแข่งขันกันอย่างดุเดือด โดยธุรกิจสถาบันการเงินที่ไม่ใช่ธนาคาร (Non - bank) จำนวน 6 ประเภทที่มีความสำคัญ เนื่องจากมีการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วและมีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของไทย ได้แก่

1) บริษัทผู้ประกอบธุรกิจสินเชื่อส่วนบุคคลภายใต้การกำกับ หมายถึง นิติบุคคลที่ได้รับอนุญาตจากกระทรวงการคลังให้ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการให้กู้ยืมเงินแก่บุคคลธรรมดาโดยไม่มีหลักประกัน เพื่อนำไปซื้อสินค้าและบริการเพื่อการอุปโภคบริโภค แต่ไม่รวมการเช่าซื้อรถยนต์และรถจักรยานยนต์ ทั้งนี้ ผู้ประกอบธุรกิจจะต้องมีทุนจดทะเบียนซึ่งชำระแล้วไม่ต่ำกว่า 50 ล้านบาท

2) บริษัทผู้ประกอบธุรกิจบัตรเครดิต หมายถึง นิติบุคคลที่ได้รับอนุญาตจากกระทรวงการคลังให้ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับบัตรเครดิต ทั้งนี้ ผู้ประกอบธุรกิจจะต้องมีทุนจดทะเบียนซึ่งชำระแล้วไม่ต่ำกว่า 100 ล้านบาท

3) บริษัทผู้ให้บริการการชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ (e-Payment) หมายถึง บุคคลหรือนิติบุคคลที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนดในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการควบคุมดูแลธุรกิจบริการการชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2551 ทั้งนี้ ก่อนให้บริการจะต้องได้รับการพิจารณาจาก ธปท. ก่อน

4) ธุรกิจการให้เช่าแบบลีสซิ่ง เป็นธุรกิจให้เช่าประเภทหนึ่ง ไม่ว่าเป็นการให้เช่าเครื่องจักร, เครื่องมือการก่อสร้าง, เครื่องใช้สำนักงาน, อุปกรณ์ทางการแพทย์, อุปกรณ์การขนส่งและการคมนาคม และยานพาหนะเพื่อการพาณิชย์ทุกประเภท ที่ใช้ในธุรกิจ

5) ธุรกิจการให้เช่าซื้อ คือ การที่เจ้าของทรัพย์สินนำทรัพย์สินออกให้เช่า และสัญญาว่าจะขายหรือให้ทรัพย์สินนั้นตกเป็นสิทธิแก่ผู้เช่าซื้อ โดยผู้เช่าซื้อจ่ายเงินดาวน์และชำระค่างวด (ราคาทรัพย์สินที่ยังไม่ได้ชำระเฉลี่ยรายงวด + ดอกเบี้ย) ตามจำนวนและระยะเวลาที่กำหนดในสัญญาเช่าซื้อ เป็นธุรกิจที่ไม่มีกฎหมายควบคุมดูแลโดยเฉพาะ จึงต้องอาศัยกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์

6) ธุรกิจแฟ็กเตอริง ธุรกิจที่ผู้ขายสินค้าหรือผู้ให้บริการตกลงจะ โอนทรัพย์สินที่จะได้รับจากการชำระหนี้เนื่องจากการขายสินค้าหรือการให้บริการระหว่างตน กับลูกหนี้ของตนให้แก่ผู้ประกอบธุรกิจแฟ็กเตอริง โดยผู้ประกอบธุรกิจแฟ็กเตอริงตกลงจะให้ สินเชื่อซึ่งรวมถึงการให้กู้ยืมและการทดรองจ่ายแก่ผู้ขายสินค้าหรือผู้ให้บริการ ไม่มีกฎหมายเฉพาะจึงต้องอาศัยประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์

คู่แข่งหลักในอุตสาหกรรมธุรกิจสถาบันการเงินที่ไม่ใช่ธนาคาร (Non - bank) ที่มีผลิตภัณฑ์ใกล้เคียงกัน

ธุรกิจสถาบันการเงินที่ไม่ใช่ธนาคาร (Non - bank) มีอยู่จำนวนมากมาย ส่วนใหญ่เป็นบริษัทจำกัดที่จดทะเบียนกับกระทรวงพาณิชย์ ซึ่งก็มีรูปแบบการให้บริการและผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายแตกต่างกันออกไป ตามแต่ละเป้าหมายของแต่ละบริษัทฯ เพราะลูกค้าที่มีความต้องการสินเชื่อมีจำนวนมาก หลากหลายกลุ่ม หลากหลายวัตถุประสงค์ จึงขอยกคู่แข่งที่มีผลิตภัณฑ์ใกล้เคียงกับบริษัทฯ ที่พิจารณา ประกอบด้วย

1.2.1 บริษัท ไทยเอซ แคปปิตอล จำกัด

ประกอบธุรกิจสถาบันการเงินในระบบที่ไม่ใช่ธนาคาร (Non - bank) ในลักษณะของการให้เงินกู้ หรือให้สินเชื่อ กับบุคคลทั่วไปหรือธุรกิจ SME และได้รับอนุญาตให้ประกอบธุรกิจสินเชื่อส่วนบุคคล (Personal Loan) ภายใต้การกำกับของธนาคารแห่งประเทศไทย โดยกระทรวงการคลัง ให้บริการทางการเงินครบวงจร โดยแยกการให้บริการตามประเภทของลูกค้าทั้งลูกค้าบุคคลธรรมดา หรือเป็นลูกค้าธุรกิจ (ทั้งธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก รวมถึงลูกค้าธุรกิจขนาดใหญ่)

1.2.2 บริษัท ซิตี้ ลิสซิ่ง จำกัด

เป็นหนึ่งผู้ให้บริการด้านสินเชื่อรถยนต์ครบวงจร ซึ่งบริษัทได้เติบโตขึ้นอย่างมั่นคงยาวนาน มา 30 กว่าปี และด้วยประสบการณ์การทำธุรกิจอย่างเป็นระบบ บริษัทได้ปรับปรุงแนวทางการบริหารเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้ามาโดยตลอด โดยปัจจุบันบริษัทฯ ได้ให้การบริการ สินเชื่อรถยนต์ สินเชื่อรถบ้าน สินเชื่อบ้าน ที่ดิน คอนโด สินเชื่อ Refinance เพิ่มวงเงิน และสินเชื่อเช่าซื้อรถจักรยานยนต์ขนาดใหญ่ (บิ๊กไบค์) เพื่อเป็นการให้บริการลูกค้าได้หลากหลายยิ่งขึ้น

1.2.3 บริษัท ลีซ อิท จำกัด (มหาชน) (Lease IT)

เป็นบริษัทในกลุ่ม SVOA ที่จัดตั้งขึ้นเพื่อสนับสนุนการค้าของกลุ่มเอสวีโอเอ โดยการให้บริการสินเชื่อสัญญาเช่าทางการเงิน (Leasing) และสินเชื่อสัญญาเช่าซื้อ (Hire Purchase) รวมถึงการให้บริการรับโอนสิทธิเรียกร้องลูกหนี้การค้า (Factoring) และเนื่องจากในปัจจุบันรูปแบบการดำเนินธุรกิจได้เปลี่ยนแปลงไป Lease IT ได้มีการพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ทางการเงินเพื่อต่อยอดการทำธุรกิจที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า จึงได้เพิ่มสินเชื่อหลากหลายประเภทมากขึ้น ได้แก่ สินเชื่อเพื่อการจัดหาหนังสือค้ำประกันซอง (Bid Bond) สินเชื่อเพื่อสนับสนุนโครงการ (Project Backup Financing) รวมถึง บริการจัดหาสินค้า (Trade Finance)

1.2.4 บริษัท เอส แคปปิตอล จำกัด

เป็นบริษัทฯ สนับสนุนเงินทุน สินเชื่อ เงินกู้ ให้ลูกค้าในหลากหลายธุรกิจสามารถสร้างกำไรได้อย่างเต็มกำลังความสามารถ ด้วยความรวดเร็วในการพิจารณาเครดิต มากกว่าการคำนึงเรื่องหลักประกัน มีบริการผลิตภัณฑ์หลากหลาย ทั้งสินเชื่อสร้างรายได้เสริม สินเชื่อเพื่อขยายธุรกิจ สินเชื่อเงินสดหมุนเวียนธุรกิจ สินเชื่อเพื่อซื้อที่ดิน Startup Fund Bridging Finance

1.3 ข้อมูลองค์กร

บริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด เริ่มจดทะเบียนครั้งแรก เมื่อวันที่ 27 กันยายน 2553 ในชื่อบริษัท สบายใจ มาร์เก็ตติ้ง จำกัด ดำเนินธุรกิจด้านการตลาด และต่อมาเมื่อวันที่ 16 พฤษภาคม 2555ได้จดทะเบียนเปลี่ยนชื่อครั้งที่ 2 เปลี่ยนเป็น บริษัท สบายใจ คอนซัลแทนท์ แอนด์เซอร์วิส จำกัด ดำเนินธุรกิจด้านการบริการที่ปรึกษา ปัจจุบันเปลี่ยนเป็นบริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด เมื่อวันที่ 13 ธันวาคม 2556 ดำเนินธุรกิจด้านให้บริการสินเชื่อทุกประเภท แก่ลูกค้ากลุ่มนิติบุคคลและบุคคลธรรมดา บริษัทฯ กำลังขยายกิจการ โดยมีการเพิ่มทุนจดทะเบียนจาก 60 ล้านบาท เป็น 300 ล้านบาท เมื่อ 24 ธันวาคม 2557 และภายในปี 2561 บริษัทฯ มุ่งมั่นจะขยายกิจการโดยจะเพิ่มทุนจดทะเบียนเป็น 1,000 ล้านบาท และแปรสภาพเป็นบริษัทมหาชนเพื่อนำธุรกิจเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

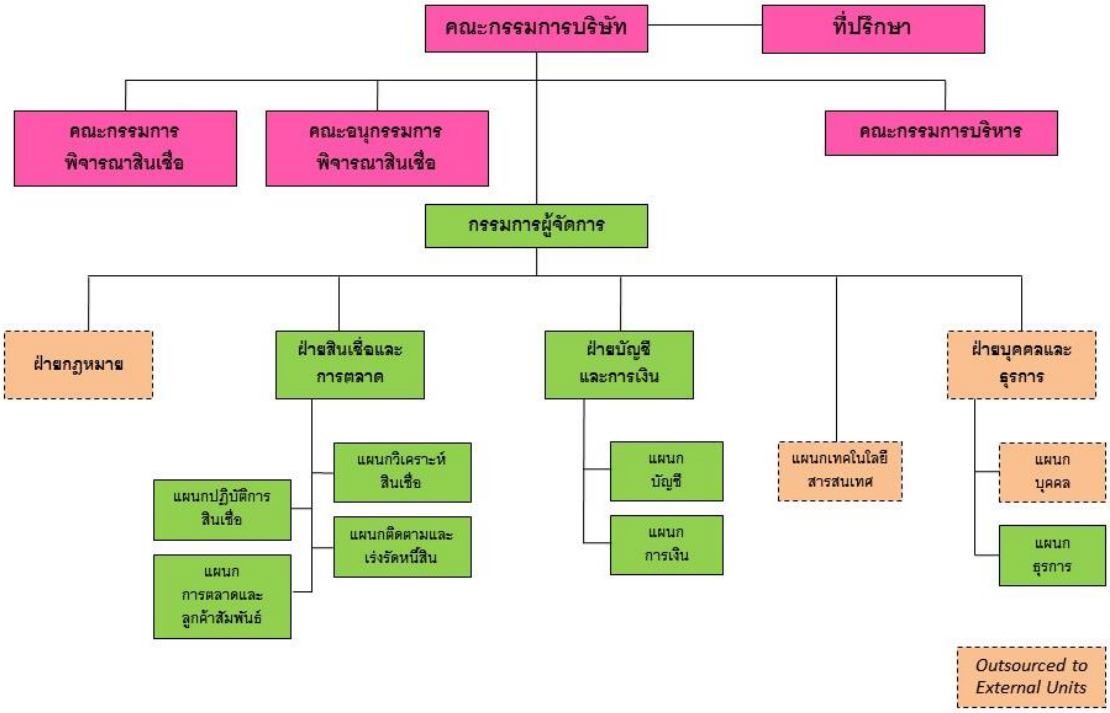
วิสัยทัศน์ของบริษัท

เพื่อก้าวเป็นผู้นำการให้บริการสินเชื่อและเติบโตไปพร้อมกับผู้มีส่วนร่วมในธุรกิจทุกด้าน

พันธกิจหลักของบริษัท

- เป็นห่วงโซ่ทางการเงินเพื่อสร้างความสำเร็จและให้บริการที่เป็นเลิศเพื่อความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า
- ส่งเสริมเพื่อให้ธุรกิจของลูกค้ามีสภาพคล่องในการดำเนินกิจการ อย่างเป็นธรรม
- เสริมสร้างความมั่นคงขององค์กรอย่างต่อเนื่อง
- มุ่งมั่นพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพและคุณภาพชีวิตของพนักงาน
- สร้างประโยชน์สูงสุดแก่พันธมิตรของบริษัทฯ

เพื่อการบริหารงานและการดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บริษัทฯ ได้จัดวางโครงสร้างองค์กรดังแสดงในแผนภาพที่ 1.2



ภาพที่ 1.2 แสดงแผนผังโครงสร้างองค์กรของบริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด
ที่มา : ข้อมูลภายใน บริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด

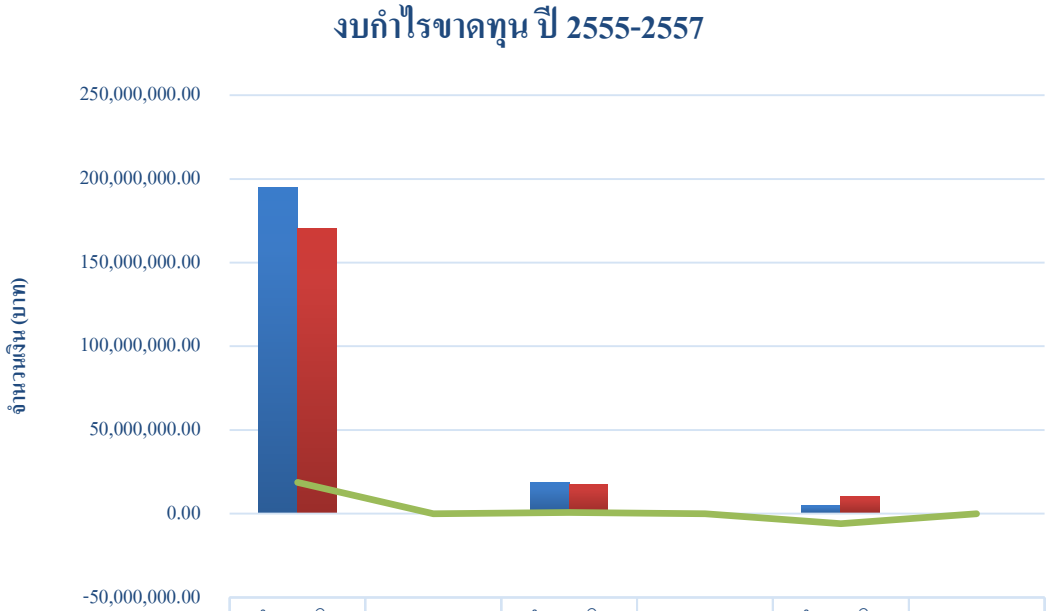
จากภาพที่ 1.2 แสดงโครงสร้างองค์กรของบริษัทฯ โดยมีคณะกรรมการบริษัท แบ่งเป็นคณะกรรมการบริหาร ทำหน้าที่ตรวจสอบการบริหารงาน และคณะกรรมการสินเชื่อ ทำหน้าที่พิจารณาอนุมัติสินเชื่อ การดำเนินงานอยู่ภายใต้กรรมการผู้จัดการ แบ่งหน้าที่การทำงานออกเป็น 2 ฝ่ายหลักๆ คือ

ฝ่ายสินเชื่อและการตลาด ทำหน้าที่พัฒนาธุรกิจ ขยายตลาดลูกค้าสินเชื่อ วิเคราะห์สินเชื่อ นำเสนอคณะกรรมการพิจารณาสินเชื่อ การปฏิบัติการสินเชื่อ ตลอดจนการติดตามและเร่งรัดหนี้สิน

ฝ่ายบัญชีและการเงิน ทำหน้าที่บันทึกบัญชีของบริษัท เบิกจ่ายเงินกู้ รับชำระหนี้เงินกู้ บันทึกบัญชีลูกหนี้

สำหรับฝ่ายกฎหมาย ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ และฝ่ายทรัพยากรบุคคล เป็นการว่าจ้างบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก

ผลประกอบการ งบกำไรขาดทุน บริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด ข้อมูลย้อนหลัง ปี 2555-2557 ดังภาพที่ 1.3



	จำนวนเงิน (บาท)	% เปลี่ยนแปลง	จำนวนเงิน (บาท)	% เปลี่ยนแปลง	จำนวนเงิน (บาท)	% เปลี่ยนแปลง
	2555		2556		2557	
รายได้รวม	194,834,432.41	7,780.52	18,495,223.84	-90.51	4,997,037.00	-72.98
รายจ่ายรวม	170,472,195.72	8,027.35	17,646,975.70	-89.65	10,292,298.00	-41.68
กำไร(ขาดทุน)สุทธิ	18,736,869.39	5,393.75	675,516.05	-96.39	-6,044,441.00	-994.79

ภาพที่ 1.3 แสดงผลประกอบการ งบกำไรขาดทุน บริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด

ที่มา : ข้อมูลภายใน บริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด

จากภาพที่ 1.3 แสดงข้อมูลผลประกอบการของ บริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด จะเห็นว่าปี 2556 - 2557 มีรายได้และกำไรลดลงอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากบริษัทฯ ได้เปลี่ยนแปลงการดำเนินธุรกิจจากธุรกิจด้านการบริการที่ปรึกษา มาดำเนินธุรกิจด้านให้บริการสินเชื่อทุกประเภท เมื่อวันที่ 13 ธันวาคม 2556 ซึ่งเป็นช่วงเริ่มต้นในการดำเนินธุรกิจใหม่ จึงต้องมีการเพิ่มทุนจดทะเบียนและลงทุนในโครงสร้างระบบงาน

1.4 ข้อมูลผลิตภัณฑ์

บริษัทฯ เน้นตอบสนองความต้องการทางการเงินทั้งกลุ่มบุคคลธรรมดา และนิติบุคคล เพื่อรองรับความต้องการด้านสินเชื่อ จากกลุ่มเป้าหมายที่ไม่สามารถขอสินเชื่อผ่านธนาคารได้ โดยมี

รายละเอียดผลิตภัณฑ์และบริการ ดังนี้

1.4.1 สินเชื่อเช่าซื้อ (Hire Purchase)

เช่าซื้อรถยนต์ ให้บริการสินเชื่อเช่าซื้อสำหรับรถยนต์ใหม่ แก่ลูกค้าบุคคลธรรมดาและนิติบุคคล ที่ต้องการซื้อรถยนต์โดยไม่ต้องชำระราคารถยนต์เป็นเงินสดในคราวเดียว ลูกค้าชำระราคาเพียงบางส่วน(ดาวน์) และผ่อนชำระราคาในส่วนที่เหลือผ่านการเช่าซื้อเป็นงวด งวดละเท่าๆ กัน และเมื่อได้ชำระค่างวดจนครบถ้วนตามสัญญาแล้ว กรรมสิทธิ์รถยนต์นั้นๆ จะถูกโอนให้แก่ลูกค้า เมื่อสิ้นสุดสัญญา

เช่าซื้อเครื่องจักร ให้บริการสินเชื่อเช่าซื้อเครื่องจักร แก่ลูกค้านิติบุคคล เป็นบริการเพื่อรองรับการจัดหาเครื่องจักรมาใช้ในกิจการ เหมาะสำหรับเป็นแหล่งเงินทุนในการจัดซื้อสินทรัพย์ที่ผู้ซื้อไม่ต้องการลงทุนเงินก้อนและต้องการเป็นเจ้าของกรรมสิทธิ์เครื่องจักรเมื่อครบสัญญา

1.4.2 สัญญาเช่าทางการเงิน (Financial Lease)

การให้บริการสัญญาเช่าทางการเงิน เป็นการได้มาซึ่งทรัพย์สินประเภททุนในรูปแบบการเช่าเพื่อใช้งานในกิจการ ไม่ว่าจะเป็นการให้เช่าเครื่องจักร เครื่องมือการก่อสร้าง เครื่องใช้สำนักงาน อุปกรณ์ทางการแพทย์ อุปกรณ์การขนส่งและการคมนาคม และยานพาหนะเพื่อการพาณิชย์ทุกประเภท ฯลฯ โดยลูกค้า เป็นผู้เลือกทรัพย์สินที่ต้องการจากผู้ผลิตหรือผู้ขาย บริษัทฯ จะเป็นผู้ซื้อทรัพย์สินนั้นๆ จากผู้ผลิตหรือผู้ขาย แล้วนำมาให้ลูกค้าเช่าทางการเงิน โดยชำระค่าเช่าเป็นงวดๆ มีอายุสัญญาระหว่าง 3-5 ปี ในระหว่างสัญญา ลูกค้าสามารถใช้งานทรัพย์สินได้อย่างเต็มที่ และเมื่อถึงวันครบกำหนดสัญญา ลูกค้ามีสิทธิ์ที่จะเลือกซื้อทรัพย์สินในราคาที่ได้มีการกำหนดกันไว้ล่วงหน้าได้ ทั้งนี้ค่าเช่าที่ชำระรายเดือนในแต่ละงวด สามารถนำมาหักเป็นค่าใช้จ่ายในการคำนวณภาษีเงินได้นิติบุคคลของกิจการได้เต็มจำนวน

1.4.3 สินเชื่อเพื่อธุรกิจ (Business Financing)

เป็นสินเชื่อเงินกู้ ระยะเวลาประมาณ 3-5 ปี เพื่อการลงทุนในการดำเนินธุรกิจ มีหลักประกันเป็นเงินฝาก อสังหาริมทรัพย์ บุคคลหรือนิติบุคคลค้ำประกัน คิดดอกเบี้ยแบบลดต้นลดดอก โดยบริษัทฯ จะให้เงินกับผู้กู้ไปเต็มจำนวน หรือ แบ่งเป็นงวดๆ และผู้กู้ต้องผ่อนชำระหนี้เงินต้นพร้อมดอกเบี้ย ตามงวดที่ตกลงกันไว้ หรืออาจมีเงื่อนไขอื่น เช่น การปลอดชำระหนี้เงินต้น

ในช่วงที่ยังไม่มีรายได้เข้ามา เป็นต้น โดยพิจารณาวงเงินจากสัดส่วนการลงทุนของลูกค้า ตามความจำเป็นของโครงการ ผ่อนชำระเงินต้นพร้อมดอกเบี้ย

1.4.4 สินเชื่อแฟ็กเตอริง (Factoring)

เป็นสินเชื่อระยะสั้นที่ช่วยแก้ปัญหาด้านสภาพคล่องให้กับธุรกิจที่มีเงินทุนจมอยู่ในลูกหนี้การค้า ทำให้ผู้ขายสินค้ามีเงินทุนหมุนเวียนมากขึ้น โดยผู้ขายสินค้า/บริการ จะโอนลูกหนี้การค้าที่อยู่ระหว่างรอเรียกเก็บมาให้บริษัท และจะได้รับเงินล่วงหน้าประมาณร้อยละ 60-90 ของค่าสินค้าตามเอกสารการค้า จากนั้นบริษัท จะเป็นผู้ดำเนินการเรียกเก็บหนี้จากลูกหนี้การค้าเมื่อครบกำหนดชำระ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ขายสินค้ามีสภาพคล่องในการดำเนินธุรกิจยิ่งขึ้น ผลิตภัณฑ์สินเชื่อชนิดนี้เหมาะสำหรับกลุ่มลูกค้านิติบุคคลที่มีข้อจำกัดทางด้านหลักทรัพย์ค้ำประกัน

กลุ่มลูกค้าหลักของบริษัท

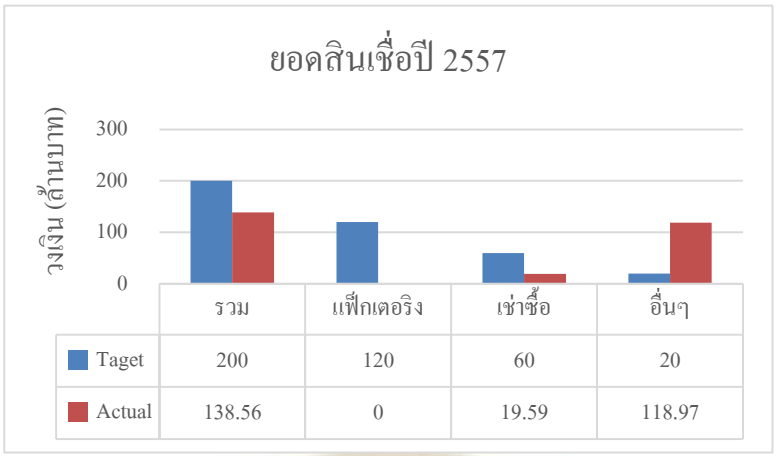
บริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด ได้แบ่งกลุ่มลูกค้าเป้าหมายหลักเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

1. **ลูกค้าองค์กรขนาดใหญ่ (Corporate)** คือ กลุ่มลูกค้าบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ และบริษัทในเครือของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ โดยมีวัตถุประสงค์ในการขอสินเชื่อเพื่อการพาณิชย์
2. **ลูกค้าธุรกิจ (SMEs)** คือ กลุ่มลูกค้าที่ประกอบธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก ทั้งในนามบุคคลธรรมดา และนิติบุคคล โดยมีวัตถุประสงค์ในการขอสินเชื่อเพื่อการพาณิชย์
3. **ลูกค้ารายย่อย (Consumer)** คือ กลุ่มลูกค้าบุคคลธรรมดา โดยมีวัตถุประสงค์ในการขอสินเชื่อเพื่อการอุปโภคบริโภค

1.5 สภาพปัญหา

เนื่องจากบริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด เริ่มดำเนินธุรกิจบริการให้สินเชื่อเมื่อปลายปี 2556 ในส่วนของเป้าหมายและทิศทางการดำเนินธุรกิจ ยังไม่มีการเจาะกลุ่มลูกค้าที่ชัดเจน

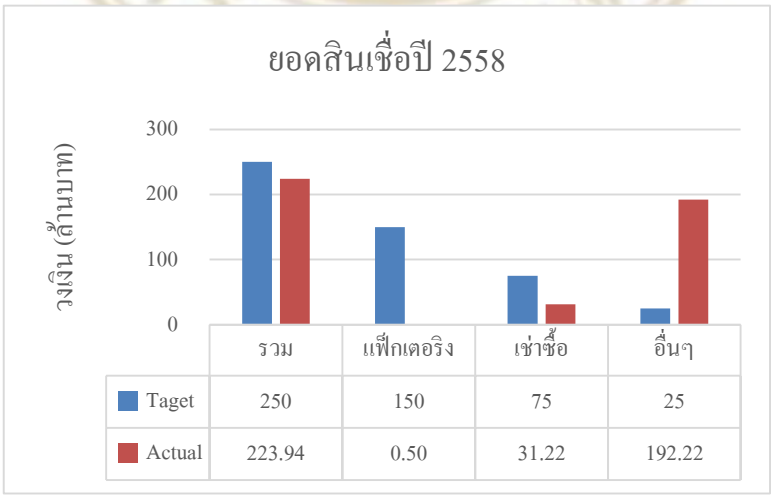
โดยมีการตั้งเป้าหมายให้สินเชื่อ ในปี 2557 จำนวน 200 ล้านบาท มุ่งเน้นผลิตภัณฑ์สินเชื่อแฟ็กเตอริง ร้อยละ 60 สินเชื่อเช่าซื้อ ร้อยละ 30 และสินเชื่ออื่นๆ ร้อยละ 10



ภาพที่ 1.4 แสดงยอดปล่อยสินเชื่อของบริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด เปรียบเทียบกับเป้าหมายตามผลิตภัณฑ์ ในปี 2557

ที่มา : ข้อมูลภายใน บริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด

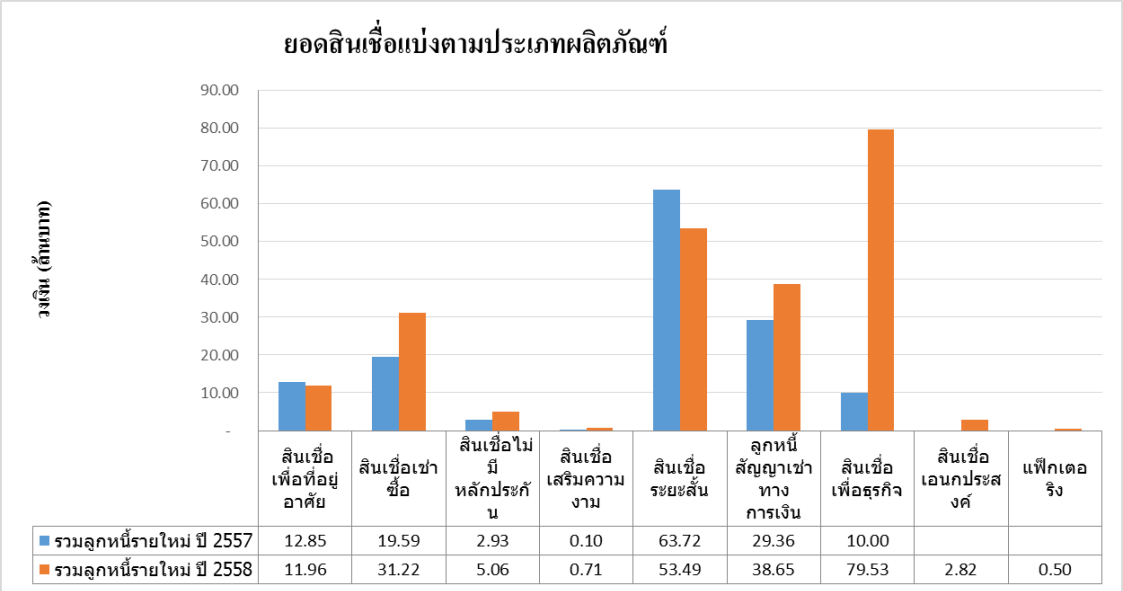
จากภาพที่ 1.4 แสดงยอดปล่อยสินเชื่อของบริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด เปรียบเทียบกับเป้าหมายตามผลิตภัณฑ์ ในปี 2557 จะเห็นว่ามีการตั้งเป้าหมายตามผลิตภัณฑ์ โดยตั้งเป้าปล่อยสินเชื่อทั้งสิ้น จำนวน 200 ล้านบาทต่อปี แบ่งเป็นสินเชื่อแฟ็กเตอริง จำนวน 120 ล้านบาท คิดเป็น 60.00% ของเป้าหมาย สินเชื่อเช่าซื้อ จำนวน 60 ล้านบาท คิดเป็น 30.00% ของเป้าหมาย และสินเชื่ออื่นๆ จำนวน 20 ล้านบาท คิดเป็น 10.00% ของเป้าหมาย แต่ผลการปล่อยสินเชื่อจริง ในปี 2557 สินเชื่อแฟ็กเตอริง ยังไม่มีการอนุมัติวงเงิน สินเชื่อเช่าซื้อ มีการปล่อยสินเชื่อ จำนวน 19.59 ล้านบาท ส่วนสินเชื่ออื่นๆ ในปี 2557 มีการปล่อยสินเชื่อ 118.97 ล้านบาท



ภาพที่ 1.5 แสดงยอดปล่อยสินเชื่อของบริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด เปรียบเทียบกับเป้าหมายตามผลิตภัณฑ์ ในปี 2558

ที่มา : ข้อมูลภายใน บริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด

จากภาพที่ 1.5 แสดงยอดปล่อยสินเชื่อของบริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด เปรียบเทียบกับเป้าหมายตามผลิตภัณฑ์ ในปี 2558 จะเห็นว่ามีการตั้งเป้าหมายตามผลิตภัณฑ์ โดยตั้งเป้าปล่อยสินเชื่อทั้งสิ้น จำนวน 250 ล้านบาทต่อปี แบ่งเป็นสินเชื่อแฟ็กเตอริง จำนวน 150 ล้านบาท คิดเป็น 60.00% ของเป้าหมาย สินเชื่อเช่าซื้อ จำนวน 75 ล้านบาท คิดเป็น 30.00% ของเป้าหมาย และสินเชื่ออื่นๆ จำนวน 25 ล้านบาท คิดเป็น 10.00% ของเป้าหมาย แต่ผลการปล่อยสินเชื่อจริง ในปี 2558 สินเชื่อแฟ็กเตอริง มีการปล่อยวงเงินเพียง 0.50 ล้านบาท สินเชื่อเช่าซื้อ มีการปล่อยสินเชื่อจำนวน 31.22 ล้านบาท ส่วนสินเชื่ออื่นๆ มีการปล่อยสินเชื่อ 192.22 ล้านบาท



ภาพที่ 1.6 แสดงยอดปล่อยสินเชื่อของบริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด แบ่งตามประเภทผลิตภัณฑ์ ในปี 2557-2558

ที่มา : ข้อมูลภายใน บริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด

จากภาพที่ 1.6 แสดงยอดปล่อยสินเชื่อของบริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด แบ่งตามประเภทผลิตภัณฑ์ในปี 2557-2558 จะเห็นว่า สินเชื่ออื่นๆ ประกอบด้วยผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย ได้แก่ สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย สินเชื่อไม่มีหลักประกัน สินเชื่อเสริมความงาม สินเชื่อระยะสั้น สัญญาเช่าทางการเงิน สินเชื่อเพื่อธุรกิจ สินเชื่ออเนกประสงค์ โดยเฉพาะสินเชื่อเพื่อธุรกิจ มีการปล่อยสินเชื่อมากกว่าผลิตภัณฑ์ที่ต้องการเน้นเป็นเป้าหมายตั้งแต่แรก

<u>สรุปสภาพปัญหา</u> จากแนวโน้มยอดสินเชื่อของบริษัท มีการปล่อยสินเชื่อได้เพิ่มมากขึ้น แต่ก็ยังไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เมื่อได้ศึกษาสภาพตลาดและกลุ่มลูกค้าแล้ว พบว่า

ผลิตภัณฑ์สินเชื่อแฟ็กเตอริง ไม่สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย จึงปรับเปลี่ยนไปมุ่งเน้นผลิตภัณฑ์สินเชื่อเพื่อธุรกิจแทน เพราะกลุ่มลูกค้าธุรกิจมีความต้องการสินเชื่อค่อนข้างสูง แต่ปัญหาในการให้สินเชื่อเพื่อธุรกิจ คือ มีการกระจุกตัวของการปล่อยสินเชื่อต่อราย กระทบต่อความเสี่ยงในการดำเนินงานด้านการควบคุมคุณภาพสินเชื่อ โดยผลการรายงานข้อมูลสถานะลูกหนี้ที่มีปัญหา ข้อมูล ณ 31 ธันวาคม 2558 มียอดหนี้เงินต้นคงค้างทั้งสิ้น 133,217,141.56 บาท และมีลูกหนี้มีปัญหา ยอดหนี้ที่มีปัญหาค้างชำระทั้งสิ้น 11,112,044.86 บาท คิดเป็น 8.34% ของยอดหนี้เงินต้นคงค้าง โดยเป็นสินเชื่อเพื่อธุรกิจ จำนวน 10,000,000.00 บาท คิดเป็น 89.99% ของยอดหนี้ที่มีปัญหาถือเป็นสัดส่วนที่สูงมาก

ในครั้งนี้จึงมีเป้าหมายการศึกษาในด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์สินเชื่อเพื่อธุรกิจและหลักเกณฑ์ในการพิจารณาในผลิตภัณฑ์สินเชื่อเพื่อธุรกิจโดยเฉพาะ เพื่อการเพิ่มยอดสินเชื่อเพื่อธุรกิจที่มีคุณภาพ ด้วยเหตุนี้จึงต้องมีการศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อยอดปล่อยสินเชื่อเพื่อธุรกิจ รวมถึงเสนอกลยุทธ์เพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา การวางแผนเป้าหมาย การเจาะกลุ่มลูกค้า การออกแบบพัฒนาผลิตภัณฑ์ นโยบายและหลักเกณฑ์การพิจารณาสินเชื่อเพื่อธุรกิจอย่างเหมาะสม และสามารถควบคุมคุณภาพสินเชื่อให้เป็นสินเชื่อที่มีคุณภาพดีตามเกณฑ์มาตรฐาน สามารถบรรลุตามเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจที่ได้วางไว้ และมีความสามารถทางการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

บทที่ 2
การวิเคราะห์ปัญหา

ธุรกิจให้บริการสินเชื่อมีการขยายตัวเพิ่มขึ้นตามความต้องการสินเชื่อทั้งภาคครัวเรือนและภาคธุรกิจ จึงเป็นเหตุให้ผู้ประกอบการธุรกิจให้บริการสินเชื่อ มีการแข่งขันกันมากขึ้นทั้งในด้านบริการ การออกผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองความต้องการ ความสะดวก รวดเร็ว เงื่อนไขในการอนุมัติ และในขณะเดียวกัน ก็ต้องควบคุณคุณภาพลูกหนี้ให้อยู่ในเกณฑ์ปกติ เพื่อป้องกันไม่ให้เป็นหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ อันจะส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ

การวางแผนกำหนดกลยุทธ์เพื่อแก้ปัญหาในการเพิ่มยอดสินเชื่อเพื่อธุรกิจที่มีคุณภาพจึงจำเป็นต้องใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์ปัจจัยทั้งภายนอกและภายในองค์กรที่มีผลต่อการแข่งขันทางธุรกิจ โดยเครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์ในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมโดยใช้ Five Forces Model การวิเคราะห์ความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency Analysis) โดยใช้ VRIN เป็นกรอบในการวิเคราะห์ และการวิเคราะห์เพื่อหาตำแหน่งของแบรนด์ โดยใช้เครื่องมือ Perceptual Map

2.1 การวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรม โดยใช้ Five Forces Model

Five Forces Model คือ เครื่องมือสำหรับวิเคราะห์คู่สภาพแวดล้อมการแข่งขัน ในอุตสาหกรรม เพื่อวางแผนกลยุทธ์ของกิจการและปัจจัยที่สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ เสนอแนวคิดโดย Michael E. Porter (1980) ซึ่งการทำความเข้าใจสภาพของอุตสาหกรรมนั้นนับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่ง หากทราบว่าอุตสาหกรรมนั้น มีการแข่งขันเป็นอย่างไร ก็เป็นสิ่งสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ให้กับองค์กรได้ถูกต้อง โดยแนวคิด Five Forces Model ชี้ให้เห็นถึงปัจจัย 5 ประการ ที่มีผลต่อความอยู่รอดและศักยภาพการทำกำไร โดยพิจารณาความรุนแรงของปัจจัยที่ส่งเสริมหรือเป็นอุปสรรคต่อการแข่งขัน ดังแสดงในภาพที่ 2.1

ภาพที่ 2.1 แสดง Five Forces Model

ที่มา : http://masonmyers.com/five-forces-michael-porter-business-fundamentals/

จากภาพที่ 2.1 แสดง Five Forces Model ที่ถูกนำเสนอโดย Michael E. Porter ซึ่งได้เคยกล่าวไว้ว่า สภาวะการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ จะขึ้นอยู่กับสภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่องค์กรธุรกิจนั้นอยู่ ซึ่งขึ้นกับปัจจัยที่สำคัญ 5 ประการ ความเข้มแข็งของปัจจัยทั้ง 5 ประการ จะเป็นตัวบ่งบอกถึงโอกาสในการได้กำไรของธุรกิจภายในอุตสาหกรรมนั้นๆ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องเข้าใจถึงส่วนประกอบย่อยๆ ของแต่ละปัจจัยอย่างละเอียดเพื่อให้สามารถวิเคราะห์ถึงโอกาสและความเสี่ยงของอุตสาหกรรมนั้นๆ ได้ ซึ่งลักษณะที่สำคัญของปัจจัยทั้ง 5 ประการ ประกอบด้วย

2.1.1 ความรุนแรงของการแข่งขันระหว่างธุรกิจภายในอุตสาหกรรม (Intensity of Rivalry Existing Competitors)

การแข่งขันในอุตสาหกรรมที่เกิดขึ้น โดยคู่แข่งรายใดรายหนึ่งมีการริเริ่มเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานของตน เพื่อต้องการความได้เปรียบและผลประโยชน์เหนือคู่แข่งรายอื่นในอุตสาหกรรม ซึ่งก่อให้เกิดผลกระทบต่อธุรกิจ และอาจทำให้เกิดการตอบโต้ การแข่งขันที่รุนแรง ไม่เป็นผลดีต้อผู้ประกอบการที่อยู่ในอุตสาหกรรม เพราะนั่นหมายถึงส่วนแบ่งตลาดที่ลดลง นอกจากนี้การแข่งกันลดราคาก็จะนำไปสู่การลดลงของกำไร

2.1.2 ภัยคุกคามของผู้ที่เข้ามาใหม่ (Threats of The New Entrants)

การเข้าสู่อุตสาหกรรมของคู่แข่งรายใหม่จะทำให้เกิดการแข่งขันที่สูงขึ้นในอุตสาหกรรม ซึ่งอาจส่งผลกระทบให้ผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมรายเดิมประสบปัญหาได้ ดังนั้นยิ่งมีข้อจำกัดในการเข้าสู่อุตสาหกรรมของคู่แข่งราย ใหม่มากเท่าใดก็จะยิ่งเป็นผลดีต่อผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมอยู่แล้วมากเท่านั้น การเข้ามาของธุรกิจใหม่ก่อให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรงยิ่งขึ้นทำให้ส่วนแบ่งทางการตลาดของธุรกิจลดลง และอาจจะส่งผลกระทบต่อรายได้ของกิจการ

2.1.3 อำนาจการต่อรองของลูกค้า (Bargaining Power of Buyers)

อำนาจการต่อรองของลูกค้า เกิดจากลูกค้าที่เป็นบุคคลสำคัญต่อความอยู่รอดและเสถียรภาพของธุรกิจทั้งโดยตรงและโดยอ้อม ผู้ประกอบการต้องสร้างคุณค่าในตัวสินค้าและบริการสร้างประโยชน์ที่ลูกค้าได้รับจากการใช้งานผลิตภัณฑ์ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า หากกิจการต้องพึ่งพิงลูกค้ารายใหญ่เพียงไม่กี่รายนั้นเป็นความเสี่ยงที่ลูกค้าสามารถต่อรองราคาสินค้าและบริการได้ ซึ่งจะทำให้กำไรของกิจการลดลง

2.1.4 อำนาจการต่อรองของผู้ขาย (Bargaining Power of Suppliers)

เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้ผลิตและผู้ขายปัจจัยที่ใช้ในการผลิต จะมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการผลิตสินค้าหรือบริการ เพราะคุณภาพและปริมาณของวัตถุดิบและความล่าช้าของการส่งมอบล้วนก่อให้เกิดผลกระทบต่อธุรกิจ ผู้ขายวัตถุดิบสามารถสร้างแรงกดดันต่อผู้ประกอบธุรกิจในอุตสาหกรรมด้านการปรับระดับราคาให้สูงขึ้นหรือปรับลดคุณภาพสินค้าหรือบริการให้ต่ำลง ซึ่งจะทำให้ผู้ประกอบธุรกิจต้องเสียกำไรไปจากการที่วัตถุดิบมีราคาสูงขึ้น

2.1.5 การคุกคามของสินค้าหรือบริการทดแทน (Threats of Substitute Products or Services)

นอกจากธุรกิจจะต้องดำเนินงานแข่งขันกับผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเดียวกันแล้ว บางครั้งธุรกิจอาจประสบปัญหาการคุกคามของสินค้าหรือบริการทดแทนจากอุตสาหกรรมอื่น ที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่อาจแปรเปลี่ยนไปจากความต้องการแบบเดิม ดังนั้นจึงก่อให้เกิดการแข่งขันในด้านการตัดราคา หรือเป็นการแข่งขันด้านการปรับปรุงคุณภาพสินค้าหรือบริการให้เหนือกว่าเพื่อสนองความต้องการของลูกค้า

ผลการวิเคราะห์ Five Forces ของบริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด มีดังนี้

แรงผลักดันที่ 1 ความรุนแรงของการแข่งขันระหว่างธุรกิจภายในอุตสาหกรรม (Intensity of Rivalry Existing Competitors)

ส่งผลต่อธุรกิจในระดับสูง เพราะมีบริษัทที่ให้บริการจำนวนมากมาย มีอัตราการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมสูง จึงดึงดูดผู้ประกอบการรายใหม่เข้าสู่อุตสาหกรรม ลักษณะของผลิตภัณฑ์หรือการบริการมีความใกล้เคียงกัน แต่ละธุรกิจอาจจะกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายแตกต่างกันออกไป จึงอาจทำให้คู่แข่งขันมีมุมมองที่แตกต่างกันในการสรรหากลยุทธ์ในการแข่งขัน ซึ่งอาจทำให้เกิดการท้าทายระหว่างคู่แข่งมากขึ้น

แรงผลักดันที่ 2 ภัยคุกคามของผู้ที่เข้ามาใหม่ (Threats of The New Entrants)

ส่งผลต่อธุรกิจในระดับต่ำ เพราะเป็นธุรกิจที่ต้องใช้เงินลงทุนค่อนข้างสูง ทั้งในส่วนของเงินทุนที่ใช้ในการปล่อยสินเชื่อ ค่าใช้จ่ายดำเนินการ รวมไปถึงการลงทุนระบบสารสนเทศ และต้องมีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในการบริหารลูกหนี้ การพิจารณาสินเชื่อ การบริหารความเสี่ยง การทำนิติกรรมต่างๆ การศึกษาถึงข้อจำกัดด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างละเอียด

แรงผลักดันที่ 3 อำนาจการต่อรองของลูกค้า (Bargaining Power of Buyers)

ส่งผลกระทบต่อธุรกิจในระดับสูง เนื่องจาก มีบริษัทผู้ให้บริการสินเชื่อจำนวนมากในอุตสาหกรรม ลูกค้าสามารถเลือกใช้บริการจากผู้ประกอบการที่มีอยู่อย่างมากมาย สามารถเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ อัตราดอกเบี้ย ค่าธรรมเนียมและค่าใช้จ่ายอื่น และยังมีสินค้าหรือบริการทดแทนอื่นๆ เช่น สินเชื่อจากเงินกู้นอกระบบ เป็นต้น

แรงผลักดันที่ 4 อำนาจการต่อรองของผู้ขาย (Bargaining Power of Suppliers)

ส่งผลกระทบต่อธุรกิจในระดับต่ำ เนื่องจากเป็นธุรกิจให้บริการ ปัจจัยสำคัญในการดำเนินธุรกิจ คือ เงินทุน และบริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด มีทุนจดทะเบียนจำนวน 300 ล้านบาท ซึ่งยังมีจำนวนมากเพียงพอในการหมุนเวียนให้สินเชื่อได้ในระยะยาว จึงไม่จำเป็นต้องอาศัยแหล่งเงินทุนภายนอก

แรงผลักดันที่ 5 การคุกคามของสินค้าหรือบริการทดแทน (Threats of Substitute Products or Services)

ส่งผลกระทบต่อธุรกิจในระดับสูง จากการที่อุตสาหกรรมมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ทำให้ธุรกิจให้บริการสินเชื่อขยายตัว เพื่อรองรับความต้องการสินเชื่อที่สูงขึ้นตามไปด้วย จึงส่งผลให้มีการออกแบบผลิตภัณฑ์สินเชื่ออย่างหลากหลายเพื่อรองรับความต้องการลูกค้าที่มีมากมายหลายกลุ่ม สินค้าหรือบริการทดแทนที่เห็นได้ชัดเจน คือ เงินกู้นอกระบบ เพราะเงื่อนไขการอนุมัติง่าย ไม่ยุ่งยาก ไม่ซับซ้อน ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าทันท่วงที

สรุปการวิเคราะห์ Five Forces ที่มีผลกระทบต่อธุรกิจ

ตารางที่ 2.1 แสดงผลลัพธ์การวิเคราะห์ Five Forces ที่มีผลกระทบต่อธุรกิจให้บริการสินเชื่อ

Forces	ระดับผลกระทบ
คู่แข่งที่อยู่ในอุตสาหกรรม	**สูง**
ภัยคุกคามของผู้ที่เข้ามาใหม่	**ต่ำ**
อำนาจการต่อรองของลูกค้า	**สูง**
อำนาจการต่อรองของผู้ขาย	**ต่ำ**
การคุกคามของสินค้าหรือบริการทดแทน	**สูง**

จากการใช้ Five Force Model ในการวิเคราะห์อุตสาหกรรมนี้พบว่า การแข่งขันภายในอุตสาหกรรมแม้จะมีแนวโน้มสูงขึ้น การเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่เข้ามาแข่งขันได้ยาก ต้องมีเงินทุนสูง สินค้าหรือบริการทดแทนมีหลากหลาย ทำให้ผู้บริโภคมีทางเลือกมากขึ้น แต่อุตสาหกรรมนี้ยังเติบโตได้อีก

จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อธุรกิจ โดยใช้แบบจำลอง Five Forces Model นี้ จะช่วยให้เข้าใจถึงโครงสร้างของอุตสาหกรรม แรงผลักจากปัจจัยด้านต่างๆ ที่จะมีผลกระทบต่อความสามารถในการทำกำไรในอุตสาหกรรม ช่วยให้ทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร เห็นภาพแนวโน้มการแข่งขันและภัยคุกคามในอุตสาหกรรม และทราบว่าอุตสาหกรรมกำลังเติบโตขึ้นหรือถดถอยลง ถือเป็นข้อมูลสำคัญที่ต้องนำมาพิจารณาในการวางแผนกลยุทธ์ของบริษัทเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

2.2 การวิเคราะห์ความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency Analysis) โดยใช้ VRIN เป็นกรอบในการวิเคราะห์

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เป็นการตรวจสอบและประเมินความสามารถและข้อบกพร่องขององค์กร เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร สามารถทำโดยการศึกษาทรัพยากรพื้นฐานขององค์กร

VRIN Framework (Barney, 1991) เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้วิเคราะห์ลักษณะทรัพยากรขององค์กร สามารถระบุได้ว่าทรัพยากรที่องค์กรมี สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้

หรือไม่ เพื่อใช้ในการสร้างความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency) และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนหรือไม่ โดยทรัพยากรขององค์กรที่จะสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ต้องมีลักษณะ 4 ด้าน ประกอบด้วย

2.2.1 Valuable ทรัพยากรที่มีคุณค่า

เมื่อประเมินในประเด็นทรัพยากรที่มีคุณค่า ต้องพิจารณาว่าทรัพยากรที่เรามี เช่น บุคลากร (ความรู้และทักษะ) สินทรัพย์ กระบวนการ (เช่น กระบวนการทางการตลาด เป็นต้น) มีประโยชน์กับองค์กรมากน้อยเพียงใด และที่สำคัญคือสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ในตลาดหรืออุตสาหกรรมที่องค์กรเราอยู่ได้มากน้อยแค่ไหน หากองค์กรมีทรัพยากรที่มีคุณค่า ทำให้ได้เปรียบในการแข่งขัน หมายความว่า ทรัพยากรนั้น เป็น Core competency ขององค์กร เช่น บุคลากรของเรามีความรู้ความสามารถหรือทักษะในด้านการตลาดอย่างมาก โดยสามารถสร้างกระบวนการทางการตลาดได้อย่างชัดเจน และนำไปสู่การปฏิบัติที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และสร้างกำไรหรือยอดขายได้สูง หมายความว่าบุคลากรเหล่านั้นเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ากับองค์กร

2.2.2 Rareness ทรัพยากรที่หายาก

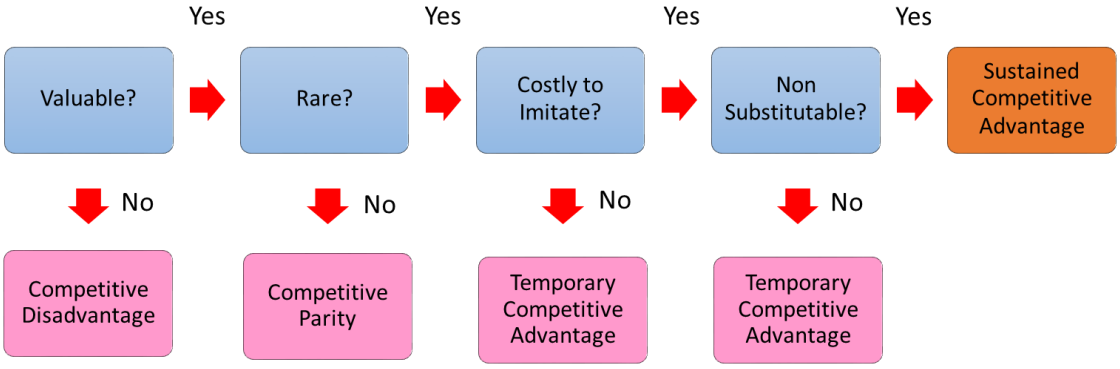
ความหายากของทรัพยากรโดยเปรียบเทียบจากคู่แข่ง ผู้ที่ครอบครองทรัพยากรที่หาได้ยากจะเป็นผู้ที่มีความได้เปรียบในการแข่งขัน หากนำทรัพยากรนั้นไปเปรียบเทียบกับคู่แข่ง แล้วพบว่า คู่แข่งก็มีเหมือนกัน หมายความว่าทรัพยากรนั้นอาจไม่ใช้จุดแข็งขององค์กรแล้ว

2.2.3 Inimitable ทรัพยากรที่เลียนแบบไม่ได้

หลังจากการประเมินว่า ทรัพยากรไหนเป็นจุดแข็งขององค์กรแล้ว เราจำเป็นต้องประเมินต่อว่า คู่แข่งขันสำคัญของเรานั้น สามารถเลียนแบบได้ยากหรือง่ายเพียงใด ซึ่งหากคู่แข่งจะเลียนแบบ จะต้องใช้เงินทุนมากน้อยแค่ไหน ทรัพยากรเหล่านั้นมีความเป็นเอกลักษณ์, ผู้อื่นทำเหมือนได้ยาก เป็นทรัพยากรที่ยากต่อการเลียนแบบทางสังคม เช่น วัฒนธรรมองค์กร ความน่าเชื่อถือในตราสินค้า

2.2.4 Non-substitutable ทรัพยากรที่ไม่สามารถหาสิ่งมาทดแทนได้

เป็นทรัพยากรที่ไม่มีทรัพยากรอื่นสามารถทดแทนได้ทั้งจากภายในและภายนอกอุตสาหกรรม ซึ่งจะนำมาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน



ภาพที่ 2.2 แสดง VRIN Framework ใช้ในการวิเคราะห์ ความได้เปรียบในการแข่งขันจากทรัพยากรที่มีภายในบริษัท

ที่มา: เอกสารประกอบการเรียนวิชา Corporate Advantage and Strategy; Internal Analysis: Resource-Based view

จากภาพที่ 2.2 การได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ทรัพยากรขององค์การต้องประกอบด้วยคุณลักษณะ 4 ประการ คือ

1. ความมีคุณค่า (Valuable Resource) คือ สิ่งที่องค์การต้องใช้จุดอ่อนและจุดแข็ง เพื่อแสวงหาประโยชน์จากโอกาสและลบล้างอุปสรรค ถึงแม้ว่าทรัพยากรสามารถเข้าถึงปัจจัยแวดล้อมได้หลายทางแต่ถ้าไม่สามารถสร้างคุณค่าได้ ศักยภาพทางการได้เปรียบก็ไม่เกิดขึ้น

2. การหาได้ยาก (Rare Resource) คือ ความสามารถที่หาได้ยากที่เกิดขึ้นจากคู่แข่งขันน้อยราย ทรัพยากรภายในองค์การที่มีคุณค่าจะถูกทำให้คุณค่าลดน้อยลงเมื่อคู่แข่งส่วนใหญ่มี ทรัพยากรเหมือนกันและสามารถใช้ประโยชน์เช่นเดียวกัน สุดท้ายก็เป็นเพียงแค่สร้างความเท่าเทียมในการแข่งขัน (competitive parity) มิใช่ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน

3. ต้นทุนลอกเลียนแบบสูง (Imperfectly Imitable resources) คือ ต้นทุนการลอกเลียนแบบที่สูงเป็นผลทำให้บริษัทอื่นไม่สามารถพัฒนาขึ้นได้โดยง่าย ถึงแม้ว่าองค์การจะเข้าสู่ตลาดเป็นราย แรก ๆ พร้อมด้วยทรัพยากรที่หาได้ยากแต่ถ้าคู่แข่งสามารถลอกเลียนแบบได้ง่ายความได้เปรียบในการแข่งขันจะเกิดขึ้นเพียงชั่วคราวเท่านั้น

4. การทดแทนไม่ได้ (Non-substitutable) คือ ความสามารถที่ทดแทนไม่ได้จะต้องไม่มีความสามารถเทียบเคียงทางกลยุทธ์ทดแทนได้ ความสามารถที่ทดแทนไม่ได้จะเป็นแหล่งที่มาของความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน นอกจากนี้การจัดการองค์การ (Organization) ที่ดีและจำเป็นสำหรับการใช้ทรัพยากรที่เหมาะสมจากการสร้างโครงสร้างการทำงานที่อาศัยความร่วมมือที่เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วน

ร่วมในการคิดและการกระทำนำไปสู่ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืน (sustainable competitive advantage) (จันทร์สุดา ภูล้นแก้ว, 2555)

ตารางที่ 2.2 แสดงการวิเคราะห์ VRIN Framework ของบริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด

Resources	Valuable (V)	Rareness (R)	Inimitable (I)	Non-Substitutable (N)	Conclusion
บุคลากร	✓	✓	✓	✗	แข่งขันได้ชั่วคราว
เงินทุน	✓	✓	✗	✗	แข่งขันได้ชั่วคราว
ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	✓	✗	✗	✗	แข่งขันได้เท่าเทียม
ผลิตภัณฑ์	✓	✗	✗	✗	แข่งขันได้เท่าเทียม
การให้บริการ	✓	✗	✗	✗	แข่งขันได้เท่าเทียม
ความมีชื่อเสียง	✓	✗	✗	✗	แข่งขันได้เท่าเทียม

จากตารางที่ 2.2 จากทรัพยากรที่ใช้วัดประกอบด้วยหัวข้อต่างๆ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ด้านบุคลากร บุคลากรจัดเป็นทรัพยากรที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจ บริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด มีการคัดสรรบุคลากรที่มีทักษะความรู้ความสามารถ และมีประสบการณ์จากสถาบันการเงินต่างๆ มาร่วมขับเคลื่อนธุรกิจ ซึ่งบุคลากรเหล่านี้ จะมีความเชี่ยวชาญพิเศษ ความชำนาญเฉพาะทางต่างๆ มีความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์ และยังมีอิทธิพลต่อการชักชวนลูกค้าที่เคยใช้บริการจากสถาบันการเงินเดิม ให้มาใช้บริการที่บริษัท ถือเป็นทรัพยากรที่สร้างคุณค่าต่อองค์กร ถ้าเทียบกับคู่แข่งแล้ว เป็นทรัพยากรที่หายาก และลอกเลียนแบบยาก แต่ก็ยังสามารถหาสิ่งทดแทนได้ ขึ้นอยู่กับข้อเสนอและเงื่อนไขในการว่าจ้าง ดังนั้น บุคลากรของบริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด จึงเป็นทรัพยากรที่สร้างความสามารถในการแข่งขันได้ชั่วคราว

2. ด้านเงินทุน เนื่องจากเป็นธุรกิจให้สินเชื่อ การจัดตั้งบริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด เกิดจากหุ้นส่วนนำเงินทุนมาลงทุน และมีการเพิ่มทุนจนปัจจุบัน ทุนจดทะเบียนจำนวน 300 ล้านบาท สามารถใช้หมุนเวียนปล่อยสินเชื่อได้โดยไม่ได้ไปหาแหล่งเงินทุนจากภายนอก หรือหากเงินทุนของบริษัทมีไม่เพียงพอต่อการปล่อยสินเชื่อขนาดใหญ่ ก็มีพันธมิตรทางการเงินที่สามารถสนับสนุนเงินทุนได้ ถึงแม้ว่าเงินทุนเป็นทรัพยากรที่หาได้ยาก แต่คู่แข่งก็สามารถที่จะหาแหล่งเงินทุนอื่นๆได้เช่นกัน ดังนั้น เงินทุนของบริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด จึงเป็นทรัพยากรที่สร้างความสามารถในการแข่งขันได้ชั่วคราว

3. ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เนื่องจากบริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด ได้เปลี่ยนแปลงการดำเนินงาน โดยเริ่มให้บริการสินเชื่อเมื่อเดือนธันวาคม 2556 ฐานลูกค้าจึงยังมีจำนวนไม่มาก ทั้งนี้ ปัจจุบัน บริษัท ได้เริ่มมีการจัดวางระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อรองรับการขยายฐานลูกค้า การเติบโตของธุรกิจ ช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพและรวดเร็วมากขึ้น ถือเป็นทรัพยากรที่ให้คุณค่า แต่หาได้ไม่ยาก เลียนแบบได้ไม่ยาก และสามารถใช้สิ่งทดแทนได้ เช่น โปรแกรมสำเร็จรูปพื้นฐาน ดังนั้น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของบริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด จึงเป็นทรัพยากรพื้นฐานที่ทำให้สามารถแข่งขันได้เท่าเทียมคู่แข่ง

4. ด้านผลิตภัณฑ์ การออกแบบผลิตภัณฑ์บริการสินเชื่อของบริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด เกิดจากการเรียนรู้และพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องความต้องการของลูกค้าเป้าหมาย โดยมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องให้เหมาะสมกับสภาพปัจจัยภายนอก เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง นโยบายรัฐ เป็นต้น เป็นทรัพยากรที่ให้คุณค่า แต่ทั้งนี้ หากเปรียบเทียบกับคู่แข่งที่มีมากมายในอุตสาหกรรม ก็อาจไม่แตกต่างกันมาก เลียนแบบได้ไม่ยาก และสามารถใช้สิ่งทดแทนได้ ดังนั้น ผลิตภัณฑ์ของบริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด จึงเป็นทรัพยากรพื้นฐานที่ทำให้สามารถแข่งขันได้เท่าเทียมคู่แข่ง

5. ด้านการให้บริการ บริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด เน้นการให้บริการที่สะดวก รวดเร็ว ง่าย ไม่ซับซ้อน และหลักเกณฑ์ในการพิจารณาสินเชื่อมีความยืดหยุ่น ตามความเหมาะสมกับความต้องการของลูกค้า ภายใต้การระมัดระวังความเสี่ยงด้านการเกิดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ถือเป็นทรัพยากรที่ให้คุณค่า แต่หากเปรียบเทียบกับคู่แข่ง ก็มีความสามารถด้านการให้บริการที่ดีได้เช่นกัน เลียนแบบได้ไม่ยาก หรืออาจพัฒนารูปแบบการบริการที่แตกต่าง สร้างความประทับใจให้ลูกค้าได้มากขึ้น ดังนั้น การให้บริการของบริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด จึงเป็นทรัพยากรพื้นฐานที่ทำให้สามารถแข่งขันได้เท่าเทียมคู่แข่ง

6. ด้านความมีชื่อเสียง เนื่องจากบริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด ได้มีการเปลี่ยนชื่อและเปลี่ยนลักษณะการดำเนินธุรกิจ จึงยังไม่เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย แต่ก็มีการบอกต่อกันในกลุ่ม

ลูกค้าที่เคยใช้บริการแล้วเกิดความประทับใจ ซึ่งความมีชื่อเสียง อาจจะต้องใช้เวลาในการสร้างขึ้นมาได้ และบริษัทฯ ก็มีศักยภาพที่จะสร้างความมีชื่อเสียงให้เป็นที่รู้จักมากขึ้นได้ แต่เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง มีอยู่ในอุตสาหกรรมมาก่อน ย่อมเป็นที่รู้จักมากกว่า และเป็นสิ่งที่แต่ละองค์กรสามารถสร้างได้ ดังนั้น ความมีชื่อเสียงของบริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด จึงเป็นทรัพยากรพื้นฐานที่ทำให้สามารถแข่งขันได้เท่าเทียมคู่แข่ง

สรุปการวิเคราะห์VRIN ของธุรกิจ

จากตารางที่ 2.2 จากการวิเคราะห์ทรัพยากรแต่ละด้านของธุรกิจจะเห็นว่า บริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด ยังไม่มีทรัพยากรที่เป็นจุดแข็งที่จะพัฒนาเป็น Core Competency เลย ซึ่งหากบริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด ไม่สามารถสร้าง Core Competency ได้ ก็จะไม่มีความได้เปรียบในการแข่งขันได้ในระยะยาวเลย

ทรัพยากรที่สร้างความสามารถในการแข่งขันได้เพียงชั่วคราวของบริษัท สบายใจ แคปปิตอล ได้แก่ บุคคลากร และเงินทุน เป็นทรัพยากรที่สร้างความสามารถในการดำเนินธุรกิจของตัวเองได้ดีกว่าองค์กรอื่นได้เพียงระยะเวลาช่วงหนึ่ง ด้านบุคคลากร แม้จะหายาก และบุคคลากรต้องมีประสบการณ์ความรู้และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน การจะสร้างบุคลลากรทีมีทักษะอาจต้องมีการลงทุนด้านการฝึกอบรมสูง หรือต้องใช้ระยะเวลานาน เพื่อให้ได้บุคคลากรที่มีความสามารถที่เหมาะสมกับองค์กร แต่คู่แข่งก็อาจใช้วิธีการซื้อตัวบุคคลากร โดยให้ค่าจ้างและผลตอบแทนที่สูงกว่า ส่วนด้านเงินทุน แม้เงินทุนจะเป็นทรัพยากรที่หายากแต่คู่แข่งก็สามารถที่จะหากู้ยืมมาได้เช่นกัน

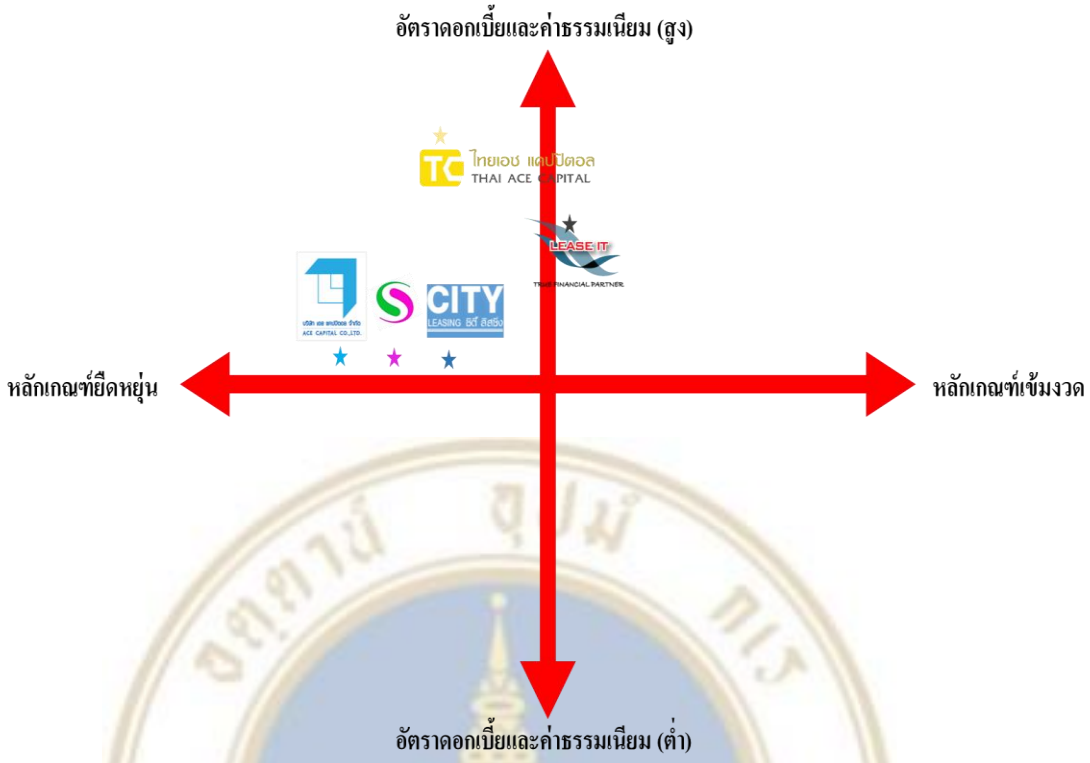
2.3 การวิเคราะห์เพื่อหาตำแหน่งของแบรนด์ โดยใช้เครื่องมือ Perceptual Map

การวางตำแหน่ง (Positioning) เป็นวิธีการที่บริษัทออกแบบผลิตภัณฑ์และสิ่งที่นำเสนอเพื่อให้สิ่งเหล่านี้มีความโดดเด่นและมีความหมายเมื่อเทียบกับคู่แข่ง การวางตำแหน่งเกิดขึ้นในใจลูกค้า

Perceptual Map หรือ แผนภาพแสดงการรับรู้ของผู้บริโภค เป็นเครื่องมือที่เป็นทางการที่ได้ถูกออกแบบมาเพื่อการวัดและบันทึกทัศนคติที่ ลูกค้ามีต่อคุณลักษณะและประโยชน์ของผลิตภัณฑ์ที่สำคัญๆ เมื่อเทียบกับ คู่แข่ง เป็นแผนภาพที่แสดงตำแหน่งของสินค้าในสายตาผู้บริโภค ใช้สำหรับการวางกลยุทธ์ของสินค้า ให้มีความแตกต่างที่ได้เปรียบคู่แข่ง การกำหนดตำแหน่งที่ดีต้องสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง

ภาพที่ 2.3 แสดงตราสัญลักษณ์ของบริษัทผู้ให้บริการสินเชื่อที่นำมาเปรียบเทียบใน Perceptual Map

ที่มา: จัดทำโดยผู้เขียนสารนิพนธ์



ภาพที่ 2.4 แสดงแผนภาพการรับรู้ของผู้บริโภคต่อบริษัทผู้ให้บริการสินเชื่อต่างๆ ในด้านอัตราดอกเบี้ยและค่าธรรมเนียมกับหลักเกณฑ์การพิจารณา

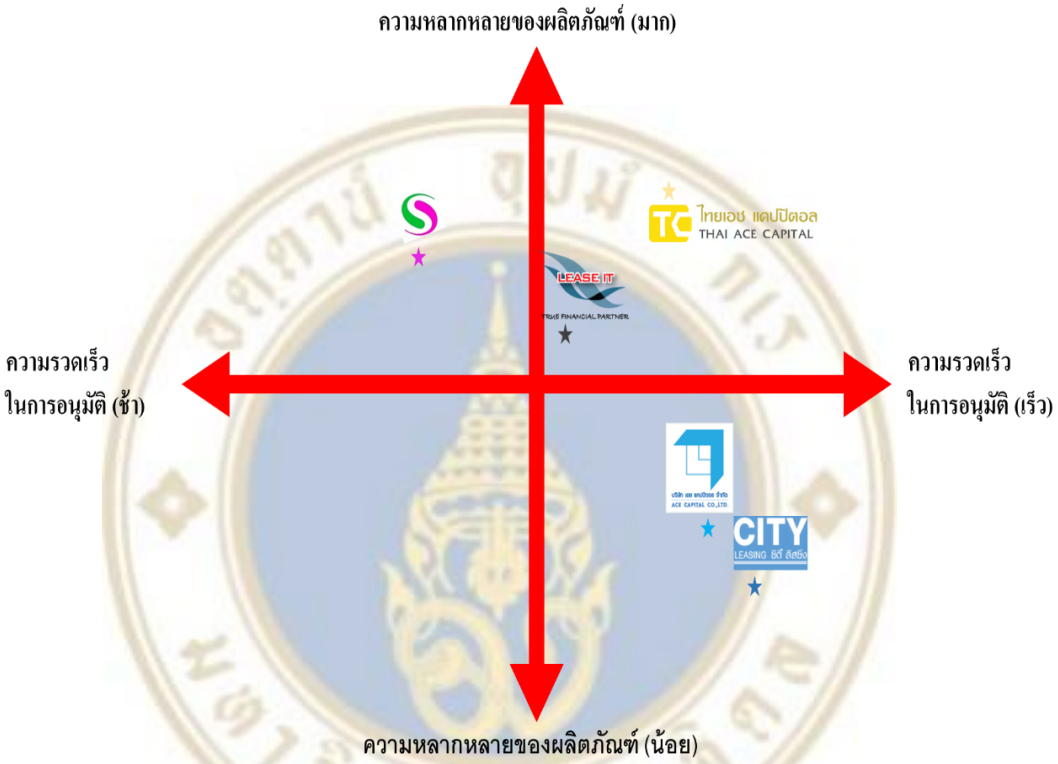
ที่มา: จัดทำ Perceptual Map โดยผู้เขียนสารนิพนธ์

จากภาพ 2.4 การวิเคราะห์การรับรู้ตำแหน่งของผู้บริโภคที่มีต่อแบรนด์บริษัทผู้ให้บริการสินเชื่อ เมื่อเปรียบเทียบระหว่างหลักเกณฑ์การพิจารณากับอัตราดอกเบี้ยและค่าธรรมเนียม จะเห็นได้ว่า

บริษัท ไทยเอซ แคปปิตอล จำกัด จะเรียกเก็บอัตราดอกเบี้ยและค่าธรรมเนียมค่อนข้างสูง เนื่องจากได้รับใบอนุญาต (License) เป็นสถาบันการเงินที่ไม่ใช่ธนาคาร (Non-Bank) ที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของธนาคารแห่งประเทศไทย และมีหลักเกณฑ์การพิจารณาสินเชื่อค่อนข้างยืดหยุ่น

บริษัท ลีสอิท จำกัด (มหาชน) มีอัตราดอกเบี้ยและค่าธรรมเนียมค่อนข้างสูง รองลงมาจากบริษัท ไทยเอซ แคปปิตอล จำกัด และหลักเกณฑ์การพิจารณาเข้มงวดมากกว่า เนื่องจากเป็นบริษัทที่ให้บริการสินเชื่อที่เน้นกลุ่มลูกค้าธุรกิจขนาดใหญ่

บริษัท เอส แคปปิตอล จำกัด บริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด และบริษัท ซิตี้ ลิสซิ่ง จำกัด เรียกเก็บอัตราดอกเบี้ยและค่าธรรมเนียมในระดับปานกลางเท่าๆ กัน คือเรียกเก็บดอกเบี้ยได้สูงสุดตามที่กฎหมายกำหนด คือ ไม่เกินร้อยละ 15 ต่อปี เนื่องจากเป็นบริษัทที่ให้บริการสินเชื่อ ที่ไม่ได้อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของธนาคารแห่งประเทศไทย และมีหลักเกณฑ์การพิจารณาค่อนข้างยืดหยุ่นใกล้เคียงกัน คือ อนุมัติสินเชื่อง่าย ตามลำดับ



ภาพที่ 2.5 แสดงแผนภาพการรับรู้ของผู้บริโภคต่อบริษัทผู้ให้บริการสินเชื่อต่างๆ ในด้านความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ กับความรวดเร็วในการอนุมัติ

ที่มา: จัดทำ Perceptual Map โดยผู้เขียนสารนิพนธ์

จากภาพ 2.5 การวิเคราะห์การรับรู้ตำแหน่งของผู้บริโภคที่มีต่อแบรนด์บริษัทผู้ให้บริการสินเชื่อ เมื่อเปรียบเทียบระหว่างความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ กับความรวดเร็วในการอนุมัติ จะเห็นได้ว่า

บริษัท ซิตี้ ลิสซิ่ง จำกัด มีความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ไม่มาก (สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ สินเชื่อรีไฟแนนซ์รถยนต์ สินเชื่อขายฝากบ้านและที่ดิน) และมีความรวดเร็วในการอนุมัติสูง

บริษัท เอส แคปปิตอล จำกัด มีความหลายหลายของผลิตภัณฑ์ไม่มาก (สินเชื่อสร้างรายได้เสริม สินเชื่อเพื่อขยายธุรกิจ สินเชื่อเงินสดหมุนเวียนธุรกิจ สินเชื่อเพื่อซื้อที่ดิน Startup Fund Bridging Finance) และมีความรวดเร็วในการอนุมัติค่อนข้างสูง

บริษัท ไทยเอซ แคปปิตอล จำกัด มีความหลากหลายของผลิตภัณฑ์มาก (สินเชื่อจำนองขายฝาก บ้าน ที่ดิน คอนโด สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ รถกระบะ รถบรรทุก สินเชื่อเช่าซื้อรถจักรยานยนต์ สินเชื่อส่วนบุคคลแบบไม่มีหลักประกัน สินเชื่อ Nano Finance สินเชื่อธุรกิจ
สินเชื่อเช่าซื้อ-เช่าการเงิน เครื่องจักร รถโฟล์คลิฟท์ อุปกรณ์สำนักงาน สินเชื่อธุรกิจแบบไม่มีหลักทรัพย์ค้ำประกัน ตั๋วสัญญาใช้เงิน สินเชื่อรับซื้อลูกหนี้การค้า สินเชื่อแฟ็กเตอริง และมีความรวดเร็วในการอนุมัติค่อนข้างสูง

บริษัท ลีสอิท จำกัด (มหาชน) มีความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ค่อนข้างน้อย (สินเชื่อเช่าซื้อ สินเชื่อเช่าทางการเงิน สินเชื่อเพื่อการค้า สินเชื่อเพื่อสนับสนุนโครงการ สินเชื่อเพื่อการยื่นซองค้ำประกันการประมูลงาน สินเชื่อหนังสือค้ำประกันการซื้อสินค้าจากต่างประเทศ) และมีความรวดเร็วในการอนุมัติระดับปานกลาง

บริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด มีความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ค่อนข้างมาก (สินเชื่อเช่าซื้อ สินเชื่อเสริมสภาพคล่อง สินเชื่อสัญญาเช่าทางการเงิน สินเชื่อแฟ็กเตอริง สินเชื่อสนับสนุนการค้า สินเชื่อเพื่อธุรกิจ สินเชื่อสนับสนุนโครงการ) และมีความรวดเร็วในการอนุมัติต่ำ (ช้า)

เมื่อพิจารณาจาก Perceptual Map จะเห็นว่า บริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด มีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาสินเชื่อค่อนข้างจะยืดหยุ่น มีความหลากหลายของผลิตภัณฑ์มาก แต่ใช้ระยะเวลาในการพิจารณาอนุมัติค่อนข้างนานกว่าถ้าเทียบกับคู่แข่ง ซึ่งหากวิเคราะห์แล้ว การมีหลักเกณฑ์การพิจารณาที่ยืดหยุ่น จะส่งผลต่อลูกหนี้ของบริษัท มีโอกาสจะเป็นลูกหนี้ด้อยคุณภาพสูง ส่วนผลิตภัณฑ์มีความหลากหลายมาก ถ้าเทียบกับคู่แข่ง และเนื่องจากบริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด มีข้อจำกัดด้านจำนวนพนักงาน ไม่สามารถแบ่งงานตามผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างกัน จึงใช้เวลาในการพิจารณานาน ซึ่งจะเป็นปัญหาทำให้ไม่เกิดความชำนาญเฉพาะทางของพนักงาน ไม่สามารถแข่งขันด้านความรวดเร็วในการพิจารณาสินเชื่อกับคู่แข่งได้

2.4 หลักเกณฑ์ในการพิจารณาสินเชื่อ 5 C

ธุรกิจการให้บริการสินเชื่อ เป็นธุรกิจซึ่งจะต้องขายความเสี่ยงเป็นหลัก ดังนั้น หลักเกณฑ์ในการพิจารณาสินเชื่อและการวิเคราะห์สินเชื่อ คือการประกันความเสี่ยงอันเกิดขึ้นได้ใน

อนาคต ซึ่งไม่มีใครยืนยันได้ว่า สินเชื่อที่ปล่อยไปนั้นจะได้รับการชำระคืนโดยครบถ้วน การวิเคราะห์สินเชื่ออย่างรอบคอบจะช่วยให้ทราบว่า ความเสี่ยงนั้น ยอมรับได้แค่ไหน

หลักในการพิจารณาสินเชื่อ 5 C หรือ 5 C's of Credit Analysis เป็นหลักในการพิจารณาที่ถูกยอมรับเป็นสากลทั่วโลก ประกอบด้วย

2.4.1 อุปนิสัยของลูกค้า (CHARACTER)

อุปนิสัยของลูกค้า เป็นปัจจัยสำคัญข้อแรกของการพิจารณาตัวผู้กู้ว่าเป็นคนอย่างไร มีความซื่อสัตย์สุจริตเพียงใด มีความรู้และประสบการณ์ทางธุรกิจที่ประกอบการขนาดไหน มีประวัติที่ไม่ดีทางด้านการเงินหรือไม่ หากเป็นลูกค้าเก่าของบริษัทก็จะดูได้จาก ผลการติดต่อที่ผ่านมาว่าปฏิบัติตามเงื่อนไขหรือข้อตกลงที่มีไว้กับบริษัทดีหรือไม่ หรืออาจสืบจากวงการธุรกิจไม่ว่าจะเป็น SUPPLIERS หรือ CUSTOMER ของลูกค้าในตลาดว่าเป็นอย่างไร พึงระลึกว่าถ้าคนไม่ดีแล้ว ให้โครงการดีแค่ไหนก็จะมีปัญหาเกิดขึ้นได้

2.4.2 ความสามารถในการชำระหนี้ (CAPACITY)

เป็นหัวใจสำคัญในการพิจารณาสินเชื่อ เจ้าหน้าที่สินเชื่อต้องศึกษาถึงธุรกิจของลูกค้าว่ามีความสามารถในการชำระหนี้คืนให้กับธนาคารเพียงใด โดยส่วนใหญ่แล้วควรเป็นรายได้ที่ธุรกิจนั้นสามารถในการชำระหนี้คืนได้ หากวิเคราะห์แล้วพบว่าโครงการนั้น ๆ ไม่สามารถทำกำไรได้เพียงพอกับการชำระหนี้ ก็ไม่ควรพิจารณาให้สินเชื่อไป รายได้ที่จะนำมาชำระหนี้ควรเป็นรายได้สุทธิ จากการดำเนินธุรกิจหลังจากหักค่าใช้จ่ายต่าง ๆแล้ว และควรเป็นรายได้ประจำที่แน่นอนมากกว่าเป็นรายได้ชั่วครั้งชั่วคราว เช่น รายได้จากค่านายหน้าเกี่ยวกับเรื่องหนี้ เจ้าหน้าที่สินเชื่อควรจะต้องติดตามผลด้วยว่ามีการชำระหนี้คืนตามกำหนดหรือไม่ เพราะมักจะเกิดเหตุการณ์ดังนี้ขึ้นเสมอ ๆ คือเมื่อลูกค้ามีรายได้แล้วแทนที่จะนำมาชำระหนี้ กลับนำไปใช้ทางอื่น เช่น นำไปใช้ในการขยายกิจการโดยนำเงินทุนหมุนเวียนไปใช้ดำเนินการ ฉะนั้น การกำหนดระยะเวลาชำระหนี้คืน จึงเป็นส่วนสำคัญในการปล่อยสินเชื่อด้วย

2.4.3 เงินทุน (CAPITAL)

โดยทั่วไปแล้วสถาบันการเงินจะให้สินเชื่อแก่ธุรกิจใดก็ตามต้องพิจารณาด้วยว่า ผู้กู้ได้นำเงินทุนส่วนตัวมาลงทุนด้วยเท่าไร เพราะยิ่งผู้กู้นำเงินทุนส่วนตัวมาลงมากเท่าใด ความเสี่ยงของผู้ให้กู้ก็น้อยลงเท่านั้น เพราะการที่ผู้กู้นำเงินทุนส่วนตัวมาลงมากก็แสดงให้เห็นว่าผู้กู้จะต้องทุ่มเทแรงกายแรงใจให้กับธุรกิจจนสุดความสามารถ ฉะนั้น สัดส่วนระหว่างเงินทุนกับหนี้ (D/E RATIO)

จะต้องมาพิจารณาด้วย ทั้งนี้ก็ต้องขึ้นอยู่กับธุรกิจแต่ละประเภทว่าควรจะมี D/E RATIO เท่าไร เช่น ธุรกิจที่มีผลกำไรต่ำ ก็ควรต้องมีเงินลงทุนสูง เช่น ธุรกิจ APARTNENT ให้เช่า ซึ่งมีรายรับไม่มากนัก เมื่อเทียบกับเงินลงทุน ผู้กู้คงต้องใช้เงินลงทุนของตนเองเป็นส่วนใหญ่ มองอีกด้านหนึ่ง ก็คือ รายได้ของธุรกิจที่เป็นข้อกำหนดความสามารถในการขอสินเชื่อได้เป็นจำนวนเท่าไร แต่ในทางธุรกิจแล้วการที่ธุรกิจประสบผลสำเร็จได้นั้น จะต้องมีเงินทุนเพียงพอในการดำเนินงาน ดังนั้น เมื่อไม่สามารถขอสินเชื่อได้ตามที่กำหนด ผู้กู้ควรเพิ่มทุนเพียงพอ และผู้ให้กู้ก็ไม่ควรที่จะให้กู้ ทั้ง ๆ ที่รู้ว่าไม่เพียงพอกับการประกอบธุรกิจ มิฉะนั้น จะเป็นผลเสียแก่ทั้งสองฝ่าย

2.4.4 หลักประกัน (COLLATERALS)

ในการวิเคราะห์สินเชื่อ ถึงแม้ว่าจำเป็นต้องวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวข้างต้น จะเป็นหัวใจสำคัญแล้ว สิ่งที่ต้องคำนึงถึงก็คือ หลักประกัน เพราะธุรกิจจะดีเพียงใดก็ตามอาจถูกสภาวะแวดล้อมหรือเหตุอันไม่คาดหมาย ทำให้ธุรกิจเกิดปัญหาได้ เพื่อเป็นการป้องกันความเสี่ยงที่ผู้ให้กู้อาจได้รับ ก็ต้องมีการเรียกหลักประกัน ซึ่งแล้วแต่การพิจารณาว่าควรมีหลักประกันมากน้อยเพียงไร โดยพิจารณาจากความเสี่ยง ถ้ามีความเสี่ยงน้อยหลักประกันก็น้อย ถ้ามีความเสี่ยงมากหลักประกันก็ควรมากเช่นกัน

หลักประกันที่สถาบันการเงินรับเป็นหลักประกันพอสรุปได้ ดังนี้

- เงินฝาก, พันธบัตร	- ที่ดิน
- อาคาร	- เรือ
- เครื่องจักร	- ตั๋วสัญญาใช้เงิน
- ใบหุ้น	- บุคคลหรือนิติบุคคล
- ทะเบียนรถ	- สินค้า
- สิทธิการเช่า	- สิทธิการรับเงิน
- หนังสือค้ำประกัน (L/G)	- STAND BY L/C

2.4.5 สถานการณ์ (CONDITION)

เป็นสิ่งที่อยู่นอกเหนือการควบคุมอันมีปัจจัยหลายอย่าง ไม่ว่าจะเป็นปัญหาที่เกิดจากภาวะเศรษฐกิจทั้งในและนอกประเทศ ปัญหาทางด้านนโยบายของรัฐบาล การเปลี่ยนแปลงอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา ปัญหาสิ่งแวดล้อม ความผันผวนของตลาด การขึ้นลงของราคาวัตถุดิบ เจ้าหน้าที่สินเชื่อควรวิเคราะห์ถึงสถานการณ์ต่างๆ เหล่านี้ และคาดหมายสถานการณ์ล่วงหน้าที่เกิด

ขึ้นกับธุรกิจอยู่เสมอ หมั่นศึกษาและติดตามข้อมูลข่าวสารอย่างใกล้ชิด ก็จะสามารถปล่อยสินเชื่อได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือแก้ไขปัญหาได้อย่างทันท่วงที วิธีลดความเสี่ยงอีกประการหนึ่งคือ ไม่ควรปล่อยสินเชื่อให้แก่ธุรกิจใดธุรกิจหนึ่งมากจนเกินไป ควรกระจายไปในธุรกิจหลาย ๆ ประเภท

หากพิจารณาหลักเกณฑ์ในการพิจารณาสินเชื่อของ บริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด ซึ่งค่อนข้างยืดหยุ่นกว่าบริษัทคู่แข่ง ยังไม่มีการจัดทำนโยบายในการพิจารณาให้เป็นมาตรฐาน และยังไม่ได้นำหลักเกณฑ์ในการพิจารณาสินเชื่อ 5 C มาใช้ครบทุกข้อ เช่น ลูกหนี้บางราย ไม่มีหลักประกัน (Collateral) แต่พิจารณาจากความน่าเชื่อถือส่วนบุคคล ว่าสามารถชำระหนี้ได้ตามเงื่อนไข ก็อนุโลมปล่อยสินเชื่อได้ เป็นต้น จึงมีความเสี่ยงที่ลูกหนี้ที่ได้รับการอนุมัติวงเงินไป โดยไม่มีหลักประกัน จะมีโอกาสที่ลูกหนี้ปล่อยให้เป็นหนี้ที่มีปัญหาได้

2.5 สรุปการวิเคราะห์ปัญหา

จากภาพรวมในการวิเคราะห์ปัจจัยทั้งภายในและภายนอกโดยใช้เครื่องมือทางธุรกิจที่ได้กล่าวมาทั้งหมดสามารถนำมาสรุปในรูปแบบ SWOT Analysis ซึ่งเป็นเครื่องมือสำหรับใช้ในการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กร การประเมินโอกาสที่จะเข้ามาในธุรกิจ และอุปสรรคที่องค์กรต้องเผชิญ ซึ่งการเข้าใจจุดอ่อนขององค์กรจะช่วยให้ สามารถขจัดจุดอ่อน และเตรียมการรับมือกับอุปสรรคหรือภัยคุกคามที่อาจเกิดขึ้นแล้วจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อธุรกิจได้ นอกจากนี้การเข้าใจจุดแข็งขององค์กรก็ยังจะช่วยให้ เรามองเห็นด้านที่มีศักยภาพที่ควรดึงมาใช้เพื่อต่อยอดเชิงกลยุทธ์

2.5.1 การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths)

2.5.1.1 บริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์จากสถาบันการเงินชั้นนำของประเทศ ซึ่งเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจ

2.5.1.2 บริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด มีทุนจดทะเบียน จำนวน 300 ล้านบาท มีเงินทุนสูง และเพียงพอในการหมุนเวียนให้สินเชื่อตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ไม่ต้องอาศัยแหล่งเงินทุนภายนอก

2.5.2 การวิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness)

2.5.2.1 บริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด เริ่มดำเนินธุรกิจบริการให้สินเชื่อเมื่อปลายปี 2556 ชื่อเสียงยังไม่เป็นที่รู้จัก จำนวนลูกค้าที่เข้ามาขอสินเชื่อยังไม่มาก ทำให้ยังไม่สามารถปล่อยสินเชื่อได้ตามเป้าหมายที่กำหนด จำเป็นต้องทำการตลาดเชิงรุก

2.5.2.2 บริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด มีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย แต่ยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างแท้จริง เนื่องจาก ยังไม่มีการกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่ชัดเจน

2.5.2.3 บริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด ยังไม่มีการออกนโยบายหลักเกณฑ์การพิจารณาสินเชื่อที่เป็นมาตรฐานอย่างชัดเจน จึงทำให้เกิดปัญหาสินเชื่อที่ไม่มีคุณภาพขึ้น อันจะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัท

2.5.3 การวิเคราะห์โอกาส (Opportunities)

2.5.3.1 จากภาพรวมอุตสาหกรรม จะเห็นว่าความต้องการสินเชื่อทั้งภาคธุรกิจ และภาคครัวเรือน ยังคงเติบโตอย่างต่อเนื่อง สถาบันการเงินที่เป็นแหล่งให้สินเชื่อหลักอย่างธนาคารพาณิชย์มีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาสินเชื่ออย่างเข้มงวดและรัดกุม สถาบันการเงินที่ไม่ใช่ธนาคาร จึงเป็นตัวเลือกถัดมา ที่จะรองรับลูกค้ากลุ่มที่ไม่ผ่านการพิจารณาสินเชื่อจากธนาคารพาณิชย์

2.5.4 การวิเคราะห์อุปสรรค (Threats)

2.5.4.1 มีสภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรมสูง มีบริษัทที่ให้บริการจำนวนมากมาย ลูกค้ามีทางเลือกที่จะใช้บริการจำนวนมาก

2.5.4.2 สภาพเศรษฐกิจชะลอตัว ส่งผลกระทบให้ลูกหนี้ มีโอกาสผิดนัดชำระมากขึ้น และจะเพิ่มเป็นสินเชื่อที่ไม่มีคุณภาพมากขึ้น

2.5.4.3 กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจผู้ให้บริการสินเชื่อที่ประกาศใช้ใหม่ มีการคุ้มครองและรักษาสิทธิของลูกหนี้มากขึ้น เช่น พระราชบัญญัติการตามทวงถามหนี้ พ.ศ.2558 กฎหมายค้ำประกันและจำนองหนี้บุคคลอื่นที่แก้ไขใหม่ ตลอดจนการมีหน่วยงานที่ตรวจสอบและรับเรื่องร้องเรียนของผู้บริโภค เช่น สำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค (สคบ.) ศูนย์คุ้มครองผู้ใช้บริการทางการเงิน (ศคง.) ทำให้ต้องมีความระมัดระวังในการให้บริการมากยิ่งขึ้น

บทที่ 3
การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น

การแก้ปัญหาด้วยหลักเกณฑ์การคิดเชิงระบบ เป็นการมองปัญหาในภาพรวมให้ครอบคลุมไปทั้งระบบว่ามีเหตุปัจจัยอะไรเข้ามาเกี่ยวข้องบ้าง ทำให้เห็นความเกี่ยวโยงสัมพันธ์ของปัจจัยเหตุและผล ที่จะเกิดตามมาต่าง ๆ ให้ได้ครบสมบูรณ์ที่สุดเท่าที่จะทำได้ การมองปัญหาที่จะเข้าไปแก้ไขให้ครอบคลุมกว้างที่สุดนั้นเป็นสิ่งจำเป็น เพราะจะทำให้การแก้ปัญหาอย่างชาญฉลาด เพื่อให้เกิดความถูกต้อง แม่นยำ รวดเร็ว ตรงจุดมากกว่าการมองปัญหาอย่างผิวเผิน

3.1 การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)

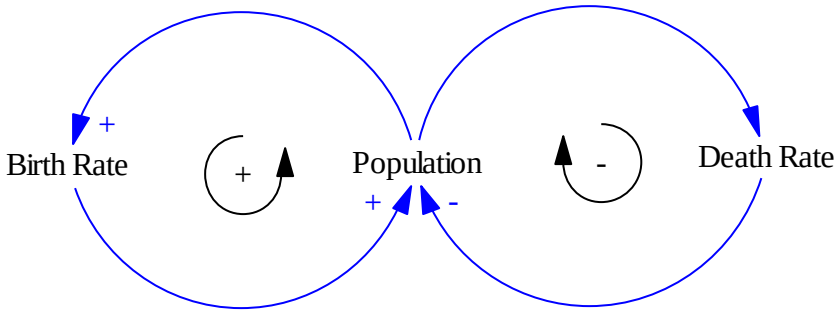
John D. Sterman (2000) ได้นำเสนอ Causal Loop Diagrams (CLD) หรือ แผนภูมิวงรอบเหตุและผล เป็นวิธีการคิดอย่างเป็นระบบโดยใช้แผนภาพอธิบายถึงเหตุผลของความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ ที่อยู่ในระบบของกระบวนการ ซึ่งมักจะใช้ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหาเพื่อช่วยในการระบุสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาต่างๆ โดยเมื่อทราบสาเหตุของปัญหาที่แท้จริงแล้ว จะช่วยให้สามารถหาทางแก้ปัญหาจากสาเหตุที่แท้จริงได้อย่างตรงประเด็น ซึ่งวิธีการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของระบบจะใช้วิธีการลากเส้นในรูปแบบของการตั้งคำถาม ซึ่ง Causal Loop Diagrams (CLD) ที่เป็นเครื่องมือที่ช่วยสร้างภาพความคิดอย่างมีระบบ เพื่อให้สร้างแบบจำลองของระบบได้นั้นประกอบ 4 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ตัวแปร (Variable) ที่กำหนดขึ้น

ส่วนที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยใช้ลูกศรเชื่อม

ส่วนที่ 3 ระหว่างความสัมพันธ์ที่ปลายลูกศร แทนด้วยเครื่องหมาย (+) หรือ (-)

ส่วนที่ 4 เครื่องหมายประจำ Loop ของแต่ละ Loop เป็น Positive Loop หรือ Negative Loop



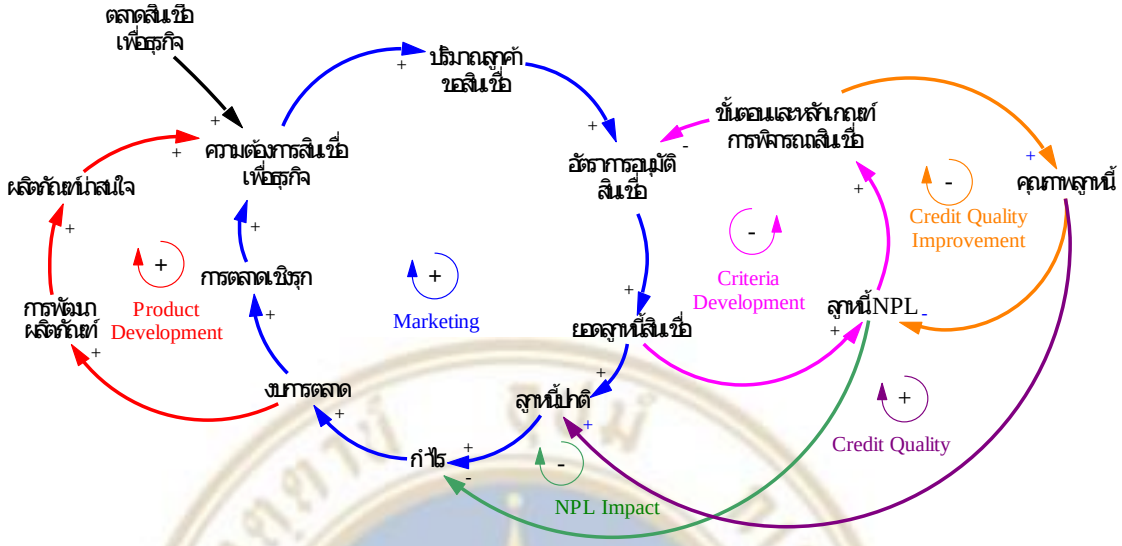
ภาพที่ 3.1 แสดง Casual Loop Diagram ความสัมพันธ์ของจำนวนประชากร

ที่มา http://www.simulace.info/index.php/Causal_loop_diagram#Introduction

การเชื่อมโยงความสัมพันธ์ในเชิงบวก (Positive Loop) หมายความถึง ถ้าสาเหตุมีค่าเพิ่มขึ้น ผลกระทบก็มีค่าเพิ่มขึ้นด้วย หากสาเหตุมีค่าลดลง ผลกระทบก็มีค่าลดลงด้วย ตัวอย่างเช่นจากภาพที่ 3.1 ที่เครื่องหมายบ่งชี้ความสัมพันธ์เป็นบวก (Loop ด้านซ้าย) หมายความว่า หากอัตราการเกิดมีค่าเพิ่มขึ้นประชากรก็เพิ่มขึ้นตามไปด้วย

การเชื่อมโยงความสัมพันธ์ในเชิงลบ (Negative Loop) ถ้าสาเหตุมีค่าเพิ่มขึ้น ผลกระทบก็มีค่าลดลง หากสาเหตุมีค่าลดลง ผลกระทบก็มีค่าเพิ่มขึ้น เช่น จากตัวอย่างในภาพที่ 3.1 อัตราการเกิดลดลง ประชากรก็มีค่าลดลงเช่นกัน และการเชื่อมโยงเชิงลบ (Loop ด้านขวา) หมายถึง ถ้าสาเหตุมีค่าเพิ่มขึ้น ผลกระทบจะมีค่าลดลง และหากสาเหตุมีค่าลดลง ผลกระทบจะเป็นแนวตรงข้ามคือมีค่าเพิ่มขึ้น

3.2 การวิเคราะห์โครงสร้างปัญหาของบริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด



ภาพที่ 3.2 แสดงแผนภูมิวงรอบของเหตุและผลของบริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด

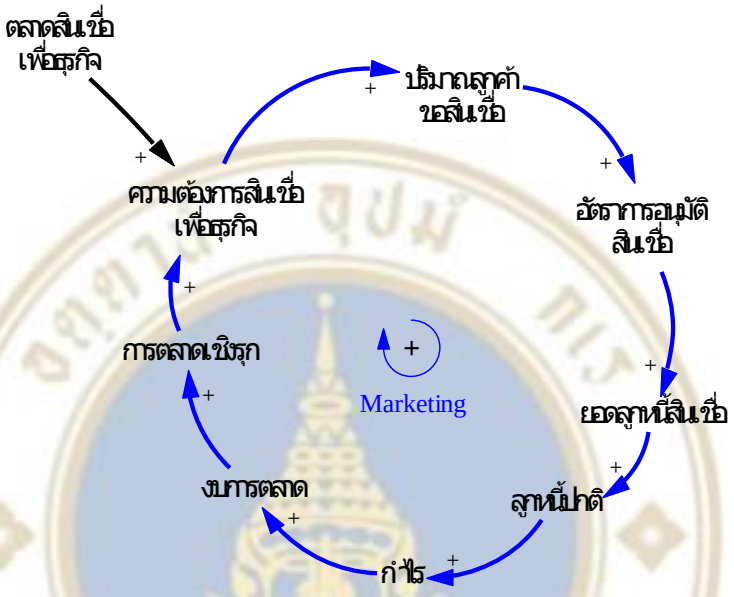
ที่มา: จัดทำแผนภูมิวงรอบโดยผู้เขียนสารนิพนธ์

จากภาพที่ 3.2 จะเห็นได้ว่า แผนภูมิวงรอบเหตุและผลของบริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด จะทำให้เห็นความสัมพันธ์ของปัญหาและสาเหตุ ซึ่งสาเหตุและผลที่เกิดขึ้นมีความเชื่อมโยงเกี่ยวเนื่องกันอย่างเป็นระบบ อธิบายได้ ดังนี้

เมื่อตลาดสินเชื่อเพื่อธุรกิจเติบโต คือ มีความต้องการขอสินเชื่อเพื่อธุรกิจเพิ่มสูงขึ้น ทำให้ปริมาณลูกค้าที่ขอสินเชื่อเข้ามามากขึ้น ส่งผลต่ออัตราการอนุมัติสินเชื่อเพิ่มสูงขึ้น ลูกค้าที่ได้รับการอนุมัติสินเชื่อของบริษัททำให้ยอดลูกหนี้สินเชื่อของบริษัทเพิ่มสูงขึ้น ทั้งนี้ ลูกหนี้บางส่วนอาจเป็นลูกหนี้ที่มีปัญหา NPL เนื่องจากหลักเกณฑ์ของบริษัทค่อนข้างจะยืดหยุ่นมาก และเมื่อลูกหนี้ NPL ที่เพิ่มสูงขึ้นก็ส่งผลกระทบต่อกำไรของบริษัท ทำให้กำไรลดลง เมื่อบริษัทมีกำไรลดลง หรืออาจจะขาดทุน ก็ส่งผลต่องบประมาณด้านการตลาดลดลง ขาดงบประมาณการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ผลิตภัณฑ์ก็ไม่มีความน่าสนใจ ความต้องการขอสินเชื่อก็ลดลง

จากแผนภูมิวงรอบเหตุและผลของบริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด คือ การมีเป้าหมายเพิ่มยอดสินเชื่อเพื่อธุรกิจ เพื่อให้ธุรกิจมีกำไรมากขึ้น แต่ในขณะเดียวกันหากไม่มีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกลูกค้าที่มีคุณสมบัติเป็นลูกหนี้ที่มีคุณภาพ ก็ส่งผลให้เกิดลูกหนี้ NPL เพิ่มขึ้น ก็จะกระทบกับความต้องการของบริษัท ที่ต้องการกำไรมากขึ้น

เมื่อเห็นภาพความเชื่อมโยงของปัญหาและสาเหตุได้ชัดเจนแล้ว ก็จะช่วยให้พิจารณาหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบได้ดีขึ้น โดยจะมุ่งเน้นในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ควบคู่กับการกำหนดและพัฒนาหลักเกณฑ์ในการพิจารณาสินเชื่อ เพื่อลดความเสี่ยงในการเกิดสินเชื่อที่ไม่มีคุณภาพ หรือ NPL เป็นการเพิ่มคุณภาพลูกหนี้ของบริษัท เพื่อให้สามารถหาทางแก้ปัญหาจากสาเหตุที่แท้จริงได้อย่างตรงจุด จึงขออธิบายรายละเอียดของวงรอบในแต่ละเรื่อง

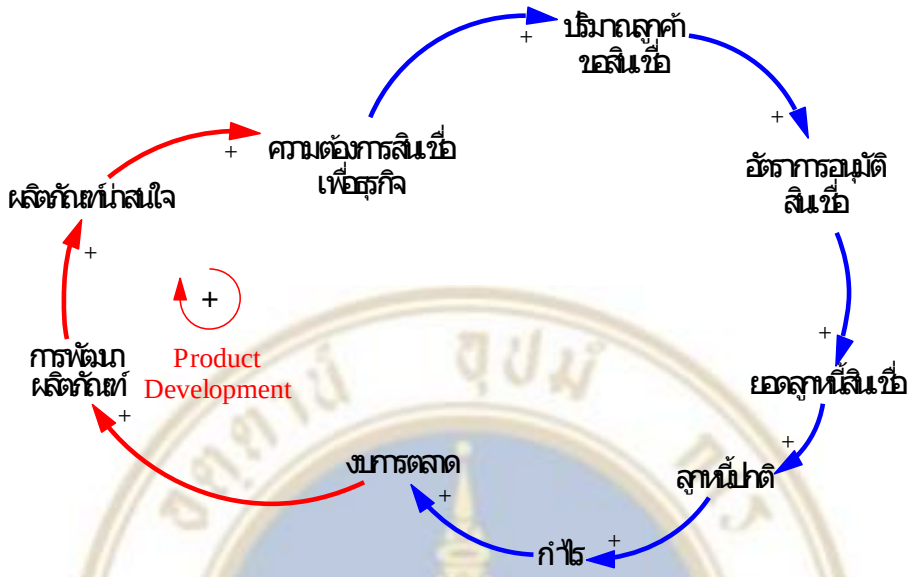


ภาพที่ 3.3 แสดงแผนภูมิวงรอบของเหตุและผลของบริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด ด้านสภาพตลาดสินเชื่อเพื่อธุรกิจ

ที่มา: จัดทำแผนภูมิวงรอบโดยผู้เขียนสารนิพนธ์

จากภาพที่ 3.3 แสดงส่วนปัจจัยด้านสภาพตลาดสินเชื่อเพื่อธุรกิจ จะเห็นว่า เมื่อตลาดสินเชื่อเพื่อธุรกิจมีการเติบโตขึ้น จะส่งผลให้ภาคธุรกิจมีความต้องการสินเชื่อเพื่อธุรกิจเพิ่มมากขึ้น ทำให้มีปริมาณการขอสินเชื่อมาที่บริษัทมากขึ้น เมื่อมีปริมาณลูกค้าที่ขอสินเชื่อมากขึ้น ก็มีอัตราการอนุมัติสินเชื่อเพิ่มมากขึ้น ทำให้มียอดลูกหนี้สินเชื่อในฐานลูกหนี้เพิ่มมากขึ้น โดยลูกหนี้สินเชื่อมีประวัติการผ่อนชำระเป็นปกติ สามารถทำให้เกิดกำไรแก่บริษัทมากขึ้น เมื่อบริษัทมีกำไรมากขึ้น ก็สามารถจัดสรรงบประมาณทางการตลาดเพิ่มมากขึ้น มีการทำตลาดเชิงรุกมากขึ้น เพื่อกระตุ้นให้ลูกค้าที่มีความต้องการสินเชื่อเพื่อธุรกิจเข้ามาขอสินเชื่อได้มากขึ้น เกิดเป็นการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ในเชิงบวก (Positive Loop) แต่ในขณะเดียวกันหากตลาดสินเชื่อเพื่อธุรกิจมีการหดตัว ทำให้ความต้องการสินเชื่อเพื่อธุรกิจลดลง ปริมาณลูกค้าขอสินเชื่อเพื่อธุรกิจก็ลดลง อัตราการอนุมัติสินเชื่อลดน้อยลง ยอดลูกหนี้สินเชื่อไม่เพิ่มขึ้น หรือลดลง ทำให้กำไรจากธุรกิจลดลง ส่งผลให้

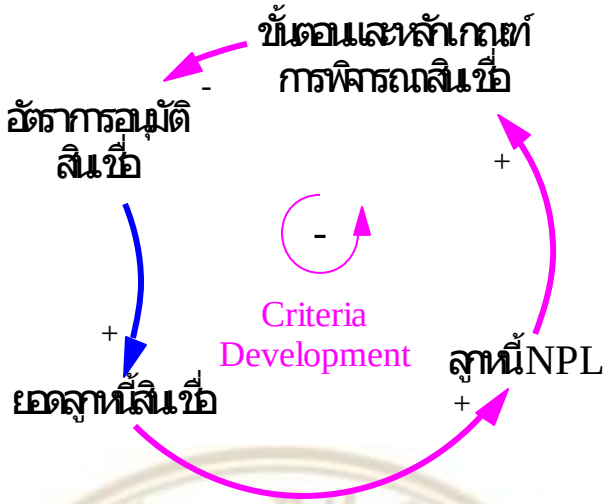
งบประมาณด้านการตลาดลดลง ทำให้การทำตลาดเชิงรุกลดลง ความต้องการขอสินเชื่อก็ลดลง เป็นลักษณะเสริมเหตุและผลกัน



ภาพที่ 3.4 แสดงแผนภูมิวงรอบของเหตุและผลของบริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์

ที่มา: จัดทำแผนภูมิวงรอบโดยผู้เขียนสารนิพนธ์

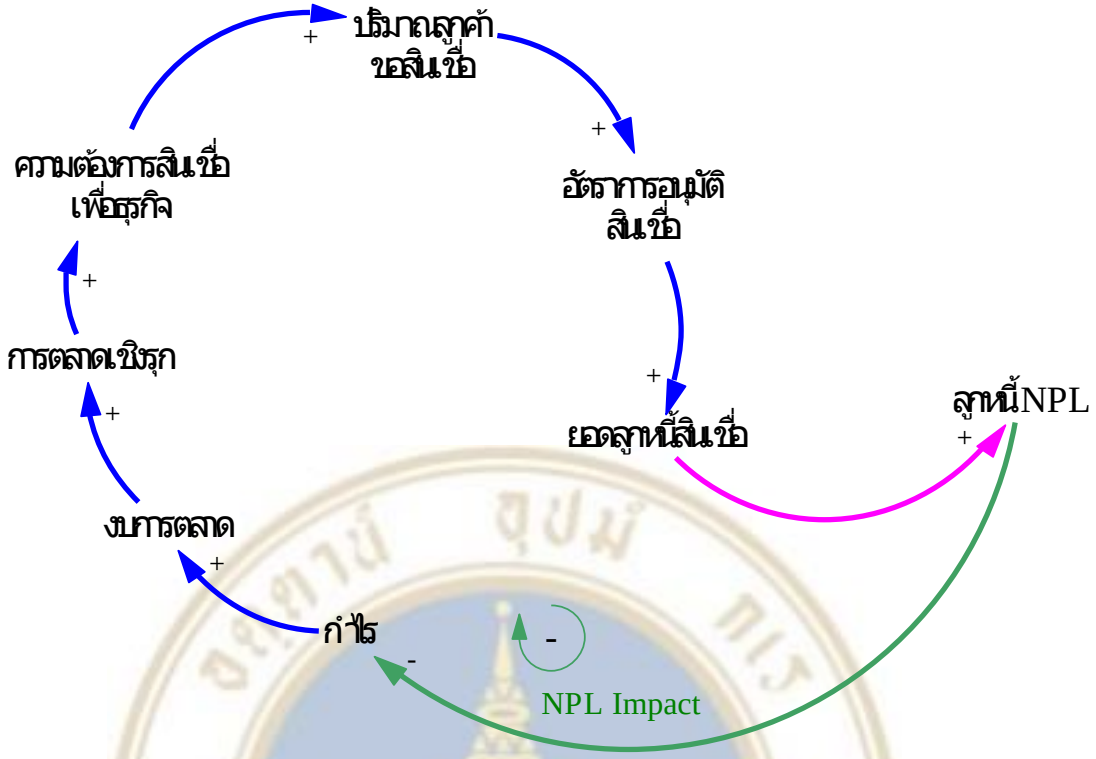
จากภาพที่ 3.4 แสดงส่วนปัจจัยด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ จะเห็นว่า เมื่อภาคธุรกิจมีความต้องการสินเชื่อเพื่อธุรกิจเพิ่มมากขึ้น ทำให้มีปริมาณการขอสินเชื่อมาที่บริษัทมากขึ้น เมื่อมีปริมาณลูกค้าที่ขอสินเชื่อมากขึ้น ก็มีอัตราการอนุมัติสินเชื่อเพิ่มมากขึ้น ทำให้มียอดลูกหนี้สินเชื่อในฐานลูกหนี้เพิ่มมากขึ้น โดยลูกหนี้สินเชื่อมีประวัติการผ่อนชำระเป็นปกติ สามารถทำให้เกิดกำไรแก่บริษัทมากขึ้น เมื่อบริษัทมีกำไรมากขึ้น ก็สามารถจัดสรรงบประมาณทางการตลาดเพิ่มมากขึ้น มีงบประมาณในการพัฒนาผลิตภัณฑ์มากขึ้น และทำให้ผลิตภัณฑ์มีความน่าสนใจมากขึ้น ทำให้ลูกค้าที่มีความต้องการสินเชื่อเพื่อธุรกิจเข้ามาขอสินเชื่อได้มากขึ้น เกิดเป็นการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ในเชิงบวก (Positive Loop) แต่ในขณะเดียวกันหากความต้องการสินเชื่อเพื่อธุรกิจลดลง ปริมาณลูกค้าขอสินเชื่อเพื่อธุรกิจก็ลดลง อัตราการอนุมัติสินเชื่อลดน้อยลง ยอดลูกหนี้สินเชื่อไม่เพิ่มขึ้น หรือลดลง ทำให้กำไรจากธุรกิจลดลง ส่งผลให้งบประมาณด้านการตลาดลดลง ขาดงบประมาณการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ผลิตภัณฑ์ก็ไม่มีความน่าสนใจ ความต้องการขอสินเชื่อก็ลดลง เป็นลักษณะเสริมเหตุและผลกัน



ภาพที่ 3.5 แสดงแผนภูมิวงรอบของเหตุและผลของบริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด ด้านขั้นตอนและหลักเกณฑ์ในการพิจารณาสินเชื่อ

ที่มา: จัดทำแผนภูมิวงรอบโดยผู้เขียนสารนิพนธ์

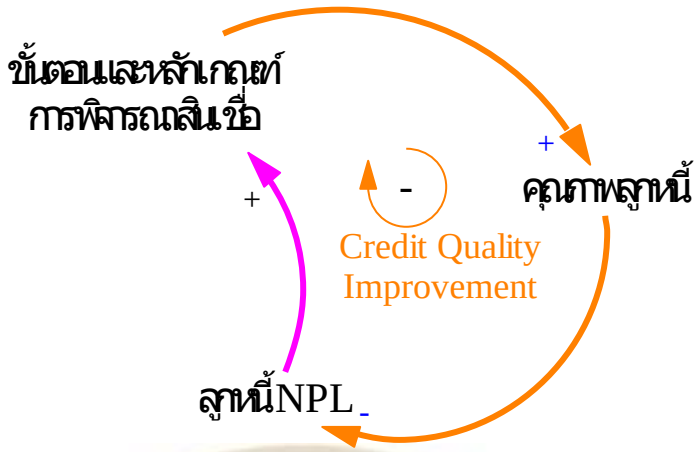
จากภาพที่ 3.5 แสดงส่วนปัจจัยด้านขั้นตอนและหลักเกณฑ์การพิจารณาสินเชื่อ อธิบายได้ว่า หากบริษัท มีการปรับปรุงขั้นตอนและหลักเกณฑ์ในการพิจารณาสินเชื่อ ให้มีความเข้มงวดมากขึ้น คือ ปล่อยสินเชื่อยากขึ้น จะทำให้อัตราการอนุมัติลดต่ำลง ส่งผลให้ยอดลูกหนี้สินเชื่อลดลง ลูกหนี้ที่เป็น NPL ลดน้อยลง เมื่อสามารถควบคุมคุณภาพลูกหนี้ได้ รักษาสัดส่วนหนี้ NPL ได้ดีขึ้น ก็อาจจะปรับปรุงขั้นตอนและหลักเกณฑ์การพิจารณาสินเชื่อให้ยืดหยุ่นมากขึ้น ปล่อยสินเชื่อได้ง่ายขึ้น อัตราการอนุมัติสินเชื่อสูงขึ้น ทำให้ยอดลูกหนี้สินเชื่อเพิ่มมากขึ้น ลูกหนี้มีโอกาสเป็น NPL เพิ่มขึ้น เกิดเป็นการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ในเชิงลบ (Negative Loop)



ภาพที่ 3.6 แสดงแผนภูมิวงรอบของเหตุและผลของบริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด ด้านลูกหนี้ NPL

ที่มา: จัดทำแผนภูมิวงรอบโดยผู้เขียนสารนิพนธ์

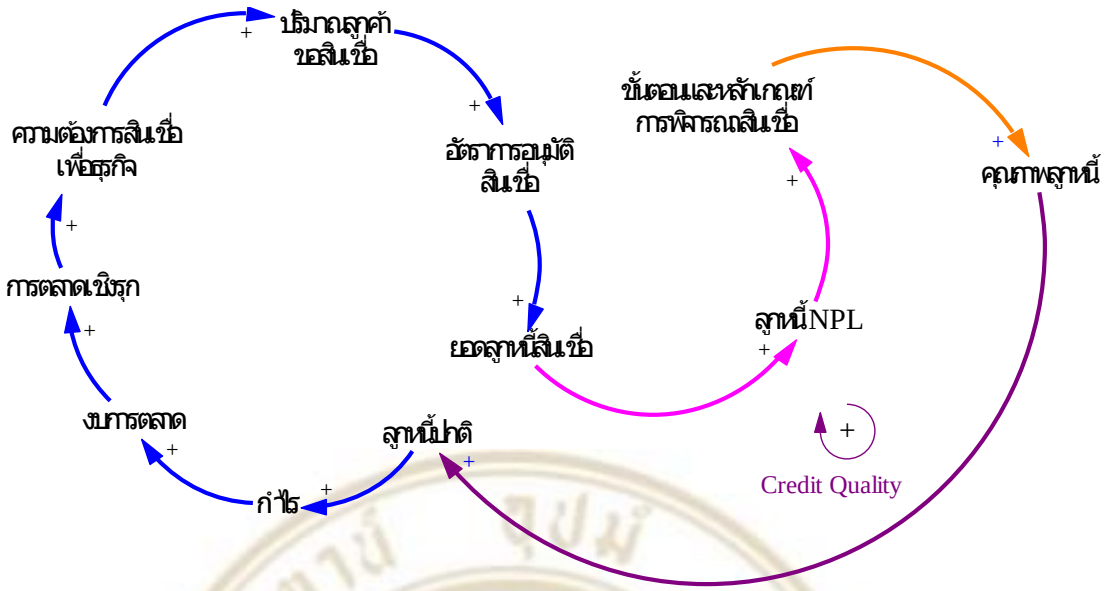
จากภาพที่ 3.6 แสดงส่วนปัจจัยด้านผลกระทบของลูกหนี้ NPL อธิบายได้ว่า หากบริษัทมีอัตราส่วนลูกหนี้ NPL สูงขึ้น จะทำให้บริษัทมีกำไรลดลง งบประมาณทางการตลาดลดลง การทำการตลาดเชิงรุกลดลง ส่งผลให้ความต้องการสินเชื่อของลูกค้าลดลง ปริมาณลูกค้าขอสินเชื่อก็ลดลง เมื่อปริมาณลูกค้าขอสินเชื่อลดลง ก็ทำให้อัตราการอนุมัติสินเชื่อลดลง ส่งผลให้ยอดลูกหนี้สินเชื่อลดลง สามารถควบคุมคุณภาพลูกหนี้ได้ดีขึ้น ลูกหนี้ NPL ก็ลดลง เกิดเป็นการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ในเชิงลบ (Negative Loop)



ภาพที่ 3.7 แสดงแผนภูมิวงรอบของเหตุและผลของบริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด ด้านการปรับปรุงคุณภาพลูกหนี้

ที่มา: จัดทำแผนภูมิวงรอบโดยผู้เขียนสารนิพนธ์

จากภาพที่ 3.7 แสดงการปรับปรุงคุณภาพลูกหนี้ สาเหตุเนื่องมาจาก เมื่อมีลูกหนี้ NPL เพิ่มสูงขึ้น ทางบริษัทต้องมีการพัฒนาปรับปรุงขั้นตอนและหลักเกณฑ์ในการพิจารณาสินเชื่อ ให้มีความเข้มงวดมากขึ้น เพื่อคัดเลือกลูกค้าที่มีคุณสมบัติเป็นลูกหนี้ที่มีคุณภาพ เพิ่มเข้ามาในฐานลูกหนี้สินเชื่อ ทำให้คุณภาพลูกหนี้หรือคุณภาพสินเชื่อดีขึ้น และเป็นลูกหนี้ NPL ลดลง ลดลง เกิดเป็นการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ในเชิงลบ (Negative Loop)



ภาพที่ 3.8 แสดงแผนภูมิวงรอบของเหตุและผลของบริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด ด้านคุณภาพลูกหนี้

ที่มา: จัดทำแผนภูมิวงรอบโดยผู้เขียนสารนิพนธ์

จากภาพที่ 3.8 แสดงผลจากการพัฒนาขั้นตอนและหลักเกณฑ์การพิจารณาสินเชื่อ เพื่อปรับปรุงคุณภาพลูกหนี้ เมื่อมีคุณภาพลูกหนี้ดีขึ้น ทำให้ฐานลูกหนี้เป็นลูกหนี้ปกติสูงขึ้น สร้างกำไรมากขึ้น บริษัทสามารถจัดสรรกำไรไปเป็นงบประมาณด้านการตลาดได้มากขึ้น พัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความน่าสนใจมากขึ้น เพิ่มความต้องการของลูกค้าได้มากขึ้น เกิดเป็นการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ในเชิงบวก (Positive Loop)

3.3 สรุปการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น

เนื่องด้วยธุรกิจผู้ให้บริการสินเชื่อ เป็นธุรกิจที่ต้องมีการบริหารด้านยอดสินเชื่อควบคู่ไปกับการควบคุมคุณภาพลูกหนี้ ไม่ให้เป็นหนี้ NPL อันจะส่งผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจและผลประกอบการกำไรลดลงหรืออาจขาดทุน เมื่อทราบปัญหาและสามารถระบุสาเหตุของปัญหาได้อย่างชัดเจน ก็จะทำให้มองเห็นวิธีการและแนวทางในการป้องกันและบรรเทาปัญหาที่เกิดขึ้นกับธุรกิจได้อย่างแม่นยำและรวดเร็ว ก่อนที่ปัญหาจะทวีความรุนแรงจนยากต่อการควบคุมและแก้ไข เพื่อให้ธุรกิจสามารถบรรลุตามเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจที่ได้วางไว้

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้นมาทั้งหมดนี้ จะเห็นได้ว่าปัญหาของยอดสินเชื่อที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายนั้น ในกรณีที่ศึกษานี้มีสาเหตุมาจากผลิตภัณฑ์ไม่น่าสนใจ และการทำตลาดเชิงรุกน้อยเกินไป ซึ่งส่งผลให้ลูกค้ามีความต้องการใช้บริการสินเชื่อจำนวนน้อย ปริมาณลูกค้าที่ขอสินเชื่อจึงมีจำนวนน้อย อัตราการอนุมัติสินเชื่อต่ำ จึงทำให้ยอดสินเชื่อต่ำ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย จึงต้องพิจารณาด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เพื่อจะได้มุ่งเน้นในการทำการตลาดเชิงรุกได้ถูกกลุ่มเป้าหมาย

ในส่วนยอดลูกหนี้สินเชื่อที่เพิ่มขึ้นนั้น ลูกหนี้บางส่วนมีโอกาสที่จะกลายเป็นลูกหนี้ NPL ได้ ซึ่งเกิดจากหลักเกณฑ์ในการพิจารณาสินเชื่อไม่มีประสิทธิภาพ ยังไม่ชัดเจน ยังไม่เป็นมาตรฐาน เพราะเป็นตัวช่วยคัดกรองลูกค้า และลดความเสี่ยง จึงต้องให้ความสำคัญในการพิจารณาปรับปรุงและพัฒนาหลักเกณฑ์ในการพิจารณาสินเชื่อให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นไป เพื่อช่วยป้องกันและแก้ปัญหาสินเชื่อที่ไม่มีคุณภาพ

บทที่ 4
การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ

จากการศึกษาเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กร โดยได้ใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์สภาพปัญหา การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น เพื่อจะได้วางแผนกำหนดกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้อง โดยการกำหนดกลยุทธ์จะแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ตามภาพที่ 4.1 ดังนี้

ภาพที่ 4.1 แสดงกลยุทธ์ 3 ระดับ ได้แก่ ระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และระดับปฏิบัติการ
ที่มา: เอกสารประกอบการเรียนวิชา Principle of Management

จากภาพที่ 4.1 แสดงให้เห็นโครงสร้างทั้ง 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) เป็นกลยุทธ์ ระดับนโยบาย ที่บอกทิศทางขององค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับธุรกิจนี้ได้อย่างไร กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy) เป็นกลยุทธ์ ที่เน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน กลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจทั้ง 3 ระดับ นั้นมีรายละเอียดของบทบาทต่อการพิจารณากำหนดเป็นแนวทางการดาเนินธุรกิจแตกต่างกันอธิบายได้ ดังนี้

4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

หมายถึงทิศทางรวมของธุรกิจซึ่งเป็นทิศทางที่ใช้อธิบายแนวทางร่วมกันในการพัฒนาธุรกิจบนพื้นฐานความหลากหลายของสายผลิตภัณฑ์และอุตสาหกรรม หรือเป็นการกำหนดทิศทางที่เป็นเอกภาพของธุรกิจโดยรวมของบริษัท เป็นการกำหนดว่า องค์กรจะมีการแข่งขันที่ดำเนินไปในทิศทางใด เป็นวิสัยทัศน์ (Vision) ที่ผู้บริหารใช้ในการกำหนดทิศทางขององค์กร อาจจะมีการกำหนดบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรที่เป็นทางการหรือไม่ก็ได้ แต่สามารถสื่อวิสัยทัศน์ ไปในแนวทางขององค์กรที่ให้บุคลากรภายในและบุคลากรภายนอกสามารถรับรู้ได้

กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) เป็นกลยุทธ์รวมขององค์กรที่จะแสดงถึงแนวทางการดำเนินธุรกิจทุกอย่างในอนาคตขององค์กรได้ และสามารถแยกได้เป็น 4 แนวทางตามลักษณะของการดำเนินธุรกิจ

4.1.1 กลยุทธ์ที่เน้นการเติบโต (Growth Strategy)

วัตถุประสงค์ ของการใช้ กลยุทธ์ ที่เน้นการเติบโตขององค์กร คือ การขยายตลาด เพิ่มส่วนแบ่งการตลาด หรือการสร้างความประหยัดต่อขนาด โดยจะใช้ในกรณี ที่วิเคราะห์ข้อมูลแล้วพบว่ากิจการมีความเข้มแข็งและองค์กรจะเพิ่มระดับการปฏิบัติงานเพื่อการขยายตัวขององค์กร ซึ่งอาจกระทำได้ในรูปแบบต่างๆ กัน ดังนี้

4.1.1.1 การมุ่งความเชี่ยวชาญ (Concentration) เป็นกลยุทธ์การเจริญเติบโต ที่มุ่งเน้นการเติบโตของผลิตภัณฑ์หรือบริการด้านเดียวภายในตลาดเดียว โดยจัดสรรทรัพยากรเดิมที่องค์กรมีอยู่เพื่อพัฒนาความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านให้เหนือกว่าคู่แข่งและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในอุตสาหกรรม ซึ่งอาจเรียกกลยุทธ์นี้ว่าการเจาะตลาดก็ได้ แบ่งออกเป็น 2 กลยุทธ์ ดังนี้

1) การรวมธุรกิจตามแนวดิ่ง (Vertical Integration) เป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับการซื้อหรือขยายธุรกิจเข้าไปสู่ธุรกิจของลูกค้าเพื่อใช้เป็นช่องทางการจัดจำหน่ายของตัวเองเรียกว่าการรวมธุรกิจไปทางข้างหน้า (Forward integration) หรือการขยายเข้าไปสู่ธุรกิจเดียวกับคู่ค้าหรือผู้ขายปัจจัยการผลิตของบริษัท เรียกว่าการรวมธุรกิจไปข้างหลัง (Backward integration) เพื่อควบคุมคุณภาพและต้นทุนการผลิต

2) การรวมธุรกิจตามแนวนอน (Horizontal Integration) เป็นกลยุทธ์การขยายตัวเจริญเติบโตโดยการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด ครอบครองตลาด ตัดคู่แข่งขันออกจากตลาดโดยการซื้อหรือควบรวมคู่แข่งหรือบริษัทอื่นภายใต้ธุรกิจเดียวกัน

4.1.1.2 การกระจายธุรกิจ (Diversification) เป็นกลยุทธ์การขยายหรือ

กระจายตัวเข้าไปในสายงานหรืออุตสาหกรรมอื่นๆ เพื่อสร้างความหลากหลายและความแตกต่างในการดำเนินงานซึ่งอาจเกี่ยวพันหรือไม่เกี่ยวพันกับสินค้าและบริการเดิมขององค์กรก็ได้ รวมทั้งเป็นการลดความเสี่ยงของธุรกิจจากการดำเนินงานในอุตสาหกรรมปัจจุบัน สามารถจำแนกเป็น 2 กลยุทธ์ ดังนี้

1) การกระจายธุรกิจแบบเกาะกลุ่ม (Concentric diversification) เป็นกลยุทธ์ การขยายตัวเข้าไปในธุรกิจหรืออุตสาหกรรมอื่นที่ยังเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับสินค้าหรือบริการเดิมกลยุทธ์นี้เหมาะสำหรับองค์กรที่มีตำแหน่งทางการแข่งขันที่เข้มแข็ง ซึ่งการใช้กลยุทธ์นี้จะสร้างผลกำไรมากกว่าการกระจายธุรกิจแบบไม่เกาะกลุ่ม

2) การกระจายธุรกิจแบบไม่เกาะกลุ่ม (Conglomerate diversification) เป็นการขยายตัวเข้าไปในธุรกิจอื่นที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสินค้าหรือบริการเดิม องค์กรควรเลือกใช้กลยุทธ์นี้ เมื่อพิจารณาพบว่าธุรกิจเดิมมีแนวโน้มการเติบโตลดลงจึงต้องมองหาธุรกิจอื่นที่มีโอกาสเติบโตมากกว่า

4.1.2 กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy)

กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ เป็นกลยุทธ์ที่มีลักษณะคงที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญใดๆ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการรักษาฐานะเดิมหรือการจำกัดการเจริญเติบโต โดยจะใช้ในกรณีที่มีแนวโน้มว่าเศรษฐกิจในอนาคตจะซบเซา บริษัทจะมุ่งเน้นการรักษาเสถียรภาพการดำเนินงาน รักษาส่วนแบ่งการตลาดและความสามารถทางการแข่งขัน เพื่อจะได้ทำกำไรได้อย่างต่อเนื่อง กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพแบ่งออกเป็น 3 กลยุทธ์ ดังนี้

4.1.2.1 กลยุทธ์การยับยั้ง (Pause) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ภายหลังจากที่องค์กรใช้กลยุทธ์การเติบโตโดยการเพิ่มหน่วยธุรกิจ ทำให้องค์กรอาจขาดทรัพยากรหรือเกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร อาทิ นโยบายรัฐบาล กฎหมายหรือข้อบังคับ รสนิยมผู้บริโภค เป็นต้น

4.1.2.2 กลยุทธ์การไม่เปลี่ยนแปลง (No change) เป็นการดำเนินการตามกลยุทธ์เดิมเนื่องจากกลยุทธ์เดิมที่วางไว้ประสบความสำเร็จด้วยดี และสภาพแวดล้อมขององค์กรไม่เปลี่ยนแปลง

4.1.2.3 กลยุทธ์การทำกำไร (Profit) เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรพยายามลดค่าใช้จ่ายต่างๆ เช่น ค่าใช้จ่ายด้านการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ เพื่อทำให้กำไรขององค์กรสูงขึ้น เงินปันผลของผู้ถือหุ้นสูงขึ้นในระยะสั้น แต่การเติบโตในระยะยาวหยุดชะงัก

4.1.3 กลยุทธการหดตัว (Retrenchment Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่ลดการดำเนินงานองค์กรเพื่อป้องกันตัวในกรณีที่องค์กรอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงผันผวนมาก มีภัยคุกคามจากคู่แข่งรุนแรง เสียเปรียบทางการแข่งขัน ประสบปัญหาทางด้านการเงินหรือสภาพคล่อง สำหรับกลยุทธ์การหดตัวนี้อาจเลือกวิธีดำเนินการได้หลายรูปแบบกลยุทธ์ย่อย ดังนี้

4.1.3.1 กลยุทธ์การฟื้นฟู (Turnaround) จะถูกใช้เพื่อพลิกสถานการณ์ ที่เลวร้ายของธุรกิจให้กลับมาทำกำไรได้ใหม่ ในกรณี ที่บริษัทมีผลการดำเนินงานที่ไม่ดีนักแต่ยังไม่ถึงจุดวิกฤติ โดยกลยุทธ์นี้ จะเน้นการลดต้นทุนและการเพิ่มรายได้ เช่น การปรับราคาสินค้าและบริการเพิ่มขึ้น การยกเลิกผลิตภัณฑ์ หรือบริการบางอย่างที่ไม่ทำกำไร การปรับปรุงโครงสร้างหรือลดเงินเดือนสวัสดิการของผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น

4.1.3.2 กลยุทธ์การเก็บเกี่ยว (Harvesting) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในกรณีที่องค์กรอยู่ในภาวะตกต่ำ โดยผู้บริหารจะใช้นโยบายการลงทุนน้อย ทำกำไรระยะสั้นให้ได้สูงที่สุดและพยายามให้มีเงินสดจากการดำเนินงานมากที่สุด โดยมีแผนเพื่อขายกิจการหรือเลิกกิจการในระยะยาว

4.1.3.3 กลยุทธ์การไม่ลงทุน (Divestiture) เป็นกลยุทธ์ที่องค์การจะไม่พิจารณาลงทุนเพิ่มหรือกำจัดหน่วยธุรกิจที่ไม่ทำกำไร หรือเป็นหน่วยธุรกิจที่ไม่มีผลต่อการบรรลุเป้าหมายในระยะยาวขององค์การ

4.1.3.4 กลยุทธ์การเลิกกิจการ (Liquidation) เป็นการทำให้ธุรกิจสิ้นสุดลง หรือการขายทรัพย์สินที่มีอยู่ กรณีที่ธุรกิจมีปัญหาด้านฐานะทางการเงินอย่างรุนแรงหรือไม่มีโอกาสทางธุรกิจในอนาคต

4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ คือ การกำหนดแนวทางในการแข่งขันของธุรกิจในแต่ละอุตสาหกรรม หรืออาจจะเรียกได้ว่าเป็นกลยุทธ์ในการแข่งขัน (Competitive strategy) ถูกกำหนดและวางแผนโดยผู้บริหารระดับกลางหรือผู้บริหารหน่วยธุรกิจ เพื่อสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน สามารถชนะคู่แข่งขันในอุตสาหกรรมนั้นๆ และเพื่อให้หน่วยธุรกิจของตนสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้อง และเป็นไปในทิศทางเดียวกับภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) เป็นกลยุทธ์ระดับที่สองขององค์กรซึ่งสามารถที่จะแยกพิจารณาได้ 3 แนวทาง ดังนี้

4.2.1 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) เป็นกลยุทธ์ขององค์กรที่มีตลาดเป้าหมายกว้าง โดยการสร้างประสิทธิ ภาพในการดำเนินงาน ในขณะเดียวกันก็มุ่งเน้นการเสนอสินค้าและบริการด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่งขัน ทำให้องค์กรมีกำไรสูงขึ้นและสามารถอยู่รอดได้ในสถานการณ์ที่การแข่งขันรุนแรงได้ กลยุทธ์นี้จะเป็นกลยุทธ์ ที่หลีกเลี่ยงการดำเนินการของธุรกิจที่จะก่อให้เกิดต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้น

4.2.2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Differentiation Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เสนอผลิตภัณฑ์ที่ดีกว่า ให้กับผู้รับบริการ โดยการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ตนเองให้มีลักษณะที่โดดเด่นแตกต่างจากขององค์กรอื่น สำหรับความแตกต่างในเชิงการแข่งขันมีประเด็นสำคัญที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึง ได้แก่ ความแตกต่างด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ ด้านการอำนวยความสะดวกคุณภาพและบริการ ด้านภาพลักษณ์ และชื่อเสียงของกิจการ ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี ด้านการผลิต เป็นต้น ความแตกต่างเหล่านี้ แม้ว่าอาจทำให้สินค้าและบริการมีราคาสูงกว่าคู่แข่งขัน แต่ก็ยังสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้ เนื่องจากลูกค้าเชื่อมั่นในคุณภาพหรือคุณค่าที่ได้รับ ตัวอย่างของกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

4.2.3 กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการตอบสนองตลาดเฉพาะส่วน (Focus Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการเจาะตลาดกับลูกค้าเฉพาะหรือผู้รับบริการในบางกลุ่มที่มีความต้องการพิเศษ (Niche Market) องค์กรต้องสามารถออกแบบสินค้าและบริการให้เหมาะสมกับตลาดเป้าหมายที่เลือกเพื่อสร้างความพึงพอใจในตลาดนั้นมากกว่าคู่แข่งขัน องค์กรที่เลือกใช้กลยุทธ์นี้ ต้องไม่พยายามสร้างความแตกต่างให้ เกิดขึ้นในหลายตลาดแต่ควรมุ่งเน้นเฉพาะตลาดเดียวเท่านั้นเมื่อองค์กรมีความชำนาญมากขึ้นจึงค่อยขยายการดำเนินงานไปสู่ตลาดอื่นต่อไป โดยทั่วไปกลยุทธ์ การมุ่งเน้นตอบสนองเฉพาะกลุ่มจะพิจารณาจากกลุ่มของลูกค้าที่น่าสนใจ ลักษณะตลาดที่ธุรกิจสามารถดึงส่วนแบ่งมาจากคู่แข่งขันและมี การแบ่งส่วนของตลาดสินค้าอย่างชัดเจน อย่างไรก็ตาม กลยุทธ์นี้ไม่เหมาะกับองค์กรที่มีประสบการณ์ในการดำเนินงานน้อย มีเงินทุนต่ำ และเป็นองค์กรขนาดเล็ก

4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)

เป็นกลยุทธ์การดำเนินงานระดับปฏิบัติการในแต่ละกิจกรรมหลัก เช่น การผลิต การตลาด การบริหารบุคคล และการเงิน ที่ถูกกำหนดขึ้นมาโดยหัวหน้าหน่วยงานตามหน้าที่ทางธุรกิจเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ การกำหนดกลยุทธ์ระดับนี้จะมีการรวมรวมข้อมูลจากภายในหน่วยงานและสิ่งแวดล้อมภายนอก เพื่อให้ได้กลยุทธ์ที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจงตามหน้าที่ทางธุรกิจ ตัวอย่างกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ ได้แก่

4.3.1 กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategy)

จะมุ่งไปที่ความต้องการของลูกค้านำเสนอสินค้าและบริการที่ตอบสนองความพอใจของลูกค้าได้อย่างเต็มที่ โดยการใช้กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ ราคา การจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการขาย หรือที่เรียกว่ากลยุทธ์ 4Ps แบบผสมผสานกันเพื่อให้สนองความต้องการของตลาดเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.3.2 กลยุทธ์ด้านการผลิต (Production/ Operation Strategy)

จะเกี่ยวข้องกับการได้มาของวัตถุดิบ การพัฒนากระบวนการผลิต การผลิตสินค้า สินค้าคงคลัง เพื่อตอบสนองและสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับธุรกิจ โดยการผลิตสินค้าหรือการให้บริการที่มีคุณภาพ หรือปรับปรุงกระบวนการภายในให้มี ต้นทุนที่ต่ำ

4.3.3 กลยุทธ์ด้านการเงิน (Finance Strategy)

คือการสนับสนุนกลยุทธ์ระดับธุรกิจโดยการจัดหาทรัพยากร การเงิน การวิเคราะห์ต้นทุนและกำไร การจัดการทรัพย์สิน รวมถึงการบริหารภาษี

4.3.4 กลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล (Human Resource Strategy)

หลักในการกำหนดกลยุทธ์จะต้องคำนึงถึงหน้าที่ในการจัดการทรัพยากรบุคคล ได้แก่ การใช้ทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุด การพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กรให้มีความพร้อมและมีความสามารถตรงกับความต้องการขององค์กร ใช้วิธีการจูงใจพนักงานในองค์กรให้ปฏิบัติงานเป็นไปตามความต้องการขององค์กรและมุ่งเน้นการสร้างขวัญและกำลังใจให้พนักงานในองค์กร

4.3.4 กลยุทธ์ด้านการวิจัยและพัฒนา (R&D Strategy)

เป็นการคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือเพื่อเป็นการปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์และกระบวนการปัจจุบันให้ดีขึ้น

4.4 แนวทางการกำหนดกลยุทธ์สำหรับบริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด

จากการศึกษาสภาพปัญหา ของบริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด พบว่า ยอดสินเชื่อในปี 2557 – 2558 ยังไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด และสินเชื่อธุรกิจมียอดหนี้ที่มีปัญหาเป็นสัดส่วนที่สูงมาก รวมถึงได้วิเคราะห์สาเหตุและความเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น ดังนั้น บริษัทจึงควรกำหนดกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจให้ชัดเจน เพื่อกระตุ้นยอดสินเชื่อเพื่อธุรกิจในสูงขึ้นและเป็นไปตามเป้าหมาย แต่ในขณะเดียวกันต้องควบคุมคุณภาพลูกหนี้ให้เป็นลูกหนี้ปกติ เพื่อสามารถทำกำไรและเติบโตได้อย่างยั่งยืน ดังนี้

4.4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

กลยุทธ์ที่เลือกใช้ คือ กลยุทธ์การเติบโตที่มุ่งเน้นการเติบโต (Growth Strategy) ทำได้โดยด้วยวิธีการต่อไปนี้

4.4.1.1 กลยุทธ์การเจาะตลาด (Market Penetration Strategy) คือ การเพิ่มยอดขายโดยการเติบโตจากผลิตภัณฑ์เดิมในตลาดเดิม อยู่โดยมุ่งที่จะเพิ่มสัดส่วนครองตลาดให้สูงขึ้นโดยส่งเสริมให้ลูกค้าในปัจจุบันใช้ผลิตภัณฑ์ของเราให้มากขึ้นกว่าเดิม

1) ต่อยอดกลุ่มลูกค้าเก่า ที่มีประวัติการผ่อนชำระที่เรียบร้อย เสนอเพิ่มวงเงินสินเชื่อให้ตรงตามวัตถุประสงค์ของลูกค้า

2) รักษาความสัมพันธ์กับลูกค้ากลุ่มที่มีประวัติดี ทำการเก็บข้อมูลความต้องการของลูกค้า เพื่อออกแบบผลิตภัณฑ์ให้ตอบสนองความต้องการ

4.1.1.2 กลยุทธ์การพัฒนาตลาด (Market Development Strategy) คือ การเพิ่มยอดขายจากผลิตภัณฑ์เดิมในตลาดใหม่ ทำได้จากการขยายกลุ่มลูกค้าใหม่

1) กำหนดให้แผนกพัฒนาธุรกิจสินเชื่อ ต้องขยายตลาดกลุ่มลูกค้าจากกลุ่มเดิมที่อยู่ในบริเวณพื้นที่ใกล้เคียง หรือเป็นลูกค้าที่แนะนำจากคนรู้จัก ต้องทำการตลาดเชิงรุกมากขึ้น

2) กำหนดเป้าหมายยอดสินเชื่อเพื่อธุรกิจให้ชัดเจนและมีค่าตอบแทนที่เป็นแรงจูงใจในการทำให้ได้ตามป้าหมาย เช่น กำหนดเป้าหมายว่าต้องปล่อยสินเชื่อเพื่อธุรกิจ ไม่ต่ำกว่า 20 ล้านบาทต่อเดือน หากทำได้ตามเป้าหมาย ก็จะได้เงินรางวัล เป็นต้น

4.4.1.3 กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development Strategy)

คือ การเพิ่มยอดขายจากการขายผลิตภัณฑ์ใหม่ในตลาดเดิม ซึ่งก็คือ การออกผลิตภัณฑ์ใหม่ในตลาดที่เราให้บริการอยู่แล้ว

- ร่วมกันวางแผนนโยบายทิศทางการปล่อยสินเชื่อ

- กำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายให้ชัดเจน เพื่อวางแผนออกผลิตภัณฑ์ให้ตรงความต้องการ และพัฒนาหลักเกณฑ์ในการพิจารณาเพื่อลดความเสี่ยงในการเกิดหนี้ NPL

4.4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

กลยุทธ์ที่เลือกใช้ คือ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Differentiation Strategy) ทำได้โดยด้วยวิธีการต่อไปนี้

4.4.2.1 Product Differentiation เป็นกลยุทธ์ที่สร้างจุดขายของผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ให้ตอบสนองความต้องการกับลูกค้าเป้าหมาย

- พัฒนาผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างจากคู่แข่ง โดยคู่แข่งยังไม่สามารถสนองความต้องการของลูกค้าได้ เช่น กลุ่มลูกค้าที่เพิ่งเริ่มประกอบกิจการ (Start Up) ซึ่งปัจจุบันมีจำนวนเพิ่มขึ้น และยังไม่สามารถขอสินเชื่อจากธนาคารพาณิชย์ หรือบริษัทผู้ให้บริการสินเชื่ออื่นๆ ได้ เนื่องจากยังไม่มีประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจ

ตารางที่ 4.1 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของผลิตภัณฑ์สินเชื่อเพื่อธุรกิจของบริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด กับคู่แข่ง

ผลิตภัณฑ์ สินเชื่อเพื่อธุรกิจ	**ลักษณะผลิตภัณฑ์ของคู่แข่ง**	**ผลิตภัณฑ์ของ บริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด**
สินเชื่อสนับสนุนโครงการ (Project Financing)	- ผู้กู้ต้องเป็นลูกค้าเก่าที่เคยใช้บริการสินเชื่อกับบริษัท มีประวัติการติดต่อที่ดี - มีประสบการณ์ธุรกิจไม่ต่ำกว่า 2 ปี	- ผู้กู้ เป็นลูกค้ารายใหม่ก็ได้ พิจารณาความสามารถในการดำเนินงานที่ผ่านมาประกอบ - มีประสบการณ์ในธุรกิจ ไม่จำเป็นต้องถึง 2 ปี
	- ต้องการเงินทุนในการรับจ้างงานกับหน่วยงานราชการ หน่วยงานรัฐวิสาหกิจ สถาบันการศึกษาหรือหน่วยงานเอกชนขนาดใหญ่	- ต้องการเงินทุนในการรับจ้างงานกับหน่วยงานราชการ หน่วยงานรัฐวิสาหกิจ สถาบันการศึกษาหรือหน่วยงานเอกชนขนาดใหญ่
	- ต้องโอนสิทธิเรียกร้องในการรับเงินให้บริษัทก่อน	- ไม่จำเป็นต้องโอนสิทธิเรียกร้องในการรับเงินให้บริษัทก่อน เพราะบางหน่วยงานมีข้อจำกัด ห้ามโอนสิทธิรับเงิน แต่จะใช้วิธีมอบอำนาจในการเบิกเงินจากบัญชีของลูกค้าที่รายได้จากโครงการเข้าบัญชี
	- วงเงิน 70%-100%	- ไม่กำหนดวงเงิน ขึ้นอยู่กับความต้องการของลูกค้า แต่ไม่เกิน 100% ของมูลค่าโครงการ

ตารางที่ 4.1 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของผลิตภัณฑ์สินเชื่อเพื่อธุรกิจของบริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด กับคู่แข่ง (ต่อ)

ผลิตภัณฑ์ สินเชื่อเพื่อธุรกิจ	ลักษณะผลิตภัณฑ์ของคู่แข่ง	ผลิตภัณฑ์ของ บริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด
สินเชื่อเพื่อชำระค่าสินค้าให้กับ Supplier (Trade Financing)	- ผู้กู้ต้องเป็นลูกค้าเก่าที่เคยใช้บริการสินเชื่อกับบริษัท มีประวัติการติดต่อที่ดี - มีประสบการณ์ธุรกิจไม่ต่ำกว่า 2 ปี	- ผู้กู้ เป็นลูกค้ารายใหม่ก็ได้ พิจารณาความสามารถในการดำเนินงานที่ผ่านมาประกอบ - มีประสบการณ์ในธุรกิจ ไม่จำเป็นต้องถึง 2 ปี
	- ต้องการเงินทุนในการจัดหาสินค้าเพื่อทำการส่งมอบให้กับหน่วยงานราชการ หน่วยงานรัฐวิสาหกิจ สถาบันการศึกษา หรือหน่วยงานเอกชนขนาดใหญ่	- ต้องการเงินทุนในการจัดหาสินค้า เพื่อขายให้แก่คู่ค้า ไม่จำกัดแค่กับหน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ หรือเอกชนขนาดใหญ่
	- ต้องโอนสิทธิเรียกร้องในการรับเงินให้บริษัทก่อน	- ไม่จำเป็นต้องโอนสิทธิเรียกร้องในการรับเงินให้บริษัทก่อน เพื่อความสะดวก ใช้วิธีมอบอำนาจในการเบิกเงินจากบัญชีของลูกค้าที่รายได้จากโครงการเข้าบัญชี
	- วงเงิน 70%-100%	- ไม่กำหนดวงเงิน ขึ้นอยู่กับความต้องการของลูกค้า แต่ไม่เกิน 100% ของค่าสินค้าที่ต้องชำระแก่ Supplier
สินเชื่อสนับสนุนผู้ประกอบการรายใหม่ (Start-up)	- มีไอเดียธุรกิจ - มีช่องทางขาย - มีแผนธุรกิจ	- มีแค่ไอเดียธุรกิจ ก็สามารถนำมาเสนอได้ บริษัท จะช่วยเป็นที่ปรึกษาการทำธุรกิจ รวมไปถึงการสนับสนุนเงินทุน ทั้งในรูปแบบให้สินเชื่อ หรือเป็นผู้ร่วมลงทุน

จากตารางที่ 4.1 แสดงความแตกต่างของผลิตภัณฑ์สินเชื่อเพื่อธุรกิจของบริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด กับคู่แข่ง จะเห็นได้ว่า บริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด ได้พัฒนาผลิตภัณฑ์สินเชื่อเพื่อธุรกิจจากที่คู่แข่งมีข้อจำกัดต่างๆ ให้ลดข้อจำกัดลง สามารถขยายกลุ่มลูกค้าได้กว้างขึ้น ทำให้ผลิตภัณฑ์มีความน่าสนใจมากขึ้น และคู่แข่งลอกเลียนแบบได้ยาก เนื่องจากคู่แข่งที่อยู่ในอุตสาหกรรมมาก่อนมีการลงทุนเกี่ยวกับระบบงาน ขั้นตอนการปฏิบัติงานตามหลักเกณฑ์ที่มีอยู่เดิมแล้ว อาจต้องมีค่าใช้จ่ายหากต้องเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขลักษณะผลิตภัณฑ์ เพราะต้องปรับกระบวนการทำงานใหม่ให้สอดคล้องกับลักษณะผลิตภัณฑ์

4.4.2.2 Customer Satisfaction เป็นกลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า ให้ความสำคัญกับคุณภาพการบริการ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด มีกลยุทธ์ ดังนี้

- สามารถแจ้งผลการพิจารณาเบื้องต้นได้รวดเร็วกว่าคู่แข่ง คือ ถ้าลูกค้าที่สนใจขอสินเชื่อ สามารถสัมภาษณ์ข้อมูลลูกค้า และประเมินผลการพิจารณาเบื้องต้นและแจ้งผลลูกค้าได้ทันที และให้คำแนะนำได้ว่าหากคุณสมบัติข้อใดไม่เป็นไปตามเกณฑ์ ลูกค้าควรปรับปรุงอย่างไร หรือหากคุณสมบัติผ่านเกณฑ์ต้องเตรียมเอกสารอะไรบ้าง และมีขั้นตอนต่อไปอย่างไร

- ต้องเข้าใจความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า สามารถให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษาด้านการเงิน การลงทุน การวางแผนการเงินของธุรกิจ เสมือนเป็นผู้ช่วยส่วนตัว เพื่อสนับสนุนให้ธุรกิจของลูกค้าขยายตัว และมีโอกาสกลับมาใช้บริการกับบริษัทอีกในอนาคต

- คอยติดตามผลการดำเนินงานของลูกค้า การเสนอแนวทางและให้คำปรึกษาในกรณีที่ลูกค้าประสบปัญหาทางการเงิน ไม่สามารถชำระหนี้ได้ตามเงื่อนไข อาจเสนอเปลี่ยนแปลงปรับลดเงื่อนไขการผ่อนชำระ เพื่อแบ่งเบาภาระลูกค้าในช่วงที่ประสบปัญหา ก่อนที่ลูกค้าจะกลายเป็นลูกหนี้ที่มีปัญหา NPL

- ต้องรอบรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อธุรกิจของลูกค้า และสื่อสารข้อมูลที่เป็นประโยชน์ให้กับลูกค้า เช่น รู้ว่าจะมีการปรับราคาสินค้าขึ้น แจ้งให้ลูกค้าทราบและสอบถามความต้องการของลูกค้าว่าต้องการเงินทุนเพิ่มเติมเพื่อนำไปซื้อสินค้าก่อนราคาจะปรับขึ้นหรือไม่ แนวโน้มเศรษฐกิจเป็นอย่างไร ทิศทางตลาดเป็นอย่างไร เป็นข้อมูลให้ลูกค้าตัดสินใจสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าและสร้างความสัมพันธ์ที่ดี

4.4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)

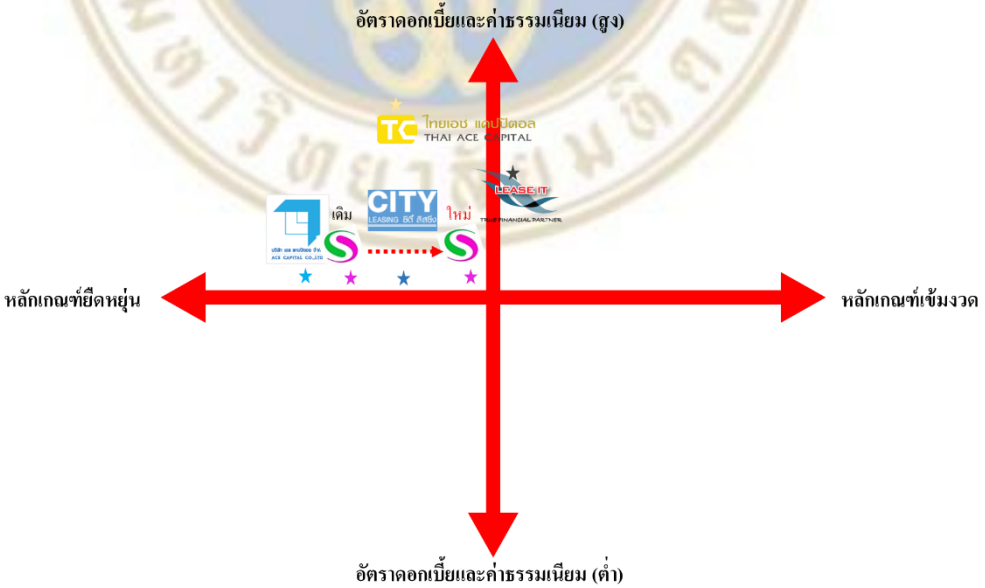
การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการของบริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด ต้องมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กรและระดับธุรกิจ เพื่อให้บริษัทดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยมีรายละเอียดของกลยุทธ์ ดังนี้

4.4.3.1 กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategy) จากการที่บริษัทได้กำหนดกลยุทธ์ในการเติบโต โดยการเพิ่มยอดสินเชื่อในกลุ่มลูกค้าเก่าที่มีประวัติดี การขยายกลุ่มลูกค้าใหม่ โดยทำการตลาดเชิงรุก พัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความแตกต่างและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เหนือกว่าคู่แข่ง ตลอดจนสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าที่ใช้บริการอย่างสูงสุด ดังนั้นบริษัทจึงควรมีการดำเนินกลยุทธ์ ดังนี้

- กำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายให้ชัดเจน เพื่อเป็นการสร้างความชัดเจนว่าบริษัทจะมุ่งเน้นกลุ่มลูกค้าแบบไหน โดยกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย คือ ลูกค้าบุคคลธรรมดา หรือนิติบุคคลผู้ประกอบธุรกิจ หรือผู้สนใจเริ่มต้นประกอบธุรกิจ (ไม่จำเป็นต้องมีประสบการณ์) มีทรัพย์สินเสนอเป็นหลักประกันประเภทที่ดินเปล่า บ้าน อาคาร โรงงาน รถยนต์ เครื่องจักร หรือสัญญาจ้างโครงการ มีความต้องการสินเชื่อเพื่อลงทุนในธุรกิจ ไม่สามารถเข้าถึงแหล่งสินเชื่อจากสถาบันการเงินอื่น

- การวางตำแหน่งทางการตลาด เพื่อกำหนดตำแหน่งในตลาดว่าบริษัทจะนำเสนอจุดแข็งด้านใด เพราะปัจจุบันบริษัทมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายมาก หากเทียบกับจำนวนบุคลากร ซึ่งแต่ละผลิตภัณฑ์ ก็มีลักษณะการปฏิบัติงานก็มีรายละเอียดที่แตกต่างกัน จะทำให้ประสิทธิภาพการทำงานต่ำ เพราะไม่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

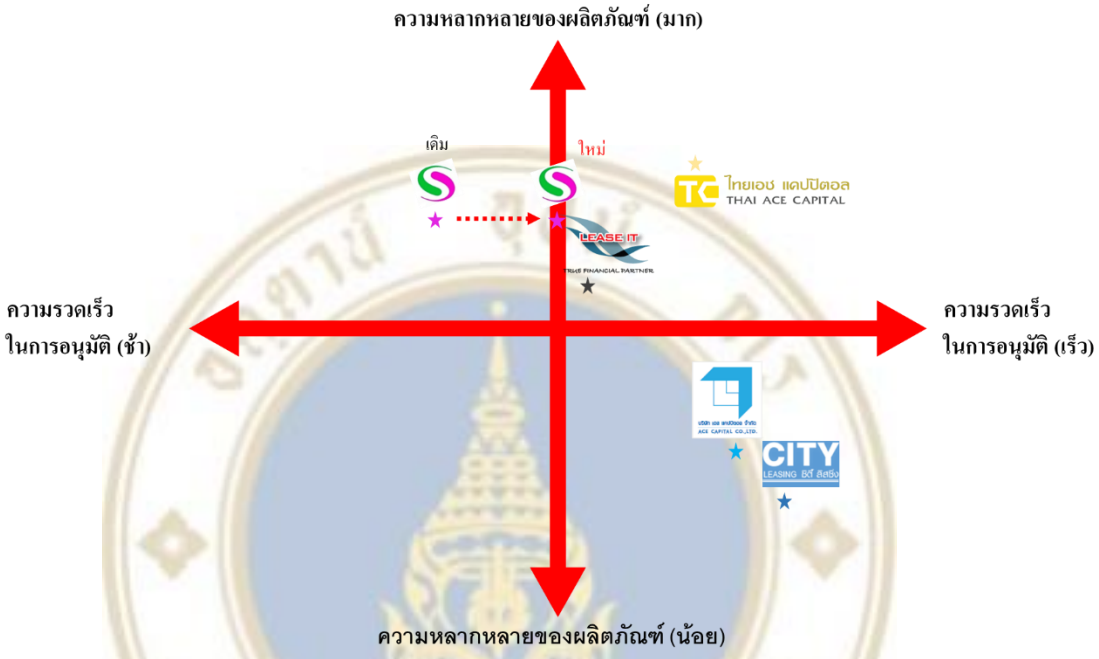
จากการวิเคราะห์เพื่อหาตำแหน่งของแบรนด์โดยใช้เครื่องมือ Perceptual Map ที่ได้กล่าวในบทที่ 2 จึงได้นำมากำหนดตำแหน่งของแบรนด์ใหม่ ดังนี้



ภาพที่ 4.2 แสดงการวางตำแหน่งทางการตลาดด้านอัตราดอกเบี้ยและค่าธรรมเนียมกับหลักเกณฑ์การพิจารณา

ที่มา: จัดทำ Perceptual Map โดยผู้เขียนสารนิพนธ์

จากภาพที่ 4.2 แสดงการวางตำแหน่งทางการตลาดใหม่ของบริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด คือมีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการพิจารณาให้ชัดเจนขึ้น เพื่อเป็นการลดปัญหาลูกหนี้ที่ไม่มีคุณภาพ จะสามารถคัดลูกค้าที่มีคุณสมบัติเป็นลูกหนี้ที่มีคุณภาพได้มากขึ้น แต่อัตราดอกเบี้ยไม่สามารถปรับเปลี่ยนได้ เนื่องจากเรียกเก็บดอกเบี้ยในอัตราสูงสุดตามที่กฎหมายกำหนดแล้ว คือ ร้อยละ 15 ต่อปี



ภาพที่ 4.3 แสดงการวางตำแหน่งทางการตลาดด้านความหลักหลายของผลิตภัณฑ์กับความรวดเร็วในการอนุมัติ

ที่มา: จัดทำ Perceptual Map โดยผู้เขียนสารนิพนธ์

จากภาพที่ 4.3 แสดงการวางตำแหน่งทางการตลาดใหม่ของบริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด คือ ปรับระยะเวลาในการอนุมัติให้มีความรวดเร็วขึ้น อย่างน้อยก็สามารถแจ้งผลในการพิจารณาเบื้องต้นให้ลูกค้าทราบได้ทันทีหลังจากสัมภาษณ์ข้อมูลลูกค้าเสร็จ ผลิตภัณฑ์บางประเภทที่ไม่ตรงความต้องการของลูกค้าส่วนใหญ่อาจต้องพิจารณายกเลิก แล้วพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีความน่าสนใจ ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากกว่ามาแทน ดังที่ได้เสนอไปแล้วในกลยุทธ์ระดับธุรกิจ

- การกำหนดเป้าหมายการปล่อยสินเชื่อ ในปี 2559 บริษัทสบายใจ แคปปิตอล จำกัด กำหนดเป้าหมายยอดสินเชื่อทุกผลิตภัณฑ์อยู่ที่ 250 ล้านบาท ดังนั้น จึงนำมากำหนดเป้าหมายการปล่อยสินเชื่อรายเดือน ให้มีความชัดเจนและผลักดันให้เป้าหมายเป็นจริงได้

มากขึ้น จึงกำหนดเป้าหมายในส่วนสินเชื่อเพื่อธุรกิจ เดือนละ 20 ล้านบาท เพื่อกระตุ้นในการเพิ่มยอดสินเชื่อ และทำให้ทราบกำหนดเวลา ต้องทำงานแข่งกับเวลา เพื่อบรรลุเป้าหมาย ที่มุ่งเน้นกลุ่มลูกค้าธุรกิจ ผลิตภัณฑ์สินเชื่อธุรกิจ เพราะมีความต้องการมาก วงเงินที่เหมาะสม อยู่ระหว่าง 5 – 10 ล้านบาท โดยบริษัทได้รับรายได้จากอัตราดอกเบี้ยและค่าธรรมเนียมค่อนข้างสูง

- การเจาะตลาด

เจ้าหน้าที่ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ ต้องดูแลความสัมพันธ์ลูกค้าเก่าที่มีประวัติการผ่อนชำระได้เรียบร้อยตามเงื่อนไข นำเสนอผลิตภัณฑ์อื่นๆ ที่เหมาะสมกับลูกค้า หรือเพิ่มวงเงินในผลิตภัณฑ์เดิมที่เคยใช้บริการอยู่แล้ว หากมีการติดตามลูกค้าเก่าสม่ำเสมอ ยังช่วยลดปัญหาที่ลูกค้าจะผิดนัดชำระหนี้ได้อีกทางด้วย

- การขยายตลาด

เจ้าหน้าที่ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ ต้องทำการตลาดเชิงรุก ในการขยายฐานลูกค้าใหม่ ทั้งผู้ประกอบธุรกิจที่มีประสบการณ์มานาน และผู้ประกอบการหน้าใหม่ โดยสามารถหาข้อมูลติดต่อได้จากกรมพัฒนาธุรกิจการค้า หรือหน่วยงานส่งเสริมผู้ประกอบการ SMEs แล้วเสนอผลิตภัณฑ์สินเชื่อแก่ลูกค้าผู้ประกอบการทางโทรศัพท์ การนัดหมายไปเยี่ยมชมกิจการเพื่อเสนอผลิตภัณฑ์สินเชื่อที่เหมาะสมกับลูกค้าแต่ละราย การเข้าร่วมงานอบรมเสวนาผู้ประกอบการธุรกิจต่างๆ เพื่อเพิ่มโอกาสขยายฐานลูกค้า และทำให้ลูกค้ารู้จักบริษัทมากขึ้น

การรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับ Supplier และ Buyer ของลูกค้าที่ขอสินเชื่อ เพื่อเสนอขายผลิตภัณฑ์สินเชื่อ เป็นการต่อยอดขยายฐานลูกค้าได้มากขึ้น

การออกบูธ ในงานมหกรรมทางการเงิน การลงทุน สำหรับผู้ประกอบการ SMEs เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์ข้อมูลผลิตภัณฑ์ของบริษัท ทำให้ลูกค้ารู้จักบริษัทมากยิ่งขึ้น

- การทำ Viral Marketing คือ เทคนิคการตลาดที่ใช้สื่อโซเชียลมีเดียที่เรารู้จักกันและใช้กันอย่างแพร่หลาย เช่น เฟซบุ๊ก ทวิตเตอร์ อินสตาแกรม บล็อก เป็นต้น มาเป็นสื่อในการช่วยสร้างกระแส เพื่อทำให้ผู้คนรู้จักแบรนด์สินค้าและบริการนั้นๆ มากขึ้น โดยมีจุดเด่นคือการเข้าถึงง่ายและรวดเร็วมากกว่าสื่ออื่น หากการตลาดทำได้ถูกใจแล้วจะส่งผลให้มียอดการแชร์ สินค้าหรือบริการนั้นๆ ถูกส่งต่อพูดถึงกันอย่างกว้างขวาง บริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด จะจัดทำคลิปโฆษณาที่ออกแบบอย่างสร้างสรรค์ น่าสนใจ มีนวัตกรรม สื่อถึงผลิตภัณฑ์และบริการที่แตกต่างของบริษัท โดยเผยแพร่ในสื่อสังคมที่ได้รับความนิยม คือ เฟซบุ๊ค จะทำให้บริษัทเป็นที่รู้จักในวงกว้างมากขึ้น และเพิ่มปริมาณลูกค้าที่มีความสนใจในผลิตภัณฑ์สินเชื่อของบริษัทมากขึ้น

- การพัฒนาผลิตภัณฑ์ เจ้าหน้าที่ฝ่ายวิเคราะห์สินเชื่อและฝ่ายพัฒนาธุรกิจต้องทำงานประสานกัน โดยมีกระบวนการ ดังนี้

ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ ต้องทำการศึกษาตลาด ทำแบบสอบถาม สัมภาษณ์ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยหาข้อมูลจากฐานข้อมูลกรมพัฒนาธุรกิจการค้า เลือกผู้ประกอบการในเขต จ.ปทุมธานี เน้นผู้ประกอบการธุรกิจที่อายุกิจการไม่เกิน 5 ปี และธุรกิจกำลังเติบโต โดยพิจารณาได้จากรายงานงบการเงิน เพราะเป็นกลุ่มที่ยังมีความต้องการสินเชื่อสูง เพื่อทราบข้อมูลความต้องการของลูกค้า นำข้อมูลที่ได้มาเสนอแนะและหารือร่วมกับฝ่ายวิเคราะห์สินเชื่อ

ฝ่ายวิเคราะห์สินเชื่อ ต้องทำการทบทวนหลักเกณฑ์ในการอนุมัติ โดยนำข้อมูลประวัติการผ่อนชำระของลูกค้าเก่ามาพิจารณา หากลูกค้ารายใดมีปัญหาในการชำระหนี้ล่าช้า หรือผิดนัดชำระหนี้ ให้นำแฟ้มข้อมูลมาตรวจสอบว่า สาเหตุที่ลูกค้ามีปัญหาในการชำระหนี้เกิดจากการการพิจารณาสินเชื่อแบบยืดหยุ่นมากไปหรือไม่ เพราะสาเหตุใด ฝ่ายวิเคราะห์สินเชื่อต้องจัดลำดับสาเหตุของการเป็นหนี้ที่มีปัญหา และต้องปรับหลักเกณฑ์การพิจารณาเพื่อคัดกรองลูกค้าที่มีคุณภาพมากขึ้น เช่น ลูกค้าที่เคยมีประวัติข้อมูลเครดิตบูโร ชำระหนี้ล่าช้า มักจะเป็นลูกหนี้ที่มีปัญหา ฝ่ายวิเคราะห์สินเชื่อ ก็ต้องกำหนดคุณสมบัติของผู้กู้เรื่องประวัติเครดิตบูโร ต้องไม่เคยมีประวัติค้างชำระในรอบ 6 เดือนที่ผ่านมา เป็นต้น

การประชุมหารือร่วมกันระหว่างฝ่ายพัฒนาธุรกิจและฝ่ายวิเคราะห์สินเชื่อ เพื่อเป็นการขยายโอกาสทางธุรกิจจากข้อมูลด้านการตลาดที่ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ ได้ทำการสำรวจและศึกษามา เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์เดิมที่มีอยู่แล้วให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าใหม่ได้มากขึ้น ขณะเดียวกันฝ่ายวิเคราะห์สินเชื่อต้องกำหนดหลักเกณฑ์ในการพิจารณาอนุมัติที่รัดกุมควบคู่กับผลิตภัณฑ์ใหม่นั้นๆ ช่วยป้องกันความเสี่ยง ในการอนุมัติสินเชื่อ

- การพัฒนาการบริการ นอกจากการเพิ่มยอดสินเชื่อธุรกิจ เพื่อการเติบโตของบริษัทแล้ว ยังต้องมีการพัฒนาคุณภาพการบริการให้มีความแตกต่าง สร้างความประทับใจแก่ลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าเก่าที่ดี ยังคงใช้บริการอย่างต่อเนื่อง และสามารถแนะนำให้ลูกค้ารายอื่นเข้ามาใช้บริการกับบริษัทเพิ่มได้อีกทางหนึ่งด้วย ส่วนลูกค้ามุ่งหวัง หากได้รับบริการที่แตกต่าง คือ ให้คำแนะนำ เป็นที่ปรึกษาในการทำธุรกิจ เป็นผู้สนับสนุนเงินทุน บริษัทมีส่วนร่วมในธุรกิจตั้งแต่เริ่มต้น จนสามารถเติบโตไปด้วยกัน ก็จะช่วยสร้าง Brand Loyalty

พนักงานพัฒนาธุรกิจ ต้องแจ้งผลการพิจารณาเบื้องต้นได้รวดเร็วกว่าคู่แข่ง ถ้าลูกค้าที่สนใจขอสินเชื่อ สามารถสัมภาษณ์ข้อมูลลูกค้า และประเมินผลการพิจารณาเบื้องต้นและแจ้งผลลูกค้าได้ทันที และให้คำแนะนำได้ว่าหากคุณสมบัติข้อใดไม่เป็นไปตามเกณฑ์

ลูกค้าควรปรับปรุงอย่างไร หรือหากคุณสมบัติผ่านเกณฑ์ต้องเตรียมเอกสารอะไรบ้าง และมีขั้นตอนต่อไปอย่างไร

พนักงานพัฒนาธุรกิจต้องเข้าใจความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า สามารถให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษาด้านการเงิน การลงทุน การวางแผนการเงินของธุรกิจ เสมือนเป็นผู้ช่วยส่วนตัว เพื่อสนับสนุนให้ธุรกิจของลูกค้าขยายตัว และมีโอกาสกลับมาใช้บริการกับบริษัทอีกในอนาคต

พนักงานพัฒนาธุรกิจต้องติดตามผลการดำเนินงานของลูกค้า การเสนอแนวทางและให้คำปรึกษาในกรณีที่ลูกค้าประสบปัญหาทางการเงิน ทำงานประสานกับพนักงานติดตามหนี้เพื่อตรวจสอบประวัติการชำระหนี้ของลูกค้าที่ดูแลสม่ำเสมอ หากทราบว่าลูกค้าไม่สามารถชำระหนี้ได้ตามเงื่อนไข อาจเสนอเปลี่ยนแปลงปรับลดเงื่อนไขการผ่อนชำระ เพื่อแบ่งเบาภาระลูกค้าในช่วงที่ประสบปัญหา ก่อนที่ลูกค้าจะกลายเป็นลูกหนี้ที่มีปัญหา NPL

- การจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายประจำเดือน เพื่อกระตุ้นยอดสินเชื่อ ดึงดูดให้ลูกค้าเลือกใช้บริการทางการเงินกับบริษัทมากขึ้น โดยขอสนับสนุนของรางวัลร่วมกับบริษัทพันธมิตรทางธุรกิจต่างๆ ซึ่งของรางวัลอาจจะเป็นบัตรโดยสารเครื่องบินภายในประเทศ บัตรเงินสดสำหรับใช้ในห้างสรรพสินค้า บัตรชมภาพยนตร์ บัตรชมคอนเสิร์ต เช่น ลูกค้าที่ขอสินเชื่ออนุมัติและเบิกใช้วงเงิน 5 ล้านบาทขึ้นไป จะได้รับบัตรโดยสารเครื่องบิน เส้นทางภายในประเทศแบบไป-กลับ 1 ที่นั่ง เป็นต้น

4.4.3.2 กลยุทธ์ด้านการดำเนินงาน (Operation Strategy) บริษัทผู้ให้บริการสินเชื่อ เป็นธุรกิจที่ต้องดำเนินงานอย่างระมัดระวัง บนพื้นฐานความถูกต้องในกรอบของกฎหมาย เพื่อการพัฒนาการดำเนินงานของบริษัทให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ควรมีการวางแผนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบระเบียบตามมาตรฐาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการเติบโตของธุรกิจ การป้องกันความผิดพลาด และความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ

- จัดทำคู่มือผลิตภัณฑ์และกระบวนการพิจารณาสินเชื่อ ซึ่งมีข้อมูลครบถ้วนทั้งลักษณะผลิตภัณฑ์ คุณสมบัติของลูกค้า หลักเกณฑ์ในการพิจารณาสินเชื่อ เพื่อฝ่ายพัฒนาธุรกิจ จะได้หาลูกค้าที่มีคุณสมบัติตรงตามหลักเกณฑ์

- จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน ของทั้งฝ่ายสินเชื่อและพัฒนาธุรกิจ และฝ่ายบัญชีและการเงิน เพื่อเป็นมาตรฐานในการทำงาน ลดความขัดแย้งระหว่างหน้าที่งาน

- การปรับปรุงขั้นตอนในการอนุมัติสินเชื่อ ปัจจุบันยังมีความล่าช้าในการอนุมัติ เนื่องจากคณะกรรมการพิจารณาสินเชื่อมีจำนวนมาก และต้องทำการนัดหมายกรรมการ

พิจารณาสินเชื่อล่วงหน้าประมาณ 7-15 วัน จึงเสนอให้มีการกำหนดอำนาจอนุมัติวงเงินตามความเหมาะสมของกรรมการพิจารณาสินเชื่อ

- จัดให้มีการทบทวนหลักเกณฑ์ในการพิจารณาสินเชื่อทุกๆ 6 เดือน เพื่อปรับปรุงหลักเกณฑ์การพิจารณาสินเชื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์เสมอ

4.4.3.3 กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management strategy)

- การกำหนดหน้าที่การทำงานอย่างชัดเจนและละเอียด เนื่องจากจำนวนบุคลากรมีน้อย ทำให้ต้องทำหลายหน้าที่พร้อมกัน แต่เพื่อลดความผิดพลาด ลดความขัดแย้งเรื่องการเกี่ยงหน้าที่งานกัน จึงควรกำหนดหน้าที่การทำงานของแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจนและครอบคลุม เพื่อให้การใช้ทรัพยากรมนุษย์เกิดประโยชน์สูงสุด

- การจัดฝึกอบรมพนักงาน ควรมีการจัดการอบรมที่เหมาะสมให้กับพนักงานในองค์กรให้มีความพร้อมและมีความสามารถตรงกับความต้องการขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ

จัดอบรมความรู้ผลิตภัณฑ์สินเชื่อและหลักเกณฑ์ในการพิจารณา ให้กับพนักงานพัฒนาธุรกิจ มีความรู้ความเข้าใจเรื่องผลิตภัณฑ์สินเชื่อของบริษัท เทคนิคการเจรจา เพื่อนำเสนอให้กับลูกค้ากลุ่มเป้าหมายอย่างถูกต้อง และมีความรู้เบื้องต้นในหลักเกณฑ์การพิจารณา เพื่อจะได้คัดกรองลูกค้าที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์เบื้องต้น ลดความเสี่ยงการเป็นลูกหนี้ที่มีปัญหาในอนาคต

จัดอบรมความรู้เกี่ยวกับการตรวจสอบเอกสารประกอบการพิจารณาสินเชื่อให้กับเจ้าหน้าที่วิเคราะห์สินเชื่อ การตรวจสอบความถูกต้องของเอกสารที่ออกโดยราชการ การตรวจสอบเอกสารและข้อมูลที่ออกโดยสถาบันการเงินต่างๆ เพื่อป้องกันความเสี่ยงจากการปลอมแปลงเอกสารและข้อมูลในการขอสินเชื่อ

จัดอบรมความรู้เกี่ยวกับการเงินการบัญชีของธุรกิจสินเชื่อให้กับพนักงานฝ่ายบัญชีและการเงิน การบันทึกบัญชีลูกหนี้ การจัดสรรกระแสเงินสดในการดำเนินงาน เพื่อสามารถสนับสนุนการปฏิบัติงานของบริษัทได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จัดอบรมการยกระดับการบริการ การสื่อสารกับลูกค้า แก่พนักงานทุกคน

- การจัดสวัสดิการและการพิจารณาค่าตอบแทนพนักงาน เช่น ประกันสุขภาพ ประกันอุบัติเหตุ ที่เหมาะสมกับตำแหน่งและหน้าที่การปฏิบัติงาน รางวัลตอบแทน เมื่อ

พนักงานสามารถทำงานได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้พนักงานในองค์กรให้ พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันและมุ่งไปยังเป้าหมายเดียวกันเพื่อให้องค์กรเติบโต

4.4.3.4 กลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Strategy)

- การพัฒนาระบบโปรแกรมที่ช่วยลดขั้นตอนและระยะเวลาในการทำงาน ที่เชื่อมโยงตั้งแต่กระบวนการรับลูกค้าเข้ามา จนถึงการติดตามผล คือ การบันทึกข้อมูลลูกค้าเข้าระบบ โดยมีรายละเอียดครบถ้วน ทั้งข้อมูลทั่วไป ชื่อ ที่อยู่ เบอร์โทรศัพท์ติดต่อ ข้อมูลอาชีพ ข้อมูลรายได้ วงเงินที่ต้องการ ผลิตภัณฑ์ที่ต้องการ ข้อมูลหลักประกันที่เสนอ วงเงินที่อนุมัติ เงื่อนไขการผ่อนชำระ เงื่อนไขอื่นๆ ตลอดจนการบันทึกการชำระหนี้ การแจ้งเตือนกรณีลูกหนี้ชำระล่าช้า การต่ออายุกรมธรรม์ประกันภัย การชำระภาษีรถยนต์ สามารถออกผลรายงานสรุป เพื่อเป็นประโยชน์ในการวางแผนของผู้บริหารได้ต่อไป

- การพัฒนา Website ของบริษัท เพื่อประชาสัมพันธ์ข้อมูลผลิตภัณฑ์และบริการข่าวสารของบริษัท ให้มีความทันสมัย รูปแบบน่าสนใจ เข้าใจง่าย

4.5 สรุปแนวทางการใช้กลยุทธ์ต่อการแก้ปัญหา

ภาพที่ 4.4 แสดงภาพรวมกลยุทธ์ของบริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด

ที่มา: จัดทำโดยผู้เขียนสารนิพนธ์

จากภาพที่ 4.4 แสดงกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับของบริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด จะต้องมีความประสานสอดคล้องกัน กลยุทธ์ระดับองค์กร คือ กลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy) เพื่อเพิ่มยอดสินเชื่อที่มีคุณภาพ นำมาซึ่งรายได้และกำไรของธุรกิจ ซึ่งนำมาใช้กำหนดทิศทางการดำเนินธุรกิจขององค์กรในอนาคต โดยฝ่ายบริหารจะพิจารณาและตัดสินใจกำหนดเป็นวิสัยทัศน์องค์กรเพื่อสื่อสารให้ทุกฝ่ายมีความเข้าใจและทำหน้าที่ตามความรับผิดชอบเพื่อบรรลุเป้าหมายตรงกัน กลยุทธ์ระดับธุรกิจ คือ คือ กลยุทธ์มุ่งเน้นการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์และบริการ (Differentiation Strategy) นำมาใช้ในการกำหนดรูปแบบการแข่งขันขององค์กรเพื่อสร้างข้อได้เปรียบเชิงแข่งขันเหนือคู่แข่งในตลาด ในขณะเดียวกันต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการเพื่อให้การดำเนินกิจกรรมของทุกหน่วยงานเป็นไปตามหน้าที่อย่างเหมาะสม

บทที่ 5
การนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับองค์กร

จากการศึกษาสภาพปัญหา การวิเคราะห์ปัญหา เพื่อหาสาเหตุและผลเชื่อมโยงที่เกิดขึ้น ทำให้ได้มีการกำหนดกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหาขององค์กรทั้ง 3 ระดับ คือ ระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และระดับปฏิบัติการ หลังจากนั้นองค์กรจะต้องนำกลยุทธ์เหล่านี้มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ กระบวนการนำกลยุทธ์ที่ได้จัดทำขึ้นไปสู่การปฏิบัติจริง จำเป็นต้องนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้แปลงออกมาเป็นกิจกรรม แผนงานหรือโครงการ ที่จะต้องดำเนินการ โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดของแผนงาน เพื่อใช้วัดผลความสำเร็จของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ซึ่งเครื่องมือที่จะนำมาใช้ช่วยในการวางแผนงานในการประยุกต์ใช้กับธุรกิจ คือ Balanced Scorecard โดยอาศัยตัวชี้วัด Key Performance Indicators (KPI) และการบริหารจัดการโครงการ (Project Management) นอกจากนี้ จะต้องมีการจัดทำแผนการบริหารจัดการกับความเสี่ยง (Risk Management) เพื่อรองรับกับเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตที่มีความไม่แน่นอนซึ่งสามารถส่งผลให้การประยุกต์ใช้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ได้เช่นกัน

5.1 Balanced Scorecard

Kaplan และ Norton (1992) ศาสตราจารย์ด้านบริหารธุรกิจและที่ปรึกษาด้านการจัดการได้เสนอแนวคิด Balanced Scorecard (BSC) เป็นเทคนิคการติดตามตรวจสอบ การควบคุมและการประเมินผลเชิงกลยุทธ์ในการดำเนินงานของธุรกิจ เพื่อสร้างความสมบูรณ์ในการประเมินความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กรโดยให้ความสำคัญกับเป้าหมายและความต้องการที่แท้จริงของธุรกิจแทนการพิจารณาผลการดำเนินงานทางการเงินเพียงด้านเดียว ซึ่งได้ขยายขอบเขตมาเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างความสำเร็จเชิงกลยุทธ์ให้แก่องค์กร BSC จะเป็นกลุ่มของการวัดผล ที่สะท้อนภาพที่สำคัญในการดำเนินงานของธุรกิจให้กับผู้บริหาร เพื่อที่จะประเมินผลการทำงานและตัดสินใจดำเนินงานบนพื้นฐานของข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่องค์กร โดยจะแสดงผลทางการเงินและผลการดำเนินงานที่สัมพันธ์กัน โดยที่ BSC จะเป็นเกณฑ์และดัชนีในการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจในมุมมองต่างๆ 4 ด้าน ได้แก่

5.1.1 มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)

ในองค์กรด้านธุรกิจการค้า ดัชนีแรกที่ควรคำนึงถึง คือ การจัดการด้านการเงิน จะเป็นข้อบ่งชี้ชัดเจนว่า ธุรกิจจะดำเนินการต่อไปได้หรือไม่ การวัดผลด้านการเงิน ควรพิจารณาด้านต่อไปนี้

5.1.1.1 อัตราเติบโตของรายได้ วัดจากการเติบโตของยอดขาย กำไรจากลูกค้า และผลิตภัณฑ์ สัดส่วนรายได้จากลูกค้าใหม่ เป็นต้น

5.1.1.2 ลดต้นทุน วัดจากรายได้/พนักงาน ต้นทุนเมื่อเทียบกับคู่แข่ง อัตราการลดต้นทุน เป็นต้น

5.1.1.3 การใช้สินทรัพย์ ต้องคำนึงถึงการลงทุน การทำวิจัยและพัฒนา ผลตอบแทนจากการลงทุน

5.1.2 มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)

ลูกค้าเปรียบเสมือนตัวบ่งชี้ ที่สำคัญสำหรับองค์กรที่ประกอบธุรกิจ และองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร การวัดผลด้านลูกค้า ควรพิจารณาด้านต่อไปนี้

5.1.2.1 ความพอใจของลูกค้า เป็นดัชนีที่สำคัญที่สุด เพราะหากลูกค้าเกิดความ พึงพอใจในสินค้าและบริการ ลูกค้าจะเกิดความจงรักภักดีและกลับมาใช้บริการใหม่ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้าเสมอ

5.1.2.2 การรักษาลูกค้าเก่า ต้องมีการติดตามความต้องการของลูกค้าและประเมินผล การสั่งซื้อตลอดเวลา

5.1.2.3 ลูกค้าใหม่ ต้องพัฒนาสินค้าและบริการ เพื่อดึงดูดให้มีลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น และติดตามผลอย่างต่อเนื่อง

5.1.3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)

ระบบการทำงานภายในองค์กรเป็นระบบที่มีความสำคัญต่อด้านการเงิน และ ลูกค้า นั่นคือ หากองค์กรพัฒนาและมีการบริหารการทำงานภายในที่ดีจะส่งผลให้ผลิตสินค้า ได้รวดเร็ว จัดส่งสินค้าตามเวลา มีคุณภาพตรงตามความต้องการของลูกค้า มีบริการหลัง การขาย ส่งผลให้องค์กรมีการเติบโตทางรายได้สูงขึ้น

5.1.4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

การเรียนรู้และการพัฒนาของพนักงานในองค์กร จะเป็นดัชนีที่ส่งผลต่อ กระบวนการทำงานภายในองค์กร หากพนักงานเกิดการเรียนรู้ มีการพัฒนาขีดความสามารถ ของการเรียนรู้ จะทำให้กระบวนการทำงานในองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น ส่งผลต่อคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการที่ดีต่อลูกค้า

จะเห็นได้ว่าหลักการนำ Balance Scorecard มาเพิ่มประสิทธิภาพ ในการทำงานนั้น จะต้องให้ความสำคัญต่อดัชนีทั้ง 4 ด้านอย่างสมดุลกัน ซึ่งดัชนีแต่ละด้าน จะส่งผลถึงด้านอื่นๆ โยงกันเป็นระบบ แต่ทั้งนี้องค์กรจะต้องกำหนดภารกิจหลักให้ชัดเจน และวิเคราะห์ดัชนีทั้ง 4 ด้าน ให้สอดคล้องกับภารกิจหลักขององค์กร นอกจากนี้ ในการนำหลักการของ Balance Scorecard มาปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานนั้น ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายจะต้องปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่วางไว้ และมีดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพ การทำงานที่เรียกว่า Key Performance Indicator (KPI) เพื่อให้องค์กรดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ และสอดคล้องกับภารกิจขององค์กรต่อไป มุมมองทุกด้านจะมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรเป็นศูนย์กลาง ในแต่ละด้านประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ

1. **วัตถุประสงค์ (Objective)** คือ สิ่งที่องค์กรมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุในแต่ละด้าน

2. **ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicators)** คือ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน และตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่

3. **เป้าหมาย (Target)** คือ เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุในตัวชี้วัดแต่ละประการ

4. **แผนงาน โครงการ หรือ กิจกรรม (Initiatives)** ที่องค์กรจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมาย ที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นนี้ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติการที่จะทำ แต่เป็นเพียงแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม เบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

ภาพที่ 5.1 แสดงส่วนประกอบในแต่ละมุมมองของ BSC

ที่มา: http://www.cee-global.com/48/developing_balanced_scorecard_n_strategy_map

ประโยชน์ที่ได้จากการนำ Balanced Scorecard ไปใช้ คือ ช่วยให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น ทำให้ทั้งองค์กรมุ่งเน้นและให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์ขององค์กร โดยต้องให้เจ้าหน้าที่ทั่วทั้งองค์กรให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ขององค์กรมากขึ้น และเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ช่วยในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและวัฒนธรรมขององค์กรโดยอาศัยการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายเป็นเครื่องมือในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่ ทำให้พนักงานเกิดการรับรู้และเข้าใจว่างานแต่ละอย่างมีที่มาที่ไป อีกทั้งผลงานของตนเองจะส่งผลต่อผลการดำเนินงานของผู้อื่นและขององค์กรอย่างไร

เมื่อได้ทราบถึงประโยชน์และหลักการใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard แล้วบริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด จึงต้องมีการนำ Balanced Scorecard เข้ามาใช้เพื่อช่วยในการบริหารและประเมินผล โดยการดำเนินการจะต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 4 โดยเราจะตั้งเป้าหมายในการดำเนินการระยะสั้น เพียงแค่ 1 ปี โดยจะกำหนดแผนการดำเนินการต่างๆ ดังนี้

1. มุมมองทางด้านการเงิน (The Financial Perspective)

ตารางที่ 5.1 แสดงมุมมองทางด้านการเงิน ของบริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
1. เพิ่มรายได้ดอกเบี้ยและค่าธรรมเนียมจากการให้สินเชื่อ	ร้อยละของรายได้ดอกเบี้ยและค่าธรรมเนียมจากการให้สินเชื่อในผลิตภัณฑ์ที่เน้นสร้างความแตกต่างเพิ่มขึ้น	ร้อยละ 95 ต่อปี	- พัฒนาผลิตภัณฑ์สินเชื่อเพื่อธุรกิจที่มีตอบสนองความต้องการของลูกค้าและมีความแตกต่างจากคู่แข่ง -กำหนดเป้าหมายการปล่อยสินเชื่อเพื่อธุรกิจเป็นรายเดือน เดือนละไม่ต่ำกว่า 20 ล้านบาท - การใช้กลยุทธ์ทางการตลาดเจาะตลาดกลุ่มลูกค้าเก่าที่มีประวัติดี ขยายตลาดไปยัง Supplier และ Buyer ของลูกค้าเก่า การออกบูธ การจัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย
2. เพิ่มรายได้ค่าคอมมิชชั่นจากการเป็นนายหน้าขายประกันคุ้มครองวงเงินสินเชื่อ	ร้อยละของรายได้ธรรมเนียมจากการให้สินเชื่อในผลิตภัณฑ์ที่เน้นสร้างความแตกต่างเพิ่มขึ้น	ร้อยละ 75 ต่อปี	- เสนอขายประกันภัยคุ้มครองวงเงินสินเชื่อแก่ลูกหนี้ทุกราย ทุนประกันและระยะเวลาเอาประกันเต็มตามวงเงินเงินกู้และระยะเวลากู้
3. ลดค่าใช้จ่ายในการเดินทางพบลูกค้า	ร้อยละของค่าใช้จ่ายในการเดินทาง ลดลง	ร้อยละ 10 ต่อปี	- กำหนดเงื่อนไข ข้อจำกัดในการเบิกค่าใช้จ่ายในการเดินทาง ตามผลงานวงเงินสินเชื่อ

จากตารางที่ 5.1 มุมมองทางด้านการเงินจะเห็นว่า ได้มีการเน้นในส่วนของการเพิ่มรายได้ดอกเบี้ยและค่าธรรมเนียมจากการให้สินเชื่อ รวมถึงรายได่ค่าคอมมิชชั่นจากการเป็นนายหน้าขายประกันคุ้มครองวงเงินสินเชื่อ และการลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินการต่างๆ โดยจะมีการกำหนดตัวชี้วัด และเป้าหมายอย่างชัดเจนในรูปแบบของร้อยละ เพื่อให้ง่ายต่อการคำนวณ โดยกิจกรรมหรือโครงการที่เน้นในการเพิ่มรายได้จะเป็นในรูปแบบของการพัฒนาผลิตภัณฑ์สินเชื่อเพื่อธุรกิจที่มีตอบสนองความต้องการของลูกค้าและมีความแตกต่างจากคู่แข่ง โดยกำหนดเป้าหมายการปล่อยสินเชื่อเพื่อธุรกิจเป็นรายเดือน เดือนละไม่ต่ำกว่า 20 ล้านบาท และการใช้กลยุทธ์ทางการตลาด เจาะตลาดกลุ่มลูกค้าเก่าที่มีประวัติดี ขยายตลาดไปยัง Supplier และ Buyer ของลูกค้าเก่า การออกบูธ การจัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย เสนอขายประกันภัยคุ้มครองวงเงินสินเชื่อแก่ลูกหนี้ทุกราย โดยทุนประกันและระยะเวลาเอาประกันเต็มตามวงเงินเงินกู้และระยะเวลากู้ และการลดค่าใช้จ่ายในการเดินทาง โดยกำหนดเงื่อนไข ข้อจำกัดในการเบิกค่าใช้จายในการเดินทาง ตามผลงานวงเงินสินเชื่อ

2. มุมมองทางด้านลูกค้า (The Customer Perspective)

ตารางที่ 5.2 แสดงมุมมองทางด้านลูกค้า ของบริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
1. เพิ่มปริมาณการขอสินเชื่อของลูกค้า	ร้อยละของจำนวนการสมัครขอสินเชื่อเพิ่มขึ้น	ร้อยละ 25 ต่อปี	- การออกบูธ ในงานมหกรรมการเงิน หรืองานสัมมนาสำหรับผู้ประกอบการ SMEs - การจัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย - การทำโฆษณาแบบไวรัลเพื่อประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์ใหม่ ลงในสื่อสังคมออนไลน์
2. เพิ่มการใช้วงเงินสินเชื่อของลูกค้าเก่าที่มีประวัติดี	ร้อยละของการใช้วงเงินสินเชื่อของลูกค้าเก่า เพิ่มขึ้น	ร้อยละ 20 ต่อปี	- เสนอวงเงินเพิ่ม (Top Up) สำหรับลูกค้าเก่าที่มีประวัติการผ่อนชำระเรียบร้อย และมีส่วนเหลื่อมของมูลค่าหลักประกันอยู่

ตารางที่ 5.2 แสดงมุมมองทางด้านลูกค้า ของบริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด (ต่อ)

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
3. ขยายฐานลูกค้าสินเชื่อไปยังคู่ค้าของลูกค้าเก่า ทั้ง Supplier และ Buyer	ร้อยละของวงเงินสินเชื่อจากกลุ่มคู่ค้าของลูกค้าเก่าเพิ่มขึ้น	ร้อยละ 30 ต่อปี	- รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับ Supplier และ Buyer ของลูกค้าที่ขอสินเชื่อ เพื่อเสนอขายผลิตภัณฑ์สินเชื่อให้ตรงตามความต้องการ
4. สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า	ระยะเวลาในการติดต่อกลับลูกค้าลดลง	ติดต่อกลับลูกค้าที่สนใจสมัครสินเชื่อ ภายใน 24 ชั่วโมง	- การติดต่อกลับลูกค้าที่สนใจขอสินเชื่อ เพื่อสัมภาษณ์ข้อมูลธุรกิจ ความต้องการวงเงิน ข้อมูลรายได้ ภาระหนี้ และประวัติข้อมูลเครดิต เพื่อสามารถแจ้งผลการพิจารณาเบื้องต้นได้ทันทีหลังจากการสัมภาษณ์ และให้คำแนะนำในขั้นตอนต่อไป

จากตารางที่ 5.2 มุมมองทางด้านลูกค้าจะเห็นว่ามีการเน้นในเรื่องของการเพิ่มการใช้วงเงินของลูกค้า การขยายตลาดไปยังลูกค้าใหม่ๆ และการต่อยอดจากฐานลูกค้าเก่า โดยจะเน้นที่การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว โดยจะมีการกำหนดตัวชี้วัด และเป้าหมายอย่างชัดเจนในรูปแบบของร้อยละ เพื่อให้ง่ายต่อการคำนวณ โดยในเรื่องของการเพิ่มปริมาณการขอสินเชื่อของลูกค้า จะเน้นกิจกรรมหรือโครงการสำหรับการออกบูธ ในงานมหกรรมการเงิน หรืองานสัมมนาสำหรับผู้ประกอบการ SMEs การจัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย การทำโฆษณาแบบไวรัลเพื่อประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์ใหม่ ลงในสื่อสังคมออนไลน์ เพื่อดึงดูดลูกค้าใหม่ๆ ส่วนการเพิ่มการใช้วงเงินสินเชื่อของลูกค้าเก่า และขยายฐานลูกค้าไปยังกลุ่มคู่ค่าทั้ง Supplier และ Buyer ของลูกค้าเก่านั้น ต้องมีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าเก่าเพื่อเสนอวงเงินสินเชื่อเพิ่มเติม สร้างสัมพันธ์กับลูกค้าเก่า เน้นที่การให้คำแนะนำให้คำปรึกษาแก่ลูกค้า ทำให้ลูกค้ารู้สึกถึงการเอาใจใส่ของบริษัท

3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)

ตารางที่ 5.3 แสดงมุมมองทางด้านกระบวนการภายใน ของบริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
1. การออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์สินเชื่อใหม่ๆ ที่แตกต่างจากคู่แข่ง	จำนวนผลิตภัณฑ์สินเชื่อใหม่ที่เน้นสร้างความแตกต่าง เพิ่มขึ้น	จำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่เพิ่มขึ้นอย่างน้อย 1 ผลิตภัณฑ์ต่อปี	- ศึกษาความต้องการของลูกค้าเป้าหมาย รวมถึงสภาพแวดล้อมที่เป็นปัจจัยทางธุรกิจ เช่น สภาพเศรษฐกิจ การเมือง กฎหมายที่เกี่ยวข้อง ความสัมพันธ์การค้าระหว่างประเทศ เป็นต้น - การทำงานร่วมกันระหว่างฝ่ายพัฒนาธุรกิจและฝ่ายวิเคราะห์สินเชื่อ เพื่อระดมความคิดเห็นในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และขณะเดียวกัน ต้องปิดความเสี่ยงของการเป็นหนี้ NPL ด้วย
2. การปรับขั้นตอนและหลักเกณฑ์ในการพิจารณาสินเชื่อ	มีการทบทวนขั้นตอนและหลักเกณฑ์ในการพิจารณาสินเชื่อแต่ละผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันเสมอ	การทบทวนขั้นตอนและหลักเกณฑ์ในการพิจารณาสินเชื่อทุกๆ 6 เดือน (ปีละ 2 ครั้ง)	
3. ลดระยะเวลาในการอนุมัติสินเชื่อ	ระยะเวลาที่แจ้งผลการพิจารณาสินเชื่อ ลดลง	แจ้งผลการพิจารณาอนุมัติ (Final Approved) ภายใน 15 วัน หลังจากเอกสารประกอบการพิจารณาครบถ้วน	- ติดตามเอกสารประกอบการพิจารณาสินเชื่อจากลูกค้าอย่างรวดเร็วและนัดทำการสำรวจและประเมินหลักประกันให้ทราบผลภายใน 5 วันทำการ เพื่อสามารถนำเสนอแก่คณะกรรมการพิจารณาได้ภายใน 7 -15 วัน หลังจากได้รับเอกสารครบถ้วน

ตารางที่ 5.3 แสดงมุมมองทางด้านกระบวนการภายใน ของบริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด (ต่อ)

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
4. ใช้เทคโนโลยีเข้ามามีส่วนช่วยในการลดระยะเวลาการทำงานและการประสานงานภายในองค์กร	จำนวนงานที่ได้ต่อ 1 วัน เพิ่มขึ้น	ร้อยละ 30 ต่อปี	- จัดทำระบบโปรแกรมควบคุมลูกหนี้สินเชื่อ - จัดฝึกอบรมการใช้ระบบโปรแกรมต่างๆ -จัดทีมช่วยเหลือสาหรับผู้ใช้ที่มีปัญหา
5. ควบคุมค่าใช้จ่ายในการบริหาร	ร้อยละของรายจ่ายในแต่ละแผนกที่เกินงบประมาณที่กำหนดไว้	ไม่เกินร้อยละ 3 ของงบประมาณที่กำหนด	- ให้ทุกแผนกดำเนินการเสนองบประมาณและแสดงรายการที่จะดำเนินการใน 1 ปี - จัดทำแผนงบประมาณหลักและงบสำรองประจำปีให้แต่ละฝ่าย โดยแบ่งตามความสาคัญ

จากตารางที่ 5.3 ในส่วนของมุมมองทางด้านกระบวนการ จะเน้นที่การออกแบบพัฒนาผลิตภัณฑ์ควบคู่กับการปรับขั้นตอนและหลักเกณฑ์ในการพิจารณาสินเชื่อ การลดระยะเวลาในการอนุมัติสินเชื่อ การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้เพื่อช่วยลดระยะเวลาการทำงาน เพิ่มประสิทธิภาพของงานและการควบคุมค่าใช้จ่ายในการบริหารของแต่ละฝ่าย โดยจะมีการกำหนดตัวชี้วัด และเป้าหมายอย่างชัดเจนในรูปแบบของจำนวนและร้อยละ เพื่อให้ง่ายต่อการคำนวณ โดยในเรื่องของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ควบคู่กับการปรับขั้นตอนและหลักเกณฑ์ในการพิจารณาสินเชื่อ จะเน้นกิจกรรมหรือโครงการการทำงานร่วมกันระหว่างฝ่ายพัฒนาธุรกิจและฝ่ายวิเคราะห์สินเชื่อ เพื่อระดมความคิดเห็นในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และขณะเดียวกัน ต้องปิดความเสี่ยงของการเป็นหนี้ NPL ด้วย โดยอาศัยข้อมูลที่ทำการศึกษาความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายและสภาพแวดล้อมที่เป็นปัจจัยทางธุรกิจ ส่วนการลดระยะเวลาในการอนุมัติสินเชื่อ จะเน้นกิจกรรมการติดตามเอกสารและรวบรวมข้อมูลให้ครบถ้วนอย่างรวดเร็วมีความพร้อมก่อนนำเสนอ

คณะกรรมการพิจารณา การนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการประสานงานในแผนกต่างๆ จะเน้นกิจกรรมที่ช่วยอำนวยความสะดวกให้กับผู้ใช้งาน โดยจัดให้มีการอบรมระบบตามแผนกต่างๆ รวมถึงจัดให้มีทีมช่วยเหลือพนักงานที่ยังขาดความเข้าใจในระบบบางส่วนด้วย และในส่วนของการควบคุมค่าใช้จ่ายต่างๆนั้น จะต้องมีการทำกิจกรรมในเรื่องของการจัดทำแผนงบประมาณประจำปี

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

ตารางที่ 5.4 แสดงมุมมองทางด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ของบริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด

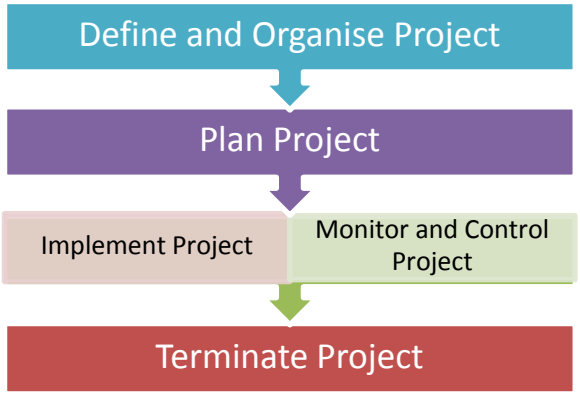
วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
1. พัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเสร็จตรงตามเวลาที่กำหนด	- ความผิดพลาดในการทำงาน ลดลง - ทำงานเสร็จตรงตามเวลาที่กำหนด - ชั่วโมงการทำงานล่วงเวลาลดลง	- พนักงานทำงานผิดพลาดน้อยกว่า 2% ต่อปี - พนักงานทำงานเสร็จตรงตามเวลาที่กำหนด - ไม่มีการทำงานล่วงเวลา(OT)	- จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน และจัดฝึกอบรมการปฏิบัติงาน - จัดอบรมการใช้ระบบโปรแกรมต่างๆ - การประเมินผลการปฏิบัติงานรายไตรมาส
2. สร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน	จำนวนวันขาดลามาสาย ของพนักงานลดลง	อัตราวันขาดลามาสาย ของพนักงานไม่เกินร้อยละ 5 ต่อเดือน	- ให้รางวัลพิเศษให้กับคนที่ทำผลงานดีที่โดยดูจาก KPI - พิจารณาปรับค่าจ้าง ค่าตอบแทน เงินรางวัล และตำแหน่ง ตามการประเมินผลการทำงาน
3. จัดให้มีการอบรมความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์สินเชื่อ กระบวนการสินเชื่อ คุณภาพการบริการ	จำนวนครั้งในการเข้าอบรมตามหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่งาน	พนักงานต้องเข้าอบรมตามหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่งานทุกครั้ง	- แจ้งข้อมูลข่าวสารหลักสูตรการอบรม ให้พนักงานทราบและเตรียมพร้อม - จัดทำบันทึกการเข้าอบรมของบุคลากร

จากตารางที่ 5.4 ในส่วนของมุมมองทางด้านการเรียนรู้และการพัฒนาจะเน้นในเรื่องของการพัฒนาบุคลากรในองค์กร สร้างแรงจูงใจในการทำงาน และการจัดฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่งาน ซึ่งจะมีการกาหนดตัวชี้วัด และเป้าหมายอย่างชัดเจนในรูปแบบของจำนวนร้อยละ เพื่อให้ง่ายต่อการคำนวณ โดยในส่วนของการพัฒนาบุคลากรนั้นจะเน้นการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน ให้พนักงานเข้าฝึกอบรมการปฏิบัติงาน การใช้เทคโนโลยี หรือระบบต่างๆที่จำเป็นในการใช้งานตามแผนกนั้นๆ สร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานโดยการให้รางวัลพิเศษ การพิจารณาปรับเงินเดือน ตำแหน่ง โดยประเมินจากผลการทำงาน และมีการจัดให้มีการอบรมความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์สินเชื่อ กระบวนการสินเชื่อ คุณภาพการบริการ โดยต้องแจ้งข้อมูลข่าวสารหลักสูตรการอบรม ให้พนักงานทราบและเตรียมพร้อม และจัดทำบันทึกประวัติการเข้าอบรมของบุคลากร

หลังจากที่ได้ใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard เพื่อกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนงาน ทั้ง 4 ด้านมุมมอง ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่บริษัทได้วางไว้แล้วนั้น ขั้นตอนต่อไปจะเป็นการบริหารโครงการ

5.2 การบริหารโครงการ (Project Management)

การบริหารโครงการ (Project Management) หมายถึง กระบวนการในการดำเนินกิจกรรมด้วยวิธีการใหม่ ๆ ที่แตกต่างจากการบริหารงานประจำหรือการบริหารทั่วไป เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ภายใต้กรอบด้านงบประมาณและเวลา วัตถุประสงค์ที่กำหนดอาจจะเป็นผลได้ที่เป็นการเปลี่ยนแปลงสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่มีลักษณะเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพหรือทั้งสองอย่าง โดยสิ่งที่สำคัญในการบริหารโครงการประกอบไปด้วย 3 ส่วน คือ คุณภาพ ต้นทุน และเวลา



ภาพที่ 5.2 แสดง Project Life Cycle

ที่มา: เอกสารประกอบการเรียนวิชา Project Management

จากภาพที่ 5.2 แสดงกระบวนการในการบริหารโครงการ ดังนี้

5.2.1. การกำหนดขอบเขตและจัดการโครงการ (Define and Organize Project) หมายถึง ผลลัพธ์หรือภารกิจของโครงการในรูปของสินค้าหรือบริการที่ต้องส่งมอบให้ลูกค้าโครงการ โดยขอบเขตโครงการที่มีความชัดเจนจะมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของโครงการ ขอบเขตโครงการต้องแสดงในรูปผลลัพธ์ที่เฉพาะเจาะจง จับต้อง และสามารถวัดได้ ซึ่งการระบุขอบเขตโครงการที่ ชัดเจนเป็นปัจจัยหนึ่งแห่งความสำเร็จในการบริหารโครงการ ใช้วางแผนติดตามความก้าวหน้าของโครงการ โดยผู้จัดการโครงการและลูกค้าจะร่วมกันพิจารณาขอบเขตโครงการ นอกจากนี้ผู้จัดการโครงการมีหน้าที่ในการตรวจสอบว่ามีข้อตกลงอะไรบ้างที่ได้ทำสัญญาไว้กับเจ้าของโครงการจะต้องทำเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อเข้าใจตรงกัน ประกอบไปด้วย 4 กิจกรรมหลัก ดังนี้

5.2.1.1 กำหนดรายการขอบเขตโครงการ (Project Definition Checklist) ประกอบไปด้วย

วัตถุประสงค์ของโครงการ (Project Objective Statement) บอกผลลัพธ์เป้าหมายของโครงการ ซึ่งจะประกอบไปด้วย Time Cost และ Performance ของโครงการ

ผลของสิ่งดำเนินการหลักหรือกิจกรรม (Deliverables) คือ การกำหนดมาตรฐานและรายละเอียดของทุกอย่างที่จะใช้ในโครงการ และทุกอย่างที่เป็นสิ่งที่ได้ออกมาจากโครงการ

กำหนดการที่สำคัญ (Milestones) ประกอบด้วย

- วันเริ่มต้นโครงการ (Project Start Date)
- วันสิ้นสุดโครงการ (Project End Date)
- กำหนดการของเป้าหมายสำคัญ (Major Milestones)
- ผลผลิตหรือรายงาน (Deliverable or Reports)

ข้อมูลเทคนิคที่จำเป็น (Technical requirements) คือ หลักเกณฑ์ของคุณภาพและประสิทธิภาพที่จำเป็นต้องใช้หรือคุณลักษณะของแต่ละผลของสิ่งดำเนินการหลักหรือกิจกรรม (Deliverables)

ข้อจำกัดและข้อยกเว้น (Limits & exclusions) คือ การระบุข้อจำกัดซึ่งประกอบด้วยสิ่งที่ต้องมีและสิ่งที่ยกเว้นจะต้องถูกกำหนดเพื่อหลีกเลี่ยงความผิดพลาดที่ไม่คาดคิดและหลีกเลี่ยงการใช้ทรัพยากรอย่างผิดทาง

5.2.2 การวางแผนทำโครงการ (Plan Project) เมื่อโครงการถูกแตกออกมาเป็นสิ่งที่ต้องดำเนินการหลัก (Deliverables) กิจกรรมย่อยๆ (Activities) ตารางของเวลา (Schedule) และทรัพยากร (Resources) ที่จะต้องใช้ในแต่ละกิจกรรม นำมาวางแผนการดำเนินงานร่วมกันอย่างเหมาะสม เพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ของโครงการ (Output) โดยปกติการวางแผนโครงการสามารถใช้แผนภาพ Gantt Chart ที่แสดงให้เห็นกิจกรรมและระยะเวลาทรัพยากรของโครงการ ช่วยในการวางแผนทำโครงการ สามารถนำเอาซอฟต์แวร์ เข้ามาช่วยทำให้การบริหารจัดการโครงการในหลายขั้นตอนมีความสะดวกและแม่นยำมากยิ่งขึ้น ซึ่งซอฟต์แวร์ที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย คือ Microsoft Project

5.2.3 การลงมือปฏิบัติโครงการตามแผนงาน (Implement Project) คือ ขั้นตอนในการลงมือปฏิบัติงานตามที่ได้วางแผนเอาไว้ทั้งในด้าน คุณภาพ ต้นทุน และเวลา โดยต้องมี การติดตามควบคุม หากโครงการมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ในระหว่างการลงมือปฏิบัติในแต่ละงานจะต้องมีการสื่อสารกันระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในโครงการเพื่อรับรู้ปัญหา และความก้าวหน้าต่างๆของโครงการร่วมกัน

5.2.4 การติดตามและควบคุมโครงการ (Monitor and Control Project)

การติดตามโครงการ (Monitoring Project) คือ กระบวนการของการวัดหรือตรวจสอบที่ทำเป็นประจำเป็นช่วงๆ ระยะเวลา สิ่งหลักที่ต้องติดตามในโครงการคือ คุณภาพ ต้นทุน และเวลา ทั้งนี้ จะต้องดูเปรียบเทียบสิ่งที่เกิดขึ้นจริง (Actual) กับ แผนเบื้องต้น (Base Line) ที่ได้วางเอาไว้ หากมี ความแตกต่างจากแผนจะต้องมีการควบคุมต่อไป

การควบคุมโครงการ (Control Project) คือ กระบวนการที่ทำให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานนั้นได้ดำเนินการไปตามแผนที่วางไว้ อันจะทำให้ผลงานออกมาได้มาตรฐานตามที่กำหนด

5.2.5 การสิ้นสุดโครงการ (Terminate Project) เป็นขั้นตอนสุดท้าย หากโครงการเสร็จสิ้นแล้ว ในขั้นตอนนี้จะกล่าวถึงการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า การลดและส่งคืน Resource ที่เคยใช้ในโครงการ และการจัดทำรายงานเพื่อเป็นการบริหารคลังข้อมูลความรู้ (Knowledge Management) ในการทำโครงการครั้งต่อไป

ในการบริหารจัดการโครงการ ของบริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด ทำได้ดังต่อไปนี้

1. วัตถุประสงค์ของโครงการ (POS: Project Objective Statement)

พัฒนาผลิตภัณฑ์สินเชื่อเพื่อธุรกิจควบคู่กับหลักเกณฑ์ในการพิจารณาสินเชื่อ ให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้า มีความแตกต่างจากคู่แข่ง ช่วยเพิ่มคุณภาพลูกหนี้ ด้วยงบประมาณไม่เกิน 200,000 บาท ให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาไม่เกิน 1 ปี

กำหนดความสำคัญของโครงการ (Establishing Project Priority)

	Time	**Requirements**	**Cost**
Constrain			
Enhance	●	●	
Accept			●

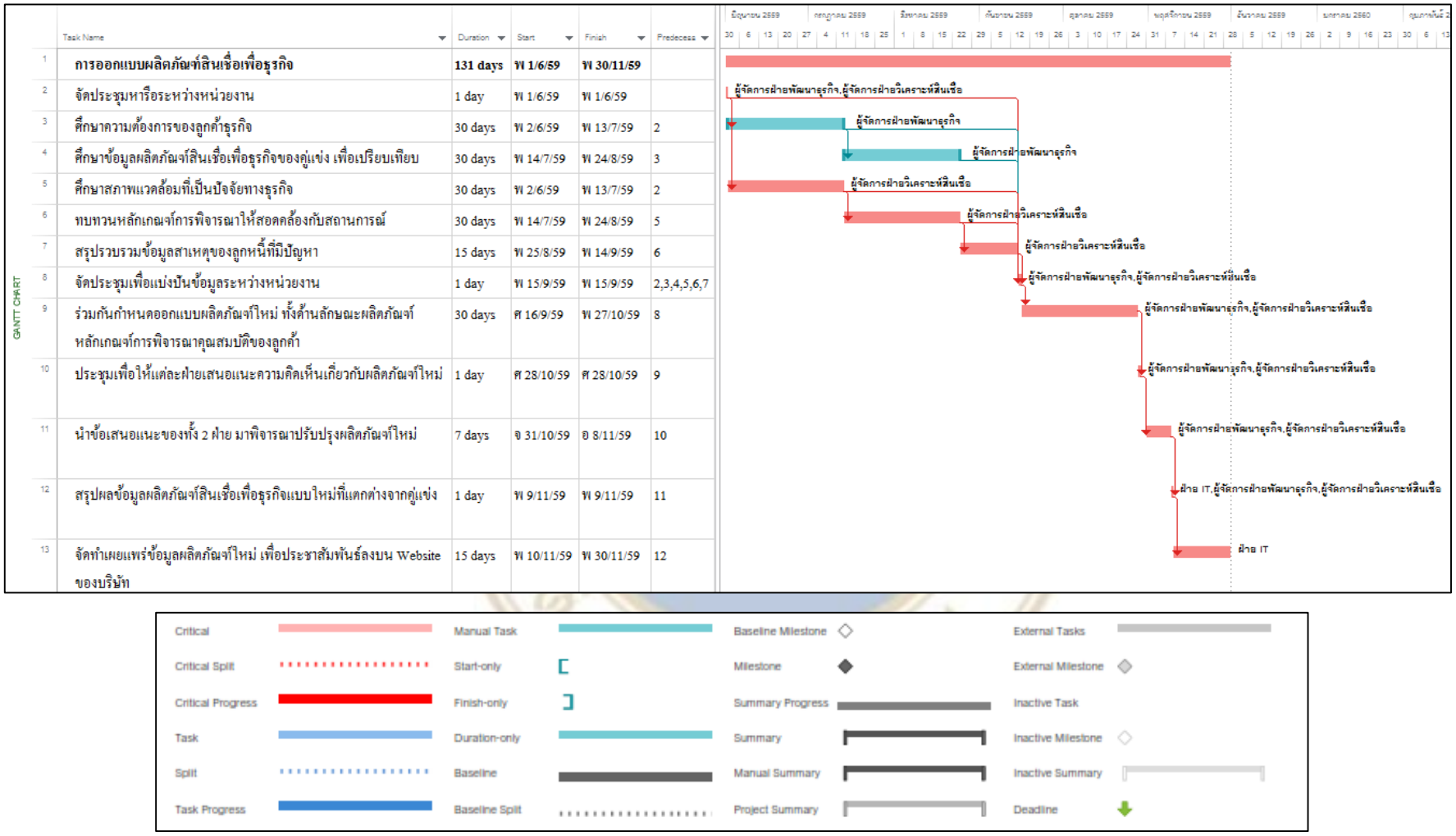
ภาพที่ 5.3 แสดงการกำหนดความสำคัญโครงการโดยการเปรียบเทียบลำดับความสำคัญระหว่างเวลา คุณภาพของผลลัพธ์ และต้นทุน (Time, Requirements, Cost)

ที่มา: กำหนดความสำคัญโครงการโดยผู้เขียนสารนิพนธ์ฉบับนี้

จากภาพที่ 5.3 จะเห็นว่าโครงการพัฒนา ในครั้งนี้ สิ่งที่ให้ความสำคัญที่สามารถจะ **Enhance** ได้ คือ เวลา (Time) และคุณภาพของผลลัพธ์ (Requirement) ในเรื่องของเวลา เนื่องจากต้องแข่งขันให้ทันต่อความต้องการของตลาดและลูกค้า ดังนั้นหากโครงการสามารถเสร็จได้เร็วกว่ากำหนด และมีการปรับเพิ่มคุณภาพระหว่างดำเนินโครงการเพื่อให้ตรงกับความต้องการลูกค้าเป้าหมายมากขึ้นก็สามารถที่จะ **Accept** ได้หากจะต้องมีค่าใช้จ่าย (Cost) ที่เพิ่มขึ้นเกินกว่างบประมาณที่จัดสรรเอาไว้

2. การวางแผนทำโครงการของบริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด (Plan Project)

แผนโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์สินเชื่อเพื่อธุรกิจควบคู่กับหลักเกณฑ์ในการพิจารณาสินเชื่อ ให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้า มีความแตกต่างจากคู่แข่ง ช่วยเพิ่มคุณภาพลูกหนี้ ให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาไม่เกิน 1 ปี ประกอบไปด้วยสิ่งที่ต้องดำเนินการ (Deliverables) กิจกรรมย่อยๆ (Work Packages) ช่วงระยะเวลา (Duration) และการใช้ทรัพยากร (Resources) ดังภาพที่ 5.4



ภาพที่ 5.4 แผนงานโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์สินเชื่อเพื่อธุรกิจควบคู่กับหลักเกณฑ์ในการพิจารณาสินเชื่อ ให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้า

ที่มา: จัดทำแผนงานโครงการโดยผู้เขียนสารนิพนธ์ฉบับนี้

จากภาพที่ 5.4 ข้างต้น ประกอบไปด้วย

1) Task Name หรือ Deliverable ในที่นี้คือกิจกรรมที่ต้องทำและส่งมอบในโครงการ

2) Duration คือ ระยะเวลาของแต่ละกิจกรรม (Task Name)

3) Start คือ วันที่เริ่มกิจกรรม (Task Name)

4) Finish คือ วันที่จบกิจกรรม (Task Name)

5) Gantt Chart คือ แผนผังกำหนดวันเริ่มต้นและวันที่สิ้นสุดของแต่ละกิจกรรม (Task Name)

เส้นสีฟ้า แสดงถึง เส้นที่ระยะเวลาของกิจกรรมนั้นๆ สามารถล่าช้ากว่ากำหนดได้ โดยระยะเวลาของโครงการโดยรวมจะไม่เปลี่ยนแปลง ซึ่งเราเรียกระยะเวลานี้ว่า Slack Time โดยโครงการจะเริ่มวันที่ 1 มิถุนายน 2559 ซึ่งประกอบไปด้วย การศึกษาความต้องการของลูกค้าธุรกิจ จากนั้นศึกษาข้อมูลผลิตภัณฑ์สินเชื่อเพื่อธุรกิจของคู่แข่ง เพื่อนำมาพัฒนา โดยผู้จัดการฝ่ายพัฒนาธุรกิจเป็นผู้รับผิดชอบ

เส้นสีแดง แสดงถึง เส้นทางวิกฤติ (Critical Path) เป็นเส้นที่กิจกรรมนั้นๆ ไม่สามารถเลื่อนเวลาได้ และยังเป็นเส้นที่บอกว่าถึงความสำคัญของโครงการนั้นๆ ด้วย เนื่องจากถ้าทำกิจกรรมที่อยู่บนเส้นทางวิกฤติเสร็จช้า กิจกรรมอื่นๆ จะเสร็จช้าด้วยเช่นกัน ซึ่งหมายความว่าโครงการโดยรวมจะเสร็จช้ากว่ากำหนด และจะเสียหายไปถึงการลงทุนที่ต้องเพิ่มมากขึ้นด้วย โดยเส้นทางวิกฤติ เริ่มจากการจัดประชุมหารือระหว่างฝ่ายพัฒนาธุรกิจและฝ่ายวิเคราะห์สินเชื่อ เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและเพื่อกำหนดความเข้าใจร่วมกันในการช่วยกันพัฒนาผลิตภัณฑ์สินเชื่อเพื่อธุรกิจ ให้ตอบสนองความต้องการลูกค้ามากขึ้นและขณะเดียวกันก็ต้องที่หลักเกณฑ์ที่ป้องกันความเสี่ยงจากการเป็นลูกหนี้ที่มีปัญหา ใช้เวลา 1 วัน จากนั้น ก็แบ่งหน้าที่การทำงาน ซึ่งผู้จัดการแผนกวิเคราะห์สินเชื่อต้องศึกษาสภาพแวดล้อมที่เป็นปัจจัยทางธุรกิจ เช่น สภาพเศรษฐกิจ ความมั่นคงทางการเมือง แนวโน้มราคาสินค้าและราคาปัจจัยการผลิต เป็นต้น ใช้เวลา 30 วัน หลังจากนั้นนำข้อมูลที่ทำการศึกษาสภาพแวดล้อมที่เป็นปัจจัยทางธุรกิจมาประกอบการทบทวนหลักเกณฑ์การพิจารณาให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ใช้เวลา 30 วัน ทำการสรุปรวบรวมข้อมูลสาเหตุของลูกหนี้ที่มีปัญหาว่าส่วนใหญ่เกิดจากสาเหตุอะไร ใช้เวลา 15 วัน เมื่อทั้งฝ่ายพัฒนาธุรกิจและฝ่ายวิเคราะห์สินเชื่อได้ทำการศึกษารวบรวมข้อมูลแล้วเสร็จ ก็จัดประชุมเพื่อแบ่งปันข้อมูลกัน ใช้เวลา 1 วัน และร่วมกันกำหนดออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ ทั้งด้านลักษณะผลิตภัณฑ์ และหลักเกณฑ์การพิจารณา ใช้เวลา 30 วัน หลังจากร่วมกันกำหนดผลิตภัณฑ์ใหม่แล้ว ก็จัดประชุมให้แต่ละฝ่ายเสนอแนะความคิดเห็นเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ใหม่ ใช้เวลา 1 วัน และนำข้อเสนอแนะนั้นๆ มาพิจารณาเพื่อปรับปรุงให้ผลิตภัณฑ์ใหม่ ใช้เวลา 7 วัน และสรุปผลว่าผลิตภัณฑ์ใหม่ที่จะนำเสนอสู่ลูกค้ามีลักษณะอย่างไร มี

หลักเกณฑ์การพิจารณาอย่างไร ที่แตกต่างจากคู่แข่ง ใช้เวลา 1 วัน โดยมีทั้งฝ่ายพัฒนาธุรกิจ ฝ่ายวิเคราะห์สินเชื่อ และฝ่าย IT รับฟังร่วมกัน เพื่อสุดท้าย คือ ฝ่าย IT ต้องนำข้อมูลผลิตภัณฑ์ใหม่ไปจัดทำเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ลงบน Website ของบริษัท ใช้เวลา 15 วัน โดยจะใช้ระยะเวลาของโครงการทั้งสิ้น 131 วัน จะเสร็จสิ้นโครงการในวันที่ 30 พฤศจิกายน 2559

จะเห็นว่ามีการวางแผนงานโครงการเริ่มต้น(Baseline Plan) ที่ให้ความสำคัญกับในเรื่องของคุณภาพของผลิตภัณฑ์สินเชื่อธุรกิจ (Requirement/Quality) ให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายได้อย่างแท้จริง และมีหลักเกณฑ์ที่เพิ่มคุณภาพของลูกหนี้ มีการกำหนดกิจกรรมตามลำดับขั้นตอน มีการแบ่งหน้าที่การทำงานระหว่างฝ่ายพัฒนาธุรกิจ และฝ่ายวิเคราะห์สินเชื่อ ตามความชำนาญในหน้าที่ และมีการจัดประชุมหารือติดตามความคืบหน้าเป็นระยะ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ศึกษามาหาข้อสรุปร่วมกัน และช่วยกันออกแบบผลิตภัณฑ์รวมถึงปรับหลักเกณฑ์การพิจารณาได้อย่างเหมาะสม ทั้งยังมีการนำข้อเสนอแนะของแต่ละฝ่าย มาพิจารณาเพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์และหลักเกณฑ์อีกครั้ง ก่อนจะประชาสัมพันธ์และนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่

จากภาพที่ 5.4 จะเห็นว่า ระยะเวลาดำเนินโครงการ จะใช้เวลาประมาณ 4-5 เดือน ซึ่งสามารถแล้วเสร็จได้ก่อนเวลาที่กำหนด เพราะต้องตอบสนองความต้องการได้อย่างรวดเร็ว ทันต่อความต้องการของลูกค้า อย่างไรก็ตาม หากอนาคตเมื่อลงมือปฏิบัติตามแผนงานแล้ว ได้ผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามที่คาดไว้ คือ ผลิตภัณฑ์ใหม่ ยังไม่เป็นที่น่าสนใจของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย ก็ต้องมีการทบทวนการทำโครงการอีกครั้ง จนกว่าจะบรรลุผลสำเร็จ และในส่วนของการใช้ทรัพยากรนั้นหลักๆ คือ ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาธุรกิจ และผู้จัดการฝ่ายวิเคราะห์สินเชื่อ ได้รับมอบหมายในการดำเนินโครงการร่วมกัน ซึ่งอาจจะต้องมีหน้าที่เพิ่มเติมจากหน้าที่หลักที่ต้องปฏิบัติอยู่ เพื่อเร่งให้โครงการเสร็จทันการแข่งขัน แนวทางที่สามารถทำได้คือ อาจจะมีการจ่ายค่าล่วงเวลา การสนับสนุนงบประมาณในการศึกษาข้อมูลตลาด และสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ส่วนกิจกรรมที่เป็นเส้นสีแดง (Critical Path) คือ กิจกรรมหลักที่ต้องเร่งดำเนินการ(Critical Activities) ให้ได้ตามกำหนด เพื่อให้ไม่กระทบกับระยะเวลาโครงการที่วางไว้ และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการได้ในที่สุด

3. การลงมือปฏิบัติโครงการตามแผนงาน (Implement Project)

ลงมือปฏิบัติงานตามที่ได้วางแผนเอาไว้ ในระหว่างการลงมือปฏิบัติในแต่ละงานจะต้องมีการสื่อสารกันระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในโครงการเพื่อรับรู้ปัญหา และความก้าวหน้าต่างๆ ของโครงการร่วมกัน

4. การติดตามและควบคุมโครงการ (Monitor and Control Project)

เมื่อเริ่มมีการนำแผนไปใช้ในโครงการแล้ว (Implement Project) จะต้องมีการติดตามในเรื่องของระยะเวลา การใช้ทรัพยากร คุณภาพของงาน และต้นทุน โดยเก็บข้อมูลที่เกิดขึ้น เทียบ

กับแผนงานเบื้องต้น (Baseline) หรือติดตามควบคุมตัวงบประมาณ (Budget) สามารถติดตามได้จากตัวแปร Cost Variance (ความเบี่ยงเบนของต้นทุน) และ Schedule Variance (ความเบี่ยงเบนด้านความคืบหน้าโครงการ) เป็นต้น ซึ่งการควบคุมเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การปฏิบัติยังคงเป็นไปตามแผนงานที่กำหนดเอาไว้จนได้ผลลัพธ์ของโครงการในที่สุด

5.3 การบริหารจัดการกับความเสี่ยง (Risk Management)

ความเสี่ยง คือ เหตุการณ์ที่ไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต และเมื่อเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กร ทำให้การดำเนินงานขององค์กรไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และอาจส่งผลเกี่ยวเนื่องต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรนั้นๆ อีกจำนวนมาก ดังนั้น ในองค์กรจึงต้องคำนึงถึงเรื่องความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นได้ เพื่อวางแผนในการจัดการกับความเสี่ยงนั้น ดังนั้น ในองค์กรจึงต้องคำนึงถึงเรื่องความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นได้ เพื่อวางแผนในการจัดการกับความเสี่ยงนั้น การบริหารความเสี่ยง จึงเป็นการช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายในขณะที่ลดอุปสรรคหรือสิ่งที่ไม่คาดหวังที่อาจเกิดขึ้นทั้งในด้านผลกำไรและการปฏิบัติงาน ป้องกันความเสียหายต่อทรัพยากรขององค์กร และสร้างความมั่นใจในการรายงานและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

การจัดการความเสี่ยงหรือ การบริหารความเสี่ยง (Risk managment) คือ การจัดการความเสี่ยง ทั้งในกระบวนการในการระบุ วิเคราะห์ (Risk analysis) ประเมิน (Risk assessment) ดูแล ตรวจสอบ และควบคุมความเสี่ยงที่สัมพันธ์กับ กิจกรรม หน้าที่และกระบวนการทางาน เพื่อให้องค์กรลดความเสียหายจากความเสี่ยงมากที่สุด โดยมีกระบวนการ ดังนี้

5.3.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

องค์กรต้องพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง ให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อวางเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างชัดเจน และเหมาะสม

5.3.2 การระบุปัจจัยความเสี่ยง (Risk Identification)

เป็นการรวบรวมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงาน ทั้งในส่วนของปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากภายในและภายนอกองค์กร เช่น นโยบายบริหารงาน บุคลากร การปฏิบัติงาน การเงิน ระบบสารสนเทศ ระเบียบ กฎหมาย ระบบบัญชี ภาษีอากร ทั้งนี้เพื่อทำความเข้าใจต่อเหตุการณ์และ

สถานการณ์นั้น เพื่อให้ผู้บริหารสามารถพิจารณากำหนดแนวทางและนโยบายในการจัดการกับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี

5.3.3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเป็นการจำแนกและพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่ โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) โดยสามารถประเมินความเสี่ยงได้ทั้งจากปัจจัยความเสี่ยงภายนอกและปัจจัยความเสี่ยงภายในองค์กร พิจารณาว่าโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงมากน้อยแค่ไหน หากเกิดแล้วส่งผลกระทบมากน้อยแค่ไหน ประเมินออกมาเป็นต้นทุนในการจัดการความเสี่ยง การป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงมีต้นทุนเท่าไร การบรรเทาปัญหาที่เกิดจากความเสี่ยงมีต้นทุนเท่าไร จะคุ้มหรือไม่ จะเลือกตัดสินใจแบบไหน

5.3.4 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

เป็นการดำเนินการหลังจากที่องค์กรสามารถบ่งชี้ความเสี่ยงขององค์กร และประเมินความสำคัญของความเสี่ยงแล้ว โดยจะต้องนำความเสี่ยงไปดำเนินการตอบสนองด้วยวิธีการที่เหมาะสม หากความเสี่ยงยังไม่เกิดจะมีวิธีป้องกันอย่างไร หากเกิดความเสี่ยงแล้วจะมีวิธีบรรเทาอย่างไร หรือจะเลือกโอนความเสี่ยง ใครจะเป็นผู้รับผิดชอบ เพื่อลดความสูญเสียหรือโอกาสที่จะเกิดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ และจะตรวจสอบวัดผลอย่างไร กลยุทธ์การตอบสนองความเสี่ยง ดังนี้

5.3.4.1 การลดความเสี่ยง (Risk Reduction) ความเสี่ยงที่ได้รับอาจลดลงได้ ด้วยวิธีการหาทางป้องกันเพื่อมิให้มีความเสียหายเกิดขึ้น การลดความเสี่ยงนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะลดจำนวนครั้งของความเสียหายลง หรือลดความรุนแรงของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต การวิเคราะห์อาจอาศัยข้อมูลในอดีต ปัจจุบัน ซึ่งรวมถึงข้อมูลการคาดการณ์ในอนาคตประกอบการตัดสินใจ

5.3.4.2 การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยงอาจกระทำได้โดยวิธีการง่ายๆ โดยที่ธุรกิจไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง อย่างไรก็ตามวิธีการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงนี้น่าจะเป็นวิธีสุดท้ายหลังจากที่ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าไม่อาจใช้วิธีการอื่นเข้ามาแก้ไขได้เท่านั้น การตัดสินใจในวิธีการนี้ธุรกิจต้องเปรียบเทียบข้อดีและข้อเสียก่อนการตัดสินใจ

5.3.4.3 การโอนความเสี่ยง (Risk Transfer) เป็นวิธีการจัดการความเสี่ยงการจัดการความเสี่ยงอีกรูปแบบหนึ่งที่ธุรกิจจะต้องวิเคราะห์และตัดสินใจที่จะเลือกโอนความเสี่ยง

ออกไปในรูปแบบใด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของธุรกิจนั้นๆ เช่น การโอนความเสี่ยงไปให้บุคคลอื่นที่มิใช่บริษัทประกันโดยสัญญา หรือการโอนความเสี่ยงไปให้บริษัทประกันภัยตามรูปแบบและเงื่อนไขที่ธุรกิจต้องการ

5.3.4.4 การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) คือการที่ผู้บริหารขององค์กรนั้นๆ ยินยอมที่จะรับภาระความเสี่ยงหรือความเสียหายที่เกิดขึ้นนั้นไว้เอง เนื่องจากเล็งเห็นว่าโอกาส หรือความน่าจะเป็นที่จะเกิดความเสียหายอยู่ในวิสัยที่การทำธุรกิจนั้นยอมรับได้

5.3.5 กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

การกำหนดกิจกรรมและการปฏิบัติต่างๆ ที่กระทำเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร เช่น การกำหนดกระบวนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความเสี่ยงให้กับบุคลากรภายในองค์กร เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจว่าจะสามารถจัดการกับความเสี่ยงนั้นได้อย่างถูกต้องและเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

บริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด มีการจัดทำแผนการบริหารจัดการกับความเสี่ยง ตามขั้นตอนต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

บริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด ต้องการออกผลิตภัณฑ์สินเชื่อเพื่อธุรกิจใหม่ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย โดยสามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ได้ภายในไตรมาสที่ 4 ของปี 2559 และส่งผลให้ปริมาณการสมัครขอสินเชื่อของลูกค้าเพิ่มขึ้น ร้อยละ 25 ต่อปี

ขั้นตอนที่ 2 การระบุปัจจัยความเสี่ยง (Risk Identification)

บริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด ได้รวบรวมเหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่อเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์การดำเนินโครงการ ได้ดังนี้

ตารางที่ 5.5 แสดงการระบุปัจจัยความเสี่ยงของ บริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด

รายละเอียดความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	สาเหตุ	ผู้รับผิดชอบ
1. ผลิตภัณฑ์ใหม่ไม่สามารถนำเสนอได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด	Operational Risk	ไม่สามารถทำงานได้ตามแผนงานที่วางไว้ได้ตามกำหนดระยะเวลา	- ผจก.ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ - ผจก.ฝ่ายวิเคราะห์สินเชื่อ
2. ผลิตภัณฑ์ใหม่ที่นำเสนอ ไม่ตรงความต้องการของลูกค้า	Market Risk	ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาความต้องการของลูกค้าคลาดเคลื่อน	ผจก.ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ
3. ปริมาณการสมัครขอสินเชื่อ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	Operationl Risk	ไม่ทำการตลาดเชิงรุก	ผจก.ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ
	Market Risk	ผลิตภัณฑ์ยังไม่ตรงความต้องการของลูกค้า	ผจก.ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ
	Operationl Risk	สื่อประชาสัมพันธ์ไม่น่าดึงดูด	ฝ่าย IT

จากตารางที่ 5.5 การระบุปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง (Risk Identification) ซึ่งเป็นขั้นตอนหนึ่งในกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง กล่าวคือ ปัจจัยที่ก่อให้เกิดเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงอาจจะมีได้หลายสาเหตุต่างๆ กัน โดยแต่ละสาเหตุ ก็ต้องสามารถระบุ Risk Ownership เพื่อจะได้รู้ว่า หากเกิดความเสี่ยงประเภทนี้ ใครเป็นผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบ จะได้ดูแลและใส่ใจเรื่องความเสี่ยงที่อยู่ในความรับผิดชอบของตน

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

เมื่อได้รายการความเสี่ยงในขั้นตอนการระบุปัจจัยความเสี่ยงแล้วจึงนำมาทำการประเมินความเสี่ยง โดยพิจารณาจาก 2 ปัจจัย คือ โอกาสในการเกิด (Likelihood) และ ความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) หากเกิดเหตุการณ์นั้นขึ้น ในส่วนของเกณฑ์ที่นามาใช้ในการประเมินความเสี่ยงของบริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด เป็นดังภาพที่ 5.5

		ความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)				
		1 – ไม่มีนัยสำคัญ	2 – น้อย	3 – ปานกลาง	4 – มาก	5 – มากที่สุด
โอกาสในการเกิด (Likelihood)	5 – มากที่สุด (>80%)	High	High	Extreme	Extreme	Extreme
	4 – มาก (61%-80%)	Medium	High	High 3	Extreme	Extreme
	3 – ปานกลาง (41%-60%)	Low	Medium 2	High	Extreme	Extreme
	2 – น้อย (21%-40%)	Low	Low 1	Medium	High 4	Extreme
	1 – น้อยมาก (≤20%)	Low	Low	Medium	High	Extreme

เส้นระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

1. ผลิตภัณฑ์ใหม่ไม่สามารถนำเสนอได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด

2. ผลิตภัณฑ์ใหม่ที่นำเสนอ ไม่ตรงความต้องการของลูกค้า

3. ปริมาณการสมัครขอสินเชื่อ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

4. ลูกค้าที่ขอสินเชื่อใหม่ และได้รับอนุมัติ เป็นลูกหนี้มีปัญหา

ภาพที่ 5.5 แสดงการประเมินความเสี่ยงของ บริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด
ที่มา: จัดทำการประเมินความเสี่ยงและเส้นระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้โดยผู้เขียนสารนิพนธ์ฉบับนี้

เมื่อนำเหตุการณ์ความเสี่ยงแต่ละข้อมาแสดง ใน Risk Matrix แล้วจะเห็นว่า ความเสี่ยงที่ต้องให้ความสำคัญมากที่สุด คือ เหตุการณ์ความเสี่ยงที่ในพื้นที่สีแดง และสีส้ม ซึ่งอยู่เหนือเส้นระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ คือ ความเสี่ยงที่ 4 และความเสี่ยงที่ 3 ตามลำดับ ที่จะต้องได้รับการติดตามและควบคุมอย่างใกล้ชิด ส่วนในพื้นที่สีเหลือง(ความเสี่ยงที่ 2) มีความสำคัญ และพื้นที่สีเขียว (ความเสี่ยงที่ 1) อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

ขั้นตอนที่ 4 การรับมือกับความเสี่ยง (Risk Response)

เป็นการเตรียมแผนเพื่อรับมือกับแต่ละความเสี่ยง ใช้ในการติดตามความเสี่ยงโดยสามารถดูจากตัวชี้วัด(Indicator) และควบคุมความเสี่ยงนั้นๆ โดยการระบุวิธีการรับมือกับความเสี่ยง (Response) ดังนี้

ตารางที่ 5.6 แสดงแผนการรับมือกับความเสี่ยงของ บริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัด

เหตุการณ์ความเสี่ยง	สาเหตุ	ผู้รับผิดชอบ	การรับมือ	วิธีการรับมือ
1. ผลิตภัณฑ์ใหม่ไม่สามารถนำเสนอได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด	ไม่สามารถทำงานได้ตามแผนงานที่วางไว้ได้ตามกำหนดระยะเวลา	- ผจก.ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ - ผจก.ฝ่ายวิเคราะห์สินเชื่อ	ป้องกันไม่ให้เกิด (Prevent)	ติดตามและควบคุมแผนงานให้เป็นไปตาม Baseline Plan
2. ผลิตภัณฑ์ใหม่ที่นำเสนอ ไม่ตรงความต้องการของลูกค้า	ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาความต้องการของลูกค้าคลาดเคลื่อน	ผจก.ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ	ลดความเสี่ยง (Reduce)	รับฟังความคิดเห็นจากลูกค้าแล้วนำมาพัฒนาผลิตภัณฑ์อีกครั้ง
3. ปริมาณการสมัครขอสินเชื่อไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	ไม่ทำการตลาดเชิงรุก	ผจก.ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ	ป้องกันไม่ให้เกิด (Prevent)	กำหนดแผนการพบปะลูกค้า การจัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย การออกบูธประชาสัมพันธ์
	ผลิตภัณฑ์ยังไม่ตรงความต้องการของลูกค้า	ผจก.ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ	ลดความเสี่ยง (Reduce)	ทำแบบสอบถามข้อเสนอแนะในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์สินเชื่อ และนำข้อมูลกลับมาพิจารณาร่วมกันอีกครั้ง
	สื่อประชาสัมพันธ์ไม่น่าดึงดูด	ฝ่าย IT	ยอมรับความเสี่ยง (Tolerate)	-

ขั้นตอนที่ 5 การติดตามและควบคุมความเสี่ยง (Risk Monitoring&Control)

เมื่อมีแผนการวางแผนรองรับความเสี่ยงเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ก็จะต้องคอยนำแผนมาติดตามโดยมีการจัดทำรายงานความคืบหน้า สถานะความเสี่ยง และปัญหาที่เกิดขึ้น เป็นต้น นอกจากนี้ยังต้องคอยติดตามว่าแผนสามารถนาไปใช้ได้มีประสิทธิภาพ หรือต้องมีการปรับปรุงแผนให้ดีขึ้นต่อไป

5.4 สรุปการนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับองค์กร

การนำกลยุทธ์ที่ได้วางแผนไว้ในบทที่ 4 มาประยุกต์เป็นแผนงาน โดยใช้เครื่องมือการบริหารจัดการโครงการ (Project Management) เพื่อให้สามารถบริหารโครงการได้อย่างเป็นขั้นเป็นตอน ช่วยให้สามารถวางแผน ติดตาม และควบคุมตลอดโครงการจนแล้วเสร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะเห็นว่าแผนการดำเนินงานประกอบไปด้วยสิ่งที่ต้องดำเนินงานและกิจกรรมต่างๆที่สอดคล้องกับแนวทางของทั้งกลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการทั้งสิ้น ซึ่งกิจกรรมต่างๆที่ดำเนินปฏิบัติไปนั้น ท้ายที่สุดผลลัพธ์สามารถนำไปวัดผลหรือประเมินผ่านเครื่องมือ Balanced Scorecard (BSC) ได้ ไม่ว่าจะเป็นทั้งมุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต เพื่อให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียว เพื่อให้สามารถมั่นใจว่า การดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และปรับหลักเกณฑ์การพิจารณาสินเชื่อ จะบรรลุเป้าหมายทำให้ยอดสินเชื่อที่มีคุณภาพเพิ่มขึ้น และการปฏิบัตินั้นยังอยู่ในกรอบของกลยุทธ์ที่วางเอาไว้อย่างแท้จริง ในขณะเดียวกันต้องมีการจัดทำแผนการบริหารจัดการกับความเสี่ยง(Risk Mangement) ร่วมด้วย เพื่อเป็นการรองรับกับความไม่แน่นอนที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตได้ตลอดระยะเวลาการดำเนินโครงการตั้งแต่ต้นจนจบ เพื่อให้การนำแผนกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้ในองค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ได้

เมื่อวิเคราะห์จากสภาพปัญหา ปัจจัยที่มีผลต่อการแข่งขันทางธุรกิจ สาเหตุของปัญหาแท้จริงที่สัมพันธ์กัน ตลอดจนการกำหนดกลยุทธ์ในการเพิ่มยอดสินเชื่อเพื่อธุรกิจที่มีคุณภาพแล้ว องค์กรจะต้องนำแนวทางกลยุทธ์นั้นมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติ ด้วยการใช้เครื่องมือได้หลากหลาย ซึ่งที่นิยมใช้อย่างแพร่หลายคือเครื่องมือการบริหารจัดการโครงการ(Project Management) และ Balanced Scorecard (BSC) นอกจากนี้ยังต้องมีแผนการบริหารจัดการกับความเสี่ยง(Risk Management) ที่สามารถเกิดขึ้นได้ตลอดการดำเนินโครงการด้วย หากแผนงานดังกล่าวได้ผ่านการติดตามควบคุมจนแล้วเสร็จได้ในที่สุด ออกมาเป็นผลลัพธ์ตามกรอบกลยุทธ์ที่วางไว้ จนนำมาสู่การ

มีลูกค้าสินเชื่อธุรกิจที่มีคุณภาพและรายได้เพิ่มขึ้นคงตัว ก็จะส่งผลให้ปัญหาด้านการปล่อยสินเชื่อได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย และลูกหนี้สินเชื่อ NPL ของบริษัท สบายใจ แคปปิตอล จำกัดถูกขจัดไป

องค์กรก็จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายคือ การเติบโตของรายได้และกำไรอย่างยั่งยืนในที่สุด อีกทั้งยังเป็นการสร้างความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรมผู้ให้บริการสินเชื่อที่ไม่ใช้ธนาคารพาณิชย์ (Non-bank) ได้ในอนาคต

บรรณานุกรม

กฤษณี มหาวิรุฬห์. **แนวคิดการบริหารแบบ Balanced Scorecard**. (2547). [Online]. Available http://www.geocities.com/vichakarn2002/scorcard.doc (วันที่ค้นข้อมูล: 23 มีนาคม 2559)

กิตติบดี ใยพูล. **สถาบันการเงินกับระบบเศรษฐกิจ.** (2553). [Online]. Available http://kittibodee.blogspot.com/2009/02/blog-post_8096.html (วันที่ค้นข้อมูล: 25 มกราคม 2559)

คณะกรรมการบริหาร. **รายงานสรุปผลการดำเนินงาน บริษัท เอสซีเอ็น แคปปิตอล จำกัด ประจำปี 2558.** (2558).

จันทร์สุดา ภูล้นแก้ว. **การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน.** (2555). [Online]. Available http://pat52junsuda.blogspot.com/ (วันที่ค้นข้อมูล: 10 กุมภาพันธ์ 2559)

จินต์จุฑา อิสริยภัทร. **Brand Positioning.** (ม.ป.ป.). [Online]. Available http://utcc.issariyapat.com/sites/default/files/no2.pdf

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์. **การจัดการเชิงกลยุทธ์ (ฉบับปรับปรุงใหม่).** กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2552.

ณัฐพล ลีลาวัฒนานันท์. **กลยุทธ์คืออะไร.** (ม.ป.ป.). [Online]. Available http://boc.dip.go.th/index.php?option=com_content&view=article&id=344&Itemid=14 (วันที่ค้นข้อมูล: 10 กุมภาพันธ์ 2559)

ธนาคารแห่งประเทศไทย. **ยอดคงค้างสินเชื่อ รวมทั้งระบบจำแนกตามกลุ่มสถาบันการเงิน รายไตรมาส ในปี 2556 – 2558.** (2558). [Online]. Available http://www2.bot.or.th/statistics/BOTWEBSTAT.aspx?reportID=430&language=TH 14 (วันที่ค้นข้อมูล: 22 มกราคม 2559)

ธนาคารแห่งประเทศไทย. **รายงานผลการสำรวจภาวะและแนวโน้มสินเชื่อ ไตรมาสที่ 3 ปี 2558.** (2558). [Online]. Available https://www.bot.or.th/Thai/MonetaryPolicy/EconomicConditions/Pages/CreditCondition.aspx (วันที่ค้นข้อมูล: 22 มกราคม 2559)

บรรณานุกรม (ต่อ)

พรรณุภา ธุวนิมิตรกุล. **สินเชื่อ SMEs เร่งปล่อยให้รัดกุมได้ ถ้าหากใช้ Credit Scoring.** (2553). [Online]. Available http://www.bus.tu.ac.th/uploadpr/02_Sep11_07_Panpa.ppt (วันที่ค้นข้อมูล: 9 มีนาคม 2559)

พัทธนันท์ สุวรรณวัจน์. **กลยุทธ์การเพิ่มยอดสินเชื่อของศูนย์ธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและย่อม ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน).** 2556. [Online]. Available http://www.bec.nu.ac.th/bec-web/graduate/Article%5C2556%5CStrategic/%E0%B8%9E%E0%B8%B1%E0%B8%97%E0%B8%98%E0%B8%99%E0%B8%B1%E0%B8%99%E0%B8%97%E0%B9%8C%20%E0%B8%AA%E0%B8%B8%E0%B8%A7%E0%B8%A3%E0%B8%A3%E0%B8%93%E0%B8%A7%E0%B8%B1%E0%B8%88%E0%B8%99%E0%B9%8C.pdf (วันที่ค้นข้อมูล: 26 มกราคม 2559)

วัฒน์ บุญกอบ. วิธีการคิดเชิงระบบ (Systems thinking). (2550). [Online]. Available https://www.gotoknow.org/posts/76445 (วันที่ค้นข้อมูล: 24 กุมภาพันธ์ 2559)

สมาคมธุรกิจเช่าซื้อไทย. **ข้อมูลภาพรวมธุรกิจเช่าซื้อรถยนต์.** (2558). [Online]. Available http://www.thpa.or.th/information (วันที่ค้นข้อมูล: 27 มกราคม 2559)

อรรถวิชช์ สุวรรณภักดี. **แนวทางและรูปแบบของกฎหมายเพื่อการกำกับดูแลการประกอบธุรกิจการเงินที่ไม่ใช่สถาบันการเงิน (Non-bank).** (2551). [Online]. Available http://www.atavit.org/files/nonbank.doc

Adison Aei. **Critical Success Factors & Key Performance Indicators.** (2012). [Online]. Available http://adisonx.blogspot.com/2012/10/critical-success-factors-key.html (วันที่ค้นข้อมูล: 10 กุมภาพันธ์ 2559)

Coach Ampol. **VRIO โมเดลกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน.** (2554). [Online]. Available http://coach-ampol.blogspot.com/2011/08/vrio.html (วันที่ค้นข้อมูล: 11 กุมภาพันธ์ 2559)

บรรณานุกรม (ต่อ)

Karmins Enterprise. **Five Forces Model.** (2015). [Online]. Available http://inc.karmins.com/%E0%B8%9B%E0%B8%B1%E0%B8%88%E0%B8%88%E0%B8%B1%E0%B8%A2%E0%B8%81%E0%B8%94%E0%B8%94%E0%B8%B1%E0%B8%99%E0%B8%97%E0%B8%B1%E0%B9%89%E0%B8%87-5-five-force-model/ (วันที่ค้นข้อมูล: 10 กุมภาพันธ์ 2559)

Martina Nováková. **Causal Loop Diagram.** (2014). [Online]. Available http://www.simulace.info/index.php/Causal_loop_diagram#Introduction (วันที่ค้นข้อมูล: 24 กุมภาพันธ์ 2559)

Mason Myers**. Five Forces Model.** (2013). [Online]. Available http://masonmyers.com/five-forces-michael-porter-business-fundamentals/ (วันที่ค้นข้อมูล: 10 กุมภาพันธ์ 2559)

NIDAGURU. **Five Forces Model.** (2012). [Online]. Available https://nidaguru.wordpress.com/category/michael-e-porter/five-force-model/ (วันที่ค้นข้อมูล: 10 กุมภาพันธ์ 2559)