

กลยุทธ์การเพิ่มช่องทางการขอสินเชื่อผ่านระบบออนไลน์  
กรณีศึกษาสินเชื่อธุรกิจรายปลีก ธนาคารกรุงเทพ



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล  
พ.ศ. 2560

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การเพิ่มช่องทางการขอสินเชื่อผ่านระบบออนไลน์

กรณีศึกษาสินเชื่อธุรกิจรายปลีก ธนาคารกรุงเทพ

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 5 มกราคม พ.ศ. 2561



นางสาวพิชญ์สินี จันทร์ศิริ

ผู้วิจัย

ดร.ภูมิพร ชรรรมสถิตเดช,

D.B.A.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

ดวงพร อาภาศิลป์, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พาสน์ ทิมทรัพย์,

D.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์เล่มนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี โดยได้รับความกรุณา และความช่วยเหลืออย่างดี จาก ดร.ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช อาจารย์ที่ปรึกษาในการจัดทำสารนิพนธ์ครั้งนี้ ที่ได้ช่วยแนะนำ และ ให้แนวคิดที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการจัดทำสารนิพนธ์ ตลอดจนช่วยชี้แนะ และปรับปรุง ข้อบกพร่องต่างๆ ของเนื้อหาให้มีความครบถ้วนสมบูรณ์ก่อนการนำเสนอสารนิพนธ์ ของการศึกษา ตามหลักสูตรปริญญาการจัดการมหาวิทยาลัยมหิดล ผู้ศึกษาจึงขอกราบขอบพระคุณท่านไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ของวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่าน ที่ได้กรุณาให้การอบรมสั่งสอนวิชาความรู้ และมอบประสบการณ์ที่ดีที่เป็นประโยชน์ให้แก่ผู้ศึกษา ตลอดจนให้ความเมตตา และให้กำลังใจแก่ผู้ศึกษาตลอดมา

สุดท้ายนี้ขอกราบขอบพระคุณผู้จัดการสินเชื่อธุรกิจรายปพลิเคชันหลวง และเพื่อน ร่วมงาน สำนักธุรกิจสำนักงานใหญ่ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ที่คอยให้การสนับสนุน ให้ คำแนะนำ และช่วยเหลือ ในการจัดทำสารนิพนธ์ครั้งนี้ ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

พิชญ์สินี จันทร์ศิริ

กลยุทธ์การเพิ่มช่องทางการขอสินเชื่อผ่านระบบออนไลน์ กรณีศึกษา สินเชื่อธุรกิจรายปลีก  
ธนาคารกรุงเทพ

STRATEGY FOR INCREASING OF ONLINE LOAN APPLICATION CHANNEL  
BANGKOK BANK CASE STUDY

พิชญ์สินี จันทร์ศิริ 5950116

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ภูมิพร ชรรรมสติดิเดช, D.B.A.,  
รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศิริ, Ph.D., พาสน์ ทิมทรัพย์, D.B.A.

บทคัดย่อ

อุตสาหกรรมธุรกิจทางการเงิน หรือธนาคาร เป็นธุรกิจหนึ่งที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี และพฤติกรรมการค้าเงินของผู้บริโภค ดังนั้นเพื่อเป็นการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ธนาคารจึงต้องคิดค้นกลวิธีที่จะสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างแท้จริง

จากการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ของธนาคารกรุงเทพ พบว่าธนาคารกรุงเทพมีจุดอ่อนในเรื่องภาพลักษณ์การให้บริการ ที่ผู้บริโภคส่วนใหญ่มองว่าช้า และไม่มีความทันสมัย ดังนั้นเพื่อเป็นการแก้ไขปัญหา ผู้ศึกษาจึงคิดกลยุทธ์การเพิ่มช่องทางการขอสินเชื่อผ่านระบบออนไลน์ เพื่อพัฒนารูปแบบการให้บริการที่รวดเร็วขึ้น ตอบสนองพฤติกรรมผู้บริโภค และสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่ธนาคารรวมทั้งเป็นการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดด้านสินเชื่อของธนาคาร และเพื่อเพิ่มรายได้ให้กับธนาคาร

คำสำคัญ : เทคโนโลยี ดิจิทัล Biz iBanking สินเชื่อออนไลน์

55 หน้า

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ช
<b>บทที่ 1</b> <b>บทนำ</b>	<b>1</b>
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 ภาพรวมอุตสาหกรรม	2
1.3 ข้อมูลองค์กร	5
1.4 โครงสร้างองค์กร	7
1.5 โครงสร้างรายได้หลัก	9
<b>บทที่ 2</b> <b>การวิเคราะห์ปัญหา</b>	<b>13</b>
2.1 การวิเคราะห์ PESTEL Analysis	13
2.2 การวิเคราะห์ Five Force Model	17
2.3 การวิเคราะห์ SWOT Analysis	21
2.4 สรุปการวิเคราะห์ปัญหา	24
<b>บทที่ 3</b> <b>การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา</b>	<b>25</b>
3.1 การวิเคราะห์ปัญหา โดยใช้ผังงาน (Flowchart)	25
3.2 การวิเคราะห์ปัญหา โดยแผนภูมิก้างปลา (Fish bone diagram)	30
<b>บทที่ 4</b> <b>การกำหนดกลยุทธ์ และการแก้ไขปัญหา</b>	<b>34</b>
4.1 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation)	36
4.2 การกำหนดกลยุทธ์ของธนาคารกรุงเทพ	39

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ 5</b>	
<b>การนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติ</b>	<b>42</b>
5.1 แผนการปฏิบัติงาน (Action Plan)	42
5.2 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)	46
5.3 การกำหนด Balanced Scorecard	49
5.4 สรุปผลการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	52
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>53</b>



## สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1.1 รายงานการทำธุรกรรมผ่าน Mobile Banking And Internet Banking ในประเทศไทย	3
1.2 แสดงผลการดำเนินงานของธนาคารกรุงเทพ ในช่วงปี พ.ศ. 2555-2559	9
3.1 แสดงความหมายสัญลักษณ์ผังงาน (Flowchart)	26
3.2 แสดงการเปรียบเทียบระยะเวลาในแต่ละขั้นตอนการทำงานของธนาคารกรุงเทพ	29
4.1 แสดงวิธีการและแนวทางในการแก้ปัญหา	34
4.2 แสดงกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน	38
5.1 แผนปฏิบัติงาน (Action Plan) ของธนาคารกรุงเทพ	43
5.2 แสดงผลการประเมินความเสี่ยง และแผนการบรรเทาความเสี่ยง	48
5.3 แสดงการกำหนด Balanced Scorecard ของธนาคารกรุงเทพ	51

## สารบัญรูปภาพ

ภาพที่		หน้า
1.1	แสดงปริมาณการทำธุรกรรมผ่าน Mobile Banking And Internet Banking	2
1.2	แสดงจำนวนสาขาธนาคารทั้งหมดที่ตั้งอยู่ในประเทศไทย	4
1.3	แสดงสัดส่วนช่องทางการทำธุรกรรมทางการเงินของผู้ใช้บริการในประเทศไทย	5
1.4	แผนผังโครงสร้างองค์กรของธนาคารกรุงเทพ	8
1.5	แสดงสัดส่วนรายได้ของธนาคารกรุงเทพ	10
1.6	แสดงสัดส่วนจำนวนลูกค้าสินเชื่อรายของธนาคารกรุงเทพ	11
1.7	แสดงส่วนแบ่งทางการตลาดด้านสินเชื่อ ณ ธ.ค. พ.ศ. 2559	12
2.1	แสดงโครงสร้างของ PESTEL Analysis	13
2.2	แสดงโครงสร้างของ Five Force Model	17
2.3	แสดงโครงสร้างของ Five Force Model ของธนาคารกรุงเทพ	19
2.4	แผนภาพ SWOT Analysis	21
2.5	แผนภาพการวิเคราะห์ SWOT Analysis ของธนาคารกรุงเทพ	22
3.1	แผนภาพขั้นตอนการทำงานของแผนกสินเชื่อธุรกิจรายปลีก ธนาคารกรุงเทพ	27
3.2	โครงสร้าง และองค์ประกอบของแผนภูมิก้างปลา (Fish bone diagram)	30
3.3	แสดงแผนภูมิก้างปลา (Fish bone diagram) ของธนาคารกรุงเทพ	31
4.1	แสดงตาราง Making Choices	35
4.2	แสดงระดับกลยุทธ์องค์กร	36
4.3	แสดงกลยุทธ์มุ่งเน้นการเติบโตด้วย Ansoff's Growth Matrix	37
5.1	แผนภาพตาราง Risk Assessment	47
5.2	แสดงโครงสร้างภาพรวม ของ Balanced Scorecard	49



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในยุคปัจจุบันที่เทคโนโลยีมีความเจริญก้าวหน้า และพัฒนาไปอย่างรวดเร็วในหลายๆ ประเทศทั่วโลก ประเทศไทยเป็นประเทศหนึ่งที่ได้นำเอาเทคโนโลยี และนวัตกรรมต่างๆ เข้ามาช่วยในการบริหาร และพัฒนาประเทศ เพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจ ตามนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทย โดยใช้ชื่อว่า “ไทยแลนด์ 4.0” ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ประเทศสามารถรับมือกับโอกาส และภัยคุกคามที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จากนโยบายการบริหารจัดการดังกล่าว ทำให้ในหลายๆ อุตสาหกรรมเริ่มมีการปรับตัวโดยการนำเอาเทคโนโลยี และนวัตกรรม มาประยุกต์ใช้ภายในอุตสาหกรรมมากขึ้น ทำให้กระบวนการทำงานในทุกภาคส่วนขององค์กรเกิดความเปลี่ยนแปลง โดยมีเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นตัวผลักดัน เช่น คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์เคลื่อนที่ อินเทอร์เน็ต 4G เป็นต้น เพื่อเพิ่มศักยภาพทางธุรกิจ และสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน

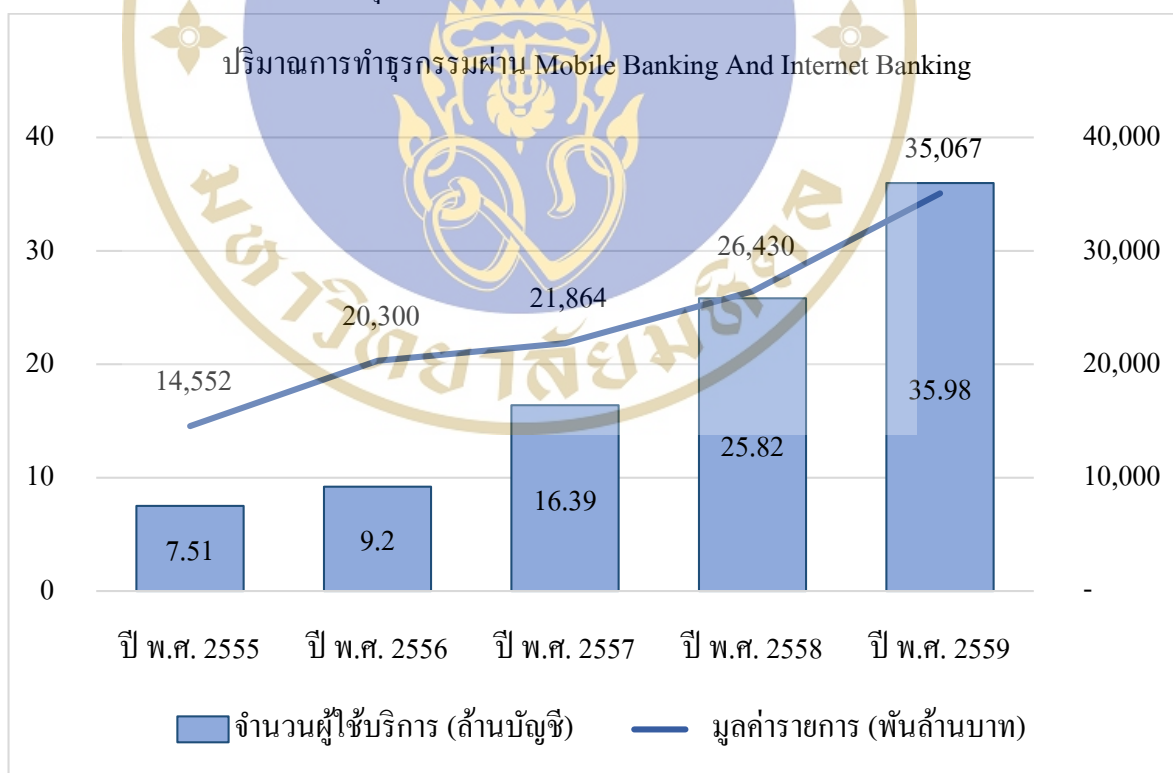
นอกจากเทคโนโลยีจะส่งผลต่ออุตสาหกรรมต่างๆ แล้ว ยังส่งผลต่อพฤติกรรม การดำเนินชีวิตประจำวันของประชาชนอีกด้วย เทคโนโลยีในปัจจุบันสามารถอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนในหลายๆ ด้าน อาทิเช่น ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการคมนาคม ด้านการแพทย์ และด้านการศึกษา เป็นต้น ทำให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น มีความสะดวกรวดเร็วในการดำเนินชีวิต และสามารถลดระยะเวลาในการทำกิจกรรมต่างๆ ในแต่ละวันได้ โดยมีเครือข่ายอินเทอร์เน็ต และอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ เช่นคอมพิวเตอร์ โทรศัพท์เคลื่อนที่ เป็นตัวกลาง ทำให้ประชาชนสามารถติดต่อสื่อสาร รวมถึงทำกิจกรรมต่างๆ อาทิเช่น ค้นหาข้อมูลข่าวสาร ติดต่อสื่อสารกับผู้อื่น ซื้อขายสินค้าออนไลน์ หรือแม้กระทั่งทำธุรกรรมทางการเงินผ่านอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ โดยไม่มีข้อจำกัดด้านเวลา และสถานที่

ผลจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี และพฤติกรรม การดำเนินชีวิตของประชาชน ทำให้บทบาทการดำเนินธุรกิจของอุตสาหกรรมธุรกิจทางการเงิน หรือธนาคาร (Financial Services) ต้องปรับตัว ทั้งการปรับเปลี่ยนรูปแบบโครงสร้างองค์กร การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานภายในองค์กร รวมไปถึงการพัฒนา และปรับปรุงรูปแบบการให้บริการ โดยนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป

## 1.2 ภาพรวมอุตสาหกรรม

จากการพัฒนาของเทคโนโลยี และนวัตกรรม ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมธุรกิจทางการเงินครั้งใหญ่ เทคโนโลยีทำให้เกิดธุรกิจทางการเงินรูปแบบใหม่ ที่เรียกว่า ฟินเทค (FinTech) ย่อมาจาก Financial And Technology ซึ่งหมายถึง การนำเอาเทคโนโลยีมาพัฒนาเป็นแอปพลิเคชันสำหรับการทำธุรกรรมทางการเงินผ่านอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ โดยธุรกิจฟินเทคในปัจจุบันไม่ได้มีเพียงแค่สถาบันการเงินเท่านั้นที่สามารถทำได้ แต่บริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมอื่นๆ ก็สามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินธุรกิจเข้าสู่ธุรกิจฟินเทคได้เช่นกัน ดังนั้นการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมธุรกิจทางการเงินในปัจจุบันจึงมีการแข่งขันที่ค่อนข้างรุนแรงในเรื่องของความสะดวก รวดเร็วในการให้บริการ

การให้บริการธุรกรรมทางการเงินผ่านอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ (Mobile Banking And Internet Banking) ของธนาคารเกิดขึ้นครั้งแรกเมื่อปี พ.ศ. 2543 และถูกพัฒนาเรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำธุรกรรมทางการเงินของผู้บริโภค ให้ง่าย และรวดเร็วขึ้น โดยธุรกรรมทางการเงินที่รองรับในปัจจุบันได้แก่ การโอนเงิน จ่ายบิล เช็คยอดเงิน เดบิตเงิน โทศัพท์มือถือ และซื้อขายกองทุน



ภาพที่ 1.1 กราฟแสดงปริมาณการทำธุรกรรมผ่าน Mobile Banking And Internet Banking ในประเทศไทย

ที่มา : ธนาคารแห่งประเทศไทย

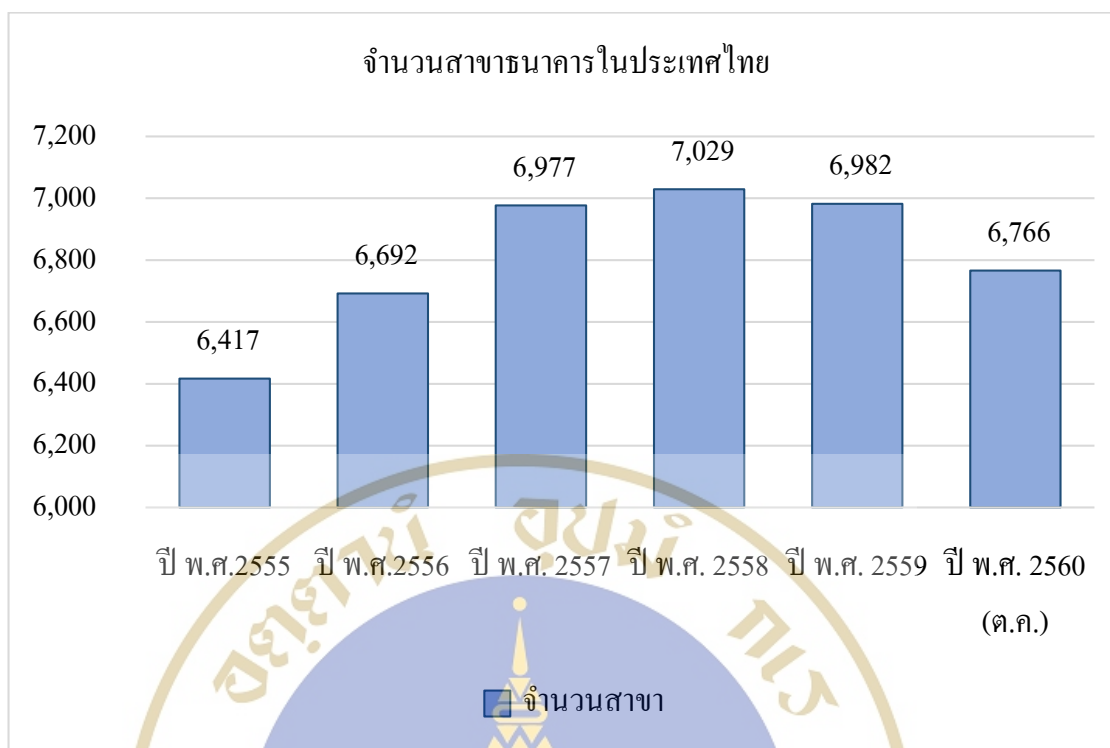
จากภาพที่ 1.1 เมื่อดูจากกราฟแสดงปริมาณการทำธุรกรรมผ่าน Mobile Banking And Internet Banking ในประเทศไทย จะพบว่า ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2555 ถึงปี พ.ศ. 2559 ปริมาณการทำธุรกรรมผ่าน Mobile Banking And Internet Banking ในประเทศไทย มีปริมาณเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยในปี พ.ศ. 2559 มีจำนวนผู้ใช้บริการทั้งสิ้น 35.98 ล้านบัญชี เติบโตจากปี พ.ศ. 2558 คิดเป็นสัดส่วน ~40% มีมูลค่าการทำธุรกรรมทางการเงินรวมกว่า 35,067 พันล้านบาท

ตารางที่ 1.1 รายงานการทำธุรกรรมผ่าน Mobile Banking And Internet Banking ในประเทศไทย  
ที่มา : ธนาคารแห่งประเทศไทย

ปี พ.ศ.	ธุรกรรมทางการเงินผ่าน Mobile Banking		ธุรกรรมทางการเงินผ่าน Internet Banking	
	ปริมาณ (พันรายการ)	มูลค่า (พันล้านบาท)	ปริมาณ (พันรายการ)	มูลค่า (พันล้านบาท)
2555	36,285	440	125,277	14,112
2556	57,199	752	161,784	19,548
2557	10,9350	1,364	188,409	20,500
2558	263,923	2,800	186,237	23,630
2559	584,983	5,361	240,461	29,706

จากตารางจะเห็นได้ว่าการทำธุรกรรมผ่าน Mobile Banking มีตัวเลขปริมาณการทำธุรกรรมเติบโตอย่างก้าวกระโดดตั้งแต่ปี พ.ศ. 2558 และยังคงเติบโตเรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน ซึ่งสูงกว่าปริมาณการทำธุรกรรมผ่าน Internet Banking เนื่องจากกระแสการใช้ Smartphone ของผู้บริโภคที่กลายมาเป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินชีวิต และรูปแบบการดำเนินธุรกิจที่เปลี่ยนมาทำธุรกิจผ่านระบบออนไลน์มากขึ้น แต่ในทางกลับกันเมื่อเทียบในส่วนของมูลค่าการทำธุรกรรมทางการเงินกลับพบว่าการทำธุรกรรมผ่าน Internet Banking มีมูลค่าสูงกว่าการทำธุรกรรมผ่าน Mobile Banking เนื่องจากกลุ่มผู้ใช้ Internet Banking ส่วนใหญ่ คือกลุ่มผู้ประกอบการที่ประกอบธุรกิจในอุตสาหกรรมต่างๆ ทำให้มียอดการทำธุรกรรมที่ค่อนข้างสูง

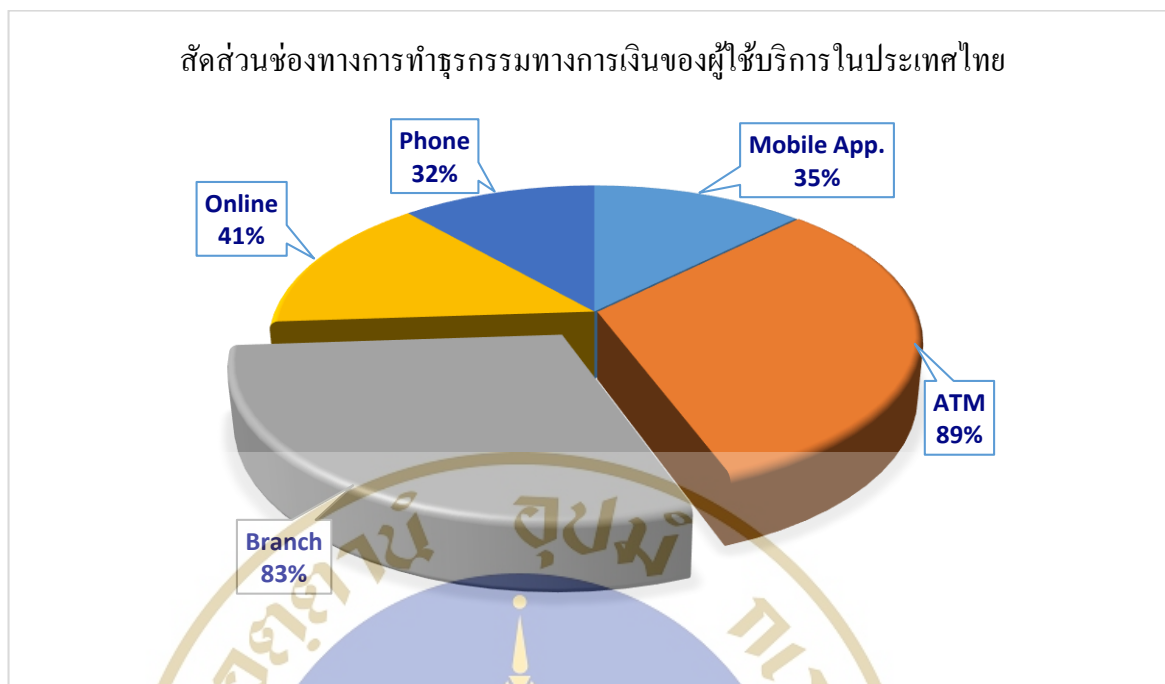
จากปริมาณการทำธุรกรรมทางการเงินที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้น ทำให้สถาบันการเงินต่างๆ เห็นถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจสถาบันการเงินในอนาคต ดังนั้นสถาบันการเงินต่างๆ จึงมีนโยบายที่จะปรับลดจำนวนสาขาลง มุ่งเน้นพัฒนาช่องทางให้บริการผ่านทางดิจิทัลมากขึ้น เพื่อเพิ่มโอกาสในการแข่งขันส่วนแบ่งทางการตลาด และลดต้นทุน ค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการสาขา



ภาพที่ 1.2 กราฟแสดงจำนวนสาขาธนาคารทั้งหมดที่ตั้งอยู่ในประเทศไทย

ที่มา : ธนาคารแห่งประเทศไทย

จากกราฟแสดงให้เห็นว่า อัตราการขยายสาขาของธนาคารในประเทศไทยมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง โดยเริ่มลดลงตั้งแต่ปี พ.ศ. 2559 เป็นต้นมา ข้อมูลจากธนาคารแห่งประเทศไทย ณ ตุลาคม พ.ศ. 2560 พบว่ามีจำนวนสาขากงเหลือเพียง 6,766 สาขา ลดลงจากปีก่อน คิดเป็น ~3.09% อย่างไรก็ตามจากผลสำรวจของแกลลัป (Gallup) ในปี พ.ศ. 2559 เกี่ยวกับช่องทางการทำธุรกรรมทางการเงินที่ผู้ใช้บริการในประเทศไทยเลือกใช้ กลับพบว่า ยังคงมีสัดส่วนผู้ใช้บริการผ่านสาขาอยู่เป็นจำนวนมาก คิดเป็น 83% โดยการทำการธุรกรรมส่วนใหญ่ได้แก่ การเปิดบัญชี การขอสินเชื่อส่วนบุคคล สินเชื่อธุรกิจ สินเชื่อบัตรเครดิต การขอเอกสารสำคัญทางการเงิน เป็นต้น เนื่องจากการให้บริการดังกล่าวยังไม่สามารถทำผ่านระบบออนไลน์ได้ แสดงให้เห็นว่าช่องทางการให้บริการผ่านระบบออนไลน์ยังคงมีช่องว่างให้พัฒนาอีกมาก จึงเป็นโอกาสที่ธนาคารจะสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการอื่นๆ ให้อยู่ในระบบดิจิทัลเพิ่มมากขึ้น เพื่อตอบสนองสภาพแวดล้อมทางสังคม และพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป



ภาพที่ 1.3 แผนภูมิวงกลมแสดงสัดส่วนช่องทางการทำธุรกรรมทางการเงินของผู้ใช้บริการในประเทศไทย ปี พ.ศ. 2559

ที่มา : Gallup Co.,Ltd

### 1.3 ข้อมูลองค์กร

บริษัท ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ก่อตั้งเมื่อวันที่ 1 ธันวาคม พ.ศ. 2487 และเป็นธนาคารแห่งแรกที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยตั้งแต่เริ่มจัดตั้งตลาดหลักทรัพย์ในปี พ.ศ. 2518 กรรมการผู้จัดการใหญ่คนปัจจุบันคือนายชาติศิริ โสภณพนิช เป็นบุตรชายคนโตของนายชาติศิริ โสภณพนิช (อดีตรองกรรมการผู้จัดการใหญ่) เริ่มดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่ เมื่อวันที่ 20 เมษายน พ.ศ. 2535

ธนาคารกรุงเทพเป็นธนาคารพาณิชย์ที่ให้บริการทางการเงินหลากหลายรูปแบบ และครบวงจร สำหรับลูกค้าบุคคล และลูกค้าธุรกิจ ทั้งในประเทศ และต่างประเทศ ประกอบไปด้วยบริการเงินฝาก โอนเงิน สินเชื่อส่วนบุคคล สินเชื่อธุรกิจ บริหารจัดการกองทุน หนี้อู่และตราสารหนี้ต่างๆ รวมทั้งบริการประกันภัยผ่านธนาคาร (Bancassurance) เป็นต้น โดยการดำเนินธุรกิจของธนาคารกรุงเทพจะอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของธนาคารแห่งประเทศไทย ปัจจุบันมีจำนวนสาขาทั้งสิ้น 1,162 แห่งทั่วประเทศ และมีจำนวนสำนักธุรกิจทั้งสิ้น 243 แห่งทั่วประเทศ มีจำนวนพนักงานทั้งหมด 25,994 คน นอกจากนี้ยังมีสาขาในต่างประเทศอีกกว่า 32 แห่ง ครอบคลุม 15 เขต

เศรษฐกิจทั่วโลก อาทิเช่น เวียดนาม จีน ฮองกง ญี่ปุ่น สิงคโปร์ ใต้หวัน อังกฤษ สหรัฐอเมริกา เป็นต้น นับได้ว่าเป็นธนาคารพาณิชย์เพียงแห่งเดียวที่มีเครือข่ายในต่างประเทศครอบคลุมมากที่สุด

ปัจจุบันธนาคารกรุงเทพเป็นธนาคารพาณิชย์ที่ใหญ่ที่สุดในประเทศไทย มีมูลค่าของสินทรัพย์รวมประมาณ 2.94 ล้านล้านบาท และมีมูลค่าเงินฝากรวม 2.18 ล้านล้านบาท (ข้อมูลจากรายงานประจำปีธนาคารกรุงเทพ พ.ศ. 2559) นอกจากนี้ยังได้รับรางวัลจากองค์กรภายในประเทศและระดับนานาชาติอีกมากมาย อาทิเช่น

- รางวัลธนาคารยอดเยี่ยมด้านการให้บริการรับฝากทรัพย์สินในประเทศไทย ธนาคารที่ให้บริการด้านการค้าระหว่างประเทศที่ดีที่สุดในประเทศไทย และธนาคารยอดเยี่ยมด้านการชำระเงินในประเทศไทย จาก The Asian Banker 2017
- รางวัลนวัตกรรมดีเด่น ด้าน โฆษณาแบ่งกึ่ง (Excellent Innovation Project) ในงานประกาศรางวัล Thailand ICT Excellence Awards 2017 จัดโดยสมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย (Thailand Management Association)

### วิสัยทัศน์ (Vision)

มุ่งหมายที่จะเป็นธนาคารที่ให้บริการด้านการเงินที่มีคุณภาพ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า มีความพร้อมด้วยบุคลากรที่คุณภาพ มีเทคโนโลยี และระบบงานที่ทันสมัย คงไว้ซึ่งความเป็นสากล ตลอดจนการเป็นธนาคารชั้นนำแห่งภูมิภาคเอเชีย

### ภารกิจ (Mission)

ภารกิจหลักของธนาคาร ประกอบด้วย ภารกิจด้านการเงิน ด้านการตลาด และลูกค้า ด้านคุณภาพการปฏิบัติงาน และด้านศักยภาพขีดความสามารถ ดังนี้

#### ด้านการเงิน

- ให้ผลประกอบการทางการเงินมีความก้าวหน้าอย่างมีเสถียรภาพมั่นคง

#### ด้านการตลาดและลูกค้า

- เป็นผู้นำในธุรกิจ ด้านคุณภาพบริการที่เป็นเลิศ

#### ด้านคุณภาพการปฏิบัติงาน

- มีกระบวนการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และมีวิธีการในการตรวจสอบคุณภาพ
- มีมาตรฐานในการปฏิบัติงาน และสามารถนำข้อมูลจากกระบวนการปฏิบัติงานมาใช้ในการตัดสินใจสั่งการ

### ด้านศักยภาพขีดความสามารถ

- ให้งานมีศักยภาพพร้อมที่จะรองรับแนวทางการขยายธุรกิจของธนาคาร

### คุณค่าหลักที่มุ่งหวัง (Core Value)

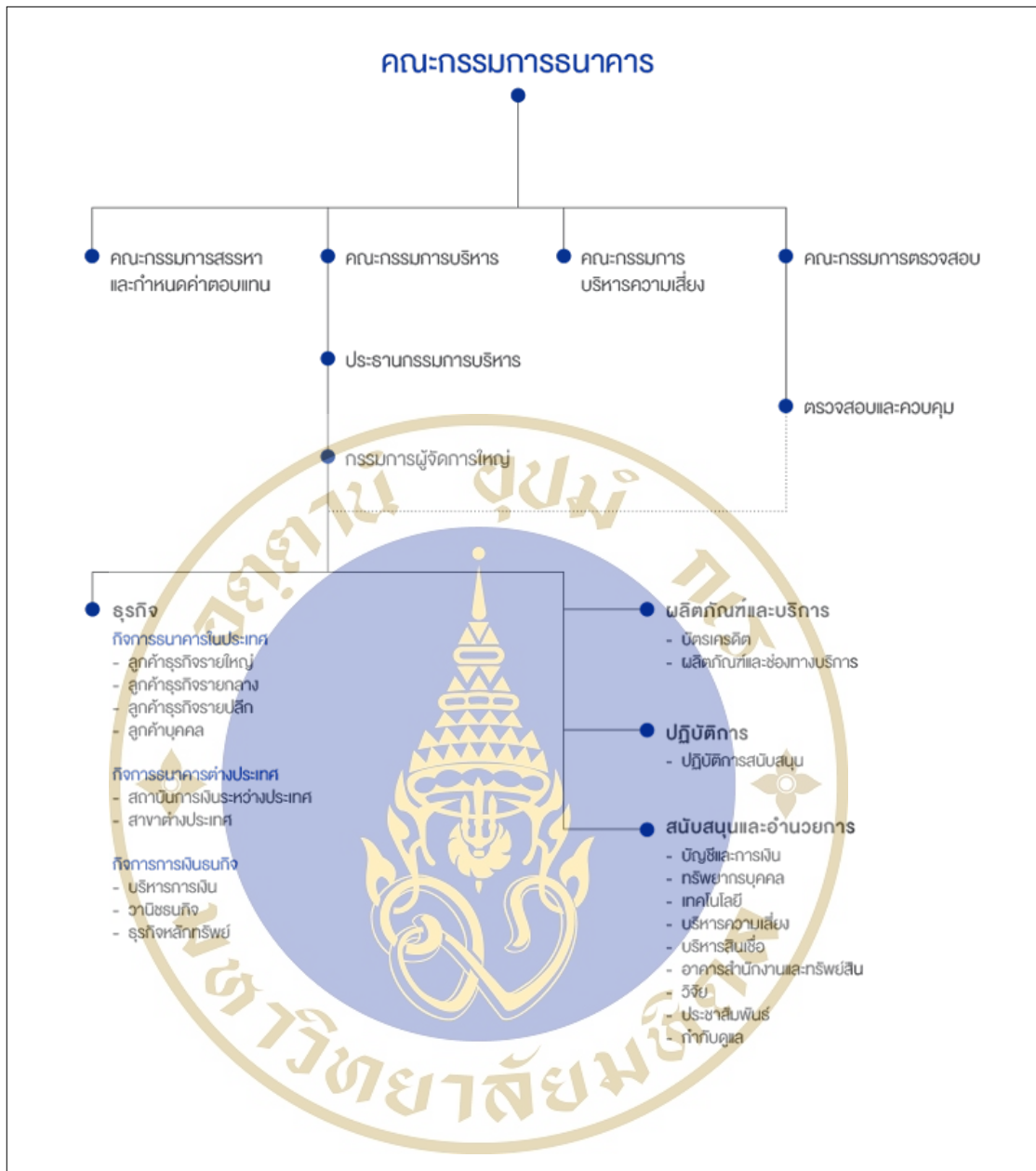
คุณค่าหลักที่ทำให้ธนาคารเป็นธนาคารชั้นนำของประเทศมาอย่างต่อเนื่องเป็นสิ่งที่คุณคนในธนาคารจะต้องร่วมรักษาไว้ โดยจะต้องคำนึงถึง และนำมาใช้ในทุกรณี คือ “ให้บริการทางการเงินที่สร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า” ตามแนวทาง “เพื่อนคู่คิด มิตรคู่บ้าน” โดยมีปรัชญาการทำงานดังนี้

- ให้บริการที่เป็นเลิศในทัศนะของลูกค้า
- ปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ
- ปฏิบัติงานในลักษณะของผู้มีจรรยาบรรณ และเป็นมืออาชีพ
- มุ่งมั่นที่จะร่วมมือกันทำงานเป็นทีมด้วยความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน
- ให้ความสำคัญในการพัฒนาพนักงาน

### 1.4 โครงสร้างองค์กร

การบริหารงานของธนาคารกรุงเทพมีโครงสร้างองค์กรแบบ Tall Organizational structure กล่าวคือ มีสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น สามารถระบุตำแหน่ง และอำนาจหน้าที่ชัดเจน โดยโครงสร้างองค์กรของธนาคารกรุงเทพแบ่งตามหน้าที่การทำงานได้เป็น 4 แผนก ดังนี้

1. แผนกธุรกิจ ทำหน้าที่ให้บริการ ดูแล และอำนวยความสะดวกในการใช้บริการของลูกค้ากลุ่มต่างๆ เช่น ลูกค้าบุคคล ลูกค้าธุรกิจ ลูกค้าต่างประเทศ เป็นต้น
2. แผนกผลิตภัณฑ์และบริการ ทำหน้าที่คิดค้น และพัฒนาผลิตภัณฑ์ รวมถึงการบริการ รูปแบบใหม่ ให้แก่ธนาคาร
3. แผนกปฏิบัติการ ทำหน้าที่สนับสนุนการปฏิบัติงานของแผนกธุรกิจ เช่น การผลิตเอกสารสัญญา การจัดเก็บเอกสารลูกค้า เป็นต้น
4. แผนกสนับสนุน และอำนวยการ ทำหน้าที่ดูแลการบริหารจัดการภาพรวมให้กับธนาคาร เช่น การจัดการทรัพยากรบุคคล การบริหารความเสี่ยง การกำกับดูแลธนาคาร การเงิน และการบัญชี เป็นต้น



ภาพที่ 1.4 แผนผังโครงสร้างองค์กรของธนาคารกรุงเทพ

ที่มา : รายงานประจำปีธนาคารกรุงเทพ พ.ศ. 2559



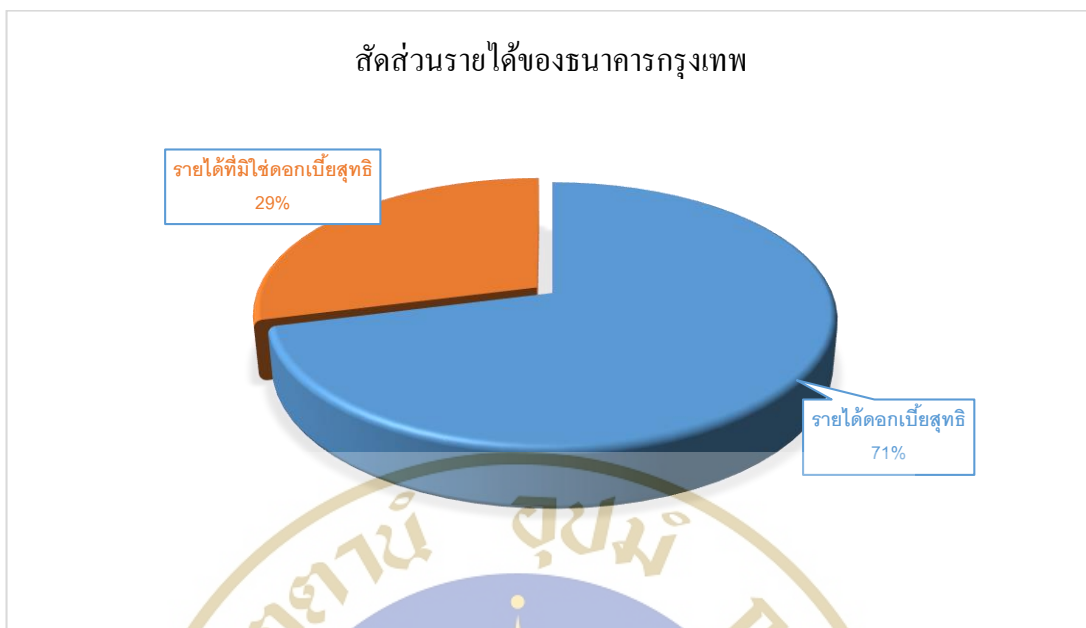
## 1.5 โครงสร้างรายได้หลัก

ในปี พ.ศ. 2559 ธนาคารกรุงเทพมีผลประกอบการ (กำไรสุทธิ) อยู่ในลำดับที่ 4 รองจากธนาคารไทยพาณิชย์ ธนาคารกสิกรไทย และธนาคารกรุงไทย ตามลำดับ ตารางที่ 1.2 แสดงผลการดำเนินงานของธนาคารกรุงเทพ ในช่วงปี พ.ศ. 2555-2559  
ที่มา : รายงานประจำปี 2559 ธนาคารกรุงเทพ

หน่วย : ล้านบาท

	ปี พ.ศ. 2555	ปี พ.ศ. 2556	ปี พ.ศ. 2557	ปี พ.ศ. 2558	ปี พ.ศ. 2559	% การเปลี่ยนแปลง
รวมสินทรัพย์	2,420,740	2,596,507	2,759,890	2,835,852	2,944,230	3.82
รวมหนี้สิน	2,148,643	2,300,456	2,436,247	2,473,821	2,564,985	3.69
รวมส่วนของผู้ถือหุ้น	272,096	296,052	323,644	362,031	379,245	4.75
รวมรายได้	132,220	143,138	148,774	157,044	152,747	(2.74)
กำไร(ขาดทุน) สุทธิ	31,847	35,906	36,332	34,181	31,815	(6.92)
<b>อัตราส่วนทางการเงิน</b>						
กำไรสุทธิต่อรายได้รวม %	24.09	25.08	24.42	21.77	20.83	
ผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น %	11.70	12.13	11.23	9.44	8.39	
มูลค่าตามบัญชีต่อหุ้น	142.50	155.03	169.47	189.56	198.56	

จากตารางแสดงผลการดำเนินงานของธนาคารกรุงเทพ ในช่วงปี พ.ศ. 2555-2559 พบว่า ในปี พ.ศ. 2559 ธนาคารมีสินทรัพย์รวมเท่ากับ 2.94 ล้านล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา 3.82% ซึ่งถือว่าเป็นมูลค่าสินทรัพย์รวมที่มากที่สุดในอุตสาหกรรมธนาคาร มีรายได้รวมเท่ากับ 152.75 ล้านล้านบาท และกำไรสุทธิเท่ากับ 31.82 ล้านล้านบาท โดยมีรายได้รวม และกำไรสุทธิ ลดลงจากปีก่อน 2.74% และ 6.92% ตามลำดับ เนื่องจากธนาคารมีค่าใช้จ่ายหนี้สูญ และหนี้สงสัยจะสูญเพิ่มขึ้น ตามหลักความระมัดระวังในการตั้งสำรองค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ



ภาพที่ 1.5 แผนภูมิวงกลมแสดงสัดส่วนรายได้ของธนาคารกรุงเทพ

ที่มา : รายงานประจำปีธนาคารกรุงเทพ พ.ศ. 2559

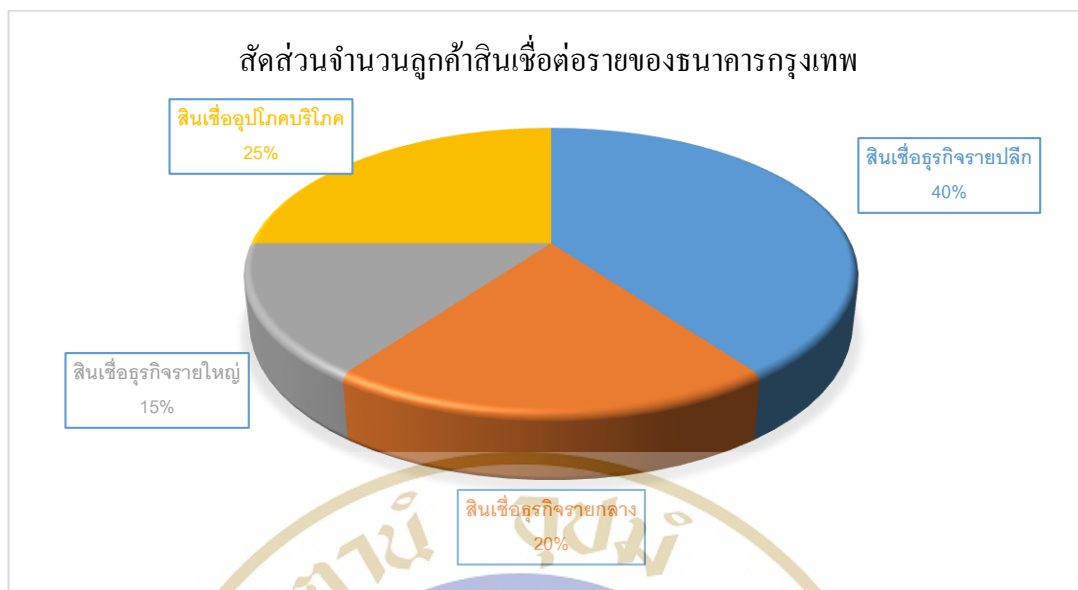
ธนาคารกรุงเทพมีรายได้หลักมาจาก 2 ส่วน ดังนี้

1. รายได้จากดอกเบี้ย หมายถึงรายได้ที่เกิดจากรายการการเงินให้สินเชื่อ เงินลงทุน รายการระหว่างธนาคาร และตลาดเงิน

2. รายได้ที่มีใช้ดอกเบี้ย หมายถึงรายได้ที่เกิดจากรายการค่าธรรมเนียมและบริการต่างๆ รายได้จากเงินปันผล กำไรจากการจำหน่ายสินทรัพย์ กำไรจากเงินลงทุน กำไรจากธุรกรรมเพื่อค้า และปริวรรตเงินตราต่างประเทศ รวมไปถึงกำไรจากการดำเนินงานอื่นๆ

จากแผนภูมิวงกลมแสดงให้เห็นว่า ธนาคารมีรายได้ส่วนใหญ่มาจาก รายได้จากดอกเบี้ย คิดเป็น 71% ของรายได้รวมทั้งหมด ซึ่งรายได้จากดอกเบี้ยส่วนใหญ่ประมาณ 86% คือ รายได้ที่เกิดจากรายการการเงินให้สินเชื่อ โดยสินเชื่อธนาคารกรุงเทพแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

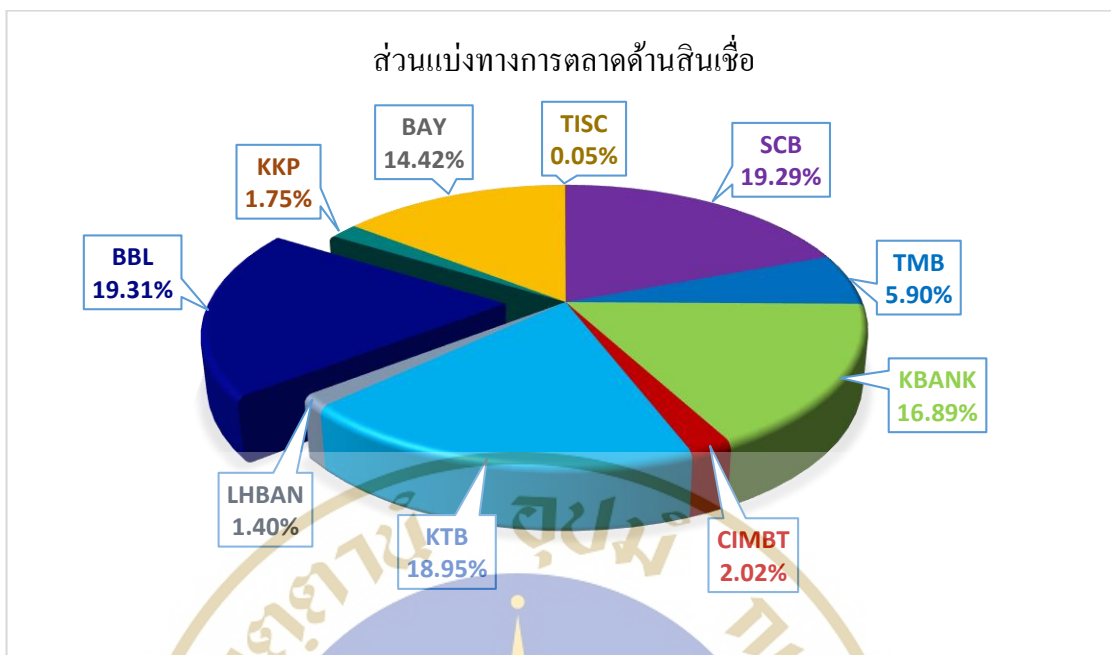
1. สินเชื่อรายใหญ่
2. สินเชื่อรายกลาง
3. สินเชื่อรายปลีก (ธุรกิจ SMEs)
4. สินเชื่ออุปโภคบริโภค (ลูกค้าบุคคล)



ภาพที่ 1.6 แผนภูมิวงกลมแสดงสัดส่วนจำนวนลูกค้าสินเชื่อต่อราย ของธนาคารกรุงเทพ

จากภาพที่ 1.6 แสดงให้เห็นว่า ธนาคารกรุงเทพมีจำนวนฐานลูกค้าสินเชื่อรายปลีก (ธุรกิจ SMEs) มากที่สุด คิดเป็นสัดส่วน 40% ของจำนวนลูกค้าสินเชื่อทั้งหมด ซึ่งถือได้ว่าเป็นแหล่งสร้างรายได้หลักให้กับธนาคาร เนื่องจากธุรกิจ SMEs ในปัจจุบันมีความต้องการเงินทุนเพื่อใช้ในการลงทุน และหมุนเวียนธุรกิจค่อนข้างสูง

เมื่อมองไปถึงส่วนแบ่งทางการตลาดด้านสินเชื่อพบว่า ธนาคารกรุงเทพมียอดการปล่อยสินเชื่อเท่ากับ 1.94 ล้านล้านบาท (ข้อมูล ณ ธันวาคม พ.ศ. 2559) สูงสุดเป็นอันดับ 1 ในตลาดธนาคารพาณิชย์ทั้งหมด คิดเป็นสัดส่วน 19.31% รองลงมาคือ ธนาคารไทยพาณิชย์ และธนาคารกรุงไทย คิดเป็น 19.29% และ 18.95% ตามลำดับ



ภาพที่ 1.7 แผนภูมิวงกลมแสดงส่วนแบ่งทางการตลาดด้านสินเชื่อ ณ ธ.ค. พ.ศ. 2559

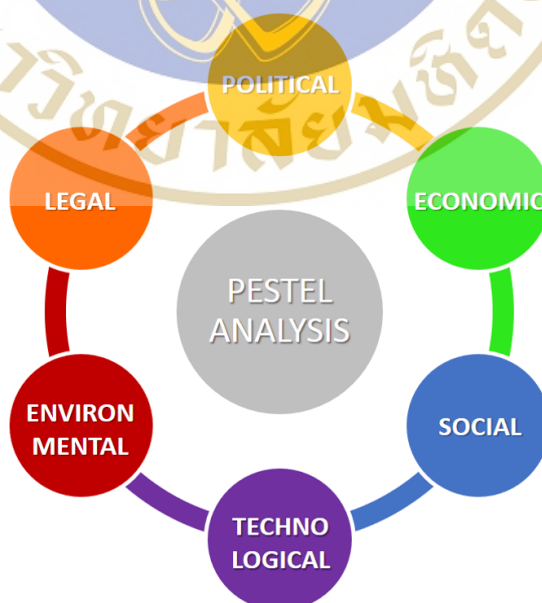
จากแผนภูมิวงกลม ที่ 1.7 แสดงให้เห็นว่าธนาคารกรุงเทพยังคงเป็นที่ยอมรับ และได้รับความไว้วางใจจากกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจให้เป็นที่ปรึกษาทางการเงิน และสนับสนุนเงินลงทุนให้การดำเนินธุรกิจของกิจการเติบโต และสามารถแข่งขันในตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น เพื่อเป็นการรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดด้านสินเชื่อ ธนาคารจึงต้องเน้นการนำนวัตกรรมทางการเงินมาพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการบริการ ให้ตอบสนองความต้องการทางธุรกิจของทั้งในปัจจุบัน และอนาคต

## บทที่ 2

### การวิเคราะห์ปัญหา

จากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี และพฤติกรรมของผู้บริโภคในยุคปัจจุบัน ทำให้ธนาคารต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินธุรกิจใหม่ เพื่อให้ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างแท้จริง ดังนั้นเพื่อให้เข้าใจสภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ธนาคารจึงจำเป็นต้องศึกษาภาพรวมของอุตสาหกรรมทั้งภายใน และภายนอกองค์กร เพื่อให้ธนาคารสามารถปรับตัวได้ทันตามเทคโนโลยี และสามารถแข่งขันกับคู่แข่งภายในอุตสาหกรรมได้อย่างยั่งยืน โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ธุรกิจได้แก่ วิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อธนาคาร (PESTEL) การวิเคราะห์การแข่งขันของอุตสาหกรรม (Five Force Model) และการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน จุดแข็ง จุดอ่อน (SWOT) ผลจากการวิเคราะห์จะถูกนำมาปรับใช้ในการวางกลยุทธ์ให้สามารถตอบสนองพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป และเพิ่มรายได้ให้กับธนาคาร

#### 2.1 การวิเคราะห์ PESTEL Analysis



ภาพที่ 2.1 แสดงโครงสร้างของ PESTEL Analysis

ที่มา : <http://www.business-to-you.com/scanning-the-environment-pestel-analysis/>

การวิเคราะห์ PESTEL เป็นเครื่องมือทางยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการหาปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจในตลาดอุตสาหกรรม เพื่อช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงสภาพแวดล้อม และปัจจัยภายนอกที่จะส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจในอุตสาหกรรม และโอกาสที่ธุรกิจจะสามารถเติบโต รวมถึงภัยคุกคามที่อาจจะเกิดขึ้น นอกจากนี้ยังช่วยในการเตรียมตัวรับมือและปรับตัวให้สอดคล้องไปกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยหลักการของ PESTEL Analysis สามารถแบ่งแยกปัจจัยภายนอกออกเป็น 6 ปัจจัย ประกอบไปด้วย

1. ปัจจัยด้านการเมือง (Political) คือ ปัจจัยเกี่ยวกับการเมือง และนโยบายต่างๆ ของภาครัฐ ซึ่งสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา เช่นสถานการณ์ความมั่นคงทางการเมือง ปัญหาการคอร์รัปชัน นโยบายการจัดเก็บภาษี ค่าธรรมเนียม และอัตราดอกเบี้ย นโยบายการควบคุมการนำเข้าและการส่งออกสินค้า เป็นต้น ปัจจัยต่างๆ เหล่านี้อาจจะส่งผลกระทบต่อทั้งด้านดีและด้านเสียต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร

2. ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic) คือ ปัจจัยเกี่ยวกับตัวเลขทางเศรษฐกิจทั้งในประเทศ และต่างประเทศ ที่จะส่งผลกระทบต่อโดยตรงต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร เช่น อัตราเงินเฟ้อ เงินฝืด อัตราภาษี อัตราการว่างงาน การลงทุนของเอกชน อัตราการแลกเปลี่ยนสกุลเงินระหว่างประเทศ GDP/GNP หนี้ครัวเรือน เป็นต้น

3. ปัจจัยด้านสังคม (Social) คือ ปัจจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางสังคม และวัฒนธรรมต่างๆ ของประชากรในประเทศ เช่น อายุ เพศ ระดับการศึกษา หน้าที่การงาน พฤติกรรมการใช้ชีวิต ค่านิยม ทศนคติ ธรรมเนียม ประเพณี ความเชื่อ เป็นต้น สิ่งต่างๆ เหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจขององค์กร หากองค์กรไม่เข้าใจสภาพสังคมในปัจจุบัน และไม่ปรับตัวให้เข้ากับสังคม อาจเกิดผลเสียต่อองค์กรในอนาคตได้

4. ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technological) เป็นปัจจัยที่เริ่มเข้ามามีบทบาทในการดำเนินธุรกิจเป็นอย่างมาก เช่นเทคโนโลยีด้านการผลิต การขนส่ง การสื่อสาร เป็นต้น ในปัจจุบันเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้นจึงถือว่าเป็นทั้งโอกาส และอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจขององค์กร ที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ หรือล้มเหลวได้

5. ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental) คือ ปัจจัยเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม เช่น สภาพภูมิอากาศ มลภาวะต่างๆ ที่เป็นพิษ ภัยพิบัติทางธรรมชาติ และกฎหมายเกี่ยวกับการควบคุมสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

6. ปัจจัยด้านกฎหมาย (Legal) คือ ปัจจัยเกี่ยวกับกฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับ ที่ถูกกำหนดขึ้นมาจากหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้สังคมปฏิบัติตามไปในทิศทางเดียวกัน เช่น กฎหมายคุ้มครองผู้บริโภค กฎหมายคุ้มครองแรงงาน เป็นต้น

จาก 6 ปัจจัยที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น สามารถนำมาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่จะส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของธนาคารกรุงเทพ ตามหลัก PESTEL Analysis ได้ดังนี้

### 2.1.1 ปัจจัยด้านการเมือง (Political)

ธนาคารกรุงเทพ ดำเนินกิจการภายใต้นโยบาย และกฎเกณฑ์ต่างๆ ของธนาคารแห่งประเทศไทย และรัฐบาล ซึ่งมีไว้เพื่อควบคุมการดำเนินงานของสถาบันการเงินให้เป็นไปตามระเบียบ และเป็นธรรมแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งนโยบายของภาครัฐ และธนาคารแห่งประเทศไทย มีทั้งผลในเชิงบวก และผลในเชิงลบต่อการดำเนินธุรกิจของสถาบันการเงิน เช่นนโยบายการกระตุ้นเศรษฐกิจของภาครัฐ การให้สินเชื่อดอกเบี้ยต่ำ การคงอัตราภาษีธุรกิจ เพื่อให้ภาคเอกชนลงทุนในด้านเทคโนโลยีมากขึ้น นอกจากนี้สถานการณ์ทางการเมืองก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจของสถาบันการเงินเช่นกัน เนื่องจากความขัดแย้งและความรุนแรงทางการเมือง มีผลต่อความเชื่อมั่นของผู้ที่จะลงทุนในประเทศไทย ในปัจจุบันสถานการณ์ทางการเมืองของไทยถือว่าอยู่ในระดับปกติ จึงไม่ส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของนักลงทุน และไม่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของธนาคาร

### 2.1.2 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic)

การเปลี่ยนแปลงของตัวเลขเศรษฐกิจ ส่งผลกระทบต่อสถาบันการเงิน เนื่องจากระบบเศรษฐกิจเป็นองค์ประกอบสำคัญในการขับเคลื่อนประเทศให้เจริญก้าวหน้า จากตัวเลขเศรษฐกิจไทยในปี พ.ศ.2559 พบว่ายังคงขยายตัวอย่างต่อเนื่อง เมื่อเทียบจากปีที่ผ่านมา โดยเติบโตในอัตราร้อยละ 3.2 ซึ่งเป็นผลมาจากมาตรการกระตุ้นการใช้จ่าย และการลงทุนของภาครัฐ ซึ่งส่งผลดีต่อธนาคาร ทำให้ธนาคารสามารถขยายสินเชื่อได้เพิ่มขึ้น และทำให้ธนาคารมีรายได้เพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตาม ถึงแม้เศรษฐกิจภายในประเทศจะสามารถขยายตัวได้ดี แต่แนวโน้มเศรษฐกิจโลกที่ยังคงมีความผันผวน อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการ ทำให้ธนาคารมีความเสี่ยงที่จะเกิดสินเชื่ออัยคุณภาพได้

### 2.1.3 ปัจจัยด้านสังคม (Social)

สถาบันการเงินเป็นธุรกิจบริการที่ต้องพึ่งพาอาศัยคนในการประกอบธุรกิจ ดังนั้นจึงได้รับผลกระทบโดยตรงจากการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มคนตามยุคสมัย (Generation) และการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภคตามกระแสการหมุนเวียนของโลก จะเห็นได้ว่าในปัจจุบันผู้ประกอบการส่วนใหญ่ เป็นกลุ่มคนในยุค Gen X และ Gen Y ซึ่งมีพฤติกรรมการดำเนินชีวิตแบบ

เร่งรีบ ชอบความสะดวกสบาย ชอบความทันสมัย และความรวดเร็ว ดังนั้นจึงเป็นเหตุผลสำคัญที่ธนาคารจำเป็นต้องศึกษาพฤติกรรมของผู้บริโภคเพื่อปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจให้สอดคล้องกับปัจจัยแวดล้อมที่เปลี่ยนไป และพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างหลากหลาย เพื่อรักษาฐานลูกค้าเดิมที่มีอยู่ และขยายฐานลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น ให้เกิดการให้บริการอย่างต่อเนื่อง

#### 2.1.4 ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technology)

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี ส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของสถาบันการเงิน การพัฒนาเทคโนโลยี และนวัตกรรม ทำให้เกิดกระแสของธุรกิจ FinTech ซึ่งเป็นการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาพัฒนาเป็นแอปพลิเคชันสำหรับการทำธุรกรรมทางการเงินผ่านอุปกรณ์ Smart Phone ทำให้การทำธุรกรรมทางการเงินมีความสะดวก รวดเร็ว และง่ายขึ้น ดังนั้นเมื่อ Smart Phone กลายเป็นส่วนหนึ่งในชีวิตประจำวันของผู้บริโภค จึงส่งผลให้พฤติกรรมการใช้บริการทางการเงินของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไปด้วย อย่างไรก็ตามกระแสของธุรกิจ FinTech ยังทำให้เกิดคู่แข่งรายใหม่ในอุตสาหกรรม ซึ่งส่งผลให้อุตสาหกรรมมีการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีดิจิทัลจึงเป็นทั้งโอกาส และสิ่งท้าทายในการดำเนินธุรกิจของธนาคาร

#### 2.1.5 ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม (Environment)

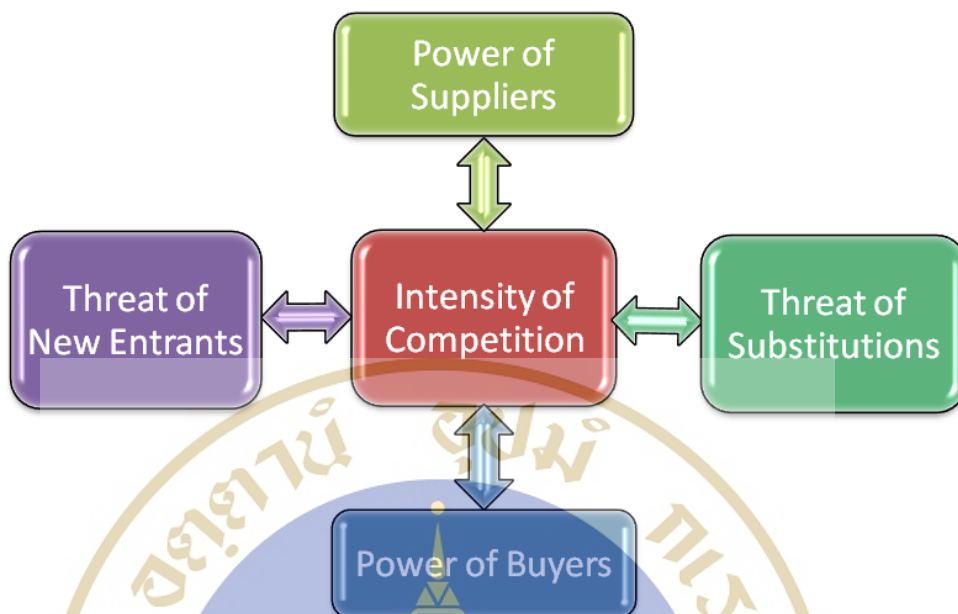
การเกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติ เช่น อุทกภัย วาตภัย อัคคีภัย หรือการเกิดมลพิษทางอากาศ อาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจของผู้ประกอบการ ทำให้ธุรกิจได้รับความเสียหาย ไม่สามารถจ่ายชำระหนี้ธนาคารได้ ดังนั้นจึงส่งผลกระทบต่อรายได้ของธนาคาร

#### 2.1.6 ปัจจัยด้านกฎหมาย (Legal)

กฎหมาย ข้อบังคับของภาครัฐ และของธนาคารแห่งประเทศไทย มีผลต่อการกำหนดทิศทางในการดำเนินธุรกิจของสถาบันการเงิน เนื่องจากธนาคารจะต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานให้สอดคล้องกับเปลี่ยนแปลงของกฎหมายใหม่อยู่เสมอ อาทิเช่น พรบ.ป้องกัน และปราบปรามการฟอกเงิน พระราชบัญญัติการทวงถามหนี้ และนโยบายการกำกับดูแลกิจการ เป็นต้น



## 2.2 การวิเคราะห์ Five Force Model



ภาพที่ 2.2 แผนภาพ Five Force Model

ที่มา : <http://nahidfarzana.blogspot.com/2014/11/porters-five-forces-model-mcdonalds.html>

การวิเคราะห์ Five Force Model เป็นเครื่องมือสำหรับวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการแข่งขัน และคู่แข่งในอุตสาหกรรม เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นแรงกระทบที่สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้องค์กรวางแผนกลยุทธ์ เตรียมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงภายในอุตสาหกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีปัจจัยที่สำคัญที่จะต้องนำมาวิเคราะห์ 5 ปัจจัย ประกอบไปด้วย

1. แรงกระทบจากผู้เล่่นหน้าใหม่ (Threat of New Entrants) เป็นแรงกระทบที่เกิดจากการเข้ามาของผู้เล่่นหน้าใหม่ ซึ่งถือเป็นภัยคุกคามที่สำคัญที่จะทำให้ส่วนแบ่งทางการตลาดของธุรกิจลดลง และส่งผลกระทบต่อรายได้ของธุรกิจ โดยปัจจัยที่มีผลกระทบต่อ การเข้ามาในตลาดของผู้เล่่นหน้าใหม่ อาทิเช่น เงินลงทุนในธุรกิจ นโยบายของรัฐบาล ความเสียเปรียบด้านต้นทุน การเข้าถึงช่องทางการจำหน่าย เป็นต้น หากการดำเนินธุรกิจต้องใช้เงินลงทุนสูง ก็อาจจะเป็นอุปสรรคต่อผู้เล่่นหน้าใหม่ เนื่องจากต้องเสี่ยงต่อการดำเนินงานที่อาจจะขาดทุนได้

2. แรงกระทบจากการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม (Existing Competitors) เป็นแรงกระทบที่เกิดจากผู้เล่่นเดิมในตลาดอุตสาหกรรม โดยต้องพิจารณาถึงจำนวนคู่แข่งภายในอุตสาหกรรม และส่วนแบ่งทางการตลาด เพื่อให้ทราบถึงลักษณะ โครงสร้างตลาด และกลยุทธ์ที่คู่แข่งใช้ในอุตสาหกรรม เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัว และวางแผนกลยุทธ์เพื่อรับมือกับคู่แข่งได้ โดยปัจจัยที่มีผลกระทบต่อ การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม ได้แก่ จำนวนคู่แข่งในอุตสาหกรรม

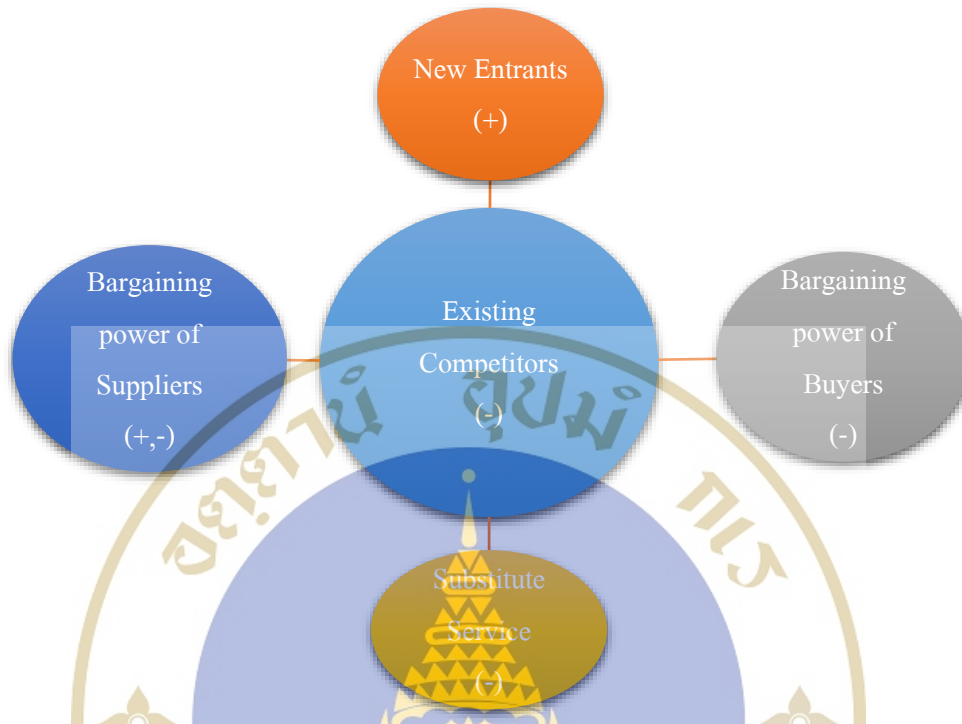
อัตราการเติบโตของอุตสาหกรรม ความผูกพันในตราสินค้า เป็นต้น หากในอุตสาหกรรมมีจำนวนคู่แข่งมาก อาจส่งผลให้ภายในอุตสาหกรรมมีการแข่งขันที่รุนแรงได้

3. แรงกระทบจากอำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Power of Buyers) เป็นแรงกระทบที่สำคัญที่องค์กรจะต้องให้ความสนใจ เนื่องจากเป็นแหล่งรายได้ให้กับองค์กร โดยปัจจัยที่มีผลกระทบจากอำนาจต่อรองของผู้ซื้อ ได้แก่ ปริมาณการสั่งซื้อสินค้า ต้นทุนในการเปลี่ยนไปใช้สินค้าของคู่แข่ง (Switching Costs) เป็นต้น หากผู้ซื้อทำการสั่งซื้อในปริมาณที่มาก ย่อมมีอำนาจในการต่อรองสูง นอกจากนี้หากสินค้ามีลักษณะเหมือน หรือใกล้เคียงกัน อาจทำให้ผู้ซื้อมีอำนาจในการต่อรองสูง หรือเปลี่ยนไปใช้สินค้าของคู่แข่งได้

4. แรงกระทบจากอำนาจต่อรองของผู้ขาย (Power of Supplier) อำนาจต่อรองของผู้ขาย จะมาก หรือน้อย ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายด้าน เช่น จำนวนผู้ขายสินค้าที่องค์กรมีอยู่ การรวมตัวกันของผู้ขาย ความแตกต่างของสินค้า รวมทั้งต้นทุนในการเปลี่ยนผู้ขาย (Switching Costs) เป็นต้น หากผู้ขายมีอำนาจต่อรองสูง จะส่งผลให้องค์กรไม่สามารถควบคุมต้นทุนของสินค้าได้

5. แรงกระทบจากสินค้าทดแทน (Threat of Substitutions) เป็นแรงกระทบที่เกิดจากสินค้า หรือบริการที่มีลักษณะการใช้งานที่เหมือน หรือใกล้เคียงกัน สามารถใช้ทดแทนกันได้ โดยปัจจัยที่มีผลกระทบต่อภัยคุกคามของสินค้าทดแทน ได้แก่ ราคา คุณภาพ ต้นทุนในการเปลี่ยนสินค้า แนวโน้มผู้บริโภค ความง่ายในการใช้งาน เป็นต้น ซึ่งหากสินค้าทดแทนสามารถใช้งานได้ใกล้เคียงกับสินค้าที่ใช้อยู่ ประกอบกับมีราคาที่สูงกว่า หรือคุณภาพดีกว่า อาจทำให้ลูกค้าเปลี่ยนไปใช้สินค้าทดแทนได้

จากที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้น สามารถนำมาวิเคราะห์ Five Force Model ของธนาคารกรุงเทพได้ ดังนี้



ภาพที่ 2.3 แผนภาพ Five Force Model แสดงผลปัจจัยทั้ง 5 ด้าน ของธนาคารกรุงเทพ

### 2.2.1 แรงกระทบจากผู้เล่นหน้าใหม่ (New Entrants)

สำหรับอุตสาหกรรมธุรกิจทางการเงิน หรือธนาคาร การที่ผู้เล่นหน้าใหม่จะเข้าสู่อุตสาหกรรมนั้นเป็นไปได้ค่อนข้างยาก เนื่องจากต้องใช้เงินลงทุนสูง ต้องมีฐานะทางการเงินที่มั่นคง ต้องได้รับความเชื่อมั่น และการยอมรับจากประชาชน นอกจากนี้ยังต้องได้รับการอนุญาตจากธนาคารแห่งประเทศไทยจึงจะสามารถก่อตั้งธนาคารได้

### 2.2.2 แรงกระทบจากการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม (Existing Competitors)

ภายในอุตสาหกรรมธุรกิจทางการเงิน หรือธนาคาร มีการแข่งขันค่อนข้างรุนแรง เนื่องจากสินค้าและบริการไม่มีความแตกต่างกัน ทำให้ผู้บริโภคมีทางเลือกในการตัดสินใจใช้บริการ ดังนั้นธนาคารต่างๆ จึงแข่งขันกันในด้านอัตราดอกเบี้ย และค่าธรรมเนียมเงินกู้ รวมถึงการบริการที่รวดเร็ว เพื่อให้ผู้บริโภครู้สึกประทับใจ และกลับมาใช้บริการซ้ำ

### 2.2.3 แรงกระทบจากอำนาจต่อรองของผู้ใช้บริการ (Bargaining Power of Buyers)

ผู้ให้บริการในที่นี้หมายถึง ผู้ใช้บริการด้านสินเชื่อ ปัจจุบันผู้ให้บริการมีอำนาจในการต่อรองดอกเบี้ยเงินกู้ และค่าธรรมเนียมค่อนข้างสูง เนื่องจากสินค้าและบริการของแต่ละธนาคารไม่มีความแตกต่างกัน อีกทั้งมีต้นทุนในการเปลี่ยนย้ายธนาคารค่อนข้างต่ำ และสามารถทำได้ง่าย ดังนั้นเพื่อเป็นการรักษาลูกค้าไว้ ธนาคารจึงต้องขอมลดอัตราดอกเบี้ย และอัตราค่าธรรมเนียมให้แก่ผู้ให้บริการ

### 2.2.4 แรงกระทบจากอำนาจต่อรองของผู้ขาย (Bargaining Power of Supplier)

ผู้ขายในที่นี้หมายถึง กลุ่มลูกค้าเงินฝาก ซึ่งมีอำนาจในการต่อรองอัตราดอกเบี้ยต่ำ เนื่องจากอัตราดอกเบี้ยเงินฝากได้ถูกกำหนดไว้ตามประกาศของแต่ละธนาคารเป็นลายลักษณ์อักษร โดยแบ่งตามประเภทของเงินฝากอย่างชัดเจน อย่างไรก็ตามกลุ่มลูกค้าเงินฝากไม่มีต้นทุนในการเปลี่ยนย้ายธนาคาร ดังนั้นอาจทำให้ผู้ฝากเงินเปลี่ยนใจไปใช้บริการกับธนาคารคู่แข่งได้

### 2.2.5 แรงกระทบจากสินค้าทดแทน (Substitute Service)

ผลจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ทำให้อุตสาหกรรมธุรกิจทางการเงิน หรือธนาคาร มีสินค้าทดแทนเพิ่มมากขึ้น ผู้ประกอบการธุรกิจต่างๆ มีทางเลือกที่จะกู้ยืมเงินเพื่อนำมาใช้หมุนเวียนในกิจการมากขึ้น เช่นสามารถขอสินเชื่อบัตรเครดิต หรือสินเชื่อส่วนบุคคล (อุปโภค บริโภค) มาใช้หมุนเวียนในการดำเนินธุรกิจได้ นอกจากนี้ผู้ประกอบการธุรกิจต่างๆ ยังสามารถระดมทุนจากแหล่งเงินทุนสาธารณะ ที่เรียกว่า Crowd funding จากนักลงทุนทั่วไป ที่เรียกว่า Venture Capital หรือกลุ่มธุรกิจ Non-Bank ได้โดยไม่ต้องใช้บริการผ่านธนาคาร ทำให้ธนาคารได้รับผลกระทบเป็นอย่างมาก

## 2.3 การวิเคราะห์ SWOT Analysis



ภาพที่ 2.4 แผนภาพ SWOT Analysis

ที่มา: <http://cerasis.com/2013/08/19/elements-of-a-swot-analysis/>

การวิเคราะห์ SWOT Analysis คือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ประกอบด้วยจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) และภายนอกองค์กร ประกอบด้วยโอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) เพื่อช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงความสามารถ และข้อดีที่องค์กรมี รวมไปถึงสภาพแวดล้อมภายนอกที่อาจจะส่งผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงขององค์กรในอนาคต ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ ในการดำเนินธุรกิจขององค์กร

จุดแข็ง (Strength) หมายถึง จุดเด่น หรือข้อดีขององค์กร ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายใน เช่นจุดแข็งด้านการเงิน ด้านการผลิต ด้านทรัพยากร เป็นต้น โดยองค์กรจะต้องรักษาจุดแข็งให้คงไว้ และใช้ประโยชน์จากจุดแข็งในการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมให้องค์กรมีศักยภาพมากขึ้น

จุดอ่อน (Weakness) หมายถึง จุดด้อย หรือข้อเสียขององค์กร ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายใน ที่องค์กรจะต้องหาวิธีในการแก้ไข กำจัด หรือเปลี่ยนจุดอ่อนให้กลายเป็นจุดแข็ง เพื่อให้องค์กรสามารถพัฒนาได้มากขึ้น

โอกาส (Opportunity) เป็นสิ่งแวดล้อมภายนอกที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ แต่เป็นสิ่งที่เอื้อประโยชน์ หรือส่งเสริมการดำเนินธุรกิจขององค์กร ให้สามารถเติบโต หรือแข่งขันในอุตสาหกรรมได้

อุปสรรค (Threat) เป็นสิ่งแวดล้อมภายนอกที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ และเป็นข้อจำกัดในการดำเนินธุรกิจขององค์กร ขัดขวางไม่ให้เกิดการดำเนินงานประสบผลสำเร็จ ดังนั้นจึงต้องหาแนวทางในการป้องกัน หรือลดผลกระทบจากอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของธนาคารเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ธนาคารทราบถึงสิ่งที่ต้องพัฒนา ปรับปรุง และแก้ไขให้ดีขึ้น เพื่อให้ธนาคารสามารถปรับตัวได้ทันตามการเปลี่ยนแปลง โดยนำเอาข้อมูลที่ได้มากำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจในขั้นต่อไปได้



ภาพที่ 2.5 แผนภาพการวิเคราะห์ SWOT Analysis ของธนาคารกรุงเทพ

### 2.3.1 จุดแข็ง (S - Strengths)

ธนาคารกรุงเทพเป็นธนาคารที่มีจุดแข็งในเรื่องของชื่อเสียง และความน่าเชื่อถือ เป็นอันดับต้นๆ ของประเทศไทย มีฐานลูกค้าเก่าที่มีศักยภาพในการดำเนินธุรกิจ มีผลิตภัณฑ์ที่มีความหลากหลายรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างครบวงจร นอกจากนี้ยังเป็นธนาคารที่มีเครือข่ายในต่างประเทศมากที่สุด ครอบคลุม 15 เขตเศรษฐกิจสำคัญของโลก รองรับการทำธุรกรรมระหว่างประเทศได้ทั่วโลก

### 2.3.2 จุดอ่อน (Weaknesses)

ธนาคารกรุงเทพมีภาพลักษณ์การบริการที่ค่อนข้างช้า เนื่องจากโครงสร้างการบริหารงานของธนาคารที่ยังคงยึดแนวการบริหารแบบเดิมกล่าวคือ มีสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น ทำให้ผู้บริหารระดับล่างไม่มีอำนาจในการตัดสินใจ อีกทั้งยังมีข้อจำกัดด้านไอที เนื่องจากธนาคารคำนึงถึงความปลอดภัยของข้อมูลลูกค้าเป็นสำคัญ ทำให้การปฏิบัติงานในแต่ละหน่วยงานขององค์กร ไม่สามารถนำระบบไอทีได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังมีจุดอ่อนในเรื่องของอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ที่สูงเมื่อเทียบกับธนาคารรัฐ

### 2.3.3 โอกาส (Opportunities)

ในช่วง 4-5 ปี ที่ผ่านมา การเติบโตทางด้านเทคโนโลยีก่อให้เกิดธุรกิจ SMEs รายใหม่เป็นจำนวนมาก จึงเป็นโอกาสดีที่ธนาคารกรุงเทพจะสามารถขยายฐานลูกค้าใหม่ได้เพิ่มขึ้น นอกจากนี้ธนาคารยังได้รับ โอกาสจากนโยบายการกระตุ้นเศรษฐกิจของภาครัฐที่สนับสนุนให้ภาคเอกชนเกิดการลงทุน ทำให้มีธนาคารสามารถขยายสินเชื่อได้เพิ่มขึ้น

### 2.3.4 อุปสรรค (Threats)

ภาพรวมของเศรษฐกิจโลกที่ยังคงอยู่ในภาวะชะลอตัว ส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นในการตัดสินใจลงทุนของภาคเอกชน นอกจากนี้การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรมในอุตสาหกรรมยังส่งผลให้เกิดการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมค่อนข้างรุนแรงในเรื่องการให้บริการที่รวดเร็ว และอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ เพื่อแข่งขันส่วนแบ่งทางการตลาด และสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน

## 2.4 สรุปการวิเคราะห์ปัญหา

จากการวิเคราะห์ปัญหาของธนาคารกรุงเทพ โดยใช้เครื่องมือต่างๆ ในการวิเคราะห์ พบว่า ธนาคารกรุงเทพมีจุดเด่นในเรื่องของควมมีชื่อเสียง ความน่าเชื่อถือ ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ที่สามารถตอบโจทย์การทำธุรกิจของผู้บริโภค และการมีธนาคารเครือข่ายในหลายๆ ประเทศทั่วโลก ทำให้ผู้บริโภคส่วนใหญ่ยังคงเชื่อมั่น และไว้ใจในการใช้บริการกับธนาคารกรุงเทพ นอกจากนี้ธนาคารยังมีฐานลูกค้าเก่าที่มีฐานะมั่นคง มีศักยภาพในการดำเนินธุรกิจ ทำให้ธนาคารสามารถขยายสินเชื่อได้เพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตามธนาคารยังคงมีจุดอ่อนในเรื่องของภาพลักษณ์การให้บริการที่ผู้บริโภคส่วนใหญ่มองว่าธนาคารกรุงเทพมีการบริการที่ค่อนข้างช้า และมีความล่าช้าในเรื่องของเทคโนโลยี เมื่อเทียบกับธนาคารอื่น ดังนั้นเพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาดังกล่าว ธนาคารกรุงเทพจึงต้องเร่งหาวิธีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการบริการ ให้มีความทันสมัย และตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ธนาคารสามารถก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นในปัจจุบันได้





### บทที่ 3

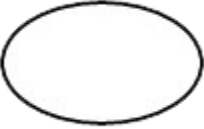




#### การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา

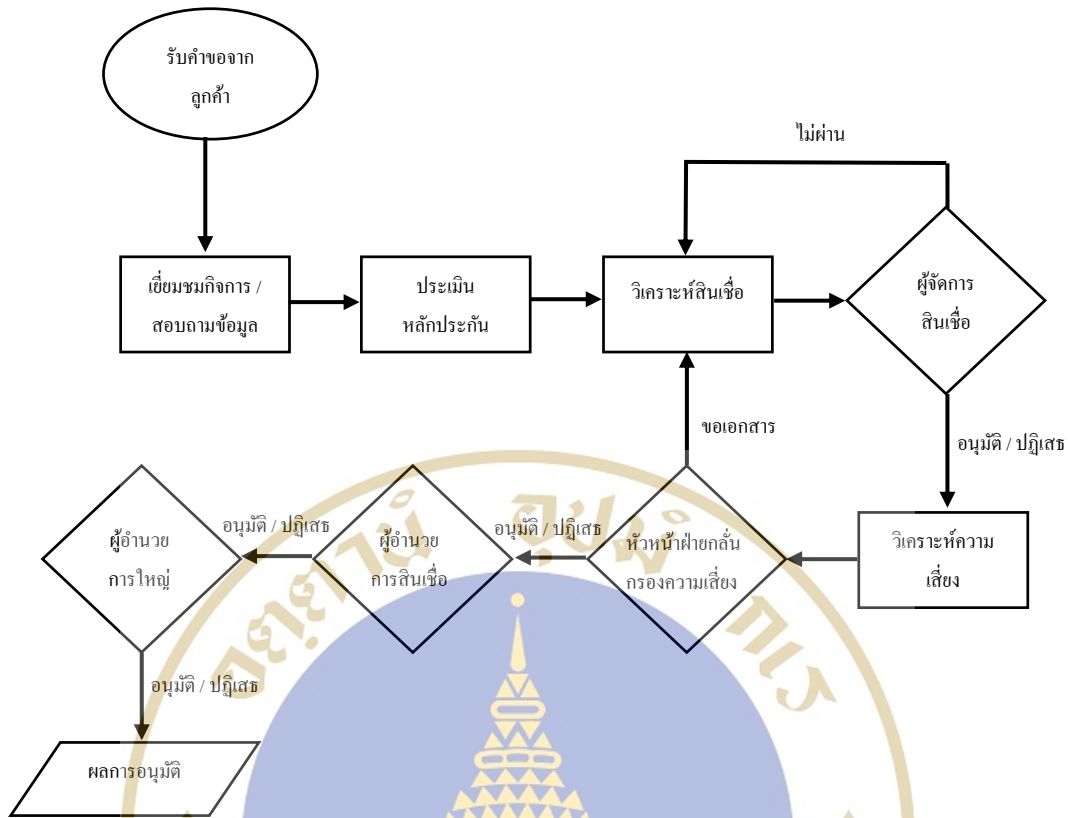
จากการวิเคราะห์ปัญหาของธนาคารกรุงเทพในบทที่ผ่านมา ทำให้ทราบถึงปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในองค์กร และภายนอกองค์กร ที่อาจจะส่งผลกระทบต่อทั้งเชิงบวก และเชิงลบแก่องค์กร อีกทั้งยังทำให้เห็นถึงจุดแข็ง และจุดอ่อนของธนาคารกรุงเทพที่จะต้องเร่งดำเนินการพัฒนา ปรับปรุง และแก้ไข โดยด่วน เพื่อรักษาส่วนแบ่งทางการตลาด และเพื่อเพิ่มรายได้ให้กับธนาคาร ซึ่งจากการวิเคราะห์ในบทที่ผ่านมา ทำให้ทราบว่า มีหลายสาเหตุด้วยกันที่อาจจะส่งผลกระทบต่อทางลบแก่องค์กรในอนาคตได้ ดังนั้นเพื่อให้ธนาคารสามารถแก้ปัญหาได้อย่างตรงจุด จึงจำเป็นต้องวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุหลักของปัญหา โดยเครื่องมือที่จะช่วยในการวิเคราะห์ มีดังต่อไปนี้

#### 3.1 การวิเคราะห์ปัญหา โดยใช้ผังงาน (Flowchart) ของธนาคารกรุงเทพ

ผังงาน (Flowchart) เป็นเครื่องมือที่ช่วยจัดลำดับขั้นตอนการทำงาน โดยแสดงในรูปแบบของแผนภาพที่มีการใช้สัญลักษณ์ รูปภาพ และลูกศร เพื่อแสดงถึงขั้นตอนการทำงานที่ละขั้นตอน ตั้งแต่เริ่มต้นการทำงาน จนได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ การใช้ผังงาน (Flowchart) ในการอธิบายขั้นตอนการทำงาน จะช่วยให้เข้าใจถึงกระบวนการทำงาน และช่วยหาข้อบกพร่องภายในกระบวนการทำงานได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

ตารางที่ 3.1 ตารางแสดงความหมายสัญลักษณ์ผังงาน (Flowchart) ที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ครั้งนี้

รูปภาพสัญลักษณ์	ความหมายของสัญลักษณ์
	<b>Start / End</b> หมายถึง การเริ่มต้น หรือจบ Flowchart
	<b>Process</b> หมายถึง กระบวนการทำงาน
	<b>Input / Output</b> หมายถึง ส่วนการนำเข้าข้อมูล หรือแสดงผลข้อมูล
	<b>Decision</b> หมายถึง กระบวนการตัดสินใจ True หรือ False
	<b>Direction Flow</b> หมายถึง ทิศทางการทำงาน เพื่อแสดงการไหลการทำงาน



ภาพที่ 3.1 แผนภาพขั้นตอนการทำงานของแผนกสินเชื่อธุรกิจรายปลีก ธนาคารกรุงเทพ

จากแผนภาพแสดงให้เห็นถึงกระบวนการในการทำงานของแผนกสินเชื่อธุรกิจรายปลีก ธนาคารกรุงเทพ ในด้านการพิจารณาสินเชื่อธุรกิจ โดยเริ่มตั้งแต่รับคำขอกจากลูกค้า จนกระทั่งทราบผลการพิจารณาสินเชื่อ ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 8 ขั้นตอน ดังนี้

1. เจ้าหน้าที่สินเชื่อพบปะลูกค้า และออกเยี่ยมชมนักกิจการ โรงงาน เพื่อสอบถามข้อมูล และรวบรวมเอกสาร เพื่อนำข้อมูลไปประกอบการพิจารณาสินเชื่อ
2. เมื่อได้เอกสารครบแล้ว เจ้าหน้าที่สินเชื่อจะส่งประเมินหลักทรัพย์ที่จะใช้เป็นหลักประกันก่อน เพื่อเช็คสอบราคาประเมินของหลักทรัพย์ โดยในขั้นตอนนี้จะใช้ระยะเวลาประมาณ 10 วัน นับตั้งแต่วันที่ส่งเอกสารออกจากธนาคารไปยังหน่วยงานหลักประกัน
3. เมื่อทราบราคาประเมินแล้ว เจ้าหน้าที่สินเชื่อจะนำข้อมูลทั้งหมดที่ได้จากการรวบรวมเอกสารทั้งภายในธนาคาร และภายนอกธนาคาร รวมถึงจากการสัมภาษณ์ลูกค้า และราคาประเมิน มาวิเคราะห์ความเหมาะสมของวงเงินที่ลูกค้าต้องการ เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และความต้องการใช้สินเชื่อมากที่สุด โดยวิเคราะห์ผ่านโปรแกรม Microsoft Office เมื่อได้ผลการวิเคราะห์จึงส่งต่อไปยังผู้จัดการสินเชื่อ ในขั้นตอนนี้จะใช้ระยะเวลาประมาณ 10 วันทำการ นับตั้งแต่ทราบราคาประเมิน

4. ผู้จัดการสินเชื่อซึ่งเป็นผู้อนุมัติลำดับที่ 1 จะตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลที่วิเคราะห์ และความเหมาะสมของวงเงินในเบื้องต้น หากพบความผิดพลาดจะส่งกลับไปยังเจ้าหน้าที่สินเชื่อเพื่อนำกลับมาแก้ไขข้อผิดพลาดอีกครั้งหนึ่ง แต่หากไม่พบความผิดพลาดผู้จัดการสินเชื่อจะพิจารณาคำขอ อนุมัติ หรือปฏิเสธคำขอ และส่งต่อไปยังฝ่ายวิเคราะห์ความเสี่ยง ในขั้นตอนนี้จะใช้ระยะเวลาประมาณ 4 วันทำการ ขึ้นอยู่กับจำนวนคำขอในแต่ละวัน

5. ฝ่ายวิเคราะห์ความเสี่ยงจะวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าซ้ำอีกครั้ง เพื่อเป็นการตรวจสอบความถูกต้อง และความสามารถในการชำระหนี้ของลูกค้า เพื่อป้องกันความเสียหายจากการชำระหนี้ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งเมื่อได้ผลการวิเคราะห์แล้วจึงส่งต่อไปยังหัวหน้าฝ่ายก่ลั่นกรองความเสี่ยง ในขั้นตอนนี้จะใช้ระยะเวลาประมาณ 10 วันทำการ ขึ้นอยู่กับจำนวนคำขอในแต่ละวัน

6. หัวหน้าฝ่ายก่ลั่นกรองความเสี่ยงเป็นผู้อนุมัติลำดับที่ 2 ทำหน้าที่ตรวจสอบความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นจากการปล่อยสินเชื่อ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดหนี้เสีย หากหัวหน้าฝ่ายก่ลั่นกรองความเสี่ยงต้องการเอกสารเพิ่มเติม เจ้าหน้าที่สินเชื่อจะต้องดำเนินการจัดตั้งเอกสารมายังฝ่ายวิเคราะห์ความเสี่ยง เพื่อแนบเอกสารเพิ่มเติม ซึ่งเมื่อพิจารณาคำขอเรียบร้อยแล้ว หัวหน้าฝ่ายก่ลั่นกรองความเสี่ยงจะตัดสินใจอนุมัติ หรือปฏิเสธคำขอ และส่งต่อไปยังผู้อำนวยการสินเชื่อ ในขั้นตอนนี้จะใช้ระยะเวลาประมาณ 5 วันทำการ ขึ้นอยู่กับจำนวนคำขอในแต่ละวัน แต่หากมีการขอเอกสารเพิ่มเติมระหว่างพิจารณาก็จะทำให้ต้องใช้ระยะเวลานานขึ้น

7. ผู้อำนวยการสินเชื่อเป็นผู้อนุมัติในลำดับที่ 3 จะพิจารณาสินเชื่อจากเอกสารทั้งหมดที่แสดง โดยอ้างอิงผลการอนุมัติ หรือปฏิเสธของผู้อนุมัติลำดับที่ 1 และ 2 แล้วส่งต่อไปยังผู้อำนวยการใหญ่ จะใช้ระยะเวลาในการพิจารณาไม่เกิน 3 วันทำการ

8. ผู้อำนวยการใหญ่เป็นผู้อนุมัติในลำดับสุดท้าย โดยผลการพิจารณาของผู้อำนวยการใหญ่ ถือเป็นที่สุด จะใช้ระยะเวลาในการพิจารณาไม่เกิน 3 วันทำการ

รวมระยะเวลาในการพิจารณาสินเชื่อต่อหนึ่งคำขอ ประมาณ 45 วันทำการ นับจากวันที่ส่งประเมินหลักประกัน ซึ่งถือว่าเป็นระยะเวลาที่ค่อนข้างนานเมื่อเทียบกับธนาคารอื่น

ตารางที่ 3.2 แสดงการเปรียบเทียบระยะเวลาในการพิจารณาสินเชื่อในแต่ละขั้นตอนการทำงานของธนาคารกรุงเทพ

ลำดับที่	ขั้นตอนการทำงาน	KPI (วัน)	ระยะเวลาที่ทำได้จริง (วัน)
1.	ส่งประเมินหลักทรัพย์	3	10
2.	วิเคราะห์ความเหมาะสมของสินเชื่อ	5	10
3.	อนุมัติครั้งที่ 1	2	4
4.	วิเคราะห์ความเสี่ยง	5	10
5.	อนุมัติครั้งที่ 2	3	5
6.	อนุมัติครั้งที่ 3	1	3
7.	อนุมัติครั้งที่ 4	1	3
	รวม	20	45

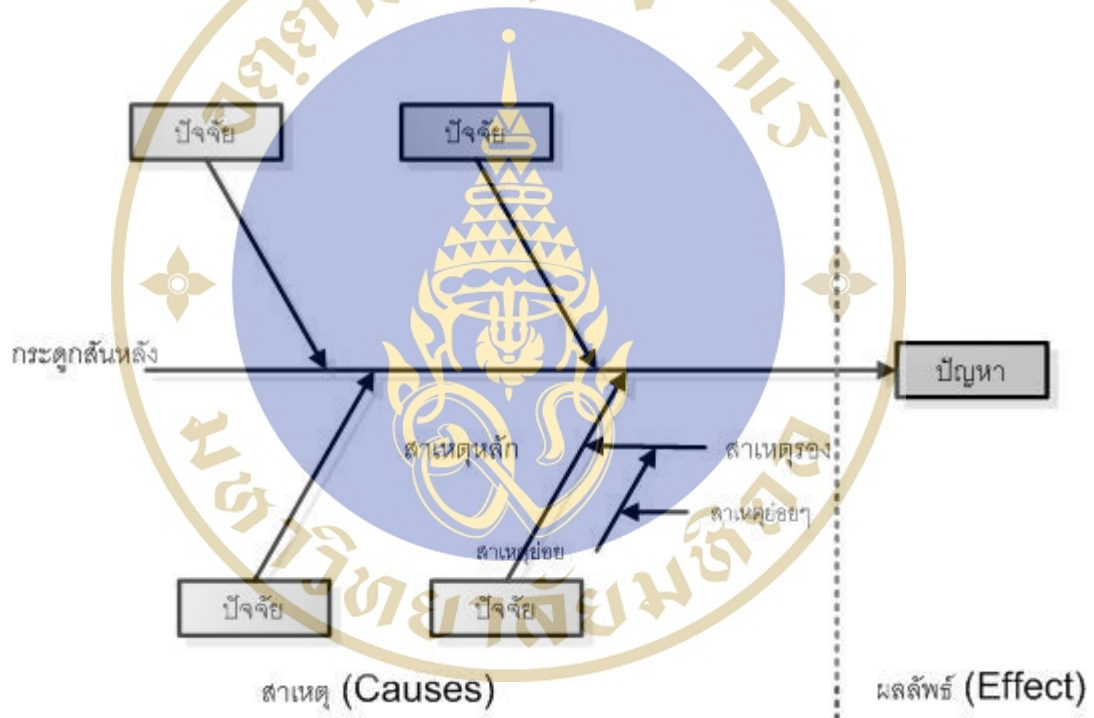
หมายเหตุ ระยะเวลาที่ทำได้จริง เป็นระยะเวลาโดยเฉลี่ยในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สินเชื่อจากสำนักธุรกิจทั่วประเทศ

จากตารางที่ 3.2 จะเห็นได้ว่า ในทุกๆ กระบวนการพิจารณาสินเชื่อของธนาคารกรุงเทพ ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ทันตามที่ KPI กำหนด ซึ่งปัญหาส่วนใหญ่ที่พบเกิดจากความล่าช้าในการจัดส่งเอกสาร เนื่องจากผู้วิเคราะห์ความเสี่ยง และผู้อนุมัติลำดับที่ 2 3 และ 4 ปฏิบัติงานอยู่ที่สำนักงานใหญ่ ทำให้สำนักธุรกิจทั่วประเทศ จำเป็นต้องส่งเอกสารมายังสำนักงานใหญ่เพื่อพิจารณาคำขอ โดยใช้รถขนส่งของธนาคาร ซึ่งมีข้อจำกัดในเรื่องของรอบการขนส่งในแต่ละวัน นอกจากนี้ยังพบปัญหาในเรื่องของจำนวนคำขอสินเชื่อที่มีมากกว่าเจ้าหน้าที่สินเชื่อ ทำให้เจ้าหน้าที่สินเชื่อและผู้วิเคราะห์ความเสี่ยงไม่สามารถปฏิบัติงานได้ทันตามระยะเวลาที่กำหนด

### 3.2 การวิเคราะห์ปัญหา โดยแผนภูมิแก้างปลา (Fish bone diagram) ของธนาคารกรุงเทพ

แผนภูมิแก้างปลา (Fish bone diagram) หรือที่เรียกอีกชื่อหนึ่งว่า แผนผังสาเหตุ และผล (Cause and Effect Diagram) เป็นแผนผังที่ใช้แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัญหา และสาเหตุทั้งหมด ที่อาจทำให้เกิดปัญหา ซึ่งสามารถมีได้ทั้งสาเหตุหลัก และสาเหตุรอง เพื่อให้เข้าใจถึงสาเหตุของ ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างแท้จริง โดยโครงสร้าง และองค์ประกอบของแผนภูมิแก้างปลา (Fish bone diagram) ประกอบไปด้วย

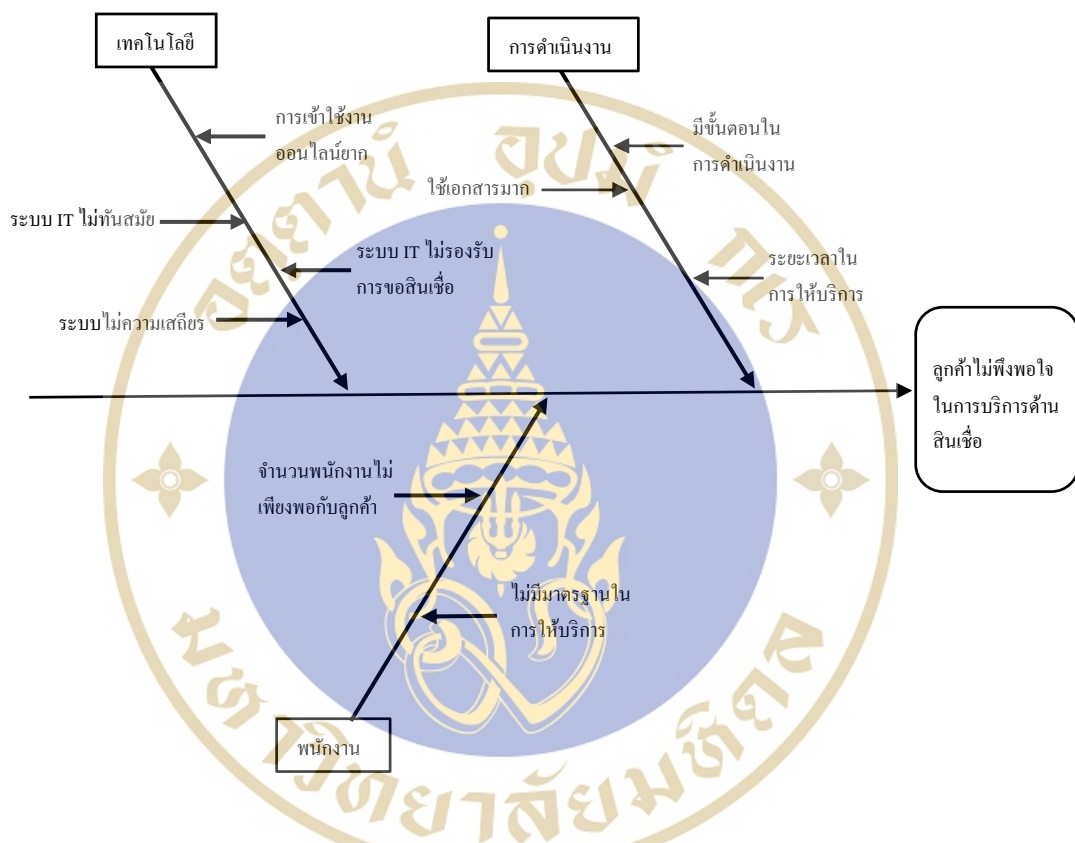
1. ส่วนหัวของปลา แสดงถึงปัญหา หรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น
2. ส่วนกระดูกสันหลัง แสดงถึงปัจจัย ที่ส่งผลกระทบต่อปัญหา ซึ่งสามารถแยกสาเหตุของปัญหาออกได้เป็น 3 สาเหตุ คือ สาเหตุหลัก สาเหตุรอง และสาเหตุน้อย



ภาพที่ 3.2 โครงสร้าง และองค์ประกอบของแผนภูมิแก้างปลา (Fish bone diagram)

ที่มา : <http://www.research-system.siam.edu/images/IE/Chanida/1.2557/1/6.pdf>

จากการที่ผู้ศึกษาได้ทำการสัมภาษณ์ผู้ใช้บริการสินเชื่อธุรกิจรายปลีกของธนาคารกรุงเทพในเขตกรุงเทพ และปริมณฑล ประกอบกับการศึกษาข้อมูลจากสื่ออินเทอร์เน็ต ทำให้ทราบถึงปัญหาที่สำคัญที่อาจจะส่งผลกระทบต่อจำนวนผู้ใช้บริการสินเชื่อรายปลีกของธนาคารกรุงเทพในอนาคตได้ ซึ่งเกิดจากหลายสาเหตุด้วยกัน โดยสามารถแจกแจงสาเหตุของปัญหา ด้วยการวิเคราะห์แผนภูมิก้างปลา (Fish bone diagram) ดังนี้



ภาพที่ 3.3 แสดงแผนภูมิก้างปลาของปัญหาเกี่ยวกับความพึงพอใจของการใช้บริการด้านสินเชื่อธุรกิจรายปลีก ธนาคารกรุงเทพ

การวิเคราะห์แผนภูมิก้างปลาแสดงให้เห็นว่า ปัญหาหลักที่ธนาคารกรุงเทพจะต้องเร่งดำเนินการแก้ไขคือ ปัญหาจากกลุ่มผู้ใช้บริการสินเชื่อรายปลีกของธนาคารกรุงเทพ ที่ไม่พึงพอใจในการให้บริการ โดยเกิดจากสาเหตุหลัก 3 สาเหตุด้วยกัน ดังนี้

สาเหตุที่ 1 เกิดจากการดำเนินงานภายในของธนาคาร

เนื่องจากธนาคารกรุงเทพมีนโยบายในการพิจารณาสินเชื่อที่ค่อนข้างเข้มงวด ละเอียด และรอบคอบ (Conservative) ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องใช้ออกสารตัวจริงที่มีการลงนามแล้วในการประกอบการพิจารณาสินเชื่อ เพื่อป้องกันการปลอมแปลงเอกสาร และเพื่อให้สามารถตรวจสอบแหล่งที่มาของเอกสารกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องได้ ซึ่งต่างจากธนาคารคู่แข่งที่สามารถใช้ออกสารผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ได้ นอกจากนี้กระบวนการทำงานภายในธนาคารเอง ก็ยังมีขั้นตอนในการวิเคราะห์สินเชื่ออีกค่อนข้างมาก ทำให้ต้องใช้ระยะเวลานานกว่าจะทราบผลการพิจารณาสินเชื่อ ผู้บริโภคส่วนใหญ่จึงไม่พึงพอใจในการให้บริการด้านสินเชื่อของธนาคารกรุงเทพ

สาเหตุที่ 2 เกิดจากเทคโนโลยี และการใช้งานระบบ

ธนาคารกรุงเทพมีช่องทางการให้บริการผ่านระบบออนไลน์สำหรับกลุ่มลูกค้านิติบุคคล เพื่ออำนวยความสะดวกในการดำเนินธุรกิจให้สามารถทำธุรกรรมทางการเงินประเภทต่างๆ เช่น โอนเงิน จ่ายชำระค่าสินค้า ตรวจสอบยอดเงิน จ่ายเงินเดือนพนักงาน ได้ทุกที่ ทุกเวลา ตลอด 24 ชั่วโมง ผ่านระบบที่เรียกว่า Biz iBanking ซึ่งต้องใช้บริการผ่านทาง Internet Banking เท่านั้น จากการสอบถามผู้บริโภคทราบว่า การใช้บริการผ่านระบบ Biz iBanking มีวิธีการใช้งานที่ค่อนข้างยุ่งยาก มีการตรวจสอบความปลอดภัยหลายขั้นตอน และไม่สามารถใช้บริการผ่าน Smartphone ได้ ทำให้ผู้บริโภคยังไม่ได้รับความสะดวกในการใช้บริการเท่าที่ควร แต่อย่างไรก็ตามผู้ให้บริการส่วนใหญ่ยังคงเลือกใช้บริการระบบ Biz iBanking อยู่ เนื่องจากเชื่อมั่นในความปลอดภัยของระบบ

สาเหตุที่ 3 เกิดจากการให้บริการของพนักงาน

จากสัดส่วนฐานลูกค้าเดิมของสินเชื่อธุรกิจรายปลีกธนาคารกรุงเทพ ที่มีมากถึง 40% เมื่อเทียบกับฐานลูกค้าสินเชื่อประเภทอื่นของธนาคาร ประกอบกับจำนวนลูกค้าใหม่ที่เพิ่มขึ้นอีกในแต่ละปี ทำให้เจ้าหน้าที่สินเชื่อแต่ละคนต้องดูแลลูกค้าไม่ต่ำกว่า 300 ราย จึงส่งผลให้ไม่สามารถบริการลูกค้าแต่ละรายได้อย่างทั่วถึง ทำให้ผู้ใช้บริการบางรายไม่พึงพอใจในการให้บริการ และเปลี่ยนไปใช้บริการกับธนาคารคู่แข่งได้ นอกจากนี้ยังส่งผลกระทบต่อระยะเวลาในการทราบผลการพิจารณาสินเชื่อ เนื่องจากในบางโอกาสมีผู้สนใจสินเชื่อพร้อมกันเป็นจำนวนมาก ทำให้เจ้าหน้าที่สินเชื่อไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามทันตามระยะเวลาที่กำหนด ทำให้ผู้ใช้บริการทราบผลการพิจารณาสินเชื่อช้าขึ้น



จากที่ได้วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาไปแล้วข้างต้น จะเห็นได้ว่า ทุกๆ สาเหตุส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในการใช้บริการสินเชื่อธุรกิจรายปลีธนาคารกรุงเทพด้วยกันทั้งสิ้น แต่เมื่อพิจารณาถึงสาเหตุหลักของปัญหาที่แท้จริง พบว่า ปัญหาหลักที่กระทบต่อความพึงพอใจในการใช้บริการสินเชื่อธุรกิจรายปลีธนาคารกรุงเทพ คือปัญหาที่เกิดจากการดำเนินงานภายในของธนาคารเอง ดังนั้นธนาคารจึงต้องเร่งหาวิธีการแก้ไขโดยด่วน เพื่อป้องกันการแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาดด้านสินเชื่อของธนาคาร และเพื่อเพิ่มรายได้ให้กับธนาคาร



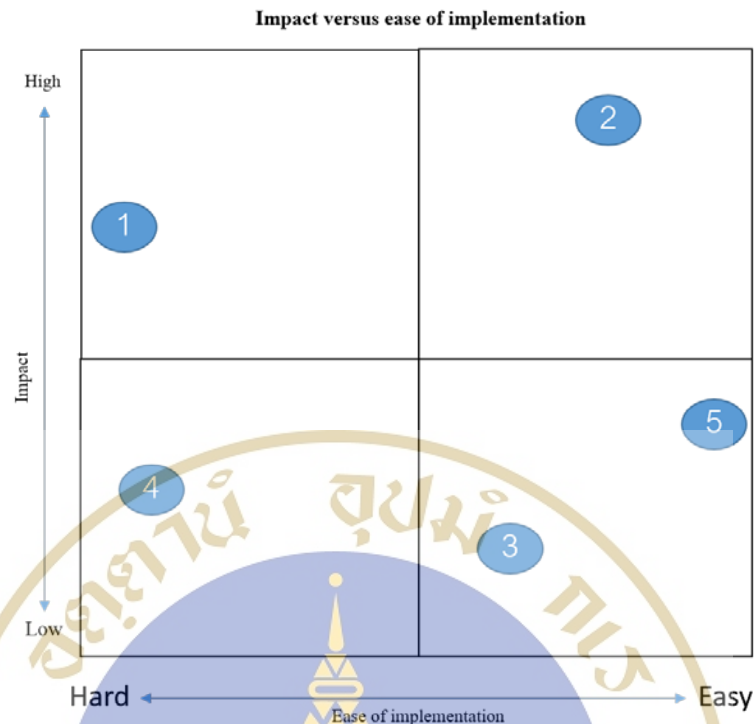
## บทที่ 4

### การกำหนดกลยุทธ์ และการแก้ไขปัญหา

จากการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาในบทที่ 3 ทำให้ทราบว่าสาเหตุหลักของปัญหาที่แท้จริงที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในการใช้บริการสินเชื่อธุรกิจรายปลีกรายการกรุงเทพ คือปัญหาที่เกิดจากการดำเนินงานภายในของธนาคาร ดังนั้นผู้ศึกษาจึงได้ระดมความคิดกับเจ้าหน้าที่สินเชื่อ รวมถึงผู้จัดการสินเชื่อ เพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น โดยสามารถสรุปวิธีการ และแนวทางในการแก้ไขปัญหาได้ทั้งหมด 5 วิธี ดังนี้

ตารางที่ 4.1 แสดงวิธีการ และแนวทางในการแก้ปัญหา

วิธีการ	แนวทางในการแก้ปัญหา
1. แบ่งหน้าที่การทำงานของพนักงานอย่างชัดเจน	เปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานของเจ้าหน้าที่สินเชื่อเดิม เจ้าหน้าที่สินเชื่อจะต้องปฏิบัติงานทุกขั้นตอนในการทำงานของแผนกสินเชื่อธุรกิจรายปลีก โดยเริ่มตั้งแต่ออกเยี่ยมลูกค้า จนไปถึงการบริการลูกค้าหลังอนุมัติคำขอ ใหม่ แบ่งกลุ่มการทำงานของเจ้าหน้าที่สินเชื่อตามขั้นตอนในการทำงานของแผนกสินเชื่อธุรกิจรายปลีก เช่น กลุ่มออกเยี่ยมลูกค้า กลุ่มวิเคราะห์สินเชื่อ กลุ่มดูแลหลังการอนุมัติคำขอ เป็นต้น
2. เพิ่มช่องทางในการให้บริการด้านสินเชื่อ	พัฒนาช่องทางให้บริการด้านสินเชื่อผ่านระบบ Biz iBanking โดยเพิ่มทางเลือกให้ผู้บริโภคสามารถขอสินเชื่อ จัดส่งเอกสาร รวมทั้งติดตามสถานะสินเชื่อ ผ่านระบบออนไลน์ได้
3. เพิ่มจำนวนพนักงานในการวิเคราะห์สินเชื่อ	รับสมัครพนักงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่สินเชื่อเพิ่ม เพื่อลดจำนวนปริมาณคำขอค้างในหน่วยงาน และเพื่อดูแลผู้บริโภคได้อย่างทั่วถึง
4. กระจายอำนาจของผู้อนุมัติ	กระจายอำนาจให้แก่ผู้อนุมัติในระดับล่าง เช่น ผู้จัดการสินเชื่อ มีอำนาจในการอนุมัติวงเงินสินเชื่อ เพื่อให้ทราบผลอนุมัติเร็วขึ้น
5. ติดตามสถานะงาน	บังคับใช้ KPI ในการติดตามสถานะงานทุกสัปดาห์ เพื่อตรวจสอบการไหลของสถานะงาน

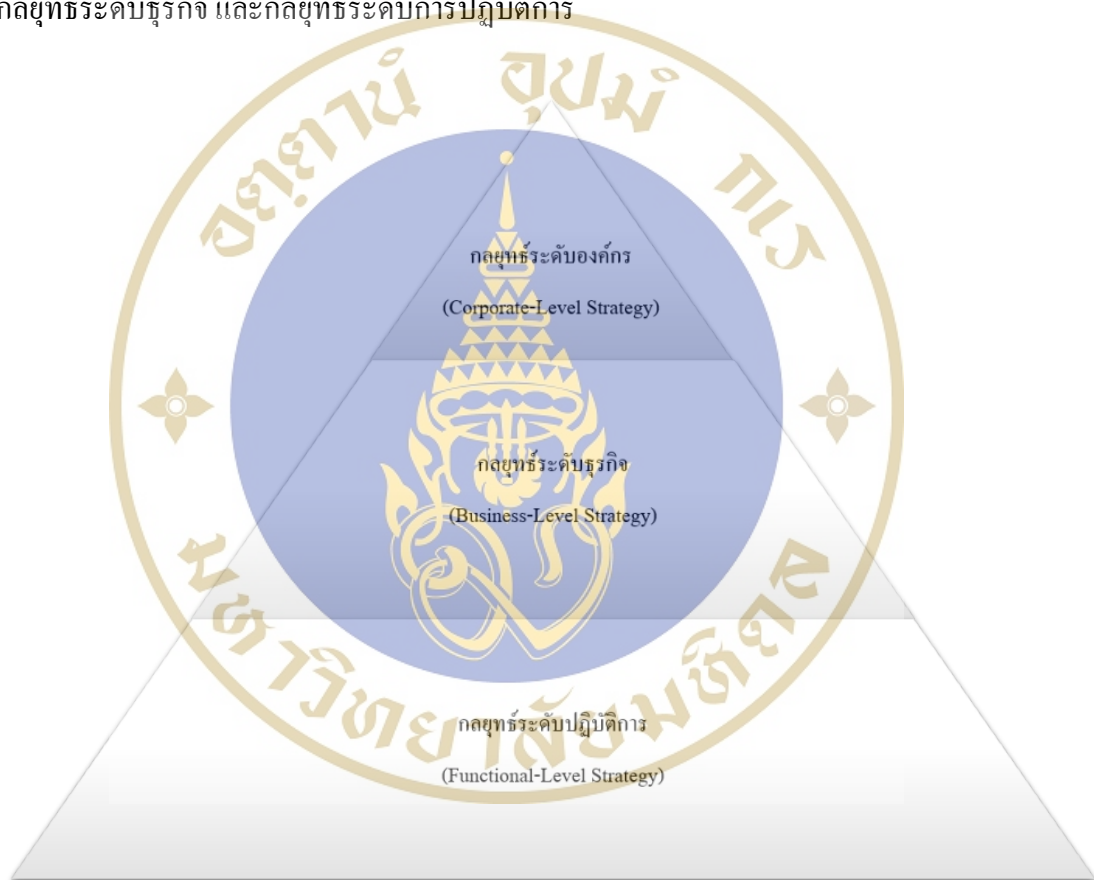


ภาพที่ 4.1 ตาราง Making Choices แสดงความสัมพันธ์ระหว่างวิธีปฏิบัติ และผลกระทบที่เกิดขึ้น

จากตาราง Making Choices แสดงให้เห็นว่า วิธีการที่ 2 การเพิ่มช่องทางในการให้บริการด้านสินเชื่อ เป็นวิธีการแก้ปัญหาที่ดีที่สุด เนื่องจากสามารถทำได้ง่าย และให้ผลลัพธ์แก่ธนาคารมากที่สุด โดยมีแนวทางในการแก้ปัญหา คือ การต่อขยายระบบ Biz iBanking ที่ธนาคารมีอยู่ ให้สามารถขอสินเชื่อธุรกิจผ่านระบบได้ เพื่อเป็นการแก้ปัญหาค่าใช้จ่ายในการจัดส่งเอกสาร ทำให้มีเวลาในการวิเคราะห์สินเชื่อเพิ่มขึ้น และทราบผลการอนุมัติได้เร็วขึ้น ทั้งยังส่งผลดีต่อกระบวนการทำงานภายในของธนาคาร ทำให้การทำงานอยู่ในระบบมากขึ้น นอกจากนี้การเพิ่มช่องทางในการให้บริการด้านสินเชื่อผ่านระบบออนไลน์ ยังเป็นช่องทางการให้บริการรูปแบบใหม่ที่พัฒนาขึ้นมาเพื่อให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้บริโภคในยุคปัจจุบัน จึงเป็นโอกาสที่ธนาคารจะเข้าถึงกลุ่มผู้บริโภคได้ง่ายขึ้น และเป็นการสร้างภาพลักษณ์ของธนาคารกรุงเทพให้มีความทันสมัย

#### 4.1 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation)

กลยุทธ์ คือ การกำหนดเป้าหมาย และแนวทาง หรือวิธีการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพื่อให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน และสามารถเติบโตในอุตสาหกรรมได้อย่างยั่งยืน โดยการกำหนดกลยุทธ์นั้นจะต้องอาศัยการวิเคราะห์ภาพรวมทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งวิเคราะห์จุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์กร เพื่อนำความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรมากำหนดเป็นกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด ทั้งนี้การกำหนดกลยุทธ์นั้นจะต้องคำนึงถึงระดับที่แตกต่างกันของกลยุทธ์ด้วย ซึ่งมีด้วยกัน 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับการปฏิบัติการ



ภาพที่ 4.2 แสดงระดับกลยุทธ์องค์กร

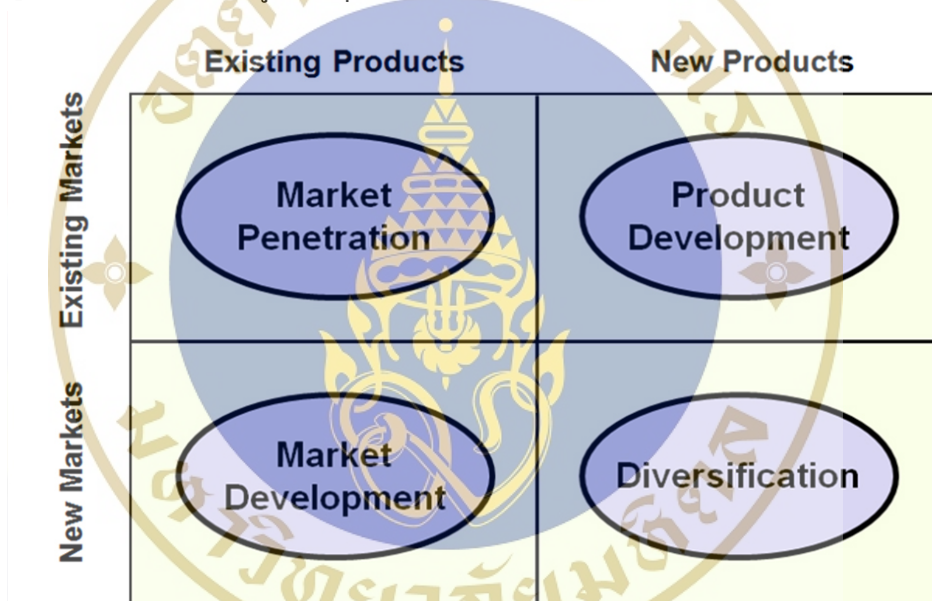
ที่มา : เอกสารประกอบการสอนวิชา Principles of Management

#### 4.1.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

เป็นกลยุทธ์หลักที่จะแสดงให้เห็นถึงทิศทาง และรูปแบบการดำเนินงานขององค์กรในอนาคต เพื่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืนในอุตสาหกรรม สร้างเสริมความสามารถทางการแข่งขัน และเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่องค์กรต้องการ โดยกลยุทธ์ระดับองค์กร แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

4.1.1.1 กลยุทธ์มุ่งเน้นการเจริญเติบโต (Growth Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งสร้างความเจริญเติบโตให้องค์กร เพื่อให้องค์กรมียอดขายเพิ่มขึ้น มีส่วนแบ่งทางการตลาดในอุตสาหกรรมมากขึ้น มีฐานลูกค้าเพิ่มขึ้น โดยใช้วิธีการต่างๆ ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 วิธี คือ

1. การเติบโตแบบเข้มข้น (Intensive Growth) ได้แก่ การเจาะตลาด (Market Penetration) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) การพัฒนาตลาดใหม่ (Market Development) และการออกสู่ตลาดอุตสาหกรรมอื่น (Diversification)



ภาพที่ 4.3 แสดงกลยุทธ์มุ่งเน้นการเติบโตด้วย Ansoff's Growth Matrix

ที่มา : <http://nanayawkesse.com/pursuing-strategic-growth-through-the-ansoff-matrix/>

2. การเติบโตแบบรวมตัว (Integration Growth) ได้แก่ การเติบโตแบบแนวตั้ง (Vertical Growth) และการเติบโตแบบแนวนอน (Horizontal Growth)

3. การกระจายธุรกิจ (Diversification) ได้แก่ การกระจายแบบสัมพันธ์กับธุรกิจเดิม การกระจายแบบไม่สัมพันธ์กับธุรกิจเดิม

4.1.1.2 กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการดำเนินงานในลักษณะเดิม เหมาะสำหรับธุรกิจที่อยู่ในอุตสาหกรรมที่ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลง หรืออัมต้วแล้ว

4.1.1.3 กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่จะใช้เมื่อองค์กรเริ่มมีปัญหาทั้งทางด้านยอดขาย หรือกำไรไม่เป็นไปตามเป้าที่ตั้งไว้ เพื่อต้องการรักษาองค์กรไว้ โดยการลดต้นทุนด้านต่างๆ เช่นด้านบุคลากร ด้านการผลิต ด้านการบริหาร เป็นต้น รวมไปถึงการลดขยายขององค์กร หรือการเลิกกิจการ

#### 4.1.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

เป็นกลยุทธ์ระดับหน่วยงาน ที่จะต้องกำหนดตามกลยุทธ์หลักขององค์กร เพื่อกำหนดกิจกรรมที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร ให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมได้ โดยกลยุทธ์นี้สามารถพิจารณากลุ่มเป้าหมายหลัก และกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันได้ 4 ประเภท ดังนี้

1. กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) คือ สามารถผลิตสินค้าเดียวกันได้ในต้นทุนต่อหน่วยที่ต่ำกว่าคู่แข่ง ทำให้ได้กำไรต่อหน่วยมากขึ้น หรือสามารถขายได้ในราคาที่ถูกลงเพื่อตัดราคาคู่แข่ง

2. กลยุทธ์การสร้างแตกต่าง (Differentiation) คือ มีสินค้าหรือบริการที่แตกต่างจากคู่แข่ง สินค้ามีลักษณะเฉพาะที่สามารถลอกเลียนแบบได้ยาก

3. กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนสำหรับ ตลาดเฉพาะกลุ่ม (Cost Focus) คือ การกำหนดราคาต่ำกว่าตลาด โดยมุ่งตอบสนองลูกค้าเฉพาะกลุ่ม

4. กลยุทธ์การสร้างแตกต่าง สำหรับ ตลาดเฉพาะกลุ่ม (Differentiation Focus) คือ การสร้างสินค้า หรือบริการที่แตกต่างจากคู่แข่งในตลาด โดยมุ่งตอบสนองลูกค้าเฉพาะกลุ่ม

	ต้นทุนต่ำ (Low Cost)	ความแตกต่าง (Differentiation)
ตลาดขนาดใหญ่ (Broad Market)	เป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership)	การสร้างความแตกต่าง (Differentiation)
ตลาดเฉพาะกลุ่ม (NicheMark)	ผู้นำด้านต้นทุน สำหรับตลาดเฉพาะกลุ่ม (Cost Focus)	การสร้างความแตกต่าง สำหรับตลาดเฉพาะกลุ่ม (Differentiation Focus)

ตารางที่ 4.2 แสดงกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ที่มา : เอกสารประกอบการสอนวิชา Principles of Management

### 4.1.3 กลยุทธ์ระดับการปฏิบัติการ

เป็นกลยุทธ์ระดับระดับหน้าที่ ที่จะต้องกำหนดวิธีในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์หลักขององค์กร และกลยุทธ์ระดับหน่วยงานขององค์กร ซึ่งกลยุทธ์ระดับหน้าที่นั้น จะแตกต่างกันออกไปตามแต่ละหน่วยงานภายในองค์กร เช่น

1. การวิจัย และพัฒนา (Research and Development Strategy) เป็นการค้นคว้าปรับปรุง และพัฒนาสินค้า หรือบริการ ให้แปลกใหม่ หรือมีคุณภาพมากขึ้น
2. การปฏิบัติการ (Operations Strategy) เป็นการคิดค้นกลยุทธ์เพื่อควบคุมกระบวนการทำงานภายในองค์กร
3. ด้านการเงิน (Financial Strategy) เพื่อควบคุมค่าใช้จ่ายขององค์กร พิจารณาความคุ้มค่าก่อนที่จะตัดสินใจลงทุน การประเมินผลสถานะทางการเงิน
4. ด้านการตลาด (Marketing Strategy) เป็นการคิดค้นกลยุทธ์เพื่อกำหนดแผนการตลาด เช่น การตั้งราคาสินค้า หรือบริการ การเลือกใช้สื่อโฆษณา การทำโปรโมชั่น เป็นต้น
5. ด้านทรัพยากรบุคคล (Human Resource Strategy) เป็นการกำหนดแผนการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล เพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรในทุกด้าน เพื่อให้พนักงานในองค์กรมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย

## 4.2 การกำหนดกลยุทธ์ของธนาคารกรุงเทพ

จากวิธีการแก้ไขปัญหาที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้น สามารถนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ของธนาคารเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในแนวทางเดียวกัน และให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยการกำหนดกลยุทธ์นั้นสามารถแบ่งได้เป็น 3 ระดับ ประกอบไปด้วย ระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และระดับการปฏิบัติการ ดังนี้

### 4.2.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

เป็นการกำหนดขอบเขต และแนวทางในการดำเนินธุรกิจในอนาคต เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และเพื่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืนในอนาคต

จากเศรษฐกิจไทยที่มีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นผลมาจากมาตรการกระตุ้นการใช้จ่าย และการลงทุนของภาครัฐ และแนวโน้มเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี ที่ก่อให้เกิดธุรกิจ SMEs รายใหม่เป็นจำนวนมาก ดังนั้นจึงควรเลือกใช้กลยุทธ์มุ่งเน้นการเติบโต (Growth

Strategy) เพื่อเพิ่มรายได้ให้กับธนาคาร และเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดในอุตสาหกรรม โดยใช้กลยุทธ์การเติบโตแบบเข้มข้น (Intensive Growth) เพื่อสร้างการเจริญเติบโตทางการตลาด ดังนี้

#### 4.2.1.1 กลยุทธ์การเจาะตลาด (Market Penetration)

โดยจะเน้นการต่อยอดจากโอกาสในการเติบโตของธนาคาร เพื่อเพิ่มฐานลูกค้าใหม่ในตลาดปัจจุบัน โดยให้ความสำคัญกับลูกค้าที่ก่อตั้งใหม่ หรือลูกค้าเก่าที่ต้องการจะลงทุนเพิ่มในด้านของเทคโนโลยี ซึ่งจากรายงานประจำปีธนาคารกรุงเทพ ปี พ.ศ. 2559 ก็ได้มีกล่าวถึงกลยุทธ์นี้เช่นกัน

#### 4.2.1.2 กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development)

โดยจะมุ่งเน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ตามการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำธุรกรรมทางการเงินของผู้บริโภค และเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค ที่อยู่ในตลาดปัจจุบัน

### 4.2.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business-Level Strategy)

เป็นการกำหนดกิจกรรมให้เกิดขึ้นภายในองค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และเพื่อให้บรรลุแผนตามกลยุทธ์ระดับองค์กร

จากการวิเคราะห์ Five Force Model จะเห็นได้ว่า ผู้บริโภคมีอำนาจในการต่อรองที่ค่อนข้างมาก เนื่องจากผลิตภัณฑ์ของแต่ละธนาคารไม่มีความแตกต่างกัน ดังนั้นกลยุทธ์ระดับธุรกิจที่เหมาะสมกับธนาคารกรุงเทพคือ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) ในรูปแบบการให้บริการ เพื่อให้สอดคล้องกับพฤติกรรมการทำธุรกรรมทางการเงินของผู้บริโภคในยุคปัจจุบัน และเพื่อให้ผู้บริโภครู้สึกประทับใจเลือกใช้บริการกับธนาคารกรุงเทพ ซึ่งวิธีในการสร้างความแตกต่างของธนาคารนั้นคือ การนำเอาเทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรมทางการเงิน มาพัฒนาปรับปรุง รูปแบบการให้บริการ โดยการต่อยอดจากเทคโนโลยีเดิมที่ธนาคารมีอยู่ ให้สามารถรองรับการขอสินเชื่อธุรกิจผ่านระบบออนไลน์ได้ เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกให้กับผู้บริโภค สร้างความแปลกใหม่ และเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับธนาคาร



### 4.2.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional-Level Strategy)

เป็นการกำหนดวิธีปฏิบัติงานแต่ละหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เป็นไปตามกลยุทธ์ระดับธุรกิจ และระดับองค์กรที่ได้มีการตั้งไว้

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับองค์กร คือ กลยุทธ์ด้านการวิจัย และพัฒนา เนื่องจากเทคโนโลยี และนวัตกรรมทางการเงิน ที่มีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง รวมไปถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยี ทำให้ธนาคารจำเป็นต้องพัฒนารูปแบบการให้บริการให้มีความทันสมัย ตามการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีอยู่เสมอ เพื่อสร้างความแตกต่างในด้านนวัตกรรม และสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยให้แผนกไอที และแผนกพัฒนาผลิตภัณฑ์ เป็นผู้รับผิดชอบหลัก

## 4.3 สรุป

จากการกำหนดกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับ ของธนาคารที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้น จะเห็นได้ว่า กลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับ มีความสัมพันธ์กัน โดยกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) ที่เหมาะสมกับธนาคารกรุงเทพคือ กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเติบโต (Growth Strategy) มีเป้าหมายที่จะเพิ่มรายได้ให้กับธนาคาร และเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดในอุตสาหกรรม โดยกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business-Level Strategy) ที่จะตอบสนองเป้าหมายขององค์กรคือ การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) ของบริการ เพื่อเป็นการสร้างความน่าสนใจแก่ผู้ใช้บริการ และตอบสนองพฤติกรรมของผู้บริโภค ในยุคปัจจุบัน ซึ่งการจะสร้างความแตกต่างของการบริการได้นั้น จำเป็นจะต้องวางกลยุทธ์ให้หน่วยงานต่างๆ ร่วมกันปฏิบัติหน้าที่ตามแนวทางที่กำหนดไว้ โดยกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional-Level Strategy) ที่จะตอบสนองเป้าหมายของกลยุทธ์ระดับธุรกิจ และระดับองค์กร คือ กลยุทธ์ด้านการวิจัย และพัฒนา เพื่อให้ธนาคารมีการบริการที่แตกต่างจากคู่แข่ง สามารถก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี และสามารถให้บริการลูกค้าได้รวดเร็วขึ้น โดยพัฒนาระบบ Biz iBanking ให้สามารถให้บริการเกี่ยวกับสินเชื่อธุรกิจได้ เช่น ขอสินเชื่อธุรกิจผ่านระบบ จัดส่งเอกสาร และตรวจสอบสถานะคำขอ เป็นต้น เพื่อลดปัญหาที่เกิดจากการดำเนินงานภายในของธนาคาร เช่น ความล่าช้าในการจัดส่งเอกสาร และในการวิเคราะห์สินเชื่อ เป็นต้น รวมถึงสร้างความแตกต่างให้ผู้ใช้บริการรู้สึกประทับใจ และกลับมาใช้สินเชื่อธุรกิจกับธนาคารอีก นอกจากนี้ยังเป็น การสร้างภาพลักษณ์ของธนาคารกรุงเทพให้กลับมามีความทันสมัยอีกครั้ง สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

## บทที่ 5

### การนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติ

ในส่วนของการนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติ (Strategy Implementation) เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด เนื่องจากเป็นการนำเอากลยุทธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายใน ทั้งด้านบวก และด้านลบ มาแปลงออกเป็นแผนการปฏิบัติงาน เพื่อนำมาแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กร ซึ่งจากการกำหนดกลยุทธ์ในบทที่ผ่านมา พบว่า กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับธนาคารมากที่สุด คือ กลยุทธ์ด้านการวิจัย และพัฒนา เพื่อให้ธนาคารมีบริการที่แตกต่างจากคู่แข่ง เนื่องจากผลิตภัณฑ์ของธนาคารมีลักษณะเหมือนกันทั้งอุตสาหกรรม ดังนั้นการบริการจึงเป็นข้อเปรียบเทียบที่ทำให้ผู้ใช้บริการตัดสินใจเลือกใช้ อีกทั้งเพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาความไม่พึงพอใจในการให้บริการด้านสินเชื่อธุรกิจรายปลีก อันเกิดจากการดำเนินงานภายในของธนาคารที่ค่อนข้างล่าช้า

การนำกลยุทธ์มาใช้ในทางปฏิบัตินั้น จำเป็นจะต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายหน่วยงาน หลายกิจกรรม เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถบรรลุผลได้ตามแผนที่กำหนดไว้

#### 5.1 แผนการปฏิบัติงาน (Action Plan)

แผนการปฏิบัติงาน (Action Plan) หมายถึง การนำแนวความคิด ที่ได้จากการกำหนดกลยุทธ์มากำหนดเป็นแผนการ หรือวิธีการดำเนินงาน เพื่อขึ้นนำการดำเนินงานให้เป็นไปตามกลยุทธ์ และบรรลุตามวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ได้กำหนดไว้ ดังนั้น เพื่อให้แผนการปฏิบัติงานของธนาคารเป็นไปตามกลยุทธ์ ผู้ศึกษาขอเสนอแผนการปฏิบัติงาน ดังนี้

ตารางที่ 5.1 แผนปฏิบัติงาน (Action Plan) เพื่อพัฒนาระบบการขอสินเชื่อออนไลน์ ผ่านระบบ Biz iBanking ของธนาคารกรุงเทพ

แผนการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ ระยะเวลา 6 เดือน									
โครงการ / แผนกิจกรรม	ระยะเวลา (เดือน)	ช่วงระยะเวลา (เดือนที่)						ผู้รับผิดชอบ	คำเป้าหมาย
		1	2	3	4	5	6		
1. ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับระบบ	2	■	■					ฝ่าย R&D, IT	ได้ทราบประสิทธิภาพ และขีดจำกัดของระบบ
2. เก็บข้อมูลจากแผนกที่เกี่ยวข้อง	2	■	■					ฝ่าย R&D, IT, RO	ได้ทราบขั้นตอนการปฏิบัติงานด้านสินเชื่อ
3. พัฒนาระบบต่อออกจาก App. เดิม	3		■	■	■			ฝ่าย IT	สามารถขอสินเชื่อผ่านระบบออนไลน์ได้
4. ให้กลุ่มเป้าหมายทดลองใช้ระบบ	1				■			ผู้ใช้, ฝ่าย IT	ได้รับความคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากผู้ใช้
5. ปรับปรุงแก้ไขระบบ	1				■			ฝ่าย IT	สามารถแก้ไขข้อผิดพลาดของระบบได้
6. โฆษณา ประชาสัมพันธ์การใช้งาน	3				■	■		ฝ่าย MK	ปริมาณผู้ใช้ออนไลน์เพิ่มขึ้น
7. เปิดใช้งานระบบจริงบน Platform	-				■	■		ฝ่าย IT	ปริมาณขอสินเชื่อเพิ่มขึ้น
8. ติดตามผลการใช้ระบบจากผู้ใช้	-				■	■		ฝ่าย R&D, IT	ได้รับความคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากผู้ใช้
9. พัฒนาให้ระบบดีขึ้น	-				■	■		ผู้ใช้, ฝ่าย IT	ปรับปรุงระบบให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ

จากตารางที่ 5.1 แสดงแผนการปฏิบัติงาน (Action Plan) จะเห็นได้ว่า แผนการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาระบบการขอสินเชื่อออนไลน์ ผ่านระบบ Biz iBanking มีด้วยกันทั้งหมด 9 ขั้นตอน เริ่มตั้งแต่การศึกษาระบบ การพัฒนาระบบ การทดลองใช้ จนไปถึงการเปิดใช้ระบบ และติดตามผล โดยจะใช้ระยะเวลาในการปฏิบัติงานทั้งหมดไม่เกิน 6 เดือน เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป เนื่องจากพฤติกรรมผู้บริโภค และเทคโนโลยีดิจิทัลในอุตสาหกรรมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้นการทำการมในแต่ละกิจกรรมจึงต้องใช้เวลาในการปฏิบัติงานไม่นานจนเกินไป และในบางกิจกรรมก็จำเป็นต้องปฏิบัติงานพร้อมกัน เพื่อให้แผนปฏิบัติงานสำเร็จทันตามระยะเวลาที่กำหนด ทั้งนี้การที่แผนปฏิบัติงานจะสามารถสำเร็จไปได้ อย่างลุล่วงนั้น นอกจากพนักงานในแผนกการวิจัยและพัฒนา จะต้องร่วมมือกันปฏิบัติงานแล้ว ก็จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานอื่นๆ ภายในองค์กรที่เกี่ยวข้องด้วย อาทิเช่น แผนก IT แผนกสินเชื่อธุรกิจรายปลีก แผนกการตลาด เป็นต้น โดยสามารถอธิบายแผนการปฏิบัติงาน ได้ดังนี้

### 5.1.1 ศึกษาข้อมูลสำหรับนำมาพัฒนาระบบ

โดยการศึกษาข้อมูลด้านเทคโนโลยีจากทั้งภายในองค์กร และภายนอกองค์กร เช่น ศึกษาข้อมูลด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรมทางการเงินที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคต ศึกษาข้อมูลความสามารถ และประสิทธิภาพ รวมทั้งข้อจำกัดของระบบ Biz iBanking ที่ธนาคารใช้อยู่ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ทราบถึงขีดความสามารถ และข้อจำกัดในการพัฒนาต่อของระบบ และนำเอาเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้กับระบบเดิมที่ธนาคารใช้อยู่ เพื่อสร้างความแตกต่าง และให้มีความทันสมัยมากยิ่งขึ้น โดยมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานประมาณ 2 เดือน หน่วยงานหลักที่เป็นผู้รับผิดชอบ คือแผนกไอที และแผนกการวิจัย และพัฒนา

### 5.1.2 เก็บข้อมูลจากแผนกที่เกี่ยวข้อง

เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งหมดจากภายในองค์กร โดยการสอบถามหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบในครั้งนี้ อาทิเช่น แผนกสินเชื่อธุรกิจรายปลีก เพื่อให้ทราบถึงกระบวนการทำงาน ปัญหา และข้อจำกัดในการทำงาน เนื่องจากเป็นแผนกที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบครั้งนี้โดยตรง เพื่อนำเอาข้อมูลที่ได้มาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาระบบให้ตอบโจทย์การแก้ไขปัญหาทั้งภายในองค์กร และภายนอกองค์กร โดยมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานประมาณ 2 เดือน หน่วยงานหลักที่เป็นผู้รับผิดชอบ คือแผนกไอที แผนกการวิจัย และพัฒนา และแผนกสินเชื่อธุรกิจรายปลีก

### 5.1.3 พัฒนาระบบต่อยอดจากระบบเดิม

เป็นขั้นตอนที่ผู้รับผิดชอบคือ ฝ่ายไอที นำข้อมูลและความรู้ที่รวบรวมได้ มาพัฒนาต่อยอดระบบ Biz iBanking ให้สามารถรองรับการขอสินเชื่อออนไลน์ รวมไปถึงการติดตามสถานะงาน ผ่านระบบ เพื่อแก้ปัญหาค่าใช้จ่ายในกระบวนการทำงานภายในองค์กร และตอบสนองพฤติกรรมการทำธุรกรรมผ่านอินเทอร์เน็ตของผู้บริโภคในยุคปัจจุบัน โดยมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานประมาณ 3 เดือน มีเป้าหมายเพื่อให้ระบบ Biz iBanking สามารถรองรับการขอสินเชื่อผ่านระบบออนไลน์ได้

#### 5.1.4 ให้กลุ่มเป้าหมายทดลองใช้ระบบ

เมื่อฝ่ายไอที พัฒนาระบบ Biz iBanking ให้สามารถรองรับการขอสินเชื่อออนไลน์เรียบร้อยแล้ว ก่อนการเปิดใช้งานจริง จำเป็นต้องให้กลุ่มผู้ใช้บริการ ทดลองใช้ระบบเพื่อตรวจสอบประสิทธิภาพของระบบ และตรวจสอบข้อผิดพลาดของระบบที่อาจจะเกิดขึ้นจากการใช้งาน โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ผู้ทดลองใช้ระบบได้แสดงความคิดเห็น รวมทั้งให้คำแนะนำ เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขในขั้นตอนต่อไป โดยในขั้นตอนนี้มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานประมาณ 1 เดือน

#### 5.1.5 ปรับปรุงแก้ไขระบบ

เป็นการนำเอาปัญหา หรือคำแนะนำที่ได้จากการเปิดให้กลุ่มเป้าหมายทดลองใช้ระบบ มาพัฒนา ปรับปรุงระบบให้พร้อมใช้งานมากยิ่งขึ้น เพื่อลดความผิดพลาด และตอบสนองความต้องการของผู้ใช้งานจริงได้อย่างถูกต้อง โดยมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานประมาณ 1 เดือน

#### 5.1.6 โฆษณา ประชาสัมพันธ์การใช้งาน

เป็นการทำการตลาดผ่านช่องทางต่างๆ เช่น โฆษณาผ่านสื่อโทรทัศน์ สื่ออินเทอร์เน็ต เพื่อสร้างการรับรู้ถึงช่องทางการให้บริการรูปแบบใหม่แก่ผู้บริโภค และกระตุ้นให้ผู้บริโภคทดลองใช้บริการผ่านระบบ โดยในขั้นตอนนี้จะทำความเข้าใจกับการเปิดใช้งานระบบจริง มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานประมาณ 3 เดือน หน่วยงานหลักที่เป็นผู้รับผิดชอบ คือแผนกการตลาด โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างการรับรู้ และการจดจำให้แก่ผู้บริโภค ให้เกิดความน่าสนใจ และให้มีจำนวนผู้ใช้บริการขอสินเชื่อผ่านระบบออนไลน์เพิ่มขึ้น

#### 5.1.7 เปิดใช้งานเต็มรูปแบบ ติดตามผลการใช้ และพัฒนาระบบ

ในขั้นตอนสุดท้าย เป็นการรวมขั้นตอนที่ 7 8 และ 9 ไว้ด้วยกัน โดยหลังจากเปิดใช้ระบบเต็มรูปแบบ แผนกไอทีจะต้องคอยติดตามผลการใช้ เพื่อให้สามารถแก้ปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นได้อย่างทันถ่วงที อีกทั้งยังต้องคอยติดตามข่าวสาร และแนวโน้มด้านเทคโนโลยีใหม่ๆ ในอนาคต เพื่อนำมาพัฒนาระบบให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ

## 5.2 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งมีโอกาสที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยอาจก่อให้เกิดผลกระทบ หรือความเสียหายต่อธุรกิจ เช่น ความเสียหายในด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน หรือผลกระทบต่อภาพลักษณ์ และชื่อเสียงขององค์กร ทำให้การดำเนินธุรกิจขององค์กรไม่ประสบความสำเร็จ หรือไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่องค์กรได้กำหนดไว้

### 5.2.1 ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)

หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้องค์กรไม่บรรลุตามเป้าหมาย ซึ่งสามารถเกิดได้ทั้งปัจจัยภายนอกองค์กร และปัจจัยภายในองค์กร โดยองค์กรจะต้องระบุสาเหตุที่มาของความเสี่ยงให้แน่ชัด เพื่อจะได้วิเคราะห์ และกำหนดมาตรการ รวมทั้งแนวทางการแก้ไข เพื่อลดความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง

ปัจจัยภายนอกองค์กร เช่น ภาวะเศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคม ภัยธรรมชาติ เป็นต้น

ปัจจัยภายในองค์กร เช่น กระบวนการทำงาน บุคลากร ทรัพยากรทางธุรกิจ เป็นต้น

### 5.2.2 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

หมายถึง การวางแผนจัดการความเสี่ยง เพื่อหาแนวทางในการป้องกันความเสี่ยง หรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อให้องค์กรเกิดความเสียหายน้อยที่สุด โดยการบริหารความเสี่ยงจะต้องคำนึงถึงเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ

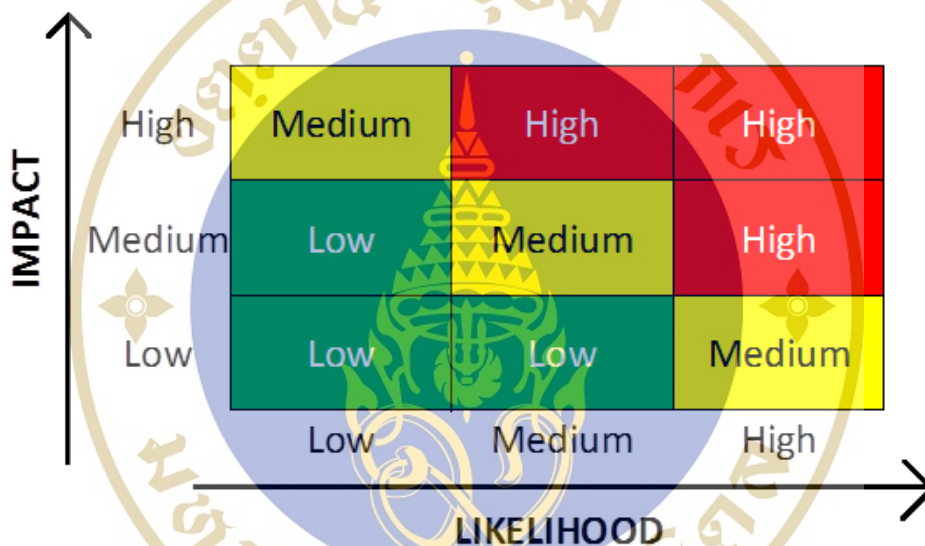
### 5.2.3 การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

หมายถึง การระบุสาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยงที่องค์กรเผชิญอยู่ หรือแฝงอยู่ในกระบวนการทำงาน ซึ่งจะต้องสามารถอธิบายถึงผลกระทบ หรือความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงได้ โดยการระบุความเสี่ยงนั้น จะช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงปัญหาที่องค์กรเผชิญอยู่ได้ดียิ่งขึ้น

#### 5.2.4 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

หมายถึง การประเมิน และจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ที่อาจจะส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานขององค์กรในอนาคต เพื่อหาวิธีรับมือ และบรรเทาความเสี่ยง ให้กระทบต่อองค์กร น้อยที่สุด โดยการประเมินความเสี่ยง สามารถพิจารณาได้จาก 2 มิติ คือ

1. โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) หมายถึง เหตุการณ์นั้นมีโอกาสเกิดขึ้นมาก น้อยเพียงใด
2. ผลกระทบจากเหตุการณ์ที่จะเกิดความเสี่ยง (Impact) หมายถึง เหตุการณ์นั้นมี ผลกระทบต่อองค์กรมากน้อยเพียงใด



ภาพที่ 5.1 แผนภาพตาราง Risk Assessment

ที่มา : <https://www.pivotpointsecurity.com/blog/using-matrix-models-for-risk-assessment/>

ตารางที่ 5.2 แสดงผลการประเมินความเสี่ยง และแผนการบรรเทาความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง	โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ	สรุปภาพรวม	วิธีการบรรเทาปัญหา
1. ระบบงาน IT ไม่สามารถปฏิบัติงานได้เต็มประสิทธิภาพ	M	H	H	- ติดตามผลการใช้งานของผู้ใช้ปรับปรุง และพัฒนาระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ เพื่อลดข้อผิดพลาดในการใช้งาน
2. ขาดบุคลากรที่มีทักษะเฉพาะด้าน IT	L	M	M	- จ้าง Outsource ด้าน IT ที่มีประสบการณ์ในการทำงานโดยเฉพาะ
3. การแข่งขันในอุตสาหกรรมที่รุนแรง	H	M	M	- ทำโปรโมชันส่งเสริมการตลาด ูงใจให้ผู้บริโภครู้สึกสนใจ และเลือกใช้บริการผ่านช่องทางออนไลน์เป็นอันดับแรก
4. การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี และพฤติกรรมผู้บริโภค	H	M	H	- ติดตามข่าวสาร แนวโน้มเทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรมทางการเงินสมัยใหม่ เพื่อนำมาพัฒนาระบบให้ทันสมัยตามการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี และพฤติกรรมผู้บริโภค
5. ความเสี่ยงอันเกิดจากข้อมูลเท็จ	M	H	H	- ตรวจสอบแหล่งที่มาของข้อมูล และตรวจสอบข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่เชื่อถือได้ เช่น อ้างอิงจากหน่วยงานของภาครัฐ

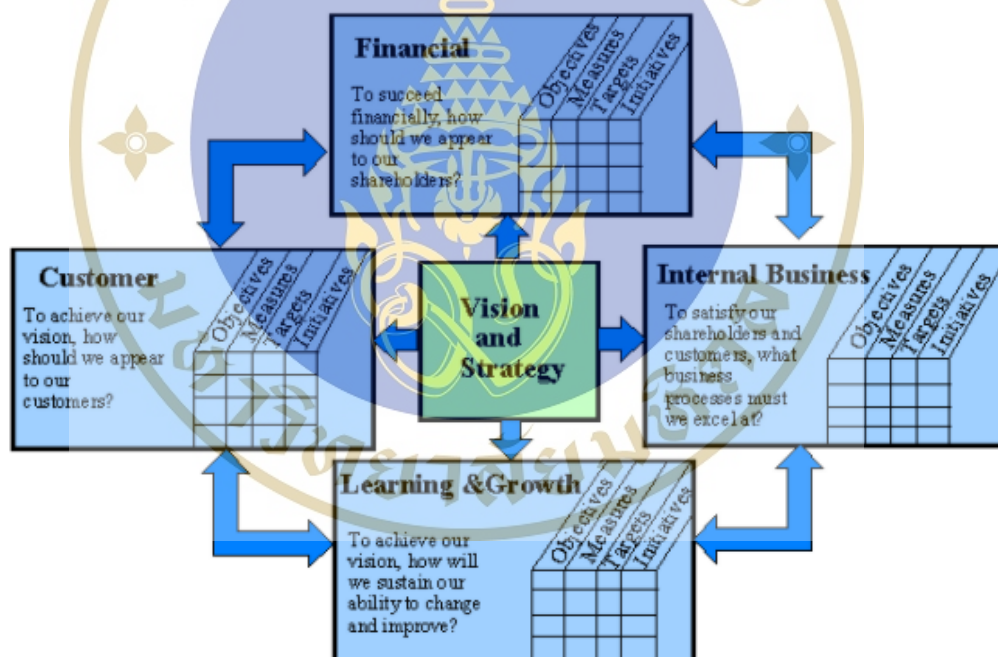


### 5.3 การกำหนด Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) คือ ระบบ หรือกระบวนการในการบริหารงานชนิดหนึ่งที่อาศัยการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) เป็นกลไกสำคัญในการประเมินผลของแผนการปฏิบัติงานโครงการ เพื่อให้ผู้บริหารได้ทราบว่า การปฏิบัติงานตามแผนงานโครงการมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด

Kaplan และ Norton (Kaplan and Norton, 2000) ได้ให้นิยามไว้ว่า “Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือทางการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัด หรือประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and focused)”

Balanced Scorecard จะช่วยวัดผลการปฏิบัติงานให้องค์กรเห็นถึงภาพรวมขององค์กรได้ทั้งหมด 4 มุมมอง ประกอบด้วย ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้ และเติบโต



ภาพที่ 5.2 แสดงโครงสร้างภาพรวม ของ Balanced Scorecard ทั้ง 4 มุมมอง

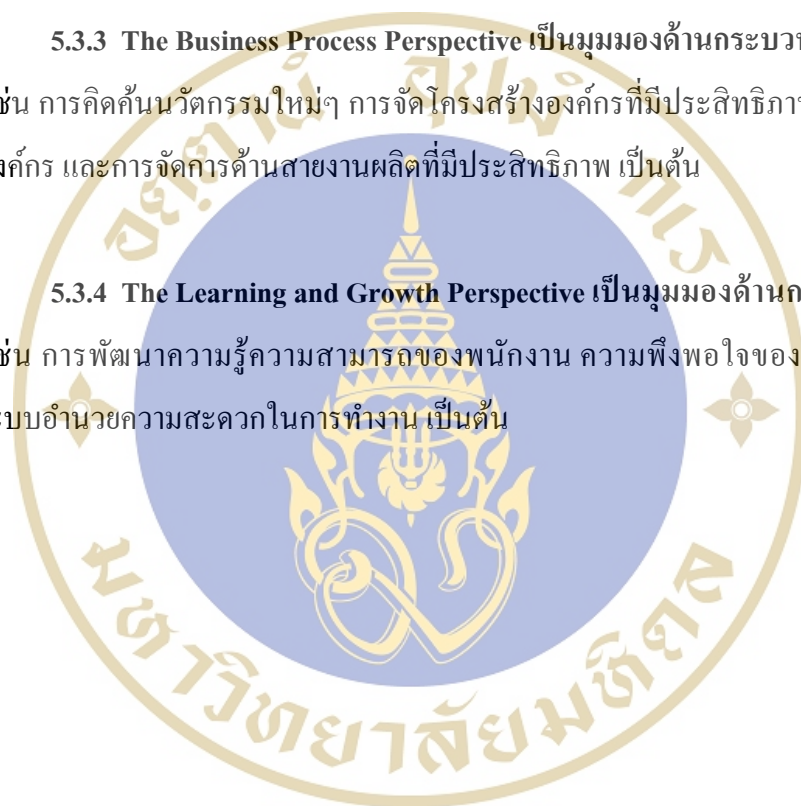
ที่มา : <https://corehr.wordpress.com/2012/09/20/balanced-scorecard-2/>

**5.3.1 The Financial Perspective** เป็นมุมมองด้านการเงิน เช่น การเพิ่มรายได้ เพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตที่มีต้นทุนต่ำ การสูญเสียระหว่างผลิตน้อย และการหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ เป็นต้น

**5.3.2 The Customer Perspective** เป็นมุมมองด้านลูกค้า เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ภาพลักษณ์ กระบวนการด้านการตลาด และการจัดการด้านลูกค้าสัมพันธ์ เป็นต้น

**5.3.3 The Business Process Perspective** เป็นมุมมองด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กร เช่น การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ การจัดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ การประสานงานภายในองค์กร และการจัดการด้านสายงานผลิตที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

**5.3.4 The Learning and Growth Perspective** เป็นมุมมองด้านการเรียนรู้ และการเติบโต เช่น การพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน ความพึงพอใจของพนักงาน และการพัฒนาระบบอำนวยความสะดวกในการทำงาน เป็นต้น



ตารางที่ 5.3 แสดงการกำหนด Balanced Scorecard ของธนาคารกรุงเทพ

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (Measure)	เป้าหมาย (Target)
<u>ด้านการเงิน</u> - รายได้รวมของธนาคารเพิ่มขึ้น	- ยอดการปล่อยสินเชื่อ - ต้นทุนในการบริหารจัดการ	- ยอดการปล่อยสินเชื่อโตขึ้น 5% จากปีที่แล้ว - ลดจำนวนสาขา ลดค่าใช้จ่ายในการบริหาร การจัดการทรัพยากร
<u>ด้านลูกค้า</u> - เพื่อสร้างความพึงพอใจในด้านการให้บริการ - สร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับธนาคาร	- จำนวนข้อร้องเรียนจากผู้ใช้บริการ - จำนวนผู้ขอสินเชื่อผ่านระบบออนไลน์	- ไม่มีข้อร้องเรียนในเรื่องการให้บริการซ้ำ 100% - มีผู้ขอสินเชื่อผ่านระบบออนไลน์ 20% ในปีแรก
<u>ด้านกระบวนการภายใน</u> - ปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	- ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน - ระยะเวลาในการทราบผลของลูกค้า	- สามารถปฏิบัติงานได้มากกว่า 2 คำขอต่อเดือน - ลูกค้าทราบผลอนุมัติภายใน 2 สัปดาห์
<u>ด้านการเรียนรู้ และเติบโต</u> - พัฒนาทักษะในการวิเคราะห์สินเชื่อ และการใช้ระบบ	- ทดสอบความรู้ก่อน และหลังการอบรม - จำนวนครั้งในการแก้ไขงาน	- ผ่านเกณฑ์การทดสอบหลังการอบรม >70% - ลดจำนวนการคืน Case 10% ต่อปี

#### 5.4 สรุปผลการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ถึงแม้ว่าปัจจุบันธนาคารกรุงเทพจะยังคงเป็นที่ยอมรับ และได้รับความไว้วางใจจากกลุ่มผู้ประกอบการให้เป็นที่ยอมรับทางการเงิน และสนับสนุนเงินลงทุน จนมีส่วนแบ่งทางการตลาดด้านสินเชื่อมากที่สุดเป็นอันดับ 1 ในประเทศไทย แต่ธนาคารกรุงเทพก็ยังคงมีจุดอ่อนในเรื่องของภาพลักษณ์การให้บริการที่ค่อนข้างช้า และมีความล่าช้าในเรื่องของเทคโนโลยีเมื่อเทียบกับธนาคารอื่น ด้วยเหตุนี้จึงอาจจะส่งผลกระทบต่อความตั้งใจเลือกใช้บริการกับธนาคารกรุงเทพในอนาคตได้ ดังนั้นเพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาดังกล่าว ธนาคารกรุงเทพจึงต้องเร่งหาวิธีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการบริการ ให้มีความแตกต่าง และให้มีการบริการที่รวดเร็วกว่าคู่แข่ง เพื่อให้สามารถเพิ่ม หรือรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดด้านสินเชื่อไว้ และเพื่อเป็นการเพิ่มฐานลูกค้า รวมถึงเพิ่มรายได้ให้แก่ธนาคาร โดยแนวทางการแก้ไขจะใช้กลยุทธ์ด้านการวิจัย และพัฒนา มาพัฒนา และต่อขยายระบบ Biz iBanking ให้สามารถให้บริการเกี่ยวกับสินเชื่อธุรกิจได้ โดยการนำเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่ รวมถึงนวัตกรรมทางการเงิน มาปรับปรุงระบบให้มีความทันสมัย และตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ธนาคารสามารถก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี และสร้างภาพลักษณ์ของธนาคารกรุงเทพให้กลับมา มีความทันสมัยอีกครั้ง สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของธนาคารที่ได้กำหนดไว้

## บรรณานุกรม

- เจนเนตร มณีนาค. (2548). แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง. กรุงเทพฯ : ฟोनอลการพิมพ์.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์.(2552). การจัดการเชิงกลยุทธ์ (ฉบับปรับปรุงใหม่). กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยุคชั่น
- ปิยะพร จิตรบำรุง. (2548). การศึกษาพฤติกรรม และความพึงพอใจของลูกค้าในการใช้บริการ  
ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) สาขาสำนักงานใหญ่สีลม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย  
หอการค้า
- ศุภสิริ น้อยใหญ่. (2552). การศึกษาพฤติกรรมและความพึงพอใจของลูกค้าในการใช้บริการ ธนาคาร  
กรุงเทพ จำกัด (มหาชน) สาขาซอยมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย. กรุงเทพฯ :  
มหาวิทยาลัยหอการค้า
- สมยศ นาวิการ. (2544). การบริหารกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ
- สุชนนี เมธิโยธิน. (2555). กลยุทธ์เพื่อการแข่งขัน. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
- อดุลย์ จาตุรงค์กุล. (2543). การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน). (2560). ผลสำรวจพฤติกรรมใช้  
อินเทอร์เน็ตและมูลค่าอีคอมเมิร์ซ โชว์ความพร้อมไทยก้าวขึ้นเป็นเจ้าอีคอมเมิร์ซ  
อาเซียน, 18 ตุลาคม 2560. <https://www.etcha.or.th/content/thailand-internet-user-profile-2017-and-value-of-e-commerce-survey-in-thailand-2017l-press-conference.html>
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) (2560). ผลการสำรวจสำมะโนธุรกิจ  
การค้าและอุตสาหกรรม ปี 2560, 20 ตุลาคม 2560 <http://www.sme.go.th/th/>
- ปิยพงศ์ ตั้งจินตนาการ (2559). สถาบันการเงินในยุค Digital, 20 ตุลาคม 2560  
[https://www.gsb.or.th/.../2IN\\_hotissue\\_Digital\\_bank\\_detail.aspx](https://www.gsb.or.th/.../2IN_hotissue_Digital_bank_detail.aspx)
- ธนาคารกรุงเทพ. (2560). โครงสร้างองค์กร, 23 กันยายน 2560.  
<http://www.bangkokbank.com/BangkokBankThai/AboutBangkokBank/AboutUs/CorporateProfile/BBLToday/Pages/Structure.aspx>
- ธนาคารกรุงเทพ. (2560). รายงานประจำปี, 23 กันยายน 2560.  
<http://www.bangkokbank.com/BangkokBankThai/AboutBangkokBank/InvestorRelations/InvestorRelations/AnnualReport/Pages/AnnualReport.aspx>

ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2560). สถิติสถาบันการเงิน, 3 ตุลาคม 2560.

<https://www.bot.or.th/Thai/Statistics/FinancialInstitutions/Pages/default.aspx>

ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2560). สถิติระบบการชำระเงิน, 3 ตุลาคม 2560.

<https://www.bot.or.th/Thai/Statistics/PaymentSystems/Pages/default.aspx>

