

กลยุทธ์การปรับกระบวนการทำงานเพื่อรองรับการขยายฐานลูกค้า Retail Banking
กรณีศึกษา บริษัท ธนาคารทีเอสเค จำกัด(มหาชน)



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2560

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การปรับกระบวนการทำงานเพื่อรองรับการขยายฐานลูกค้า Retail Banking
กรณีศึกษา บริษัท ธนาคารทีเอสไค่ จำกัด(มหาชน)

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 7 กันยายน พ.ศ.2560



นางสาวมาลินี สำเภานนท์
ผู้วิจัย

ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,

D.B.A.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

ดวงพร อาภาศิลป์,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ

มหาวิทยาลัยมหิดล

พาสน์ ทิมทรัพย์,

D.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้เป็นอย่างดี ด้วยความกรุณาจากหน่วยงานภายในของ บริษัทธนาคารทิสโก้ จำกัด(มหาชน) ที่ทำงานของผู้เขียนเองและหัวหน้างานที่ให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องใน กระบวนการทำงานรวมถึงให้คำปรึกษา ให้กำลังใจและมีการผ่อนปรนในเรื่องของกรอบเวลาการทำงานเพื่อสนับสนุนการเรียนปริญญาโท ในหลักสูตรการจัดการและกลยุทธ์ นอกจากนี้ยังขอขอบพระคุณ ครอบครัวของผู้เขียนทั้งบิดา มารดา พี่ชาย ที่เข้าใจ ให้กำลังใจ และให้คำปรึกษาตลอดระยะเวลาที่ ทำการเรียน

ที่สำคัญที่สุด ผู้เขียนต้องขอขอบคุณ วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล และคณาจารย์ ทุกท่านที่สั่งสอน มอบประสบการณ์ และประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ตลอดหลักสูตรจนมาถึงช่วง การจัดทำสารนิพนธ์เล่มนี้ ซึ่งการจัดทำสารนิพนธ์เล่มนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้เขียนต้องขอขอบพระคุณ ดร.ภูมิพร ชรรมสถิตย์เดช อาจารย์ที่ปรึกษาที่เสียสละเวลาส่วนตัวอดทนสั่งสอนและคอยให้คำปรึกษา ตลอดทั้งในและนอกเวลาเรียน รวมไปถึง ดร.พาสน์ ที่มทรัพย์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ณัฐสิทธิ เกิดศรี ผู้เป็นคณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ที่ให้คำปรึกษาเพิ่มเติมในการปรับปรุงสารนิพนธ์ฉบับนี้ นอกจากนี้ผู้เขียนขอขอบคุณเพื่อนนักศึกษานักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาการจัดการและกลยุทธ์ รุ่น 18C ทุกคนที่ช่วยเหลือกัน และแบ่งปันถ่ายทอด แลกเปลี่ยนความรู้กันตลอดในช่วงเวลาเรียนและเวลาสอบมาตลอดหลักสูตร

สุดท้ายนี้ผู้เขียนหวังว่าสารนิพนธ์เล่มนี้จะมีประโยชน์แก่ผู้ที่สนใจตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงบุคคลอื่นที่จะทำการศึกษาในเรื่องนี้เป็นอย่างดี และสร้างประโยชน์ให้กับแผนกสินเชื่อบริการย่อย ของธนาคารทิสโก้ที่ผู้เขียนปฏิบัติงานอยู่ เพื่อผลประโยชน์ต่อองค์กรสืบไป และหากสารนิพนธ์ฉบับนี้ มีข้อผิดพลาดประการใดผู้เขียนขอน้อมรับไว้แต่เพียงผู้เดียว และขออภัยมา ณ ที่นี้ด้วย

มาลินี สำเภานนท์

กลยุทธ์การปรับกระบวนการทำงานเพื่อรองรับการขยายฐานลูกค้า Retail Banking กรณีศึกษา บริษัท
ธนาคารทีสโก้ จำกัด (มหาชน)

BUSINESS PROCESS REDESIGN STRATEGY FOR INCREASE OPPORTUNITY TO EXPAND
CUSTOMER BASE IN RETAIL BANKING BUSINESSA CASE STUDY OF TISCO BANK
PUBLIC COMPANY LIMITED

มาลินี สำถานนท์ 5850361

กจ.ม.

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

บทคัดย่อ

สารนิพนธ์ฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อหากลยุทธ์ในการปรับกระบวนการทำงานของสินเชื่อ
รายย่อยเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ,เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและเพิ่ม โอกาสในการขยาย
ฐานลูกค้าเพื่อเสริมความแข็งแกร่งในธุรกิจสินเชื่อรายย่อย โดยพิจารณาปัจจัยต่างๆ ผ่านเครื่องมือ
PESTEL ,Five Force Analysis และProcess Flow Diagram รวมถึงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลเพื่อหา
สาเหตุของปัญหาจากกระบวนการ การศึกษาครั้งนี้ใช้กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการเพื่อปรับกระบวนการ
ทำงานและใช้ระบบ IT มาสนับสนุนซึ่งต้องสื่อสารทำความเข้าใจ สร้างเป็นแผนปฏิบัติงาน (Action
Plan) พร้อมบริหารจัดการความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นและควบคุมทิศทางการทำงานผ่าน KPI ให้สอดคล้อง
กับแผนที่กลยุทธ์(Strategic Map) ตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรตั้งเป้าหมายไว้

คำสำคัญ: ธนาคารทีสโก้/ ธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด (ไทย)/ การปรับกระบวนการทำงาน/ Process
Flow Diagram/ กลุ่มธุรกิจสินเชื่อรายย่อย

75 หน้า

สารบัญ

		หน้า
	กิตติกรรมประกาศ	ข
	บทคัดย่อ	ค
	สารบัญตาราง	ช
	สารบัญภาพ	ณ
บทที่ 1	บทนำ	1
	1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
	1.2 กระแสการควบรวม/ การซื้อพอร์ทในประวัติศาสตร์ของธนาคารพาณิชย์ ในประเทศไทย	2
	1.2.1 ตัวอย่างประวัติการรวม/ เปลี่ยนชื่อ/ การซื้อกลุ่มธุรกิจระหว่างธนาคาร	3
	1.3 ภาพรวมอุตสาหกรรม	6
	1.3.1 การให้บริการของธนาคารพาณิชย์(เอกชน)	6
	1.3.2 การแบ่งประเภทตามขนาดสินทรัพย์ของธนาคารพาณิชย์ (เอกชน)	7
	1.3.3 ภาพรวมสินเชื่อบริการของธนาคารพาณิชย์ (เอกชน)	9
	1.4 ประวัติและข้อมูลธนาคารทีสโก้	11
	1.4.1 วิสัยทัศน์(Vision) และพันธกิจ (Mission) ขององค์กร	12
	1.4.2 แบรินด์ทีสโก้ ตราสัญลักษณ์ทีสโก้และค่านิยมทีสโก้	13
	1.4.3 โครงสร้างองค์กร	13
	1.4.4 ผลการดำเนินงาน	14
	1.5 ปัญหาของการขยายฐานลูกค้า Retail Banking และการปรับกระบวนการทำงาน	15
	1.5.1 ผลกระทบต่อ Stakeholder	16
	1.5.2 ผลกระทบต่อกระบวนการภายในแผนกสินเชื่อบริการ	17
บทที่ 2	การวิเคราะห์ปัญหา	19
	2.1 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือ PESTLE Analysis	19
	2.1.1 P – Politic: ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง (+/-)	20
	2.1.2 E – Economic: ปัจจัยทางเศรษฐกิจ (-)	20

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.1.3 S – Social: ปัจจัยทางสังคม (+)	21
2.1.4 T – Technology: ปัจจัยทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ (+)	21
2.1.5 E –Environmental: ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อม (+)	22
2.1.6 L –Legal: ปัจจัยทางกฎหมาย (+)	22
2.2 การวิเคราะห์สภาพอุตสาหกรรมโดยใช้เครื่องมือ Five Force Analysis	23
2.2.1 Threat of New Entrants (ภัยคุกคามจากการเข้ามาของกลุ่มแข่งรายใหม่)	24
2.2.2 Threat of Substitute Products or Services (ภัยคุกคามจากสินค้าหรือบริการทดแทน)	25
2.2.3 Bargaining Power of Suppliers (อำนาจต่อรองผู้จัดหาปัจจัยการผลิต)	25
2.2.4 Bargaining Power of Buyers (อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ)	26
2.2.5 Rivalry Among Existing Competitors (ความรุนแรงในการแข่งขันของกลุ่มแข่งรายเดิมในอุตสาหกรรม)	26
2.3 การวิเคราะห์ทรัพยากรภายในองค์กร	27
2.3.1 บุคลากร	28
2.3.2 ระบบสารสนเทศ	28
2.3.3 ชื่อเสียง	28
2.3.4 เงินทุน	28
2.4 Key Success Factor	29
2.4.1 Diversification	29
2.4.2 Infrastructure and quality of service	29
2.4.3 Management and Human resource	29
บทที่ 3 การวิเคราะห์และแจกแจงสาเหตุของปัญหา	31
3.1 แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Casual Loop)	31
3.1.1 Balancing feedback loop	32
3.1.2 Reinforcement loop	33
3.1.3 ประโยชน์ของการคิดเชิงระบบ	33

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5	
 การนำแผนกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติ	60
5.1 การออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ (Process Redesign Strategy)	60
5.1.1 การมุ่งเน้น	61
5.1.2 การประเมิน	61
5.1.3 การอภิปราย	61
5.1.4 การออกแบบใหม่	62
5.1.5 การนำไปปฏิบัติ	62
5.2 การกำหนดตัวชี้วัดของการปรับเปลี่ยนกระบวนการวิเคราะห์สินเชื่อ	62
5.3 การกำหนดแนวทางและจัดทำแผนปฏิบัติงาน (Action Plan)	64
5.4 การบริหารจัดการความเสี่ยง	66
5.4.1 ปัจจัยความเสี่ยง (Risk Factor)	66
5.4.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	67
5.4.3 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)	67
5.4.4 การควบคุม (Control)	68
5.4.5 การวิเคราะห์ปัจจัยความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในการดำเนินกลยุทธ์	68
5.4.6 แผนการชดเชยความเสี่ยง	71
5.5 การใช้แผนที่กลยุทธ์	72
5.6 บทสรุปการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง	73
บรรณานุกรม	74
ประวัติผู้วิจัย	75

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1.1 ประวัติการควมรวม การซื้อพอร์ต์ รวมถึงการโอนย้ายกิจการธนาคารในประเทศไทย	2
1.2 ปริมาณการให้สินเชื่อรายย่อยของธนาคารพาณิชย์ ไตรมาสแรก ปี 2560	9
1.3 การพยากรณ์อัตราการเติบโตของสินเชื่อในปี 2560	11
1.4 แสดงผลประกอบการของธนาคารพาณิชย์ในไตรมาสที่ 1 2560 เทียบกับ 2559	15
1.5 แสดงผลกระทบต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากการซื้อกลุ่มลูกค้าสินเชื่อรายย่อย	17
1.6 แสดงผลกระทบและปัญหาต่อกระบวนการภายในของแผนกสินเชื่อรายย่อย	18
2.1 แสดงผลกระทบจากการวิเคราะห์ปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายนอก	22
2.2 แสดงผลการวิเคราะห์แรงผลักดันทั้งห้าที่มีต่ออุตสาหกรรมธนาคารพาณิชย์	27
2.3 แสดงผลกระทบจากการวิเคราะห์ปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายใน	29
3.1 แสดงตัวชี้วัดการประเมินผลการดำเนินงานของแผนกสินเชื่อรายย่อย	45
4.1 สรุประยะเวลาการพิจารณาเคสต่อเดือน	59
5.1 แสดงดัชนีชี้วัดความสำเร็จในการปรับกระบวนการ	62
5.2 แสดง Action Plan ในการปรับกระบวนการทำงานของแผนกสินเชื่อรายย่อย	64
5.3 แสดงกิจกรรมในแผนการลดความเสี่ยง	71

สารบัญภาพ

ภาพ	หน้า	
1.1	การจัดกลุ่มธนาคารตามมูลค่าของสินทรัพย์	8
1.2	การแสดงผลค่าการให้สินเชื่อย่อยแบ่งตามกลุ่มขนาดธนาคาร (ไตรมาสแรก ปี 2560)	10
1.3	การแสดงผลแบ่งการตลาดของมูลค่าสินเชื่อย่อยในกลุ่มธนาคารขนาดเล็ก (ไตรมาสแรก ปี 2560)	10
1.4	โครงสร้างบริษัทในกลุ่มทิสโก้ไฟแนนเชียลกรุ๊ป	13
1.5	โครงสร้างของหน่วยงานภายใต้ บมจ.ธนาคารทิสโก้	14
1.6	แผนภาพแสดงโครงสร้างของหน่วยงานที่มีความเกี่ยวข้องกับลูกค้าสินเชื่อย่อย	16
1.7	แผนภาพแสดงขอบเขตของผลกระทบจากการซื้อกลุ่มลูกค้าสินเชื่อย่อย	16
2.1	ปัจจัยทั้ง 6 ด้านในการวิเคราะห์ PESTLE analysis	20
2.2	Key Success Factor	30
3.1	แสดงรูปแบบการเปลี่ยนแปลงของข้อมูลตามเวลา	32
3.2	ตัวอย่างแผนภูมิ Balancing feedback loop ของจำนวนประชากร	32
3.3	ตัวอย่างแผนภูมิ Reinforcement Loop ของจำนวนประชากร	33
3.4	แผนภูมิวงรอบเหตุและผล แสดงสาเหตุปัญหาในการซื้อกลุ่มลูกค้าธุรกิจรายย่อย จากธนาคาร สแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด (ไทย) ของธนาคารทิสโก้	34
3.5	แผนภูมิวงรอบเหตุและผลแสดงความสัมพันธ์ของกระบวนการทำงานกับปริมาณงาน	34
3.6	แผนภูมิวงรอบเหตุและผลแสดงความสัมพันธ์ของพนักงานใหม่กับปริมาณงาน	35
3.7	แผนภูมิวงรอบเหตุและผลแสดงความสัมพันธ์กระบวนการทำงานกับคุณภาพใน การปล่อย สินเชื่อ	36
3.8	แผนภาพแสดงการทำงานของสินเชื่อเพื่อการพาณิชย์	37
3.9	แผนภาพแสดงการทำงานของสินเชื่อบ้าน	39
3.10	ตัวอย่าง Value Chain	41
3.11	แสดง Value Chain ของกิจกรรมในแผนกสินเชื่อย่อย	43
4.1	Hierarchy of Strategy	46

สารบัญญภาพ (ต่อ)

ภาพ		หน้า
4.2	แนวทางสำหรับกระบวนการในการพิจารณาสินเชื่อรายย่อย	52
4.3	สรุปขั้นตอนในการทำ Core Process Redesign	54
4.4	กราฟสรุป Performance ของทีมสินเชื่อรายย่อยต่อเดือนเฉลี่ยย้อนหลัง 1 ปี (ก.ค.59 – มิ.ย.60)	58
5.1	สรุปขั้นตอนการออกแบบกระบวนการทำงาน (Process Redesign Strategy)	60
5.2	ตัวอย่างระบบ Tisco Pro	65
5.3	แสดงการประเมินความเสี่ยงโดยใช้ตารางประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix)	71
5.4	แผนที่กลยุทธ์ของธนาคารทีสโก้	72



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ธุรกิจที่เปรียบเสมือนฟันเฟืองแห่งการขับเคลื่อนเศรษฐกิจอย่างธุรกิจการเงินการธนาคารในปัจจุบันนั้นมีการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น ซึ่งเป็นไปตามการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภคและสถานะเศรษฐกิจปัจจุบัน ไม่เพียงแต่ธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่เท่านั้นที่ต้องปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลง ธนาคารพาณิชย์ขนาดเล็กก็เช่นกันต้องมีการปรับตัวตามให้ทันสภาพเศรษฐกิจและคำนึงถึงผลดีผลเสียของผลประโยชน์ที่ทางธนาคารจะได้รับ ดังเช่นกรณีที่เป็นข่าวใหญ่ล่าสุดในวงการธนาคาร ที่ทางธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด (ไทย) ประกาศขายกลุ่มลูกค้า Retail Banking เพราะความไม่เชี่ยวชาญและไม่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดได้ จึงบรรลุข้อตกลงกับทางธนาคารทิสโก้ที่เป็นผู้รับโอนทั้งสินทรัพย์และหนี้สินในกลุ่มลูกค้ารายย่อย (Retail Banking) ทั้งหมด

ตลอดระยะเวลากว่า 40 ปีที่ผ่านมา ธนาคารทิสโก้ ถือเป็นธนาคารพาณิชย์ขนาดเล็กที่เป็นผู้นำการบริการในส่วนของสินเชื่อรายย่อยแก่ลูกค้าอย่างต่อเนื่องและมีการเติบโตด้วยดีอย่างสม่ำเสมอจนกระทั่งในช่วงปี 2557 ที่มีการชะลอตัวของเศรษฐกิจเรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน ทำให้ทางกลุ่มผู้บริหารของธนาคารมองหาช่องทางในการปรับตัวเพื่อขยายฐานลูกค้าในกลุ่มสินเชื่อรายย่อยที่ถึงแม้จะเติบโตลดลงแต่ยังคงมีคุณภาพหนี้ที่อยู่ในเกณฑ์ดี กระจวบเหมาะกับช่วงปี 2559 ทางธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด (ไทย) มีแผนที่จะขายกลุ่มลูกค้าธุรกิจรายย่อยเพื่อดำเนินการเฉพาะกลุ่มลูกค้าระดับ Corporate จึงเป็นโอกาสให้ทางธนาคารทิสโก้เข้าไปซื้อฐานลูกค้าเพื่อมาต่อยอดและบริหารธุรกิจสินเชื่อรายย่อยต่อซึ่งเป็นส่วนงานที่ธนาคารมีความชำนาญแต่เนื่องจากความหลากหลายของผลิตภัณฑ์จากธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด (ไทย) ที่มีมากกว่าทางธนาคารทิสโก้ทำให้การซื้อกิจการครั้งนี้ส่งผลกระทบต่อระบบการทำงานของแผนกสินเชื่อรายย่อยเป็นอย่างมากเนื่องจากต้องมีการวางแผนปรับระบบการทำงานเพื่อรองรับปริมาณงานที่มากขึ้นรวมถึงการเรียนรู้เพื่อรองรับในผลิตภัณฑ์ที่ยังไม่มีความชำนาญมาก่อน

เนื่องจากที่ผ่านมาในส่วนงานสินเชื่อรายย่อยของธนาคารทีสโก้เน้นให้บริการเฉพาะผลิตภัณฑ์ที่มีความถนัดโดยมุ่งไปที่การปล่อยสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ขนาดเล็กเพื่อใช้ส่วนตัว (Retail Product), การจำหน่ายทะเบียนรถทุกประเภท (Personal Loan), การปล่อยสินเชื่อเช่าซื้อรถบรรทุกเพื่อการพาณิชย์รวมถึงเครื่องจักรที่ใช้ประกอบในการดำเนินธุรกิจ (Commercial Product) และการปล่อยสินเชื่อในรูปแบบวงเงินเพื่อเช่าซื้อเครื่องจักรและรถทุกประเภทในเชิงพาณิชย์ (SME Loan) จึงทำให้ฐานลูกค้าค่อนข้างมีเฉพาะกลุ่มและไม่หลากหลายมากพอที่จะตอบโจทย์ความต้องการที่เพิ่มมากขึ้นของลูกค้าตามกระแสนิยม ดังนั้นทางธนาคารจึงมองเห็นว่าการซื้อฐานลูกค้าของธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด (ไทย) ซึ่งหลังจากเข้าทำการตรวจสอบพบว่ามีคุณภาพสินเชื่อเป็นที่น่าพอใจและคุ้มค่าที่จะลงทุนเพื่อขยายฐานลูกค้าสำหรับการแข่งขันที่มีแนวโน้มรุนแรงมากขึ้นและการเติบโตในอนาคต แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นปัจจัยที่จะทำให้การรวบรวมฐานลูกค้าสินเชื่อรายย่อยในครั้งนี้จะสำเร็จและดำเนินต่อไปได้อย่างราบรื่น นั่นคือกระบวนการทำงานที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพรวมถึงทรัพยากรบุคคลที่มีศักยภาพที่ทางธนาคารทีสโก้พึงมี เนื่องจากเดิมมีผลิตภัณฑ์เพียงไม่กี่อย่างและเป็นผู้เชี่ยวชาญในตลาดอยู่แล้วพนักงานเองก็คุ้นชินกับผลิตภัณฑ์เดิมๆ แต่ปัจจุบันต้องมาวิเคราะห์สินเชื่อของผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายมากขึ้นอีกทั้งทั้งยังไม่มีความเชี่ยวชาญ กลุ่มลูกค้าก็แตกต่างไปจากเดิม จึงต้องมีการปรับปรุงและสร้างกระบวนการทำงานเพื่อให้ธุรกิจมีความต่อเนื่องและไม่กระทบต่อความรู้สึกของลูกค้า (กลุ่ม Dealer/ Developer) รวมถึงลูกค้าของทางธนาคารอันเป็นสิ่งที่พึงระวังยิ่ง

ดังนั้นผู้เขียนจึงเล็งเห็นถึงความสำคัญของการปรับปรุงพัฒนากระบวนการทำงานและศักยภาพของบุคลากร รวมถึงพัฒนาระบบงาน IT ที่เป็นตัวแปรสำคัญในการลดขั้นตอนการทำงานในการพิจารณาสินเชื่อลงเพื่อให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างราบรื่นและรวดเร็วทันต่อสภาพการแข่งขันที่รุนแรงในปัจจุบัน

1.2 กระแสการควบรวม/ การซื้อพอร์ตในประวัติศาสตร์ของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย

ตารางที่ 1.1 ประวัติการควบรวม การซื้อพอร์ต รวมถึงการโอนย้ายกิจการธนาคารในประเทศไทย

รายชื่อธนาคาร	ปีที่ก่อตั้ง	ปีที่ปิด/โอนย้ายกิจการ	หมายเหตุ
ธนาคารหวังหลีจีน	2476	2516	ต่อมาเปลี่ยนชื่อเป็น ธนาคารหวังหลี
ธนาคารตันเปงฮุน	2477	2503	ต่อมาเปลี่ยนชื่อเป็นธนาคารไทยพัฒนา (พ.ศ. 2503)
ธนาคารแห่งเอเชียเพื่อการอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม	2482	2519	เปลี่ยนชื่อเป็นธนาคารเอเชีย (พ.ศ. 2519)
ธนาคารนครหลวงไทย	2484	2554	ยุบรวมกิจการกับธนาคารธนชาต
ธนาคารมณฑล	2485	2509	ยุบรวมกับธนาคารเกษตร จัดตั้งเป็น "ธนาคารกรุงไทย"
ธนาคารกรุงเทพฯ พาณิชยการ	2487	2541	แปรสภาพเป็นบริษัทลูกหนี้ (ล้มละลายปี พ.ศ. 2546) และ โอนสินทรัพย์ไปยังธนาคารกรุงไทย (เฉพาะสินทรัพย์ หนี้สินที่มีคุณภาพ และเงินฝากลูกค้าเดิม) และบริษัท บริหารสินทรัพย์

ตารางที่ 1.1 ประวัติการควบรวม การซื้อพอร์ต รวมถึงการโอนย้ายกิจการธนาคารในประเทศไทย (ต่อ)

รายชื่อธนาคาร	ปีที่ก่อตั้ง	ปีที่ปิด/โอนย้ายกิจการ	หมายเหตุ
ธนาคารแหลมทอง	2491	2541	ยุบรวมกิจการกับธนาคารรัตนสิน
ธนาคารไทยทูน	2492	2542	เปลี่ยนชื่อเป็น ธนาคารดีมีเอสไทยทูน ในปี พ.ศ. 2542
ธนาคารเกษร	2492	2509	ยุบรวมกับธนาคารมณฑล จัดตั้งเป็น "ธนาคารกรุงไทย"
ธนาคารสหธนาคาร	2492	2541	ควบรวมกับบงค.กรุงไทยธนกิจและบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ 12 แห่ง โดยใช้ธนาคารสหธนาคารเป็นแกนและเปลี่ยนชื่อเป็นธนาคารไทยธนาคาร
ธนาคารเอเชียเทรดดิ้ง	2493	2527	เปลี่ยนชื่อเป็นธนาคารสยาม
ธนาคารสิงขร	2493	2493	ต่อมาเปลี่ยนชื่อเป็น ธนาคารศรีนคร
ธนาคารศรีนคร	2493	2545	ยุบรวมกิจการกับธนาคารนครหลวงไทย
ธนาคารไทยพัฒนา	2503	2520	เปลี่ยนชื่อเป็นธนาคารมหานคร (พ.ศ. 2520)
ธนาคารหวังหลี	2516	2528	ต่อมาเปลี่ยนชื่อเป็นธนาคารนครธน
ธนาคารเอเชีย	2519	2541	ยุบรวมกิจการกับธนาคารยูโอบีรัตนสิน โดยใช้ธนาคารเอเชียเป็นแกนหลัก และเปลี่ยนชื่อเป็นธนาคารยูโอบี ในปี พ.ศ. 2547
ธนาคารมหานคร	2520	2541	ยุบรวมกิจการเข้ากับธนาคารกรุงไทย ในปี พ.ศ. 2541
ธนาคารสยาม	2527	2530	ปิดกิจการ และโอนสินทรัพย์ไปยังธนาคารกรุงไทย
ธนาคารนครธน	2528	2542	ต่อมาเปลี่ยนชื่อเป็นธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ดนครธน
ธนาคารไทยธนาคาร	2541	2552	กลุ่มซีไอเอ็มบีเข้าถือหุ้นใหญ่จึงเปลี่ยนชื่อเป็น ธนาคารซีไอเอ็มบีไทย
ธนาคารรัตนสิน	2541	2542	รัฐบาลได้เข้าควบคุมกิจการธนาคารแหลมทอง เนื่องจากธนาคารประสบสภาพคล่องในปี พ.ศ. 2541 โดยควบรวมกับ ธนาคารรัตนสิน เนื่องจากเพราะขนาดกิจการและไม่มีเครือข่ายสาขา
ธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ดนครธน	2542	2548	ต่อมาเปลี่ยนชื่อเป็นธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด (ไทย)
ธนาคารยูโอบีรัตนสิน	2542	2548	กลุ่มยูโอบีได้ซื้อกิจการของธนาคารเอเชีย โดยใช้ธนาคารเอเชียเป็นแกนหลักจึงยุบรวมกิจการเข้ากับธนาคารเอเชีย
ธนาคารดีมีเอสไทยทูน	2542	2547	ยุบรวมกิจการเข้ากับธนาคารทหารไทย ในปี พ.ศ. 2547
ธนาคารสินเอเชีย	2548	2553	ธนาคารสากลพาณิชย์แห่งประเทศจีน (ICBC) ได้เข้ามาเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ จึงเปลี่ยนชื่อเป็นธนาคาร ไอซีบีซี (ไทย)
ธนาคารซีอี มินนี่ เพื่อรายย่อย	2549	2550	โอนกิจการไปยังธนาคารกรุงศรีอยุธยา
ธนาคารเอไอจี เพื่อรายย่อย	2550	2552	เดิมคือบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์บางกอกอินเตอร์เนชั่นแนล (ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2504) ปัจจุบันเปลี่ยนชื่อเป็น บมจ.อยุธยา โทเทิล โซลูชั่น ซึ่งเป็นบริษัทในเครือ ธนาคารกรุงศรีอยุธยา
ธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด (ไทย)	2548	2559	30 กันยายน 2559 ธนาคารทิสโก้ออกแถลงการณ์เรื่องการเข้าซื้อกิจการกลุ่มลูกค้ารายย่อยของธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด (ไทย) รวมมูลค่าประมาณ 5.5 พันล้านบาท ประกอบด้วยยอดสินทรัพย์ประมาณ 41,600 ล้านบาท และหนี้สินประมาณ 36,100 ล้านบาท

1.2.1 ตัวอย่างประวัติการรวม/ เปลี่ยนชื่อ/ การซื้อกลุ่มธุรกิจระหว่างธนาคาร

1.2.1.1 กรณีธนาคารหวังหลีจัน

ก่อตั้งในปี พ.ศ. 2476 ต่อมาในปี พ.ศ. 2516 เปลี่ยนชื่อเป็น ธนาคารหวังหลี และในปี พ.ศ. 2542 ขายหุ้นข้างมากให้ Standard Chartered Bank แห่งอังกฤษ แล้วเปลี่ยนชื่อเป็น ธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ดนครธน และปี พ.ศ. 2548 ขายหุ้นทั้งหมด แล้วเปลี่ยนชื่อเป็นธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด (ไทย)

ธนาคารหวังหลีจัน(ธนาคารนครธน) เป็นกลุ่มธุรกิจของคนไทยเชื้อสายจีน คือตระกูล “หวังหลี” โดยก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2476 ธนาคารเริ่มมีบทบาททางธุรกิจ หลังจากนั้นกว่า 40 ปี เมื่อปี พ.ศ. 2516 เป็นต้นมาโดยมีการเปลี่ยนชื่อเป็นธนาคารหวังหลีซึ่งพัฒนาธนาคารยุคใหม่ด้วยการนำ CITI-BANK เข้ามาถือหุ้นและช่วยบริหาร โดยใช้เวลา 7 ปีในการเรียนรู้และรอคอยโอกาส

ทางธุรกิจ เมื่อธนาคารต่างชาติถอนไป กิจการนี้ก็เข้าตลาดหุ้น คนในตระกูลหวังหลีได้รับผลตอบแทนกันอย่างมากมาย และทั่วถึง การรวมตัวของตัวแทนหวังหลี 3 คนในการฟื้นฟูธนาคารซึ่งแต่ละคนมาจากหวังหลีสายต่างๆ เป็นความจงใจของ สุวิทย์ หวังหลี ที่จะทำให้ตระกูลมีความเป็นปึกแผ่นมากขึ้นในยุคของเขา ซึ่งถือเป็นความสำเร็จ เมื่อประเทศเข้าสู่ยุคของความรุ่งเรืองทางเศรษฐกิจ โอกาสเกิดขึ้นมากมาย แต่ละคนมองโอกาสต่างกัน มีความสนใจต่างกัน และไม่มีเวลาหารือกัน พันธมิตรธุรกิจใหม่มีบทบาทมากขึ้น ขณะที่ความสัมพันธ์ในครอบครัวในทางธุรกิจลดลงจึงอาจเป็นสาเหตุให้การบริหารภายในระส่ำระสาย มีสัดส่วนหนี้สินเป็นอย่างมากทำให้ทางธนาคารตกอยู่ในภาวะวิกฤต จึงต้องตัดสินใจหาผู้ร่วมลงทุนรายใหม่ซึ่งนั่นก็คือธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ดแต่ทางธนาคารจะร่วมกับทางการในการเพิ่มเงินทุนเพื่อล้างหนี้สินสะสมและกองทุนของธนาคารนครชนไม่ให้ติดลบ โดยจะมีการแบ่งผลประโยชน์กันระหว่างทางการและธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด โดยสาเหตุที่บรรลู่ข้อตกลงกับธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ดได้เพราะผู้บริหารธนาคารนครชนมองว่าข้อเสนอและความรู้ทางเทคโนโลยีของธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ดนั้นจะช่วยเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันกับธนาคารต่างชาติและช่วยให้ธนาคารนครชนสามารถดำรงอยู่อย่างยั่งยืนได้ โดยข้อตกลงทั้งหมดถูกบรรจุในปี พ.ศ. 2542

1.2.1.2 กรณีธนาคารแหลมทอง

ในปี พ.ศ. 2491 ธนาคารแหลมทองก่อตั้งขึ้นและปี พ.ศ. 2541ถูกปิดกิจการ โอนสินทรัพย์ตั้งธนาคารใหม่ชื่อธนาคารรัตนสินในปี พ.ศ. 2542 ขายหุ้นใหญ่ให้ UOB (Singapore) เปลี่ยนชื่อเป็น ธนาคารยูโอบีรัตนสิน และปี 2548 รวมกิจการกับธนาคารเอเชีย เปลี่ยนชื่อเป็น ธนาคารยูโอบี

ธนาคารแหลมทอง (Laem Thong Bank) เป็นธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2491 ต่อมาภายหลังได้ขายกิจการและยุบรวมกิจการเข้าเป็นส่วนหนึ่งของธนาคารรัตนสิน (ธนาคารของรัฐบาล) ในปี พ.ศ. 2541 รัฐบาลได้เข้าควบคุมกิจการธนาคารแหลมทอง เนื่องจากธนาคารประสบปัญหาสภาพคล่องในปี พ.ศ. 2541 โดยควบรวมกับ ธนาคารรัตนสิน เนื่องจากเพราะขนาดกิจการและไม่มีเครือข่ายสาขา ต่อมารัฐบาลได้ขายกิจการให้กับกลุ่มธนาคารยูไนเต็ดฯ ในปี พ.ศ. 2542 จากนั้นจึงได้เปลี่ยนชื่อเป็น ธนาคารยูโอบีรัตนสิน ในปี 2548 กลุ่มยูโอบีได้ซื้อกิจการของธนาคารเอเชีย โดยใช้ธนาคารเอเชียเป็นแกนหลักจึงยุบรวมกิจการเข้าด้วยกันและเปลี่ยนชื่อเป็นธนาคารยูโอบี

1.2.1.3 กรณีธนาคารกรุงศรีอยุธยาเปลี่ยนผู้ถือหุ้นใหญ่เป็น (BTMU) และ (GECIH)

วันที่ 27 สิงหาคม 2556 กรุงศรีได้รับอนุมัติจากกระทรวงการคลังและธนาคารแห่งประเทศไทย ให้มีสัดส่วนของผู้ถือหุ้น ต่างชาติได้มากกว่า ร้อยละ 49 ของจำนวนหุ้นที่จำหน่าย

ได้แล้วทั้งหมด วันที่ 18 กันยายน 2556 กรุงศรีได้ประกาศแผนการซื้อกิจการ BTMU สาขากรุงเทพฯ และวันที่ 31 ตุลาคม 2556 ที่ประชุมวิสามัญผู้ถือหุ้นของกรุงศรี ได้อนุมัติการควบรวมกิจการของกรุงศรี และ BTMU สาขา กรุงเทพฯ โดยการซื้อและรับโอนกิจการของ BTMU สาขากรุงเทพฯ มายังกรุงศรี รวมทั้งการเข้าทำสัญญาซื้อขายกิจการระหว่าง กรุงศรี (ผู้รับโอน) กับ BTMU (ผู้โอน) และสัญญาอื่นที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ซึ่งเป็นการทำรายการได้มาซึ่งสินทรัพย์ ในช่วงปลายเดือนธันวาคม 2556 หลังเสร็จสิ้นการทำคำเสนอซื้อหุ้นสามัญทั้งหมดของกรุงศรีโดยสมัครใจ (VTO) BTMU ได้เป็นผู้ถือหุ้นร่วมกับกลุ่มรัตนรักษ์แทนที่ GECIH โดย BTMU มีสัดส่วนการถือหุ้นร้อยละ 72.01 ขณะที่กลุ่มรัตนรักษ์ มีสัดส่วนการถือหุ้นร้อยละ 25 ของจำนวนหุ้นที่จำหน่ายได้แล้วทั้งหมด

ซึ่งพัฒนาการที่สำคัญครั้งนี้ เป็นการผสานจุดแข็งของกรุงศรี และ BTMU เพื่อผลักดันให้กรุงศรีก้าวสู่ตำแหน่งผู้นำของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยได้อย่างสมบูรณ์ BTMU เป็นธนาคารระดับโลก โดยมีโครงข่ายกิจการครอบคลุมกว่า 40 ประเทศทั่วโลก การร่วมเป็นพันธมิตรกับ BTMU จึงจะช่วยเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กรุงศรี ในฐานะผู้นำธุรกิจการเงินเพื่อรายย่อยทั้งในประเทศไทย และในระดับภูมิภาค จากการขยายฐานลูกค้าออกไปในวงกว้างมากขึ้น

1.2.1.4 กรณีธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด (ไทย) ประกาศยุติการทำตลาดสินเชื่อรายย่อยและบรรลุข้อตกลงในการขายกลุ่มลูกค้าสินเชื่อรายย่อยให้กับธนาคารทิสโก้

กรณีล่าสุดคือการที่ธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด (ไทย) ประกาศยุติการทำตลาดสินเชื่อรายย่อยและบรรลุข้อตกลงกับธนาคารทิสโก้ในการซื้อกลุ่มธุรกิจลูกค้ารายย่อยจากธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด โดยธนาคารทิสโก้ รับโอนธุรกิจสินเชื่อบุคคล สินเชื่อเพื่อการเคหะ สินเชื่อรายย่อย ธุรกิจบริหารความมั่งคั่ง และธุรกิจเงินฝากบุคคล ส่วนบริษัท ออล-เวย์ จะรับโอนธุรกิจบัตรเครดิต การซื้อธุรกิจดังกล่าวจะเสร็จสมบูรณ์ ในปี 2560 โดยมูลค่าสินทรัพย์สุทธิของกิจการที่รับโอน ณ วันที่ 30 ก.ย. 2559 มีมูลค่าประมาณ 5.5 พันล้านบาท ประกอบด้วยยอดสินทรัพย์ประมาณ 41,600 ล้านบาท และหนี้สินประมาณ 36,100 ล้านบาท ธนาคารทิสโก้คาดว่า จะเสริมความแข็งแกร่งของธุรกิจลูกค้ารายย่อย และเพิ่มโอกาสขยายฐานลูกค้าแหล่งเงินทุนที่ใช้ คือเงินทุนภายในของกลุ่มทิสโก้ และการระดมเงินฝากและเงินกู้ยืมตามการดำเนินธุรกิจปกติของธนาคาร

โดยนายพลากร หวังหลี ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ประจำธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด (ไทย) และสำนักงานตัวแทน กล่าวว่า ธุรกิจธนาคารบุคคลชนกิจ (ลูกค้ารายย่อย - Retail Banking) แม้ว่าการดำเนินงานจะเป็นไปด้วยดี แต่มีขนาดของธุรกิจที่เล็กและยากที่จะแข่งขันกับธนาคารรายใหญ่ภายในประเทศ ภายหลังจากการไตร่ตรองอย่างถี่ถ้วนแล้วซึ่งการตัดสินใจในครั้งนี้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การดำเนินธุรกิจทั่วโลก แต่ธนาคารยังคงมุ่งมั่นดำเนินธุรกิจในประเทศไทย และจะ

ลงทุนอย่างต่อเนื่องในธุรกิจสถาบันธุรกิจ และพาณิชย์ธุรกิจ ยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน นั่นก็คือการมุ่งเน้นไปในธุรกิจที่ธนาคารสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับลูกค้าได้อย่างแท้จริง

1.3 ภาพรวมอุตสาหกรรม

1.3.1 การให้บริการของธนาคารพาณิชย์(เอกชน)

1.3.1.1 การรับฝากเงินประเภทต่างๆจากประชาชน และจ่ายให้ผลตอบแทนแก่เจ้าของเงินตามพันธะผูกพัน

- เงินฝากออมทรัพย์ มีจุดประสงค์ที่จะส่งเสริมให้ประชาชนเก็บออม
- เงินฝากแบบประจำ มีกำหนดแน่นอนให้เจ้าของเงินทวงถาม ผู้ฝากจะได้รับดอกเบี้ยตามระยะเวลาและตามที่ธนาคารแต่ละที่กำหนดไว้ ซึ่งจะแบ่งระยะเวลาการฝากเป็น 3, 6, และ 12 เดือน

- เงินฝากกระแสรายวัน มีการจ่ายเงินแก่เจ้าของเงินทวงถามได้ทุกเมื่อ ผู้ฝากจะได้สมุดเช็ค แต่จะไม่ได้รับดอกเบี้ยจากเงินฝาก

- ฝากเพื่อเรียก การจ่ายเงินแก่เจ้าของเงินเมื่อไรก็ตามที่ทวงถาม
- เงินฝากประเภทอื่นๆ เป็นเงินฝากที่ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของธนาคาร หรือกลยุทธ์ในด้านการส่งเสริมด้านการตลาดของธนาคาร

1.3.1.2 บริการเงินกู้

- การเบิกเงินเกินบัญชี
- การใช้เงินกู้ระยะสั้น - ระยะยาว ต้องตกลงกับธนาคาร โดยมีหลักทรัพย์ค้ำประกันการชำระเงิน อาจทำได้โดยการผ่อนชำระเป็นงวดๆ

- การรับซื้อลดตั๋ว เมื่อผู้ส่งตั๋วมีความประสงค์จะใช้เงินก่อนตัวนั้นถึงกำหนดเวลา/ การรับรองตั๋ว หมายถึง การรับรองจากธนาคารว่าผู้ทรงตั๋วจะได้รับเงินแน่นอน/ การอวัล หมายถึง การที่ธนาคารรับประกันการจ่ายเงินแทนเจ้าของตั๋วทั้งหมดหรือบางส่วน

1.3.1.3 บริการด้านการต่างประเทศ

- การแลกเปลี่ยนเงินตราระหว่างประเทศ
- การให้ข้อมูลเกี่ยวกับการตลาดต่างประเทศ
- การเปิดเลตเตอร์ออฟเครดิต (Letter of Credit) การส่งสินค้า L/C จะช่วยให้เกิดความมั่นใจทั้งผู้ซื้อและผู้ขาย ที่นิยมใช้กันแพร่หลายมี 2 ชนิด คือ

1. เลตเตอร์ออฟเครดิตประเภทเพิกถอนได้ ผู้เกี่ยวข้องสามารถยกเลิกหรือเปลี่ยนแปลงเงื่อนไข ได้ตลอดเวลา แต่ต้องก่อนที่จะมีการรับซื้อเอกสารนั้น

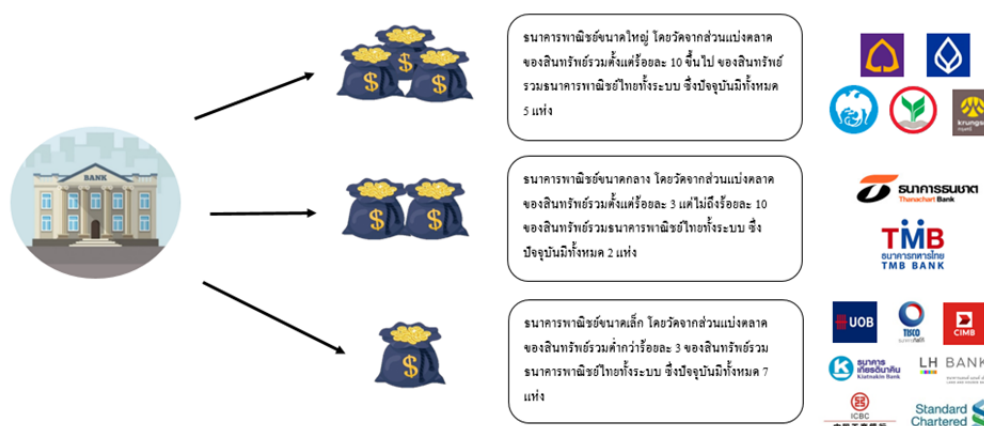
2. เลตเตอร์ออฟเครดิตประเภทเพิกถอนไม่ได้ ธนาคารผู้เปิด L/C มีพันธะผูกพันแน่นอน ตาม L/C ที่เปิดจะเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขไม่ได้ นอกจากนี้จะได้รับการยินยอม

1.3.1.4 บริการอื่น ๆ

- การใช้บริการบัตรเครดิต/ บริการเงินด่วนทางเครื่องเอทีเอ็ม
- การให้บริการคุ้มครองอุบัติเหตุ/ การให้บริการเช่าตู้നിรัภัย
- การให้บริการรับชำระค่าสาธารณูปโภค
- การรับชำระภาษีเงินได้ประจำปี
- การโอนเงินระหว่างธนาคารในท้องถิ่นและระหว่างประเทศ
- การเรียกเก็บเงิน เช็ค ดราฟต์ และตราสารทางการเงิน
- การบริการเช็คของขวัญ/ การเป็นผู้จัดการมรดก
- การให้คำแนะนำด้านการลงทุน/ การให้ข้อมูลทางเครดิต
- การออกไปค้าประกันการซื้อขาย
- การเป็นตัวแทนจำหน่ายพันธบัตรรัฐบาล

1.3.2 การแบ่งประเภทตามขนาดสินทรัพย์ของธนาคารพาณิชย์ (เอกชน)

ธนาคารพาณิชย์หมายถึง บริษัทมหาชนจำกัดที่ได้รับอนุญาตให้ประกอบธุรกิจการรับฝากเงินที่ต้องจ่ายคืนเมื่อทวงถามหรือเมื่อครบกำหนดระยะเวลา ให้สินเชื่อ ซื้อขายตั๋วแลกเงิน ซื้อขายเงินตราต่างประเทศ รวมถึงธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการประกันภัยและหลักทรัพย์ ธุรกิจอนุพันธ์ทางการเงิน ธุรกิจธนาคารอิเล็กทรอนิกส์ (e-banking) ธุรกิจการเงินและธุรกิจการให้บริการอื่น จึงถือเป็นสถาบันการเงินภาคเอกชนที่มีความสำคัญที่สุดในประเทศไทยเพราะมีปริมาณเงินฝากและจำนวนเงินให้กู้สูงสุดเมื่อเทียบกับสถาบันการเงินอื่นๆ ธนาคารพาณิชย์ไทย มีจำนวน 14 แห่ง ตามคำนิยามของธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) ได้แบ่งขนาดของธนาคารพาณิชย์ โดยดูจากขนาดของสินทรัพย์ และมีการจัดกลุ่มคู่แข่งชั้น ตามส่วนแบ่งการตลาด ดังนี้



ภาพที่ 1.1 การจัดกลุ่มธนาคารตามมูลค่าของสินทรัพย์

1.3.2.1 ธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ หรือ ธนาคารที่มีสินทรัพย์รวมตั้งแต่ร้อยละ 10 ขึ้นไป ประกอบด้วย ธนาคารทั้งหมด 5 แห่ง คือ

- ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน): SCB
- ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน): KBANK
- ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน): BBL
- ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน): KTB
- ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน): BAY

1.3.2.2 ธนาคารพาณิชย์ขนาดกลาง หรือ ธนาคารที่มีสินทรัพย์รวมตั้งแต่ร้อยละ 3 แต่ไม่ถึงร้อยละ 10 ประกอบด้วย ธนาคารทั้งหมด 2 แห่ง คือ

- ธนาคารชนชาติ จำกัด (มหาชน): TBANK
- ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน): TMB

1.3.2.3 ธนาคารพาณิชย์ขนาดเล็ก หรือ ธนาคารที่มีสินทรัพย์รวมไม่ถึงร้อยละ 3 ประกอบด้วย ธนาคารทั้งหมด 7 แห่ง คือ

- ธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) : UOB
- ธนาคารทีสโก้ จำกัด (มหาชน) : TISCO
- ธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน) : KK
- ธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) : LH
- ธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด (ไทย) จำกัด (มหาชน): SCBT

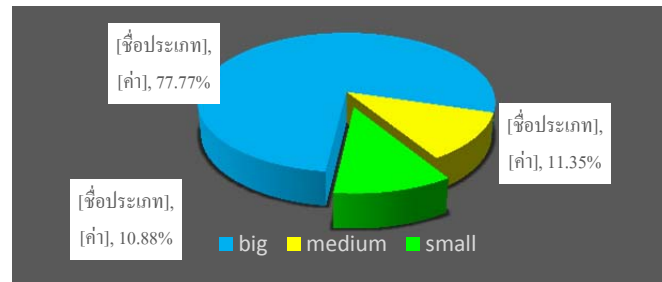
1.3.3 ภาพรวมสินเชื่อรายย่อยของธนาคารพาณิชย์ (เอกชน)

ตารางที่ 1.2 ปริมาณการให้สินเชื่อรายย่อยของธนาคารพาณิชย์ ไตรมาสแรก ปี 2560

ธนาคาร	สินเชื่อ							
	เมษายน 2560	ส่วนแบ่งตลาด	เทียบกับมีนาคม 2560		เทียบกับเมษายน 2559		เทียบกับธันวาคม 2559	
			ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน
ไทยพาณิชย์	1,856,792	17.48	-4,338	-0.23	91,149	5.16	6,155	0.33
กรุงเทพ	1,765,064	16.61	10,058	0.57	50,727	2.96	-12,039	-0.68
กรุงไทย	1,740,276	16.38	-5,192	-0.30	-97,504	-5.31	6,078	0.35
กสิกรไทย	1,600,119	15.06	11,318	0.71	76,472	5.02	10,927	0.69
กรุงศรีอยุธยา	1,300,536	12.24	18,501	1.44	103,748	8.67	-2,102	-0.16
ธนชาต	626,014	5.89	6,973	1.13	-16,378	-2.55	-6,296	-1.00
ทหารไทย	579,641	5.46	6,317	1.10	18,345	3.27	11,306	1.99
ยูไอบี	315,529	2.97	-1,164	-0.37	26,306	9.10	6,558	2.12
ทีดีบี	206,880	1.95	-2,193	-1.05	-13,853	-6.28	-7,114	-3.32
ซีไอเอ็มบีไทย	187,254	1.76	-833	-0.44	-4,283	-2.24	-5,935	-3.07
เกียรตินาคิน	169,353	1.59	-333	-0.20	3,923	2.37	1,911	1.14
แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์	142,046	1.34	1,634	1.16	7,093	5.26	3,995	2.89
ไอซีบีซีไทย	93,355	0.88	-1,606	-1.69	7,174	8.32	-442	-0.47
สแตนดาร์ดชาร์เตอร์ดไทย	41,823	0.39	2,848	7.31	-31,770	-43.17	9,539	29.55
รวม	10,624,682	100.00	41,990	0.40	221,150	2.13	22,539	0.21
รวมธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ 5 แห่ง	8,262,788	77.77	30,348	0.37	224,593	2.79	9,018	0.11
รวมธนาคารพาณิชย์ขนาดกลาง 2 แห่ง	1,205,655	11.35	13,290	1.11	1,967	0.16	5,009	0.42
รวมธนาคารพาณิชย์ขนาดเล็ก 7 แห่ง	1,156,239	10.88	-1,648	-0.14	-5,409.32	-0.47	8,511	0.74

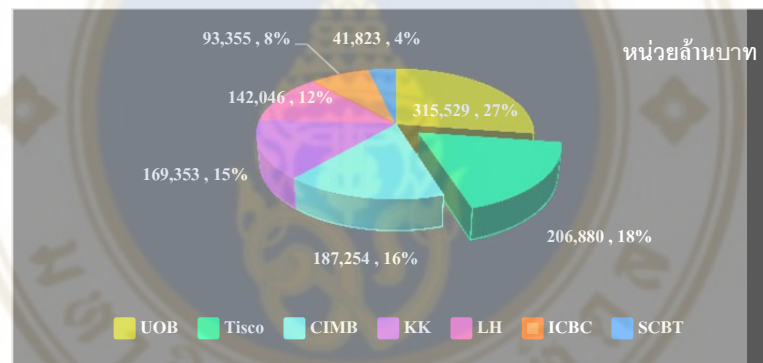
ที่มา: ศูนย์วิจัยธนาคารกสิกรไทย ,2560

จากตารางที่ 1.2 สรุปได้ว่าในกลุ่มของสินเชื่อรายย่อยหากแบ่งสัดส่วนตามกลุ่มขนาดของธนาคารจะพบว่า กลุ่มของธนาคาร ขนาดใหญ่ 5 ธนาคารมีส่วนแบ่งการตลาดที่สูงมาก เมื่อเทียบกับธนาคารขนาดกลางและขนาดเล็ก



ภาพที่ 1.2 การแสดงมูลค่าการให้สินเชื่อรายย่อยแบ่งตามกลุ่มขนาดธนาคาร (ไตรมาสแรก ปี 2560)

ในส่วนของธนาคารทีสโก้ที่อยู่ในกลุ่มธนาคารขนาดเล็ก จะเห็นได้ว่าสัดส่วนการปล่อยสินเชื่ออยู่ในลำดับที่ 2 ของกลุ่มและเมื่อเกิดการซื้อกลุ่มธุรกิจลูกค้ารายย่อยของธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด มาแล้วนั้นทางธนาคารทีสโก้ย่อมสามารถช่วงชิงส่วนแบ่งทางการตลาดมาได้มากกว่าเดิม โดยหากสามารถปรับกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพและตอบโจทย์ลูกค้าได้ทุกกลุ่มซึ่งอาจส่งผลให้ธนาคารทีสโก้สามารถขึ้นเป็นอันดับ 1 ของกลุ่มธนาคารขนาดเล็กได้ในไม่ช้า



ภาพที่ 1.3 การแสดงส่วนแบ่งการตลาดของมูลค่าสินเชื่อรายย่อยในกลุ่มธนาคารขนาดเล็ก (ไตรมาสแรก ปี 2560)

ในส่วนของปี 2560 นี้ จากการคาดการณ์ของศูนย์วิจัยธนาคารกสิกรไทยพบว่าสินเชื่อรายย่อยจะเป็นสินเชื่อที่เติบโตมากที่สุด ซึ่งจากการพยากรณ์นี้ถือว่าตรงกับกลยุทธ์ของทางธนาคารทีสโก้ที่ทำการซื้อกลุ่มธุรกิจลูกค้ารายย่อยของธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด เพื่อขยายตลาดสินเชื่อรายย่อยที่มีความเชี่ยวชาญและถือเป็นจุดแข็งของทางธนาคาร อีกทั้งยังเพื่อเพิ่มกลุ่มผลิตภัณฑ์ของสินเชื่อรายย่อยให้ครบวงจรมากที่สุดเพื่อขยายฐานลูกค้าและสามารถตอบสนองต่อกลุ่มลูกค้าได้ทุกกลุ่มทุกความต้องการ

ตารางที่ 1.3 การพยากรณ์อัตราดอกเบี้ยของสินเชื่อในปี 2560

%	2558	2559	2560 f		
			กรอบคาดการณ์	ใหม่	เดิม
Loan	4.0	2.4	3.0 - 5.0	4.0	4.0
• Business	2.9	1.1	3.3 - 4.3	↑ 3.8	3.0
- Large Enterprise	-2.1	0.1	3.0 - 4.0	↑ 3.5	2.0
- SME	6.6	1.8	3.5 - 4.5	4.0	4.0
• Retail	6.2	4.9	4.0 - 5.0	↓ 4.5	5.5
- Housing	9.3	6.9	5.0 - 6.0	↓ 5.5	7.0
- Hire-Purchase	1.0	1.3	2.0 - 4.0	3.0	3.0
- Credit Card	6.0	6.5	6.0 - 8.0	7.0	7.0
- Personal Loan	-1.7	-1.0	0.0 - 2.0	1.0	1.0

ที่มา: ธนาคารแห่งประเทศไทย, ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2560

โดยจกตารางจะเห็นว่าสินเชื่อรายย่อยหรือ Retail Loan จากปี 2559 – 2560 ถึงแม้สินเชื่อที่อยู่อาศัยจะมีอัตราดอกเบี้ยที่ลดลงแต่ยังถือว่าเป็นสินเชื่อที่มีมูลค่ามากที่สุดและยังเป็นแรงขับเคลื่อนหลักของกลุ่มธุรกิจสินเชื่อรายย่อย ซึ่งการวิเคราะห์และอนุมัติสินเชื่อที่อยู่อาศัยนั้นกระทบต่อการทำงานของทีม Retail & SME Credit โดยตรง เนื่องจากเดิมสินเชื่อที่อยู่อาศัยของธนาคารทิสโก้มีขนาดเล็กมาก เพราะฐานลูกค้าน้อยไม่สามารถทำตลาดสู้คู่แข่งได้ ทางแผนก Retail & SME Credit จึงรับเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในการปล่อยสินเชื่อให้ ดังนั้นภายหลังการเข้าซื้อกลุ่มธุรกิจลูกค้ารายย่อยจาก ธนาคาร สแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด (ไทย) ทำให้ภาระงานในส่วนนี้ทางแผนก Retail & SME Credit ก็ต้องรับหน้าที่ดำเนินการต่อไป แต่ปริมาณงานที่จะเข้ามาแน่นอนว่าต้องกระทบกับกระบวนการทำงานเดิม เพราะจะถูกกำหนดด้วยเงื่อนไขทางการตลาดในการตบผลการอนุมัติที่ต้องทำให้ทันเวลาหรือให้ไวกว่าคู่แข่งรายอื่น

1.4 ประวัติและข้อมูลธนาคารทิสโก้

1. 2512 จัดตั้งบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์เป็นแห่งแรกในประเทศไทย (TISCO) และบริการจัดการกองทุนสำรองเลี้ยงชีพเป็นแห่งแรกในประเทศไทย
2. 2513 จัดตั้งบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์แห่งแรกในประเทศไทย (TISCO)
3. 2516 ให้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์แก่ลูกค้ารายย่อย
4. 2518 ก่อตั้งบริษัทหลักทรัพย์เพื่อดำเนินธุรกิจด้านหลักทรัพย์โดยเฉพาะ
5. 2521 จัดตั้งบริษัท Hiway เพื่อให้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถจักรยานยนต์

6. 2526 จัดทะเบียนเป็นหลักทรัพยจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพยแห่งประเทศไทย
7. 2535 ก่อตั้งธุรกิจจัดการกองทุนรวม (บจก. หลักทรัพยจัดการกองทุนทิสโก้)
8. 2536 แปรสภาพเป็นบริษัทมหาชน
9. 2543 ริเริ่มบริการกองทุนส่วนบุคคล Private Fund
10. 2544 ริเริ่มบริการซื้อขายหลักทรัพยทางอินเทอร์เน็ต (Tisco e-trade)
11. 2548 ได้รับอนุญาตให้ยกระดับเป็นธนาคารพาณิชย์และเริ่มประกอบธุรกิจธนาคารพาณิชย์
12. 2551 จัดตั้ง บจก.ทิสโก้ โทเคียว ลีสซิ่ง เพื่อให้บริการสินเชื่อลีสซิ่ง แก่กลุ่มลูกค้านิติบุคคลญี่ปุ่นพาณิชย์
13. 2552-Now ซื้อกิจการของ บริษัท ไพรมัสลีสซิ่ง และ บริษัท จีเอ็มเอซี ซึ่งเป็นธุรกิจให้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์/ ขยายฐานธุรกิจสินเชื่อรายย่อยออกสู่ภูมิภาค/ เปิดตัว Tisco Wealth/ ริเริ่มธุรกิจ ไมโครไฟแนนซ์/ ขยายฐานลูกค้ารายย่อยด้วยสินเชื่อจำนำทะเบียน “สมหวังเงินสั่งได้”/ ขยายฐานลูกค้าสินเชื่อที่อยู่อาศัยโดยการซื้อพอร์ทัลจาก ธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด

1.4.1 วิสัยทัศน์(Vision) และพันธกิจ (Mission) ขององค์กร

เพื่อเป็นการกำหนดทิศทางและเป้าหมายที่เป็นหนึ่งเดียวกันของทั้งกลุ่มทิสโก้ กลุ่มทิสโก้ กำหนดให้มีการวางวิสัยทัศน์ พันธกิจ และคุณค่าขององค์กรไว้อย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร วิสัยทัศน์เป็นตัว กำหนดภาพความมุ่งหวังสูงสุดที่องค์กรต้องการจะบรรลุพันธกิจเป็นการกำหนด ภารกิจและหลักปฏิบัติที่องค์กรจะยึดถือในการดำเนินธุรกิจ คุณค่าหลัก คือหลักการร่วมกันที่ ผู้บริหารและพนักงาน จะนำมาใช้ในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย

วิสัยทัศน์ ขององค์กร คือ “สรรคสร้างโอกาสชาญฉลาดเพื่อคุณ”(Mastery in Wealth of Possibilities)

พันธกิจ ขององค์กร คือ “ทิสโก้เป็นองค์กรแห่งการเติบโตอย่างมีคุณภาพที่มุ่งเน้นการนำเสนอผลิตภัณฑ์การเงินอันมีคุณค่าให้กับลูกค้าด้วยความเชี่ยวชาญอย่างเป็นผู้แนะนำและมีอาชีพ ทิสโก้ มุ่งมั่นที่จะขยายบริการให้ครอบคลุมความต้องการของลูกค้าในทุกพื้นที่ โดยให้ความสำคัญกับ การริเริ่ม การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์การเงินใหม่ๆ และการให้คำแนะนำที่สรรสร้างโอกาสทางการเงินของลูกค้า ในทุกช่วงของชีวิต การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องและการลงทุนในเทคโนโลยีชั้นนำ คือ หัวใจของ บริการที่มีประสิทธิภาพและเชื่อถือได้ของเรา ทิสโก้ยังยึดมั่นในวัฒนธรรมองค์กรที่ซื่อสัตย์ยุติธรรม และโปร่งใสเพื่อสร้างสรรค์คุณค่าอย่างยั่งยืนเพื่อลูกค้า ผู้ถือหุ้น พนักงานและสังคม

1.4.2 แบรินด์ทิสโก้ ตราสัญลักษณ์ทิสโก้และค่านิยมทิสโก้

ทิสโก้ต้องการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับคนที่แสวงหาโอกาสให้ชีวิต เพราะเราเชื่อว่าจุดเริ่มต้นของความสำเร็จ มักเกิดจากการมองเห็นคุณค่าของ “โอกาส” ที่เข้ามาในชีวิตทิสโก้จึงพร้อมสนับสนุนการสร้างสรรค์โอกาสใหม่ๆ ด้วยตัวคุณเอง เพื่อมุ่งสู่ชีวิตที่ดีกว่าและความสำเร็จอัน ยั่งยืน และเราพร้อมจะเป็นผู้ช่วยพาคุณไปให้ถึงจุดหมายนั้น ด้วยความรู้ ความชำนาญที่เป็นรากฐาน ความแข็งแกร่งของเรา ประกอบกับความคิดสร้างสรรค์ นำมาสร้างสรรค์โอกาสสู่ความมั่งคั่ง ทั้งทาง ความสุข และการเงินเพื่อคุณและเพื่อสังคมไทย

ทิสโก้มีค่านิยมองค์กรซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญของการให้บริการแก่ลูกค้า และเป็นคุณค่าที่มุ่งปลูกฝังแก่พนักงานทุกคนเพื่อพัฒนาไปสู่วัฒนธรรมองค์กรและเป็นแม่บทใน การสร้างทัศนคติของการทำงานอย่างมืออาชีพ ค่านิยมที่ทิสโก้ให้ความสำคัญ ได้แก่ Mastery (เชี่ยวชาญอย่างผู้นำ)/ Reliability (สร้างผลงานที่น่าเชื่อถือ สานความสัมพันธ์กับลูกค้าด้วยบริการที่ดีที่สุด)/ Integrity (ซื่อสัตย์ มีคุณธรรม)/ Customer Priority (ใส่ใจมุ่งบริการลูกค้าเป็นหลัก) / Creativity (ความคิดสร้างสรรค์)/ Guidance (การให้คำแนะนำ)

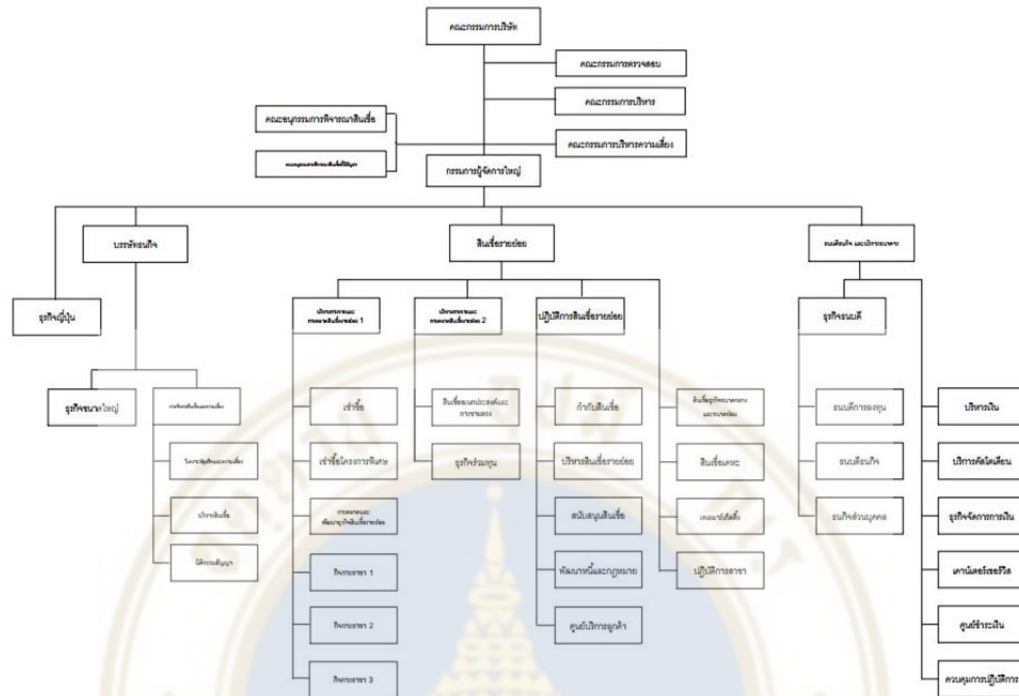
1.4.3 โครงสร้างองค์กร

ธนาคารทิสโก้ อยู่ภายใต้กลุ่มของ ทิสโก้ไฟแนนเชียลกรุ๊ป ซึ่งมีโครงสร้างดังนี้



ภาพที่ 1.4 โครงสร้างบริษัทในกลุ่มทิสโก้ไฟแนนเชียลกรุ๊ป

หากนับเฉพาะโครงสร้างของทางธนาคารเองจะมีหน่วยงานปฏิบัติการดังต่อไปนี้



ภาพที่ 1.5 โครงสร้างของหน่วยงานภายใต้ บมจ.ธนาคารทีสโก้

1.4.4 ผลการดำเนินงาน

ผลการดำเนินงานของกลุ่มทีสโก้ ในไตรมาส 1 ปี 2560 มีกำไรสุทธิจำนวน 1,490.76 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 18.8% เมื่อเทียบกับไตรมาสเดียวกันของปี 2559 สาเหตุหลักมาจากการเพิ่มขึ้นของรายได้ดอกเบี้ยสุทธิ และรายได้ที่มีใช้ดอกเบี้ยจากธุรกิจหลัก ประกอบกับค่าใช้จ่ายสำรองหนี้สูญที่ลดลงจากช่วงเดียวกันของปีก่อนหน้า รายได้ดอกเบี้ยสุทธิเพิ่มขึ้น 2.7% จากความสามารถในการรักษาอัตราดอกเบี้ยของสินเชื่อบริการ และการบริหารจัดการต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ ขณะที่รายได้ที่มีใช้ดอกเบี้ยจากธุรกิจหลักปรับตัวเพิ่มขึ้น 13.3% จากการเติบโตของทุกภาคธุรกิจ รายได้ค่าธรรมเนียมจากธุรกิจธนาคารพาณิชย์เติบโตตามการฟื้นตัวของเศรษฐกิจในประเทศ ขณะที่รายได้ค่านายหน้าจากการซื้อขายหลักทรัพย์ขยายตัวตามปริมาณการซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์ฯ ที่เพิ่มมากขึ้น และส่วนแบ่งตลาดของ บล.ทีสโก้ ที่ปรับตัวดีขึ้น อีกทั้งรายได้ค่าธรรมเนียมธุรกิจจัดการกองทุนเพิ่มขึ้นตามการออกกองทุนที่ตอบรับความต้องการของตลาดในช่วงตลาดหุ้นผันผวน นอกจากนี้ กลุ่มทีสโก้ รับรู้รายได้จากธุรกิจพาณิชย์จากการเป็นผู้จัดการการจัดจำหน่าย และรับประกันการจำหน่ายหลักทรัพย์ในไตรมาสที่ผ่านมา ในส่วนของการตั้งสำรองหนี้สูญในไตรมาสนี้ ลดลง 23.3% เมื่อเทียบกับไตรมาสเดียวกันของปีก่อนหน้า จากคุณภาพสินทรัพย์ที่ปรับตัวดีขึ้น

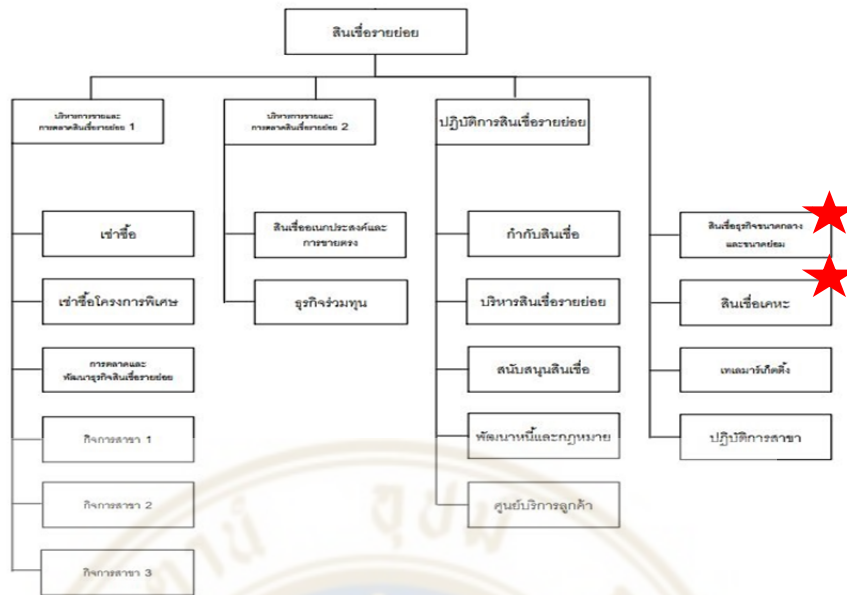
ส่วนของเงินให้สินเชื่อรวมของกลุ่มทีเอสโก้ ณ วันที่ 31 มีนาคม 2560 มีจำนวน 220,522.70 ล้านบาท ลดลง 2.0% จากสิ้นปีก่อนหน้า ตามนโยบายการปล่อยสินเชื่ออย่างระมัดระวังของกลุ่มทีเอสโก้ อย่างไรก็ตาม สินเชื่อเนกประสงค์ยังคงสามารถรักษาระดับการเติบโตได้ที่ 1.8% ตามแผนการขยายธุรกิจ และสาขาของกลุ่มทีเอสโก้ ในส่วนของหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPLs) ปรับตัวลดลงอย่างต่อเนื่อง จากคุณภาพสินทรัพย์โดยรวมที่ปรับตัวดีขึ้น ตามนโยบายการควบคุมคุณภาพสินเชื่อที่มีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 1.4 แสดงผลประกอบการของธนาคารพาณิชย์ในไตรมาสที่ 1 2560 เทียบกับ 2559

	Q1 2560	Q1 2559	% การเปลี่ยนแปลง
KKP	1,564	1,107	38%
TCAP	1,602	1,351	19%
TISCO	1,491	1,255	19%
SCB	11,912	10,546	17%
KTB	8,532	7,540	13%
BAY	5,645	5,107	11%
KBANK	10,171	9,646	5%
LH BANK	587	571	3%
TMB	2,096	2,092	0%
BBL	8,305	8,317	0%
CIMBT	121	327	-63%

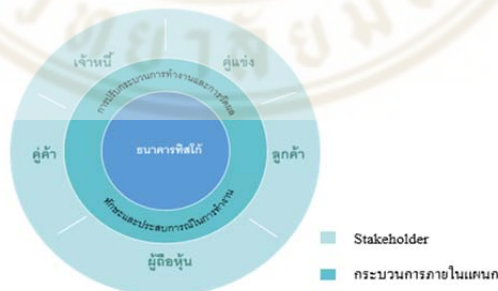
1.5 ปัญหาของการขยายฐานลูกค้า Retail Banking และการปรับกระบวนการทำงาน

เนื่องจากอุตสาหกรรมธนาคารมีหน่วยงานปฏิบัติการมากมาย แตกต่างไปตามสายงานและผลิตภัณฑ์ ดังนั้นการซื้อลูกค้ารายย่อยมาจาก ธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด จะมีเพียงบางหน่วยงานเท่านั้นที่รับผลกระทบ ไม่ได้มีผลกระทบต่อทั้งองค์กร ฉะนั้น การปรับเปลี่ยนหรือปรับปรุงกระบวนการทำงานนั้นจะกระทำกับหน่วยงานที่มีความเกี่ยวข้องในกระบวนการทำงานและสายผลิตภัณฑ์ของ Retail Banking เท่านั้น ดังแผนภาพแสดง โครงสร้างของหน่วยงานที่มีความเกี่ยวข้องกับลูกค้าสินเชื่อรายย่อย



ภาพที่ 1.6 แผนภาพแสดง โครงสร้างของหน่วยงานที่มีความเกี่ยวข้องกับลูกค้าสินเชื่อย่อย

จากแผนภาพจะเห็นได้ว่าหน่วยงานที่ได้รับผลกระทบจากการขยายฐานลูกค้าเพื่อโอกาสทางธุรกิจสินเชื่อย่อยของธนาคารทิสโก้ครั้งนี้คือแผนกสินเชื่อธุรกิจขนาดกลางและรายย่อย รวมถึงสินเชื่อเคหะ ซึ่งปัญหาที่ตามมาคือกระบวนการทำงานของแผนกเองที่ต้องรองรับปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น ส่งผลต่อไปยังกระบวนการสินเชื่อที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสถานการณ์แข่งขันในปัจจุบัน โดยผลกระทบของการขยายธุรกิจครั้งนี้สามารถอธิบายตามกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธนาคาร (Stakeholder) และกระบวนการภายในของแผนก ดังนี้



ภาพที่ 1.7 แผนภาพแสดงขอบเขตของผลกระทบจากการซื้อกลุ่มลูกค้าสินเชื่อย่อย

1.5.1 ผลกระทบต่อ Stakeholder

การซื้อกลุ่มลูกค้าสินเชื่อย่อยของธนาคารทิสโก้ในครั้งนี้ย่อมส่งผลกระทบต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธนาคารทั้งทางตรงและทางอ้อมโดยสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 1.5

ตารางที่ 1.5 แสดงผลกระทบต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากการซื้อกลุ่มลูกค้าสินเชื่อรายย่อย

Stakeholder	ผลกระทบและปัญหาที่อาจเกิดขึ้น
1. คู่แข่ง	ในกลุ่มของธนาคารพาณิชย์ขนาดเล็กธนาคารทีสโก้มีขนาดใหญ่เป็นอันดับที่ 2 จากทั้งหมด 7 ธนาคารดังนั้นการซื้อกลุ่มลูกค้ารายย่อยจากธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ดจะเป็นการขยายฐานลูกค้าและเพิ่มโอกาสทางธุรกิจให้กับธนาคารทางหนึ่งอีกทั้งจะช่วยเพิ่มสายผลิตภัณฑ์สินเชื่อรายย่อยของธนาคารให้ครบวงจรมากขึ้น ทำให้กลุ่มคู่แข่งได้รับผลกระทบและต้องปรับกลยุทธ์ในการทำตลาดสินเชื่อรายย่อยต่อไป
2. ลูกค้า	กลุ่มลูกค้าเดิมของทางธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ดจะได้รับผลกระทบโดยตรงเพราะต้องมีการเปลี่ยนการใช้บริการมายังธนาคารที่ไม่ได้มีความคุ้นเคยหรือไม่ได้ตั้งใจเลือกใช้บริการดังนั้นทางธนาคารทีสโก้เองต้องมีกลยุทธ์และปรับแผนการตลาดเพื่อดึงดูดและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้ากลุ่มนี้รวมถึงกลุ่มลูกค้าใหม่ที่จะขยายฐานออกไปมากขึ้น
3. ผู้ถือหุ้น	การซื้อกลุ่มลูกค้าจากธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ดครั้งนี้กลุ่มผู้ถือหุ้นถือว่ามีความเสี่ยงอย่างมากเพราะหากผลการลงทุนในครั้งนี้ไม่บรรลุผลสำเร็จตามที่ตั้งเป้าไว้ก็อาจส่งผลกระทบต่อผลตอบแทนในอนาคตได้ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับศักยภาพของบุคลากรภายในธนาคารด้วยเช่นกัน
4. คู่ค้า	การขยายฐานลูกค้าในครั้งนี้ทำให้ธนาคารทีสโก้ต้องขยายกลุ่มคู่ค้าตามผลิตภัณฑ์ที่เปิดเพิ่มด้วยเช่นกลุ่มสินเชื่อบ้าน ต้องมีประสานงานกับทางโครงการหมู่บ้านต่างๆมากขึ้นซึ่งเป็นเรื่องที่ไม่คุ้นเคย หรือกลุ่มบัตรเครดิตก็ต้องมีการประสานงานกับร้านค้าต่างๆมากขึ้นซึ่งนับเป็นความท้าทายใหม่ของธนาคารทีสโก้
5. เจ้าหนี้	กลุ่มเจ้าหนี้ของธนาคารอาจไม่ได้รับผลกระทบมากนักเพราะธนาคารยังสามารถนำเงินหมุนเวียนจากผลิตภัณฑ์อื่นๆมาตอบแทนหรือคืนเจ้าหนี้ได้แต่ต้องมีการสื่อสารเพื่อเงื่อนไขที่ชัดเจนเพื่อประโยชน์ต่อเจ้าหนี้ทั้งกลุ่มผู้ถือหุ้นและผู้ฝากเงิน

1.5.2 ผลกระทบต่อกระบวนการภายในแผนกสินเชื่อรายย่อย

การขยายฐานลูกค้าสินเชื่อรายย่อยครั้งนี้กระบวนการภายในที่ต้องทำการวิเคราะห์สินเชื่อย่อมต้องมีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพราะการปรับตัวของธนาคาร ทีสโก้ครั้งนี้ทำให้ธนาคารคู่แข่งย่อมปรับตัวตามจึงอาจส่งผลต่อการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น ดังนั้นกระบวนการภายในต้องปรับให้มีความกระชับและมีศักยภาพเพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า

ตารางที่ 1.6 แสดงผลกระทบและปัญหาต่อกระบวนการภายในของแผนกสินเชื่อรายย่อย

กระบวนการ	ผลกระทบและปัญหาที่อาจเกิดขึ้น
1. กระบวนการทำงานและการวัดผล	<p>ในด้านของผลกระทบและปัญหาต่อกระบวนการวิเคราะห์สินเชื่อมีดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> - ปริมาณงานที่จะเข้ามาเพิ่มขึ้นอีกทั้งสัดส่วนของสินเชื่อบ้านจะเพิ่มขึ้นกว่า 3 เท่าตัวทำให้กระบวนการวิเคราะห์ต้องทำการปรับเปลี่ยนเพื่อให้ทันต่อสภาพการแข่งขันที่ต้องตอบสนองมิติแก่ลูกค้าและคู่ค้าอย่างรวดเร็วเมื่อเทียบกับคู่แข่ง - การวัดผลหรือ KPI ต้องทำการพิจารณาและทบทวนใหม่เนื่องจากปริมาณงานที่เพิ่มเป็นประเภทสินเชื่อที่แตกต่างจากเดิม กระบวนการคิดวิเคราะห์และข้อควรระวังในการปล่อยสินเชื่อย่อมมี Criteria ที่ต่างกัน ดังนั้นการวัดผลจึงต้องทำการแยกประเภทและกำหนดทิศทางที่ชัดเจน
2. ทักษะและประสบการณ์ในการทำงาน	<p>ในด้านของปัจจัยที่มีผลกระทบต่อกระบวนการปรับกระบวนการสินเชื่อรายย่อยมีดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> - การฝึกอบรมหรือการ Training เป็นสิ่งสำคัญมาก เนื่องจากพนักงานระดับ Staff บางคนยังไม่เคยวิเคราะห์สินเชื่อบ้าน ดังนั้นการปรับกระบวนการต้องกระทำควบคู่ไปกับการให้การเรียนรู้และการฝึกอบรมอยู่เสมอ เพื่อสร้างความคุ้นชินและความรู้ในการปล่อยสินเชื่อบ้านรวมถึงสินเชื่ออื่นๆในกลุ่มสินเชื่อรายย่อย - การสร้างความสัมพันธ์ภายในทีม เนื่องจากการซื้อฐานลูกค้าสินเชื่อรายย่อยจากธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด ครั้งนี้ ทางธนาคารทีสโก้ได้มีการดึงบุคลากรในระดับ Senior มาช่วยการทำงานด้วยดังนั้นการทำงานร่วมกันของกลุ่มคนที่มาจากวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน ความรู้ความชำนาญในรูปแบบที่ต่างกันย่อมมีกรอบการทำงานที่ไม่เหมือนกันทำให้อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานในระยะยาวได้ ดังนั้นการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์และปรับทัศนคติ รวมถึงการถ่ายทอดความรู้ระหว่างกันจึงเป็นเรื่องที่สำคัญมากในการทำงานร่วมกันเป็นทีม

จากปัญหาและผลกระทบจากการขยายฐานลูกค้าสินเชื่อรายย่อยของธนาคารทีสโก้ดังที่กล่าวมานั้นเป็นเพียงภาพรวมคร่าวๆ ทั้งนี้จะอธิบายถึงสาเหตุและความสัมพันธ์ของปัญหาต่างๆ เพื่อมองหากลยุทธ์ในการแก้ปัญหา รวมถึงความสำคัญของการปรับกระบวนการทำงานเพื่อรองรับปริมาณงานที่จะเพิ่มขึ้นในบทต่อไป

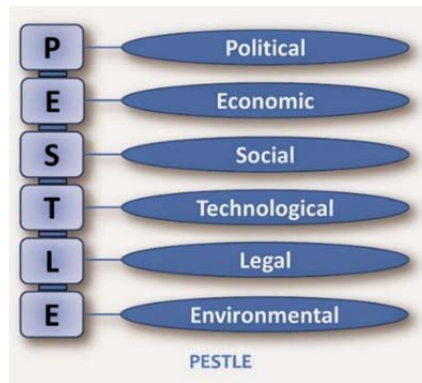
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหา

ในภาวะที่เศรษฐกิจมีการแข่งขันอย่างรุนแรงไม่เว้นแม้แต่ภาคธุรกิจการเงินการธนาคาร ที่จะต้องปรับแนวทางการดำเนินธุรกิจให้ทันกับสภาพการแข่งขันของกลุ่มคู่แข่งรวมถึงความต้องการ และพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเช่นกัน ดังนั้นการจะปรับเปลี่ยนตัวเองเพื่อให้ ธุรกิจอยู่รอดอย่างยั่งยืนได้ต้องรู้จักตัวเองก่อนว่าจุดแข็งเราคืออะไร แล้วค่อยหาทางขยายธุรกิจ ดังเช่น กรณีของธนาคารทีสโก้ที่มีจุดแข็งในด้านสินเชื่อธุรกิจรายย่อย จึงมองเห็นช่องทางในการขยายฐานลูกค้า ตัวเองโดยการเข้าซื้อกลุ่มลูกค้าธุรกิจสินเชื่อรายย่อยของธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด (ไทย) จากเดิม ที่เน้นปล่อยสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ส่วนตัวรวมถึงสินเชื่อรถในเชิงพาณิชย์และสินเชื่อบุคคลเป็นหลัก จะทำให้ธนาคารทีสโก้มีสายผลิตภัณฑ์ที่ครบวงจรมากขึ้นในส่วนของ Retail Banking เช่น สินเชื่อ ที่อยู่อาศัย สินเชื่อบัตรเครดิต เป็นต้น ถือเป็น การเติบโตในธุรกิจโดยใช้กลยุทธ์ Horizontal Integration (การเติบโตในแนวนอน) แต่นั่นเสมือนจุดเริ่มต้นของปัญหาในด้านกระบวนการภายในแผนก Retail เอง เพราะการที่มีสายผลิตภัณฑ์ที่เพิ่มขึ้นในส่วนที่ไม่มีความเชี่ยวชาญมาก่อนทำให้เกิดเป็นปัญหาด้าน Operation เนื่องจากกระบวนการทำงานที่ซ้ำซ้อนทั้งงานเก่าและงานใหม่

ดังนั้นในบทที่ 2 จึงใช้เครื่องมือ PESTEL analysis และ Five Forces analysis เพื่อทำ การวิเคราะห์หาปัจจัยที่มีผลต่อการแข่งขันทางธุรกิจด้านการเงินการธนาคารทั้งการวิเคราะห์คู่แข่ง สภาพแวดล้อมการแข่งขัน เพื่อการวางแผนกลยุทธ์ของกิจการและมองหาปัจจัยที่สำคัญต่อการดำเนิน ธุรกิจ

2.1 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือ PESTLE Analysis

การวิเคราะห์ PESTLE Analysis เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อธุรกิจทั้งทางบวก และทางลบ ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จากสภาพแวดล้อมภายนอก ที่อยู่นอกเหนือการควบคุมหรือที่มีอิทธิพล ต่อการดำเนินงานทางธุรกิจ และใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ทางธุรกิจหรือการวางแผนกลยุทธ์ ทั้งหมด 6 ด้านดังนี้



ภาพที่ 2.1 ปัจจัยทั้ง 6 ด้านในการวิเคราะห์ PESTLE analysis

ผลการวิเคราะห์ PESTLE ในอุตสาหกรรมการเงินการธนาคาร

2.1.1 P – Politic: ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง (+/-)

นโยบายต่างๆ ที่ถูกกำหนดโดยรัฐบาล เช่น การคุ้มครองเงินฝาก อัตราดอกเบี้ย เพื่อคงเสถียรภาพทางการเงินภายในประเทศ และนโยบายภาครัฐที่ขับเคลื่อนไปสู่ระบบอุตสาหกรรมนวัตกรรมใหม่ “ไทยแลนด์ 4.0 และเศรษฐกิจยุคดิจิทัล” ด้วยการริเริ่มโครงสร้างพื้นฐานระบบการชำระเงินแบบอิเล็กทรอนิกส์แห่งชาติ (National e-Payment) ผ่านบริการโอนเงินและรับ โอนเงินแบบใหม่-พร้อมเพย์ (Prompt-Pay) ซึ่งเป็นการดำเนินการร่วมกันระหว่างธนาคารพาณิชย์ทุกแห่ง นอกจากนี้ การเริ่มต้นของยุคเทคโนโลยีทางการเงินรูปแบบใหม่ “ฟินเทค (FinTech)” กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาของโครงสร้างสนับสนุนทั้งระบบซึ่งรวมถึงระบบการเงินการธนาคารด้วย การสนับสนุนการเปลี่ยนไปเป็น Digital banking จากรัฐบาล (prompt pay) ทำให้ประชาชนในประเทศตื่นตัว มั่นใจ และตอบรับกับการเปลี่ยนแปลงนี้มากขึ้น แต่ถึงอย่างไรก็ตาม ปัจจัยทางการเมืองยังคงเป็นปัจจัยเสี่ยงที่กำหนดทิศทางของการดำเนินธุรกิจธนาคาร ทั้งผลกระทบจากการเบิกจ่ายงบประมาณ การลงทุนภาครัฐ นโยบายภาครัฐ หรือกฎระเบียบปฏิบัติและข้อห้ามในการทำธุรกิจ

2.1.2 E – Economic: ปัจจัยทางเศรษฐกิจ (-)

เศรษฐกิจไทย ปี 2560 มีแนวโน้มขยายตัวร้อยละ 3.3 – 3.8 ปรับตัวดีขึ้นต่อเนื่องจากการขยายตัว ร้อยละ 3.2 ในปี 2559 โดยมีปัจจัยสนับสนุนจาก (1) การฟื้นตัวของการส่งออกตามการปรับตัวดีขึ้นของเศรษฐกิจประเทศคู่ค้าและราคาสินค้าในตลาดโลก (2) การขยายตัวของการลงทุนภาครัฐที่อยู่ในเกณฑ์สูงและเร่งขึ้น (3) การปรับตัวดีขึ้นของการผลิตสินค้าเกษตรและราคาสินค้าเกษตรที่ยังอยู่ในเกณฑ์ดี (4) การขยายตัวของภาคการท่องเที่ยว ที่ยังสนับสนุนเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่อง และ (5) การปรับตัวดีขึ้นของตลาดรถยนต์ในประเทศ การขยายตัวของเศรษฐกิจไทยยังมีข้อจำกัดจากอัตรา

การใช้กำลังการผลิตในภาคอุตสาหกรรมที่ยังอยู่ในเกณฑ์ต่ำ และมีปัจจัยเสี่ยงจากความผันผวนของการเคลื่อนย้ายเงินทุนและอัตราแลกเปลี่ยนการดำเนินงานมาตรการกีดกันทางการค้าของสหรัฐฯ และความต่อเนื่องในการฟื้นตัวของราคาน้ำมันและราคาสินค้าขั้นปฐมในตลาดโลก นอกจากนี้ยังมีความเสี่ยงจากภาคการบริโภคที่ยังคงเผชิญปัญหาเชิงโครงสร้างจากสังคมสูงวัยและภาวะหนี้ครัวเรือนที่ยังสูง ทั้งการลงทุนภาคเอกชนที่ยังไม่กลับมาอย่างเต็มที่ ผลจากความเชื่อมั่นที่ยังไม่ฟื้นตัวชัดเจน จากกำลังการผลิตที่อยู่ในระดับต่ำ รวมถึงการลงทุนภาครัฐที่ยังคงมีความเสี่ยงว่าจะไม่สามารถผลักดันได้เต็มที่ตามที่ประกาศไว้ ภาคธุรกิจจึงอาจยังไม่พร้อมที่จะลงทุนอย่างเต็มที่กำลัง ซึ่งทั้งหมดนี้ส่งผลโดยตรงต่อภาคธุรกิจการเงินการธนาคารเพราะการลงทุนจากภาคเอกชนเป็นส่วนหนึ่งของรายได้จากการปล่อยสินเชื่อ รวมถึงภาวะหนี้ครัวเรือนที่สูงอาจกระทบต่อสัดส่วนหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ของธนาคารที่เพิ่มสูงขึ้น

2.1.3 S – Social: ปัจจัยทางสังคม (+)

พฤติกรรมต่างๆ ของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป ทุกช่วงวัยไม่ว่า gen x and baby boomer ที่เข้าถึงอินเทอร์เน็ตและบริการต่างๆ ที่ให้บริการในรูปแบบออนไลน์ เพราะนอกจากความสะดวกในการใช้บริการ การประหยัดเวลาไม่ต้องออกไปข้างนอก และสามารถช้อปปิ้งหรือทำธุรกรรมการเงินได้จากทุกที่และทุกเวลา แต่ด้วยพฤติกรรมที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วนี้ ทำให้ธนาคารและธุรกิจต่างๆ ต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้องและรองรับความต้องการของผู้บริโภคให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับการสนับสนุนการเปลี่ยนไปเป็น Digital banking ตาม Trend ผู้บริโภคซึ่งในส่วนนี้จะช่วยสนับสนุนธุรกิจของธนาคารได้เป็นอย่างดี

2.1.4 T – Technology: ปัจจัยทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ (+)

ประเทศไทยกำลังขับเคลื่อนเพื่อก้าวเข้าสู่ยุค 4.0 หรือยุคแห่งนวัตกรรม เหตุผลหลักมาจากเทคโนโลยีการสื่อสารสามารถเข้าถึงได้โดยง่าย ซึ่งการเปลี่ยนแปลงจะนำมาซึ่ง นวัตกรรมจะเป็นส่วนช่วยสร้างความแตกต่างให้กับธุรกิจและตอบโจทย์ในแบบรายบุคคลมากขึ้น Social Media จะมีอิทธิพลมาก นำไปสู่การสร้าง Segment ใหม่ของผู้บริโภค ซึ่งหากกล่าวถึงเทคโนโลยีในภาคธุรกิจการเงินการธนาคารคงต้องกล่าวถึง Digital Banking เช่น การทำ Hybrid Cloud และ Big Data & Analytics หรือกระแส FinTech ซึ่งเน้นทั้งด้านการทำ Internet of Things, Blockchain และ Machine Learning การพัฒนา และการขยายตัวของระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ที่มีเสถียรภาพและครอบคลุมพื้นที่ต่างๆ มากขึ้น รวมถึงอุตสาหกรรมธนาคารมีแนวโน้มเปลี่ยนแปลงไปสู่ digital มากกว่าอุตสาหกรรมอื่นๆ

ทั้งหมดนี้จึงถือเป็นการเริ่มต้นของยุคเทคโนโลยีทางการเงินรูปแบบใหม่ “ฟินเทค (FinTech)” กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาของโครงสร้างสนับสนุนทั้งระบบซึ่งรวมถึงระบบการเงินการธนาคารด้วย

2.1.5 E –Environmental: ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อม (+)

การเปลี่ยนแปลงรูปแบบธุรกิจ โดยเน้นความเป็น Digital ให้มากขึ้น จึงทำให้ลดการใช้กระดาษในการทำธุรกรรม เช่น การฝากเงิน ไม่จำเป็นต้องเขียน slip กระดาษอีกต่อไป การส่งเอกสารต่างๆ ระหว่างบุคคลกับธนาคารเปลี่ยนไปอยู่ในรูปแบบ Electronic-Document ไม่ว่าจะเป็นจดหมายแจ้งข่าวสาร การส่งเอกสารทางการเงินเพื่อขออนุมัติสินเชื่อ เป็นการดำเนินธุรกิจที่เน้นความยั่งยืนในอนาคต เป็นองค์กรสีเขียว

2.1.6 L –Legal: ปัจจัยทางกฎหมาย (+)

อุตสาหกรรมธนาคารต้องคำนึงถึงปัจจัยทางกฎหมายเนื่องจากส่งผลกระทบต่อข้อกำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขตการทำงาน เพื่อให้สถาบันการเงินมีความสามารถในการบริหารความเสี่ยง อย่างเช่น พ.ร.บ.ธุรกิจสถาบันการเงิน มีวัตถุประสงค์เพื่อให้สถาบันการเงิน มีความระมัดระวังไม่ทำให้เกิดความเสียหายแก่เงินฝากของประชาชน มีเกณฑ์การกำกับเกี่ยวกับธรรมาภิบาลของกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน เพื่อรักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ และสร้างความเชื่อมั่นให้ประชาชนและผู้ฝากเงิน ตลอดจน พ.ร.บ. ว่าด้วยการควบคุมดูแลธุรกิจบริการการชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์กำหนดให้ ธปท. เป็นผู้รับผิดชอบในการควบคุมดูแลธุรกิจบริการการชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อกำหนดหลักเกณฑ์วิธีการ และเงื่อนไขการให้บริการเพิ่มเติมที่จำเป็นให้เกิดความเรียบร้อย ในการส่งเสริมการใช้บริการการชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ และเป็นการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของภาคธุรกิจหรือการให้บริการภาครัฐ

ตารางที่ 2.1 แสดงผลกระทบจากการวิเคราะห์ปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายนอก

PESTEL analysis	+/-
Politic	(+/-)
Economic	-
Social	+
Technology	+
Environmental	+
Legal	+

2.2 การวิเคราะห์สภาพอุตสาหกรรมโดยใช้เครื่องมือ Five Force Analysis

ในปัจจุบันการแข่งขันทางธุรกิจในหลายๆ ด้าน การแข่งขันที่รุนแรงของกิจการคู่แข่งจำนวนมากไม่น้อยเลยที่จะใช้วิธีการตัดราคา ซึ่งไม่ส่งผลดีในระยะยาว ดังนั้นผู้บริหารของกิจการควรพิจารณาปัจจัยหลักที่เข้ามามีผลกระทบต่อการค้าขายของกิจการ ปัจจัยกดดันทั้ง 5 (Five Force Model) คือเครื่องมือสำหรับวิเคราะห์คู่แข่ง สภาพแวดล้อมการแข่งขัน เพื่อวางแผนกลยุทธ์ของกิจการและปัจจัยที่สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ โดยมี Michael E. Porter เป็นผู้คิดทฤษฎีนี้

1. การเข้ามาของกลุ่มรายใหม่ เป็นภัยคุกคามที่ร้ายแรง เพราะจะทำให้ส่วนแบ่งทางการตลาดของธุรกิจลดลง การที่ผู้ประกอบการเลือกทำธุรกิจที่มีคู่อ้อมรอบ (Moat) จะทำให้คู่แข่งรายใหม่เข้ามาในตลาดได้ยาก คู่อ้อมรอบธุรกิจ ได้แก่ ตราสินค้าที่แข็งแกร่ง ฐานลูกค้าที่จงรักภักดีในแบรนด์ สินค้า ความสามารถในการบริหารต้นทุน ฯลฯ การเข้ามาของกลุ่มอาจส่งผลกระทบต่อรายได้ของกิจการ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีการวิเคราะห์ทั้งการเงินทั้งกิจการตนเอง และคู่แข่ง (ถ้าสามารถหาได้ ซึ่งสามารถเข้าถึงได้จากเว็บไซต์ของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า และบริษัทเอกชนที่ให้บริการข้อมูล ซึ่งอาจมีค่าใช้จ่าย)

การแข่งขันด้วยการขายสินค้าในตลาดล่าง ซึ่งจะเน้นราคาเป็นสำคัญ แข่งกันด้วยการตัดราคาเพื่อแย่งชิงฐานลูกค้า เป็นธุรกิจที่ไม่มีความยั่งยืน เพราะผู้บริโภคในตลาดล่างต้องการเพียงสินค้าราคาถูก คุณภาพพอใช้ เมื่อใช้การตลาดด้วยการลดราคา จะเป็นการจูงใจคู่แข่งลดราคาด้วย ซึ่งจะทำให้เกิดสงครามราคา สุดท้ายธุรกิจจะต้องปรับปรุงกระบวนการผลิตให้มีต้นทุนที่ถูกลงเพื่อแข่งขัน ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดในปัจจุบัน คือการแข่งขันของโทรศัพท์มือถือราคาถูก ซึ่งราคาไม่เกิน 5,000 บาท ซึ่งสินค้าในแต่ละแบรนด์ก็แทบไม่มีความแตกต่างกัน

2. การต่อรองของลูกค้า ผู้ประกอบการต้องสร้าง คุณค่าในตัวสินค้า (คุณค่าของสินค้า คือประโยชน์ที่ลูกค้าได้รับจากการใช้งานผลิตภัณฑ์) เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า หากกิจการต้องพึ่งพิงลูกค้ารายใหญ่เพียงไม่กี่รายนั้นเป็นความเสี่ยงที่ลูกค้าสามารถต่อรองราคาสินค้าและบริการได้ ซึ่งจะทำให้กำไรของกิจการลดลง ผู้ประกอบการจะต้องกำหนดกลุ่มลูกค้าที่ชัดเจน นอกจากนั้น ผู้ประกอบการจะต้องสร้างแบรนด์สินค้าให้แข็งแกร่ง

3. สินค้าทดแทน ผู้ประกอบการจะต้องพิจารณาว่าลูกค้าสามารถหาสินค้าทดแทนได้ ง่ายเพียงใด การเปลี่ยนไปใช้สินค้าทดแทนมีความยากง่ายเพียงใด ระดับราคาและคุณภาพของสินค้าทดแทน ตัวอย่างเช่นธุรกิจ Hosting ให้เช่าบริการจัดทำเว็บไซต์ จะมีสินค้าทดแทน คือ

- Virtual Private Server (VPS) บริการจำลองเครื่อง Server
- เว็บไซต์สำเร็จรูปครบวงจร
- Colocation Server ฯลฯ

ซึ่งสินค้าทดแทนทั้ง 3 ชนิด ลูกค้าสามารถเปลี่ยนผู้ให้บริการได้อย่างง่ายดาย ในสภาวะปัจจุบันผู้ประกอบการ Hosting และ โดเมน เพียงอย่างเดียวกำหนดเผชิญหน้ากับภัยคุกคามอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

4. ช่องทางการจัดจำหน่าย หรือ ชัพพลายเออร์ ผู้ประกอบการจะต้องพิจารณาในสภาพแวดล้อมของธุรกิจว่ามีผู้จัดจำหน่ายรายใดมีอำนาจต่อรองได้สูง การรวมกลุ่มของผู้ประกอบการจะทำให้มีอำนาจต่อรองกับผู้จัดจำหน่ายได้สูง ตัวอย่างเช่น การนำสินค้า เข้าจำหน่ายที่ร้านค้าสะดวกซื้อ หรือร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ ซึ่งมีผู้ประกอบการรายใหญ่เพียงไม่กี่ราย จึงทำให้ร้านค้าสะดวกซื้อ มีอำนาจต่อรองสูงต่อผู้ผลิตสินค้า บางครั้งสินค้าที่มีอัตรากำไรค่อนข้างน้อยจะไม่สามารถขายได้ในร้านค้าสะดวกซื้อ

5. การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม ผู้ประกอบการต้องพิจารณาถึงจำนวนคู่แข่งภายในอุตสาหกรรม สัดส่วนตลาดของคู่แข่งแต่ละราย เพื่อวิเคราะห์ความคุ้มค่าในการเข้าทำตลาดในผลิตภัณฑ์นั้น ตัวอย่างในอุตสาหกรรมเว็บไซต์ ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันสูง ซึ่งผู้ประกอบการรายใหม่จะประกอบได้ไม่เกิน 3 ปี ก็จำเป็นต้องปิดกิจการ เนื่องจากธุรกิจเว็บไซต์โดยทั่วไปไม่สามารถสร้างความจงรักภักดีได้ ประกอบกับพฤติกรรมการใช้งานเว็บไซต์ที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมอย่างมาก Business Model เว็บไซต์ดั้งเดิม คือสร้างเว็บไซต์ โปรโมทให้ดัง ขายโฆษณา ใช้ไม่ได้ผลเหมือนในอดีต ผลการวิเคราะห์ภาพรวมอุตสาหกรรมธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ผ่าน 5 Forces

2.2.1 Threat of New Entrants (ภัยคุกคามจากการเข้ามาของกลุ่มรายใหม่)

2.2.1.1 จำนวนเงินลงทุน การจะดำเนินธุรกิจธนาคารพาณิชย์จำเป็นต้องใช้เงินลงทุนสูงมาก เนื่องจากหลักๆ ต้องมีการเปิดสำนักงานใหญ่และสำนักงานย่อยจำนวนมากเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ ซึ่งต้องมีการวางโครงสร้างพื้นฐานและเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ มากมาย ประกอบกับการดำเนินงานหลักของธุรกิจเป็นการให้สินเชื่อกับลูกค้า จึงต้องมีแหล่งเงินทุนสูงเพียงพอ ดังนั้นทำให้ ภัยคุกคามจากการเข้ามาของกลุ่มรายใหม่อยู่ในระดับต่ำ

2.2.1.2 นโยบายของรัฐบาลจากการที่ธนาคารพาณิชย์มีความเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับภาคเศรษฐกิจต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกประเทศมีความอ่อนไหวต่อความเสี่ยงและความผันผวนซึ่งสามารถส่งผลกระทบต่อทั้งภาคเศรษฐกิจอื่นได้ ดังนั้นการที่รัฐบาลโดยกระทรวงการคลัง จะให้ใบอนุญาตการประกอบธุรกิจธนาคารพาณิชย์จึงต้องผ่านข้อกำหนดและหลักเกณฑ์ต่างๆ มากมาย ทำให้เป็นอุปสรรคต่อผู้เล่นรายใหม่ที่จะเข้ามาในอุตสาหกรรม ดังนั้น ภัยคุกคามจากการเข้ามาของกลุ่มรายใหม่อยู่ในระดับต่ำ

2.2.1.2 การเข้าถึงช่องทางจัดจำหน่าย ความหมายสำหรับธุรกิจธนาคารพาณิชย์ในที่นี้คือการมีสาขาครอบคลุมทั่วประเทศเพื่อความสะดวกของลูกค้า ซึ่งผู้เล่นรายใหม่สามารถทำได้ยาก เนื่องจากการเปิดสาขามีการใช้เงินทุนที่สูง ดังนั้นภัยคุกคามนี้จึงอยู่ในระดับต่ำ

2.2.2 Threat of Substitute Products or Services (ภัยคุกคามจากสินค้าหรือบริการทดแทน)

2.2.2.1 ด้านเงินฝาก มีสิ่งที่สามารถทดแทนได้ คือการนำเงินไปลงทุนประเภทต่างๆ เช่น ตรา สารทุน ตราสารหนี้กองทุนรวม สลากออมสิน และอื่นๆ ทั้งนี้การลงทุนประเภทต่างๆ เหล่านี้หลาย การลงทุนมีความเสี่ยงสูงกว่าเงินฝากธนาคาร ดังนั้นภัยคุกคามนี้จึงอยู่ในระดับต่ำ

2.2.2.2 ด้านสินเชื่อ มีสิ่งทดแทนได้จากกลุ่ม Non-Bank และสินเชื่อระบบ อย่างไรก็ตามจะมีอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ที่แพงกว่าของธนาคารพาณิชย์ทั่วไปมาก ทำให้คนโดยทั่วไปยกเว้นลูกค้าบางกลุ่มที่อาจจะมีประวัติทางการเงินที่ไม่ดี แต่หากเป็นลูกค้าทั่วไปโดยส่วนใหญ่ มักไม่กู้ยืมจากหนี้นอกระบบ ดังนั้นภัยคุกคามนี้จึงอยู่ในระดับต่ำ

2.2.2.3 ด้านบริการ การชำระค่าสินค้าและบริการต่างๆ สามารถทดแทนได้จากช่องทางการชำระเงินต่างๆ เช่น เซเว่น อีเลฟเว่น เคาน์เตอร์เซอร์วิส เป็นต้น ซึ่งบางครั้งจะสะดวกกว่าการไปทำธุรกรรมผ่านธนาคารพาณิชย์ ดังนั้นภัยคุกคามนี้จึงอยู่ในระดับปานกลาง

2.2.3 Bargaining Power of Suppliers (อำนาจต่อรองผู้จัดหาปัจจัยการผลิต)

เนื่องจากธุรกิจหลักของธนาคารคือการให้สินเชื่อ ดังนั้นปัจจัยการผลิตในที่นี้จะเป็นแหล่งที่มาของเงินทุนซึ่งก็คือเงินฝากโดยผู้จัดหาปัจจัยการผลิตก็ได้แก่ประชาชนทั่วไปที่นำเงินมาฝากไว้กับธนาคาร โดยสามารถแยกการวิเคราะห์ได้ออกได้ดังนี้

2.2.3.1 จำนวนผู้ขายหรือจำนวนปัจจัยการผลิต ในที่นี้คือประชาชนทั่วไปและเงิน ซึ่งมีอยู่จำนวนมาก ดังนั้นอำนาจต่อรองจึงต่ำ

2.2.3.2 ความยากง่ายในการรวมตัวกันของผู้จัดหาปัจจัยการผลิต โดยปกติจะไม่มีมารวมกัน อยู่แล้ว ดังนั้นอำนาจต่อรองจึงต่ำ

2.2.3.3 ลักษณะของปัจจัยการผลิต เนื่องจากปัจจัยการผลิตในที่นี้คือเงินซึ่งเหมือนกันทั่วประเทศไม่มีความแตกต่างกันเลย ดังนั้นอำนาจต่อรองจึงต่ำ

2.2.3.4 ต้นทุนในการเปลี่ยนผู้จัดหาปัจจัยการผลิต หรือต้นทุนในการหาลูกค้าเงินฝากใหม่ๆ ซึ่งการเปลี่ยนลูกค้าหน้าใหม่ที่จะมาฝากเงินนั้น ธนาคารไม่มีการเสียต้นทุนเพิ่มแต่อย่างใด ดังนั้น อำนาจต่อรองจึงต่ำ

นอกจากเงินฝากแล้ว ปัจจัยการผลิตที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งของธนาคาร คือ ระบบสารสนเทศ และระบบไอทีต่างๆ ที่ใช้ในการให้บริการธุรกรรมทางการเงิน ซึ่งผู้จัดหาปัจจัย การผลิตในส่วนนี้มีอำนาจต่อรองที่สูง ซึ่งโดยปกติแล้วธนาคารเองจะไม่ทำระบบต่างๆ เหล่านี้เนื่องจากไม่มีความเชี่ยวชาญ ทั้งนี้ผู้ให้บริการระบบสารสนเทศและผู้ต้องการใช้บริการต่างก็มีจำนวนมาก ดังนั้นอำนาจต่อรองในส่วนนี้จึงอยู่ในระดับปานกลาง

2.2.4 Bargaining Power of Buyers (อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ)

สำหรับธนาคารพาณิชย์ ผู้ซื้อจะหมายถึงลูกค้าเงินฝากและสินเชื่อ ซึ่งจะมีอำนาจในการต่อรองอัตราดอกเบี้ย ลูกค้าเงินฝากจะมีความต้องการดอกเบี้ยสูงสุด ขณะที่ลูกค้าสินเชื่อมีความ ต้องการดอกเบี้ยต่ำสุด โดยธนาคารแต่ละแห่งจะทำการกำหนดดอกเบี้ยตามเครดิตของลูกค้าแต่ละราย ทั้งนี้ต้องพยายามแข่งขันเพื่อดึงดูดให้ลูกค้ามาใช้บริการกับธนาคารของตนเองให้ได้ หากธนาคารไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ ลูกค้าก็จะไปใช้บริการกับธนาคารอื่นที่ให้ อัตราดอกเบี้ยที่ดีกว่า หรือใช้บริการจากสินค้าทดแทนอื่น ไม่ว่าจะเป็นการระดมทุนจากแหล่งทุนอื่น เช่น Non-bank หรือหนี้นอกระบบ อย่างไรก็ตามส่วนใหญ่แล้วลูกค้าจะทำการกั๊กเงินจากธนาคารเป็นหลัก เนื่องจากดอกเบี้ยของหนี้นอกระบบอยู่ในระดับที่แพงกว่ามาก ระดับการรวมตัวกันของลูกค้ามีไม่มากนัก ดังนั้นอำนาจต่อรองของผู้ซื้อจึงอยู่ในระดับต่ำ

2.2.5 Rivalry Among Existing Competitors (ความรุนแรงในการแข่งขันของกลุ่มแข่งขันรายเดิมในอุตสาหกรรม)

2.2.5.1 จำนวนคู่แข่งในอุตสาหกรรมธนาคารพาณิชย์ที่จดทะเบียนในประเทศไทยมี จำนวน 14 แห่ง เป็นที่แน่นอนว่าธนาคารแต่ละแห่งย่อมต้องทำการแข่งขันกันอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ การโฆษณา การนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ การขยายสาขาเพื่อเพิ่มความสะดวกให้กับลูกค้า ทั้งนี้ก็เพื่อให้ได้จำนวนลูกค้ามาใช้บริการกับธนาคารของตนให้ มากที่สุด เพื่อครองส่วนแบ่งตลาดและเพิ่มรายได้ให้กับธนาคาร ดังนั้นความรุนแรงในการแข่งขันจึงอยู่ในระดับสูง

2.2.5.2 ความผูกพันต่อตราสินค้า แม้ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ลูกค้าเลือกที่จะขอสินเชื่อกับ ธนาคารมากที่สุดคืออัตราดอกเบี้ยที่ต่ำ อย่างไรก็ตามสำหรับลูกค้าบางกลุ่มที่มีหลักประกัน จำนวนไว้กับธนาคารใดแล้ว ก็มักจะใช้บริการผลิตภัณฑ์อื่นๆ ของธนาคารนั้นต่อไป เนื่องจากมี ความสะดวกจากการเป็นลูกค้าเก่า ดังนั้นความรุนแรงในการแข่งขันจึงอยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 2.2 แสดงผลการวิเคราะห์แรงผลักดันทั้งห้าที่มีต่ออุตสาหกรรมธนาคารพาณิชย์

5 forces analysis	Level
Threat of New Entrants	LOW
Threat of Substitute Products or Services	LOW
Bargaining Power of Suppliers	HIGH
Bargaining Power of Buyers	HIGH
Rivalry Among Existing Competitors	HIGH

โดยสรุปจะเห็นได้ว่าแรงผลักดันที่มีผลกระทบต่ออุตสาหกรรมธนาคารพาณิชย์มากที่สุด กล่าวคือ การแข่งขันภายในอุตสาหกรรมด้วยตนเอง เพราะไม่ใช่ธุรกิจที่เข้ามาได้ง่ายๆ ต้องมีฐานลูกค้า และเงินทุนค่อนข้างสูง การทำตลาดในสภาวะเศรษฐกิจเช่นนี้จะมีการแข่งขันกันค่อนข้างรุนแรง ดังนั้นทางธนาคารจึงต้องพิจารณาแรงทั้ง 5 ด้านเพื่อเสาะหากลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจให้เติบโตและอยู่รอดอย่างยั่งยืน

2.3 การวิเคราะห์ทรัพยากรภายในองค์กร

Resource Based View (RBV) เป็นเครื่องมือที่ช่วยวิเคราะห์ว่าองค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันจากทรัพยากร (resource) ซึ่งทรัพยากร ที่องค์กรสามารถนำมาใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน จำเป็นจะต้องมี คุณลักษณะ 4 อย่างดังต่อไปนี้ (หรือเรียกว่า VRIN characteristics)

1. มีคุณค่า (Valuable) ทรัพยากรที่มีคุณค่า หมายความว่า เป็นทรัพยากรที่ส่งเสริมให้องค์กรสามารถสร้างขีดการแข่งขันทนต่อคู่แข่งได้หรือทำให้องค์กรลดจุดอ่อนที่องค์กรมีอยู่ได้
2. หายาก (Rare) ทรัพยากรที่หายาก หมายความว่า เป็นทรัพยากรที่คู่แข่งไม่สามารถที่จะสร้างหรือหาทรัพยากรดังกล่าวมาได้โดยง่ายคู่แข่งจำเป็นต้องใช้เวลาให้เงินลงทุนเพื่อที่จะสร้างหรือหาทรัพยากร ดังกล่าวเข้ามา
3. ไม่สามารถลอกเลียนได้ง่าย (Inimitable) ทรัพยากรที่ไม่สามารถลอกเลียนได้ง่าย หมายความว่า เป็นทรัพยากรที่องค์กรของเราผูกขาดหรือควบคุมได้ ซึ่งทำให้คู่แข่งไม่สามารถที่จะลอกเลียนแบบได้ง่าย
4. ไม่สามารถทดแทนได้ง่าย (Non substitutable) ทรัพยากรที่ไม่สามารถทดแทนได้ง่าย หมายความว่า เป็นทรัพยากรที่มีลักษณะเฉพาะที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือผู้ใช้ภายในองค์กร

ได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือแม้แต่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการผลิต ซึ่งทำให้คู่แข่งไม่สามารถที่จะหาทรัพยากรอื่นๆ เพื่อจะมาทดแทนทรัพยากรดังกล่าวได้โดยง่าย

ผลจากการวิเคราะห์ทรัพยากรภายในองค์กร ในส่วนของทรัพยากรภายในธนาคารทิสโก้ ที่มีความสำคัญในกรณีศึกษานี้พบว่ามียู่ 4 ด้านที่ทางองค์กรต้องให้ความสำคัญ คือ

2.3.1 บุคลากร

บุคลากรของทิสโก้เป็นบุคคลที่มีคุณค่าถึงแม้จะไม่ได้หายากมากนักในตลาดแรงงาน แต่ก็พบว่าบุคลากรทุกคนล้วนแต่มีประสบการณ์และผ่านการอบรม เรียนรู้ทักษะที่จำเป็นต่างๆ ทำให้บุคลากรของทิสโก้ต่างมี Knowhow ที่ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ แต่ท้ายที่สุดก็ยังมีจุดอ่อนในเรื่องของการทดแทนหากมีบุคลากรหายไปก็สามารถหาบุคลากรใหม่ๆมาทดแทนแล้วอบรมได้เช่นกัน

2.3.2 ระบบสารสนเทศ

ในหน่วยงานสินเชื่อย่อยนั้นมียูระบบที่สามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและความแม่นยำในการวิเคราะห์สินเชื่อได้โดยใช้ Credit Scoring และเป็น โปรแกรมที่ทางหน่วยงานเขียนขึ้นมาเอง โดยใช้ Criteria หลักๆ คือลักษณะอาชีพ รายได้ ภาระหนี้ ประวัติการชำระสินเชื่อที่ผ่านมา และหลักแหล่งที่อยู่เป็นเกณฑ์สำคัญในการวิเคราะห์สินเชื่อ แต่การใช้ Credit Scoring พบว่าแทบจะทุกธนาคารก็ใช้ในการช่วยวิเคราะห์สินเชื่อเช่นกัน และหากธนาคารมีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย หรือเงื่อนไขในการอนุมัติสินเชื่อ ระบบก็ต้องทำการ Set up ใหม่เช่นกัน

2.3.3 ชื่อเสียง

กว่า 40 ปี ที่ธนาคารทิสโก้ดำเนินธุรกิจมาเป็นสถาบันการเงินไม่กี่แห่งที่รอดพ้นวิกฤตการเงินช่วงปี 2540 และเติบโตจนกลายเป็นธนาคารพาณิชย์ที่มีชื่อเสียง โดยเฉพาะในด้านหลักทรัพย์ และหุ้น รวมถึงสินเชื่อย่อยธนาคารเองก็ถือเป็นเจ้าตลาดของสินเชื่อย่อยเช่นกัน และมีความเชี่ยวชาญมากเป็นพิเศษเพราะเติบโตมาจากการปล่อยสินเชื่อย่อยและยังเป็นรายได้หลักของทางธนาคารอีกด้วย

2.3.4 เงินทุน

กำไรสะสมและแหล่งเงินทุนภายในของธนาคาร ถือเป็นสิ่งที่มีค่าและหาได้ยากเพราะขึ้นอยู่กับความสามารถในการแข่งขันขององค์กรเอง รวมถึงปัจจัยภายในด้านอื่นๆ ด้วย โดยเฉพาะบุคลากรและความเชี่ยวชาญในธุรกิจ

ตารางที่ 2.3 แสดงผลกระทบจากการวิเคราะห์ปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายใน

Resource	Value	Rarity	Imitability	Non-substitutable	Conclusion
บุคลากร	✓	✗	✓	✗	แข่งขันได้เท่าเทียม
ระบบสารสนเทศ	✓	✓	✗	✗	แข่งขันได้ชั่วคราว
ชื่อเสียง	✓	✓	✓	✗	แข่งขันได้เท่าเทียม
เงินทุน	✓	✓	✗	✗	แข่งขันได้

2.4 Key Success Factor

2.4.1 Diversification

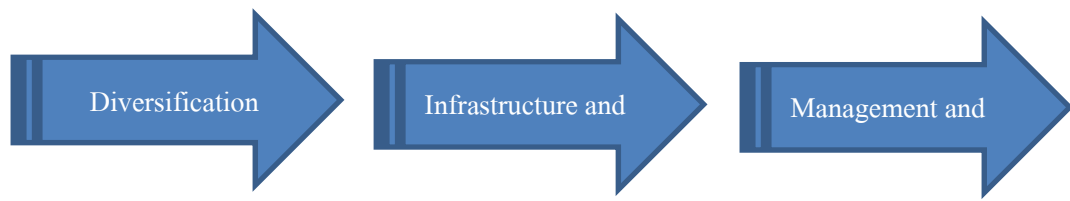
เสมือนกลยุทธ์การเติบโตด้วยผลิตภัณฑ์ใหม่แต่ยังเกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม ซึ่งในที่นี้ผลิตภัณฑ์ใหม่ก็คือสินเชื่อบ้าน สินเชื่อบัตรเครดิต ที่ทางธนาคารไม่มีความเชี่ยวชาญแต่ยังคงอยู่ในธุรกิจการให้สินเชื่อซึ่งเป็นธุรกิจหลักของทางธนาคาร แต่จะให้บริการในฐานะลูกค้าใหม่ๆที่อาจจะยังไม่คุ้นเคยกับธนาคารที่สโก็่มาก่อน

2.4.2 Infrastructure and quality of service

การที่มีพอร์ทัลลูกค้าเข้ามาเพิ่มขึ้นส่งผลต่อกระบวนการของทางธนาคารที่สโก็่ที่ต้องรองรับลูกค้าที่เยอะขึ้นรวมถึงผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายมากขึ้น ดังนั้นระบบพื้นฐานของทางธนาคารจึงถือว่าเป็นสิ่งที่สำคัญมาก ไม่ว่าจะเป็นฐานข้อมูล โปรแกรมการคำนวณต่างๆ และระบบที่จะช่วยกรองข้อมูล เพื่อให้การวิเคราะห์ถูกต้องและตรงตาม Guideline ของธนาคารให้มากที่สุด รวมถึงการให้บริการพนักงานแก่ลูกค้าต้องตรงต่อเวลา และสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าให้มากที่สุดเพื่อสร้าง Customer Satisfaction เนื่องจากกลุ่มลูกค้าที่มากับผลิตภัณฑ์ใหม่อาจยังไม่คุ้นชินในชื่อของธนาคารที่สโก็่ ดังนั้นถ้าเราสามารถตอบผลได้ไวทันคู่แข่งรายอื่น มีขั้นตอนวิเคราะห์ที่มีประสิทธิภาพและมี เจ้าหน้าที่ให้บริการอย่างเต็มที่ ก็จะสร้างความประทับใจแก่ลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการได้เป็นอย่างดี

2.4.3 Management and Human resource

การบริหารจัดการทั้งด้านของผลิตภัณฑ์ เงื่อนไขต่างๆทางการตลาดรวมถึงบุคลากรที่ต้องมีศักยภาพ มีความเชี่ยวชาญและพร้อมที่จะรับภาระงานที่เพิ่มมากขึ้นรวมถึงบุคลากรควรมีความคิดสร้างสรรค์ที่จะช่วยจัดการปัญหาต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นระหว่างกระบวนการทำงานได้



ภาพที่ 2.2 Key Success Factor



บทที่ 3

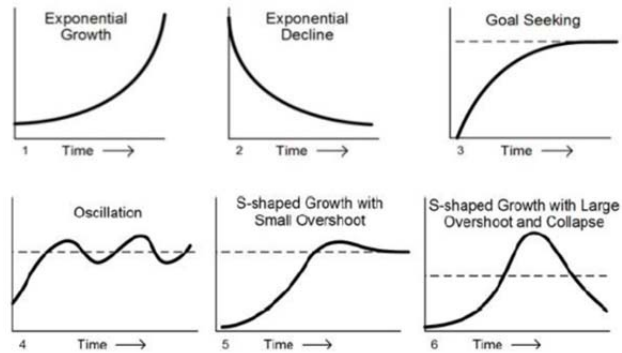
การวิเคราะห์และแจกแจงสาเหตุของปัญหา

จากเหตุการณ์ที่ทางธนาคารทิสโก้ได้ทำการซื้อลูกค้าย่อยมาจาก ธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด (ไทย) ทำให้ส่งผลกระทบต่อกระบวนการการวิเคราะห์สินเชื่อโดยตรงที่ต้องรับภาระงานที่มากขึ้น ในขณะที่พนักงานที่รับมาใหม่น้อยเกินกว่าปริมาณงานที่จะไหลเข้ามา ซึ่งนับว่าเป็นอุปสรรคในการทำงานและส่งผลโดยตรงต่อธุรกิจของทางธนาคาร ดังนั้นก่อนที่จะหากกลยุทธ์เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น จำเป็นจะต้องวิเคราะห์และแจกแจงปัญหาในแต่ละกระบวนการออกมาให้ชัดเจนก่อน ดังนั้นในบทนี้จะใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์ปัญหาคือ แผนภูมิมิวรอบเหตุและผล (Casual Loop) แผนผังกระบวนการทำงาน (Process Flow Diagram) ร่วมกับห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)

3.1 แผนภูมิมิวรอบเหตุและผล (Casual Loop)

วิธีการคิดเชิงระบบ (Systems thinking) เป็นการคิดในเชิงองค์รวมหรือภาพรวม โดยตระหนักถึงองค์ประกอบย่อยที่มีความสัมพันธ์และมีหน้าที่ต่อเชื่อมกันอยู่ วิธีการคิดเชิงระบบนั้น John D. Sterman (Sterman, 2000) ได้นำเสนอแผนภูมิมิวรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram) ซึ่งเป็นการพิจารณาความสัมพันธ์เชิงเหตุผลที่มีความเชื่อมโยงกัน

แผนภูมิมิวรอบเหตุและผลเป็นแผนภาพที่ใช้ในการแสดงพฤติกรรมของสาเหตุของปัญหาและผลกระทบที่เกิดขึ้น โดยมีการระบุตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับปัญหาที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทั้งนี้แต่ละตัวแปรจะมีลักษณะการเปลี่ยนแปลงตามเวลาที่ต่างกัน ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นแบบเอกซ์โพเนนเชียล (Exponential Growth) การเปลี่ยนแปลงลดลงแบบเอกซ์โพเนนเชียล (Exponential Decline) การเปลี่ยนแปลงแบบลู่เข้าค่าใดค่าหนึ่ง (Goal Seeking) การเปลี่ยนแปลงแบบรูปคลื่น (Oscillation) การเปลี่ยนแปลงโค้งรูปตัวเอส (S-shaped Growth with Small Overshoot) และการเปลี่ยนแปลงแบบเพิ่มขึ้นแล้วลดลงอย่างรวดเร็ว (S-shaped Growth with Large Overshoot and Collapse) ดังแสดงในภาพ 3.1

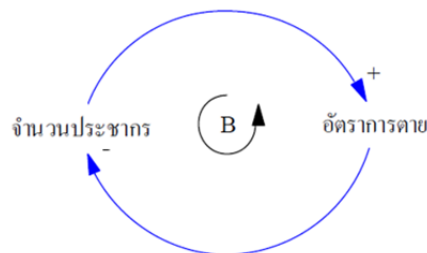


ภาพที่ 3.1 แสดงรูปแบบการเปลี่ยนแปลงของข้อมูลตามเวลา

Causal Loop Diagrams วงรอบเหตุและผล เป็นแผนภูมิวงรอบอย่างง่ายที่ชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ที่ถูกตั้งสมมุติฐานขึ้น เป็นการฝึกฝนเพื่อให้เห็นความเชื่อมโยงสัมพันธ์ต่างๆ นั้น ในวิธีคิดเชิงระบบเรียกว่า “เส้นของความเป็นเหตุและผล” (Causal loop) สำหรับวิธีการวาดแผนภูมิวงรอบเหตุและผล เริ่มจากการกำหนดประเด็นปัญหาหลักให้ชัดเจน พร้อมทั้งระบุปัจจัยหรือตัวแปรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด โดยใช้ลูกศร (Causal Link) เป็นตัวเชื่อมโยงจากสาเหตุไปหาผลลัพธ์ โดยถ้าเหตุและผลนั้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน (Same Direction) จะใส่เครื่องหมาย + ในทางกลับกัน หากเหตุและผลนั้นมีความสัมพันธ์ในทิศทาง ตรงกันข้าม (Opposite Direction) ให้ใส่เครื่องหมาย - ทั้งนี้เมื่อนำตัวแปรทุกตัวมาเชื่อมโยงด้วย ลูกศรและเครื่องหมายแล้วจะทำให้ได้เป็นแผนภูมิวงรอบเหตุและผล ซึ่งมี 2 ประเภทคือ

3.1.1 Balancing feedback loop

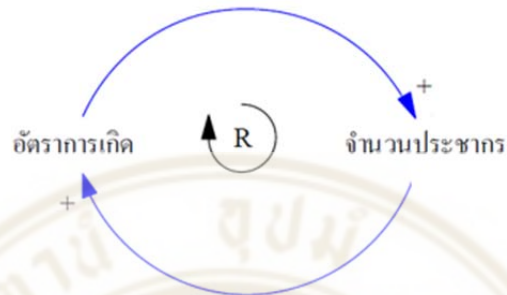
Loop ที่รักษาระดับของสมดุลเอาไว้เสมอ ยกตัวอย่าง เช่น หากจำนวนประชากรเพิ่มขึ้น จะทำให้อัตราการตายสูงขึ้นเช่นกัน และเมื่ออัตราการตายสูงจะส่งผลให้จำนวนประชากรลดลง ถือเป็นวงรอบปรับสมดุลที่เรียกว่า Balancing Loop หรืออีกชื่อหนึ่งว่า Negative Loop ดังภาพ 3.2



ภาพที่ 3.2 ตัวอย่างแผนภูมิ Balancing feedback loop ของจำนวนประชากร

3.1.2 Reinforcement loop

Loop ที่เพิ่มหรือลดระดับของสมดุล เรียกว่า Reinforcement Loop หรือ Positive Loop ตัวอย่างเช่น เมื่ออัตราการเกิดสูงขึ้นจะทำให้จำนวนประชากรเพิ่มขึ้น และเมื่อจำนวนประชากรเพิ่มขึ้นก็จะส่งผลให้มีอัตราการเกิดสูงขึ้นเช่นกัน ถือเป็นวงรอบที่เสริมกัน ดังภาพ 3.3

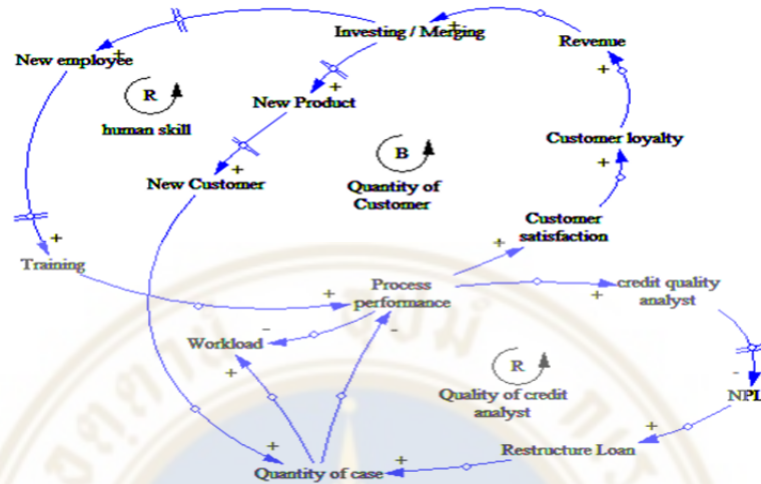


ภาพที่ 3.3 ตัวอย่างแผนภูมิ Reinforcement Loop ของจำนวนประชากร

3.1.3 ประโยชน์ของการคิดเชิงระบบ

- 3.1.3.1 ทำให้มองโลกรอบตัวอย่างเป็นองค์รวม
- 3.1.3.2 ทำให้เห็นความเกี่ยวข้องปฏิสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ
- 3.1.3.3 ทำให้เข้าใจว่า ความสัมพันธ์ของส่วนย่อยๆ นั้น มีอิทธิพลต่อเหตุการณ์ต่างๆของระบบ
- 3.1.3.4 ทำให้เข้าใจว่า “ชีวิต” มีการเคลื่อนไหว และเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา
- 3.1.3.5 ทำให้เข้าใจว่าเหตุการณ์หนึ่งๆอาจจะส่งผลต่ออีกเหตุการณ์หนึ่งได้ แม้เหตุการณ์หลังจะเกิดหลังจากเหตุการณ์แรกผ่านไปแล้วอย่างนานหรืออยู่ไกลจากเหตุการณ์แรกมาก
- 3.1.3.6 ทำให้รู้ว่า สิ่งที่เกิดรอบๆ ตัวนั้น เราก็มีส่วนเกี่ยวข้องด้วย

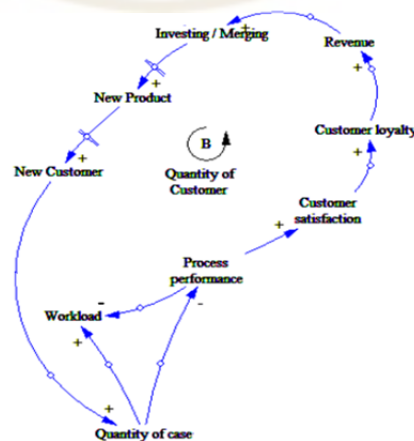
3.2 แผนภูมิมิตรวนรอบเหตุและผลแสดงสาเหตุปัญหาในการซื้อกลุ่มลูกค้าธุรกิจรายย่อยจากธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด (ไทย) ของธนาคารทีสโก้



ภาพที่ 3.4 แผนภูมิมิตรวนรอบเหตุและผล แสดงสาเหตุปัญหาในการซื้อกลุ่มลูกค้าธุรกิจรายย่อยจากธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด (ไทย) ของธนาคารทีสโก้

จากภาพที่ 3.4 เป็นภาพรวมในการแจกแจงสาเหตุของปัญหากรณีการซื้อกลุ่มลูกค้าธุรกิจรายย่อยจากธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด (ไทย) ของธนาคารทีสโก้ ซึ่งสามารถแตกเป็นวงย่อยได้เป็น 3 วง และอธิบายความสัมพันธ์ได้ดังนี้

3.2.1 Quantity of Customer Loop



ภาพที่ 3.5 แผนภูมิมิตรวนรอบเหตุและผลแสดงความสัมพันธ์ของกระบวนการทำงานกับปริมาณงาน

จากภาพ 3.5 กระบวนการทำงานในการพิจารณาเครดิตที่ถูกต้องและรวดเร็ว(Process Performance)ย่อมส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า (Customer satisfaction) เป็นสำคัญและหากลูกค้ามีความพึงพอใจในกระบวนการที่มีประสิทธิภาพแล้วย่อมเกิดความจงรักภักดี (Customer loyalty) และมีโอกาสใช้บริการธนาคารที่สั่ก้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อรายได้ของทางธนาคาร (Revenue) และหากธนาคารมีรายได้เพิ่มมากขึ้นย่อมส่งผลให้เกิดการลงทุนใน Project ใหม่ ๆ หรือขยายกิจการผ่านการซื้อ port / ควบรวมหน่วยงานที่ทางธนาคารมีความถนัด (Investing / Merging) ดังเช่นในกรณีการซื้อ Port Retail Banking ของธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด ทำให้ธนาคารมีสายผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ (New Product) เข้ามาตอบโจทย์ธุรกิจ Retail Banking ให้ครบวงจรมากขึ้น ส่งผลต่อฐานลูกค้ากลุ่มใหม่ (New Customer) ที่เข้ามาและปริมาณงานที่จะไหลเข้าสู่กระบวนการพิจารณาสินเชื่อ (Quantity of case) ในส่วนนี้ย่อมกระทบกับกระบวนการทำงานที่จะช้าลงและอาจจะขาดประสิทธิภาพ และยังส่งผลต่อการจัดการงานได้ไม่ทันตามกำหนด (Workload) เช่นเดียวกันกับการพิจารณาสินเชื่อที่ไม่มีสิทธิประโยชน์ส่งผลให้เกิดการตีกลับจากผู้อนุมัติทำให้งานกลับมาสะสมจนไม่สามารถจัดการภาระงานให้เสร็จทันตามกำหนดได้เช่นกัน

3.2.2 Human Skill Loop



ภาพที่ 3.6 แผนภูมิวงรอบเหตุและผลแสดงความสัมพันธ์ของพนักงานใหม่กับปริมาณงาน

จากภาพที่ 3.6 สามารถอธิบายความสัมพันธ์ของกระบวนการทำงานในการพิจารณาเครดิตที่ถูกต้อง (Process Performance) เพื่อนำมาซึ่งรายได้กิจการดังภาพที่ 3.5 โดยภายหลังการ Merging นอกจากจะได้สายผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ แล้ว ทางธนาคารยังมีการรับเอาพนักงานบางส่วน (New employee) มาร่วมกันปฏิบัติงานภายใต้ความรับผิดชอบของธนาคารที่สั่กัซึ่งการมีพนักงานใหม่เข้ามาร่วมงานเนื่องจากต่างคนต่างมีทักษะและความรู้ที่ไม่เท่าเทียม จึงต้องมีการ Training เพื่อให้แนวทางการทำงาน

เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยการฝึกรอบมที่เกิดขึ้นจะส่งผลสะท้อนกลับมาที่กระบวนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

3.2.3 Quantity of Credit Analyst Loop



ภาพที่ 3.7 แผนภูมิวงรอบเหตุและผลแสดงความสัมพันธ์กระบวนการทำงานกับคุณภาพในการปล่อยสินเชื่อ

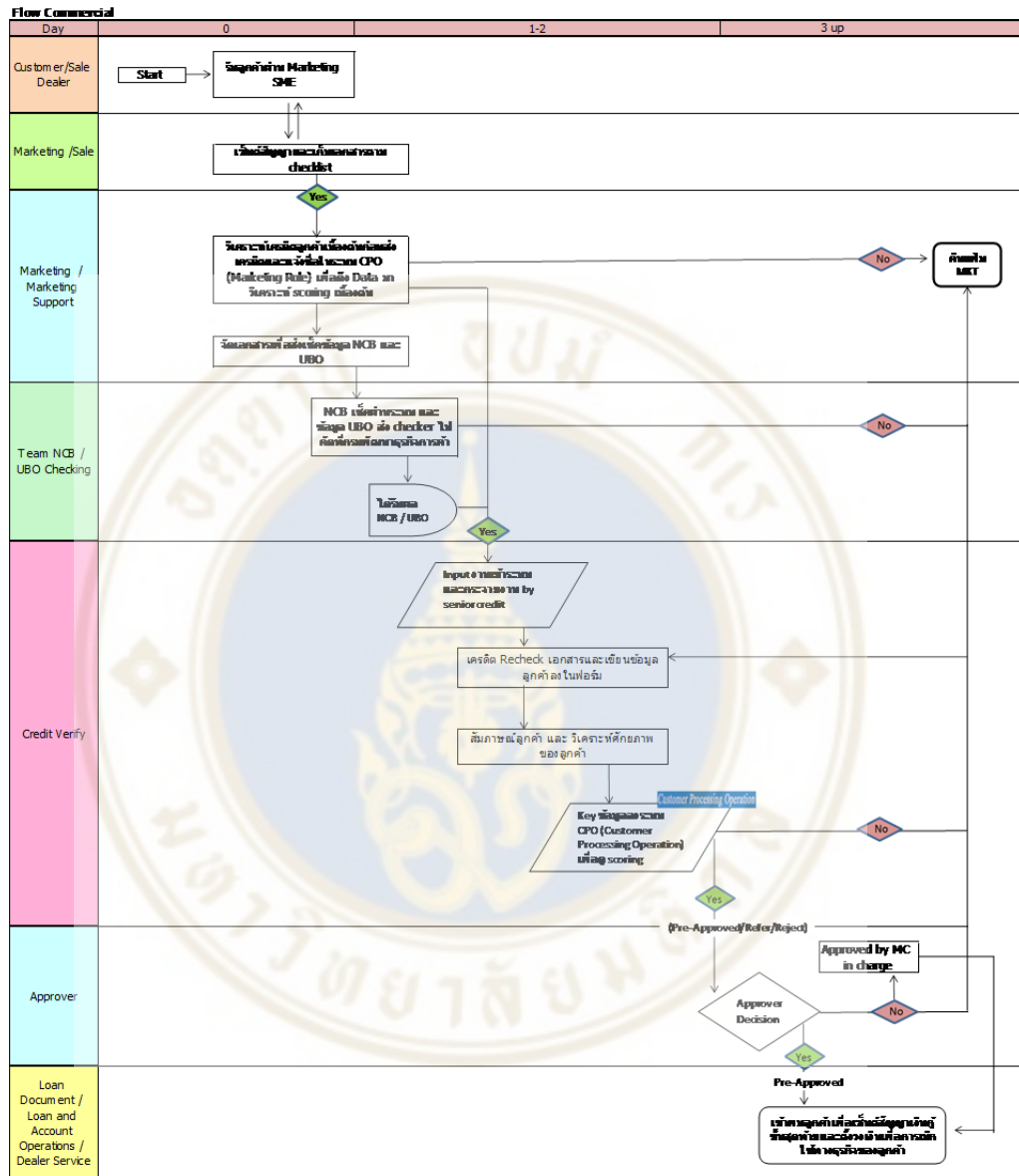
จากภาพที่ 3.7 เป็นการอธิบายความสัมพันธ์ของกระบวนการทำงาน (Process Performance) โดยหากกระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพมากพอก็จะช่วยให้ขั้นตอนการพิจารณาสินเชื่อของเครดิตมีคุณภาพ (credit quality analyst) มากขึ้นในทางกลับกันกระบวนการพิจารณาที่ไร้ประสิทธิภาพย่อมส่งผลต่อคุณภาพการพิจารณาสินเชื่อด้วย เช่นในกรณีที่งานเยอะมากทำให้ต้องรีบส่งผลออกจึงอาจเกิดเป็นข้อผิดพลาดระหว่างขั้นตอนการพิจารณาได้ท้ายที่สุดส่งผลต่อคุณภาพสินเชื่อที่อนุมัติไป ก่อเกิดเป็นหนี้ที่อาจไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ทำให้จะมีงานอีกอย่าง que เข้ามาสะสมในกระบวนการคือเคสที่ต้องปรับปรุงโครงสร้างหนี้ (Restructure Loan) ส่งผลสะท้อนกลับมาให้ปริมาณงานในระบบย่อมเพิ่มมากขึ้น

3.3 แผนผังแสดงการทำงาน (Process Flow Diagram)

3.3.1 กระบวนการทำงานของสินเชื่อเพื่อการพาณิชย์

เนื่องจากแผนกสินเชื่อรายย่อย มีผลิตภัณฑ์หลักคือ สินเชื่อเพื่อการพาณิชย์ โดยมีกระบวนการทำงานตั้งแต่ฝ่ายเจ้าหน้าที่การตลาดนำเคสเข้ามาจนจบสามารถแจ้งผลให้ลูกค้าทราบอยู่

ที่ประมาณ 3 วันทำการ หากนับเฉพาะในส่วนงานของเจ้าหน้าที่สินเชื่อภายหลังการได้รับเคส จะใช้เวลาในการพิจารณาภายใน 1-2 วันทำการต่อ 1 เคส ดังภาพ 3.8 ดังนี้



ภาพที่ 3.8 แผนภาพแสดงการทำงานของสินเชื่อเพื่อการพาณิชย์

ในส่วนของการพิจารณาเครดิตในสินเชื่อเพื่อการพาณิชย์นั้นเป็นผลิตภัณฑ์ที่ทำมานานและมีความเชี่ยวชาญแต่หากลองวิเคราะห์ภาพรวมกระบวนการทำงานดูแล้วพบว่ายังมีบางจุดที่ติดขัดการทำงานช้าช้อนและสามารถปรับขั้นตอนได้เพื่อให้งานเป็นไปอย่างรวดเร็วมากขึ้น โดยกระบวนการทำงานคร่าวๆ หลังจากได้รับเคสมาแล้วมีดังนี้

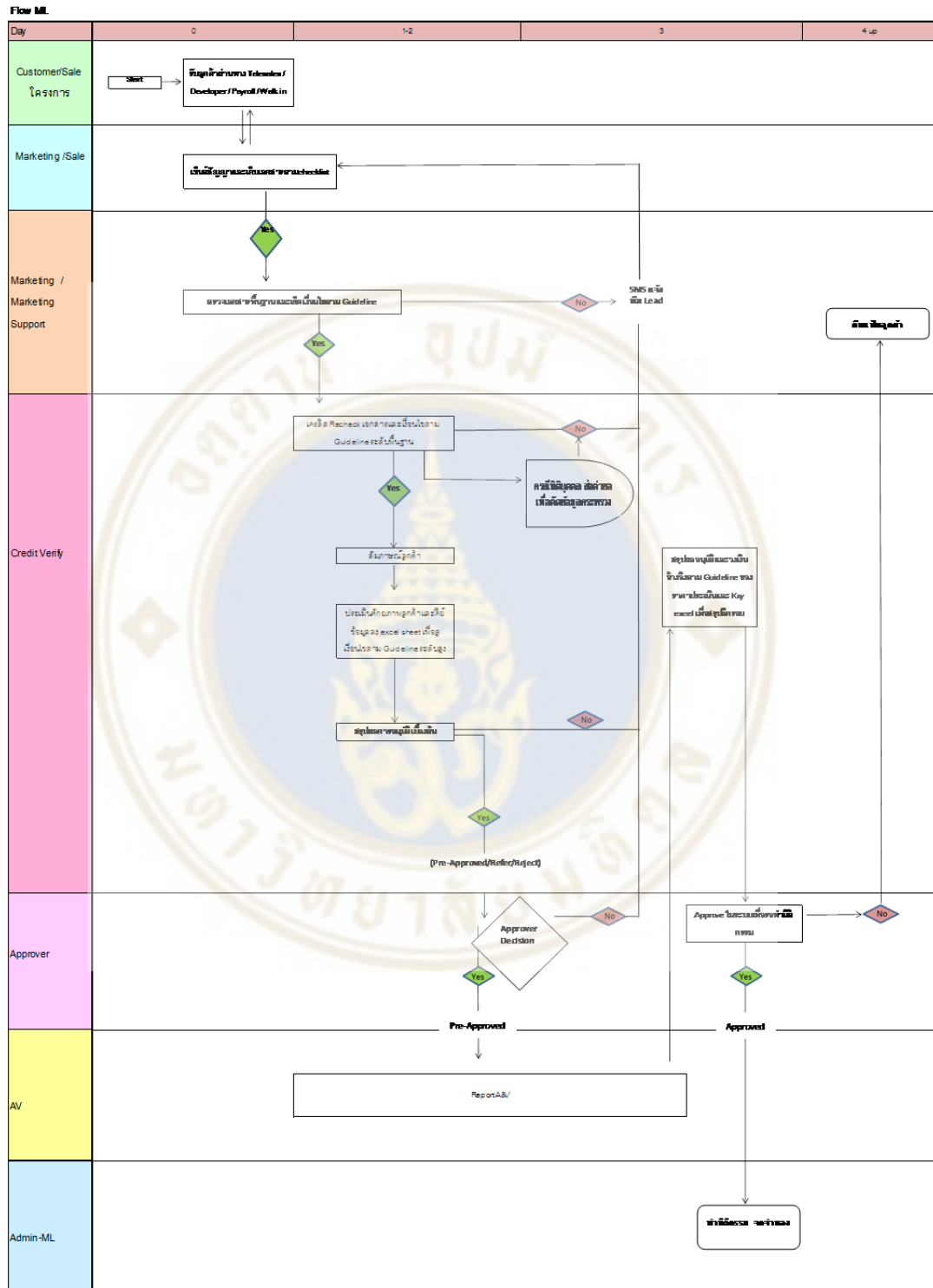
3.3.1.1 Senior Credit เป็นผู้ Input งานเข้าระบบและกระจายเคสให้กับเจ้าหน้าที่วิเคราะห์แต่ละคนตามลำดับคิวงาน โดยเมื่อเครดิตได้รับเคสแล้วขั้นตอนแรกคือการ Recheck เอกสารและเขียนข้อมูลลูกค้าลงในแบบฟอร์ม ซึ่งงานในส่วนนี้จริงๆหากในเคสมีเอกสารสำคัญที่ต้องใช้ในการพิจารณาแล้วเจ้าหน้าที่การตลาดไม่นำมา ก็ต้องทำการถือเคสไว้กับตัวเพื่อรอให้เอกสารครบแล้วจึงสามารถทำงานต่อได้ ทำให้ระยะเวลาในการพิจารณาสินเชื่อสำหรับเคสนั้นๆ อาจจะไม่ล่าช้าออกไป หรือในกรณีที่มีเคสรอเอกสารแล้วเครดิตมีการเข้าคิวเพื่อรับงานใหม่ จะเกิดกรณีที่งานใหม่ยังไม่เสร็จแต่มีงานเก่าเข้ามาแทรกทำให้บางคนจัดลำดับงานไม่ถูกเพราะเกิดการแทรกคิวงานจนบางครั้งการทำเคสไม่ต่อเนื่องและจะมีเคสใดเคสหนึ่งที่ล่าช้ากว่าปกติ นอกจากนี้กรณีที่ถูกค้ำเป็นนิติบุคคลเครดิตต้องรอเอกสารทั้งข้อมูลเครดิตบูโรและต้องเป็นคนทำ Request form เพื่อข้อมูลพวกหนังสือรับรอง/รายชื่อผู้ถือหุ้นเพื่อตรวจสอบเช็คข้อมูลตามกฎหมายของธนาคารแห่งประเทศไทย ซึ่งเอกสารส่วนนี้จะล่าช้ากว่าเคสเสมอ

3.3.1.2 หลังจากเขียนข้อมูลเสร็จต้องทำการสัมภาษณ์ลูกค้าเพื่อนำข้อมูลมาสรุปและทำการพยากรณ์รายได้ของลูกค้ารวมถึงข้อดีข้อเสีย จุดแข็งจุดอ่อนของลูกค้า ภาพรวมลักษณะธุรกิจ และภาพรวมของอุตสาหกรรมที่ลูกค้าประกอบธุรกิจอยู่ ที่สำคัญคือศักยภาพของลูกค้าในการชำระหนี้คืนสำหรับการขออนุมัติสินเชื่อครั้งนี้เพื่อให้ผู้อนุมัติได้อ่านลักษณะธุรกิจและใจความสำคัญอื่นๆ

3.3.1.3 หลังจากสรุปข้อมูลแล้วต้องนำข้อมูลเหล่านั้นมาคีย์สรุปลงระบบ CPO อีกครั้งเพื่อคำนวณ Scoring และเก็บไว้เป็นฐานข้อมูล ซึ่งในขั้นตอนส่วนนี้ค่อนข้างเหมือนเป็นการทำงานซ้ำเก่า เพราะเหมือนต้องจัดทำข้อมูล 2 รอบ รอบแรกคือการเขียนสรุปรอบ 2 คือการนำมากีย์เข้าระบบอีกครั้งและระบบ CPO ยังไม่สามารถรองรับ Guideline ของทางเครดิตได้ครบทุก Criteria บางครั้งเป็นเคสที่สามารถอนุมัติได้แต่ Scoring not passed ก็ต้องทำการ inform แจ้งทั้งผู้อนุมัติและส่วนงานอื่นที่ต้องประสานงานต่อหลังจากกระบวนการเครดิตเช่น แผนก Operation Credit (จะทำการตั้งวงเงินสินเชื่อ) และ แผนก Dealer Service (ทำการจัดทำเช็คส่งจ่ายให้ให้แก่ Dealer ที่ขายรถ)

จากการสรุป Flow ของงานจะเห็นกระบวนการทำงานค่อนข้างไม่มีระบบที่ชัดเจน บางอย่างที่เป็นเรื่องสำคัญต่อการพิจารณาเคส เช่น เอกสารไม่ครบทำให้กระบวนการทำงานติดขัดหรือการทำ Request Form ในการขอเอกสารจริงซึ่งสามารถให้ทางทีมการตลาดส่งข้อมูลพร้อมกับส่งข้อมูลมาพร้อมเคสที่จะให้พิจารณาพร้อมกันเพื่อย่นระยะเวลาการทำงานให้กระชับขึ้นได้

3.3.2 กระบวนการทำงานของสินเชื่อบ้าน



ภาพที่ 3.9 แผนภาพแสดงการทำงานของสินเชื่อบ้าน

หากดูในส่วนของกระบวนการทำงานของสินเชื่อบ้านถึงแม้จะเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่แต่ก็อ้างอิงกระบวนการหลักๆ มาจากสินเชื่อเพื่อการพาณิชย์ โดยกระบวนการของทางเครดิตที่สำคัญมีดังนี้

3.3.2.1 หลังจากได้รับเคสแล้วก็ต้องทำการ Recheck เอกสารรวมถึงดูเงื่อนไขในขั้นต้นว่าถูกต้องตรงตาม Guideline หรือไม่

3.3.2.2 บันทึกข้อมูลส่วนตัว ข้อมูลการทำงานลงใน Excel Sheet แล้วสัมภาษณ์ลูกค้าเป็นขั้นตอนต่อไป

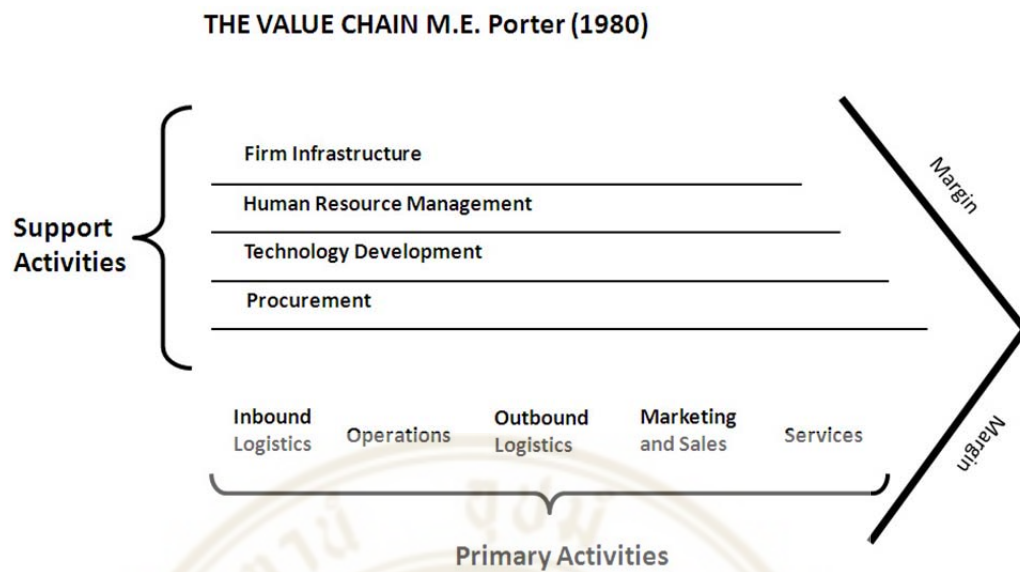
3.3.2.3 ทำการสรุปข้อมูลหลังการสัมภาษณ์และประเมินศักยภาพลูกค้าทั้งทางด้านเงื่อนไขการกู้ยืมเงินทางด้านอาชีพและลักษณะธุรกิจ และศักยภาพในการรับผิดชอบภาระหนี้แล้วนำข้อมูลทั้งหมดไปกรอกใน Excel Sheet เพื่อดู Guideline ในขั้นตอนสุดท้าย

3.3.2.4 ในขณะที่ทำการพิจารณาเคสจบไปแล้วนั้น ก่อนที่จะทำนิติกรรมจะมี Report ราคาประเมินหลักทรัพย์ที่ทำการอนุมัติไปซึ่งทางเครดิตต้องหยิบเคสนี้ขึ้นมาตรวจ Guideline ใหม่ เพราะการอนุมัติวงเงินกู้ยืมต้องอ้างอิงฐานราคาประเมินเป็นหลักเพื่อทำการ Recheck Guideline อีกรอบแต่หากเงื่อนไขไม่ตรงต้องมีการปรับวงเงินอนุมัติ ก็ต้องทำการสัมภาษณ์ลูกค้าเพื่อตกลงวงเงินใหม่อีกรอบ

โดยสรุปจะเห็นได้ว่ากระบวนการในการพิจารณาเคสนั้นไม่สามารถที่จะทำงานได้อย่างสิ้นไหล แต่ยังคงมีการนำเคสกลับมาตรวจสอบใหม่เพื่อเงื่อนไขที่เป็นไปตาม Guideline และงานบางส่วนยังติดขัด แต่ละเคสที่ทำไปไม่สามารถจบได้เพียงรอบเดียวจะต้องมีกระบวนการซ้ำซ้อนในการพิจารณาเคสนั้นใหม่เสมอ อีกทั้ง Excel Sheet ที่ใช้เพื่อคุม Guideline และเงื่อนไขการกู้ยืมรวมถึงการคีย์ข้อมูลต่างๆ ค่อนข้างใช้งานยากและเสียเวลาเนื่องจาก ไม่สามารถคัดกรองข้อมูลที่ต้องการบางอย่างได้เช่น หมวดอาชีพที่ ไม่สามารถคัดกรองหมวดอาชีพเหมือนระบบ CPO ได้ทำให้การคีย์ข้อมูลแต่ละครั้งค่อนข้างใช้เวลาพอสมควร

3.4 ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)

Value Chain โดยเนื้อหาสาระกล่าวถึง แนวคิดที่ช่วยในการทำความเข้าใจถึงบทบาทของแต่ละหน่วยงานปฏิบัติการว่าจะมีส่วนช่วยเหลือให้องค์กรธุรกิจก่อเกิดคุณค่าให้แก่ลูกค้าอย่างไร โดยคุณค่าที่บริษัทสร้างขึ้นสามารถวัดได้โดยการพิจารณาว่าผู้บริโภคยินยอมที่จะจ่ายเงินเพื่อซื้อสินค้าหรือบริการของบริษัทมากน้อยเพียงใด



ภาพที่ 3.10 ตัวอย่าง Value Chain

แนวคิดนี้แบ่งกิจกรรมภายในองค์กร เป็น 2 กิจกรรม คือ กิจกรรมหลัก (Primary Activities) และกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) โดยกิจกรรมทุกประเภทมีส่วนในการช่วยเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าหรือบริการของบริษัทกิจกรรมหลัก 5 กิจกรรมเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการผลิตหรือสร้างสรรค์สินค้าหรือบริการ การตลาดและการขนส่งสินค้าหรือบริการไปยังผู้บริโภคประกอบด้วย

Inbound Logistics กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการได้รับ การขนส่ง การจัดเก็บและการแจกจ่าย วัสดุ

Operations กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนหรือแปรรูปวัสดุเป็นสินค้าเป็นขั้นตอนการผลิต

Outbound Logistics กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บ รวบรวม จัดจำหน่ายสินค้าและบริการไปยังลูกค้า

Marketing and Sales กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการชักจูงให้ลูกค้าซื้อสินค้าและบริการ

Customer Services กิจกรรมที่ครอบคลุมถึงการให้บริการเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้านวมถึงการบริการหลังการขาย

ส่วนกิจกรรมสนับสนุน เป็นกิจกรรมที่ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้กิจกรรมหลักสามารถดำเนินได้ ประกอบด้วย

Procurement กิจกรรมในการจัดซื้อ-จัดหา input เพื่อมาใช้ในกิจกรรมหลัก **Technology Development** กิจกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาเทคโนโลยีที่ช่วยในการเพิ่มคุณค่าให้สินค้าและบริการหรือกระบวนการผลิต

Human Resource Management กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่วิเคราะห์ความต้องการ สรรหา และคัดเลือก ประเมินผล พัฒนา ฝึกอบรม ระบบเงินเดือนค่าจ้าง และแรงงาน

Firm Infrastructure โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร ได้แก่ ระบบบัญชี ระบบการเงิน การบริหารจัดการขององค์กร

ซึ่งกิจกรรมหลักข้างต้นจะทำงานประสานงานกันได้ดีจนก่อให้เกิดคุณค่าได้นั้น จะต้องอาศัยกิจกรรมสนับสนุนทั้ง 4 กิจกรรม และนอกจากกิจกรรมสนับสนุนจะทำหน้าที่สนับสนุนกิจกรรมหลักแล้ว กิจกรรมสนับสนุนยังจะต้องทำหน้าที่สนับสนุนซึ่งกันและกันอีกด้วย และจะเห็นได้ว่า ระบบสารสนเทศจะเป็นองค์ประกอบหนึ่งในห่วงโซ่คุณค่าในส่วนของพัฒนาเทคโนโลยีที่จะนำมาใช้ในการวางแผน การดำเนินงาน การตัดสินใจ และการควบคุม โดยจะต้องทำหน้าที่สนับสนุนเชื่อมต่อกิจกรรมในทุกๆ องค์ประกอบของห่วงโซ่คุณค่า เป็นการสร้างความได้เปรียบในเชิงแข่งขันของธุรกิจหรือองค์กรเป็นอย่างดี

ส่วนกิจกรรมสนับสนุนเป็นกิจกรรมที่ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้กิจกรรมหลักสามารถดำเนินไปได้ ประกอบด้วย

Procurement กิจกรรมในการจัดซื้อ-จัดหา input เพื่อมาใช้ในกิจกรรมหลัก การเจรจาต่อรองกับ Supplier

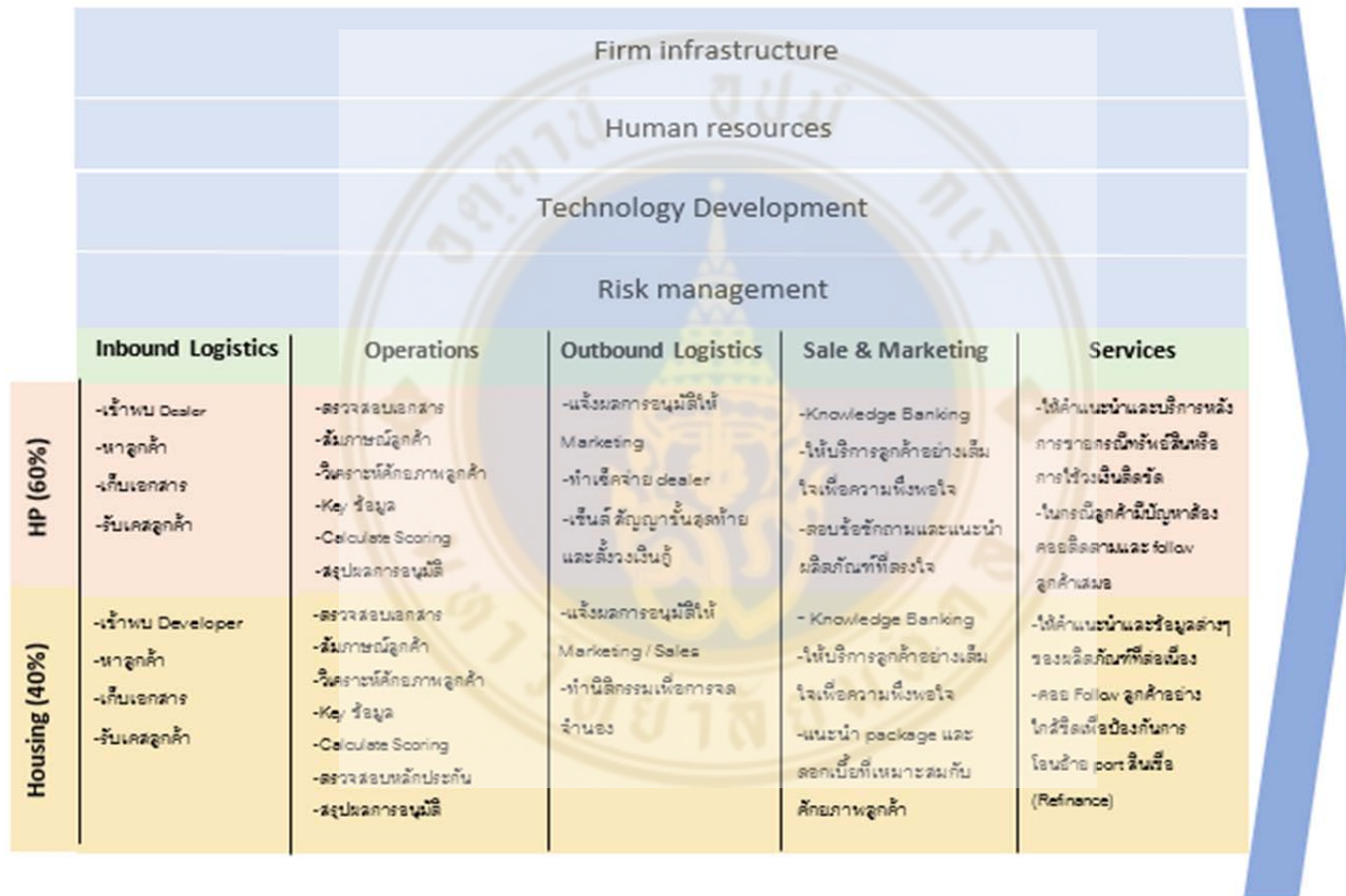
Technology Development กิจกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาเทคโนโลยีที่ช่วยในการเพิ่มคุณค่าให้สินค้าและบริการหรือกระบวนการผลิต

Human Resource Management กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่วิเคราะห์ความต้องการ สรรหาและคัดเลือก ประเมินผล พัฒนา ฝึกอบรม ระบบเงินเดือนค่าจ้าง และแรงงานสัมพันธ์

Firm Infrastructure โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร ได้แก่ ระบบบัญชี ระบบการเงิน การบริหารจัดการขององค์กร

กิจกรรมหลักข้างต้นจะทำงานประสานงานกันได้ดีจนก่อให้เกิดคุณค่าได้นั้นจะต้องอาศัยกิจกรรมสนับสนุนทั้ง 4 กิจกรรม ซึ่งได้แก่ โครงสร้างองค์กร (Firm Infrastructure) ได้แก่ ระบบบัญชี ระบบการเงิน การบริหารจัดการ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) การพัฒนาเทคโนโลยี (Technology Development) และการจัดหา (Procurement) นอกจากกิจกรรมสนับสนุนจะทำหน้าที่สนับสนุนกิจกรรมหลักแล้ว กิจกรรมสนับสนุนยังจะต้องทำหน้าที่สนับสนุนซึ่งกันและกันอีก

Value Chain ของกระบวนการแผนกสินเชื่อรายย่อย



ภาพที่ 3.11 แสดง Value Chain ของกิจกรรมในแผนกสินเชื่อรายย่อย

จากภาพ 3.11 Value Chain เป็นตัวสะท้อนแนวคิดที่ช่วยในการทำความเข้าใจถึงบทบาทของแต่ละหน่วยงานปฏิบัติการว่าจะมีส่วนช่วยเหลือให้องค์กรธุรกิจก่อกำเนิดคุณค่าให้แก่ลูกค้าอย่างไร ในกรณีนี้ Value Chain จะแสดงให้เห็นถึงกิจกรรมต่างๆ ภายในกระบวนการของการวิเคราะห์สินเชื่อของแผนก SME Credit ซึ่งเดิมทีจะมีกิจกรรมเฉพาะ HP Product (Hire Purchase Product) หรือ Commercial Loan แต่หลังจากการซื้อกลุ่มลูกค้าธุรกิจรายย่อยของธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด (ไทย) ทำให้ฐานลูกค้าใน Housing Product เข้ามากระทบกับทางแผนก ดังนั้นกิจกรรมหรือกระบวนการต่างๆ จึงเพิ่มขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งจากเป้าที่ทางแผนก Marketing (Housing) วางไว้ 1,000 ลบ./เดือน เฉลี่ยมูลค่าบ้านหลังละ 4 ลบ. คิดเป็นจำนวนเคสประมาณ 250 เคส/เดือน หรือประมาณ 40% จากจำนวนเคสของ HP เดิม ทำให้ทางแผนกมีความเสี่ยงที่จะเกิด workload สืบเนื่องจากปริมาณงานที่มากขึ้น ทำให้กระบวนการทำงานในทุกขั้นตอนนี้ต้องเพิ่มตาม ตั้งแต่กระบวนการของการรับเคส (Inbound) การพิจารณาสินเชื่อและภัยข้อมูลลงระบบต่างๆ (Operation) และอาจส่งผลกระทบต่อผลการอนุมัติเคสที่จะออกไปแก่ลูกค้าล่าช้ากว่าเดิม (Outbound) ซึ่งนอกจากความล่าช้าที่เกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้าแล้ว ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นตามมาก็คือ ไม่สามารถทำการแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดได้

3.5 Key Performance Indicators (KPI)

KPI คือเป้าหมายที่ได้รับการกำหนดมาจากองค์กร เป็นเป้าหมายที่ใช้ในการวัดผลการดำเนินงานระหว่างทางที่จะไปให้ถึงเป้าหมายหลัก กล่าวคือเมื่อองค์กรกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายหลักออกมาแล้ว สิ่งที่ต้องทำต่อไปคือการหาแนวทางในการวัดผลการดำเนินงานระหว่างทางก่อนที่จะไปถึงเป้าหมายที่วางไว้ โดยใช้ KPI เป็นแนวทางในการวัดผลต่างๆ เหล่านี้

จากเป้าหมายหลักขององค์กรที่ถูกตัดแบ่งออกมาเป็น KPI ของแต่ละฝ่ายหรือหน่วยงานแล้ว ฝ่ายและหน่วยงานเหล่านั้นก็ต้องตัดแบ่ง KPI อีกครั้งเพื่อให้กลายมาเป็น KPI ของพนักงานแต่ละคน และเมื่อรวมผลสำเร็จของการทำตาม KPI ของพนักงานในฝ่ายหรือหน่วยงานทุกคนเข้าด้วยกัน KPI ของฝ่ายหรือหน่วยงานต้องประสบความสำเร็จด้วย และเมื่อรวมความสำเร็จของ KPI ของแต่ละฝ่ายหรือหน่วยงานเข้าด้วยกัน ก็ต้องเท่ากับเป้าหมายขององค์กรที่ประสบความสำเร็จอีกเช่นกัน ดังนั้นการกำหนด KPI และสื่อสารไปยังพนักงานจึงถือเป็นสิ่งสำคัญในการช่วยสร้างความสำเร็จขององค์กร

ดังนั้นการที่แผนกสินเชื่อรายย่อยต้องการปรับระบบการทำงานเพื่อรองรับฐานลูกค้าใหม่จากการซื้อกลุ่มธุรกิจรายย่อยจาก ธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด (ไทย) และยังมีสายผลิตภัณฑ์ใหม่อีกด้วย ดังนั้นทางแผนกจึงมีความจำเป็นต้องวางกรอบการทำงานและกำหนดตัวประเมินผลงานของพนักงานใหม่เพื่อให้ทีมร่วมกันทำงานเพื่อความสำเร็จขององค์กร โดยทางแผนกได้มีการทบทวน

KPI เดิมและแผนงานใหม่ที่ต้องรองรับเข้าไปเพิ่มเพื่อให้แผนกมีแนวทางการทำงานในทิศทางเดียวกัน
 ดังตาราง 3.1

ตารางที่ 3.1 แสดงตัวชี้วัดการประเมินผลการทำงานของแผนกสินเชื่อรายย่อย

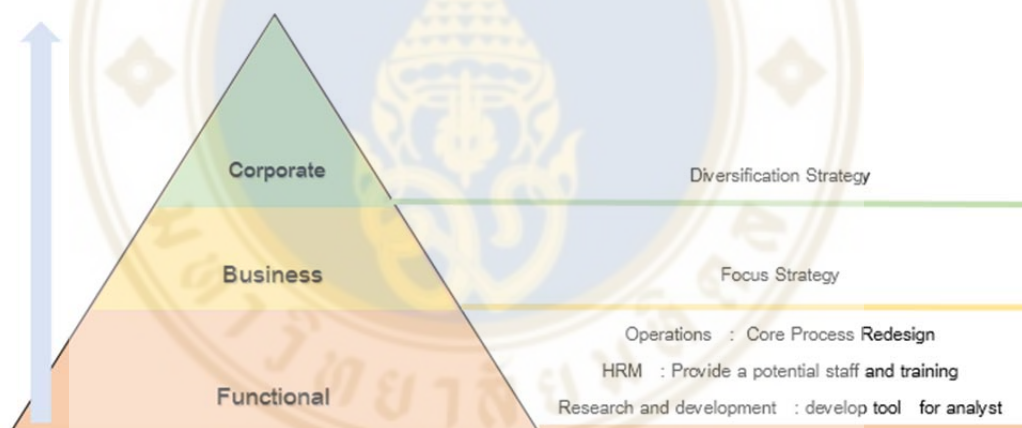
Activities	Goal (2560)	Points				
		1	2	3	4	5
ด้านการปฏิบัติงาน						
1.สามารถพิจารณาสินเชื่อได้ตรงตามเป้าของแผนกในเรื่องของปริมาณเคส	HP 20 case/month and Housing 15 case/month					
2.สามารถพิจารณาสินเชื่อโดยเวลาในการพิจารณาต่อเคสเป็นไปตามเป้าหมาย	HP not over 6 Hours/case and Housing not over 4 Hours/case					
3.สามารถทำงานได้อย่างถูกต้อง ไม่มีข้อผิดพลาด ดังนี้						
- Error ในด้านการตรวจสอบข้อมูล Blacklist ของผู้กู้และผู้ค้ำประกัน	ร้ายแรงมาก คิดเป็น 30%					
- Error ในด้านการตรวจสอบข้อมูล Blacklist ของผู้ที่เกี่ยวข้องในเคสเช่นบริษัทในเครือ บุคคลที่ติดต่อแทน หรือบุคคลในครอบครัวที่มีรายได้แหล่งเดียวกัน	ร้ายแรงปานกลาง คิดเป็น 20%					
- Error ในด้านการแจกแจงข้อมูลเอกสารพิสูจน์รายได้	ร้ายแรงน้อยคิดเป็น 10%					
- Error ในด้านการจัดทำ KYC (Know Your Customer) ผิดเกรดส่งผลต่อการส่งผู้สมัครมาอนุมัติ Level	ร้ายแรงปานกลาง คิดเป็น 20%					
- Error ในด้านการ Key ข้อมูลลงระบบผิดส่งผลต่อ Credit Scoring	ร้ายแรงปานกลาง คิดเป็น 20%					
ด้านการอยู่ร่วมกับผู้อื่น						
1.มีการช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีมในกรณีเร่งด่วน	อยู่ในดุลยพินิจของหัวหน้างาน ส่วนใหญ่เป็นกรณีที่เพื่อนร่วมทีมขาดงาน หรือมีพนักงานใหม่เข้ามา					
2.สามารถช่วยเหลือ หรือ สอนงานในด้านที่เพื่อนร่วมทีมไม่ถนัดและเราสามารถปฏิบัติได้						
3.มาทำงานอย่างสม่ำเสมอ ไม่ลางานบ่อย หรือมาทำงานสาย	อยู่ในดุลยพินิจของหัวหน้างานและเหตุผลที่เหมาะสม					
ด้านผลจากการปล่อยสินเชื่อ						
1.ภายใน 6 เดือนแรกของการชำระสินเชื่อของลูกค้าที่เราพิจารณาอยู่ในเกณฑ์ปกติไม่พบ PD (Probability of default) หรือ Overdue และ 2 งวด	ร้ายแรงมาก คิดเป็นสัดส่วน 70% ในด้านนี้					
2.ไม่มีการ complain จากลูกค้าภายหลังในเรื่องของการสัมภาษณ์ว่าใช้คำพูดหรือคำถามที่ไม่เหมาะสม	ร้ายแรงปานกลาง คิดเป็นสัดส่วน 30% ในด้านนี้					

จากตารางจะเห็นได้ว่าการคิด KPI ของแผนกจะใช้หลักตามกิจกรรม ส่วนเป้าหมายจะถูกทบทวนใหม่ในทุกปี เพื่อปรับตัวตามสภาพการแข่งขันในตลาด และเศรษฐกิจของประเทศและหากเกิดการเปลี่ยนแปลงดังกรณีการซื้อกลุ่มลูกค้ามาเพิ่มนี้ KPI ตัวนี้จะสามารถยืดหยุ่นและปรับตัวได้ง่ายตามการเปลี่ยนแปลง

บทที่ 4

กลยุทธ์และแนวทางการแก้ไขปัญหา

การที่จะแก้ไขหรือพัฒนาองค์กรต่อไปได้นั้นต้องอาศัยกลยุทธ์เป็นตัวนำพาเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ได้อย่างทันท่วงทีอีกทั้ง “กลยุทธ์” นั้นเป็นหนึ่งในสิ่งที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้ธุรกิจอยู่รอดและเติบโตได้ในระยะยาว โดยกลยุทธ์สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ คือ Corporate Strategy (กลยุทธ์ระดับองค์กร), Business Strategy (กลยุทธ์ระดับธุรกิจ) และ Functional Strategy (กลยุทธ์ระดับสายงาน) ซึ่งเราต้องวิเคราะห์ปัญหาขององค์กรให้ชัดเจนก่อนว่าปัญหาที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับใด แล้วจึงจัดหากลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุดในการแก้ปัญหา ทั้งนี้กลยุทธ์ในทุกระดับควรสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันเพื่อประยุกต์ใช้ให้องค์กรมุ่งสู่เป้าหมายที่ได้ตั้งไว้



ภาพที่ 4.1 Hierarchy of Strategy

4.1 Corporate Strategy

“Corporate Strategy” หรือ “กลยุทธ์ระดับองค์กร” นั้น เป็นการมองแบบดึงตัวออกมาจากการดำเนินงานธุรกิจในแต่ละวัน แล้วพยายามมองตัวบริษัทในภาพรวม โดยหันมามองเรื่องการวิเคราะห์อุตสาหกรรม ภาพรวมคู่แข่ง และผลการดำเนินงานมากขึ้น เพื่อที่จะกำหนดแนวทางการดำเนินงานให้ชัด

กลยุทธ์ระดับ Corporate Strategy นี้ หากทำความเข้าใจตามหลักการการวางแผนกลยุทธ์แล้วจะไม่ใช้กลยุทธ์ที่เรามักจะนึกถึงนัก เนื่องจากเป็นภาพที่ดูเหมือนจะเป็นอะไรที่กว้างมาก เนื่องจากเป็นกลยุทธ์ที่พูดถึง “แนวทางการดำเนินงาน” โดย มักจะแบ่งออกเป็นสามแนวทางคือ Growth Strategies, Stability Strategies และ Retrenchment Strategies

4.1.1 Growth Strategies

กลยุทธ์แบบ Growth นั้นก็คือ “กลยุทธ์การเติบโต” เป็นการเลือกดำเนินธุรกิจไปในแนวทางของการทำให้ธุรกิจเติบโต ขยายตัว หรือพุดง่ายๆ ก็คือ เพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดหรือเพิ่มผลประกอบการ ซึ่งครอบคลุมถึงการหาตลาดใหม่ หรือกลุ่มเป้าหมายใหม่ๆ ไปด้วย กลยุทธ์เหล่านี้มักจะใช้ผสมปนเปกันไป อาจจะใช้ทุกกลยุทธ์ หรือใช้เป็นบางตัวแล้วแต่ความเหมาะสม กับสถานการณ์ประกอบด้วย

4.1.1.1 Market Penetration คือ การเจาะตลาด ใช้เรียกกลยุทธ์ ที่ใช้กับสินค้าเดิม ในตลาดเดิมมักจะใช้วิธีการทำการตลาดเน้นกลุ่มที่ตั้งเป้าไว้ เพื่อให้กิจการสามารถมีลูกค้าใหม่เพิ่ม จากตลาดเดิม หรือให้ลูกค้าหันมาสนใจเรามากขึ้น เช่นการแจกสินค้าตัวอย่าง หรือ โปรโมชัน -ลด -แจก -แถม เพื่อให้คนมีโอกาสเข้ามาสัมผัส สินค้าของตน ในการจัดโปรโมชันควรจะตั้งเป้าว่าโปรโมชันนั้นๆ จะก่อให้เกิดประโยชน์ด้านใดบ้าง, มีค่าใช้จ่ายเท่าไร, จุดคุ้มทุนอยู่ที่ไหน และต้องทำยอดได้จากโปรโมชันนี้เท่าไร จึงจะคุ้มค่า เพื่อเป็นเป้าการตลาด

4.1.1.2 Market Development Strategy คือ กลยุทธ์ การพัฒนาตลาด ใช้เรียกกลยุทธ์ ที่ใช้กับ สินค้าเดิม ในตลาดใหม่ๆ เมื่อสินค้าขายไประยะหนึ่ง ก็มักจะเริ่มอยู่ตัวในตลาดเดิมแล้ว การจะเพิ่มยอดขายจำเป็นต้องขยายตัวไปตลาดใหม่ๆ ที่สินค้าของตนมีศักยภาพที่สามารถไปจำหน่ายได้ หรือบางครั้งธุรกิจอาจจะใช้วิธีการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายเพิ่มเติมจากเดิมจากที่มีอยู่ ทั้งนี้หากมีการขยายตัวแล้วข้อที่ต้องคำนึงคือ การจัดการระบบ และเงินทุนในการดำเนินงานที่ต้องพอเพียง หรือหากทำธุรกิจส่งออก ก็ต้องศึกษากฎระเบียบต่างๆ รวมถึงอารภายีด้วย, และที่สำคัญตลาดที่เราไปนั้นมีการแข่งขัน หรือส่วนแบ่งการตลาดใหญ่เพียงพอหรือไม่

4.1.1.3 Product Development Strategy คือ กลยุทธ์ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ ใช้เรียกกลยุทธ์ ที่ใช้กับ สินค้าใหม่ ในตลาดเดิมส่วนมากมักเข้าใจว่ากลยุทธ์นี้ ใช้กับภาวะที่ผู้บริโภคเริ่มอิ่มตัว สินค้าเดิมเริ่มมีการบริโภคลดลงแม้ว่าจะกระตุ้นด้วยโปรโมชันแล้วก็ตาม แต่ DD เห็นว่ากลยุทธ์นี้ควรจะมีการวางแผนไว้รองรับตั้งแต่ช่วงเดิมโต เนื่องจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์ต้องตอบสนองความต้องการของลูกค้า ดังนั้นควรมีการเก็บข้อมูล, สังเกต, และศึกษา วิจัย และนำมาพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ตรงความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป และออกสินค้าในช่วงเวลาที่กิจการต้องการกระตุ้น

ยอดขายด้วยสินค้าตัวใหม่นั้น ในการดำเนินการพัฒนาผลิตภัณฑ์ มีข้อควรระวังคือ พึ่งระวัง และฝ้าคลุมสินค้าทดแทน หรือเทคโนโลยีทดแทนสินค้าของตนเองด้วย เพราะผลิตภัณฑ์ที่พัฒนาขึ้นจะไร้ประโยชน์และสูญเสียต้นทุนพัฒนา

4.1.1.4 Diversification Strategy คือ กลยุทธ์ กระจายธุรกิจ –แยกไลน์ขายสินค้า ใช้เรียกกลยุทธ์ ที่ใช้กับ สินค้าที่มีการผลิตขึ้นมาใหม่ ในตลาดใหม่ หรือ ตลาดที่มีความเกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิมเป็นการกระจายไปสู่ธุรกิจอื่นๆ ที่มองว่าเป็น โอกาสที่ดี มีความเสี่ยงสูงเหมือนสินค้าใหม่ทั่วไป หลายรายจึงมักออก sub brand หรือ แบนด์ย่อยที่แยกออกจากแบนด์เดิม ที่เป็นหลักอันทรงพลัง ทำสินค้าแบนด์สินค้าย่อยได้รับความยอมรับได้ในเวลาอันรวดเร็ว นอกจากนี้ กลยุทธ์ ที่ใช้กับสินค้าใหม่ ในตลาดใหม่ อีกหนึ่งกลยุทธ์ คือ

Integrative Growth คือ การขยายตัวแบบรวมตัว กิจกรรมจะขยายตัวโดยการรวมตัวเข้ากับธุรกิจที่อยู่ในสายธุรกิจเดียวกัน โดยอาจจะรวมตัวเข้ากับธุรกิจ ระดับเดียวกันเช่นคู่แข่ง หรือรวมตัวเข้ากับธุรกิจ ที่เป็น supplier หรือผู้จัดส่งปัจจัยการผลิตของตน หรือเป็นผู้ผลิตเสียเอง หรืออีกวิธีหนึ่ง คือ การรวมตัวเข้ากับธุรกิจที่เป็นผู้จำหน่ายของตน หรือเป็นผู้จำหน่ายเอง ทั้งนี้จะต้องดูว่าการรวมกับธุรกิจแบบใดจะทำให้ได้ประโยชน์ที่สุดนั่นเอง

4.1.2 Stability Strategies

Stability Strategy นั้น แปลเป็นไทยคือ “กลยุทธ์การคงตัว” ซึ่งเป็นแนวทางการดำเนินธุรกิจในตลาดที่มองว่าเป็นตลาดที่ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลงแล้ว หรือทรัพยากรของบริษัทนั้นคงตัว โดยไม่สามารถนำไปใช้ในทางอื่นได้ อาจเป็นการดำเนินธุรกิจในตลาดที่อิ่มตัวแล้ว ลงทุนเพิ่มเติมไปก็อาจได้ผลตอบแทนน้อย และ โครงสร้างการบริหารก็ไม่ได้มีความจำเป็นต้องเปลี่ยน

4.1.3 Retrenchment Strategies

Retrenchment นั้น แปลว่าการหดตัว ซึ่งหากจะถามว่าใครเขาจะใช้กลยุทธ์การหดตัวกัน คำตอบก็คือบริษัทที่เริ่มมองเห็นทิศทางของตลาดที่หดตัวลง โดยเฉพาะเมื่อถูกเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมใหม่ๆ มาทดแทนสินค้าหรือธุรกิจของตนเอง ซึ่งอาจจะต้องทำการตัดหรือลดแผนหรือจำนวนพนักงาน เพื่อปรับเปลี่ยน โครงสร้างองค์กร หรือพิจารณาว่าควรดำเนินงานต่อไปได้หรือไม่ในเวลาต่อไป

4.2 Business Strategy

“Business Strategy” หรือ “กลยุทธ์ระดับธุรกิจ” นั้นจะเป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในการบรรลุแผนทิศทางตามแนวทางจากกลยุทธ์ระดับองค์กร โดยมองเห็นเรื่องของ “ตลาด” และ “ผลิตภัณฑ์” (หรือบริการ) เป็นหลัก โดยเป็นในลักษณะของการที่เราจะมองว่าเราจะใช้กลยุทธ์ในการขยายการตลาด (Market Expansion) ขยายส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Penetration) พัฒนาการตลาด (Market Development) พัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) หรือขยายไปสู่ธุรกิจอื่น (Diversification) ทั้งนี้ การจะแข่งขันในตลาดต่าง ๆ นั้น มีกลยุทธ์ระดับ Business Strategy อยู่สามประเภทคือ

4.2.1 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost-Leadership)

เป็นกลยุทธ์ขององค์กรที่มีตลาดเป้าหมายกว้าง โดยการสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงานในขณะเดียวกันก็มุ่งเน้นการเสนอสินค้าและบริการด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่งทำให้องค์กรมีกำไรสูงขึ้นและ สามารถอยู่รอดได้ในสถานการณ์ที่การแข่งขันรุนแรงได้ กลยุทธ์นี้จะเป็นกลยุทธ์ที่หลีกเลี่ยงการดำเนินการ ของธุรกิจที่จะก่อให้เกิดต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้น เช่น การพัฒนาและการวิจัย การส่งเสริมการขายที่สิ้นเปลืองและการโฆษณา ตัวอย่างของกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน เช่น การนำสมุนไพรพื้นบ้านมาใช้แทนยาแผนปัจจุบันที่มีราคาแพง

4.2.2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Differentiation Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่เสนอผลิตภัณฑ์ที่ดีกว่าให้กับผู้รับบริการ โดยการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ ของตนเองให้มีลักษณะที่โดดเด่น แตกต่างจากขององค์กรอื่น สำหรับความแตกต่างในเชิงการแข่งขันมี ประเด็นสำคัญที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึง ได้แก่ ความแตกต่างด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ ด้านการอำนวยความสะดวก คุณภาพและบริการ ด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียงของกิจการ ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี ด้านการผลิต เป็นต้น ความแตกต่างเหล่านี้ แม้ว่าอาจทำให้สินค้าและบริการมีราคาสูงกว่าคู่แข่ง แต่ยังสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้ เนื่องจากลูกค้าเชื่อมั่นในคุณภาพหรือคุณค่าที่ได้รับ ตัวอย่าง ของกลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เช่น การเยี่ยมบ้านโดยทีมสหสาขา การเปิดบริการการแพทย์ทางเลือก เช่น การอบสมุนไพร

4.2.3 กลยุทธ์การมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Focus Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการเจาะตลาดกับลูกค้าเฉพาะหรือผู้รับบริการในบางกลุ่มที่มีความต้องการพิเศษ (Niche market) องค์กรต้อง สามารถออกแบบสินค้าและบริการให้เหมาะสมกับตลาดเป้าหมายที่เลือกเพื่อสร้างความพึงพอใจในตลาดนั้น มากกว่าคู่แข่ง องค์กรที่เลือกใช้กลยุทธ์นี้

ต้องไม่พยายามสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นในหลายตลาด แต่ควรมุ่งเน้นเฉพาะตลาดเดียวเท่านั้น เมื่อองค์กรมีความชำนาญมากขึ้น จึงค่อยขยายการดำเนินงานไปสู่ตลาดอื่นต่อไป โดยทั่วไปกลยุทธ์การมุ่งตอบสนองเฉพาะกลุ่มจะพิจารณา จาก

4.2.3.1 กลุ่มของลูกค้าที่น่าสนใจ

4.2.3.2 ลักษณะตลาดที่ธุรกิจสามารถชิงส่วนแบ่งมาจากคู่แข่ง

4.2.3.3 มีการแบ่งส่วนของตลาดสินค้าอย่างชัดเจน

อย่างไรก็ตามกลยุทธ์นี้ไม่เหมาะกับองค์กรที่มีประสบการณ์ในการดำเนินงานน้อยมีเงินทุนต่ำและ เป็นองค์กรขนาดเล็ก ตัวอย่างกลยุทธ์การมุ่งตอบสนองเฉพาะกลุ่ม เช่น การจัดบริการดูแลผู้สูงอายุการผลิต อุปกรณ์ป้องกันอุบัติเหตุในผู้สูงอายุ เป็นต้น

ดังนั้นการกำหนดกลยุทธ์ระดับ Corporate Strategy นั้น จึงเปรียบได้เหมือนเป็นกลยุทธ์ที่เป็นการกำหนด “แนวทาง” หรือเป็น “Vision” ขององค์กร โดย Business Strategy นั้นเป็นเหมือนการบอกว่า องค์กรจะ “ทำอะไร” หรือเป็น “Mission” ขององค์กรอันแสดงถึงขอบเขตของการดำเนินกิจการ

4.3 Functional Strategy

“Functional Strategy” หรือ “กลยุทธ์ระดับหน้าที่” เป็นการสร้างให้เกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน(Competitive advantage) ซึ่งเป็นสาเหตุให้ธุรกิจประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับคุณค่า(Value) ซึ่งองค์กรสามารถสร้างลูกค้าได้ งานของการสร้างคุณค่าเกิดขึ้นภายในจากหน้าที่ต่าง ๆ ซึ่งอยู่ภายในธุรกิจ หน้าที่เหล่านี้จะต้องเชื่อมโยง จะต้องสอดคล้องกันเป็นโครงสร้างงาน ซึ่งเรียกว่าเครือข่ายในการสร้างคุณค่า (value chain) โครงร่างนี้สมมุติว่าทุกหน้าที่ภายในธุรกิจสามารถที่จะผลิตมูลค่าสำหรับลูกค้า ทุกหน้าที่มีส่วนสร้างคุณค่าสำหรับลูกค้า (Customer value) และข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน(Competitive advantage) โดยคำนึงถึงคุณภาพ (Quality) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และการส่งมอบคุณค่า (Value delivery) ให้กับลูกค้า มีดังนี้

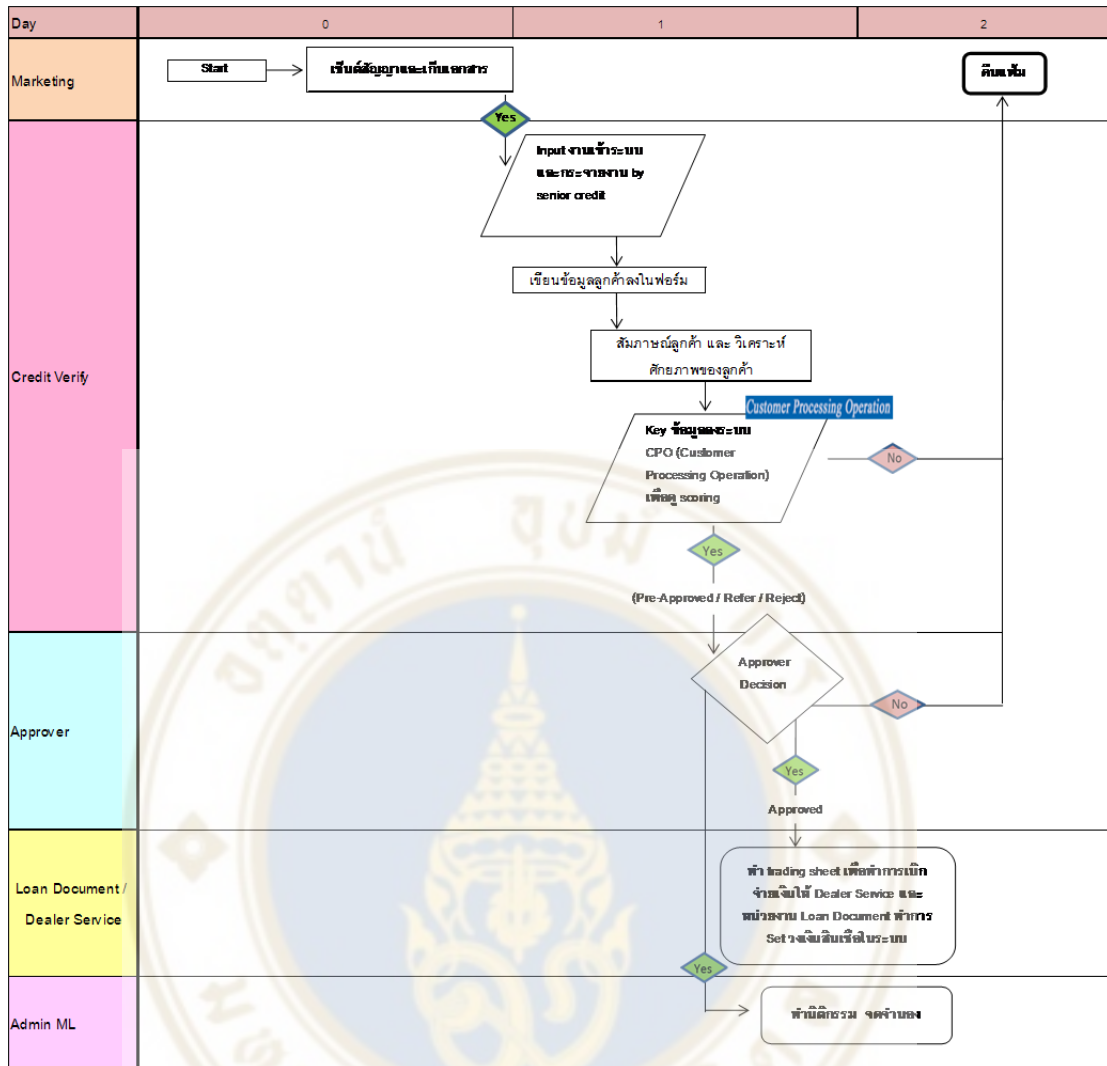
1. การตลาด(marketing) การใช้เครื่องมือการตลาด โดยคำนึงถึงความพึงพอใจของลูกค้า โดยใช้ต้นทุนที่เหมาะสม สามารถเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ได้ทันเวลา

2. การปฏิบัติการ (Operations) หรือ การผลิต (production) มีความสม่ำเสมอในการผลิตสินค้าให้สอดคล้องกับการออกแบบทางวิศวกรรม โดยก่อให้เกิดผลเสียต่ำสุดและเกิดผลผลิตสูงสุด และมีความรวดเร็วในการปรับเข้าหาความต้องการซื้อของลูกค้าได้

3. การวิจัยและพัฒนา (research and development) เป็นการประสานประสานความต้องการของลูกค้านับความสามารถในการผลิต เพื่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่
4. การบัญชี (Accounting) โดยการจัดหาข้อมูลข่าวสารเพื่อการตัดสินใจ สร้างความเรียบง่ายและลดค่าใช้จ่ายในการเก็บรวบรวมข้อมูลและเพื่อนำข้อมูลกลับมาใช้ได้ทันเวลาที่
5. การเงิน (Financial) การใช้กลยุทธ์ทางการเงิน เพื่อความอยู่รอด ความเจริญเติบโต และความคล่องตัวทางการเงินเพื่อให้เกิดกำไรสูงสุด (Profit maximization) และความมั่งคั่งสูงสุด (Wealth maximization)
6. การจัดซื้อ (Purchasing) การคัดเลือกผู้ขายที่มีคุณภาพ เปรียบเทียบราคาที่เหมาะสม การส่งมอบทันเวลาที่ ป้องกันไม่ให้เกิดสินค้าเกินความจำเป็นและไม่ให้เกิดการขาดแคลน
7. การบริหารงานบุคคล (Human resource management) การจัดหา และการฝึกอบรมกำลังคนให้เหมาะสมกับลักษณะงาน

4.4 แนวทางกลยุทธ์ในการแก้ปัญหาด้านกระบวนการวิเคราะห์สินเชื่อของธนาคารทีสโก้

จากการวิเคราะห์ปัญหาของธนาคารทีสโก้ภายหลังการซื้อพอร์ตลูกค้ารายย่อย (Retail Banking) ที่จะเข้ามากระทบกระบวนการทำงานของแผนกสินเชื่อรายย่อยโดยตรง จะเห็นได้ว่าสาเหตุของปัญหาหลักๆมาจากขั้นตอนและกระบวนการทำงานที่ซับซ้อนหลายขั้นตอน อีกทั้งปริมาณงานที่กำลังจะเข้ามาเพิ่มกว่า 40% ในขณะที่พนักงานมีจำนวนเท่าเดิมซึ่งจะทำให้เกิดปัญหาทางด้าน Workload นอกจากนี้ยังมีด้านทักษะ (Skill) ของพนักงานแต่ละคนที่ไม่เท่ากันและมีพนักงานใหม่เข้ามาเพิ่มทำให้เกิดปัญหาในการทำงานร่วมกันเนื่องมาจากมาจากองค์กรที่ต่างวัฒนธรรมกัน ซึ่งปัญหาเหล่านี้จัดอยู่ในระดับปฏิบัติการ (Functional) ดังนั้นผู้เขียนจึงเลือกใช้กลยุทธ์ที่สามารถปรับลดกระบวนการที่ไม่จำเป็นออกจากกิจกรรมหลักในการทำงาน หรือ Business Process Redesign (การออกแบบกระบวนการใหม่) ดังแผนภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 4.2 แนวทางสำหรับกระบวนการในการพิจารณาสินเชื่อรายย่อย

จากภาพ 4.2 เป็นการจัดลำดับกระบวนการทำงานใหม่ เพื่อให้ปริมาณงานไหลลื่นมากขึ้น โดยกระบวนการนี้จะควบรวมทั้งการพิจารณาเคส Commercial Loan และ Housing Loan โดยที่วางกรอบไว้คาดว่าในส่วนของงานเครดิตจะใช้เวลาพิจารณาประมาณ 5 ชั่วโมง/เคส นอกจากนี้ยังต้องทำการสื่อสารแก่แผนกอื่นที่เกี่ยวข้องและทำความเข้าใจกระบวนการใหม่ โดยเฉพาะในหน่วยงานของเจ้าหน้าที่การตลาดต้องมีการกำหนดกฎระเบียบ และชี้แจงความสำคัญในการเก็บเอกสารลูกค้าเพื่อการพิจารณาที่มีประสิทธิภาพและรวดเร็วมากขึ้น ท้ายที่สุดเพื่อประโยชน์ในการแข่งขันทางการตลาดและสร้างความพึงพอใจแก่ผู้บริโภคเป็นสำคัญ

4.4.1 Business Process Redesign Strategy

Business Process Redesign เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการคิดและออกแบบกระบวนการใหม่หรือปรับขั้นตอนบางอย่างเพื่อให้งานบรรลุสู่เป้าหมายได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยต้องเริ่มจากการสร้างความเข้าใจในทีม รวมถึงประเมินกระบวนการทำงานร่วมกันว่าจุดที่ติดขัดและปรับกระบวนการทำงานที่ล่าช้าให้รวดเร็วขึ้นโดยอาศัยความต้องการของลูกค้าและสถานการณ์ทางธุรกิจเป็นตัวตั้งต้นเพื่อตั้งเป้าหมายใหม่ให้ทันต่อสภาพการแข่งขันและการเปิดตลาดใหม่นอกจากนี้ การปรับแต่งกระบวนการที่เกิดขึ้นใหม่จะใช้อะไรเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จได้บ้าง ซึ่งมีปัจจัยและขั้นตอนในการทำ ดังนี้

แนวทางการออกแบบกระบวนการใหม่: กระบวนการในการออกแบบกระบวนการใหม่นั้น มีปัจจัย ที่ก่อให้เกิดความสำเร็จโดยการพิจารณาการปรับปรุงการออกแบบกระบวนการใหม่ทั้งหมด 6 รายการ คือ

- ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ โดยประเภทของข้อมูลที่จัดหาโดยองค์กรที่เกี่ยวข้องและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง สามารถเข้าถึงได้และทันเวลาในการตัดสินใจ
- โครงสร้างขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบของแต่ละพื้นที่ภายในองค์กร
- บุคลากรที่มีศักยภาพทั้งหมดภายในองค์กร ซึ่งเป็น กระบวนการสรรหาบุคลากร กำหนดความรับผิดชอบ และ หน้าที่ในแต่ละพื้นที่ขององค์กร
- การให้รางวัลเพื่อให้ผลตอบแทนต่อพนักงานที่ทุ่มเท เวลาและความพยายามในการปรับปรุงเพื่อบรรลุเป้าหมายของ องค์กรทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยองค์กรต้องมั่นใจว่าระบบการให้ผลตอบแทนและการให้รางวัลจะช่วยขับเคลื่อนเพื่อให้บรรลุผลตามที่ต้องการ
- ระบบการเรียนรู้ช่วยในการปรับปรุงกระบวนการของ องค์กร เมื่อพนักงานของ องค์กรมีความรู้และความสามารถเพิ่มขึ้น โดยมีกระบวนการที่มีประสิทธิภาพเพื่อช่วย ให้พนักงานได้รับความรู้ การถ่ายทอดความรู้และ ประสบการณ์ และการปรับปรุงพื้นฐานความรู้
- กระบวนการทำงานช่วยให้องค์กรและพนักงานมุ่งสู่หลักการของกระบวนการ โดยมีมุมมองความเข้าใจของการสร้างความพึงพอใจให้ ลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอก มุมมองของกระบวนการทำงาน คือ ความเข้าใจในองค์ประกอบ ของหน้าที่งานในแต่ละตำแหน่งลูกเชื่อมต่อกันหรือแผนผังการไหลของกระบวนการทำงานที่แปลง ปัจจัยเข้าไปสู่ผลิตภัณฑ์ที่สร้างคุณค่าต่อลูกค้า

ขั้นตอนที่ 1 การมุ่งเน้น (focus)	ขั้นตอนที่ 2 การประเมิน (assessment)	ขั้นตอนที่ 3 การอภิปราย (negotiation)	ขั้นตอนที่ 4 การออกแบบใหม่ (redesign)	ขั้นตอนที่ 5 การนำไปปฏิบัติ (implementation)
การสร้างทีม	แผนผังกระบวนการ	การชี้แจงสิ่งที่ไม่บรรลุ ความต้องการลูกค้า	การปฏิบัติการ <ul style="list-style-type: none"> ● การวิเคราะห์ ● การสรุปผล ● การทดสอบ 	การวิเคราะห์ การแบ่งความรับ- ผิดชอบ การหา ผู้อนุมัติ
การมุ่งเน้นทีม <ul style="list-style-type: none"> ● พันธกิจ ● ขอบเขต ● วัตถุประสงค์ ● กลยุทธ์ ● การวัดผล 	การประเมินและการ พิสูจน์ความต้องการ ลูกค้า	การอภิปรายร่วมกันเพื่อการ ยืนยันผลตามความ ต้องการ การตั้งเป้าหมายและ การวัดผลสัมฤทธิ์		การปรับแต่งกระบวนการ การวัดและการเฝ้า ติดตาม
ผลลัพธ์ที่ได้ การก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การให้แนวทางหลักการ และความสำคัญ และเร่งด่วน	ผลลัพธ์ที่ได้ ความเข้าใจในสถานะ- การณ์ทางธุรกิจใน ปัจจุบัน	ผลลัพธ์ที่ได้ การกำหนดความต้องการ ที่แท้จริงและการหาโอกาส ในการปรับปรุงจากความ สามารถในปัจจุบัน	ผลลัพธ์ที่ได้ การพัฒนาการเปลี่ยนแปลง แผน การทดสอบสมมติฐาน เบื้องต้น การปรับแต่งใน รายละเอียด	ผลลัพธ์ที่ได้ การปรับปรุงผลลัพธ์ ที่ได้ อย่างมีนัยสำคัญ

ภาพที่ 4.3 สรุปขั้นตอนในการทำ Core Process Redesign

4.4.1.1 ขั้นตอนที่ 1 การมุ่งเน้น (focus) ในขั้นตอนแรกนั้นเราควรมีการศึกษา ก่อนว่าในกระบวนการใดมีความจำเป็นสูงสุดต่อการออกแบบพัฒนากระบวนการใหม่ โดยให้ ผลตอบแทนจากการ ปรับปรุงสูงสุด โดยสามารถพิจารณาจากกระบวนการที่ยังขาด ความสามารถ เมื่อเทียบกับความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า หรือกระบวนการที่มีความสำคัญต่อกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งสามารถ ตัดสินใจได้จากการประเมินองค์กร (assessment) หรือการ วิเคราะห์ข้อมูล ผู้บริหารระดับสูง ขององค์กรเป็นผู้สนับสนุนทีมงาน โดยการสนับสนุนทรัพยากรเพื่อการออกแบบกระบวนการใหม่ โดยทีมต้องมุ่งสู่ความต้องการของผู้บริหารร่วมกัน ทีมงานมี กิจกรรมที่เป็นหลักสำคัญ 2 ประการ คือ

- การชี้แจงขอบเขตงานที่น่าเสนอ
- ระบบเอกสารที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อสนับสนุน โครงการ โดยทีมงานต้อง มีการริเริ่มการจัดทำแผนงานการปรับปรุง การออกแบบกระบวนการใหม่ขึ้น โดยมีการทบทวนสถานะ ปัจจุบัน ระบบเอกสารที่เป็นปัจจุบัน กำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของการปรับปรุง แผนกลยุทธ์ รวมทั้งระยะเวลา สำเร็จของโครงการอย่างชัดเจน

4.4.1.2 ขั้นตอนที่ 2 การประเมิน (assessment) องค์กรจะต้องมีการประเมิน ข้อมูลทั้ง 2 ด้านก่อนที่การ ออกแบบกระบวนการใหม่เริ่มต้นขึ้น คือ

- ความสามารถของกระบวนการ (process capability)
- ความต้องการของลูกค้า (customer needs)

การกำหนดความสามารถของกระบวนการเกี่ยวข้องกับ แผนผังการไหล ของกิจกรรมกระบวนการ ได้แก่ การเกิดกิจกรรม การเปลี่ยนปัจจัยเข้าเป็นปัจจัยออก และการเพิ่มคุณค่า

ในกิจกรรม โดยทีมงานออกแบบกระบวนการใหม่ควรพิจารณาแผนผัง กระบวนการทำงานในปัจจุบัน และวิเคราะห์หากระบวนการที่ไม่จำเป็น และพยายามกำจัดในแต่ละขั้นตอนที่เกิดขึ้น โดยสามารถใช้วิธีการของ 7 Waste Analysis หรือวิธีการ Lean Manufacturing การประเมินความต้องการของลูกค้า ในสิ่งที่ลูกค้ามีความ เชื่อ ความต้องการและความคาดหวัง ซึ่งเป็นที่สำคัญในการวัด ความสำเร็จของ กระบวนการ โดยองค์ประกอบของการประเมิน ความต้องการของลูกค้า คือ การประเมินความต้องการ ของลูกค้า ทั้งภายในและภายนอก การจัดทำเป็นเอกสารในสิ่งที่ลูกค้า ต้องการในปัจจุบันและในอนาคต และวางแผนที่จะทำให้บรรลุผลตามความต้องการและความคาดหวังโดยการใช้ความรู้และ ความเข้าใจ ของบุคลากรในองค์กร สิ่งที่ทีมควรพิจารณาในการประเมินสิ่งที่ยังไม่บรรลุผล 2 ประการก่อนการ ดำเนินการในขั้นตอนการอภิปรายร่วมกัน 1. ความสามารถที่ยังไม่บรรลุ เช่น กระบวนการที่ไม่สามารถ ส่งมอบได้ตามที่ลูกค้าต้องการ ทีมงานต้องมีการปรับปรุง ความสามารถของกระบวนการเพื่อให้บรรลุผล ตามความต้องการ ลูกค้า 2. โอกาสในการเติบโตและความเสี่ยง ในกรณีที่กระบวนการบรรลุตาม ความต้องการของลูกค้าเรียบร้อยแล้ว ทีมงานอาจ พิจารณาหาโอกาสในการปรับปรุง โดยการพิจารณา จากความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้น และการปรับปรุงเพื่อการ สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

การวิเคราะห์ประสิทธิภาพของกระบวนการ: รายละเอียดของหัวข้อใน การปรับปรุง สามารถพิจารณาได้ 3 ประเด็น เพื่อการวิเคราะห์ ประสิทธิภาพของกระบวนการและการนำ กระบวนการดังกล่าวไปปฏิบัติ คือ

- ระยะเวลากระบวนการ (process cycle)
- ต้นทุนคงที่และต้นทุนผันแปร (fixed cost and variable cost)
- ของเสียหรืองานทำใหม่ (คุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการ)

4.4.1.3 ขั้นตอนที่ 3 การอภิปราย (negotiation)

วิธีการในการปรับปรุงกระบวนการนั้น ทีม ต้องมีความเข้าใจในแผนผัง การไหลของกระบวนการ ในปัจจุบัน สิ่งที่ลูกค้าต้องการและวิเคราะห์ ผลที่ได้รับ สิ่งที่สำคัญอีก ประการหนึ่ง คือ การทำ ความเข้าใจกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการ (process partnership) ซึ่ง จำเป็นต่อการพิสูจน์ ทราบความต้องการของลูกค้า เพื่อให้บรรลุความ ต้องการลูกค้า ตัวอย่างของผู้มี ส่วนเกี่ยวข้องกับ กระบวนการ เช่น ผู้ส่งมอบ และลูกค้าทั้งภายใน และภายนอก ซึ่งมีความเกี่ยวข้อง ต่อการร่วมเสนอ ข้อคิดเห็น และการสนับสนุนการแก้ไขปัญหาเมื่อการออกแบบกระบวนการใหม่นั้น มีการเปลี่ยนแปลงที่ มีนัยสำคัญในกระบวนการ ซึ่งทีมงานอาจจะได้รับแรงกดดันจาก เป้าหมายที่ต้อง พยายามบรรลุผล ดังนั้น ในขั้นตอนที่ 4 การออกแบบกระบวนการใหม่ทีมงานจะต้องชี้แจงสิ่งที่เป็ นอันตรายต่อ การดำเนินการด้วยกระบวนการเดิมและสรุปผลแนวทางการ ดำเนินการเพื่อเปลี่ยนแปลง กระบวนการใหม่ให้ชัดเจน

การพิสูจน์ความต้องการลูกค้า: ทีมงานการออกแบบกระบวนการใหม่นั้น ต้องมีการ พิจารณาการพิสูจน์ยืนยันสมมติฐานความต้องการของลูกค้า อีกครั้ง โดยทีมต้องระลึกถึงความสำเร็จขององค์กร (เช่น คุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการ ความพึงพอใจ และผลการดำเนินการทางการเงิน) ตามกระบวนการทำงานเพื่อให้ความสามารถ กระบวนการบรรลุตามความต้องการลูกค้า สำหรับงานในระหว่าง กระบวนการ (work in process) เป็นขั้นตอนที่มีความสัมพันธ์ ของลูกค้าภายในและภายนอก โดยแต่ละขั้นตอนกระบวนการจะ เป็นเพิ่มคุณค่าให้ลูกค้า และกระบวนการก่อนหน้าเปรียบเสมือนเป็นผู้ส่งมอบในแต่ละหน่วย ฝ่าย แผนก โดยทั่วไปการเพิ่มความพึงพอใจให้ลูกค้า นั้นมีความสำคัญต่อการพิจารณาออกแบบกระบวนการใหม่ ซึ่งตัวอย่างคำถามเหล่านี้จะนำไปสู่ การอภิปรายร่วมกันเพื่อสร้างความพึงพอใจให้ ลูกค้า

ความต้องการพื้นฐานของลูกค้าคืออะไรและอะไรคือสิ่งสำคัญต่อความต้องการ

- ความสามารถของกระบวนการใน อุดมคติของท่านพิจารณาอย่างไร
- ท่านมีความพึงพอใจต่อระดับความ สามารถในปัจจุบันอย่างไร
- ท่านรู้สึกอย่างไรต่อความสามารถที่ยัง ไม่บรรลุความต้องการลูกค้า
- ท่านสามารถสังเกตเห็นคุณภาพที่ไม่ดี การสูญเสียเวลา หรือต้นทุนที่

ไม่จำเป็น

- สิ่งที่ต้องรีบแก้ไขอย่างเร่งด่วนที่สุดคือ อะไรและสิ่งใดยังไม่บรรลุผล

4.4.1.4 ขั้นตอนที่4 การออกแบบใหม่ (redesign)

ในขั้นตอนการดำเนินการนี้ คือ ทีมงานการ ออกแบบกระบวนการใหม่นั้นจะต้องพิจารณาใน รายละเอียดว่าทำอย่างไรกระบวนการจึงจะมีประสิทธิภาพดีขึ้น การตัดสินใจในการลงไว้ การกำจัด และการแก้ไขกระบวนการในแต่ละสมมติฐาน โดย การใช้ข้อมูลที่ได้รับการพิสูจน์ยืนยัน ประสบการณ์ และความรู้ของสมาชิกทีม มีวิธีการหลากหลายในการปรับปรุง เช่น การพิจารณาสมการถดถอย (regression analysis) โดยการวิเคราะห์ปัจจัยเข้าที่มีผลต่อผลลัพธ์ที่ได้ และการใช้วิธีการระดมสมองในการหาวิธีการปิด ช่องว่างของความสามารถที่ยังไม่บรรลุตามความต้องการลูกค้า โดยการ ใช้หลักการที่พิจารณารายละเอียดของการทดสอบสมมติฐานเปลี่ยนแปลง ดังนี้

• การลดขั้นตอนการทำงานลง เช่น ขั้นตอนกิจกรรมงาน การอนุมัติ การส่งมอบ การตรวจสอบเพื่อลดต้นทุน จะส่งผลต่อผลผลิต คุณภาพ และบริการอย่างไร และมีผลกระทบต่อกระบวนการ ถัดไปอย่างไร

• ถ้ามีการปรับเปลี่ยนเส้นทางกระบวนการจะช่วยให้กระบวนการเร็วขึ้นหรือไม่

- ถ้ามีการเพิ่มขึ้นตอนการทำงาน จะช่วย เพิ่มคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการหรือไม่ อย่างไร และมีผลกระทบอย่างไร เช่น ต้นทุนโดยรวม

เครื่องมือที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานดังกล่าวนี้ เช่น การทดสอบผลิตภัณฑ์ในห้องปฏิบัติการ และทดสอบสมมติฐานทางสถิติ กลวิธีทางสถิติ เช่น Activity Base Costing: ABC สัปดาห์หนึ่งใน การช่วยคิดให้กับทีมในการปรับปรุง คือ ACT (Analyze-Conclude-Test) ซึ่งหมายถึง

- 1) Analyze การวิเคราะห์งานในกระบวนการที่เป็นสาเหตุหลักที่ไม่บรรลุความสามารถที่กำหนด
- 2) Conclusion การสรุปผลสิ่งที่เปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุความสามารถที่กำหนด และ 3) Test การทดสอบข้อสรุปเพื่อพิจารณา โอกาสในการปรับปรุง

4.4.1.5 ขั้นตอนที่ 5 การนำไปปฏิบัติ (implementation)

สิ่งหนึ่งของการพิจารณาการนำกระบวนการ ใหม่ไปปฏิบัติ คือ ต้องมีการทดสอบและสรุปผล โครงสร้างของกระบวนการใหม่ และการประเมิน ความสามารถของบุคลากรที่ต้องการในการควบคุมกระบวนการใหม่ ข้อมูลและเอกสารที่ต้องการ ในการปฏิบัติงานที่ต้องควบคุมใหม่ การให้รางวัลผลตอบแทนเพื่อสร้างกลไกของการขับเคลื่อนพฤติกรรม ซึ่งอาจมี การลดความสำคัญลงในอนาคต ความสำเร็จของการออกแบบกระบวนการใหม่นั้นต้อง พิจารณาถึงการปรับปรุงกระบวนการภายในที่มีความสัมพันธ์กัน และทีมงานต้องพิจารณาการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นใน ขั้นตอนการออกแบบ และมีการติดตามผลในแต่ละขั้นตอน การประยุกต์ใช้การปรับปรุงกระบวนการใหม่ ทีมงานออกแบบกระบวนการใหม่นั้นต้องพึงระลึกถึงการ ควบคุมกระบวนการใหม่ โดยวิธีการดังนี้

- การวิเคราะห์ความสามารถและการประเมินความ ต้องการลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ
- การพัฒนาการนำข้อเสนอแนะ ไปปฏิบัติ
- การทำงานร่วมกับลูกค้า จากข้อมูลที่ผู้บริหาร ได้มีการ สรุปผลและการนำข้อเสนอแนะไปปฏิบัติ

4.4.2 กฎของการออกแบบกระบวนการใหม่

4.4.2.1 การตัดสินใจนั้นอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลข้อเท็จจริง และมีการทดสอบสมมติฐานตามที่กำหนด

4.4.2.2 การประชุมต้องให้ความสำคัญต่อข้อกำหนดลูกค้า และการบรรลุผลกลยุทธ์องค์กร

4.4.2.3 การแก้ไขในสิ่งที่สามารถทำได้ ควรทำทันที

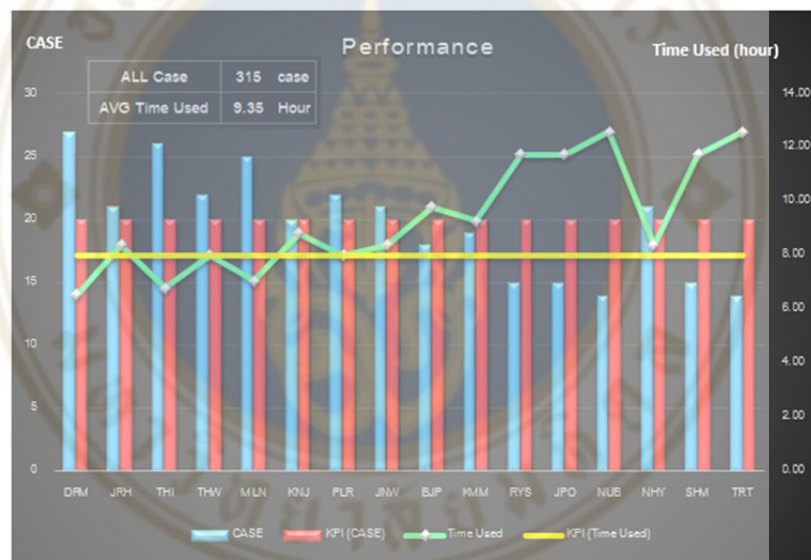
4.4.2.4 การใช้ระบบการวัดผลทั้งกระบวนการและผลลัพธ์ที่ได้ที่ทันเวลา และเป็นปัจจุบัน เพื่อรักษาข้อมูลทางด้านเป้าหมาย

4.4.2.5 ในขั้นตอนของการออกแบบกระบวนการใหม่ ถ้ายังไม่บรรลุผลนั้น ต้องมีการปรับแต่ง และการ มุ่งเน้นในกระบวนการที่ สนใจ

4.4.2.6 การคิดในเชิงบวก และไม่คาดเดา

4.4.2.7 การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งในการดำเนินงาน เพียงครั้งเดียว อาจจะไม่สามารถประสบความสำเร็จได้

4.5 บทสรุปการใช้กลยุทธ์



ภาพที่ 4.4 กราฟสรุป Performance ของทีมสินเชื่อย่อยต่อเดือนเฉลี่ยย้อนหลัง 1 ปี (ก.ค.59 – มิ.ย.60)

จากภาพที่ 4.4 จะเห็นได้ว่าในแผนกสินเชื่อย่อยยังมีพนักงานบางคนที่ไม่สามารถทำงานได้ตาม KPI โดยหากมองภาพรวมชั่วโมงการทำงานใน 1 เดือน ด้วยระยะเวลาการทำงาน 8 ชั่วโมง/วัน และวัน ทำงาน 22 วันเท่ากับว่าพนักงาน 1 คน จะมีเวลาการทำงานต่อเดือน 176 ชั่วโมง รวมทั้งทีม 16 คน เท่ากับว่าทีมสินเชื่อย่อยจะมีชั่วโมงการทำงานทั้งทีมรวมกัน 2,816 ชั่วโมง/เดือน จากผลเฉลี่ยที่ผ่านมาในทีมมีงานเข้ามาประมาณ 315 เคส และใช้เวลาพิจารณาเฉลี่ย 9.35 ชั่วโมง/เคส ดังตาราง

4.1

ตารางที่ 4.1 สรุประยะเวลาการพิจารณาเคสต่อเดือน

Loan Type	Case	Time used	Total	
HP	315	9.35	2,945	Hr.
Summary time (OLD)			2,945	Hr.
HP	315	5	1,575	Hr.
Housing	250	5	1,250	Hr.
Summary time (NEW)			2,825	Hr.

จากตาราง 4.1 จะเห็นได้ว่าด้วยปริมาณเคสของ 1 เดือนใช้เวลาพิจารณาเคส 2,945 ชั่วโมง แต่หากมีการปรับกระบวนการทำงานตามภาพที่ 4.2 จะทำให้ใช้เวลาต่อเคสเพียง 5 ชั่วโมง ผลรวมทั้งหมดของทั้งงานใหม่และงานเก่าสามารถควบคุมระยะเวลาได้อยู่ที่ 2,825 ชั่วโมงซึ่งใกล้เคียงกับ 2,816 ชั่วโมงหรือชั่วโมงการทำงานของทีมทั้งหมดต่อเดือน

สรุปการใช้กลยุทธ์ข้างต้นจะเห็นได้ว่าหากกระบวนการทำงานนั้นเป็นไปตามที่วางแผนไว้จะสามารถแก้ปัญหาที่ธนาคารที่สโก็กำลังเผชิญอยู่ภายใต้กระบวนการทำงานวิเคราะห์สินเชื่อของแผนกสินเชื่อรายย่อยได้ เนื่องจากหากยังใช้กระบวนการเดิมจะทำให้เจ้าหน้าที่วิเคราะห์สินเชื่อไม่สามารถจัดการกับงานที่จะเข้ามาใหม่ได้ เพราะงานเดิมที่ทำอยู่ก็ถือว่าเต็มศักยภาพในแต่ละวันแล้วหากตัดกระบวนการบางอันและใช้เครื่องมือหรือระบบ IT เข้ามาช่วยจะทำให้ลดเวลาการตัดสินใจได้ระดับหนึ่งและจะสามารถรองรับการวิเคราะห์เคสต่อวันได้มากขึ้นเพื่อตอบสนองมูลค่าลูกค้าให้ทันกับสภาพการแข่งขันในตลาด

บทที่ 5

การนำแผนกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติ

เมื่อองค์กร ได้มีการกำหนดกลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy) เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ขั้นตอนต่อไปที่ถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญคือการนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติ (Strategy Implementation) ซึ่งจากแนวทางการแก้ปัญหาที่จะใช้กลยุทธ์การออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ (Process Redesign Strategy)

5.1 การออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ (Process Redesign Strategy)

โดยวิธีการออกแบบมีทั้งหมด 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การมุ่งเน้น (focus)	ขั้นตอนที่ 2 การประเมิน (assessment)	ขั้นตอนที่ 3 การอภิปราย (negotiation)	ขั้นตอนที่ 4 การออกแบบใหม่ (redesign)	ขั้นตอนที่ 5 การนำไปปฏิบัติ (implementation)
การสร้างทีม	แผนผังกระบวนการ	การชี้แจงสิ่งที่ไม่บรรลุ ความต้องการลูกค้า	การปฏิบัติการ ● การวิเคราะห์ ● การสรุปผล ● การทดสอบ	การวิเคราะห์ การแบ่งความรับผิดชอบ การหา ผู้อนุมัติ
การมุ่งเน้นทีม ● พันธกิจ ● ขอบเขต ● วัตถุประสงค์ ● กลยุทธ์ ● การวัดผล	การประเมินและการ พิสูจน์ความต้องการ ลูกค้า	การอภิปรายร่วมกันเพื่อการ ยืนยันผลตามความ ต้องการ การตั้งเป้าหมายและ การวัดผลสัมฤทธิ์		การปรับแต่งกระบวนการ การการวัดและการเฝ้า ติดตาม
ผลลัพธ์ที่ได้ การก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การให้แนวทางหลักการ และความสำคัญ และเร่งด่วน	ผลลัพธ์ที่ได้ ความเข้าใจในสถานะ- การณ์ทางธุรกิจใน ปัจจุบัน	ผลลัพธ์ที่ได้ การกำหนดความต้องการ ที่แท้จริงและการหาโอกาส ในการปรับปรุงจากความ สามารถในปัจจุบัน	ผลลัพธ์ที่ได้ การพัฒนากการเปลี่ยนแปลง แผน การทดสอบสมมติฐาน เบื้องต้น การปรับแต่งใน รายละเอียด	ผลลัพธ์ที่ได้ การปรับปรุงผลลัพธ์ ที่ได้ได้อย่างมีนัยสำคัญ

ภาพที่ 5.1 สรุปขั้นตอนการออกแบบกระบวนการทำงาน (Process Redesign Strategy)

5.1.1 การมุ่งเน้น

จากการศึกษาและวิเคราะห์สภาพปัญหาของกระบวนการแล้วพบว่าทางธนาคารยังขาดการเข้มงวดในเรื่องของ Guideline และการหละหลวมต่อการปฏิบัติงานของทีมเจ้าหน้าที่การตลาด รวมถึงระบบ IT ต่างๆ ที่ยังไม่สามารถ support กระบวนการทำงานให้เกิดการไหลของข้อมูลที่ต่อเนื่อง และไม่ต้องกลับมาทำซ้ำคั้งนั้นจึงควรกำหนด เป้าหมายของงานให้ชัดเจน และชี้วัดดูประสงค้อย่างตรงไปตรงมาในการปรับกระบวนการเพื่อวางกลยุทธ์ใหม่ในการทำงานและ SET KPI ใหม่โดยปรับจากของเดิมให้มีความยืดหยุ่นแต่ครอบคลุมมากขึ้น ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้จากขั้นตอนนี้จะเป็นจุดสำคัญในการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงและบอกกล่าวให้คนในทีมได้รับทราบ เพื่อให้ทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของปัญหา

5.1.2 การประเมิน

ในขั้นตอนนี้เราจะต้องทราบถึงสถานการณ์ของการแข่งขันในตลาด ว่ารุนแรงอยู่ในระดับใดรวมถึงต้องทำการเก็บรวบรวมข้อมูลว่าลูกค้าที่เคยติดต่อเข้ามาแล้วไม่ได้ใช้บริการธนาคารทิสโก้สาเหตุมาจากอะไร เช่น เงื่อนไขของกลุ่มแข่งขันดีกว่า ธนาคารทิสโก้มีผลตอบรับเข้าเกินไป การบริการของทางธนาคารมีข้อบกพร่องหรือไม่ ซึ่งในจุดนี้สามารถเก็บข้อมูลได้จากทางทีมเจ้าหน้าที่การตลาดที่ต้องเข้าพบ Dealer / Developer ตลอดเวลาโดยสามารถสอบถามได้ว่าหากยื่นสินเชื่อเข้ามาแล้วต้องการทราบผลภายในกี่วันถึงจะพึงพอใจทั้งทางด้านลูกค้า และตัวผู้ขายเอง เนื่องจากกระบวนการให้สินเชื่อของธนาคารจำเป็นจะต้องรักษาความสัมพันธ์ของทั้งผู้ขายและลูกค้า และอาจสอบถามเพิ่มเติมได้ว่าในที่ผ่านมาลูกค้ามี Complain อะไรถึงธนาคารหรือไม่ เช่น อัตราดอกเบี้ยไม่สามารถแข่งขันในตลาดได้ เงื่อนไขในการพิจารณาสินเชื่อที่เยอะเกินไป หรือการตอบรับช้าเกินกว่าคู่แข่ง นอกจากนี้ยังสามารถทำแบบสอบถามถึง Feedback ในการให้บริการในเฉพาะส่วนของสินเชื่อแก่ลูกค้าว่ามีอะไรที่ยังติดขัดในการบริการ หรือยังไม่ได้รับความพึงพอใจ โดยในขั้นตอนนี้จะทำให้ทุกคนเข้าใจสถานการณ์ภาพรวมของการแข่งขันได้ดีขึ้นและยังช่วยกระตุ้นความรู้สึกร่งด้นในการแก้ปัญหาได้อีกทางหนึ่ง

5.1.3 การอภิปราย

การปรับปรุงกระบวนการนั้นทีมต้องมีความเข้าใจในแผนผังการไหลของกระบวนการในปัจจุบันรวมถึงสิ่งที่ลูกค้าต้องการและวิเคราะห์ ผลที่ได้รับ สิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การทำความเข้าใจกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการ (process partnership) ซึ่งจำเป็นต่อการพิสูจน์กล่าวคือทุกทีมที่ทางแผนกสินเชื่อต้องประสานงานด้วย ต้องรับรู้และเข้าใจสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ไปด้วยกันเพื่อช่วยในการปรับตัวให้ทันต่อสภาพการแข่งขัน การออกแบบกระบวนการนั้นสำคัญคือ

การวิเคราะห์องค์ความรู้และความสามารถของคนในทีม รวมไปถึงการพิสูจน์สมมติฐานที่ตั้งเอาไว้จาก Feedback ของลูกค้าและลูกค้าว่าเป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้หรือไม่ เช่น ลูกค้าแจ้งว่าธนาคารทิสโก้แจ้งผลการอนุมัติช้าเกินไปไม่ทันกับธนาคารอื่น หรือเงื่อนไขในการพิจารณาเข้มงวดมากเกินไป เป็นต้น

5.1.4 การออกแบบใหม่

ในขั้นตอนนี้จะต้องเริ่มแกะกระบวนการว่าจุดไหนที่มีปัญหา แล้วถ้าปรับเปลี่ยนกระบวนการนั้นจะกระทบกับแผนกไหนบ้างแล้วถ้ากระทบจะต้องจัดการแก้ปัญหาอย่างไร หรือหากไม่ปรับกระบวนการแต่เปลี่ยนเส้นทางไหลของข้อมูลได้หรือไม่ หลังจากนั้นพอวิเคราะห์ปัญหาและสรุปผลจนได้กระบวนการใหม่แล้ว ก็เริ่มทดสอบ

5.1.5 การนำไปปฏิบัติ

เป็นขั้นตอนที่ต้องทดสอบและสรุปผล โครงสร้างของกระบวนการใหม่ และการประเมินความสามารถของบุคลากรที่ต้องการในการควบคุมกระบวนการใหม่ ข้อมูลและเอกสารที่ต้องการจากการทดสอบว่าเป็นไปตามเป้าที่วางไว้หรือไม่ ยังติดขัดตรงไหนคอยเฝ้าดูและติดตามผลเป็นระยะเพื่อปรับกระบวนการทำงานให้ไหลลื่น รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากที่สุด

5.2 การกำหนดตัวชี้วัดของการปรับเปลี่ยนกระบวนการวิเคราะห์สินเชื่อ

ตารางที่ 5.1 แสดงดัชนีชี้วัดความสำเร็จในการปรับกระบวนการ

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย
1. ทุกคนในทีมเข้าใจในกระบวนการใหม่อย่างชัดเจน	ทุกคนสามารถทำตามกระบวนการใหม่ได้โดยไม่มีข้อติดขัด	100%
2. ทุกคนในทีมรับรู้และยอมรับใน KPI ของกระบวนการที่จะตั้งขึ้นมาใหม่	ทุกคนตื่นตัวและตั้งใจเข้าร่วมในกระบวนการใหม่เพื่อทำตามเป้า KPI และสร้างรายได้ให้แก่ธนาคาร	100%

ตารางที่ 5.1 แสดงดัชนีชี้วัดความสำเร็จในการปรับกระบวนการ (ต่อ)

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย
3. ทุกคนในแผนกบริหาร สถานการณ์การแข่งขันในตลาด	ทุกคนมีความกะตือรือร้นที่จะทำงานใน กระบวนการใหม่เพื่อการตอบรับลูกค้าที่ รวดเร็วขึ้น	100%
4. ทีมที่ต้องประสานงานด้วยรับรู้แล้ว เข้าใจในกระบวนการใหม่เช่นกัน	สอบถามความพึงพอใจของแผนกที่เกี่ยวข้อง	100%
5. กระบวนการใหม่สามารถทำได้ อย่างไหลลื่นและรวดเร็วแต่ยังคงไว้ ซึ่งประสิทธิภาพ	สามารถแจ้งผลลูกค้าได้เร็วขึ้นจาก 4 วันเป็น 3 วัน (เคสบ้าน) และ 3 วันเป็น 2 วัน (เคส Commercial)	100%
6. ไม่มีข้อผิดพลาดหรือ Error ของ เครดิต	ตรวจสอบผลงานจากผู้อนุมัติ	100%
7. สามารถตอบผลอนุมัติแก่ลูกค้าได้ รวดเร็วกว่าธนาคารอื่น	สอบถามจากลูกค้าและคู่ค้า (Dealer / Developer)	100%

จากตารางที่ 5.1 แสดงดัชนีชี้วัดความสำเร็จจากการปรับกระบวนการ โดยมี 7 วัตถุประสงค์หลัก คือ 1.)ทุกคนในทีมต้องเข้าใจในกระบวนการใหม่อย่างชัดเจน 2.)ทุกคนในทีมรับรู้และยอมรับใน KPI ของกระบวนการใหม่ 3.)ทุกคนในแผนกบริหารสถานการณ์การแข่งขันในตลาด 4.)ทีมที่ต้องทำงานร่วมกันต้องเข้าใจกระบวนการใหม่ 5.)กระบวนการใหม่สามารถทำได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ 6.)ไม่มีข้อผิดพลาดของเครดิต 7.)ตอบผลอนุมัติลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว โดยในเรื่องของการสร้างความรู้ความเข้าใจทั้ง 7 ด้านตั้งเป้าหรือเช่นตการรับรู้และเข้าใจไว้ที่ 100% ทุกด้าน

5.3 การกำหนดแนวทางและจัดทำแผนปฏิบัติงาน (Action Plan)

ตารางที่ 5.2 แสดง Action Plan ในการปรับกระบวนการทำงานของแผนกสินเชื่อรายย่อย

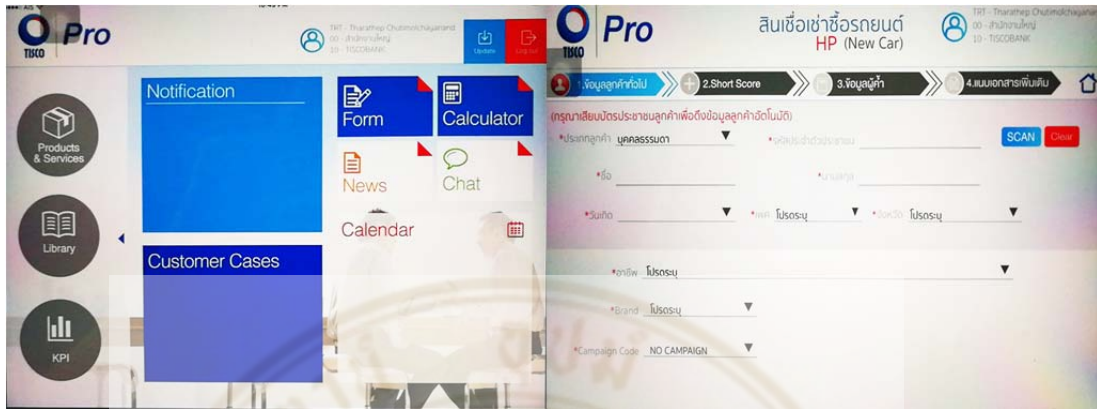
Key Activities	Responsible	Time (Month)					
		1	2	3	4	5	6
1.เตรียมข้อมูลและจัดประชุมทีมพร้อมตัวแทนแผนกที่เกี่ยวข้องเพื่อแจ้งเป้าหมายการทำงาน							
● แจ้งสถานการณ์สภาวะการแข่งขันในตลาดสินเชื่อรายย่อยในปัจจุบัน	Retail Credit	→					
● แจ้งเป้าหมายและกลยุทธ์ของธนาคารภายหลังการขยายฐานลูกค้า Retail Banking พร้อม KPI ใหม่	Team	→					
● แจกแจงสถานการณ์ของทีมในปัจจุบันและบอกภาระงานที่ต้องปฏิบัติเพิ่ม		→					
2.วิเคราะห์กระบวนการภายในและความสามารถของทีม							
● แสดง Performance ของทีมและแผนกที่เกี่ยวข้องในปัจจุบันเทียบกับความสามารถของกลุ่มจากการรวบรวมข้อมูล	Retail Credit		→				
● แจกแจงกระบวนการทำงานในปัจจุบันที่ยังติดขัดและทำให้ล่าช้าแจ้งกระบวนการทำงานแบบใหม่เพื่อให้งานสั้น ไหลและสามารถแข่งขันในตลาดได้พร้อมสื่อสารไปยังแผนกอื่นๆ	Team / Marketing / IT solution		→				
● พัฒนาและปรับปรุงระบบ CPO เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการวิเคราะห์สินเชื่อ				→			
3.การทดลอง							
● ออกกลุ่มตาม Skill เพื่อทำงาน ทดลองระบบใหม่ริมทดลองกระบวนการทำงานใหม่โดยคนที่ skill สูงก่อนเทียบกับการทำงานระบบเดิมควบคู่กันไป	Retail Credit			→			
● เทียบ Performance ของงานระบบเดิมกับระบบใหม่	Team			→			
● รวบรวมข้อผิดพลาดของงานระบบใหม่และเร่งแก้ไข				→			
4.การปฏิบัติจริง	Retail Credit						
● ปฏิบัติงานจริงและเก็บข้อมูลผลลัพธ์พร้อมหาข้อผิดพลาด	Team				→		
5.การปรับปรุง	Retail Credit						
● รวบรวมผลการปฏิบัติงานจริงเพื่อพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการอยู่เสมอ	Team						→

จากตารางที่ 5.2 ในส่วนของแผนปฏิบัติงานเพื่อรองรับการปรับกระบวนการทำงานของแผนก สินเชื่อรายย่อยโดยประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆดังนี้

1. การเตรียมข้อมูลและจัดประชุมทีมพร้อมตัวแทนแผนกที่เกี่ยวข้องเพื่อแจ้งเป้าหมายการทำงาน โดย หัวข้อหลักๆ คือต้องแจ้งสถานการณ์สภาวะการแข่งขันในตลาดสินเชื่อรายย่อยในปัจจุบัน, แจ้งเป้าหมาย และกลยุทธ์ของธนาคารภายหลังการขยายฐานลูกค้า Retail Banking พร้อม KPI ใหม่รวมถึงแจกแจง สถานการณ์ของทีมในปัจจุบันและบอกภาระงานที่ต้องปฏิบัติเพิ่ม ซึ่งในกิจกรรมนี้จะใช้เวลาภายใน 1 เดือน โดยหน่วยงานที่รับผิดชอบคือแผนกสินเชื่อรายย่อย

2. วิเคราะห์กระบวนการภายในและความสามารถของทีม โดยต้องแสดง Performance ของทีมและแผนกที่เกี่ยวข้องในปัจจุบันเทียบกับความสามารถของกลุ่มจากการรวบรวมข้อมูล, แจกแจงกระบวนการทำงานในปัจจุบันที่ยังติดขัดและทำให้ล่าช้าแจ้งกระบวนการทำงานแบบใหม่เพื่อให้งานสั้น ไหลและ สามารถแข่งขันในตลาดได้พร้อมสื่อสารไปยังแผนกอื่นๆ โดยในส่วนงานนี้แผนกที่รับผิดชอบยังคงเป็นแผนกสินเชื่อรายย่อย โดยจะใช้เวลาอีกประมาณ 1 เดือนสำหรับการสื่อสารทำความเข้าใจ นอกจากนี้ยังมีกิจกรรมการพัฒนาและปรับปรุงระบบ CPO เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการวิเคราะห์สินเชื่อ โดยแผนกที่รับผิดชอบคือ IT Solution ซึ่งจะต้องทำการพัฒนาระบบเพื่อจัด

Criteria ในระบบสำหรับรองรับกลุ่มลูกค้าและเงื่อนไขการอนุมัติสินเชื่อบ้านให้เป็นไปตาม Guideline นอกจากนี้ยังต้องทำการพัฒนาตัว Tisco Pro ดังภาพ 5.2



ภาพที่ 5.2 ตัวอย่างระบบ Tisco Pro

โดยจากภาพเป็นระบบ Tisco Pro ที่ทางเจ้าหน้าที่การตลาดใช้อยู่แล้วแต่เป็นในส่วนของสินเชื่อรถยนต์ขนาดเล็กที่ใช้ส่วนตัว โดยระบบนี้เจ้าหน้าที่ทางการตลาดสามารถถ่ายรูปและแสกนเอกสารทุกอย่างของลูกค้าเพื่อส่งตรงเข้าระบบให้เจ้าหน้าที่เครดิตทำการพิจารณาเคสได้ทันที นอกจากนี้ยังมีโบรชัวร์ มีตารางคำนวณดอกเบี้ยและค่างวดเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าและลดระยะเวลาในเรื่องของการเดินทางของเอกสารคือเจ้าหน้าที่การตลาดไม่ต้องเดินทางเข้ามาส่งเอกสารที่ธนาคาร ทำให้ขั้นตอนนี้จะใช้ระยะเวลานานกว่าขั้นตอนอื่น โดยจะใช้ระยะเวลาเบื้องต้น 3 เดือน แต่สามารถทำควบคู่ไปกับกิจกรรมด้านอื่นได้

3. การทดลองโดยแยกกลุ่มตาม Skill เพื่อทำงานทดลองระบบใหม่โดยเริ่มทดลองกระบวนการทำงานใหม่โดยคนที่มี skill สูงก่อนเทียบกับการทำงานระบบเดิมควบคู่กันไปและเทียบ Performance ของงานในระบบเดิมกับระบบใหม่โดยแผนกที่ต้องรับผิดชอบการทดลองระบบโดยตรงคือแผนกสินเชื่อรายย่อย หลังจากการทดลองแล้วต้องทำการรวบรวมข้อผิดพลาดของงานระบบใหม่และเร่งแก้ไขโดยขั้นตอนนี้จะใช้ระยะเวลาอยู่ภายในเอนครึ่งหรือ 6 สัปดาห์

4. การเริ่มปฏิบัติจริงโดยปฏิบัติงานและเก็บข้อมูลผลลัพธ์พร้อมหาข้อผิดพลาดหรือจุดที่คนส่วนใหญ่ไม่เข้าใจ นอกจากนี้แผนกที่เกี่ยวข้องต้องเริ่มปฏิบัติงานจริงควบคู่กันไปด้วยและดูว่าจุดไหนที่ผิดพลาดหรือคนส่วนใหญ่ไม่เข้าใจและทำให้กระบวนการติดขัด ในส่วนงานนี้จะใช้ระยะเวลาอีกประมาณ 1 เดือน

5. การปรับปรุงโดยรวมรวมผลจากการปฏิบัติจริงเพื่อพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการ อยู่เสมอ โดยต้องเริ่มแก้ปัญหาจากต้นทางจนถึงปลายทาง ในทุกขั้นตอนและทุกๆ แผนกที่เกี่ยวข้อง โดยผู้รับผิดชอบโดยตรงคือแผนกสินเชื่อย่อย และใช้ระยะเวลาประมาณ 1 เดือน

5.4 การบริหารจัดการความเสี่ยง

ความเสี่ยง คือ โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ที่ทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด หรือ ความเสี่ยง คือ ความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นและมีผลต่อการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งใจไว้

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร คือ การบริหารความเสี่ยงของโครงการต่างๆ ตามแผนงานซึ่งเป็นเรื่องสำคัญและหลีกเลี่ยงไม่ได้ แม้การตัดสินใจโดยการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ (Feasibility Study) ต่าง ๆ จะช่วยให้มีความมั่นใจในผลสำเร็จว่าจะสามารถจัดการความเสี่ยงได้ และจะทำให้โครงการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การดำเนินการตามโครงการก็อาจเกิดความเสี่ยงได้อีก และอาจเกิดผลกระทบกับความสำเร็จของโครงการได้ ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงจึงครอบคลุมความเสี่ยงด้านงบประมาณ ความเสี่ยงด้านค่าใช้จ่าย ความเสี่ยงด้านกำหนดการ และความเสี่ยงด้านเทคนิค หากไม่ได้รับการดูแลเอาใจใส่ในวางแผนปฏิบัติการแก้ไข ติดตามประเมินผล ผลเสียหายอย่างร้ายแรงย่อมเกิดขึ้นกับโครงการ กิจกรรมต่างๆ ได้ เมื่อความเสี่ยงสามารถถูกวัดด้วยผลกระทบที่ได้รับและความน่าจะเป็นของเหตุการณ์ ที่มากระทบ จึงอาจจำแนกปัจจัยเสี่ยงที่ต้องการวัด ตามด้านต่างๆ ของผลกระทบจากการดำเนินงานขององค์กร เช่น ด้านกลยุทธ์ ด้านการสื่อสาร ด้านกระบวนการ รวมไปถึงด้านกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

5.4.1 ปัจจัยความเสี่ยง (Risk Factor)

ปัจจัยความเสี่ยง หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใดและจะเกิดขึ้นได้อย่างไรและทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการความเสี่ยง ในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

ปัจจัยความเสี่ยงพิจารณาได้จาก

5.4.1.1 ปัจจัยภายนอก เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย ฯลฯ

5.4.1.2 ป้ายภายใน เช่น กฎระเบียบ ข้อบังคับภายในองค์กร ประสิทธิภาพของเจ้าหน้าที่ ระบบการทำงาน

5.4.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

5.4.2.1 โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยง

5.4.2.2 ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นหากเกิด เหตุการณ์ความเสี่ยง

5.4.2.3 ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากประเมิน โอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ สูงมาก สูงปานกลาง น้อย และน้อยมาก

5.4.3 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

การบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงหรือผลกระทบของความเสี่ยงหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งการจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธีดังนี้

5.4.3.1 การลดความเสี่ยง (Risk Reduction) ความเสี่ยงที่ได้รับอาจลดลงได้ด้วยวิธีการหาทางป้องกันเพื่อมิให้มีความเสียหายเกิดขึ้น การลดความเสี่ยงนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะลดจำนวนครั้งของความเสี่ยงหายลง หรือลดความรุนแรงของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต การวิเคราะห์อาจอาศัยข้อมูลในอดีต ปัจจุบัน ซึ่งรวมถึงข้อมูลการคาดการณ์ในอนาคตประกอบการตัดสินใจ

5.4.3.2 การรับความเสี่ยงไว้เอง (Risk Retention) คือการที่ผู้บริหารขององค์กรนั้นๆ ยินยอมที่จะรับภาระความเสี่ยงหรือความเสียหายที่เกิดขึ้นนั้นไว้เอง เนื่องจากเล็งเห็นว่าโอกาส หรือความน่าจะเป็นที่จะเกิดความเสียหาย อยู่ในวิสัยที่การทำธุรกิจนั้นยอมรับได้

5.4.3.3 การโอนความเสี่ยง (Risk Transfer) เป็นวิธีการจัดการความเสี่ยงอีกรูปแบบหนึ่งที่ธุรกิจจะต้องวิเคราะห์และตัดสินใจที่จะเลือกโอนความเสี่ยงออกไปในรูปแบบใด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของธุรกิจนั้นๆ เช่น การโอนความเสี่ยงไปให้บุคคลอื่นที่มีใช้บริษัทประกัน โดยสัญญา หรือการโอนความเสี่ยงไปให้บริษัทประกันภัยตามรูปแบบและเงื่อนไขที่ธุรกิจต้องการ

5.4.3.4 การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง อาจกระทำได้โดยวิธีการง่ายๆ โดยที่ธุรกิจไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง อย่างไรก็ตามวิธีการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงนี้จะเป็นวิธีสุดท้ายหลังจากที่ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าไม่อาจใช้วิธีการอื่นเข้ามาแก้ไขได้เท่านั้น การตัดสินใจในวิธีการนี้ธุรกิจต้องเปรียบเทียบข้อดีและข้อเสียก่อนการตัดสินใจ

5.4.4 การควบคุม (Control)

การควบคุม หมายถึง นโยบาย แนวทาง หรือขั้นตอนปฏิบัติต่าง ๆ ซึ่งกระทำเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินบรรลุวัตถุประสงค์ แบ่งได้ 4 ประเภท คือ

5.4.4.1 การควบคุมเพื่อป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง และข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก

5.4.4.2 การควบคุมเพื่อให้อุบัติการณ์ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว

5.4.4.3 การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

5.4.4.4 การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้องหรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต

5.4.5 การวิเคราะห์ปัจจัยความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในการดำเนินกลยุทธ์

จากการปรับกระบวนการทำงานใหม่เพื่อรองรับงานที่จะมีปริมาณมากขึ้นรวมถึงยังมีผลิตภัณฑ์ที่ ทางธนาคารไม่เคยทำมาก่อน ดังนั้นจึงถือเป็นความท้าทายครั้งใหม่ของธนาคารที่สโก็เองที่จะทำการแข่งขันในธุรกิจสินเชื่อรายย่อยเพราะทำให้ธนาคารมีฐานลูกค้าที่มากขึ้นและยังมีผลิตภัณฑ์ที่ครบวงจรและ ตอบโจทย์กลุ่มลูกค้าได้หลากหลาย

5.4.5.1 Communication Risk ความเสี่ยงในด้านการสื่อสารหมายถึง ประสิทธิภาพในการสื่อสารทำความเข้าใจซึ่งถือเป็นสิ่งสำคัญเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่ทุกคนคุ้นชิน และมีความเชี่ยวชาญ และหากเกิดข้อผิดพลาดจะทำให้ส่งผลกระทบต่อลูกค้า ต่อแผนกอื่นๆที่เกี่ยวข้อง และอาจส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงและรายได้ของธนาคารในอนาคต ความเสี่ยงด้านนี้ถือเป็นความเสี่ยงระดับกลาง

ความเสี่ยงจากการสื่อสาร ในการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงระบบและกระบวนการทำงานการสื่อสารให้ทุกคนในทีมรับทราบและเข้าใจไปในทิศทางเดียวกันนั้นค่อนข้างยากลำบากเนื่องจากทัศนคติ ทักษะ และองค์ความรู้ที่ไม่เท่ากัน จึงมี โอกาสที่การรับสารของแต่ละบุคคลนั้น ไม่ได้เข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน รวมถึงการสื่อสารกับแผนกที่ต้องประสานงานด้วยที่นับเป็นความท้าทายเนื่องจาก ไม่ได้ทำงานอยู่แผนกเดียวกันบางคนอาจต่อต้านว่าทำไมต้องเปลี่ยนตามแผนกอื่นหรือบางคนอาจมองว่าไม่เกี่ยวกับการทำงานของแผนกเขาเอง ดังนั้นจึงควรสื่อสารให้เข้าใจว่าการเปลี่ยนแปลงนี้ทำเพื่อองค์กรไม่ใช่เพื่อแผนก

5.4.5.2 Operation Risk กระบวนการความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ หมายถึง โอกาส ความเป็นไปได้ และความน่าจะเป็น ที่จะเกิดความบกพร่อง การทุจริต หรือความผิดพลาด ซึ่งเป็นเหตุการณ์ที่ป้องกันได้ กับทั้งเหตุสุดวิสัยทั้งในรูปอุบัติเหตุ ภัยธรรมชาติ รวมถึงภัยคุกคามโดยมนุษย์ อันจะนำไปสู่ความเสียหาย ความชะงักงัน และ/หรือการล่วงละเมิดกฎเกณฑ์ต่าง ๆ กระทบ เป็นผลร้ายและรุนแรงต่อสถานภาพทางการเงิน การดำเนินธุรกิจ และความมั่นคงน่าเชื่อถือของสถาบันโดยรวม นอกจากนี้กระบวนการที่ไม่เป็นไปตามที่วางแผนถือเป็นส่วนหนึ่งในความผิดพลาดเรื่องกระบวนการ รวมไปถึงสิ่งสำคัญในกระบวนการวิเคราะห์สินเชื่อนั้นคือระบบ IT หากระบบไม่สามารถรองรับข้อมูลได้ ย่อมเกิดความเสี่ยงที่เราจะวิเคราะห์ผิดพลาดเช่นกัน ความเสี่ยงด้านนี้ถือเป็นความเสี่ยงระดับสูง

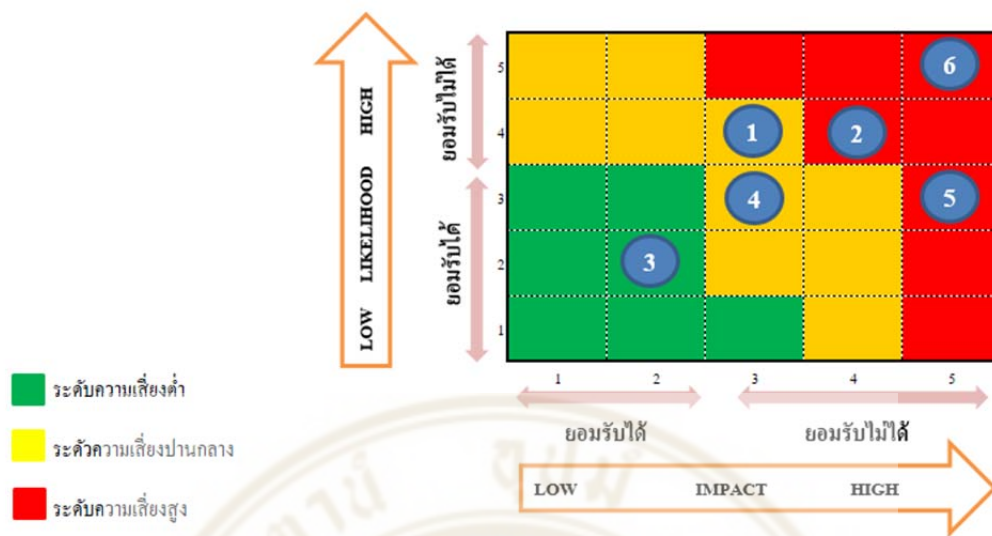
5.4.5.3 Software Risk หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นกับฐานข้อมูลต่างๆ ของระบบสารสนเทศภายในองค์กร อันอาจจะก่อให้เกิดความเสียหาย ข้อมูลถูกทำลายความเสี่ยงจากผู้บุกรุกข้อมูล การโจรกรรมข้อมูลที่สำคัญ เช่น ข้อมูลลูกค้า ข้อมูลผู้จัดจำหน่าย การลักลอบเข้ามาแก้ไขเปลี่ยนแปลงข้อมูล ซึ่งความเสี่ยงเหล่านี้ล้วนมีความจำเป็นที่จะต้องเข้ามาบริหารจัดการด้านข้อมูล ดังนั้นการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลจึงเป็นเรื่องสำคัญ เนื่องจากข้อมูลสารสนเทศเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับผู้บริหาร ที่จะนำมาช่วยสำหรับการตัดสินใจและใช้สำหรับวางแผน ดังนั้น การรักษาความปลอดภัยของข้อมูลระบบสารสนเทศ จากภัยต่างๆ ทั้งจากบุคคลภายใน บุคคลภายนอก ภัยจากธรรมชาติ หรือเหตุการณ์ใดๆ ต้องมีการวิเคราะห์และป้องกันเพื่อให้เกิด ความมั่นคงต่อระบบข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยี ในส่วนของการเปลี่ยนแปลงกระบวนการนี้ระบบ CPO เป็นสิ่งสำคัญมากที่จะช่วยย่นระยะเวลา และทำให้การวิเคราะห์สินเชื่อนั้นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว และแม่นยำ และยังต้องพัฒนาระบบให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านแนวโน้มของลูกค้า สภาพเศรษฐกิจ และการเปลี่ยนแปลงนโยบายของธนาคาร ความเสี่ยงด้านนี้ถือเป็นความเสี่ยงระดับต่ำ

5.4.5.4 Resistance Risk เนื่องจากการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานของแผนกสินเชื่อย่อยกระทบกับหลายแผนก เพราะเดิมในส่วนงานนี้ก็มีส่วนงานที่ต้องประสานงาน

กับหลายแผนอยู่แล้ว ดังนั้น การปรับกระบวนการครั้งนี้หากไปกระทบกับลักษณะการทำงานของ คนบางแผนที่ต้องละเอียดรอบคอบ หรืออาจจะมีภาระงานบางอย่างที่เพิ่มมากขึ้น จึงอาจจะก่อให้เกิดเป็น การต่อต้านและไม่ให้ความร่วมมือเท่าที่ควร ซึ่งหากเกิดเหตุการณ์ไม่ยอมรับและต่อต้านขึ้นจะทำให้ การทำงานของแผนกสินเชื่อรายย่อยได้รับผลกระทบและไม่มีหน่วยงานสนับสนุนเท่าที่ควร ความเสี่ยง ด้านนี้ถือเป็นความเสี่ยงระดับกลาง

5.4.5.5 Compliances Risk การกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์เป็นประเภท ความเสี่ยงของความเสียหายที่กิจการต่างๆ มีความคุ้นเคยน้อยกว่าความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้าน ปฏิบัติการ ความเสี่ยงด้านการเงิน และความรุนแรงของผลกระทบอาจจะกระทบต่อความคงอยู่ของ กิจการในระยะยาว เพราะเป็นเรื่องมีปัจจัยเสี่ยงส่วนหนึ่งมาจากการกำหนดโดยหน่วยงานที่ทำหน้าที่ กำกับกิจการจากภายนอก หลักการบริหารความเสี่ยงการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์จึงกลายเป็น แนวคิดที่ทันสมัยที่สุด และเป็นกรอบแนวทางปฏิบัติที่กิจการทุกประเภทต้องการมากที่สุดในระยะ อันสั้นนี้ เพื่อจกได้วางนโยบายเชิงกลยุทธ์ด้านการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ และทำการจัดสรร ทรัพยากรเพื่อการบริหารความเสี่ยงด้านการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ได้อย่างเหมาะสม ในส่วน งานนี้เนื่องจากการปรับกระบวนการทำงานของสินเชื่อรายย่อยจะทำการรับเอกสารลูกค้าผ่านระบบ ไม่ได้รับเป็นตัวจริง ดังนั้น มีความเสี่ยงในเรื่องของการปลอมแปลงเอกสารค่อนข้างมากจึงต้องมี การกำกับ ควบคุม และกำหนดบทลงโทษแก่เจ้าหน้าที่การตลาดให้ตระหนักและเห็น ความสำคัญใน การเก็บเอกสารจากลูกค้า ความเสี่ยงด้านนี้ถือเป็นความเสี่ยงระดับสูง

5.4.5.6 Human risk การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานเพื่อให้การวิเคราะห์ สินเชื่อเป็นไปอย่างรวดเร็วและรัดกุม โดย ยังต้องคงไว้ซึ่งประสิทธิภาพ ดังนั้นสิ่งสำคัญที่สุดคือทักษะ ของพนักงานเอง เนื่องจากหากงานยังกระชั้นพนักงานที่ยังไม่มีทักษะมากพออาจก่อให้เกิดการผิดพลาด (Error) ได้สูง แลหากมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นย่อม ส่งผลกระทบในหลายด้านทั้งภายในองค์กรเองที่จะไป กระทบกับหน่วยงานอื่น หรือส่งผลกระทบออกสู่ภายนอก เช่นการ Complain จากลูกค้า หรืออาจก่อ ให้สินเชื่อที่อนุมัติไปกลายเป็นหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ และส่งผลกระทบโดยตรงต่อรายได้ของธนาคาร ความเสี่ยงด้านนี้ถือเป็นความเสี่ยงระดับสูง



ภาพที่ 5.3 แสดงการประเมินความเสี่ยงโดยใช้ตารางประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix)

5.4.6 แผนการชดเชยความเสี่ยง

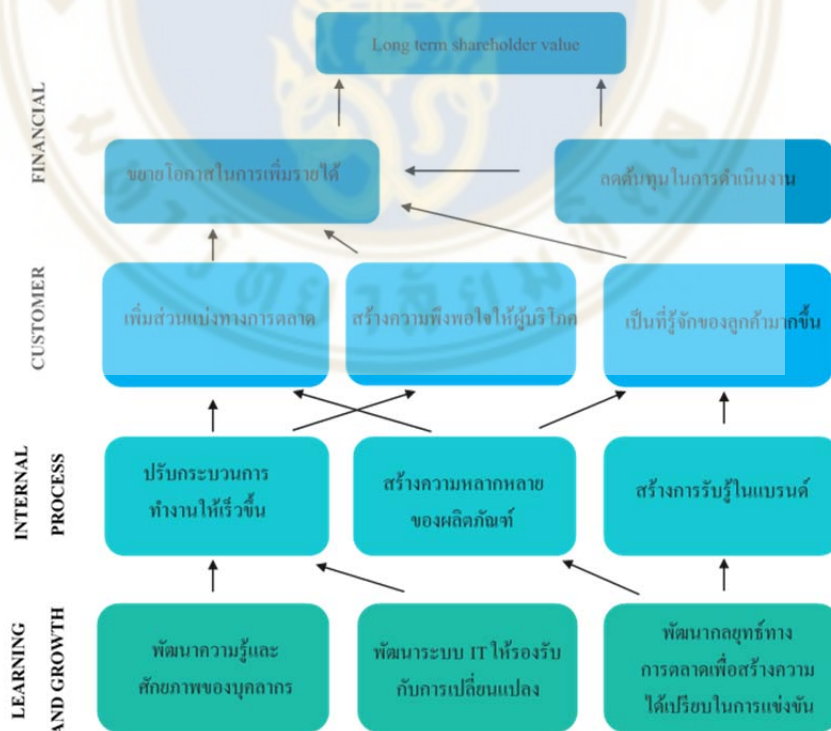
ตารางที่ 5.3 แสดงกิจกรรมในแผนการชดเชยความเสี่ยง

Risk	Risk Mitigation
1. Communication Risk	จัดทำคู่มือของกระบวนการใหม่พร้อมคอยตรวจสอบความเข้าใจภายหลังการสื่อสารและมอบหมายให้ผู้ที่มิ Skill เป็นที่ปรึกษาให้กับคนในทีมรวมถึงแผนกอื่นที่เกี่ยวข้อง
2. Operation Risk	จัดทำคู่มืออธิบายกระบวนการที่ปรับใหม่ โดยละเอียดเพื่อป้องกันการสับสนในกระบวนการและมอบหมายให้ผู้ที่มิ Skill เป็นที่ปรึกษาให้กับคนในทีม
3. Software Risk	ทำไฟล์สำรองข้อมูลผ่าน excel sheet สำหรับคัม criteria ต่างๆแทนระบบ CPO
4. Resistance Risk	ผู้นำแต่ละแผนกมาร่วมประชุมทีมเพื่อรับทราบการเปลี่ยนแปลงและแจ้งถึงข้อดีในกระบวนการใหม่พร้อมข้อควรระวัง
5. Compliances Risk	กำหนดบทลงโทษให้ชัดเจนเพื่อป้องกันการทุจริตที่อาจเกิดขึ้น
6. Human risk	จากการแบ่งกลุ่มตาม skill ของพนักงานแล้วต้องทำการจัดคอร์สหรือส่งพนักงานไปอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพให้ตรงกับความสามารถของแต่ละบุคคล

5.5 การใช้แผนที่กลยุทธ์

Kaplan and Norton (2004) ได้นำเสนอแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) เพื่อใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงาน โดยแสดงให้เห็นความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างมุมมอง 4 มิติที่สำคัญของ องค์กรซึ่งเป็นไปตามแนวคิดการวัดผลปฏิบัติงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

แผนที่กลยุทธ์ถูกนำมาใช้สื่อสารให้ทุกฝ่ายในองค์กรสามารถเข้าใจในการนำกลยุทธ์ไปดำเนินงานตามหน้าที่ โดยผลลัพธ์ที่ได้นี้จะเชื่อมโยงเข้ากับเป้าหมายหลักขององค์กร ทั้งนี้ในการกำหนดแผนที่กลยุทธ์เริ่มจากการมองเป้าหมายด้านการเงินเป็นสิ่งแรก เช่น รายได้จากฐานลูกค้าเก่าและใหม่เพิ่มขึ้น ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยการบรรลุเป้าหมายด้านลูกค้า ซึ่งเกิดความพึงพอใจในสินค้า ความน่าเชื่อถือ ฯลฯ ในขณะที่การบรรลุเป้าหมายด้านลูกค้านั้นองค์กรจะต้องมีกระบวนการภายในที่ดีเลิศ เช่น คุณภาพการผลิตหรือบริการ การนำเสนอนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ อันมาจากการบรรลุเป้าหมายรากฐาน นั่นคือ การเรียนรู้และการพัฒนาภายในขององค์กรเอง เช่น การฝึกอบรม พัฒนาความรู้ทักษะต่างๆ ให้แก่พนักงานในองค์กร การสร้างสภาพแวดล้อมหรือ วัฒนธรรมองค์กร อันเอื้อต่อการบรรลุเป้าหมายในสิ่งที่องค์กรต้องการต่อไปนั่นเอง



ภาพที่ 5.4 แผนที่กลยุทธ์ของธนาคารทีสโก้

แผนที่กลยุทธ์ ตามภาพที่ 5.4 โดยธนาคารทิสโก้มองเป้าหมายสูงสุดที่ผลตอบแทนของผู้ถือหุ้นในระยะยาว รองลงมาคือเป้าหมายทางการเงินในเรื่องของการเพิ่มรายได้ของธนาคาร และสามารถลดต้นทุนในการดำเนินงานได้ ลำดับถัดมาเป็นการพิจารณามุมมองทางด้านลูกค้าซึ่งถือว่าเป็นมุมมองที่สำคัญมากเพื่อบรรลุเป้าหมายทางการเงินเพื่อเพิ่มโอกาสในการสร้างรายได้ต่อไปในอนาคต ได้แก่ การเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด สร้างความพึงพอใจแก่ผู้บริโภค และเป็นที่ยอมรับของลูกค้ามากขึ้น ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นผลมาจากการสร้างกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ แสดงให้เห็นผ่าน มุมมองด้านกระบวนการภายใน ทั้งการปรับกระบวนการทำงานให้รวดเร็วขึ้น พร้อมทั้งสร้างความหลากหลายในผลิตภัณฑ์และสร้างการรับรู้ในแบรนด์ทิสโก้ให้มากขึ้น ซึ่งทั้งหมดนี้กระบวนการภายในจะมีประสิทธิภาพได้ต้องอาศัยปัจจัยภายในนั่นคือพนักงานเป็นหัวใจสำคัญ และความเชี่ยวชาญในการวางแผนการตลาดของธนาคารเองด้วยซึ่งนับเป็นปัจจัยพื้นฐานที่จะทำให้มุมมองด้านอื่นๆที่ธนาคารตั้งเป้าไว้บรรลุผลได้ง่ายขึ้น โดยนอกจากต้องให้การเรียนรู้และพัฒนาอบรมทักษะพนักงานอย่างต่อเนื่องแล้ว ในด้านของระบบ IT ที่นับเป็นปัจจัยภายในที่สำคัญเช่นกันนอกจากนี้ต้องอาศัยกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อสร้างการได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยเฉพาะในตลาดใหม่อย่างสินเชื่อบ้านที่ทางธนาคารทิสโก้ยังไม่ค่อยมีฐานลูกค้ามากนัก

5.6 บทสรุปการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง

จากปัญหาที่เกิดขึ้นจากการที่ทางธนาคารทิสโก้ได้มีการซื้อกลุ่มลูกค้าธุรกิจรายย่อยจากธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด (ไทย) ซึ่งกลุ่มสินเชื่อก็คือกลุ่มสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยทำให้ภาระงานในการพิจารณาสินเชื่อผลิตภัณฑ์นี้ตกอยู่ในหน่วยงานของแผนกสินเชื่อรายย่อย ดังนั้นจากการวิเคราะห์ปัญหาและดูสภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรมพบว่า ต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานภายในเอง เพราะยังคงมีบางงานที่กระบวนการซ้ำซ้อน และต่างคนต่างไม่ได้มีบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนมากนัก นอกจากนี้งานที่ล่าช้ายังมีผลมาจากการไม่เห็นความสำคัญของเอกสารลูกค้าของเจ้าหน้าที่การตลาด ดังนั้นกระบวนการใหม่ที่ออกแบบนั้นต้องทำการสื่อสารสร้างความเข้าใจแก่พนักงานในทีมและกระจายออกไปสู่แผนกงานอื่นๆที่เกี่ยวข้อง โดยชี้แจงให้เห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นรวมทั้งผลที่จะได้ แต่กระบวนการนั้นต้องผ่านการทดลองระบบเพื่อหาข้อบกพร่องและดูว่าผลลัพธ์ที่ได้เป็นไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่ นอกจากนั้นยังต้องสร้างแผนสำรองในกรณีฉุกเฉินทั้งจากกระบวนการ ระบบสารสนเทศ และที่สำคัญคือทักษะของพนักงานเองที่จะขับเคลื่อนความสำเร็จครั้งนี้ รวมถึงกระบวนการใหม่ต้องมีการตั้งตัววัดความสำเร็จใหม่เพื่อให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องตระหนัก เข้าใจและมีแนวทางในการทำงานไปทิศทางเดียวกัน

บรรณานุกรม

- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. 2558. *กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร (ERM Framework)*. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา https://www.set.or.th/th/about/overview/files/Risk_2015_v2.pdf (27 สิงหาคม 2560).
- ฝ่ายนักลงทุนสัมพันธ์. 2558. *รายงานประจำปี 2557 ธนาคารทีสโก้ จำกัด (มหาชน)*. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.tisco.co.th/th/investorrelation/annualreportb.html> (20 มิถุนายน 2560).
- ฝ่ายนักลงทุนสัมพันธ์. 2559. *รายงานประจำปี 2558 ธนาคารทีสโก้ จำกัด (มหาชน)*. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.tisco.co.th/th/investorrelation/annualreportb.html> (20 มิถุนายน 2560).
- ฝ่ายนักลงทุนสัมพันธ์. 2560. *รายงานประจำปี 2559 ธนาคารทีสโก้ จำกัด (มหาชน)*. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.tisco.co.th/th/investorrelation/annualreportb.html> (20 มิถุนายน 2560).
- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. 2560. *แนวโน้มเศรษฐกิจ และการเงิน ปี 2560 (แถลงข่าว 6 กรกฎาคม 2560)*. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://www.kasikornresearch.com/TH/K-EconAnalysis/Pages/ViewSummary.aspx?docid=36443> [20 กรกฎาคม 2560]
- สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น). 2552. *การออกแบบกระบวนการใหม่ (Core Process Redesign)*. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.tpa.or.th/publisher/pdfFileDownloadS/p92-98.pdf> (23 สิงหาคม 2560).