

กลยุทธ์ในการใช้ Data Analytics เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ  
การวิเคราะห์สินเชื่อ กรณีศึกษา บริษัท ธนาคารทีสโก้ จำกัด (มหาชน)



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล  
พ.ศ. 2560

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์ในการใช้ Data Analytics เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ  
การวิเคราะห์สินเชื่อ กรณีศึกษา บริษัท ธนาคารทีเอสไอ จำกัด (มหาชน)

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 7 กันยายน พ.ศ.2560



นางสาวพรรณพิไล ทรัพย์วิรุฬ

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

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาทั้งจากหน่วยงาน และผู้มีพระคุณ ผู้เขียน ขอกราบขอบพระคุณดร.ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ซึ่งถ่ายทอดความรู้และให้คำปรึกษา ตลอดจนการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ ขอกราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ดร.ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี และดร.พาสน์ ทีฆทรัพย์ ผู้เป็นคณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ ซึ่งให้คำแนะนำเพิ่มเติมเพื่อพัฒนาปรับปรุงการจัดทำสารนิพนธ์ เพื่อให้มีความสมบูรณ์เรียบร้อย รวมถึงคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ถ่ายทอดความรู้ตลอดระยะเวลาที่ได้ทำการศึกษาภายใต้สาขา การจัดการและกลยุทธ์ ทำให้ผู้เขียนเกิดความรู้ความเข้าใจ และสามารถนำความรู้ที่ได้ไปสร้างประโยชน์ต่อไปในอนาคต นอกจากนี้ผู้เขียนขอขอบคุณ บิดา มารดา ญาติพี่น้อง หน่วยงานธนาคารทีสโก้และ เพื่อนร่วมรุ่น 18C สาขาการจัดการและกลยุทธ์ ซึ่งคอยให้คำปรึกษาอยู่เสมอ จนกระทั่งสำเร็จการศึกษา

สุดท้ายผู้เขียนหวังเป็นอย่างยิ่งว่าสารนิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจหรือผู้ที่นำไปศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมเพื่อสร้างประโยชน์ต่อไปในอนาคต

พรรณพิไล หรั่งวิรุฬ

กลยุทธ์ในการใช้ Data Analytics เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการวิเคราะห์สินเชื่อ กรณีศึกษา บริษัท ธนาคาร  
ทีสโก้ จำกัด (มหาชน)

STRATEGY TO USE DATA ANALYTIC FOR IMPROVE CREDIT DECISIONING AND  
OPERATIONAL EFFICIENCY A CASE STUDY OF TISCO BANK PUBLIC COMPANY  
LIMITED

พรรณพิไล หรั่งวิรุฬ 5850518

กจ.ม.

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

#### บทคัดย่อ

สารนิพนธ์ฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อให้บริษัท ธนาคารทีสโก้ จำกัด (มหาชน) มีเครื่องมือหรือระบบที่ช่วยในการวิเคราะห์สินเชื่อให้มีประสิทธิภาพ โดยใช้เครื่องมือ 1) PESTEL 2) Five Force Model และ 3) SWOT แสดงถึงผลกระทบเชิงบวกจากด้านเทคโนโลยี ตลอดจนการแข่งขันอย่างรุนแรงภายในอุตสาหกรรม รวมถึงใช้แผนภูมิแกงปลาในการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา ซึ่งพบว่า เกิดความผิดพลาดทั้งจากบุคลากร และข้อมูลที่น่ามาวิเคราะห์กระจุกกระจายไม่ได้อยู่ในฐานระบบ ข้อมูลเดียวกัน ในการศึกษาครั้งนี้จึงต้องใช้แนวคิด Kotter's 8 Step Change Model เพื่อให้บุคลากร ยอมรับในระบบ Data Analytics ทั้งนี้จะมีการจัดการความเสี่ยง และการกำหนดแผนกลยุทธ์และ ตัวชี้วัดผล ซึ่งเป็นเครื่องมือที่จะทำให้อายุที่นำไปประยุกต์ใช้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

คำสำคัญ: ธนาคารทีสโก้/ การวิเคราะห์สินเชื่อ/ Data Analytics/ Business Analytics/ Kotter's 8 Step  
Change Model

62 หน้า

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ณ
สารบัญภาพ	ญ
<b>บทที่ 1</b> บทนำ	<b>1</b>
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 แนวโน้มและความสำคัญของ Big Data Analytics	2
1.3 ข้อมูลองค์กร บมจ. ธนาคารทีสโก้	4
1.3.1 ผลิตภัณฑ์และบริการ	4
1.3.2 แผนกลยุทธ์องค์กรในปัจจุบัน	4
1.4 สภาพปัญหา	6
<b>บทที่ 2</b> การวิเคราะห์ภาพรวมอุตสาหกรรม	<b>9</b>
2.1 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือ PESTEL Analysis	9
2.1.1 P – Political (ปัจจัยทางการเมือง)	11
2.1.2 E – Economic (ปัจจัยทางเศรษฐกิจ)	11
2.1.3 S – Sociocultural (ปัจจัยทางสังคม)	11
2.1.4 T – Technological (ปัจจัยทางเทคโนโลยี)	13
2.1.5 E – Environmental (ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อม)	13
2.1.6 L – Legal (ปัจจัยทางกฎหมาย)	13
2.2 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือ Five Force Analysis	14
2.2.1 Threat of New Entrants (ภัยคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่)	16
2.2.2 Threat of Substitute Products or Services (ภัยคุกคามจากสินค้าหรือบริการทดแทน)	16
2.2.3 Bargaining Power of Suppliers (อำนาจต่อรองผู้จัดหาปัจจัยการผลิต)	17
2.2.4 Bargaining Power of Buyers (อำนาจต่อรองของผู้บริโภค)	17

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.2.5 Rivalry Among Existing Competitors (การแข่งขันจากคู่แข่ง ในอุตสาหกรรม)	18
2.3 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือ Key success factors	18
2.3.1 Utilizing Technology/Product Innovation	18
2.3.2 Measuring Marketing Efforts	19
2.3.3 Brand image / Communicating Brand	19
2.3.4 Infrastructure and Quality Of Service	19
2.3.5 Risk Management	20
2.4 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือ SWOT	20
2.4.1 จุดแข็ง (Strength)	21
2.4.2 จุดอ่อน (Weakness)	22
2.4.3 โอกาส (Opportunity)	22
2.4.4 อุปสรรค (Threat)	23
<b>บทที่ 3 การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา</b>	<b>24</b>
3.1 แผนผังก้างปลา (Cause and Effect Diagram)	24
3.1.1 วิธีการสร้างแผนผังสาเหตุและผลหรือผังก้างปลา	24
3.1.2 ส่วนประกอบของผังก้างปลา	25
3.1.3 การกำหนดปัจจัยบนก้างปลา	26
3.1.4 จากแผนภาพก้างปลา วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาได้ดังนี้	27
3.2 กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (New Product Development Process)	29
3.2.1 ขั้นตอนที่ 1: รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล Idea Generation	30
3.2.2 ขั้นตอนที่ 2: ทำการคัดเลือกหรือคัดกรองไอเดีย Screening The Idea	31
3.2.3 ขั้นตอนที่ 3: ทดลองผลิตภัณฑ์ Testing The Concept	32
3.2.4 ขั้นตอนที่ 4: การวิเคราะห์ธุรกิจ Business Analytics	32
3.2.5 ขั้นตอนที่ 5: ทดลองความสามารถของตลาด Beta/ Marketability Tests	32

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.2.6 ขั้นตอนที่ 6: กำหนดข้อมูลทางเทคนิคและปรับปรุงผลิตภัณฑ์ Technicalities and Product Development	33
3.2.7 ขั้นตอนที่ 7: ทำธุรกิจกับผลิตภัณฑ์ Commercialize	33
3.2.8 ขั้นตอนที่ 8: รีวิวมผลิตภัณฑ์หลังปล่อยสินค้าออกสู่ตลาด Post Launch Review and Perfect Pricing	34
<b>บทที่ 4 กลยุทธ์และแนวทางการแก้ไขปัญหา</b>	<b>35</b>
4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)	36
4.1.1 กลยุทธ์ที่เน้นการเติบโต (Growth Strategy)	36
4.1.2 กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy)	36
4.1.3 กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategy)	37
4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)	38
4.2.1 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy)	38
4.2.2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy)	38
4.2.3 กลยุทธ์การมุ่งเน้นเฉพาะกลุ่ม (Focus Strategy)	38
4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)	39
4.3.1 กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategy)	39
4.3.2 กลยุทธ์ด้านการเงิน (Financial Strategy)	39
4.3.3 กลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Strategy)	39
4.3.4 กลยุทธ์ด้านการผลิต (Production Strategy)	40
4.3.5 กลยุทธ์ด้านการปฏิบัติการ (Operation Strategy)	40
4.4 แนวทางกลยุทธ์ในการแก้ปัญหของธนาคารทีสโก้	40
4.4.1 Operation Analytics ในกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ	41
4.4.2 Tactical Analytics ในกลยุทธ์ระดับธุรกิจ	41
4.4.3 Strategic Analytics ในกลยุทธ์ระดับองค์กร	41

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ 5    การนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติ</b>	<b>42</b>
5.1 การเตรียมความพร้อมรองรับ Big Data analytics	42
5.1.1 ความพร้อมด้านเทคโนโลยี	42
5.1.2 ความพร้อมด้านข้อมูล	43
5.1.3 ความพร้อมด้านบุคลากร	43
5.2 การจัดทำแผนการปฏิบัติงาน (Action Plan) ของธนาคารทิสโก้	43
5.2.1 การสร้างความรู้สึกว่าจะต้องลงมือทำอย่างเร่งด่วน (Establishing a Sense of Urgency)	45
5.2.2 สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Creating the Guiding Coalition Team)	45
5.2.3 กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Developing a Vision and Strategy)	46
5.2.4 สื่อสารวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง (Communicating the Change Vision)	46
5.2.5 การให้อำนาจเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Empowering Broad-Based Action)	47
5.2.6 สร้างชัยชนะระยะสั้น (Create Short-Term Wins)	47
5.2.7 การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ และสร้างการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่ดีกว่า (Consolidating Gains and Producing More Change)	48
5.2.8 รักษาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ให้คงอยู่เป็นวัฒนธรรมขององค์กร (Make change stick)	48
5.3 การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)	48
5.3.1 ปัจจัยความเสี่ยง (Risk Factor)	49
5.3.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	49
5.3.3 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)	50
5.3.4 การควบคุม (Control)	50
5.3.5 การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) ของธนาคารทิสโก้	51



## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.4 การใช้แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)	54
5.4.1 ด้านการเรียนรู้และพัฒนาภายในองค์กร (Learning and Growth)	55
5.4.2 ด้านกระบวนการภายในองค์กร (Internal Process)	56
5.4.3 ด้านลูกค้า (Customer)	56
5.4.4 ด้านการเงิน (Finance)	56
5.5 การบริหารจัดการโดยใช้ Balance Score Card	56
5.6 สรุปการนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติ	59
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>61</b>
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	<b>62</b>

## สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1.1	แสดงผลิตภัณฑ์และบริการ	4
1.2	แสดงรายละเอียดธุรกิจสินเชื่อของธนาคารทีสโก้	5
1.3	แสดงรายละเอียดธุรกิจสินเชื่อรายย่อยของธนาคารทีสโก้	6
2.1	แสดงผลการวิเคราะห์ PESTEL ที่มีต่ออุตสาหกรรมธนาคารพาณิชย์	14
2.2	แสดงผลการวิเคราะห์แรงผลักดันทั้งห้าที่มีต่ออุตสาหกรรมธนาคารพาณิชย์	18
4.1	แสดงกลยุทธ์ระดับธุรกิจและการมุ่งเน้นทำตลาด	39
5.1	แสดงผลการปฏิบัติงาน (Action Plan) ด้วยแนวคิด Kotter's 8-Step Change Model	44
5.2	แสดงผลการประเมินความเสี่ยงของโครงการการนำระบบ Data Analytics มาใช้	52
5.3	แสดงกลยุทธ์ในการบริหารจัดการความเสี่ยงโครงการนำระบบ Data Analytics มาใช้	53
5.4	แสดง Balanced Score card ของ ธนาคารทีสโก้	57

## สารบัญภาพ

ภาพ		หน้า
1.1	แสดงข้อมูลการลงทุนในตลาด Big Data	3
1.2	แสดงกระบวนการพิจารณาสินเชื่อของธนาคารทีสโก้	8
2.1	แสดงภาพรวมปัจจัยระดับมหภาคที่มีต่อการดำเนินงานขององค์กร	9
2.2	แสดงปริมาณการทำธุรกรรมผ่านอินเทอร์เน็ต	12
2.3	แสดงแบบจำลองการวิเคราะห์สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรม	14
3.1	แสดงตัวอย่างแผนภูมิแก๊งปลา	25
3.2	แผนภูมิแก๊งปลาปัญหาการวิเคราะห์สินเชื่อที่ไม่มีประสิทธิภาพ	27
3.3	แสดงกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่	30
4.1	แสดงกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กรในแต่ละระดับ	35
4.2	แสดง Business Analytics ในกลยุทธ์ขององค์กรในแต่ละระดับ	40
5.1	ตัวอย่างตาราง Risk Reporting Matrix ในแบบ 5 x 5	50
5.2	แสดงผลการประเมินความเสี่ยงในรูปแบบ Risk Reporting Matrix	53
5.3	แสดงแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ของธนาคารทีสโก้	55

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

จากปัจจุบันแนวทางการดำเนินชีวิตเปลี่ยนแปลงไป มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันมากมาย ผ่านเทคโนโลยีหลากหลายแบบ ไม่ว่าจะเป็น social mobile หรือ cloud จึงทำให้ได้มาซึ่งข้อมูลมหาศาลที่เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน และเพื่อตอบรับกระแสการเติบโตของเทคโนโลยีการสื่อสารนี้ ธุรกิจใหม่จำเป็นต้องจัดเก็บและบริหารข้อมูลจำนวนมากเหล่านี้ เพื่อค้นหาแนวโน้มใหม่ที่กำลังจะเกิดขึ้นและสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้ทันที การจะทำได้ซึ่งข้อมูลที่แม่นยำที่จะเป็นประโยชน์ต่อการทำธุรกิจได้นั้น จำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือในการรวบรวมวิเคราะห์ข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อธุรกิจ นำมาซึ่งการสร้างกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการรักษาลูกค้าเดิมและหาฐานลูกค้าใหม่ ซึ่งในปัจจุบันเป็นยุคแห่ง Digitalization นวัตกรรมต่างๆ ถูกพัฒนาเพื่อสร้างศักยภาพให้ธุรกิจซึ่งหนึ่งในเทคโนโลยีที่เข้ามามีบทบาทและเกิดการเปลี่ยนแปลงของการทำธุรกิจในยุคปัจจุบันคือ Big Data Analytics ซึ่งช่วยในการบริหารจัดการฐานข้อมูลที่มีขนาดใหญ่ และ นำมาวิเคราะห์ในเชิงลึกให้เกิดประโยชน์ ซึ่งเปรียบเสมือนทรัพยากรที่เป็นกุญแจสำคัญนำไปสู่การเติบโตขององค์กร ซึ่งเป็นที่นิยมกันอย่างแพร่หลายในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมาโดยส่งผลต่อภาคอุตสาหกรรมต่างๆ ไม่เว้นแม้แต่อุตสาหกรรมการเงินการธนาคาร

ภายใต้ระบบเศรษฐกิจและการเงิน โลกมีความเชื่อมโยงกันมากขึ้นและอยู่ในสถานะที่มีความไม่แน่นอนคาดเดายาก ประกอบกับเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาทที่สำคัญมากขึ้นไม่เพียงแต่กระทบต่อพฤติกรรมของผู้บริโภค แต่รวมไปถึงการส่งผลให้เกิดคู่แข่งรายใหม่และการแข่งขันที่เปลี่ยนไปอย่างธุรกิจประเภท Non bank หรือ ธุรกิจ Fintech ที่จะเข้ามามีบทบาทในภาคการเงินมากขึ้น ธุรกิจธนาคารพาณิชย์จึงต้องพยายามปรับตัวเพื่อสามารถให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่อง เพราะในปัจจุบันลูกค้ามีโอกาที่จะเลือกสินค้าหรือบริการที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น ซึ่งแสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมของลูกค้าแต่ละรายย่อมต่างกัน จึงจำเป็นที่จะต้องจัดหาวิธีการหรือเครื่องมือเพื่อให้การพิจารณาสินเชื่อมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากขึ้นในอนาคต ซึ่งปัจจัยเดิมที่เคยใช้พิจารณาสินเชื่อในอดีตอาจไม่สามารถนำไปสู่การวางกลยุทธ์เพื่อที่จะเติบโตและแข่งขันในอนาคตได้ ผลกระทบที่จะเห็นได้ชัดในอนาคตอันใกล้ ได้แก่ ค่าธรรมเนียมการทำธุรกรรมทางการเงิน

ที่ลดลง และการจัดการรูปแบบการให้บริการของสาขาที่ต้องถูกปรับให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของลูกค้ายิ่งขึ้น ซึ่งเป็นผลมาจากนวัตกรรมทางการเงินทั้ง Fintech , Prompt pay และ Mobile banking เป็นต้น

ตามการคาดการณ์ของ ธนาคารแห่งประเทศไทย ซึ่งให้เห็นว่า เทคโนโลยีทางการเงิน (Fintech) ได้เข้ามามีบทบาทสำคัญมากขึ้นสำหรับภาคการเงินไทย และภาคการเงินโลกในอนาคต โดยมองว่า ฟินเทคจะสามารถเปลี่ยนแปลงรูปแบบของภาคการเงินได้ใน 5 มิติ ทั้งด้าน ระบบการชำระเงิน ระบบการตรวจสอบข้อมูลตัวตน ระบบการให้บริการผ่านสมาร์ทโฟน การระดมทุนระหว่างประเทศ คล่องตัวขึ้น และมิติที่สำคัญคือ ข้อมูลรายธุรกรรม หรือ Big Data analytics จะมีความสำคัญมากขึ้นในภาคการเงิน เนื่องจากจะเป็นฐานรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการวางแผนทางการเงิน การบริหารความเสี่ยง ซึ่งฐานข้อมูลนี้ถือเป็นรากฐานที่จำเป็นต่อโลกการเงินยุคใหม่ ช่วยให้ธนาคารวิเคราะห์พฤติกรรมและความต้องการของลูกค้าในเชิงลึกได้มากขึ้น จึงเป็นการช่วยเพิ่มโอกาสและลดต้นทุนให้แก่ทั้งภาคธุรกิจและผู้บริโภค ฉะนั้นจากผลกระทบดังกล่าวธนาคารพาณิชย์จึงต้องเร่งปรับตัว โดยกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาสินเชื่อบนพื้นฐานของการสร้างประโยชน์จาก Data Analytics จึงเป็นประเด็นท้าทายของธนาคารพาณิชย์ในการรักษาฐานลูกค้าและสถานะผู้นำตลาดในระยะข้างหน้า โดยการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ไม่ได้เกิดขึ้นเพียงในประเทศไทยเท่านั้น แต่เป็นพัฒนาการที่เกิดขึ้นทั่วโลก

## 1.2 แนวโน้มและความสำคัญของ Big Data Analytics

จากความสำคัญของ Big Data Analytics ในการทำธุรกิจในยุคปัจจุบัน ทาง IDC จึงได้คาดการณ์เกี่ยวกับธุรกิจ Big Data และ Business Analytics ว่าจะเติบโตอย่างต่อเนื่องไปจนถึงปี 2020 โดยกลุ่มธุรกิจการเงินการธนาคาร และการลงทุนการผลิตจะเป็นสองอุตสาหกรรมที่ผลักดันให้ตลาดเติบโต โดยมีตัวเลขที่น่าสนใจดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 แสดงข้อมูลการลงทุนในตลาด Big Data

ที่มา: IDC Worldwide Semiannual Big Data and Analytics Spending Guide, 2015H2

ในปี 2016 ตลาด Big Data และ Business Analytics มีขนาด 130,100 ล้านดอลลาร์หรือราวๆ 4.55 ล้านล้านบาท และจะเติบโตอย่างต่อเนื่อง 11.7% ไปจนถึงปี 2020 จะมีมูลค่ารวมที่ 203,000 ล้านดอลลาร์หรือราวๆ 7.1 ล้านล้านบาท 5 อุตสาหกรรมหลักที่ผลักดันตลาดนี้ได้แก่ Banking, Discrete Manufacturing, Process Manufacturing, Federal/Central Government และ Professional Services ซึ่งกินส่วนแบ่งตลาดในปี 2016 ไปประมาณ 50% และจะยังคงเป็น 5 อุตสาหกรรมหลักที่ผลักดันตลาดนี้ต่อไปจนถึงปี 2020 ธนาคารเป็นธุรกิจซึ่งใช้เทคโนโลยี Big Data เป็นอันดับหนึ่งในเวลานี้ลงทุนประมาณ 17,000 ล้านดอลลาร์หรือราวๆ 595,000 ล้านบาทในปี 2016 จะเติบโตอย่างรวดเร็วที่สุดอย่างต่อเนื่อง ส่วนธุรกิจ Telecommunication, Utility, Insurance และ Transportation จะตามมา

ในปี 2020 การลงทุนด้านระบบ Software สำหรับ Big Data และ Business Analytics จะมีมูลค่าสูงถึง 60,000 ล้านดอลลาร์หรือราวๆ 2.1 ล้านล้านบาท โดยระบบที่จะเป็นที่ต้องการนั้นได้แก่ End-User Query, Reporting, Analysis Tools และ Data Warehouse Management Tools ในขณะที่ระบบ Content Analysis Tools และ CRM Analytic Applications จะเติบโตสูงถึง 18.5% และ 10.4% อย่างต่อเนื่อง และการลงทุนด้านระบบ Hardware สำหรับ Big Data และ Business Analytics จะมีมูลค่าสูงถึง 29,900 ล้านดอลลาร์หรือราวๆ 1 ล้านล้านบาท

### 1.3 ข้อมูลองค์กร บมจ. ธนาคารทีสโก้

ธนาคารทีสโก้ ให้บริการทางการเงินภายใต้ใบอนุญาตประกอบธุรกิจธนาคารพาณิชย์ โดยให้บริการผ่านสำนักงานใหญ่ของธนาคาร และสาขาของธนาคารซึ่ง ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 ธนาคารมีสาขาที่ตั้ง อยู่ในกรุงเทพมหานครและภูมิภาคทั้งสิ้น 57 แห่ง

#### 1.3.1 ผลิตภัณฑ์และบริการ

ประกอบด้วยบริการ 4 กลุ่มลูกค้า ได้แก่ ลูกค้าบุคคล ลูกค้าธนบดี ลูกค้าธุรกิจ และลูกค้าสถาบัน โดยมีประเภทผลิตภัณฑ์และบริการดังตารางที่ 1.1 ดังนี้

ตารางที่ 1.1 แสดงผลิตภัณฑ์และบริการ

ลูกค้าบุคคล	ลูกค้าธนบดี	ลูกค้าธุรกิจ	ลูกค้าสถาบัน
บริการเงินฝาก	บริการสำหรับลูกค้าที่มีเงินออมพร้อมจะลงทุน ตั้งแต่ 20 ล้านบาทขึ้นไปที่มีความประสงค์จะเพิ่มพูนความมั่งคั่ง ธนาคารพร้อมให้คำปรึกษาในการบริหารจัดการทางการเงินและการลงทุนแก่ท่าน เพื่อสร้างผลตอบแทนที่คุ้มค่า	บริการสนับสนุนเงินทุนแก่ผู้ประกอบการ SME เช่น เช่าซื้อเครื่องจักรและอุปกรณ์ เช่าซื้อรถยนต์/รถบรรทุก เพื่อใช้ในธุรกิจ เงินทุนหมุนเวียนระยะสั้น และระยะยาว	บริการบัญชีกระแสรายวัน
บริการบัตร ATM			บริการพาณิชย์ธนกิจ
บริการรับชำระเงิน			บริการคัสโตเดียน
สินเชื่อรถยนต์			การลงทุนในหุ้น
สินเชื่อบ้าน			กองทุน
สินเชื่อทะเบียนรถยนต์			สินเชื่อธุรกิจ
การลงทุนหุ้น, กองทุน			
ประกันภัยรถยนต์			
ประกันอัคคีภัย			
ประกันภัยเบ็ดเตล็ด			

ที่มา: ดัดแปลงจากรายงานประจำปี 2559 ของ บมจ. ธนาคารทีสโก้

#### 1.3.2 แผนกลยุทธ์องค์กรในปัจจุบัน

1.3.2.1 ขยายสินเชื่อจำนำทะเบียนไปยังภูมิภาคต่างๆ ครอบคลุมทั่วประเทศ และนำเสนอผลิตภัณฑ์สินเชื่อมีหลักประกัน

1.3.2.2 ขยายฐานลูกค้าเงินฝาก และ ธนบัตรธุรกิจ ในกลุ่มที่มีระดับรายได้ปานกลางขึ้นไป จากแนวโน้มประชากรที่เข้าสู่สังคมผู้สูงอายุและกลุ่มลูกค้าที่เข้าสู่วัยเกษียณอายุ

1.3.2.3 รักษาและขยายธุรกิจจากฐานลูกค้าในปัจจุบันด้วยการนำเสนอบริการด้านการเงินที่ตอบโจทย์ความต้องการและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับลูกค้า

1.3.2.4 เสาะหาพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อช่วยขยายฐานลูกค้า

1.3.2.5 สร้างความร่วมมือระหว่างสายธุรกิจเพื่อเพิ่มโอกาสในการเข้าถึงลูกค้า รวมถึงการแนะนำลูกค้าระหว่างสายธุรกิจเพื่อนำเสนอบริการที่ตอบสนองรูปแบบการใช้ชีวิต (lifestyle) และความต้องการของลูกค้าที่หลากหลาย

ในช่วงปี 2559 ตามนโยบายการให้สินเชื่อที่เข้มงวดและความต้องการสินเชื่อที่ลดลงระดับหนึ่งที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ของธุรกิจธนาคารพาณิชย์เพิ่มสูงขึ้น สาเหตุหลักมาจากกลุ่มธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ยังคงได้รับผลกระทบในช่วงเศรษฐกิจที่เปราะบาง สินเชื่อบริษัทขนาดใหญ่หดตัวลง จากการใช้จ่ายด้านการลงทุนภาคเอกชนที่ระมัดระวังภายใต้ภาวะที่ไม่มีตัวกระตุ้นใหม่ ใดๆ ก็ดี ความต้องการสินเชื่อบุคคลยังคงเติบโตอย่างต่อเนื่อง แต่ถูกจำกัดด้วยหนี้ครัวเรือนที่อยู่ในระดับสูง ทั้งนี้ยอดขายรถยนต์ในประเทศลดลงจากปี ก่อนหน้าที่ร้อยละ 3.9 จากการบริโภคที่ชะลอตัวและขาดปัจจัยการเติบโต

ตารางที่ 1.2 แสดงรายละเอียดธุรกิจสินเชื่อของธนาคารทีสโก้

ประเภทธุรกิจ	ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2557		ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558		ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559		อัตราการเติบโต (ร้อยละ)
	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ	
การผลิตและการพาณิชย์	18,862.96	7.3	12,126.50	5.2	10,496.69	4.7	(13.4)
อสังหาริมทรัพย์และการก่อสร้าง	12,160.59	4.7	11,987.70	5.1	11,696.34	5.3	(2.4)
สาธารณูปโภคและการบริการ	21,802.94	8.4	18,837.43	8.0	23,908.50	10.8	26.9
การเกษตรและเหมืองแร่	256.73	0.1	375.67	0.2	408.41	0.2	8.7
รวมสินเชื่อธุรกิจ	53,083.22	20.6	43,327.30	18.5	46,509.94	21.0	7.3
สินเชื่อขนาดกลางและขนาดย่อม	23,389.51	9.0	19,888.60	8.5	16,454.07	7.4	(17.3)
สินเชื่อรายย่อย และสินเชื่ออื่น	181,568.96	70.4	171,050.38	73.0	158,530.19	71.6	(7.3)
รวมสินเชื่อธนาคาร	258,041.68	100.0	234,266.28	100.0	221,494.20	100.0	(5.5)

ที่มา: รายงานประจำปี 2559 ของบมจ.ธนาคารทีสโก้

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 ธนาคารมีสินเชื่อธุรกิจจำนวน 46,509.94 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 21.0 ของสินเชื่อรวม) เพิ่มขึ้น ร้อยละ 7.3 จาก 43,327.30 ล้านบาท ณ สิ้น ปี 2558 สาเหตุหลักมาจากการเพิ่มขึ้นของสินเชื่อในกลุ่มสาธารณูปโภคและการบริการ ขณะที่สินเชื่อธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีจำนวน 16,454.07 ล้านบาท ลดลงร้อยละ 17.3 เมื่อเทียบกับสิ้น ปี 2558 ที่มีจำนวน 19,888.60



ล้านบาท ส่วนใหญ่เป็นผลจากการลดลงของสินเชื่อกลุ่มธุรกิจขนส่ง และสินเชื่อเพื่อผู้จำหน่ายรถยนต์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 1.3 แสดงรายละเอียดธุรกิจสินเชื่อรายย่อยของธนาคารทีสโก้

สินเชื่อรายย่อย	ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2557		ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558		ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559		อัตราการเติบโต (ร้อยละ)
	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ	
สินเชื่อเช่าซื้อ	160,732.05	89.0	149,177.23	87.5	134,163.19	84.9	(10.1)
สินเชื่อเพื่อการเกษตร	1,310.82	0.7	1,224.55	0.7	978.81	0.6	(20.1)
สินเชื่อเพื่อการอุปโภคบริโภค	18,657.81	10.3	20,138.70	11.8	22,912.97	14.5	13.8
รวม	180,700.68	100.0	170,540.48	100.0	158,054.97	100.0	(7.3)

ที่มา: รายงานประจำปี 2559 ของบมจ.ธนาคารทีสโก้

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 สินเชื่อเพื่อการอุปโภคบริโภคมีจำนวน 22,912.97 ล้านบาท เพิ่มขึ้น ร้อยละ 13.8 เมื่อเทียบกับสินเชื่อเพื่อการอุปโภคบริโภค ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558 ที่มีจำนวน 20,138.70 ล้านบาท

สำหรับไตรมาส 2 ณ วันที่ 30 มิถุนายน 2560 เงินให้สินเชื่อรวมของกลุ่มทีสโก้ มีจำนวน 216,149 ล้านบาท ลดลง 2.0% จากไตรมาสก่อนหน้า ตามนโยบายการปล่อยสินเชื่ออย่างระมัดระวัง อย่างไรก็ดี สินเชื่อเนกประสงค์ยังคงปรับตัวดีขึ้น โดยเฉพาะการขยายตัวของสินเชื่อ “สมหวัง เงินสั่งได้” ตามแผนการขยายธุรกิจของกลุ่มทีสโก้ ในขณะเดียวกัน หนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ปรับตัวดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง จากการปรับตัวขึ้นของคุณภาพสินเชื่อ โดยปริมาณหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ลดลง 0.4% จากไตรมาสก่อนหน้า โดยอัตราส่วนหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ต่อสินเชื่อรวมอยู่ที่ 2.41%

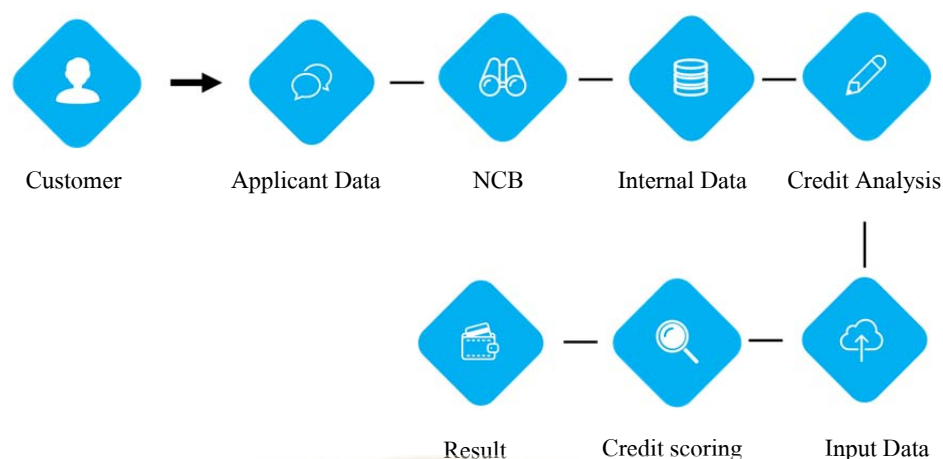
#### 1.4 สภาพปัญหา

จากตารางแสดงรายละเอียดธุรกิจสินเชื่อของธนาคารทีสโก้ พบว่า ธุรกิจสินเชื่อหลักคือ สินเชื่อราย ย่อยและสินเชื่ออื่นๆ ได้แก่ สินเชื่อเช่าซื้อ สินเชื่อเพื่อการบริโภคอุปโภค และสินเชื่อเพื่อการเกษตร สำหรับการแข่งขันในธุรกิจสินเชื่อไม่ว่าจะเป็นสินเชื่อธุรกิจขนาดใหญ่ สินเชื่อขนาดกลาง และขนาดย่อม การแข่งขันยังคงเข้มข้นเพื่อรักษาฐานลูกค้าเดิม และขยายฐานลูกค้าใหม่ โดยผู้เล่นส่วนใหญ่ยังคงเน้นการแข่งขันด้านราคา และให้บริการที่ครบวงจรสำหรับลูกค้า ในขณะที่ธนาคารทีสโก้ มุ่งเน้นกลยุทธ์การสร้างคุณภาพสินเชื่อ และควบคุมคุณภาพหนี้ โดยเตรียมพร้อมที่จะรองรับสถานการณ์ที่ภาวะเศรษฐกิจอาจมีทิศทางไม่แน่นอน โดยเน้นการแข่งขันด้านคุณภาพมากกว่าด้านปริมาณ และการขยายฐานลูกค้าอย่างมีคุณภาพโดยอาศัยประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจที่ยาวนาน ควบคู่กับ

การบริหารที่มีประสิทธิภาพ และให้บริการที่ดีเพื่อสามารถตอบสนองความต้องการที่หลากหลาย เพื่อรักษาความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าในระยะยาว

เพื่อเป็นการตอบ โจทย์แผนกลยุทธ์ธนาคาร ในช่วงเดือนธันวาคม 2559 ธนาคารทิสโก้ ได้เข้าลงนามในสัญญาซื้อธุรกิจลูกค้ารายย่อยจากธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด (ไทย) จำกัด (มหาชน) โดยธุรกิจที่จะรับโอน ได้แก่ ธุรกิจสินเชื่อบุคคล ธุรกิจสินเชื่อเพื่อการเคหะ ธุรกิจสินเชื่อธุรกิจรายย่อย ธุรกิจบริหารความมั่งคั่ง และธุรกิจเงินฝากบุคคล ซึ่งคาดว่าจะได้ประโยชน์จากการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และเป็นโอกาสทางธุรกิจสำหรับการเติบโตขององค์กรในระยะยาว ประโยชน์จากการขยายธุรกิจในครั้งนี้ถือว่าการเติบโตของธุรกิจในการขยายฐานลูกค้า การเพิ่มผลิตภัณฑ์ในการให้บริการ และการเพิ่มช่องทางการขายผลิตภัณฑ์ที่มีผลตอบแทนสูง และผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องตามความเชี่ยวชาญของธนาคารทิสโก้ ในขณะเดียวกัน ได้ขยายสินเชื่อจำนำทะเบียน "สมหวังเงินสั่งได้" ไปยังภูมิภาคต่างๆ ปัจจุบันมีอยู่กว่า 130 สาขา โดยปีนี้ตั้งเป้าเพิ่มเป็น 200 สาขา ซึ่งทำเลแต่ละสาขาจะดูความต้องการและศักยภาพของลูกค้าในพื้นที่นั้น ๆ ถ้าจังหวัดใดมีลูกค้ามากจะเปิด 3-4 สาขา ในขณะที่การให้สินเชื่อจะขึ้นกับมูลค่าหลักประกันและความเสี่ยง โดยจะให้สินเชื่อประมาณ 80-100% ของมูลค่าหลักทรัพย์ สำหรับแผนงานของปี 2560 ว่า บริษัทตั้งเป้ายอดสินเชื่อคงค้างที่ 10,000 ล้านบาท เติบโต 20-30%

สำหรับเกณฑ์การพิจารณาสินเชื่อของธนาคาร พิจารณาโดยการให้คะแนนสินเชื่อ (Credit Scoring) ซึ่งพัฒนาขึ้นจากฐานข้อมูลภายในของธนาคาร โดยระบบจะให้คะแนนลูกค้าแต่ละรายโดยพิจารณาจากคุณสมบัติของลูกค้า ลักษณะของสินเชื่อ ข้อมูลเครดิตบูโรและเงื่อนไขของสินเชื่อที่ต้องการ ธนาคารทิสโก้เชื่อว่าระบบดังกล่าวจะช่วยควบคุมมาตรฐานการอนุมัติสินเชื่อ ตลอดจนเพิ่มประสิทธิภาพและร่น ระยะเวลาการอนุมัติสินเชื่อให้เร็วขึ้น เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า แต่ทั้งนี้ด้วยสภาวะการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไปท่ามกลางเศรษฐกิจที่ผันผวนและพฤติกรรมลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงจากการเข้าสู่กิจการของ SCBT ทำให้กลุ่มทิสโก้ในช่วงการเปลี่ยนแปลง อย่างเช่น ผลิตภัณฑ์บัตรเครดิตจะเป็นธุรกิจใหม่ของทิสโก้ หรือแม้แต่การขยายฐานลูกค้าสินเชื่อที่จะมีลูกค้าหลากหลายประเภทเข้ามาใช้บริการมากขึ้น ดังนั้นการที่จะใช้เกณฑ์การพิจารณารูปแบบ หรือปัจจัยข้อมูลเดิมย่อมไม่ส่งผลให้เกิดประโยชน์หรือไม่สามารถตอบสนอง กลยุทธ์เชิงรุกที่ธนาคารตั้งเป้าไว้ได้



ภาพที่ 1.2 แสดงกระบวนการพิจารณาสินเชื่อของธนาคารทีสโก้

กระบวนการพิจารณาสินเชื่อเริ่มจากทางเจ้าหน้าที่การตลาดเก็บรวบรวมข้อมูลและเอกสารจากลูกค้า แล้วนำข้อมูลนั้นกรอกเข้าระบบ หลังจากนั้นเจ้าหน้าที่สินเชื่อจะพิจารณาโดยใช้ข้อมูลลูกค้า ข้อมูลเครดิตบูโร และข้อมูลภายในธนาคาร เมื่อประมวลผลวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าแล้วนั้นจะกรอกข้อมูลเข้าระบบเช่น รายได้ลูกค้า ประเภทหลักประกัน ยอดวงเงินกู้ เป็นต้น ผลลัพธ์จะออกมาในรูปแบบของ credit scoring เพื่อนำมาตัดสินใจในการปล่อยสินเชื่อหรือปฏิเสธสินเชื่อ ซึ่งจะเห็นว่ากระบวนการค่อนข้างซ้ำซ้อน กรอกข้อมูลหลายรอบ ทำให้เกิดข้อผิดพลาดได้ง่าย ทำให้ข้อมูลไม่เชื่อมโยงกัน ฐานข้อมูลกระจัดกระจาย ข้อผิดพลาดหลักเกิดจากทั้ง บุคลากร กระบวนการทำงาน และข้อมูลที่ไม่เชื่อมโยงกัน นำมาซึ่งการวิเคราะห์สินเชื่อที่ไม่มีประสิทธิภาพ

แต่ด้วยปัจจุบันเข้าสู่ยุคแห่ง Digitalization นวัตกรรมต่างๆถูกพัฒนาเพื่อสร้างศักยภาพให้ธุรกิจ ซึ่งจะเห็นได้ว่าองค์กรที่ใช้ข้อมูลเป็นตัวหลักในการขับเคลื่อนและทำ Data Analytics นั้นจะสามารถวางแผนและตัดสินใจในการทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

## บทที่ 2

### การวิเคราะห์ภาพรวมอุตสาหกรรม

การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจต้องพิจารณาทั้งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Analysis) เพื่อเป็นการประเมินศักยภาพขององค์กร พิจารณาทั้งจุดแข็งและจุดอ่อน และ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายนอก (External Analysis) เพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดจนเพื่อนำมาวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

#### 2.1 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือ PESTEL Analysis

PESTEL Analysis เป็นการวิเคราะห์ภาพรวมปัจจัยระดับมหภาคที่มีผลต่อองค์กรประกอบด้วย 6 ปัจจัยสำคัญ ได้แก่ ปัจจัยทางการเมือง (P-Political) ปัจจัยทางเศรษฐกิจ (E – Economic) ปัจจัยทางสังคม (S – Sociological) ปัจจัยทางเทคโนโลยี (T – Technical) ปัจจัยทางกฎหมาย (L – Legal) และ ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อม (E – Environmental)



ภาพที่ 2.1 แสดงภาพรวมปัจจัยระดับมหภาคที่มีต่อการดำเนินงานขององค์กร

### ปัจจัยสำคัญในการวิเคราะห์ PESTEL ดังนี้

**P – Political (ปัจจัยทางการเมือง)** พิจารณานโยบายทางการเมืองของหน่วยงานภาครัฐ มาตรการบังคับใช้ต่างๆ นโยบายการจัดเก็บภาษีกฎระเบียบทางการค้าต่างประเทศ อันมีผลกระทบต่อ การดำเนินงานของภาคธุรกิจ รวมถึงสภาพแวดล้อมที่จะส่งผลกระทบต่อ การเมือง ซึ่งปัจจัยทั้งหมดเหล่านั้นเป็นได้ทั้งโอกาส หรืออุปสรรค ในการดำเนินธุรกิจ

**E – Economic (ปัจจัยทางเศรษฐกิจ)** พิจารณาสถานะเศรษฐกิจทั้งอัตราการเติบโต GDP รายได้ต่อหัว กำลังซื้อของผู้บริโภค อัตราเงินเฟ้อ อัตราแลกเปลี่ยน อัตราการว่างงานโดยรวมเป็นตัว บ่งชี้กำลังซื้อของผู้บริโภค ยกตัวอย่างเช่น อัตราการเติบโตของ GDP อัตราเงินเฟ้อ อัตราการว่างงาน เป็นต้น เมื่อพิจารณาถึงสถานะทางเศรษฐกิจแล้วนั้นจะนำมาซึ่งการคาดการณ์แนวโน้มผลกระทบที่ อาจเกิดขึ้นกับธุรกิจในอนาคตได้

**S – Sociocultural (ปัจจัยทางสังคม)** พิจารณาสภาพความเป็นอยู่ของคนในสังคม วัฒนธรรม แนวคิด ค่านิยม ความเชื่อต่างๆ รวมถึงโครงสร้างประชากร ตลอดจนพฤติกรรมของผู้บริโภคปัจจุบัน การวิเคราะห์ปัจจัยทางสังคมช่วยในการทำความเข้าใจมุมมองของผู้บริโภคมากขึ้น

**T – Technological (ปัจจัยทางเทคโนโลยี)** พิจารณาการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่มี ผลต่อการดำเนินงานของภาคธุรกิจ ทั้งการช่วยพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆนำมาซึ่งการปรับปรุงกระบวนการ ทำธุรกิจให้ดีขึ้น เช่น สามารถหาวิธีการใหม่ ๆ ในการผลิตเพื่อให้เกิดการประหยัดจากขนาดและเวลา ตอบสนองน้อยลงซึ่งมีผลโดยตรงต่อค่าใช้จ่ายและผลการดำเนินงาน เพื่อเพิ่มหรือ รักษาขีดความสามารถ ในการแข่งขัน

**E – Environmental (ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อม)** พิจารณาประเด็นด้านสิ่งแวดล้อมต่างๆ ทั้ง ปรากฏการณ์ธรรมชาติ ภัยพิบัติต่างๆ หรือการรณรงค์ด้านสิ่งแวดล้อม อย่างในปัจจุบันให้ความสำคัญ กับภาวะโลกร้อน การปล่อยมลพิษต่างๆ เป็นต้น นำมาซึ่งหลายองค์กรปรับตัวเพื่อให้เกิดเป็นองค์กร สีเขียว นำมาซึ่งภาพลักษณ์องค์กรและการรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมตามแนวคิดความยั่งยืน (Sustainability) ในการดำเนินธุรกิจ

**L – Legal (ปัจจัยทางกฎหมาย)** พิจารณาประเด็นทางกฎหมายบัญญัติต่างๆ หรือข้อบังคับ มาตรการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ เช่น กฎหมายแรงงาน การคุ้มครองผู้บริโภค กฎหมายระหว่าง ประเทศ เป็นต้น

## ผลการวิเคราะห์ PESTEL ของอุตสาหกรรมธนาคารพาณิชย์

### 2.1.1 P – Political (ปัจจัยทางการเมือง)

สถานการณ์เปลี่ยนแปลงทางการเมืองในช่วงที่ผ่านมาถือเป็นปัจจัยเสี่ยงของภาคธุรกิจธนาคารในประเทศ ซึ่งพิจารณาจากช่วงที่เกิดความไม่สงบทางการเมืองผลการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์ค่อนข้างชะลอตัว เนื่องจากสถานการณ์การเมืองส่งผลให้ภาวะเศรษฐกิจซบเซา ภาคครัวเรือนและภาคธุรกิจมีการระมัดระวังในการใช้จ่ายมากขึ้น ส่งผลให้อัตราการขยายตัวของสินเชื่อในระบบธนาคารพาณิชย์ชะลอตัวลงมา ซึ่งปัจจัยทางการเมืองยังคงเป็นปัจจัยเสี่ยงที่กำหนดทิศทางของการดำเนินธุรกิจธนาคาร ทั้งผลกระทบจากการเบิกจ่ายงบประมาณ การลงทุนภาครัฐ นโยบายภาครัฐหรือกฎระเบียบปฏิบัติและข้อห้ามในการทำธุรกิจ

### 2.1.2 E – Economic (ปัจจัยทางเศรษฐกิจ)

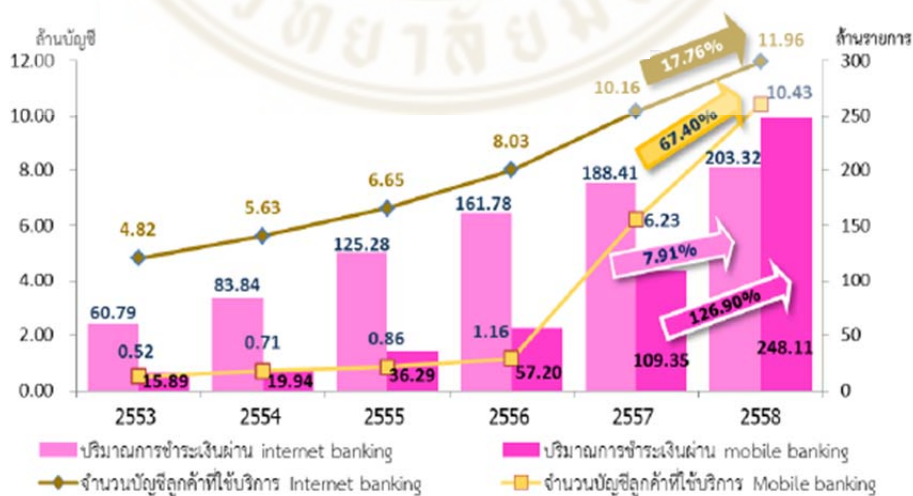
ภาวะเศรษฐกิจในปี 2560 มีแนวโน้มการเติบโตในระดับปานกลางท่ามกลางปัจจัยเสี่ยงทางเศรษฐกิจรอบด้านทั้งในและนอกประเทศ โดยมีการเร่งใช้จ่ายงบประมาณของภาครัฐและนโยบายการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานเป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจที่สำคัญ ขณะที่แนวโน้มการลงทุนภาคเอกชนคาดว่าจะยังอยู่ในระดับต่ำแม้ว่าสถานการณ์เศรษฐกิจและการเมืองจะมีเสถียรภาพมากขึ้น นอกจากนี้กำลังซื้อผู้บริโภคก็ยังได้รับแรงกดดันจากปัญหาหนี้สินภาคครัวเรือนที่อยู่ในระดับสูง ขณะที่การเติบโตของภาคการส่งออกมีแนวโน้มฟื้นตัวอย่างค่อยเป็นค่อยไปหลังจากชะลอตัวอย่างต่อเนื่องในช่วงหลายปีที่ผ่านมา ตามภาวะเศรษฐกิจโลกที่ฟื้นตัวอย่างเชื่องช้า ขณะที่คุณภาพสินเชื่อของระบบธนาคารพาณิชย์ด้อยลงโดยเฉพาะสินเชื่อรายย่อย และสินเชื่อขนาดกลางและขนาดย่อม เนื่องจากได้รับแรงกดดันจากความเชื่อมั่นของผู้บริโภคอ่อนแอ และหนี้สินภาคครัวเรือนที่อยู่ในระดับสูง ธนาคารจึงต้องมีการบริหารจัดการทั้งด้าน การควบคุมคุณภาพหนี้ การพิจารณากลุ่มลูกค้า รวมไปถึงนโยบายดำรงเงินกองทุนที่เพียงพอเพื่อรองรับความเสี่ยงของธนาคาร โดยคำนึงถึงความอยู่รอดของธนาคารในระยะยาวดังนั้นเศรษฐกิจจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารของธนาคารพาณิชย์

### 2.1.3 S – Sociocultural (ปัจจัยทางสังคม)

ในยุคของเทคโนโลยีที่ได้นำพามนุษย์ก้าวสู่สังคมดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบกับชีวิตประจำวันที่จะต้องวนเวียนกับการพึ่งพาอุปกรณ์ไฮเทคเพื่อเข้าถึงโลกออนไลน์ที่คอยอำนวยความสะดวกในการติดต่อสื่อสารทั้งส่วนตัวและธุรกิจ เป็นโลกไร้พรมแดนอย่างแท้จริง จึงเกิดพฤติกรรมของสังคม

ดิจิทัลเป็นเหมือนกันทั้ง โลก เรียกได้ว่าเป็นยุคของความต้องการของผู้บริโภคหรือผู้ใช้บริการมีความเป็นใหญ่ ซึ่งสิ่งสำคัญของยุคดิจิทัลคือ เทคโนโลยีที่เชื่อมโยงผู้คนเข้าด้วยกัน และเปลี่ยนแปลงการดำเนินชีวิตของเรา ผู้บริโภคสามารถใช้ชีวิตที่สะดวกสบาย พวกเขามีอำนาจมากขึ้นทั้งการซื้อ การเลือกสินค้า การใช้ชีวิต รวมไปถึงการปฏิสัมพันธ์กับแบรนด์ต่างๆ สังคมดิจิทัล ส่งผลต่อการดำเนินชีวิตและการตัดสินใจของผู้บริโภคในวันนี้และอนาคต ในปี 2025 คาดว่า เทคโนโลยีดิจิทัลจะมีมูลค่าทางเศรษฐกิจสูงถึง 10.8 ล้านล้านดอลลาร์ โดยส่งผลต่อระบบเศรษฐกิจของ emerging economy และ existing economy เศรษฐกิจดิจิทัลมีความเชื่อมโยงกับประชากรทั่วโลกมากกว่า 4,000 ล้านคน (Mckinsey Research Global Institute) ดังนั้นเมื่อเกิดความเปลี่ยนแปลงอย่างมากในเชิงพฤติกรรมของผู้บริโภคและสภาพตลาด สิ่งที่ต้องกระทำคือต้องทำการพัฒนารูปแบบการดำเนินธุรกิจเพื่อตอบสนองกับพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป

การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีในโลกการเงินได้ส่งผลให้เกิดรูปแบบการให้บริการทางการเงินต่างๆ ที่อำนวยความสะดวก และตอบสนองต่อพฤติกรรมของผู้บริโภคยุคใหม่ โดยเฉพาะการทำธุรกรรมทางการเงินสมัยใหม่ที่สามารถทำธุรกรรมการเงินได้ทุกที่ ทุกเวลา รวดเร็ว และสะดวกสบาย ผ่านอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ เช่น โทรศัพท์มือถือ แท็บเล็ต เป็นต้น จากข้อมูลของธนาคารแห่งประเทศไทย ระบุว่าจำนวนลูกค้าที่ใช้บริการ Internet Banking ณ สิ้นปี 2558 มีจำนวน 11.96 ล้านบัญชีเพิ่มขึ้นร้อยละ 17.76 เมื่อ เทียบกับสิ้นปี 2557 ซึ่งมีจำนวน 10.16 ล้าน บัญชีในขณะที่จำนวนบัญชีลูกค้าที่ใช้บริการ Mobile Banking ณ สิ้นปี 2558 มีจำนวน 10.43 ล้านบัญชีเพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 67.40 เมื่อเทียบกับ สิ้นปี 2557 ซึ่งมีจำนวน 6.23 ล้านบัญชี ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 แสดงปริมาณการทำธุรกรรมผ่านอินเทอร์เน็ต  
ที่มา: ธนาคารแห่งประเทศไทย

#### 2.1.4 T – Technological (ปัจจัยทางเทคโนโลยี)

ประเทศไทยกำลังขับเคลื่อนเพื่อก้าวเข้าสู่ยุค 4.0 หรือยุคแห่งนวัตกรรม เหตุผลหลักมาจากเทคโนโลยีการสื่อสารสามารถเข้าถึงได้โดยง่าย ซึ่งการเปลี่ยนแปลงจะนำมาซึ่ง นวัตกรรมจะเป็นส่วนช่วยสร้างความแตกต่างให้กับธุรกิจและตอบโจทย์ในแบบรายบุคคลมากขึ้น Social Media จะมีอิทธิพลมาก นำไปสู่การสร้าง Segment ใหม่ของผู้บริโภค ซึ่งหากกล่าวถึงเทคโนโลยีในภาคธุรกิจ การเงินการธนาคารคงต้องกล่าวถึง Digital Banking เช่น การทำ Hybrid Cloud และ Big Data & Analytics หรือกระแส FinTech ซึ่งเน้นทั้งด้านการทำ Internet of Things, Blockchain และ Machine Learning

จากการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันมากมาย ผ่านเทคโนโลยี social mobile หรือ cloud จึงทำให้ได้มาซึ่งข้อมูลมหาศาลที่เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน ในปัจจุบันจึงมีการนำ Big Data มาประยุกต์ใช้กันอย่างกว้างขวาง เพื่อช่วยสนับสนุนการดำเนินงานของหลายภาคส่วนเศรษฐกิจ ซึ่งการนำ Big Data Analytics มาใช้จะช่วยติดตามและกำหนดทิศทางกลยุทธ์ได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น การศึกษาพฤติกรรมอุปโภคบริโภค โดยใช้ข้อมูลรายวันของระบบชำระเงินแทนข้อมูลรายไตรมาส เป็นต้น ซึ่งเทคโนโลยีเหล่านี้จะเป็นปัจจัยส่งเสริมผลักดันให้ภาคธุรกิจธนาคารเติบโต

#### 2.1.5 E – Environmental (ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อม)

อุตสาหกรรมธนาคารไม่ได้รับผลกระทบด้าน สิ่งแวดล้อมอย่างมีนัยสำคัญ แต่ ณ ปัจจุบันสถาบันการเงินทั่วโลกต่างก็ให้ความสำคัญกับ “ความรับผิดชอบต่อสังคม” เข้าไปในการกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติงาน และวัฒนธรรมองค์กร บางแห่งเรียกตัวเองว่า “ธนาคารเขียว” (green bank) เน้นการให้บริการทางการเงินกับโครงการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

#### 2.1.6 L – Legal (ปัจจัยทางกฎหมาย)

อุตสาหกรรมธนาคารต้องคำนึงถึงปัจจัยทางกฎหมายเนื่องจากส่งผลกระทบต่อข้อกำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขตการทำงาน เพื่อให้สถาบันการเงินมีความสามารถในการบริหารความเสี่ยง อย่างเช่น พ.ร.บ.ธุรกิจสถาบันการเงิน มีวัตถุประสงค์เพื่อให้สถาบันการเงิน มีความระมัดระวังไม่ทำให้เกิดความเสียหายแก่เงินฝากของประชาชน มีเกณฑ์การกำกับเกี่ยวกับธรรมาภิบาลของกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน เพื่อรักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ และสร้างความเชื่อมั่นให้ประชาชนและผู้ฝากเงิน ตลอดจน พ.ร.ฎ.ว่าด้วยการควบคุมดูแลธุรกิจบริการการชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์กำหนดให้ ธปท. เป็นผู้รับผิดชอบในการควบคุมดูแลธุรกิจบริการการชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการให้บริการเพิ่มเติมที่จำเป็นให้เกิดความเรียบร้อย ในการส่งเสริมการใช้บริการ



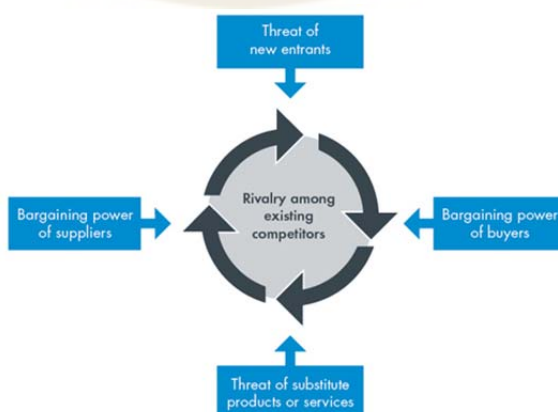
การชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ และเป็นการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของภาคธุรกิจหรือการให้บริการภาครัฐ

ตารางที่ 2.1 แสดงผลการวิเคราะห์ PESTEL ที่มีต่ออุตสาหกรรมธนาคารพาณิชย์

ประเภทปัจจัย	ผลกระทบ
P – Political (ปัจจัยทางการเมือง)	เชิงลบ
E – Economic (ปัจจัยทางเศรษฐกิจ)	เชิงลบ
S – Sociocultural (ปัจจัยทางสังคม)	เชิงบวก
T – Technological (ปัจจัยทางเทคโนโลยี)	เชิงบวก
E – Environmental (ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อม)	เชิงบวก
L – Legal (ปัจจัยทางกฎหมาย)	เชิงบวก

## 2.2 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือ Five Force Analysis

การวิเคราะห์สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรม ตามทฤษฎีของ Michael E. Porter (Porter, 1980) เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์สภาพการแข่งขันทั้งภายนอกและภายในอุตสาหกรรม เพื่อเป็นการประเมินสถานการณ์ระดับความรุนแรงที่จะส่งผลกระทบต่อธุรกิจ โดยประเมินวิเคราะห์ทั้ง 5 ปัจจัย คือ 1) ภัยคุกคาม จากการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ 2) อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์ 3) อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ 4) ภัยคุกคาม จากสินค้าทดแทน และ 5) การแข่งขันของกลุ่มคู่แข่งรายเดิมในอุตสาหกรรม



ภาพที่ 2.3 แสดงแบบจำลองการวิเคราะห์สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรม

ที่มา: Porter (1980)

### ปัจจัยสำคัญในการวิเคราะห์ Five Force Model เป็นดังนี้

**Threat of New Entrants** (ภัยคุกคามจากการเข้ามาของกลุ่มแข่งรายใหม่) หมายถึง ผู้เล่นที่เข้ามาในอุตสาหกรรมหน้าใหม่ ซึ่งเป็นการเข้ามาแย่งส่วนแบ่งการตลาดและทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจ โดยจะส่งผลกระทบต่อผู้เล่นเดิมที่อยู่ในอุตสาหกรรม ทั้งนี้ข้อจำกัดการเข้าสู่ อุตสาหกรรมของผู้แข่งขันรายใหม่ขึ้นอยู่กับปัจจัยดังต่อไปนี้ เช่น นโยบายของรัฐที่ทำให้บริษัทหน้าใหม่ไม่สามารถใช้ เป็นความได้เปรียบในการเข้าสู่ตลาด การเข้าถึงลูกค้าเสียเปรียบผู้แข่งขันเจ้าเก่าที่อยู่ในตลาดมาก่อน หรือบริษัทหน้าใหม่ต้องใช้เงินลงทุนสูงในการเข้ามาแข่งขันในตลาด การจรรงักคึกคึกของลูกค้าต่อตรา ยี่ห้อสินค้าของผู้แข่งขันเจ้าเก่าเป็นอุปสรรคต่อบริษัทหน้าใหม่

**Treat of Substitute Products or Services** (ภัยคุกคามจากสินค้าหรือบริการทดแทน) สินค้า หรือบริการมีสิ่งอื่นที่สามารถทดแทนกันได้ ไม่ว่าจะระดับการทดแทน เป็นการทดแทนได้มาก หรือทดแทน ได้น้อยแค่ไหน ซึ่งจะมีผลกระทบต่อยอดขายของบริษัท โดยแรงผลักดันขึ้นอยู่กับระดับการทดแทน ว่าเป็นการทดแทนได้มากหรือน้อย รวมถึงต้นทุนในการเปลี่ยนแปลงการใช้สินค้าปัจจุบันไปใช้สินค้า ทดแทน รวมไปถึงราคา คุณสมบัติของสินค้าทดแทน หากสินค้าหรือบริการที่บริษัทจัดทำขึ้นมา สามารถลอกเลียนแบบได้ง่าย จะส่งผลให้บริษัทขายสินค้าหรือบริการยากขึ้น

**Bargaining Power of Suppliers** (อำนาจต่อรองผู้จัดหาปัจจัยการผลิต) ถ้ามีผู้ขายน้อย อำนาจต่อรองของผู้ขายจะสูง ทำให้บริษัทต้องใช้เงินทุนสูงขึ้นในการซื้อสินค้าจากผู้ขายทั้งนี้อำนาจ ต่อรองจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ เช่น จำนวนผู้ขายหรือวัตถุดิบที่มีอยู่ ถ้ามีผู้ขายน้อยราย อำนาจต่อรองของผู้ขายจะสูง ระดับการรวมตัวกันของผู้ขายวัตถุดิบ ถ้าผู้ขายรวมตัวกันได้ อำนาจ การต่อรองก็จะสูง จำนวนวัตถุดิบหรือแหล่งวัตถุดิบที่มี ถ้าวัตถุดิบมีน้อย อำนาจต่อรองจะสูง ความ แตกต่างและเหมือนกันของวัตถุดิบ ถ้าวัตถุดิบมีความแตกต่างกันมาก อำนาจต่อรองผู้ขายจะสูง

**Bargaining Power of Buyers** (อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ) ผู้ประกอบการต้องสร้าง คุณค่าใน ตัวสินค้า(คุณค่าของสินค้าคือประโยชน์ที่ลูกค้าได้รับจากการใช้งานผลิตภัณฑ์) เพื่อตอบสนองความ ต้องการของลูกค้า หากกิจการต้องพึ่งพิงลูกค้ารายใหญ่เพียงไม่กี่รายนั้นเป็นความเสี่ยงที่ลูกค้าสามารถ ต่อรองราคาสินค้าและบริการได้ ซึ่งจะทำได้ทำให้กำไรของกิจการลดลง ผู้ประกอบการจะต้องกำหนดกลุ่ม ลูกค้าที่ชัดเจน นอกจากนั้นผู้ประกอบการจะต้องสร้างแบรนด์สินค้าให้แข็งแกร่ง

**Rivalry Among Existing Competitors** (ความรุนแรงในการแข่งขันของกลุ่มแข่งราย เดิมในอุตสาหกรรม) เป็นการแข่งขัันระหว่างคู่แข่งในอุตสาหกรรม โดยความรุนแรงจะมากหรือ น้อยขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ เช่น จำนวนคู่แข่ง ถ้าคู่แข่งมีจำนวนมาก หรือ มีขีดความสามารถพอๆ กัน จะทำให้มีการแข่งขันที่รุนแรง อัตราการเติบโตของอุตสาหกรรม ถ้าอุตสาหกรรมยังคงเติบโต การแข่งขัน จะไม่รุนแรงมากนัก ความแตกต่างของสินค้า ถ้าสินค้ามีความแตกต่างกันไป การแข่งขันก็จะน้อยลง

ความผูกพันในตราหือ กำลังการผลิตส่วนเกิน ถ้าอุตสาหกรรมมีกำลังผลิตส่วนเกิน การแข่งขันจะรุนแรง ต้นทุนคงที่ของธุรกิจ และต้นทุนในการเก็บรักษา อุปสรรคคือขวางการออกจากอุตสาหกรรม เช่น ข้อตกลงกับสหภาพแรงงานในการจ่ายชดเชยที่สูงมาก

การวิเคราะห์อุตสาหกรรมธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย โดยใช้เครื่องมือ Five Force Analysis ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

### 2.2.1 Threat of New Entrants (ภัยคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่)

- จำนวนเงินทุนในการดำเนินธุรกิจค่อนข้างสูงมาก ทั้งด้านโครงสร้างพื้นฐาน ทั้งสถานที่ตั้งสำนักงานใหญ่ หรือแม้แต่สาขา ด้านบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และปัจจัยอีกมากมายที่จำเป็นในการประกอบธุรกิจธนาคารพาณิชย์

- ด้านความเชื่อมั่นของผู้บริโภค การประกอบกิจการธุรกิจธนาคารสิ่งจำเป็นที่จะทำให้ธนาคารอยู่รอดคือการสร้างความเชื่อมั่นให้ลูกค้า การสร้างอัตลักษณ์แบรนด์ จำเป็นจะต้องใช้เวลาในการสร้างความเชื่อมั่น

- กฎระเบียบข้อบังคับทั้งด้านนโยบายรัฐบาล ข้อกฎหมาย รวมถึงข้อกำหนดของธนาคารแห่งประเทศไทย ซึ่งวิธีการดำเนินการค่อนข้างยุ่งยากและต้องผ่านเกณฑ์การพิจารณาหลายขั้นตอนเพื่อให้ได้มาซึ่งใบอนุญาตการประกอบธุรกิจธนาคารพาณิชย์

จากอุปสรรคดังกล่าวกล่าวได้ว่า ภัยคุกคามจากการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ อยู่ในระดับต่ำ แต่อย่างไรก็ตามในอนาคตธนาคารรายใหญ่ อาจจะต้องเผชิญกับภัยคุกคามที่มีผู้เล่นหน้าใหม่เข้ามาแข่งขันในอุตสาหกรรมมากขึ้น ซึ่งปัจจุบันเข้ามาในรูปแบบของธุรกิจ Non bank อย่าง Nano Finance, Micro finance และ การกู้ยืมเงินระหว่างบุคคลต่อบุคคล (P2P lending) แต่ก็ยังไม่ได้ส่งผลกระทบต่อภาคธนาคารพาณิชย์มากนัก

### 2.2.2 Threat of Substitute Products or Services (ภัยคุกคามจากสินค้าหรือบริการทดแทน)

- ด้านเงินฝาก การบริการที่สามารถทดแทนได้ คือการนำเงินไปลงทุนประเภทต่างๆ เช่น ตราสารทุน ตราสารหนี้กองทุนรวม สลากออมสิน หรือหุ้นเป็นต้น แต่ทั้งนี้การลงทุนในประเภทต่างๆ ก็ล้วนแล้วแต่เป็นบริการที่ครอบคลุมอยู่ในกลุ่มเครือธุรกิจของธนาคารพาณิชย์แล้วทั้งหมด ดังนั้นภัยคุกคามนี้จึงไม่ได้ส่งผลกระทบต่อปริมาณเงินของธนาคารพาณิชย์มากนัก ภัยคุกคามจึงอยู่ในระดับต่ำ

- ด้านสินเชื่อ การบริการที่สามารถทดแทนได้จากกลุ่ม Non-Bank และสินเชื่อในระบบ อย่างไรก็ตามจะมีอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ที่แพงกว่าของธนาคารพาณิชย์ทั่วไปมาก ทำให้คนโดยทั่วไปมักไม่กู้ยืม จากหนี้นอกระบบ ดังนั้นภัยคุกคามนี้จึงอยู่ในระดับต่ำ
- ด้านบริการ การชำระค่าสินค้าและบริการต่างๆ หรือการโอนเงิน สามารถทดแทนได้จากผู้ให้บริการรายต่างๆ เช่น เซเว่น อีเลฟเว่น เคาน์เตอร์เซอร์วิส PayPal และ AliPay เป็นต้น ซึ่งบางครั้งจะสะดวกกว่าการไปทำธุรกรรมผ่านสาขาธนาคารพาณิชย์ แต่ปัจจุบันธนาคารพาณิชย์จึงพัฒนา Mobile banking เพื่อรองรับความต้องการของลูกค้าซึ่งพบว่าไม่มีค่าใช้จ่ายค่าธรรมเนียมในการทำธุรกรรมผ่าน Application ของธนาคาร ซึ่งต่างจากผู้ให้บริการที่ไม่ใช่ Bank มักจะเก็บค่าธรรมเนียมและการทำธุรกรรมผ่านธนาคารเจ้าของบัญชีโดยตรงย่อมมีความปลอดภัยง่ายต่อการตรวจสอบมากกว่า ดังนั้นภัยคุกคามนี้จึงอยู่ในระดับต่ำ

### 2.2.3 Bargaining Power of Suppliers (อำนาจต่อรองผู้จัดหาปัจจัยการผลิต)

เนื่องจากรายได้หลักของธนาคารพาณิชย์มาจากรายได้ดอกเบี้ย และ ค่าธรรมเนียมการปล่อยสินเชื่อเป็นหลัก ดังนั้น ปัจจัยการผลิตหลักของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ คือเงินทุน ที่มาจากเงินฝากของลูกค้า ซึ่งอำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์ส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับข้อกำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินฝากตามความผันผวนของตลาด หรือผลิตภัณฑ์ประเภทต่างๆของแต่ละธนาคารที่สร้างกลยุทธ์จุดขายด้วยอัตราดอกเบี้ยพิเศษของเงินฝากประจำ หรือเงินฝากประเภทอื่นๆ อีกทั้งต้นทุนในการ switching cost ก่อนข้างต่ำหรือไม่มีต้นทุนเลย ดังนั้นอำนาจต่อรองในส่วนนี้โดยรวมจึงอยู่ในสูง

### 2.2.4 Bargaining Power of Buyers (อำนาจต่อรองของผู้บริโภค)

อำนาจการต่อรองโดยรวมของผู้บริโภคเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่ออุตสาหกรรมธนาคารพาณิชย์ เพราะผลิตภัณฑ์ต่างๆ ของธนาคารต่างแข่งขันด้วยเรื่องอัตราผลตอบแทนที่ลูกค้าจะได้รับ ทั้งด้านเงินฝาก ด้านสินเชื่อ ตลอดจนบริการต่างๆ ที่สร้างความสะดวกให้แก่ลูกค้าทั้ง Mobile banking เพื่อยื่นข้อเสนอที่ดีที่สุด ปัจจุบันธนาคารต่างๆจึงได้ให้บริการแบบครบวงจรตั้งแต่บัญชีเงินฝากที่ผูกกับบัญชีกระแสรายวันเพื่อธุรกิจ การให้บริการสินเชื่อในประเภทวงเงินต่างๆ ที่จะเอื้ออำนวยต่อการทำธุรกิจ และการพัฒนาด้านเทคโนโลยีด้าน Internet banking เพื่อสร้างความสะดวกต่อการใช้บริการ ส่งผลให้การทำธุรกรรมของลูกค้าครอบคลุมทุกผลิตภัณฑ์ และลดค่าใช้จ่ายสำหรับผู้บริโภค ทำให้ลูกค้ามีสิทธิที่จะเลือกใช้บริการได้หลากหลายอำนาจต่อรองจึงมีเพิ่มมากขึ้น

### 2.2.5 Rivalry Among Existing Competitors (การแข่งขันจากคู่แข่งในอุตสาหกรรม)

การแข่งขันภายในอุตสาหกรรมธนาคารค่อนข้างรุนแรง โดยจำนวนคู่แข่งในอุตสาหกรรมธนาคารพาณิชย์ที่จดทะเบียนในประเทศไทยมีจำนวน 14 แห่ง และประเภทธุรกิจ Non bank อีกมากกว่า 30 ราย อุตสาหกรรมธนาคารพาณิชย์จึงต้องเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรง ทั้งจากต้นทุนการเปลี่ยนธนาคารของลูกค้าค่อนข้างต่ำ อีกทั้งปัจจุบันธนาคารพาณิชย์ต่างยื่นข้อเสนอต่างๆ ให้ลูกค้า ทั้งด้านอัตราดอกเบี้ย จุดเด่นด้านเทคโนโลยีบริการที่ทันสมัยเพื่อรองรับความต้องการของลูกค้า รวมถึงทั้งธนาคารหลายแห่งมีแผนทำการเข้าซื้อกิจการหรือ Port ของธนาคารรายอื่นเพื่อเป็นการเพิ่มส่วนแบ่งการตลาด

ตารางที่ 2.2 แสดงผลการวิเคราะห์แรงผลักดันทั้งห้าที่มีต่ออุตสาหกรรมธนาคารพาณิชย์

ประเภทแรงผลักดัน	ระดับความรุนแรง
ภัยคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่	ต่ำ
ภัยคุกคามจากสินค้าหรือบริการทดแทน	ต่ำ
อำนาจต่อรองผู้จัดหาปัจจัยการผลิต	สูง
อำนาจต่อรองของผู้บริโภค	สูง
การแข่งขันจากคู่แข่งในอุตสาหกรรม	สูง

## 2.3 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือ Key success factors

Key Success Factor คือปัจจัยที่จะนำพาธุรกิจสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เป็นปัจจัยที่จะสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ปัจจัยที่จะทำอะไรได้ในระยะยาว ซึ่งแต่ละธุรกิจมี Key success factor ที่แตกต่างกัน การกำหนด Key Success Factor ที่ชัดเจนจะนำมาซึ่งการกำหนดทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจน ซึ่งปัจจัยต่างๆ ย่อมที่จะเปลี่ยนแปลงไปตาม วงจรชีวิตสินค้าหรือบริการ ตามพฤติกรรมผู้บริโภค ตามเทคโนโลยี และตามสภาวะการแข่งขัน ดังนั้น Key Success Factor ของธนาคารที่สก็กำหนดด้วยปัจจัยดังนี้

### 2.3.1 Utilizing Technology/Product Innovation

ปัจจุบันเทคโนโลยีมีบทบาทอย่างมากในอุตสาหกรรมธนาคาร ทั้งด้านการวิเคราะห์ประมวลผลเพื่อนำมาซึ่งผลลัพธ์ข้อมูลที่ช่วยในการวิเคราะห์ตัดสินใจการวางกลยุทธ์ การออกผลิตภัณฑ์ใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว แต่เนื่องจากผลิตภัณฑ์ของแต่ละธนาคาร

คล้ายคลึงกัน ดังนั้นการสร้างสรรคนวัตกรรมใหม่จึงมีความสำคัญที่ทำให้ การบริการแตกต่างสร้างความอยู่รอดให้ธนาคารได้ ซึ่งการนำเทคโนโลยีมาช่วยช่วยลดต้นทุนในการดำเนินงานและปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์รวมถึงส่งผลไปยังการประหยัดค่าใช้จ่ายในการทำธุรกรรมของผู้บริโภค ตัวอย่างเช่น Mobile Banking ลูกค้าสามารถเข้าถึงบัญชีได้ง่ายกว่าที่เคยทำในอดีต ดังนั้นเทคโนโลยีจึงช่วยให้ธนาคารสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในตลาดได้อย่างรวดเร็วทำให้องค์กรมีข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน

### 2.3.2 Measuring Marketing Efforts

การติดตามแนวโน้มข้อมูลทางการตลาดเป็นกุญแจสำคัญในการสร้างธุรกิจให้บริการทางการเงินของธนาคารประสบความสำเร็จ การติดตาม feedback ข่าวข้อมูลที่ผู้บริโภคแสดงความเห็นต่อธนาคาร(Social Listening) จะช่วยให้ธนาคารรับรู้ถึงความต้องการ รับรู้ถึงปัญหาของลูกค้าได้ ซึ่งการติดตามข้อมูลอย่างสม่ำเสมอจะช่วยให้ธนาคารสามารถวิเคราะห์พฤติกรรมและความต้องการของลูกค้าในเชิงลึกได้มากขึ้น จึงเป็นการช่วยเพิ่มโอกาสและลดต้นทุนให้ทั้งภาคธุรกิจและผู้บริโภค รวมไปถึงการกำหนดทิศทางวางแผนกลยุทธ์ให้ตรงกับความต้องการตลาดในการนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือการเพื่อนำมาซึ่งการขยายฐานลูกค้าและการรักษาฐานลูกค้าเดิมไว้ได้

### 2.3.3 Brand image / Communicating Brand

ธนาคารดำเนินธุรกิจโดยอาศัยความเชื่อมั่นความเชื่อใจจากลูกค้า ดังนั้นภาพลักษณ์ของธนาคารจึงเป็นปัจจัยสำคัญหนึ่งที่ลูกค้าจะเลือกใช้บริการ รวมถึงการสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ต้องการสร้าง Positioning เพื่อให้ลูกค้ารับรู้และรู้จักผลิตภัณฑ์ของธนาคารมากขึ้น อย่างเช่น เมื่อพูดถึงผลิตภัณฑ์ด้านสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์และเครื่องจักรต้องนึกถึงธนาคารทีสโก้ ในขณะที่เดียวกันองค์กรต้องสื่อสารกับพนักงานเพื่อให้เข้าใจถึงวัตถุประสงค์ผลิตภัณฑ์หรือบริการในตลาดเป้าหมาย เพื่อให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

### 2.3.4 Infrastructure and Quality Of Service

โครงสร้างพื้นฐานและคุณภาพของการบริการ ครอบคลุมถึงความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้บริหารจัดการข้อมูลภายในองค์กรเพื่อสนับสนุนงานด้านการธนาคาร รวมทั้งความสามารถของพนักงานในการให้บริการ การจัดการเรื่องร้องเรียนจากลูกค้า, ความเร็วในการให้บริการ, การเข้าถึงทันเวลาและอื่น ๆ ควรมีการประเมินคุณภาพเพื่อให้การดำเนินธุรกิจเกิดประสิทธิภาพ

### 2.3.5 Risk Management

ธนาคารต้องตระหนักถึงและให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการความเสี่ยงและความเพียงพอเหมาะสมของระบบควบคุมภายในที่ดีเพื่อสนับสนุนให้ธนาคารสามารถดำเนินธุรกิจได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างยั่งยืน โดยเริ่มต้นตั้งแต่การสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้มีการดำเนินการธุรกิจภายใต้หลัก บรรษัทภิบาลและโปร่งใส รวมถึงการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านการเงินเพื่อคำนึงถึงสินเชื่อที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้และนโยบายการกันสำรองหนี้สูญของธนาคารต้องอยู่ในระดับที่ช่วยรองรับความเสี่ยงจากการด้อยลงของคุณภาพสินทรัพย์ได้ อีกทั้งต้องประเมินสภาพตลาดในปัจจุบันที่จะส่งผลกระทบต่อการทำกำไร และสภาพคล่องของธนาคาร การวิเคราะห์ความยืดหยุ่นทางการเงินและความสามารถในการเข้าถึงตลาดแหล่งระดมเงินทุนต่างๆ ซึ่งการบริหารความเสี่ยงที่รอบคอบจะส่งผลให้ธนาคารมีผลประกอบการที่ดี ส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกระดับ

## 2.4 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือ SWOT

การวิเคราะห์ SWOT จะครอบคลุมขอบเขตของปัจจัยที่กว้างด้วยการระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ขององค์กร ทำให้มีข้อมูล ในการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายที่จะถูกสร้างขึ้นมา บนจุดแข็งขององค์กร และแสวงหาประโยชน์จากโอกาสทางสภาพแวดล้อม และสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่มุ่งเอาชนะอุปสรรคทาง สภาพแวดล้อมหรือลดจุดอ่อนขององค์กรให้มีน้อยที่สุดได้ ภายใต้การวิเคราะห์ SWOT นั้น จะต้องวิเคราะห์ทั้ง สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร จะเกี่ยวกับการวิเคราะห์และพิจารณาทรัพยากรและความสามารถ ภายในองค์กรทุกๆ ด้าน เพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรแหล่งที่มาเบื้องต้นของข้อมูลเพื่อการ ประเมินสภาพแวดล้อมภายในคือระบบข้อมูลเพื่อการบริหาร ที่ครอบคลุมทุกด้าน ทั้งในด้านโครงสร้าง ระบบ ระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน บรรยากาศในการทำงานและทรัพยากรในการบริหาร (คน เงิน วัสดุ การจัดการ) รวมถึงการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ขององค์กรเพื่อที่จะเข้าใจสถานการณ์และผลกลยุทธ์ก่อนหน้า นี้ด้วย

- จุดแข็งขององค์กร (S-Strengths) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายในองค์กร นั่นเอง ว่าปัจจัยใดภายในองค์กรที่เป็นข้อได้เปรียบหรือจุดเด่นขององค์กรที่องค์กรควรนำมาใช้ในการพัฒนา องค์กรได้ และควรดำรงไว้เพื่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กร

- จุดอ่อนขององค์กร (W-Weaknesses) เป็นการวิเคราะห์ ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายใน จากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายในองค์กรนั้นๆ เองว่าปัจจัยภายในองค์กรที่เป็นจุดด้อยข้อเสียเปรียบขององค์กรที่ควร ปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือขจัดให้หมดไป อันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

2. การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก ภายใต้การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรนั้น สามารถค้นหาโอกาสและอุปสรรคทางการดำเนินงาน ขององค์กรที่ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจทั้งในและระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับการ ดำเนินงานขององค์กร เช่น อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ นโยบาย การเงิน การงบประมาณ สภาพแวดล้อม ทางสังคม เช่น ระดับการศึกษาและอัตรารู้หนังสือของประชาชน การตั้งถิ่นฐานและการอพยพของประชาชน ลักษณะชุมชน ขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยม ความเชื่อและวัฒนธรรม สภาพแวดล้อมทางการเมือง เช่น พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา มติคณะรัฐมนตรี และสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี หมายถึง กรรมวิธีใหม่ๆ และพัฒนาการทางด้านเครื่องมืออุปกรณ์ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและให้บริการ

- โอกาสทางสภาพแวดล้อม (O-Opportunities) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอก องค์กร ปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบประโยชน์ ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินการขององค์กรในระดับมหภาค และองค์กรสามารถฉกฉวยข้อดีเหล่านี้มาเสริมสร้างให้หน่วยงานเข้มแข็ง ขึ้นได้

- อุปสรรคทางสภาพแวดล้อม (T-Threats) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กร ปัจจัยใดที่สามารถ ส่งผลกระทบในระดับมหภาค ในทางที่จะก่อให้เกิดความเสียหายทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งองค์กรจำต้องหลีกเลี่ยงหรือปรับสภาพองค์กรให้มีความแข็งแกร่งพร้อมที่จะเผชิญแรงกดดันดังกล่าวได้ ดังนั้นการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ของธนาคารทีสโก้

#### 2.4.1 จุดแข็ง (Strength)

2.4.1.1 ดำเนินธุรกิจมานาน 43 ปี มีความมั่นคง มีเชี่ยวชาญธุรกิจทางการเงิน การเงิน และการลงทุน

2.4.1.2 ได้รับรางวัลจากสถาบันต่างๆ เป็นการรับรองคุณภาพทางด้าน การบริการทางการเงินและการลงทุน

2.4.1.3 มีการฝึกอบรมพนักงานเป็นประจำ โดยมีแผนก Training and Learn Center (TLC) โดยเฉพาะ

2.4.1.4 เป็นสถาบันการเงินขนาดเล็ก ทำให้คล่องตัว ยืดหยุ่นในการ เปลี่ยนแปลง เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบายต่างๆ



2.4.1.5 จัดตั้งบริษัทโฮลดิ้ง บมจ. ทิสโก้ไฟแนนเชียล กรุ๊ป ซึ่งมีบริษัทในเครือที่อยู่ภายใต้การดูแลทั้งหมด 6 บริษัท ทำให้อุตสาหกรรมและบริษัทลูกทั้งหมดสามารถทำงานได้อย่างอิสระและเปิดทางให้พันธมิตรเข้าร่วมทุนได้ง่ายขึ้น

## 2.4.2 จุดอ่อน (Weakness)

2.4.2.1 มีสาขาน้อย ทำให้เข้าถึงลูกค้าได้ยาก

2.4.2.2 มีการลงทุนโฆษณาและการประชาสัมพันธ์ค่อนข้างน้อย ทำให้ไม่เป็นที่รู้จักและจดจำอย่างแพร่หลาย

2.4.2.3 การพัฒนานวัตกรรมทั้งด้านผลิตภัณฑ์และบริการค่อนข้างน้อย ทำให้ไม่สามารถรองรับความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป

2.4.2.4 ผลิตภัณฑ์และบริการไม่มีความหลากหลายเน้นเฉพาะกลุ่มอย่าง กลุ่มลูกค้าธุรกิจและหลักทรัพย์

2.4.2.5 เครื่องมือที่ช่วยในกระบวนการทำงานไม่ค่อยเชื่อมโยงกันทำให้กระบวนการทำงานบางขั้นตอนซับซ้อนทำให้งานล่าช้าและไม่คล่องตัว

2.4.2.6 ขาดบุคลากรที่เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี ส่งผลให้โอกาสการพัฒนานวัตกรรมเป็นไปอย่างเชื่องช้า

## 2.4.3 โอกาส (Opportunity)

2.4.3.1 รัฐบาลมีนโยบายสนับสนุนกระตุ้นการใช้จ่าย เช่น รถคันแรกและบ้านหลังแรก สามารถลดหย่อนภาษีได้ ทำให้จูงใจให้ผู้บริโภคมาใช้บริการกับธนาคาร

2.4.3.2 เศรษฐกิจประเทศไทยยังสามารถขยายตัวได้อีก เป็นโอกาสที่ธนาคารทิสโก้ทำตลาดสนับสนุนเรื่องการลงทุนต่างๆ

2.4.3.3 พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนแปลง รวมถึงการเกิดอุตสาหกรรมหรือกลุ่มอาชีพใหม่ อย่างเช่น งานFreelance กลุ่มธุรกิจ Start up เป็นต้น จึงเป็นโอกาสที่ธนาคารจะพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อตอบโจทย์กลุ่มลูกค้าที่หลากหลาย

2.4.3.4 นวัตกรรมและเทคโนโลยีด้านการเงินการธนาคารถูกพัฒนามากขึ้น และมีบริษัทหรือบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมมากขึ้น

#### 2.4.4 อุปสรรค (Threat)

2.4.4.1 สถานการณ์ทางการเมืองที่ไม่แน่นอน และมีความรุนแรง

2.4.4.2 คู่แข่งขันมีมากและมีการทำการตลาดที่ต่อเนื่องส่งผลให้เป็นที่รู้จักและยอมรับมากกว่าธนาคารทีสโก้

2.4.4.3 ในปัจจุบันสภาพเศรษฐกิจชะลอตัว มีผลทำให้ผู้บริโภคระมัดระวังในการใช้จ่ายใช้สอยมากขึ้น ส่งผลให้อัตรากำไรลดลง



## บทที่ 3

### การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา

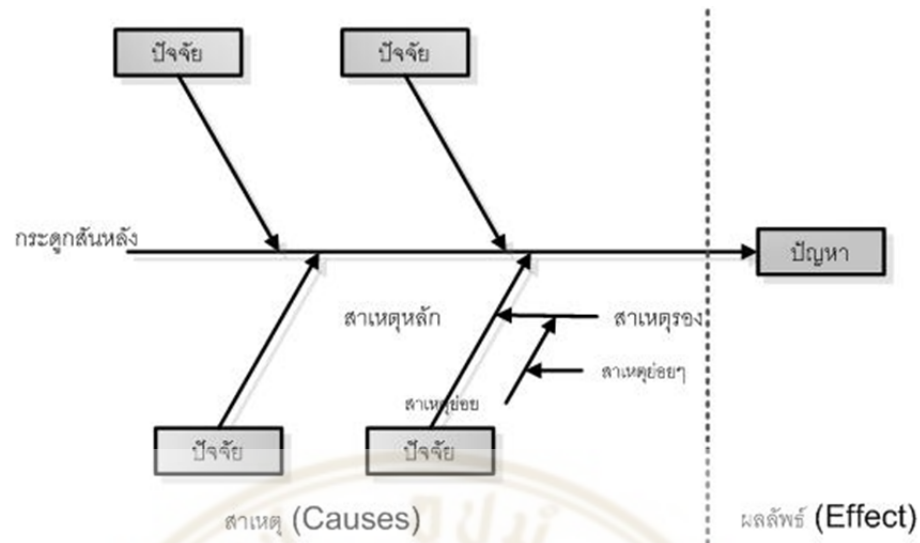
การวิเคราะห์แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นจำเป็นต้องอาศัยการคิดเชิงระบบ (System Thinking) เพื่อเป็นการวิเคราะห์อธิบายความเชื่อมโยงถึงสาเหตุและองค์ประกอบต่างๆที่เกิดขึ้น ทั้งจากระบบปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร เพื่อดำเนินการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นไปอย่างถูกต้องตรงตามประเด็นสาเหตุที่เกิดขึ้น เพื่อก่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรที่คุ้มค่า โดยการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา วิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือแผนผังก้างปลา (Cause and Effect Diagram) และ กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์(New Product Development Process)

#### 3.1 แผนผังก้างปลา (Cause and Effect Diagram)

แผนผังสาเหตุและผลเป็นแผนผังที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัญหา (Problem) กับสาเหตุทั้งหมดที่เป็นไปได้ที่อาจก่อให้เกิดปัญหานั้น (Possible Cause) เราอาจคุ้นเคยกับแผนผังสาเหตุและผล ในชื่อของ “แผนผังก้างปลา (Fish Bone Diagram)” หรือแผนผังอิชิกาวา (Ishikawa Diagram) ซึ่งได้รับการพัฒนาครั้งแรกเมื่อปี ค.ศ. 1943 โดย ศาสตราจารย์คาโอรุ อิชิกาวา แห่งมหาวิทยาลัยโตเกียว

##### 3.1.1 วิธีการสร้างแผนผังสาเหตุและผลหรือแผนผังก้างปลา

- กำหนดประโยคปัญหาที่หัวปลา
- กำหนดกลุ่มปัจจัยที่จะทำให้เกิดปัญหานั้นๆ
- ระดมสมองเพื่อหาสาเหตุในแต่ละปัจจัย
- หาสาเหตุหลักของปัญหา
- จัดลำดับความสำคัญของสาเหตุ
- ใช้แนวทางการปรับปรุงที่จำเป็น



ภาพที่ 3.1 แสดงตัวอย่างแผนภูมิแก้างปลา

### 3.1.2 ส่วนประกอบของผังแก้างปลา

ส่วนปัญหาหรือผลลัพธ์ (Problem or Effect) ซึ่งจะแสดงอยู่ที่หัวปลา ส่วนสาเหตุ (Causes) จะสามารถแยกย่อยออกได้อีกเป็น

- ปัจจัย (Factors) ที่ส่งผลกระทบต่อปัญหา (หัวปลา)
- สาเหตุหลัก
- สาเหตุย่อย

ซึ่งสาเหตุของปัญหา จะเขียนไว้ในแก้างปลาแต่ละแก้าง แก้างย่อยเป็นสาเหตุของแก้างรองและแก้างรองเป็นสาเหตุของแก้างหลัก เป็นต้น

หลักการเบื้องต้นของแผนภูมิแก้างปลา (fishbone diagram) คือการใส่ชื่อของปัญหาที่ต้องการวิเคราะห์ ลงทางด้านขวาสุดหรือซ้ายสุดของแผนภูมิ โดยมีเส้นหลักตามแนวยาวของกระดูกสันหลัง จากนั้นใส่ชื่อของปัญหาย่อย ซึ่งเป็นสาเหตุของปัญหาหลัก 3-6 หัวข้อ โดยลากเป็นเส้นแก้างปลา (sub-bone) ทำมุมเฉียงจากเส้นหลัก เส้นแก้างปลาแต่ละเส้นให้ใส่ชื่อของสิ่งที่ทำให้เกิดปัญหานั้นขึ้นมา ระดับของปัญหาสามารถแบ่งย่อยลงไปได้อีก ถ้าปัญหานั้นยังมีสาเหตุที่เป็นองค์ประกอบย่อยลงไปอีก โดยทั่วไปมักจะมีการแบ่งระดับของสาเหตุย่อยลงไปมากที่สุด 4-5 ระดับ เมื่อมีข้อมูลในแผนภูมิที่สมบูรณ์แล้ว จะทำให้มองเห็นภาพขององค์ประกอบทั้งหมด ที่จะป็นสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น

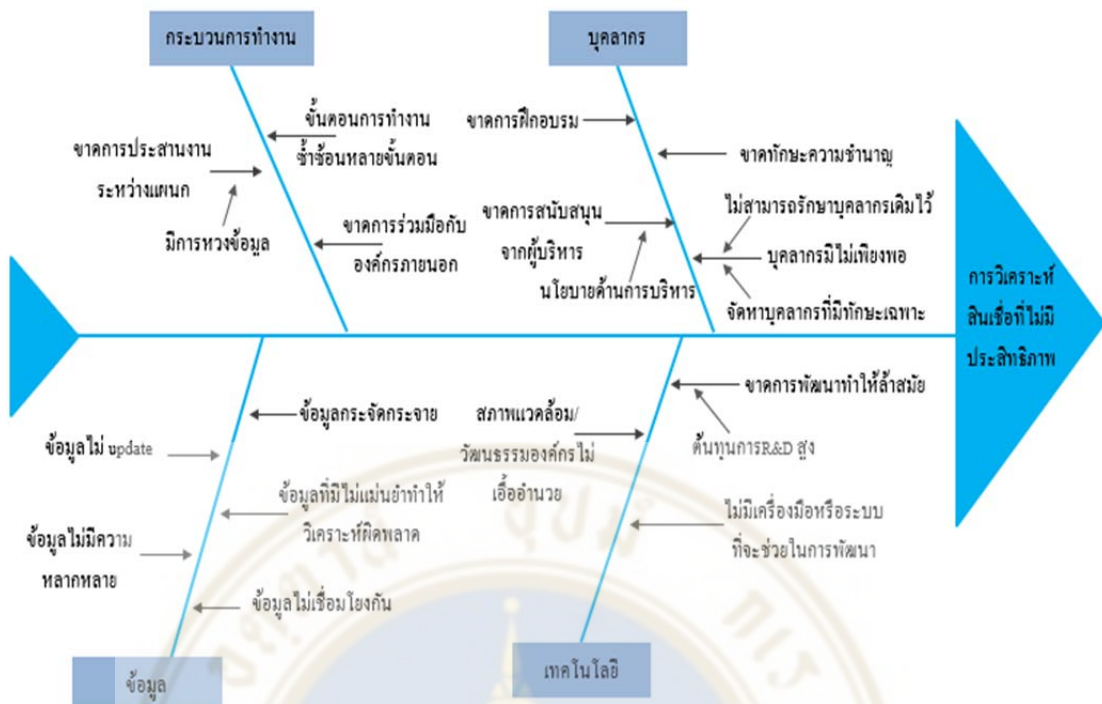
### 3.1.3 การกำหนดปัจจัยบนก้างปลา

สามารถที่จะกำหนดกลุ่มปัจจัยอะไรก็ได้ แต่ต้องมั่นใจว่ากลุ่มที่เรากำหนดไว้เป็นปัจจัยนั้นสามารถที่จะช่วยให้เราแยกแยะและกำหนดสาเหตุต่างๆ ได้อย่างเป็นระบบ และเป็นเหตุเป็นผลโดยส่วนมากมักจะใช้หลักการ 4M 1E เป็นกลุ่มปัจจัย (Factors) เพื่อจะนำไปสู่การแยกแยะสาเหตุต่างๆ

- M – Man คนงาน หรือพนักงาน หรือบุคลากร
- M – Machine เครื่องจักรหรืออุปกรณ์
- M – Material วัตถุดิบที่ใช้ในกระบวนการ
- M – Method กระบวนการทำงาน
- E – Environment อากาศ สถานที่ และบรรยากาศการทำงาน

แต่ไม่ได้หมายความว่า การกำหนดก้างปลาจะต้องใช้ 4M 1E เสมอไป เพราะหากเราไม่ได้อยู่ในกระบวนการผลิตแล้ว ปัจจัยนำเข้า (input) ในกระบวนการก็จะเปลี่ยนไป เช่น ปัจจัยการนำเข้าเป็น 4P ได้แก่ Place , Procedure, People และ Policy หรือเป็น 4S Surrounding, Supplier, System และ Skill ก็ได้ หรืออาจจะเป็น MILK Management, Information, Leadership, Knowledge ก็ได้ นอกจากนั้นหากกลุ่มที่ใช้ก้างปลา มีประสบการณ์ในปัญหาที่เกิดขึ้นอยู่แล้ว ก็สามารถที่จะกำหนดกลุ่ม ปัจจัยใหม่ให้เหมาะสมกับปัญหาดังแต่แรกเลยก็ได้เช่นกัน

จากประเด็นปัญหาปัจจุบันของ ธนาคารทิสโก้ ที่ต้องเผชิญกับความท้าทายของ Big Data analytics เพื่อนำมาซึ่งการวางแผนและตัดสินใจในการวิเคราะห์สินเชื่อได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นและท้ายที่สุดจะนำมาซึ่งนวัตกรรม (Innovation) ใหม่ ๆ ขององค์กร แต่ด้วยสภาพปัญหาที่ขาดความพร้อมด้านเทคโนโลยี ความพร้อมด้านการจัดการข้อมูล และความพร้อมด้านทักษะบุคลากร ปัญหาเหล่านี้สามารถวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือแผนผังก้างปลา (Cause and Effect Diagram) ดังนี้



ภาพที่ 3.2 แผนภูมิแก๊งปลาปัญหาการวิเคราะห์สินเชื่อที่ไม่มีประสิทธิภาพ

3.1.4 จากแผนภาพแก๊งปลา วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาได้ดังนี้

3.1.4.1 ความพร้อมด้านบุคลากร

ด้วยนโยบายการบริหารงานของผู้บริหารและแผนกลยุทธ์ขององค์กรที่ผ่านมา ธนาคารทิสโก้มุ่งเน้นขยายฐานลูกค้าด้วยผลิตภัณฑ์และบริการเดิม ประเภท เงินฝาก สินเชื่อ ประเภทต่างๆ ซึ่งแผนการบริหารงานที่ผ่านมาผู้บริหารไม่กล้าลงทุนในกิจกรรมที่เกี่ยวกับการพัฒนานวัตกรรม เนื่องจากกลัวความเสี่ยงด้านการขาดทุนทางการเงิน โดยที่ไม่ได้คำนึงถึงพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน ทำให้ละเลยด้านนวัตกรรมที่จะช่วยให้การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการตอบโจทย์ลูกค้าได้ดีขึ้น แต่เมื่อช่วงต้นปี 2560 ที่ผ่านมา ทางธนาคารเพิ่งจะเริ่มพัฒนา Application โดยเริ่มให้พนักงานลองใช้ก่อนที่จะเปิดตัวสู่ตลาดในอนาคตและอยู่ในช่วงวางแผนเพื่อเตรียมรับมือกับ Fintech

จากที่ผ่านมาผู้บริหารระดับสูงไม่สนับสนุนการพัฒนาด้านนวัตกรรมส่งผลให้ บุคลากรขาดการอบรม ทำให้ไม่มีความเชี่ยวชาญขาดทักษะ รวมถึงขาดทีมงานที่มีทักษะด้านการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีความรู้ทั้งด้านวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ สถิติ และมีความเข้าใจคุณลักษณะข้อมูล (Data Characteristic) ที่เรียกว่า นักวิทยาศาสตร์ข้อมูล (Data Scientist) และยากต่อการที่จะหาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเหล่านี้มาร่วมงาน เพราะปัจจุบันทุกองค์กรต่างต้องการบุคลากรด้านนี้ รวมถึงปัญหาการรักษาบุคลากรเดิมที่มีความสามารถ องค์กรที่ไม่ให้ความสำคัญกับนวัตกรรมก็ไม่สามารถดึงดูด

ใจให้บุคลากรที่มีทักษะด้านนวัตกรรมทำงานต่อได้ทั้งผลตอบแทนในรูปตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน ทำให้ปัจจุบันธนาคารทิสโก้ไม่มีทรัพยากรด้านบุคลากรมีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านนวัตกรรม ทำให้องค์กรขับเคลื่อนช้า การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ ไม่ทันสมัย ไม่สามารถสนองความต้องการของลูกค้าที่มีพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงไป

#### 3.1.4.2 ด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กร

กระบวนการทำงานภายในค่อนข้างซ้ำซ้อนหลายขั้นตอน และบางกรณีต้องอนุมัติผ่านผู้มีอำนาจหลายท่านทำให้การทำงานล่าช้า ยกตัวอย่างกรณี การอนุมัติสินเชื่อวงเงินเกิน 10 ล้านบาท ต้องผ่านผู้มีอำนาจตัดสินใจทั้งในฝ่ายการตลาดและฝ่ายสินเชื่อถึง 2 ท่าน ทำให้ผลการอนุมัติล่าช้า และต้องมีการตรวจสอบเอกสารหลายขั้นตอนกว่าที่จะสามารถเบิกวงเงินให้ลูกค้าได้ ในขณะที่ฝ่ายสินเชื่อต้องการข้อมูลลูกค้าด้านอื่นๆ เช่น ผลการตรวจสอบ Blacklist จากหน่วยงาน Compliance หรือ การตรวจสอบการปลอมแปลงสมุดบัญชีลูกค้า จากหน่วยงาน Fraud ค่อนข้างเป็นไปได้ยาก เนื่องจากการขาดการร่วมมือประสานงานระหว่างทีม โดยเฉพาะหน่วยงาน Compliance ที่ค่อนข้างหวงข้อมูลแจ้งว่าข้อมูลเป็นความลับ ทั้งที่อยู่ในองค์กรเดียวกัน และในบางกรณีหน่วยงาน Fraud ไม่สามารถตรวจสอบข้อมูลจากทางธนาคารหรือองค์กรอื่นได้ ทั้งนี้แสดงให้เห็นว่าทางธนาคารทิสโก้ขาดการร่วมมือกับองค์กรภายนอก ในการที่จะแบ่งปันองค์ความรู้และผู้เชี่ยวชาญ หากไม่มีความร่วมมือดังกล่าว การพัฒนาเป็นไปได้ยาก

#### 3.1.4.3 ความพร้อมด้านเทคโนโลยี

การที่องค์กรจะมีนวัตกรรมทางด้านผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้นั้นถ้าองค์กรมีวัฒนธรรมแบบอนุรักษ์นิยม ต้องทำตามนโยบาย ตามระเบียบแบบแผน ไม่มีการเสี่ยง และไม่เปิดโอกาสหรือให้อภัยการทำผิดพลาดของพนักงาน สภาพแวดล้อมแบบนี้ย่อมไม่เอื้อให้พนักงานกล้าคิดนอกกรอบ ทำให้ปัจจุบันธนาคารทิสโก้ยังไม่สามารถที่จะเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมได้ อีกทั้งต้นทุนของการพัฒนานวัตกรรม และ R&D ที่สูง การพัฒนานวัตกรรมต้องใช้เงินลงทุนสูงทั้งด้าน Hardware/Software และค่าใช้จ่าย ในการวิจัยและพัฒนา รวมถึงค่อนข้างใช้เวลามากเพราะผ่านกระบวนการทดลอง วิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จึงทำให้ปัจจุบันยังไม่มีเครื่องมือหรือระบบที่จะช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆเชิงลึกได้อย่างเช่น การตั้ง Cloud Platform สำหรับ Big Data Technology ปัจจุบันมีเพียงเครื่องมือพื้นฐานทั่วไปเท่านั้น

#### 3.1.4.4 ความพร้อมด้านข้อมูล

การจะสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ๆ ให้โดนใจลูกค้า องค์กรจะต้องมีเครื่องมือในการติดตามข้อมูล วิเคราะห์พฤติกรรม สไตล์การใช้ชีวิตของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย การสร้างนวัตกรรมไม่ใช่เพียงแต่รู้ว่าลูกค้ากำลังต้องการอะไร แล้วนำเสนอสิ่งนั้นให้ แต่หมายถึงการคาดการณ์

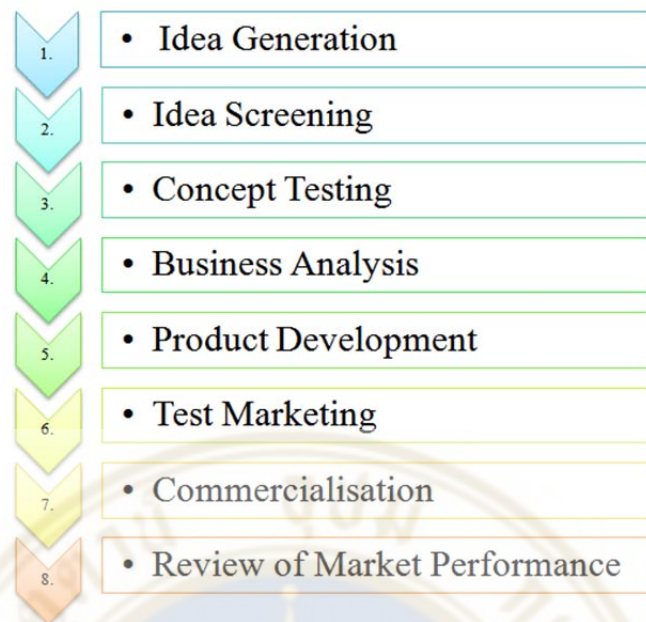
ไปในอนาคตว่า พวกเขาจะมีความต้องการอะไรสำหรับชีวิตในอนาคต หลายองค์กรยังทำได้เพียงพยายามตอบสนองความต้องการของลูกค้าในวันนี้ ดังนั้นข้อมูลเป็นสินทรัพย์ที่มีค่ามากขององค์กร โดยเฉพาะข้อมูลที่สะท้อนพฤติกรรมผู้บริโภค เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ทางธุรกิจ

แต่ปัจจุบันธนาคารทิสโก้ไม่มีระบบการจัดเก็บข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ ข้อมูลกระจัดกระจาย ไม่สามารถที่จะดึงข้อมูลมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพได้อย่างเต็มที่ ส่งผลให้ข้อมูลที่มีไม่แม่นยำทำให้เกิดการวิเคราะห์ที่ผิดพลาด รวมถึงข้อมูลไม่เป็นปัจจุบัน ไม่มีมีความหลากหลาย อย่างกรณี ข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์สินเชื่อ มีเพียงฐานข้อมูลภายในพื้นฐานอย่างเช่น Blacklist ลูกค้า ประวัติการผ่อนชำระที่ผ่านมากับธนาคารกรณีเป็นลูกค้าเก่า ในส่วนข้อมูลภายนอกมีเพียงข้อมูลเครดิตบูโร ดังนั้นในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ ไม่มีการวิเคราะห์ข้อมูลเพียงพอนักจะไม่สามารถคาดการณ์ความต้องการของลูกค้าได้ ทำให้ผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ถูกพัฒนาไม่สามารถตอบสนองความต้องการของตลาดได้

### 3.2 กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (New Product Development Process)

การผลักดันให้เกิดผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ ที่เกิดจากการนำนวัตกรรมด้านต่างๆ มาปรับใช้ โดยเฉพาะการนำข้อมูล Big data analytics มาช่วยวิเคราะห์ความต้องการของผู้บริโภคในยุคปัจจุบัน รวมไปถึงความต้องการในอนาคต ธนาคารจึงจำเป็นต้องเตรียมความพร้อมด้านบุคลากร ทีมงาน ที่มีความเชี่ยวชาญ ตลอดจนเครื่องมือหรือระบบที่จะรองรับนวัตกรรมใหม่ที่จะเกิดขึ้น เพื่อให้องค์กรสามารถสร้างการแข่งขันในภาวะปัจจุบันได้ แต่ทั้งนี้ทางธนาคารยังคงขาดการเตรียมพร้อมในหลายด้าน ดังนั้นกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (New Product Development Process) จะแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัญหา (Problem) กับสาเหตุในกระบวนการทั้งหมดที่อาจก่อให้เกิดปัญหานั้น





**ภาพที่ 3.3** แสดงกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

ที่มา: The New Product Development process is often referred to as The Stage-Gate innovation process, developed by Dr. Robert G.

### 3.2.1 ขั้นตอนที่ 1: รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล Idea Generation

ทำการวิเคราะห์ตามหลักของ SWOT ทบทวนจุดแข็งจุดอ่อน โอกาสและภัยคุกคามกับ ไอเดียของผลิตภัณฑ์ใหม่ รวมไปถึงค้นหาไอเดียทั้งจากข้อมูลภายในและนอกองค์กร ดังนี้ ข้อมูลภายในองค์กร

- ธุรกิจที่ให้ความสำคัญกับการแสดงความคิดเห็นของพนักงาน การเปิดโอกาสให้พนักงานในระดับต่างๆ ได้แสดงเสนอความคิดใหม่ๆ อาจจะได้ข้อมูลต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาสินค้าใหม่

- ฐานข้อมูลการทำธุรกรรมที่ผ่านมาของลูกค้าในธนาคาร จัดทำเป็นสถิติ รายงาน ข้อมูลภายนอกองค์กร

- ลูกค้า ถือเป็นแหล่งข้อมูลที่สำคัญที่สุด เนื่องจาก ความต้องการของลูกค้าจะถูกแปรสภาพมาเป็นผลิตภัณฑ์ นอกจากนี้คำติชม ข้อเสนอแนะของลูกค้าล้วนแต่เป็นแหล่งข้อมูลที่มีความน่าสนใจ

- คู่แข่งขัน เมื่อคู่แข่งนำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาด แต่บังเอิญสินค้ามีข้อบกพร่อง ไม่ประสบความสำเร็จ ผู้ผลิต สามารถนำข้อผิดพลาดดังกล่าวมาใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ได้

- ข้อมูลที่มีของตัวผลิตภัณฑ์ ข้อมูลทางการตลาด แนวโน้มและการเติบโตของตลาด

นอกจากนี้ธนาคารต้องพิจารณาการคืนทุนหรือ ROI และประมาณค่าใช้จ่ายที่น่าจะเกิดขึ้น ในขั้นตอนนี้อาจจะทำแผนงานไว้หลายๆ แบบเพื่อให้เข้ากับความเสี่ยงในแต่ละรูปแบบที่องค์กรได้วิเคราะห์ไว้

ปัญหาของธนาคารที่สโกไม่มีระบบการจัดเก็บข้อมูลที่ดี ไม่สามารถดึงข้อมูลที่มีอยู่มาใช้ให้มีประสิทธิภาพ อีกทั้งไม่มีเครื่องมือหรือเทคโนโลยีในการวิเคราะห์ข้อมูลตลาดเชิงลึกได้ ทำให้ไม่สามารถคาดการณ์แนวโน้มของตลาด ความสามารถของกลุ่ม ตลอดจนพยากรณ์พฤติกรรมผู้บริโภคได้

### 3.2.2 ขั้นตอนที่ 2: ทำการคัดเลือกหรือคัดกรองไอเดีย Screening The Idea

ความคิดที่ระดมเสาะหาจากแหล่งต่างๆ จะต้องนำมา กลั่นกรองให้รอบคอบ โดยการกลั่นกรองให้เหลือเฉพาะแนวคิด ที่มีความเป็นไปได้ คัดเลือกเฉพาะความคิดที่จะมีโอกาส ประสบความสำเร็จ ปัจจัยที่จะนำมาประกอบการกลั่นกรอง ความคิด ได้แก่

- ภาพลักษณ์ของกิจการ (Image) ความคิดใหม่ที่จะนำไปพัฒนาผลิตภัณฑ์จะต้องไม่ทำลายภาพลักษณ์ที่ดีของ กิจการ เช่น หากบริษัทพยายามรักษาภาพลักษณ์ในการเป็น ผู้ผลิตที่ใส่ใจต่อสิ่งแวดล้อม ดังนั้นแนวความคิดที่ผ่านขั้นนี้ไป จะต้องมีความสอดคล้องกับภาพลักษณ์ที่บริษัทพยายามสร้างขึ้น

- วัตถุประสงค์และนโยบายของกิจการ (Objective and Policy) แต่ละกิจการจะมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ใน การดำเนินงานธุรกิจที่ตั้งไว้ล่วงหน้า ผู้บริหารจะมีการกำหนด นโยบายไว้เป็นแนวทางปฏิบัติ ดังนั้น การคัดเลือกความคิดจะต้องพิจารณาความเหมาะสมไม่ขัดกับเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และนโยบายของกิจการแนวความคิดนั้น จึงจะสามารถนำไป ปฏิบัติได้

- ความพร้อมของทรัพยากร (Resources) ความคิดใน การผลิตสินค้าใหม่ย่อมนำไปสู่การลงทุนใหม่ ภาระทางการเงิน อุปกรณ์และแรงงาน ดังนั้นจะต้องพิจารณาแต่ละความคิดว่าต้องใช้ ทรัพยากรต่างๆ เหล่านี้อย่างไร ปริมาณเท่าไร กิจการมีอุปกรณ์อยู่พร้อม มีแรงงานเหลือ มีผู้ชำนาญการ ผลิต หรือสามารถจัดหาได้ มีเงินทุนเพียงพอ แก่การลงทุนใหม่หรือ จัดหาได้อย่างไร หากกิจการไม่พร้อมในทรัพยากรต่างๆ แม้ ความคิดจะดี แต่โอกาสในการพัฒนาจะยากขึ้น

- ระดับความใหม่ของความคิด (Degree of Newness) ความคิดที่ก้าวหน้าทันสมัย มากเกินไปอาจจะใช้ไม่ได้ ผู้บริโภค โดยทั่วไป จะยอมรับสิ่งใหม่ที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงแบบ หน้ามือเป็นหลังมือ ผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีความคล้ายคลึงหรือ สัมพันธ์กับผลิตภัณฑ์เดิมอัตราการยอมรับ จะสูงกว่า ผลิตภัณฑ์ไม่คุ้นเคย ดังนั้น ผู้ผลิตคำนึงถึงถึงระดับความใหม่ ที่ตลาดเป้าหมายจะยอมรับได้

ดังนั้นในขั้นตอนนี้จะมีการตัดสินใจว่าจะ ไปต่อสำหรับงานนี้หรือจะหยุด ในขั้นตอนนี้ จะมีการกำหนดเกณฑ์ของผลิตภัณฑ์ใหม่อย่างชัดเจน และทีมงานหรือผู้เกี่ยวข้องจะทำการตัดสินใจ

ตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ เกณฑ์สำคัญที่ควรมีในการพิจารณา คือ ผลผลิตขั้นของคู่แข่ง วิวัฒนาการใหม่ๆ ส่วนแบ่งตลาด รวมไปถึงสิ่งที่ผู้ใช้ผลิตภัณฑ์คาดหวังหรือควรจะได้รับจากการใช้ผลิตภัณฑ์ของเรา

### 3.2.3 ขั้นตอนที่ 3: ทดลองผลิตภัณฑ์ Testing The Concept

การทดลองผลิตภัณฑ์หรือทดลองไอเดีย จะเกิดขึ้นหลังจากการทำการศึกษาหรือคัดกรองไอเดีย สิ่งที่น่าสนใจในขั้นตอนนี้ก็เช่น ความต้องการของตลาด ความต้องการหรือความเข้าใจของลูกค้า

### 3.2.4 ขั้นตอนที่ 4: การวิเคราะห์ธุรกิจ Business Analytics

การถ่วงดุลความคิดเป็นการพิจารณาความเหมาะสม ในการนำความคิดไปปฏิบัติ โดยพิจารณาจากปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกกิจการ ขั้นตอนที่มา คือ การนำความคิด ที่ผ่านการถ่วงดุลมาพิจารณาความเป็นไปได้ในการผลิต ออกจำหน่าย ด้วยการวิเคราะห์ถึงอุปสงค์ในตลาด ต้นทุน สินค้าที่จะผลิต และผลตอบแทนที่จะได้รับ อุปสงค์ในตลาดที่มีน้อยเกินไปย่อมไม่คุ้มกับการลงทุน และอาจทำให้ต้นทุนการผลิตสูงมาก ซึ่งจะกระทบต่อราคา จำหน่ายที่สูงเกินกว่าผู้ซื้อจะยอมรับได้ หากเป็นเช่นนี้ ความคิด ที่ผ่านการถ่วงดุลมาจากขั้นที่ 2 จะถูกปฏิเสธในขั้นตอน การวิเคราะห์เชิงธุรกิจ อย่างไรก็ตาม เมื่อผ่านขั้นนี้ไปจะคงเหลือเฉพาะแนว ความคิดที่ทำให้บริษัทมีกำไรจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์

สำหรับการพัฒนา New Product Development ควรมีการจัดทำ spreadsheet หรือตารางที่รวบรวมขั้นตอนทั้งหมด เพื่อใช้ในการดูความคืบหน้าของงานนั้น ควรมีการบันทึกข้อมูลต่างๆเช่น เวลาที่ใช้ในแต่ละขั้นตอน เทียบกับเวลาที่กำหนดไว้สำหรับการเปิดตัวผลิตภัณฑ์ใหม่ ยอดขายของผลิตภัณฑ์ใหม่ ผลตอบรับของตลาด การที่ทีมงานและองค์กรสามารถเข้าใจขั้นตอน ความคืบหน้าหรือแม้แต่ปัญหาของแต่ละผลิตภัณฑ์นั้นมีความสำคัญ ดังนั้นทั้งทีมงานและองค์กรควรมีความเข้าใจตรงกัน เกี่ยวกับเกณฑ์และข้อมูลต่างๆ ที่จัดทำขึ้นมาเพื่อใช้ในการดูความคืบหน้าของงานนั้น และการเก็บข้อมูลเหล่านี้มีประโยชน์ไม่ว่าผลิตภัณฑ์จะสามารถผลิตออกขายได้หรือไม่ ถ้าโปรเจกต์ต้องหยุดลง ข้อมูลเหล่านี้จะเป็นตัวตั้งต้นที่ดีสำหรับการพัฒนาปรับปรุงของโปรเจกต์ใหม่ๆที่จะเริ่มทำต่อไป

### 3.2.5 ขั้นตอนที่ 5: ทดลองความสามารถของตลาด Beta / Marketability Tests

ก่อนวางขายหรือปล่อยสินค้าออกสู่ตลาด ควรมีการทดสอบตลาดด้วยการปล่อยสินค้าที่เป็นเวอร์ชันทดลองหรือ beta ออกมาก่อน และมีทีมที่จะทำการทดสอบ เพื่อทำการเก็บข้อมูลของผลิตภัณฑ์ทั้งจุดแข็งและจุดอ่อน เพื่อช่วยให้สามารถปรับปรุงได้ทันก่อนปล่อยสินค้าออกสู่ตลาด

สินค้าบางประเภทเช่น software เปิดโอกาสให้ผู้ใช้ทดลองใช้งาน beta เวอร์ชันฟรี เพื่อทดสอบและหา bug ที่อาจมี วิธีนี้ก็เป็น การช่วยให้สินค้าเป็นที่รู้จัก และยังมีผู้คนมาช่วยทดสอบสินค้าฟรีอีกด้วย

### 3.2.6 ขั้นตอนที่ 6: กำหนดข้อมูลทางเทคนิคและปรับปรุงผลิตภัณฑ์ Technicalities and Product Development

ถึงตอนนี้ควรทำการกำหนดสเปคและข้อมูลทางเทคนิคของผลิตภัณฑ์ เพราะเรามีข้อมูลทางด้านเทคนิค รวมถึง feedback ต่างๆจาก beta เวอร์ชันแล้ว และสามารถส่งข้อมูลไปยังแผนกอื่นได้เพื่อให้แผนกผลิตได้วางแผนการผลิต การตลาดได้วางแผนในการกระจายสินค้าสู่ตลาด การเงินได้สามารถจัดงบในการโปรโมทสินค้า แผนกคุณภาพได้จัดทำเอกสารเกี่ยวกับคุณภาพและแผนในการประกันคุณภาพ

เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญ เนื่องจากการเปลี่ยนความคิดให้เป็นตัวผลิตภัณฑ์ที่มีตัวตน ขั้นตอนการพัฒนา ด้านผลิตภัณฑ์จะเกี่ยวข้องกับการหากรรมวิธีการผลิต การเลือก วัตถุดิบ ส่วนประกอบของผลิตภัณฑ์ สูตรในการผลิต วิธีการ ผลิตให้ได้คุณภาพ ประสิทธิภาพ รูปแบบ สี สัน ขนาดต่างๆ ตามความต้องการของตลาด หลายต่อหลายครั้งที่ความคิดที่ผ่านการกลั่นกรองไม่สามารถผลิตเป็นสินค้า มีตัวตนได้ เนื่องจากต้องใช้ต้นทุนสูงมากจนไม่คุ้ม หรือต้องใช้เวลานาน การผลิตนานเกินไปไม่ทันกับความต้องการของตลาด

### 3.2.7 ขั้นตอนที่ 7: ทำธุรกิจกับผลิตภัณฑ์ Commercialize

ขั้นตอนนี้ผลิตภัณฑ์จะเริ่มเข้าสู่ตลาด สิ่งที่มาคือ บริการหลังการขาย การกระจายสินค้า การโฆษณาอย่างต่อเนื่อง ตรวจสอบคู่แข่ง เพื่อให้เรารู้สถานะของผลิตภัณฑ์ของเราในตลาด

การนำสินค้าเข้าสู่ตลาดอย่างแท้จริง จะต้องพิจารณา ปัจจัยดังต่อไปนี้

- ความต้องการเงินทุนจำนวนมากเพื่อจัดให้มีอุปกรณ์ที่จะใช้ในการผลิต
- วิธีการที่จะจัดหาอุปกรณ์ในการผลิต ตัวอาคาร โรงงานต่างๆ จำเป็นต้องใช้แนวทาง

ที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพ สูงสุด

- กำลังการผลิต จะต้องพิจารณา กำลังการผลิต ในปัจจุบันและการขยายต่อไปในอนาคต
- จังหวะเวลาที่จะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ออกวางตลาด การเลือกเวลาหรือ โอกาสที่เหมาะสม

จะส่งผลต่อความสำเร็จของผลิตภัณฑ์ เช่น ผลิตภัณฑ์เก่าล้าสมัยไม่เป็นที่นิยม แล้วการปล่อยผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาดจะเป็นการแจ้งเกิด ของผลิตภัณฑ์ใหม่หรือนำออกจำหน่ายในฤดูกาล การใช้ ผลิตภัณฑ์สินค้านั้นจะทำให้โอกาสที่จะจำหน่ายได้มีสูงขึ้น

- ลูกค้ายกกลุ่มเป้าหมายในการวางตลาดครั้งแรก กิจการ อาจมีลูกค้ายกกลุ่มเป้าหมายอยู่หลายกลุ่ม แต่ลูกค้ายกกลุ่ม เป้าหมายกลุ่มแรกที่กิจการหวังไว้ใน การเปิดตลาดจำเป็นต้อง มีศักยภาพ มีความไวต่อการซื้อสินค้าใหม่ หากกำหนด กลุ่มเป้าหมายผิดพลาด โอกาสในการประสบความสำเร็จ จะลดลงทันที ผู้บริหารต้องตัดสินใจที่จะเลือกกลุ่มลูกค้ายกเป้าหมายที่จะช่วยให้ได้ยอดขายในช่วงแรก เพื่อสร้างความ มั่นใจแก่ ร้านค้า ตัวแทนจำหน่าย พนักงานขาย ตลอดจน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่นๆ เช่น ผู้ถือหุ้น เป็นต้น
- ขอบเขตของตลาดที่จะวางตลาดครั้งแรก เป็น การกำหนดขอบเขตการกระจายตามสภาพภูมิศาสตร์จะวาง สินค้าออกสู่ตลาดพร้อมกันทั้งประเทศหรือเลือกเพียงบาง พื้นที่ ทั้งนี้ต้องพิจารณาถึงข้อจำกัดในด้านกำลังการผลิต กำลังคน กำลังเงินทุน นอกจากนี้การกำหนดเขตที่จะวาง ตลาดยังต้องสอดคล้องกับลูกค้ายกเป้าหมายกลุ่มแรกที่ต้องการ จำหน่ายด้วย

### 3.2.8 ขั้นตอนที่ 8: รีวิวมลิตภัณฑ์หลังปล่อยสินค้าออกสู่ตลาด Post Launch Review and Perfect Pricing

หลังจากปล่อยผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดแล้วต้องมีการ รีวิวมลิตภัณฑ์ใหม่อย่างต่อเนื่อง (Review New Product Development Process) เพื่อติดตามผลและทำการพัฒนาผลิตภัณฑ์ รวมไปถึง การกำหนดราคา เพราะผลิตภัณฑ์ใหม่บางผลิตภัณฑ์จะเปิดตัวด้วยราคาพิเศษ (กรณีธนาคาร ดอกเบี้ยพิเศษ) หลังจากผลิตภัณฑ์เริ่มเข้าสู่ตลาดก็จะมี การรีวิวมเพื่อ กำหนดราคาอีกครั้งให้เข้ากับค่าใช้จ่ายทั้งหมด รวมไปถึงครอบคลุมกับกำไรที่ตั้งไว้ ตลอดระยะเวลาอายุของผลิตภัณฑ์เราต้องทำการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นขั้นตอนการส่งมอบละอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อที่จะให้ผลิตภัณฑ์ของเรายังคงเป็นที่ต้องการ ไปตลอดอายุของผลิตภัณฑ์

จากทั้งหมด 8 ขั้นตอนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ พบว่าปัญหาที่สำคัญสำหรับธนาคาร ทิสโก้ในปัจจุบันคือ ขั้นตอนที่ 1 รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล (Idea Generation) คือ ธนาคารทิสโก้ ไม่มีระบบการจัดเก็บข้อมูลที่ดี ไม่สามารถดึงข้อมูลที่มีอยู่มาใช้ให้มีประสิทธิภาพ อีกทั้งไม่มีเครื่องมือ หรือเทคโนโลยีในการวิเคราะห์ข้อมูลตลาดเชิงลึกได้ ทำให้ไม่สามารถคาดการณ์แนวโน้มของตลาด ความสามารถของกลุ่มคู่แข่ง ตลอดจนพยากรณ์พฤติกรรมผู้บริโภคได้ เมื่อความผิดพลาด ความไม่พร้อม ตั้งแต่ในขั้นตอนแรก ก็ไม่สามารถขับเคลื่อนไปยังขั้นตอนอื่นๆ ได้

## บทที่ 4

### กลยุทธ์และแนวทางการแก้ไขปัญหา

การดำเนินธุรกิจนั้นองค์กรจำเป็นต้องมีการกำหนดกลยุทธ์อย่างเหมาะสม เพื่อให้สามารถแข่งขันในตลาดและองค์กรอยู่รอดต่อไปได้ โดยกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ แบ่งเป็น 3 ระดับคือ

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate-Level Strategy)
2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business-Level Strategy)
3. กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional-Level Strategy)

โดยทั้ง 3 กลยุทธ์นั้นจะเน้นให้ความสำคัญที่แตกต่างกันแต่ในขณะเดียวกันก็ต้องสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งสิ่งที่สำคัญคือการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร ซึ่งจะเป็นการกำหนดทิศทางในการดำเนินการธุรกิจ ซึ่งจะเป็นสิ่งที่ควบคุมแนวคิดในการกำหนดกลยุทธ์ทั้งในระดับธุรกิจและระดับปฏิบัติการต่อไป



ภาพที่ 4.1 แสดงกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กรในแต่ละระดับ

## 4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) เป็นสิ่งที่กำหนดภาพรวมของกิจการให้ไปในทิศทางที่ต้องการ ซึ่งการวางกลยุทธ์ระดับองค์กรจะถูกกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูง โดยจะต้องมีความสอดคล้อง กับกลยุทธ์ในระดับธุรกิจและระดับปฏิบัติการ ทั้งนี้กลยุทธ์ระดับองค์กร แบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ กลยุทธ์ที่เน้นการเติบโต กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ และกลยุทธ์การตัดทอน

### 4.1.1 กลยุทธ์ที่เน้นการเติบโต (Growth Strategy)

กลยุทธ์ที่เน้นการเติบโต เป็นกลยุทธ์ที่ใช้สำหรับการเพิ่มยอดขายและกำไรให้สูงขึ้น หรือเรียกได้ว่าเป็นการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด ทั้งนี้การสร้างความสำเร็จเติบโตสามารถทำให้เกิดการประหยัดต่อขนาดได้ โดยกลยุทธ์ที่เน้นการเติบโตสามารถแบ่งได้เป็น

4.1.1.1 การมุ่งเน้นความเชี่ยวชาญ (Concentration) เป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องในการจัดสรรทรัพยากรของบริษัท เพื่อการเติบโตของสินค้าหรือบริการด้านในด้านหนึ่ง

4.1.1.2 การรวมธุรกิจตามแนวดิ่ง (Vertical Integration) เป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการขยายธุรกิจเข้าไปสู่ธุรกิจของลูกค้าทำให้ได้เข้าไปสู่ช่องทางการตลาดที่อยู่ใกล้ชิดลูกค้ามากขึ้น นอกจากนี้ยังมีการขยายธุรกิจไปเป็นผู้จัดหาวัตถุดิบให้แก่บริษัทของเรา เพื่อเพิ่มความสามารถในการควบคุมคุณภาพและต้นทุนการผลิต

4.1.1.3 การรวมธุรกิจตามแนวนอน (Horizontal Integration) เป็นกลยุทธ์การขยายตัวโดยการซื้อบริษัทอื่นภายใต้ธุรกิจเดียวกัน เพื่อเพิ่มยอดขายและส่วนแบ่งทางการตลาด อีกทั้งยังเป็นการเพิ่มอำนาจต่อรอง เพิ่มการประหยัดต่อขนาด และเพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินงาน

4.1.1.4 การกระจายธุรกิจ (Diversification) เป็นกลยุทธ์ที่กระจายความเสี่ยงจากธุรกิจปัจจุบันโดยหันไปทำธุรกิจอื่นเพิ่มเติม ทั้งนี้สามารถทำได้ 2 แบบ คือ การทำธุรกิจอื่นที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม (Concentric) และการทำธุรกิจอื่นที่ต่างออกไปจากธุรกิจเดิม หรือเรียกได้ว่าเป็นการทำธุรกิจในด้านอุตสาหกรรม (Conglomerate)

### 4.1.2 กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy)

กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการอยู่คงที่ จำกัดการเจริญเติบโตของ บริษัทเป็นการรักษาฐานะเดิมที่เป็นอยู่ ซึ่งอาจเกิดจากเป็นธุรกิจในด้านอุตสาหกรรมที่ไม่มีการเติบโต หรือมีการเติบโตในอัตราที่ต่ำซึ่งทำให้การขยายตัวจำเป็นต้องใช้เงินทุนที่สูงและเป็นความเสี่ยงที่เงินลงทุนนั้นไม่คุ้มกับผลตอบแทนที่จะได้รับ หรือการขยายตัวอาจทำให้ไม่สามารถรักษาคุณภาพ สินค้าหรือบริการได้ โดยกลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพสามารถแบ่งได้เป็น

4.1.2.1 กลยุทธ์การไม่เปลี่ยนแปลง (No change Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรจะบริหารงานตามแนวทางเดิมอยู่ต่อไป เน้นการอยู่คงที่เพื่อรักษาเสถียรภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และจะไม่มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงาน

4.1.2.2 กลยุทธ์การทำกำไร (Profit Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรจะเสถียรละการเจริญเติบโตในอนาคตเพื่อการทำกำไรในขณะนี้

4.1.2.3 กลยุทธ์การหยุดชั่วคราวหรือก้าวไปอย่างรอบคอบ (Pause/ Proceed with Caution Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้เมื่อบริษัทขาดประสิทธิภาพในการบริหารงาน โดยต้องใช้การหยุดชั่วคราวเพื่อให้บริษัทสามารถบริหารทรัพยากรที่มีอยู่ได้ ทั้งนี้อาจเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมที่สำคัญบางอย่าง ซึ่งต้องใช้การดำเนินการที่รอบคอบ และเฝ้าระวัง ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

#### 4.1.3 กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategy)

กลยุทธ์การตัดทอน เป็นกลยุทธ์เชิงรับหรือป้องกันตัว องค์กรจะใช้กลยุทธ์นี้เมื่อพบว่าบริษัทมีฐานะการแข่งขันตกต่ำลงหรือมีการดำเนินงานที่ล้มเหลว โดยสามารถแบ่งได้เป็น

4.1.3.1 กลยุทธ์การฟื้นฟูหรือพลิกฟื้น (Turnaround Strategy) ใช้เมื่อองค์กรกำลังเผชิญกับปัญหาแต่ยังไม่เป็นปัญหาขั้นวิกฤต จึงจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้ดีขึ้นอาจทำได้โดยการลดต้นทุนหรือลดขนาดของธุรกิจ

4.1.3.2 กลยุทธ์การขายกิจการบางส่วน (Divestment Strategy) ใช้เมื่อองค์กรตกอยู่ในสถานะวิกฤต ไม่สามารถหาความช่วยเหลือจากองค์กรอื่นได้ จึงจำเป็นต้องขาย กิจการบางส่วนออกไป

4.1.3.3 กลยุทธ์บริษัทเชลย (Captive Company Strategy) ใช้เมื่อองค์กรมีสถานะทางการเงินอ่อนแอ จำเป็นต้องหาองค์กรอื่นเข้ามาให้การช่วยเหลือและสนับสนุน โดยจะต้องยินยอมให้บริษัทนั้นเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องหรือเข้ามามีส่วนในการบริหารงาน

4.1.3.4 กลยุทธ์การเลิกกิจการ (Liquidation Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้เมื่อองค์กรตกอยู่ในสถานะเลวร้ายที่สุด ไม่สามารถหาหนทางที่จะแก้ไขได้ จึงจำเป็นต้องเลิกกิจการในที่สุด



## 4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่นำมาใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดหรืออุตสาหกรรมที่หน่วยธุรกิจของบริษัทฯ เน้นธุรกิจอยู่โดยตรงจากการนำ ทรัพยากรและความสามารถพิเศษของบริษัทฯทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันเหนือคู่แข่ง เพื่อให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ โดย ไมเคิล อี. พอร์เตอร์ (Michael E. Porter) (Porter, 1980) ได้แบ่งรูปแบบกลยุทธ์ระดับธุรกิจเป็น 3 ประเภทหลัก ได้แก่

### 4.2.1 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy)

กลยุทธ์ผู้นำ ด้านต้นทุน เป็นการมุ่งเน้นไปที่ประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร ในการทำให้ต้นทุนรวมของผลิตภัณฑ์หรือบริการต่ำกว่าคู่แข่ง โดยให้ความสำคัญในการลดต้นทุนภายในให้ต่ำที่สุดเท่าที่จะทำได้ ซึ่งทำให้บริษัทมีกำไรที่สูงกว่าค่าเฉลี่ย ทั้งนี้การดำเนินกลยุทธ์การเป็นผู้นำ ด้านต้นทุนจะมีความสัมพันธ์กับการสร้างความสมดุลระหว่างการลดต้นทุนและการรักษาคุณภาพของสินค้าและบริการเอาไว้

### 4.2.2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy)

กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง เป็นการใช้ความสามารถในการเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีความแตกต่างจากคู่แข่ง เป็นการให้คุณค่าแก่ลูกค้ามากกว่าคู่แข่งขั้นทั้งในแง่ของคุณภาพ ลักษณะพิเศษเฉพาะตัว หรือบริการหลังการขาย โดยราคาของสินค้าหรือบริการจากการใช้กลยุทธ์ประเภทนี้จะสูงกว่าปกติ อย่างไรก็ตามลูกค้าจะคงมีความพึงพอใจเพราะเชื่อมั่นในคุณภาพหรือคุณค่าที่ได้รับ

### 4.2.3 กลยุทธ์การมุ่งเน้นเฉพาะกลุ่ม (Focus Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการเจาะตลาดลูกค้าเฉพาะกลุ่มที่มีความต้องการพิเศษ (Niche Market) องค์กรต้องสามารถออกแบบสินค้าและบริการให้เหมาะสมกับตลาดเป้าหมายที่เลือก เพื่อสร้างความพึงพอใจในตลาดมากกว่าคู่แข่งขั้นองค์กรที่เลือกใช้กลยุทธ์นี้ต้องไม่พยายามสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นในหลายตลาด แต่ควรมุ่งเน้นเฉพาะตลาดเดียวเท่านั้น เมื่อองค์กรมีความชำนาญ มากขึ้นจึงค่อยขยายการดำเนินงานไปสู่ตลาดอื่นต่อไป ทั้งนี้สามารถมุ่งความเชี่ยวชาญเฉพาะกลุ่ม ด้วยการเป็นผู้นำด้านต้นทุนหรือด้วยการสร้างความแตกต่างก็ได้

**ตารางที่ 4.1** แสดงกลยุทธ์ระดับธุรกิจและการมุ่งเน้นทำตลาด

	<b>ต้นทุนต่ำ (Low Cost)</b>	<b>ความแตกต่าง (Differentiated)</b>
ตลาดใหญ่ (Mass Market)	การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership)	การสร้างความแตกต่าง (Differentiation)
ตลาดเฉพาะกลุ่ม (Niche Market)	การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Focus Cost)	การสร้างความแตกต่าง (Focus Differentiation)

ที่มา: Porter (1980)

### 4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional-Level Strategy) เป็นแนวทางการดำเนินกิจกรรมของทุกหน่วยงาน เช่น ฝ่ายการตลาด ฝ่ายการเงิน ฝ่ายผลิต ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เพื่อกำหนดกลยุทธ์การดำเนินกิจกรรมตามหน้าที่นำไปสู่การแก้ไขปัญหาหรือบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ โดยกลยุทธ์ดังกล่าวต้องมีความสอดคล้องกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจเพื่อให้เกิดแรงขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางเดียวกัน

#### 4.3.1 กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategy)

เป็นกลยุทธ์ของบริษัทในด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ทั้งที่มีจำหน่ายในตลาดแล้วและกำลังจะออกจำหน่ายว่าตรงกับความต้องการของลูกค้าเพียงใด การใช้กลยุทธ์ด้านการตลาดเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญทั้งที่เป็นลูกค้าเก่าและลูกค้าใหม่

#### 4.3.2 กลยุทธ์ด้านการเงิน (Financial Strategy)

เป็นการสนับสนุนองค์กรในการจัดหาแหล่งเงินทุนมาเพื่อใช้ในการดำเนินธุรกิจ รวมถึงการวิเคราะห์สภาพคล่องในการดำเนินธุรกิจ

#### 4.3.3 กลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Strategy)

เป็นกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้มีความพร้อมและมีความสามารถตรงกับความต้องการขององค์กร รวมถึงการ จัดหา ฝึกอบรม และสร้างแรงจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เพื่อผลประโยชน์สูงสุดขององค์กร

#### 4.3.4 กลยุทธ์ด้านการผลิต (Production Strategy)

เป็นการให้ความสำคัญกับการ ได้มาซึ่งวัตถุดิบ กระบวนการผลิต การเก็บสินค้าคงคลัง เพื่อตอบสนองและสอดคล้องไปกับกลยุทธ์ ระดับธุรกิจ

#### 4.3.5 กลยุทธ์ด้านการปฏิบัติการ (Operation Strategy)

เป็นกลยุทธ์ด้านการจัดการ กระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

### 4.4 แนวทางกลยุทธ์ในการแก้ปัญหาของธนาคารทีสโก้

จากการวิเคราะห์ปัญหาของธนาคารทีสโก้ในบทที่ 3 ปัญหาหลักคือ ธนาคารทีสโก้ไม่มีระบบการจัดเก็บข้อมูลที่ดี ไม่สามารถดึงข้อมูลที่มีอยู่มาใช้ให้มีประสิทธิภาพ อีกทั้งไม่มีเครื่องมือหรือเทคโนโลยีในการวิเคราะห์ข้อมูลตลาดเชิงลึกได้ ทำให้ไม่สามารถคาดการณ์แนวโน้มของตลาดความสามารถของกลุ่ม ตลอดจนพยากรณ์พฤติกรรมผู้บริโภคได้ อีกทั้งไม่สามารถดึงข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์สินเชื่อให้มีประสิทธิภาพ ทำให้ไม่สามารถอนุมัติวงเงิน หรือนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่ตรงกับลักษณะของลูกค้าได้ ซึ่งการแก้ไขปัญหาก็จะเริ่มในระดับปฏิบัติการ (Functional or Operational Level) ซึ่ง Data Analytics นั้นเป็น Business Analytics เป็นวิธีการที่ใช้ข้อมูลเทคโนโลยีด้านสารสนเทศ เข้ามาทำการวิเคราะห์ข้อมูล สามารถช่วยองค์กรกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจได้ในทุกระดับ ซึ่ง Business Analytics แบ่งเป็น 3 ระดับ ดังภาพที่ 4.2



ภาพที่ 4.2 แสดง Business Analytics ในกลยุทธ์ขององค์กรในแต่ละระดับ

ที่มา: Statslice Developing A Business Analytics Roadmap

#### 4.4.1 Operation Analytics ในกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ

เป็นระบบที่ช่วยจัดการกระบวนการและขั้นตอนการทำงาน สำหรับตอบสนองความต้องการของ Operational managers and staff เพื่อช่วยแสดงและบันทึก daily routine transaction เพื่อการดำเนินธุรกิจ เช่น sales order entry, payroll, shipping, แคชเชียร์ และบันทึกฝาก/ถอนของธนาคาร เป็นต้น นอกจากนี้ยังช่วยให้สามารถติดตามผลการดำเนินงานเพื่อให้สัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก ซึ่งจะเป็นเครื่องมือที่จะช่วยการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นแบบ Real time เพื่อมาช่วยในเรื่องการวางแผนการบริหารจัดการ ติดตามควบคุมสถานการณ์ของการปฏิบัติงานประจำได้ รวมถึงแนวโน้มของปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

#### 4.4.2 Tactical Analytics ในกลยุทธ์ระดับธุรกิจ

เป็นระบบที่มีความสำคัญในการช่วยการตัดสินใจ วางแผน บริหารการจัดการ และควบคุมสถานการณ์ที่เป็นกิจวัตรและสถานการณ์ที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน โดยการนำข้อมูลจาก Operation Analytics มาสรุปเป็นข้อมูลให้เห็นข้อมูลในด้านปัจจุบันและอดีตที่สามารถใช้ตัดสินใจได้ ช่วยตอบโจทย์ของ Routine Questions แต่ไม่มีข้อมูลเชิงวิเคราะห์มากนัก เช่น sales report, costing, profit margin, ยอดของเสีย ซึ่งเป็นการจัดทำสรุปรายงานประเภท Detailed Report: ข้อมูลรายละเอียด, Summary Report: ข้อมูลสรุปอย่างเดี่ยวและ Exception Report: Report ที่แสดงข้อมูลที่มีปัญหาไม่เป็นตามเป้า

#### 4.4.3 Strategic Analytics ในกลยุทธ์ระดับองค์กร

เครื่องมือที่ช่วยในการตัดสินใจบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อช่วยให้ผู้บริหารระดับสูง กำหนดแผนระยะยาว เป้าหมายของกิจการ วิเคราะห์ข้อมูลตามมุมมองต่างๆซึ่งเป็นข้อมูลที่เกิดจากสถานการณ์ภายนอกองค์กร เช่น สภาวะเศรษฐกิจ แนวโน้มตลาด อัตราแลกเปลี่ยน เป็นต้น เพื่อวางแผนกลยุทธ์ ประเมินผลการดำเนินงาน แปลงแผนสู่ระบบปฏิบัติการ ตั้งงบประมาณ เป็นต้น

## บทที่ 5

### การนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติ

ขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติ (Strategy Implementation) ถือเป็นขั้นตอนสำคัญในการแก้ไขปัญหาให้องค์กร แต่การที่องค์กรจะนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้นั้น จำเป็นจะต้องวางแผนการปฏิบัติงาน (Action plan) เพื่อเป็นการกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหาเป็นไปตามกรอบระยะเวลาที่วางไว้ รวมถึงต้องประเมินถึงความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น โดยจะต้องทำการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมรับมือกับสิ่งที่อันจะเป็นอุปสรรคของการนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติ และท้ายสุดเพื่อให้กลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพได้นั้นองค์กรต้องจัดทำคือ แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) เพื่อใช้เป็นแผนที่แนวทางการปฏิบัติงานซึ่งมีความสอดคล้องต่อเนื่องกันทั่วทั้งองค์กร และกำหนดดัชนีชี้วัดคุณภาพการดำเนินงาน (Key Performance Indicator; KPI) เพื่อการติดตาม และวัดผลการบรรลุเป้าหมายตามที่ได้นำดำเนินกลยุทธ์

#### 5.1 การเตรียมความพร้อมรองรับ Big Data analytics

ก่อนที่จะเริ่มเข้าสู่แผนการปฏิบัติ (Action plan) องค์กรจำเป็นต้องสำรวจทรัพยากรในองค์กรและประเมินศักยภาพขององค์กร เพื่อเตรียมความพร้อมรับมือกับเครื่องมือที่จะนำมาปฏิบัติงาน

##### 5.1.1 ความพร้อมด้านเทคโนโลยี

การจะนำ Big Data analytics มาปรับใช้ในองค์กรนั้น ธนาคารที่สโก็จะต้องจัดหาเครื่องมือและอุปกรณ์ที่เหมาะสม ที่ช่วยในการจัดเก็บ ประมวลผล ติดตาม ตรวจสอบ เทคนิคการแปลงข้อมูล (Data Transformation) การวิเคราะห์ข้อมูลขั้นสูง (Analytic Excellence) แต่เนื่องจากข้อมูลใหญ่และซับซ้อนขึ้นเกินกว่าเทคโนโลยีแบบเดิมจะจัดการได้ จึงต้องจัดหาเครื่องมือใหม่ๆ เช่น Hadoop หรือ Cloud Technology ต่างๆ มาใช้ และต้องคำนึงถึงนโยบายด้านความเสี่ยงและความปลอดภัยของธนาคารด้วย

### 5.1.2 ความพร้อมด้านข้อมูล

จากที่ปัจจุบันข้อมูลเป็นสินทรัพย์ที่มีค่ามากขององค์กรจนเกิดธุรกิจซื้อขายข้อมูล โดยเฉพาะข้อมูลที่สะท้อนพฤติกรรมผู้บริโภค เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ทางธุรกิจ ประเด็นนี้ทำให้ต้องมีการออกกฎหมาย วางนโยบาย รองรับการเปิดเผยข้อมูล (Open Data) การแลกเปลี่ยนซื้อขายข้อมูล และการใช้ข้อมูลร่วมกัน (Data Sharing) อย่างชัดเจน ดังนั้นข้อมูลที่เก็บอยู่ในรูปแบบต่างๆ ทั้งข้อมูลแบบ Structured ที่ผ่านการจัดปรับ ให้มีความชัดเจน มีความหมายสามารถนำมาใช้งานได้ทันที เช่น ข้อมูลที่จัดเก็บใน Database และข้อมูลประเภท Unstructured data โดยธนาคารทิสโก้จะต้องมีการปรับวัฒนธรรมองค์กรให้เป็น Data-Driven นำข้อมูลมาใช้ รู้จักการทำงานร่วมกันผ่านการแชร์ข้อมูล มีวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความโปร่งใส และข้อสำคัญข้อมูลที่จะแชร์ออกมาใช้อนาคตควรอยู่ในรูปของ API-based

### 5.1.3 ความพร้อมด้านบุคลากร

ธนาคารทิสโก้ต้องสร้างบุคลากรหรือทีมทั้งด้าน ทีมดูแลระบบ (Technical Team) และ ทีมวิเคราะห์ข้อมูล (Analyst Team) ที่มีความรู้ทั้งด้านทั้งด้านวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ สถิติ และมีความเข้าใจคุณลักษณะข้อมูล (Data Characteristic) โดยต้องอาศัยบุคลากรที่มีทักษะในการอธิบาย วิจัย สังเกตความผิดปกติของข้อมูล และสามารถนำข้อมูลในการสร้างโมเดลคาดการณ์ นำไปสู่การวางแผนนโยบายอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งบุคลากรที่ทำหน้าที่สำคัญนี้คือ นักวิทยาศาสตร์ข้อมูล (Data Scientist)

## 5.2 การจัดทำแผนการปฏิบัติงาน (Action Plan) ของธนาคารทิสโก้

การจัดทำแผนการปฏิบัติงาน โดยผ่านการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์แล้วนำมาปฏิบัติตามแผน เพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยการทำแผนการปฏิบัติงานเพื่อนำระบบ Data analytics มาปรับใช้เพื่อก่อให้เกิดการวิเคราะห์สินเชื่ที่มีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นจะต้องอาศัยระยะเวลาในการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้และการร่วมมือระหว่างพนักงานในองค์กร เพื่อให้บรรลุผลการปฏิบัติงานครั้งนี้ จึงนำแนวคิด Kotter's 8-Step Change Model กระบวนการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอน เพื่อนำไปสู่แผนการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งแผนการ ปฏิบัติงาน (Action Plan) ของธนาคารทิสโก้ เป็นไปตามตารางที่ 5.1 ดังนี้

ตารางที่ 5.1 แสดงผลการปฏิบัติงาน (Action Plan) ด้วยแนวคิด Kotter's 8-Step Change Model

ขั้น ตอน	กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ	หน่วยงาน รับผิดชอบ	ระยะเวลา(เดือน)												
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	<b>Establishing a Sense of Urgency</b> - ผู้บริหารแจ้งความจำเป็น และ วัตถุประสงค์ ในการเปลี่ยนแปลง ครั้งนี้เพื่อให้พนักงานทราบ - จัดกิจกรรม พูดคุย แจกเอกสาร ความรู้ ข้อมูลด้าน Data Analytics ข้อดี ข้อเสียของระบบ	ผู้บริหาร ระดับสูง													
2	<b>Creating the Guiding Coalition Team</b> - แต่ละแผนก/สาขา ส่งตัวแทน มาร่วมพัฒนาระบบเสนอแนวคิด เพื่อการพัฒนา (User participation)	ทุก หน่วยงาน													
3	<b>Developing a Vision and Strategy</b> - กำหนดเป้าหมายครั้งนี้ เพื่อที่จะ เป็นธนาคารที่มีความพร้อมด้วย บุคลากรและเทคโนโลยีเพื่อสร้างขีด ความสามารถในการแข่งขัน ทั้งด้าน การวิเคราะห์สินเชื่อ,ผลิตภัณฑ์ที่ ตอบโจทย์ลูกค้ามากขึ้น	แผนพัฒนา กลยุทธ์													
4	<b>Communicating the Change Vision</b> - สื่อสารวิสัยทัศน์/เป้าหมาย ทั้งทั้ง องค์กรและทุกสาขา	ผู้บริหาร ระดับสูง													
5	<b>Empowering Broad-Based Action</b> - Train the trainer ในแต่ละสาขา (User education and training)	Change management team													
	- Trainer อบรมพนักงานภายใน แผนก/สาขา (KPI ผ่าน >90%)														
6	<b>Create Shot-Term Wins</b> - เริ่มใช้งานระบบ ,จัดงาน ให้รางวัล กับทีมที่เข้าใจพัฒนา	ทุก หน่วยงาน													

ตารางที่ 5.1 แสดงผลการปฏิบัติงาน (Action Plan) ด้วยแนวคิด Kotter's 8-Step Change Model (ต่อ)

ขั้น ตอน	กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ	หน่วยงาน รับผิดชอบ	ระยะเวลา(เดือน)												
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
7	<b>Consolidating Gains and Producing More Change</b> - พัฒนาระบบให้สอดคล้องและมีรูปแบบการใช้งานที่เหมาะสมกับการใช้งานจริง (Improvement of end-user interface)	Change management team													
8	<b>Make change stick</b> - กำหนดนโยบาย และกำหนด KPI เพื่อให้กระบวนการทำงานเกิดประสิทธิภาพ สอดคล้องทั่วทั้งองค์กร	แผนพัฒนา กลยุทธ์/ ฝ่ายบุคคล													

### 5.2.1 การสร้างความรู้สึกที่ต้องลงมือทำอย่างเร่งด่วน (Establishing a Sense of Urgency)

จากการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นผู้บริหารระดับสูงต้องออกมาแถลงประกาศถึงความจำเป็นในการพัฒนาเปลี่ยนแปลงระบบในครั้งนี้ เช่น ปัญหาของการวิเคราะห์สินเชื่อที่ไม่มีประสิทธิภาพในปัจจุบัน แนวโน้มของความนิยมในระบบ Data Analytics เป็นการชี้แจงถึงข้อดีข้อเสีย ซึ่งในส่วนขั้นเริ่มแรกนี้บุคลากรยังขาดความรู้ความเข้าใจ และเกิดคำถาม ที่อาจจะก่อให้เกิดแรงต่อต้านได้ ดังนั้น ธนาคารทิสโก้จะใช้แผนในช่วง 1 เดือน ในการจัดกิจกรรม พูดคุย เพื่อให้บุคลากรในองค์กรตระหนักว่าตอนนี้มีปัญหาอะไร ทำไมต้องมีการเปลี่ยนแปลง และเมื่อนำระบบ Data Analytics มาใช้แล้วจะเกิดผลดีต่อองค์กรอย่างไร เป็นขั้นตอนการอธิบายให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจ ตลอดจนการแจกเอกสาร ข้อมูล และการนำเสนอรายงานสั้นๆ เกี่ยวกับระบบ Data Analytics แก่บุคลากรทั้งหมดทั้งสำนักงานใหญ่และสำนักงานสาขา ส่งผลให้บุคลากรเกิดความสนใจมากขึ้น หากบุคลากรเกิดความเข้าใจจะช่วยลดแรงต้านในการจัดกิจกรรมอื่นต่อไป

### 5.2.2 สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Creating the Guiding Coalition Team)

ในส่วนการพัฒนา ระบบ Data Analytics โดยต้องให้ทุกแผนกทุกสาขาส่งตัวแทนมาร่วม ทีมพัฒนาระบบเสนอแนวคิดเพื่อการพัฒนา (User participation) เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการออกแบบ และสร้าง Model การวิเคราะห์ ในนี้ต้องมีผู้บริหาร, ทีม IT, User และต้องมี Change Management Team



เพื่อเป็นหน่วยงานที่ช่วยในการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้วย โดยใช้ระยะเวลาทั้งหมดในช่วงเดือนที่ 2-3 ในการตั้งทีม

### 5.2.3 กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Developing a Vision and Strategy)

การสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนจะนำไปสู่ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งกำหนดกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้วิสัยทัศน์นั้นกลายเป็นจริง ซึ่งจะสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้แก่บุคลากรที่จะปรับเปลี่ยน โดยกลยุทธ์ที่จะสามารถนำองค์กรไปสู่จุดหมายที่ต้องการ โดยจะต้องคำนึงถึงคุณลักษณะที่ดีของวิสัยทัศน์ ต้องกระชับ มีความชัดเจน ทำทาย มุ่งไปสู่อนาคต สามารถสร้างแรงบันดาลใจได้ โดยการกำหนดเป้าหมายครั้งนี้ เพื่อที่จะเป็นธนาคารที่มีความพร้อมด้วยบุคลากรและเทคโนโลยีเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน ทั้งด้านการวิเคราะห์สินเชื่อ,ผลิตภัณฑ์ที่ตอบโจทย์ลูกค้ามากขึ้น โดยใช้กรอบระยะเวลา 1 เดือน ในช่วงเดือนที่ 3 ซึ่งเป็นการทำขนานไปพร้อมกับการจัดตั้งทีม

### 5.2.4 สื่อสารวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง (Communicating the Change Vision)

การที่ทุกคนในองค์กรรวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับรู้วิสัยทัศน์ เข้าใจถึงความหมายและเจตนาอย่างถูกต้อง จะส่งผลให้บุคลากรตระหนักถึงทิศทางที่องค์กรมุ่งสู่ความสำเร็จ ไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้วิสัยทัศน์เสมือนเป็นเข็มทิศที่สำคัญในการทำงาน ในช่วงเดือนที่ 4 ถึง เดือนที่ 9 เป็นระยะเวลาทั้งหมด 6 เดือน ซึ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญ เนื่องจากธนาคารทิสโก้มีพนักงานประมาณเกือบ 4 พันคน จำนวน 57 สาขาทั่วประเทศ การจะสื่อสารให้ทั่วทั้งองค์กรนั้นเป็นสิ่งที่กระทำได้ยาก แต่ทั้งนี้หน่วยงานที่จะเข้ามารับชอบคือ ทีม Change management เพื่อช่วยประสานงานและลดความขัดแย้งในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการใช้ระยะเวลา 6 เดือน จะเป็นการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง สื่อสารค่อนข้างถี่ เพื่อให้ทั่วถึงและเกิดการรับรู้ทั่วทั้งองค์กรเพื่อให้ตระหนักถึงความสำคัญในระบบ Data Analytics โดยผ่านการสื่อสารหลากหลายช่องทาง เช่น เอกสาร E-mail VDO Clip เพื่อเป็นสื่อการเรียนรู้ เป็นต้น ซึ่งกลยุทธ์ที่ใช้ในการสื่อสาร คือ

5.2.4.1 Downward Communication การสื่อสารจากผู้บริหารระดับสูงไปสู่บุคลากรระดับที่ต่ำกว่า จึงใช้กิจกรรม การพูดคุยเพื่อให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจ ผู้บริหารควรเป็นผู้ที่ทำหน้าที่สื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์กร เพราะอยู่ในระดับที่มีความน่าเชื่อถือ อีกทั้งยังเป็นการแสดงถึงการสนับสนุนบุคลากรในการจัดกิจกรรมต่างๆ

5.2.4.2 Department Meeting การสื่อสารที่เกิดขึ้นระหว่างบุคลากรภายในหน่วยงานเดียวกัน โดยหัวหน้าทีม/แผนกเป็นผู้สื่อสาร จึงใช้กิจกรรม การพูดคุยเพื่อให้เกิดการสนับสนุน

การเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์การสื่อสารนี้บุคลากรสามารถกล้าซักถามคำถามต่างๆ จึงช่วยสร้างความผ่อนคลายให้แก่บุคลากรในแต่ละภาค ก่อให้เกิดพฤติกรรมกรรมการยอมรับการเปลี่ยนแปลงมากขึ้นจากการเลื่อนในแต่ละระยะการเปลี่ยนแปลงจากการจัดกิจกรรมต่างๆ

5.2.4.3 One on One Communication สำหรับกลุ่มบุคคลที่จัดอยู่ในประเภท Resisters ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ต้องจัดการสื่อสารแบบตัวต่อตัว เพื่อปรับทัศนคติ สร้างความเข้าใจร่วมกันเพื่อขัดข้อขัดแย้ง แต่ทั้งนี้ควรจะมีการเริ่มพูดคุยตั้งแต่ในช่วงแรก เพื่อให้ผู้ที่ต่อต้านเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อลดแรงต่อต้านในการเข้าจัดกิจกรรมต่างๆ

ตลอดระยะเวลา 6 เดือนที่ต้องทำการสื่อสารให้บุคลากรรับทราบนั้น ทางทีมพัฒนาระบบก็อยู่ในช่วงพัฒนาและทดลองใช้ระบบ Data Analytics ขนานไปด้วย

### 5.2.5 การให้อำนาจเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Empowering Broad-Based Action)

การนำระบบ Data Analytics มาใช้ในการปฏิบัติงาน เป็นระบบที่บุคลากรไม่เคยปฏิบัติมาก่อน ย่อมไม่มีความคุ้นเคย และยังขาดทักษะความรู้ ต้องเรียนรู้ที่จะทำสิ่งใหม่ๆ แต่กลัวทำผิดพลาดทำให้ขาดความมั่นใจ ดังนั้นการสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรสามารถนำไปปฏิบัติงานได้จริงจึงมีความสำคัญยิ่ง โดยทางองค์กรจึงต้องวางแผนกลยุทธ์จัดกิจกรรม การอบรมเชิงปฏิบัติการ (User education and training) ซึ่งจะต้องมีการฝึกปฏิบัติจริง เพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากร ที่โดยจะเริ่มในช่วงเดือนที่ 10 ถึง 11 ในระยะเวลา 2 เดือน โดยระหว่างนี้จะต้องเริ่มมีการตั้ง KPI วัดผลสอบความรู้อย่างน้อยต้องผ่านมากกว่า 90%

5.2.5.1 ในช่วงเดือนที่ 10 จัดกิจกรรม Train the Trainer โดยแต่ละแผนกและแต่ละสาขาส่งตัวแทนมาเพื่อเข้าอบรม เป็น Trainer จากทีมที่เป็นตัวแทนพัฒนาระบบ

5.2.5.2 ในช่วงเดือนที่ 11 จัดกิจกรรมให้ Trainer ที่ได้รับการอบรมแล้วนั้นให้ไปสอน ถ่ายทอดความรู้ให้บุคลากรภายในแผนกหรือสาขา

### 5.2.6 สร้างชัยชนะระยะสั้น (Create Short-Term Wins)

การเปลี่ยนแปลงต้องใช้เวลา นานกว่าจะเห็นผลโดยสมบูรณ์ ดังนั้นเพื่อไม่ให้บุคลากรในองค์กรเกิดความท้อถอย องค์กรจึงต้องทำการรวบรวมความสำเร็จหรือชัยชนะ โดยในระยะเดือนที่ 12 เดือนสุดท้ายของแผนการปฏิบัติงาน บุคลากรจะอยู่ในช่วง เริ่มใช้และใช้ประจำ จึงจัดกิจกรรม Incentive for Cooperation ให้รางวัลกับผู้ประสานงาน หรือเป็นตัวแทน แคนนำในการช่วยพัฒนาและเป็นแบบอย่างที่ดีในการใช้ระบบข้อมูล ซึ่งการจัดกิจกรรมนี้ได้รับผลกระทบทั่วทั้งองค์กร จึงเป็นการสร้างแรงจูงใจทั้งบุคลากรที่ให้การสนับสนุนและเป็นการสร้างแรงกดดันแก่กลุ่มผู้ที่ต่อต้านให้คล้อยตาม

### 5.2.7 การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ และสร้างการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่ดีกว่า (Consolidating Gains and Producing More Change)

จากการรวบรวมความสำเร็จนำมาขยายผลการเปลี่ยนแปลงต่อไป โดยต่อยอดกิจกรรม และเพิ่มระดับความเข้มข้นของกิจกรรม ส่งเสริมให้มีโครงการใหม่ๆ ปรับเปลี่ยนการทำงานจัดสิ่ง ที่ก่อให้เกิดอุปสรรค ด้วยการปรับเปลี่ยนระบบ และนโยบายให้สอดคล้องกับแนวทางการเปลี่ยนแปลง ซึ่งในระยะนี้บุคลากรส่วนใหญ่อยู่ในช่วงใช้ประจำ จึงจัดกิจกรรม การพัฒนาระบบให้สอดคล้องและมีรูปแบบการใช้งานที่เหมาะสมกับการใช้งานจริง เพื่อให้ผู้ใช้งานยอมรับ (Improvement of end-user interface) ตลอดจนรับฟัง Feedback จากผู้ใช้งาน เพื่อเป็นการสนับสนุนปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น ตลอดจนการจัดกิจกรรม การออกแบบนโยบาย เพื่อลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็นเนื่องจากมีระบบ IT ใหม่เข้ามาใช้แทน เพื่อสร้างความคุ้นชินกับแนวทางปฏิบัติใหม่และ เพื่อเป็นการประสานงานที่ดี เพื่อให้ได้ผลดีที่สุด

### 5.2.8 รักษาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ให้คงอยู่เป็นวัฒนธรรมขององค์กร (Make change stick)

เมื่อการเปลี่ยนแปลงถูกนำไปปฏิบัติจนกลายเป็นส่วนหนึ่งในองค์กร ย่อมกล่าวได้ว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นบรรลุผลสำเร็จ เป็นสิ่งที่ถูกนำไปปฏิบัติจนเป็นวัฒนธรรมการทำงานในองค์กร ดังนั้นระบบ Data Analytics จึงไม่ใช่เรื่องใหม่อีกต่อไป แต่ทั้งนี้องค์กรยังคงต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนา ติดตามช่วยเหลือ สนับสนุน การใช้งานอย่างต่อเนื่อง เพื่อช่วยกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น โดยขั้นตอนสุดท้ายนี้เป็นการ Management edicts and policies จัดทำระเบียบ แบบแผน นโยบาย กฎเกณฑ์ ข้อบังคับในการใช้อย่างชัดเจน เพื่อนำเกณฑ์ KPI ให้เกิดกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพสอดคล้องทั่วทั้งองค์กร

## 5.3 การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)

ความเสี่ยง (Risk) คือ การวัดความสามารถ ที่จะดำเนินการให้วัตถุประสงค์ของงาน ประสบความสำเร็จ ภายใต้การตัดสินใจ งบประมาณ กำหนดเวลา และข้อจำกัดด้านเทคนิคที่เผชิญอยู่ โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด มาดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ ภายใต้กรอบเวลาอันจำกัด ซึ่งเป็นกำหนดการปฏิบัติการในอนาคต ความเสี่ยงจึงอาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา อันเนื่องมาจากความไม่แน่นอน และความจำกัดของทรัพยากร โครงการ องค์กรจึงต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้สามารถดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การจัดการความเสี่ยง หรือการบริหารความเสี่ยง (Risk management) จึงต้องทำการวิเคราะห์ (Risk analysis) ประเมิน (Risk assessment) ดูแล ตรวจสอบ และควบคุมความเสี่ยงที่สัมพันธ์กับกิจกรรม หน้าที่และกระบวนการทำงาน เพื่อให้องค์กรลดความเสียหายจากความเสี่ยงมากที่สุด การบริหาร ความเสี่ยงนั้นสามารถแบ่งออกได้ เป็น 4 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

### 5.3.1 ปัจจัยความเสี่ยง (Risk Factor)

ปัจจัยความเสี่ยง หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใดและจะเกิดขึ้นได้ อย่างไร ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการ ความเสี่ยง ในภายหลังได้อย่างถูกต้อง ซึ่งปัจจัยความเสี่ยงพิจารณาได้จาก ปัจจัยภายนอก เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย ฯลฯ และปัจจัยภายในองค์กร เช่น กฎระเบียบ ข้อบังคับภายในองค์กร ประสบการณ์ของเจ้าหน้าที่ ระบบการทำงาน ฯลฯ

### 5.3.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

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

5.3.2.1 โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิด เหตุการณ์ ความเสี่ยง

5.3.2.2 ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหาย ที่จะเกิดขึ้นหากเกิด เหตุการณ์ความเสี่ยง

5.3.2.3 ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของ ความเสี่ยงที่ได้จากประเมิน โอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก

<u>Likelihood</u>	Consequences				
	Insignificant	Minor	Moderate	Major	Catastrophic
<b>Certain</b> (>90%)	High	High	Extreme	Extreme	Extreme
<b>Likely</b> 51%-90%	Moderate	High	High	Extreme	Extreme
<b>Moderate</b> 11%-50%	Low	Moderate	High	Extreme	Extreme
<b>Unlikely</b> 3%-10%	Low	Low	Moderate	High	Extreme
<b>Rare</b> <3%	Low	Low	Moderate	High	High

ภาพที่ 5.1 ตัวอย่างตาราง Risk Reporting Matrix ในแบบ 5 x 5

### 5.3.3 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

การบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงหรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งการจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธีดังนี้

5.3.3.1 การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เนื่องจากไม่คุ้มค่า ในการจัดการควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยง

5.3.3.2 การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่เพื่อลดโอกาสที่จะเกิด หรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

5.3.3.3 การกระจายความเสี่ยง หรือการโอนความเสี่ยง (Risk Sharing) เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป

5.3.3.4 เลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นการจัดการความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมากและหน่วยงานไม่อาจยอมรับได้ จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรมนั้น

### 5.3.4 การควบคุม (Control)

การควบคุม หมายถึง นโยบาย แนวทาง หรือขั้นตอนปฏิบัติต่างๆ ซึ่งกระทำเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินบรรลุวัตถุประสงค์ แบ่งได้ 4 ประเภท คือ

5.3.4.1 การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง และข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก

5.3.4.2 การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว

5.3.4.3 การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

5.3.4.4 การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้องหรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต

### 5.3.5 การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) ของธนาคารทีสโก้

สำหรับความเสี่ยงของโครงการ การใช้ Data Analytics เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการวิเคราะห์สินเชื่อ ของธนาคารทีสโก้ แบ่งออกได้ดังนี้

5.3.5.1 การพัฒนาระบบ Data Analytics ค่าเข้าไม่ตรงตามแผนที่กำหนด เนื่องจากระบบ Data Analytics เป็นระบบใหม่ และทางธนาคารทีสโก้เองยังไม่เคยริเริ่มการนำระบบเทคโนโลยีใหม่มาปรับใช้ในการทำงานมาก่อนข้างนาน ยังคงใช้ระบบการทำงานแบบเก่า จึงอาจจะส่งผลให้ผู้ใช้หรือบุคลากรที่เกี่ยวข้องขาดความชำนาญ ไม่เข้าใจในระบบ รวมถึงการที่ทางธนาคารมีทรัพยากรขั้นพื้นฐานเช่น ระบบสารสนเทศเทคโนโลยี ยังไม่เพียงพอต่อการรองรับระบบใหม่ ทำให้มีโอกาสในการเกิดความเสี่ยงได้ในระดับปานกลาง อย่างไรก็ตามหากความเสี่ยงนี้เกิดขึ้นก็จะยังไม่ส่งผลกระทบต่อองค์กรที่รุนแรง ถือเป็นผลกระทบในระดับปานกลาง เนื่องจากยังมีระบบหรือวิธีการทำงานแบบเดิมที่ยังสามารถใช้งานได้

5.3.5.2 ระบบ Data Analytics เกิดปัญหา ขัดข้อง ใช้งานไม่ได้ ฐานข้อมูลเกิดความเสียหาย

ความเสี่ยงจากการพัฒนาระบบและกระบวนการเกิดความผิดพลาด ซึ่งอาจมีความเป็นไปได้ในระดับที่ไม่สูงมาก เนื่องจากการที่องค์กรจะทำการพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงระบบการดำเนินงานนั้น ย่อมที่จะมีการวางแผนและสำรวจทรัพยากรภายในองค์กร เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อม แต่ทั้งนี้หากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้นแล้ว ผลกระทบความเสียหายก็อยู่ในระดับที่ค่อนข้างเป็นปัญหา ทำให้เกิดผลเสียหายต่อองค์กรค่อนข้างมาก ทั้งด้านความน่าเชื่อถือของข้อมูล เพราะธนาคารย่อมต้องดำเนินกิจการด้วยความน่าเชื่อถือ ทำให้เกิดต้นทุนทั้ง ต้นทุนเวลา งบประมาณ และค่าเสียโอกาส

#### 5.3.5.3 คณะกรรมการธนาคารไม่อนุมัติโครงการ

ตามที่กล่าวมา ธนาคารทีสโก้ที่ผ่านมาหลายปี ยังคงยึดระบบเกณฑ์การทำงานแบบวิธีเดิม ไม่ค่อยได้มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานเท่าไรนัก อีกทั้งผู้บริหารระดับสูงก็ไม่ค่อยเล็งเห็นถึงความสำคัญของนวัตกรรม เทคโนโลยี ซึ่งทางผู้บริหารย่อมมองเรื่องต้นทุนการลงทุนใน

โครงการและผลตอบแทนที่จะได้รับเป็นสำคัญ ซึ่งในปัจจุบันย่อมเห็นได้ว่า การนำนวัตกรรม ระบบ Data Analytics มาใช้ในกระบวนการทำงานย่อมก่อให้เกิดผลดีในทุกระบบกลยุทธ์องค์กร ซึ่งธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยเริ่มที่จะหันมาใช้ในหลายองค์กร โอกาสที่ผู้บริหารระดับสูงจะไม่เล็งเห็นความสำคัญคงเป็นไปได้น้อย และหากเกิดความเสียด้านนี้ ก็จะยังไม่ส่งผลกระทบต่อองค์กรมากนัก เพราะยังสามารถที่จะนำเสนอข้อมูล แผนงานใหม่ เพื่อเป็นการประกอบการพิจารณาใหม่ได้

#### 5.3.5.4 บุคลากรไม่เห็นความสำคัญของระบบ Data Analytics

ความเสี่ยงที่บุคลากรไม่เห็นความสำคัญของการพัฒนาระบบ ซึ่งบุคลากรจำนวน 4 พันกว่าคนย่อมมีบางกลุ่มที่ไม่เห็นด้วยในการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ หรือบางกลุ่มไม่มีการตอบสนองในการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ ละเลยการปฏิบัติงาน ทั้งด้านการเข้าร่วมกิจกรรม การจัดอบรม ความเสี่ยงนี้มีโอกาสเกิดขึ้นค่อนข้างสูง เพราะตามที่กล่าวมาว่า ธนาคารทิสโก้คุ้นชินกับการปฏิบัติงานแบบเดิม เนื่องจากที่ช่วงที่ผ่านมาไม่ค่อยเกิดการพัฒนาปรับปรุงวิธีการทำงานเท่าที่ควร และหากเกิดความเสียด้านนี้แล้วนั้น ย่อมส่งผลกระทบต่อแผนการปฏิบัติงานครั้งนี้ ส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงระบบเกิดความล่าช้า ล้มเหลว และไม่สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติได้จริง

#### 5.3.5.5 บุคลากรขาดทักษะด้านระบบ Data Analytics

ถึงแม้จะมีการจัดอบรมการปฏิบัติงานใช้จริงแล้วนั้น คงจะหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่บุคลากรบางกลุ่มจะยังไม่เข้าใจ และขาดทักษะการใช้งาน ถึงเป็นความเสี่ยงที่สามารถเกิดขึ้นได้ค่อนข้างสูง และเมื่อหากเกิดความเสียด้านนี้ย่อมส่งผลไม่ต่างจากความเสี่ยงด้าน บุคลากรไม่เห็นความสำคัญของระบบ Data Analytics การที่จะนำระบบมาใช้งานจริงย่อมเป็นไปได้ยาก

จากความเสี่ยงทั้งหมด 5 ประการ สามารถจัดลำดับความสำคัญผ่านการประเมินความเสี่ยงพิจารณาจากโอกาสที่จะเกิดขึ้น และความรุนแรงของผลกระทบ ดังตารางที่ 5.2 และแสดงผลการประเมินความเสี่ยงในรูปแบบ Risk Reporting Matrix ดังภาพที่ 5.2

ตารางที่ 5.2 แสดงผลการประเมินความเสี่ยงของโครงการการนำระบบ Data Analytics มาใช้

ความเสี่ยง	โอกาส (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)
1. การพัฒนาระบบ Data Analytics ล่าช้าไม่ตรงตามแผนที่กำหนด	30%	ต่ำ
2. ระบบ Data Analytics เกิดปัญหา ขัดข้องใช้งานไม่ได้ ฐานข้อมูลเกิดความเสียหาย	20%	สูง
3. คณะกรรมการธนาคารไม่อนุมัติโครงการ	30%	ปานกลาง

ตารางที่ 5.2 แสดงผลการประเมินความเสี่ยงของโครงการการนำระบบ Data Analytics มาใช้ (ต่อ)

ความเสี่ยง	โอกาส (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)
4. บุคลากรไม่เห็นความสำคัญของ ระบบ Data Analytics	70%	สูง
5. บุคลากรขาดทักษะด้านระบบ Data Analytics	60%	สูง

Likelihood	Consequences				
	Insignificant	Minor	Moderate	Major	Catastrophic
Certain (>90%)	High	High	Extreme	Extreme	Extreme
Likely 51%-90%	Moderate	High	High	Extreme 4	Extreme 5
Moderate 11%-50%	1 Low	3 Moderate	High	Extreme	Extreme
Unlikely 3%-10%	Low	Low	Moderate	High	Extreme 2
Rare <3%	Low	Low	Moderate	High	High

ภาพที่ 5.2 แสดงผลการประเมินความเสี่ยงในรูปแบบ Risk Reporting Matrix

เมื่อทราบถึงลำดับความสำคัญของความเสี่ยงในแต่ละด้าน องค์กรจึงต้องเตรียมแผนการรับมือหรือกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการจัดการกับความเสี่ยงเหล่านั้น โดยสามารถแจกแจงได้ดังตารางที่ 5.3 ดังนี้

ตารางที่ 5.3 แสดงกลยุทธ์ในการบริหารจัดการความเสี่ยงโครงการนำระบบ Data Analytics มาใช้

ลำดับ	ความเสี่ยง (Risk)	กลยุทธ์เพื่อตอบสนองความเสี่ยง
1	การพัฒนา ระบบ Data Analytics ล่าช้าไม่ตรงตามแผนที่กำหนด	- จัดจ้างที่ปรึกษาด้าน Data Analytics เพื่อร่วม ดำเนินงาน โดยกำหนดสัญญา - ใช้โปรแกรม Microsoft Project เข้ามา ช่วยใน การบริหารจัดการงาน โครงการ - กำหนดแผนรายงานความคืบหน้าของโครงการ รายสัปดาห์
2	ระบบ Data Analytics เกิดปัญหา ขัดข้องใช้งานไม่ได้ ฐานข้อมูลเกิด ความเสียหาย	- กำหนด Disaster Recovery plan การ โอนถ่ายข้อมูล สำหรับเหตุฉุกเฉินและกำหนดซ้อมแผนฉุกเฉินทุกปี ปีละ 1 ครั้ง

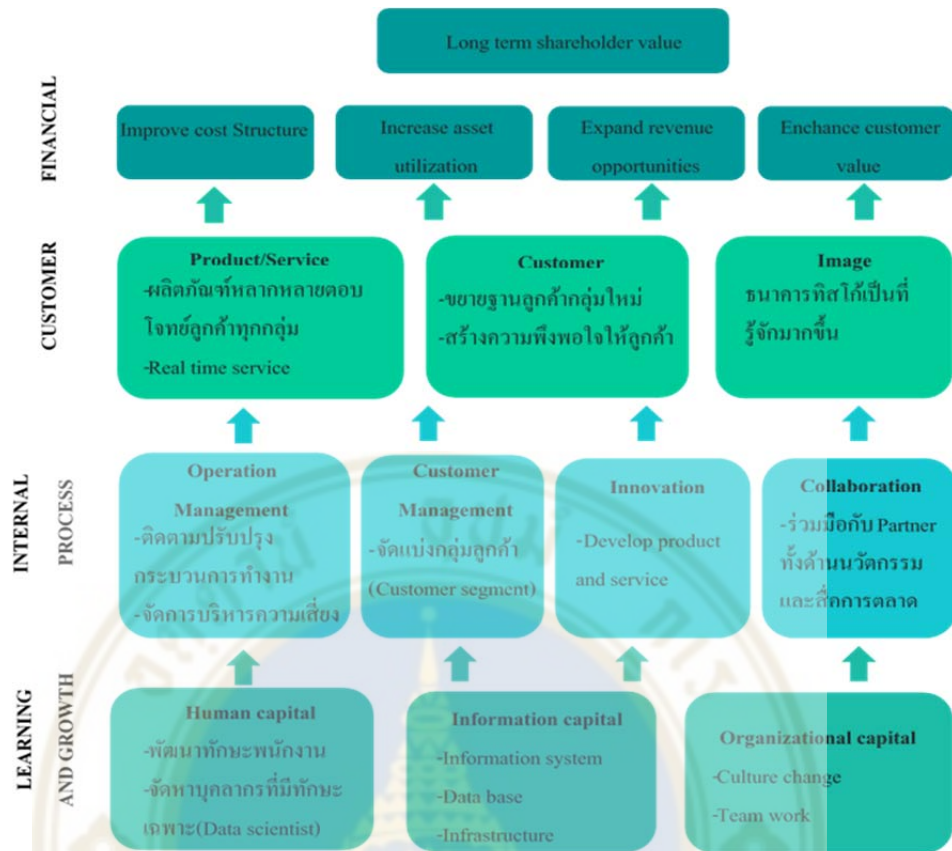


ตารางที่ 5.3 แสดงกลยุทธ์ในการบริหารจัดการความเสี่ยงโครงการนำระบบ Data Analytics มาใช้ (ต่อ)

ลำดับ	ความเสี่ยง (Risk)	กลยุทธ์เพื่อตอบสนองความเสี่ยง
3	คณะกรรมการธนาคารไม่อนุมัติโครงการ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดจ้างที่ปรึกษาด้านระบบ Data Analytics เพื่อร่วมประเมินความเป็นไปได้</li> <li>- เสนอแผนประเมินมูลค่าโครงการความคุ้มค่าและค่าการเสียโอกาสหากไม่พัฒนาระบบ</li> </ul>
4	พนักงานไม่เห็นความสำคัญของระบบ Data Analytics	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Management edicts and policies จัดทำนโยบาย กฎเกณฑ์ ตั้ง KPI ให้ชัดเจน</li> <li>- ทำแผนการสื่อสารผ่านช่องทางที่หลากหลาย (Email, Intranet, VDO) และคอยติดตามความ คืบหน้าสม่ำเสมอ</li> </ul>
5	พนักงานขาดทักษะด้านระบบ Data Analytics	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Improvement of end user interface พัฒนาระบบให้สอดคล้องและมีรูปแบบที่เหมาะสมกับการใช้งานจริง เพื่อให้ผู้ใช้งานยอมรับ</li> <li>- การจัดฝึกอบรมให้พนักงาน จัดให้มีการทดสอบ ความรู้ความเข้าใจในระบบเพื่อให้มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในงาน ซึ่งเป็นการลด ความผิดพลาด ในงาน ได้</li> <li>- มีคู่มือประกอบการทำงาน</li> </ul>

#### 5.4 การใช้แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)

Kaplan and Norton (2004) ได้นำเสนอแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) เพื่อใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงาน โดยแสดงให้เห็นความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างมุมมอง 4 มิติที่สำคัญของ องค์กรซึ่งเป็นไปตามแนวคิดการวัดผลปฏิบัติงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้ และพัฒนาแผนที่กลยุทธ์ถูกนำมาใช้สื่อสารให้ทุกฝ่ายในองค์กรสามารถเข้าใจในการนำกลยุทธ์ ไปดำเนินงานตามหน้าที่ โดยผลลัพธ์ที่ได้นั้นจะเชื่อมโยงเข้ากับเป้าหมายหลักขององค์กร สำหรับแผนที่กลยุทธ์ของธนาคารทิสโก้ เป็นไปตามภาพที่ 5.3



ภาพที่ 5.3 แสดงแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ของธนาคารทีสโก้

แผนที่กลยุทธ์ตามที่แสดงในภาพที่ 5.3 สามารถวิเคราะห์ในแต่ละมุมมองได้ดังนี้

#### 5.4.1 ด้านการเรียนรู้และพัฒนาภายในองค์กร (Learning and Growth)

การเตรียมความพร้อมในการรองรับกับสิ่งเปลี่ยนแปลงองค์กรจึงต้องให้ความสำคัญกับบุคลากร ในการพัฒนาทักษะ ศักยภาพของพนักงานตลอดจนจัดหาบุคลากรที่มีทักษะเฉพาะด้าน อย่างเช่น Data scientist เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการให้เตรียมความพร้อมในด้านระบบสารสนเทศ ทั้ง โครงสร้างพื้นฐาน ระบบฐานข้อมูล เพื่อรองรับกับระบบ Data Analytics และการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับสิ่งที่จะพัฒนา มีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้คุ้นชินกับระบบการทำงานใหม่แทนวิธีการทำงานแบบเดิม เกิดการร่วมมือระหว่างฝ่ายเน้นการทำงานแบบ Team work มากขึ้น เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร

### 5.4.2 ด้านกระบวนการภายในองค์กร (Internal Process)

การจัดการกระบวนการทำงานต้องมีการปรับปรุงเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ลดขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อนเพื่อลดระยะเวลาในการทำงาน อีกทั้งต้องมีการบริหารจัดการความเสี่ยง ควบคู่ไปด้วย และจากการที่นำระบบ Data Analytics มาใช้นั้นย่อมทำให้องค์กรสามารถกำหนดจัดกลุ่ม ลูกค้า (Customer segment) เพื่อการวิเคราะห์และการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ตรงตามความต้องการของ ลูกค้า รวมทั้งก่อให้เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการในรูปแบบใหม่ จากการคาดการณ์แนวโน้มของ ตลาด อีกทั้งเพื่อให้การแข่งขันทันต่อคู่แข่ง ต้องมีการร่วมมือกับพันธมิตรทั้งด้านนวัตกรรม และการทำ การตลาด เพราะหากองค์กรพัฒนาเองอาจจะไม่ทันต่อสภาวะการแข่งขันปัจจุบัน

### 5.4.3 ด้านลูกค้า (Customer)

การนำระบบ Data Analytics มาใช้นั้นย่อมได้ข้อมูลเชิงลึกที่เป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ ตลาดและความต้องการของลูกค้าทั้งในปัจจุบันและในอนาคตนำมาซึ่งความพึงพอใจของลูกค้า ก่อให้เกิด การขยายฐานลูกค้ารายใหม่ ทำให้ธนาคารที่สโก็เป็นที่รู้จักมากขึ้น

### 5.4.4 ด้านการเงิน (Finance)

การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้นั้น นำมาซึ่งโอกาสในการสร้างรายได้ จากผลิตภัณฑ์ และบริการที่หลากหลาย และเป็นการสร้างคุณค่าการรับรู้ให้แก่ลูกค้าในระยะยาว ตลอดจนการนำ ระบบ Data Analytics มาใช้นั้นทำให้กระบวนการทำงานคล่องตัวมีประสิทธิภาพลดต้นทุนในการ ดำเนินงานได้ และทำให้ธนาคารสามารถบริหารจัดการสินทรัพย์ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด นำมาซึ่งการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธนาคาร

## 5.5 การบริหารจัดการโดยใช้ Balance Score Card

การคิดค้นเครื่องมือ Balanced Scorecard (BSC) โดย Kaplan and Norton (1996) นั้น ได้ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายในการการบริหารจัดการกลยุทธ์ เนื่องจากจำเป็นต้องมีการวัดผล (Measurement) รวมถึงการติดตาม (Monitor) และควบคุม (Control) จากการนำกลยุทธ์ไปใช้ในทาง ปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ โดยในแต่ละมุมมองนั้นมี 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1. วัดดูประสงค์ (Objective)
2. ตัวชี้วัด (Measurement)
3. เป้าหมาย (Target)
4. แผนงานหรือกิจกรรม (Initiatives)

สำหรับการวัดผลปฏิบัติงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ของธนาคารทีสโก้มี รายละเอียดในแต่ละมุมมองดังตารางที่ 5.4 ดังนี้

ตารางที่ 5.4 แสดง Balanced Score card ของ ธนาคารทีสโก้

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
<b>มุมมองด้านการเงิน</b>			
การเพิ่มรายได้	อัตราการเติบโตของ รายได้	รายได้เพิ่มขึ้น 10% ต่อปี	ทำการตลาด จัดกิจกรรมผ่าน ช่องทาง ต่างๆ เพื่อ
ความสามารถใน การทำกำไร	อัตรากำไรสุทธิ	อัตรากำไรสุทธิ 10% ต่อรายได้	ประชาสัมพันธ์ ผลิตภัณฑ์ หรือบริการใหม่
การควบคุม ต้นทุน	อัตราการลดลงของต้นทุน	ต้นทุนดำเนินงาน ลดลง 5% ต่อปี	บริหารจัดการต้นทุน โดยลด ค่าใช้จ่ายในการทำงานที่ ไม่ จำเป็นหรือซ้ำซ้อนออกไป
Increase asset utilization	ROA (แสดงถึงการใช้ สินทรัพย์อย่างมี ประสิทธิภาพ EBIT/TA)	อัตราเพิ่มขึ้น 5% ต่อปี	บริหารจัดการการใช้สินทรัพย์ อย่างมีประสิทธิภาพ
<b>มุมมองด้านลูกค้า</b>			
การสร้างความ พึงพอใจ ให้กับ ลูกค้า/ภาพลักษณ องค์กร	แบบสำรวจความพึงพอใจ ของลูกค้า	ได้รับ Feedback ที่ดี จากการสำรวจความ พึงพอใจมากกว่า 90% ของจำนวน ลูกค้าทั้งหมด	- ทำการตลาด และ CRM - ร่วมจัดทำแผนงานการสื่อสาร และตอบสนองความต้องการ ลูกค้า
ขยายฐานลูกค้า ใหม่	จำนวนลูกค้าที่ใช้บริการ/ จำนวนการเกิดธุรกรรมใหม่	อัตราการเพิ่มขึ้น มากกว่า10% ต่อ ไตรมาส	- นำระบบ IT เข้ามาช่วยใน ปรับปรุงการบริการ
ความน่าเชื่อถือ ต่อคุณภาพ ผลิตภัณฑ์และ การบริการ	อัตราการร้องเรียน ผลิตภัณฑ์หรือบริการ	- ไม่เกิน 3 ครั้ง/ สาขา/ วัน - call center ลดลง 5% ต่อเดือน	

ตารางที่ 5.4 แสดง Balanced Score card ของ ธนาคารทีสโก้ (ต่อ)

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
ผลิตภัณฑ์และบริการหลากหลาย	- ความพึงพอใจของลูกค้าผลิตภัณฑ์และบริการออกใหม่  - ปริมาณการทำธุรกรรม	- ได้รับ Feedback ที่ดีจากการสำรวจความพึงพอใจมากกว่า 90% ของจำนวนลูกค้าทั้งหมด  - อัตราการเพิ่มขึ้นมากกว่า 10% ต่อไตรมาส	
<b>มุมมองด้านกระบวนการภายใน</b>			
คาดการณ์แนวโน้มตลาดและความต้องการลูกค้าและพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ	จำนวนผลิตภัณฑ์หรือบริการที่คิดค้นขึ้นใหม่	มากกว่า 5 ผลิตภัณฑ์หรือบริการต่อปี	นำข้อมูล data analytics ช่วยจัดการฐานข้อมูลระบบ CRM และ R&D
<b>มุมมองด้านกระบวนการภายใน</b>			
Time for new product/service development and launch	จำนวนเวลาเฉลี่ยในการออกผลิตภัณฑ์ใหม่	ใช้เวลา 3-6 เดือนต่อผลิตภัณฑ์	นำข้อมูล data analytics ช่วยจัดการฐานข้อมูลระบบ CRM และ R&D
แบ่งกลุ่มลูกค้าตามเป้าหมาย	ความพึงพอใจของลูกค้าผลิตภัณฑ์และบริการออกใหม่	ได้รับ Feedback ที่ดีจากการสำรวจความพึงพอใจ มากกว่า 90% ของจำนวนลูกค้าทั้งหมด	
กระตุ้นให้มีการนำเสนอ แนวคิดใหม่ๆ	ปริมาณข้อเสนอของบุคลากร	ข้อเสนอแนะจากบุคลากรไม่ต่ำกว่า 10 ความคิดเห็น/เดือน	จัดทำโครงการการประกวดในการนำเสนอแนวคิดใหม่ๆ

ตารางที่ 5.4 แสดง Balanced Score card ของ ธนาคารทีสโก้ (ต่อ)

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
ร่วมมือกับ Partner	สร้าง Partnership ใน ด้านนวัตกรรม	มี Partnership กับ บริษัทด้านนวัตกรรม มากกว่า 3 บริษัท	เข้าร่วมการสนับสนุนบริษัท (start up) ที่มีนวัตกรรมใหม่
<b>มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา</b>			
การฝึกอบรม พนักงาน	จำนวนครั้งที่พนักงาน ได้รับการฝึกอบรม	โดยเฉลี่ยไม่น้อยกว่า 2 ครั้งต่อคนต่อปี	ขยายศูนย์การเรียนรู้ จัดฝึกอบรมให้ทั่วถึง
การเรียนรู้และ ประสบการณ์ ของ พนักงาน	อัตราการลาออกของ พนักงาน	ไม่เกินกว่า 5% ของ พนักงานทั้งหมด	พัฒนาระบบบริหารจัดการ คนเก่ง (Talent management system)
<b>มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา</b>			
การส่งเสริม CRM และ R&D	ค่าใช้จ่ายด้าน CRM และ R&D ต่อ SG&A	ไม่น้อยกว่า 10%	ขยายศูนย์วิจัยและศึกษา พฤติกรรมผู้บริโภค เพิ่ม งบประมาณ R&D หรือจัดหา out source ที่มีคุณภาพเชี่ยวชาญ
เสริมสร้าง ความสัมพันธ์	จำนวนกิจกรรมครั้ง/ ปี	กิจกรรมนอก สถานที่ 1 ครั้ง/ ปี	จัดกิจกรรมเพื่อสร้าง ความสัมพันธ์
Information capital	ระบบเทคโนโลยีพื้นฐาน ในการรองรับ data analytics	ระบบเทคโนโลยี พื้นฐานครบทุก กระบวนการทำงาน	สำรวจและประเมิน ทรัพยากรภายในองค์กร

## 5.6 สรุปการนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติ

การนำกลยุทธ์มาใช้ในทางปฏิบัติต้องอาศัยเครื่องมือที่จะช่วยในการบริหารจัดการที่ดี เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยการนำระบบ Data Analytics มาใช้ โดยต้องได้รับการร่วมมือจากบุคลากร เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ในการทำแผนการดำเนินงาน (Action Plan) เพื่อให้ตระหนักถึงความสำคัญในการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพของกระบวนการวิเคราะห์สินเชื่อ และความเสี่ยงต่างๆ ย่อมเกิดขึ้นได้ องค์กร

จึงจำเป็นต้องมีการบริหารความเสี่ยง ตลอดจนการวางแผนกลยุทธ์ (Strategy Map) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อให้สอดคล้องต่อกัน อีกทั้งการใช้ Balanced Scorecard จะช่วยการควบคุมการดำเนินงาน เป็นตัวชี้วัดผลเพื่อให้แผนปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้



## บรรณานุกรม

- ฝ่ายนักลงทุนสัมพันธ์. 2558. รายงานประจำปี 2557 ธนาคารทีสโก้ จำกัด (มหาชน). [ระบบออนไลน์].  
แหล่งที่มา <http://www.tisco.co.th/th/investorrelation/annualreportb.html> (20 มิถุนายน 2559).
- ฝ่ายนักลงทุนสัมพันธ์. 2559. รายงานประจำปี 2558 ธนาคารทีสโก้ จำกัด (มหาชน). [ระบบออนไลน์].  
แหล่งที่มา <http://www.tisco.co.th/th/investorrelation/annualreportb.html> (20 มิถุนายน 2559).
- ฝ่ายนักลงทุนสัมพันธ์. 2560. รายงานประจำปี 2559 ธนาคารทีสโก้ จำกัด (มหาชน). [ระบบออนไลน์].  
แหล่งที่มา <http://www.tisco.co.th/th/investorrelation/annualreportb.html> (20 มิถุนายน 2559).
- Analytics-Roadmap-White-Paper-Final-Format- Strategic*. n.d. [Online]. Retrieved <http://www.statslice.com//Analytics-Roadmap-White-Paper-Final-Formatted.pdf> (20 กรกฎาคม 2560).
- Digital Banking Report. 2016. *2017-DBR-Retail-Banking- Strategic - Trends-and-Predictions*. [Online]. Retrieved <https://www.Digitalbankingreport.com/dbr/dbr245/> (16 กรกฎาคม 2560).
- GraydonUK. n.d. *The-Future-of-Credit-Strategic Management*. [Online]. Retrieved <https://www.graydon.co/ebook-future-credit-management> (18 มิถุนายน 2560).