

กลยุทธ์การประยุกต์ใช้ Open Innovation
ในอุตสาหกรรมธนาคารไทย



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2560

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์
เรื่อง
กลยุทธ์การประยุกต์ใช้ Open Innovation
ในอุตสาหกรรมธนาคารไทย

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วันที่ 7 กันยายน พ.ศ.2560



นางสาวชนชม เหลืองตั้งวโรดม
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

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความอนุเคราะห์ของบุคคล และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจากหลายแหล่งซึ่งไม่สามารถนำมากล่าวในที่นี้ได้ทั้งหมด ในโอกาสที่ผู้วิจัยขอขอบคุณอย่างยิ่ง คือ อาจารย์ ดร.ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช อาจารย์ที่ปรึกษาที่ได้ให้คำปรึกษาและชี้แนะแนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดทำสารนิพนธ์ อาจารย์ ดร.ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี และ อาจารย์ ดร.พาสณ์ ทีททรัพย์ กรรมการสอบสารนิพนธ์ ที่ได้ให้ข้อคิดเห็นและคำแนะนำเพื่อให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์ นอกจากนี้ ขอขอบพระคุณคณาจารย์วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทความรู้และประสบการณ์ต่างๆ จนเพิ่มพูนความรู้ให้แก่ผู้วิจัยในการนำมาใช้จัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ และนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานได้ ขอขอบคุณเพื่อนนักศึกษาปริญญาโท หลักสูตร สาขาการจัดการและกลยุทธ์ รุ่น 18C มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่านที่ช่วยเหลือแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ต่างๆ จนสำเร็จการศึกษาขอขอบคุณ คุณภวัต พ่วงสมจิตร ที่ได้ให้การสนับสนุนในทุกๆ ด้าน และให้กำลังใจด้วยดีเสมอมา ขอขอบคุณ คุณปรียนันท์ เหลืองตั้งวโรดม มารดาของผู้วิจัย ที่ส่งเสริมและผลักดันด้านการศึกษาแก่ผู้วิจัยจนจบการศึกษาปริญญาโทตามที่ท่านตั้งใจไว้ และที่สำคัญที่สุด ผู้วิจัยขอขอบคุณ ครอบครัว เหลืองตั้งวโรดม ที่เป็นกำลังใจอันสำคัญยิ่ง ในการศึกษาและการทำวิจัยครั้งนี้จนประสบผลสำเร็จ

คุณค่าและประโยชน์ของสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นการตอบแทนพระคุณแต่บิดามารดา และบูรพาจารย์ ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่าน ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่า สารนิพนธ์ ฉบับนี้จะ เป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจ และบุคคลที่จะทำการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องนี้ในอนาคตบ้างไม่มากก็น้อย หากมีข้อผิดพลาดประการใด ผู้จัดทำขออภัยไว้แต่เพียงผู้เดียว และขออภัยมา ณ ที่นี้ด้วย

ชานชม เหลืองตั้งวโรดม

กลยุทธ์การประยุกต์ใช้ Open Innovation ในอุตสาหกรรมธนาคารไทย

STRATEGY FOR ENABLING OPEN INNOVATION IN THAI BANKING INDUSTRY

ชวนชม เหลืองตั้งวโรดม 5850505

กจ.ม.

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

บทคัดย่อ

การศึกษาในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อหาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย เพื่อรับมือกับการเข้ามาของผู้ประกอบการหน้าใหม่ใน FinTech โดยวิธีการศึกษาถึงปัญหาและกลยุทธ์ที่เลือกใช้ในการรับมือกับปัญหาดังกล่าว ประกอบไปด้วยการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่กำลังส่งผลกระทบต่อธุรกิจธนาคาร รวมทั้งการนำวิธีการคิดเชิงระบบ Causal Loop Diagrams มาใช้ในการศึกษาปัญหา และเสนอแนะแนวทางการปรับตัวของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ โดยการค้นคว้าข้อมูลจากบทความต่างๆ ถึงรูปแบบการปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ทั่วโลกที่ใช้อยู่และวิเคราะห์ทางเลือกดังกล่าวโดยใช้ทฤษฎี Resource Based View (RBV) เพื่อนำกลยุทธ์ที่เลือกไปเข้าสู่กระบวนการแปลงกลยุทธ์ไปสู่แผนในการดำเนินงาน

ผลการวิจัยในครั้งนี้ เป็นการกำหนดกลยุทธ์การประยุกต์ใช้นวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation) ในอุตสาหกรรมธนาคารไทย ซึ่งประกอบไปด้วยแผนการดำเนินงาน ความเสี่ยงที่พึงระมัดระวังในการดำเนินงานตามแผน และการวัดผลโดยมุ่งไปที่เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของธนาคารพาณิชย์ ในการพัฒนาสินค้าและบริการที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าได้อย่างครอบคลุมและตรงจุด ซึ่งเป็นปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factor) ของธุรกิจธนาคารพาณิชย์นั่นเอง

คำสำคัญ: กลยุทธ์นวัตกรรมแบบเปิด/ Open Innovation/ FinTech/ อุตสาหกรรมธนาคารไทย

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ซ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 ภาพรวมของธุรกิจธนาคารและการแข่งขัน	2
1.3 ปัจจัยท้าทายที่สำคัญของธุรกิจธนาคารในปี 2560	4
1.4 รูปแบบการให้บริการของธุรกิจ FinTech	4
1.5 ปัญหาที่กระทบต่อภาพรวมของธุรกิจธนาคาร	6
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหา	8
2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกโดยใช้ทฤษฎี PESTEL Analysis	9
2.1.1 การเมือง (Politics)	9
2.1.2 เศรษฐกิจ (Economy)	9
2.1.3 สังคม (Social)	9
2.1.4 เทคโนโลยี (Technology)	10
2.1.5 สิ่งแวดล้อม (Environment)	10
2.1.6 กฎหมายและข้อบังคับ (Legal)	10
2.2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกโดยใช้ทฤษฎี Five Force Model	11
2.2.1 สภาพการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม (Rivalry among competing firms)	11
2.2.2 ภัยคุกคามจากผู้ประกอบการรายใหม่ (Threat of new Entrants)	11
2.2.3 อำนาจการต่อรองของคู่ค้า (Bargaining Power of Suppliers)	12
2.2.4 อำนาจการต่อรองของลูกค้า (Bargaining Power of Customers)	12
2.2.5 ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน (Threat of substitute Products)	13

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.3 วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของธนาคารพาณิชย์ โดยใช้เครื่องมือ SWOT Analysis	13
2.4 ปัจจัยแห่งความสำเร็จของธุรกิจธนาคารพาณิชย์	14
บทที่ 3 ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น	15
3.1 แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram: CLD)	15
3.2 โครงสร้างปัญหาการเข้ามาของเทคโนโลยี FinTech และ Startup ที่ส่งผลกระทบต่อธนาคารพาณิชย์	16
3.3 บทสรุปปัญหาและอุปสรรคของธุรกิจธนาคารพาณิชย์	19
บทที่ 4 กลยุทธ์และแนวทางการแก้ไขปัญหา	21
4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate-Level Strategy)	21
4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business-Level Strategy)	22
4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional-Level Strategy)	23
4.4 กลยุทธ์การปรับตัวของธนาคารพาณิชย์เพื่อรับมือกับ FinTech	23
4.4.1 รูปแบบการปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย	23
4.4.2 รูปแบบการปรับตัวของธุรกิจธนาคารทั่วโลกต่อ FinTech	25
4.5 การวิเคราะห์ทางเลือก	27
4.5.1 ทฤษฎี Resource Based View (RBV)	28
4.5.2 วิเคราะห์ทางเลือกโดยใช้ทฤษฎี Resource Based View (RBV)	28
บทที่ 5 การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	30
5.1 แผนการดำเนินงาน (Action Plan)	31
5.2 การบริหารจัดการความเสี่ยง	32
5.2.1 กระบวนการในการบริหารความเสี่ยง ประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอน	32
5.2.2 การบริหารความเสี่ยงจากการดำเนินการตามแผนงานในการทำให้อ องค์กรเป็นองค์กรนวัตกรรมแบบเปิด	34
5.3 แผนผังกลยุทธ์และการวัดผล	35
5.3.1 แผนผังกลยุทธ์ (Strategy Map) ขององค์กรนวัตกรรมแบบเปิด	35

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.4 บทสรุปการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	37
บรรณานุกรม	38
ประวัติผู้วิจัย	40



สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1.1 ลำดับส่วนแบ่งทางการตลาดด้านสินทรัพย์ของธนาคารพาณิชย์ 5 อันดับแรก	2
4.1 แสดงการเปรียบเทียบโมเดลในการปรับตัวของ 3 ธนาคารที่แตกต่างกัน	24
4.2 เปรียบเทียบข้อดี-ข้อเสียของกลยุทธ์การปรับตัวของธนาคารทั่วโลกต่อ FinTech	26
5.1 แสดงแผนการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์ในการทำให้กลายเป็นองค์กรนวัตกรรม ในระยะเวลา 3 ปี	31
5.2 แสดงเป้าหมายของการดำเนินงานตามแผนงาน	32
5.3 แสดงแผนผังกลยุทธ์ (Strategy Map) ของธนาคารพาณิชย์จากการเลือกใช้กลยุทธ์ นวัตกรรม แบบเปิดเพื่อบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ขององค์กร	36

สารบัญภาพ

ภาพ		หน้า
1.1	แสดงจำนวนสาขาของธนาคารพาณิชย์รายใหญ่ 5 อันดับแรกในช่วงปี 2557 ถึงปี 2560	6
1.2	แสดงจำนวนสาขานาการพาณิชย์ทั้งระบบในช่วงปี 2557 ถึง ปี 2560	7
3.1	แสดงความสัมพันธ์ในทิศทางบวก	16
3.2	แสดงความสัมพันธ์ในทิศทางลบ	16
3.3	แสดงเครื่องหมายวงรอบเสริมแรง(Reinforcing Loop)	16
3.4	แสดงเครื่องหมายวงจรปรับสมดุล(Balancing Loop)	16
3.5	แผนภูมิวงรอบเหตุและผล แสดงโครงสร้างปัญหาการเข้ามาของเทคโนโลยี FinTech และ Startup ซึ่งส่งผลกระทบต่อธุรกิจของธนาคารพาณิชย์	17
3.6	แผนภูมิวงรอบเหตุและผลแสดงความร่วมมือกันระหว่างธนาคารพาณิชย์ และ Startup	19
4.1	แสดงระดับกลยุทธ์ขององค์กรแบ่งออกเป็น 3 ระดับ	21
5.1	แสดงกรอบของการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรนวัตกรรมแบบเปิด	30
5.2	แสดงตัวอย่างตารางประเมินความเสี่ยง (Risk Matrix)	33
5.3	แสดงกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Strategies Map)	33

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

Financial Technology หรือ FinTech คือการนำเอาเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้กับบริการทางการเงินในรูปแบบต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการชำระเงิน การลงทุน การระดมทุน รวมถึงด้านประกันภัย เพื่อที่จะตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคในปัจจุบันได้อย่างตรงจุดและมีประสิทธิภาพมากขึ้น อย่างไรก็ตาม สำหรับ FinTech ในประเทศไทยนั้น แม้จะเพิ่งถูกพูดถึงเป็นอย่างมากในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา แต่แท้จริงแล้วบทบาทของ FinTech เริ่มมีการใช้งานกันมาแล้วมากกว่า 10 ปี โดยตัวอย่างของ FinTech แบบดั้งเดิมที่ผู้บริโภครู้จักคุ้นเคยเป็นอย่างดี เช่น Internet Banking, Mobile Banking, การซื้อขายหุ้นผ่านออนไลน์ เป็นต้น

ในช่วงปี 2559 ที่ผ่านมามี FinTech รูปแบบใหม่ในประเทศไทยได้ขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ผ่านองค์กรขนาดเล็กที่เป็นผู้นำด้านเทคโนโลยี หรือกลุ่มธุรกิจเกิดใหม่ ที่เรียกว่า “สตาร์ทอัพ” (Startup) เนื่องจากมีปัจจัยสนับสนุนหลายด้าน ได้แก่ โครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีที่ดีขึ้น การขยายโครงข่าย 4G การส่งเสริมจากภาครัฐ เช่น การยกเว้นภาษีเงินได้นิติบุคคล 5 ปีแรก และกลุ่มทุนทั้งในและต่างประเทศที่พร้อมให้เงินลงทุนแก่ Startup เหล่านี้ โดยปัจจุบันจะเห็นผู้ประกอบการหน้าใหม่จำนวนมากที่เห็นช่องว่างในการให้บริการทางการเงินในรูปแบบเดิม ผนวกเข้ากับเทคโนโลยีที่พัฒนาขึ้นอย่างรวดเร็วจนสามารถสร้างนวัตกรรมทางการเงินที่กลับมาแก้ปัญหาที่ผู้บริโภคต้องประสบอยู่ เช่น ความล่าช้าของการให้บริการทางการเงินในรูปแบบเดิม เอกสารที่ต้องใช้ในการทำธุรกรรมทางการเงินจำนวนมาก และการไม่สามารถเข้าถึงบริการทางการเงินด้วยเหตุผลต่างๆ เป็นต้น

ปัจจุบันจะเห็นได้ว่า ทั้งธนาคารแห่งประเทศไทย ธนาคารพาณิชย์และผู้ให้บริการต่างๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับบริการทางการเงิน ต่างให้ความสนใจกับ FinTech เนื่องจากเป็นเทคโนโลยีที่จะเข้ามามีบทบาทเป็นอย่างมากต่อการทำธุรกรรมทางการเงินในอนาคต ซึ่งแน่นอนว่าหากสถาบันการเงินของไทยไม่สามารถปรับตัวได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ก็จะทำให้สูญเสียส่วนแบ่งทางการตลาดให้กับผู้ประกอบการรายใหม่ได้ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของสถาบันการเงินตามมา ดังนั้น บทบาทของ FinTech ที่เพิ่มมากขึ้นนั้น ทำให้สถาบันการเงินต่างๆ ต้องมีการปรับตัวเชิงกลยุทธ์เพื่อรับมือกับ FinTech ดังกล่าว โดยวิธีการในการปรับตัวของสถาบันการเงินแต่ละแห่งมีความแตกต่างกันออกไป ซึ่งเป็นที่น่าสนใจว่าวิธีการใดที่จะเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

1.2 ภาพรวมของธุรกิจธนาคารและการแข่งขัน

ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ประกอบกิจการภายใต้พระราชบัญญัติธุรกิจสถาบันการเงิน และพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และประกาศที่เกี่ยวข้อง ปัจจุบันธนาคารพาณิชย์ทั้งระบบที่จดทะเบียนในประเทศไทยมีทั้งหมด 19 แห่ง โดยธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) ได้แบ่งขนาดของธนาคารพาณิชย์โดยดูจากขนาดของสินทรัพย์ ดังนั้น จึงสามารถจัดลำดับส่วนแบ่งทางการตลาดด้านสินทรัพย์ของธนาคารพาณิชย์ 5 อันดับแรกได้ดังนี้

ตารางที่ 1.1 ลำดับส่วนแบ่งทางการตลาดด้านสินทรัพย์ของธนาคารพาณิชย์ 5 อันดับแรก

รายการ	ขนาดสินทรัพย์ * (ล้านบาท)	ส่วนแบ่งตลาด (ร้อยละ)
1) ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน): BBL	2,838,799	16.02
2) ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน): SCB	2,661,442	15.02
3) ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน): KTB	2,614,798	14.75
4) ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน): KBANK	2,467,252	13.92
5) ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน): BAY	1,805,967	10.19

* ข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559

สำหรับธนาคารพาณิชย์ที่มีส่วนแบ่งตลาดแบ่งตามขนาดสินทรัพย์ต่ำกว่าร้อยละ 10 มีจำนวน 14 แห่ง ได้แก่

1. ธนาคารชนชาติ (TBANK)
2. ธนาคารทหารไทย (TMB)
3. ธนาคารยูโอบี (UOB)
4. ธนาคารซีไอเอ็มบีไทย (CIMB THAI)
5. ธนาคารทีสโก้ (TISCO)
6. ธนาคารเกียรตินาคิน (KK)
7. ธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ (LH BANK)
8. ธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ไทย (SCBT)
9. ธนาคารไอซีบีซีไทย (ICBC)
10. ธนาคารไทยเครดิตเพื่อรายย่อย (TCR BANK)
11. ธนาคารแห่งประเทศไทย (ไทย) (BOC)

12. ธนาคารซูมิโตโม มิทซุย ทรัสต์ (ไทย) (SMTB)

13. ธนาคารเอเอ็นแซด (ไทย) (ANZ)

14. ธนาคารเมกะสากลพาณิชย์ (MEGA ICBC)

ทั้งนี้ ในด้านการแข่งขันของธนาคารพาณิชย์ 5 อันดับแรกในธุรกิจธนาคาร มีการปล่อยสินเชื่อหลักๆ ในกลุ่มลูกค้าที่แตกต่างกัน ดังนี้

ธนาคารกรุงเทพ: เน้นสินเชื่อธุรกิจขนาดใหญ่ตามการลงทุนของภาครัฐ

ธนาคารไทยพาณิชย์: เน้นสินเชื่อรายใหญ่ อุตสาหกรรมที่เกี่ยวกับโครงสร้างพื้นฐาน กลุ่ม รับเหมาก่อสร้าง ท่องเที่ยว อาหารและเครื่องดื่ม

ธนาคารกรุงไทย: เน้นสินเชื่อภาครัฐ

ธนาคารกสิกรไทย: เน้นสินเชื่อรายใหญ่ และ SMEs กลุ่มรับเหมาก่อสร้าง ท่องเที่ยว ร้านอาหาร และ e-commerce

ธนาคารกรุงศรีอยุธยา: เน้นสินเชื่อ SMEs ลูกค้าขนาดกลางและขนาดเล็ก สินเชื่อรายย่อยทั้งในประเทศไทยและในกลุ่ม CLMV

กลุ่มลูกค้าของธนาคารพาณิชย์แบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่มใหญ่ๆ ได้แก่ ลูกค้าธุรกิจขนาดใหญ่ ลูกค้าธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และลูกค้าบุคคล

ผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินของธนาคาร แบ่งออกเป็น 4 ประเภทหลักได้ดังนี้

1. ด้านการทำธุรกรรม เป็นกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่เน้นการตอบสนองลูกค้าในเรื่องชีวิตประจำวัน ทั่วไป อาทิ การทำธุรกรรมฝาก ถอน โอน และการชำระเงินต่างๆ เป็นต้น

2. ด้านการออมและการลงทุน เป็นกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่เน้นการตอบสนองลูกค้าในด้านการเพิ่มมูลค่าให้กับเงินออม โดยนำเสนอผลิตภัณฑ์ทั้งด้านเงินฝากในรูปแบบต่างๆ และการลงทุนในหลากหลายแบบ อาทิ กองทุนส่วนบุคคล กองทุนรวมในตราสารหนี้ กองทุนรวมในตราสารทุน และการลงทุนในตลาดหลักทรัพย์ เป็นต้น

3. ด้านการกู้ยืมและการระดมทุน เป็นกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่เน้นตอบสนองลูกค้าทั้งในการทำธุรกิจและการบริโภคภาคครัวเรือน โดยผลิตภัณฑ์ด้านการกู้ยืม อาทิเช่น สินเชื่อเพื่อเป็นเงินทุนหมุนเวียนในธุรกิจ สินเชื่อเพื่อการนำเข้าส่งออก สินเชื่อเพื่อการลงทุนขยายกิจการ สินเชื่อที่อยู่อาศัย สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ สินเชื่อบุคคล เป็นต้น ผลิตภัณฑ์ด้านการระดมทุน อาทิเช่น การออกหุ้นกู้ การนำหุ้นเสนอขายแก่ประชาชน เป็นต้น

4. ด้านการป้องกันความเสี่ยง เป็นกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่เน้นตอบสนองลูกค้าในการป้องกันความเสี่ยงหรือลดผลกระทบที่จะเกิดจากความเสียหายต่างๆ โดยผลิตภัณฑ์ในกลุ่มนี้ อาทิ การซื้อขาย

อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศล่วงหน้า การทำ Interest Rate Swap จากอัตราดอกเบี้ยลอยตัวมาเป็นอัตราคงที่ ประกันลูกหนี้การค้า ประกันวินาศภัย ประกันชีวิต ประกันอุบัติเหตุ เป็นต้น

1.3 ปัจจัยท้าทายที่สำคัญของธุรกิจธนาคารในปี 2560

จากการที่เทคโนโลยีทางการเงินมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทำให้ธนาคารพาณิชย์ทั้งหลายต้องมีการปรับรูปแบบการดำเนินธุรกิจของตนเอง เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้รวดเร็วมากขึ้น โดยปัจจัยแวดล้อมสำคัญที่เปลี่ยนแปลงไป มีดังนี้

1. การเปิดตัวพร้อมเพย์ ทำให้ค่าธรรมเนียมของธนาคารที่ได้จากการโอนเงินลดลง ธนาคารจึงต้องปรับตัวโดยหาผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อชดเชยกับรายได้ค่าธรรมเนียมที่หายไป
2. พฤติกรรมผู้บริโภคที่หันมาทำธุรกรรมทางการเงินผ่านทางมือถือกันมากขึ้น ทำให้ธนาคารต้องมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินแบบออนไลน์มากขึ้น เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า อาทิ การชำระเงินผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-payment) การขออนุมัติสินเชื่อผ่านระบบออนไลน์ เป็นต้น
3. การปรับเปลี่ยนจำนวนสาขาให้เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป เนื่องจากการทำธุรกรรมทางการเงินผ่านสาขามีแนวโน้มลดลง
4. การเข้ามาของ FinTech ที่ทำให้เกิดผู้ประกอบการรายใหม่เข้ามานำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่เข้ามาเติมเต็มช่องว่างของการให้บริการทางการเงินในรูปแบบเดิมได้ ทำให้ธนาคารพาณิชย์ต่างต้องมีการปรับตัวเชิงกลยุทธ์เพื่อรับมือกับผู้ประกอบการหน้าใหม่

1.4 รูปแบบการให้บริการของธุรกิจ FinTech

รูปแบบบริการของธุรกิจ FinTech ที่เกิดขึ้นแล้วแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มหลัก ได้แก่

1. กลุ่มการชำระเงิน เป็นการชำระค่าสินค้าผ่านระบบดิจิทัล หรือที่เรียกว่า e-payment ซึ่งช่วยให้เกิดความสะดวกรวดเร็วในการชำระค่าสินค้า โดยลูกค้าไม่ต้องใช้เงินสด บัตรเครดิต หรือบัตรเดบิต ในการชำระเงินหรือซื้อสินค้าออนไลน์ จึงทำให้ธุรกิจด้าน E-Commerce มีความคล่องตัวมากขึ้น ตัวอย่าง FinTech ที่ให้บริการเกี่ยวกับการชำระเงิน เช่น Paypal, Alipay, TrueMoney Wallet, Line Pay, BluePay เป็นต้น
2. กลุ่มการลงทุน เป็นบริการที่ปรึกษาทางการเงินและแนะนำการลงทุนผ่านทางออนไลน์ ซึ่งเดิมที่การบริการให้คำปรึกษาด้านการลงทุนนั้นมันจำกัดอยู่ในกลุ่มลูกค้าที่มีสินทรัพย์สูง แต่ปัจจุบัน

FinTech สามารถให้คำปรึกษาและแนะนำการลงทุนให้กับกลุ่มลูกค้าที่มีรายได้ทั่วไป โดยการนำเอาเทคโนโลยี Robo-Advisor มาเรียนรู้พฤติกรรมกรรมการลงทุนของลูกค้าแต่ละรายผ่านข้อมูลทางสถิติและได้จากการตอบแบบสอบถามออนไลน์ของลูกค้า ทำให้ระบบสามารถแนะนำการลงทุนที่เหมาะสมกับระดับความเสี่ยงที่ลูกค้ายอมรับได้ ซึ่งบริการนี้นอกจากจะช่วยให้ผู้มีรายได้ทั่วไปเข้าถึงคำแนะนำด้านการลงทุนแล้ว ยังมีค่าธรรมเนียมที่ต่ำกว่าการให้คำปรึกษาทางการเงินผ่านพนักงานอีกด้วย ตัวอย่าง FinTech ที่ให้บริการแนะนำด้านการเงินและการลงทุน เช่น Betterment, Wealthfront, iTax เป็นต้น

3. กลุ่มการให้สินเชื่อและเงินทุน มีอยู่หลากหลายรูปแบบ ได้แก่

- การให้สินเชื่อระยะสั้นเพื่อใช้หมุนเวียนในธุรกิจโดยเฉพาะกลุ่มที่เป็น SMEs ที่อยู่ในแพลตฟอร์มของผู้ให้บริการ (Marketplace Lending) เช่น Amazon หรือ Alibaba ซึ่งเป็น Marketplace ที่ผู้ซื้อสินค้าหลายๆ รายและผู้ขายสินค้าหลายๆ ราย เข้ามาทำธุรกรรมการค้ากันผ่านช่องทางของผู้ให้บริการ ทั้งนี้ ผู้บริการจะพัฒนารูปแบบของ Credit Scoring ของตัวเองขึ้นมาเพื่อประเมินความเสี่ยงในการตัดสินใจชำระหนี้ของผู้ขาย และนำข้อมูลเกี่ยวกับระดับความนิยมของร้านค้าและระดับสินค้าคงคลังมาใช้ประเมินอัตราดอกเบี้ยที่จะปล่อยกู้ระยะสั้น ตัวอย่าง FinTech ที่ให้บริการนี้ เช่น Amazon Lending, Alipay Financial เป็นต้น

- การระดมทุนจากมวลชนเพื่อวัตถุประสงค์ต่างๆ (Crowd Funding) โดยเฉพาะอย่างยิ่งเพื่อปล่อยกู้ให้แก่กลุ่มที่มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำธุรกิจใหม่ๆ แต่ขาดเงินทุน การระดมทุนทำได้หลายแบบ อาทิ การบริจาค การจ่ายเงินจองสินค้าในโครงการที่จะผลิตออกจำหน่าย การให้เจ้าของโครงการนำเสนอแนวคิดผ่านเว็บไซต์เพื่อระดมทุนจากผู้สนใจทั่วไป เป็นต้น ตัวอย่าง FinTech ที่ให้บริการนี้ เช่น Kickstarter, Asiola, Taejai.com เป็นต้น

- การให้กู้ยืมระหว่างบุคคลกับบุคคล (Peer to Peer Lending-P2P) เป็นการให้กู้ยืมระหว่างบุคคลกันเองโดยไม่ต้องผ่านตัวกลางที่เป็นสถาบันการเงิน แต่ทำผ่านออนไลน์แพลตฟอร์มที่จะเป็นผู้ให้คะแนนเครดิตของแต่ละบุคคล ตัวอย่าง FinTech ที่ให้บริการนี้ เช่น Zopa Prosper, Satangdee.com เป็นต้น

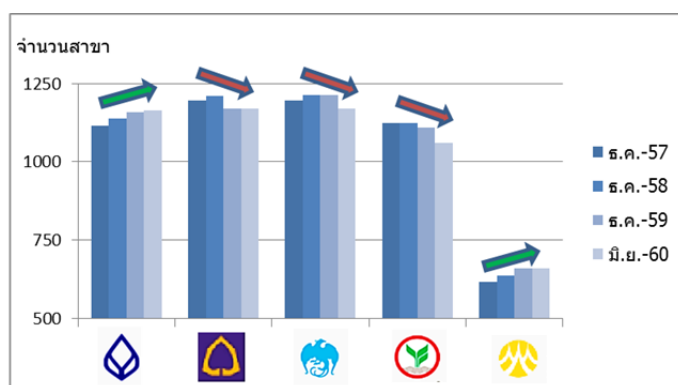
4. การประกันภัย (Insurance) เป็นการบริการที่ช่วยออกแบบรูปแบบการประกันภัยที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าได้มากขึ้น เช่น การที่ลูกค้าสามารถปรับแต่งกรมธรรม์ทั้งหมดได้เองใน Application เดียว, การเข้าถึงประกันได้ง่ายขึ้นผ่าน chat box เป็นต้น ดังนั้น FinTech จึงเข้ามาพัฒนางานการประกันภัยทั้งทางด้านประสบการณ์ของผู้ใช้งาน (User Experience) และช่วยเก็บข้อมูลเพื่อกำหนดความเสี่ยง เป็นต้น ตัวอย่าง FinTech ที่ให้บริการนี้ เช่น Trov, Frank, DirectAsia เป็นต้น

1.5 ปัญหาที่กระทบต่อภาพรวมของธุรกิจธนาคาร

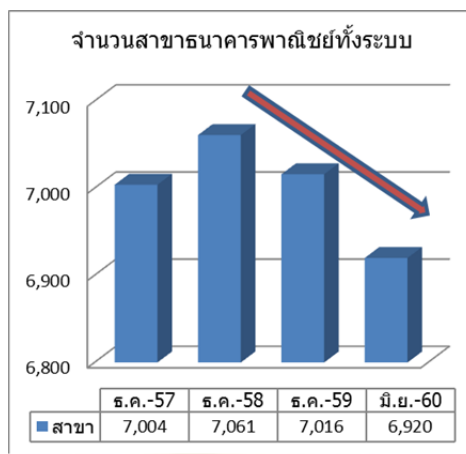
จากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและลักษณะการดำเนินชีวิตของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้รูปแบบในการทำธุรกรรมทางการเงินเปลี่ยนแปลงไปเช่นกัน และเมื่อมีผู้ประกอบการ FinTech รายใหม่เข้ามาเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าด้วยเงื่อนไขที่ดีขึ้นและทำให้เข้ามาแข่งขันกับธนาคารพาณิชย์ซึ่งเป็นผู้ให้บริการรายเดิมได้

ผลกระทบของ FinTech ที่เกิดขึ้นแล้วกับธนาคารพาณิชย์ในต่างประเทศเป็นเหมือนสัญญาณเตือนธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยให้เตรียมพร้อมและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น โดยสถานการณ์ที่เกิดในต่างประเทศ พบว่าบริการที่กลุ่ม FinTech Startup เข้ามาชิงส่วนแบ่งการตลาดไปมากที่สุดคือ กลุ่มบริการด้านการชำระเงิน หรือ e-payment ซึ่งลูกค้าพร้อมที่จะเปลี่ยนไปใช้บริการกับผู้ให้บริการรายอื่นเมื่อมีต้นทุนรวมที่ถูกกว่า ดังนั้น หากธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยไม่ปรับตัวหรือปรับตัวไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลง จะทำให้ธนาคารต้องสูญเสียส่วนแบ่งการตลาดไปให้แก่ผู้ประกอบการหน้าใหม่ใน FinTech ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธนาคารในที่สุด

สำหรับการปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ปัจจุบันเริ่มเห็นสัญญาณของการปรับตัวเพื่อรับมือกับ FinTech แล้ว ไม่ว่าจะเป็นการลดจำนวนสาขาลงให้เหมาะสมกับพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนไปทำธุรกรรมทางการเงินผ่านทางออนไลน์และ Smartphone มากขึ้น จึงเห็นธนาคารหลายแห่งมีแนวโน้มปรับลดจำนวนสาขาลงเพื่อเป็นการลดต้นทุน เช่น ธนาคารไทยพาณิชย์ ธนาคารกรุงไทย ธนาคารกสิกรไทย เป็นต้น แต่สำหรับพื้นที่ที่มีศักยภาพยังพบว่ามี การเข้าถึงลูกค้า โดยการตั้งสาขายู่ ทั้งนี้ ยังมีธนาคารบางแห่งที่เห็นความสำคัญในการเข้าถึงลูกค้าผ่านสาขา เช่น ธนาคารกรุงเทพ ธนาคารกรุงศรีอยุธยา เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ภาพรวมจำนวนสาขาของธนาคารพาณิชย์ทั้งระบบมีแนวโน้มลดลงอย่างชัดเจนจาก 7,061 สาขาเมื่อเดือนธันวาคมปี 2558 ลดเหลือจำนวน 6,920 สาขาเมื่อเดือนมิถุนายนปี 2560 ซึ่งลดลงกว่า 141 สาขาในระยะเวลาเพียง 1 ปีครึ่ง



ภาพที่ 1.1 แสดงจำนวนสาขาของธนาคารพาณิชย์รายใหญ่ 5 อันดับแรกในช่วงปี 2557 ถึงปี 2560



ภาพที่ 1.2 แสดงจำนวนสาขาธนาคารพาณิชย์ทั้งระบบในช่วงปี 2557 ถึง ปี 2560

นอกจากจำนวนสาขาที่มีการปรับลดลงแล้ว สิ่งที่ยืนยันถึงอิทธิพลของ FinTech ที่มีต่อธนาคารพาณิชย์ก็คือ การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของธนาคารต่างๆ ซึ่งมีความแตกต่างกันออกไป โดยมีทั้งแยกออกไปตั้งสำนักงานหรือบริษัทใหม่ ตั้งหน่วยธุรกิจใหม่ หรือการปรับตัวจากภายในธนาคารเอง นอกจากนี้ ธนาคารแต่ละแห่งยังวางแผนในการพัฒนาด้านนวัตกรรม เนื่องจากนวัตกรรมนั้นเป็นกลไกสำคัญที่จะทำให้เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์ กระบวนการต่างๆ รวมถึงบริการรูปแบบใหม่ๆ ที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปได้

โดยสารนิพนธ์ฉบับนี้จะวิเคราะห์เพื่อทำความเข้าใจการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของธนาคารพาณิชย์ในสภาวะที่ต้องปรับตัวเพื่อตอบโจทย์ FinTech ที่เข้ามา ทั้งนี้ เพื่อที่จะสามารถหาคำตอบได้ว่าวิธีการใดที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมธนาคารไทย

บทที่ 2

การวิเคราะห์ปัญหา

ธุรกิจธนาคารจัดเป็นสถาบันการเงินที่มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ เนื่องจากเป็นทั้งแหล่งระดมเงินออมและแหล่งในการให้กู้ยืมเงินขนาดใหญ่ที่สุด ทำให้ธุรกิจธนาคารจึงมีการเติบโตไปพร้อมๆ กับการขยายตัวของเศรษฐกิจ ในขณะที่เดียวกันจากการที่ธุรกิจธนาคารมีความเกี่ยวข้องกับทั้งประชาชนและระบบเศรษฐกิจของประเทศ ทำให้ธุรกิจของธนาคารจึงเป็นธุรกิจที่ต้องได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายนอกต่างๆ อยู่ตลอดเวลา ดังนั้น การที่จะเข้าใจและสามารถพิจารณาถึงความเหมาะสมในการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของธนาคารพาณิชย์ในสภาวะที่ต้องรับมือกับการเข้ามาของ FinTech ได้นั้น จึงจำเป็นต้องวิเคราะห์ถึงปัจจัยแวดล้อมภายนอกต่างๆ ที่มากระทบกับธุรกิจธนาคารเพื่อทราบถึงโอกาสและอุปสรรคที่มีอยู่

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ประกอบไปด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน

1. สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment) เป็นสิ่งแวดล้อมที่ไม่ได้เข้ามาเกี่ยวข้องกับองค์กรโดยตรงแต่สามารถส่งผลกระทบต่อองค์กรได้ โดยมีตัวแบบในการพิจารณาคือ PESTEL Environment ได้แก่ สภาพแวดล้อมด้านการเมือง (Political-P) เศรษฐกิจ (Economic-E) สังคม (Social-S) เทคโนโลยี (Technology-T) สิ่งแวดล้อม (Environment-E) กฎหมาย (Legal-L)

2. สภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน (Task Environment) ศาสตราจารย์ ไมเคิล อี พอร์เตอร์ ได้เสนอตัวแบบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน ที่ชื่อว่า The Five Competitive Force หรือที่เรียกว่า Porter's Five Force Model ซึ่งทำให้ทราบถึงศักยภาพของคู่แข่งที่มีอยู่แล้วและที่จะเข้ามาใหม่ ทราบความต้องการของลูกค้า รวมถึงระมัดระวังไม่ให้ลูกค้าหันไปสนใจสินค้าทดแทน และสามารถสร้างความร่วมมือกับลูกค้าได้

2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกโดยใช้ทฤษฎี PESTEL Analysis

2.1.1 การเมือง (Politics)

สถานการณ์การเมืองที่มีเสถียรภาพนั้น ส่งผลต่อการบริหารงานของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ เนื่องจากการเมืองที่มีเสถียรภาพจะทำให้ภาคเอกชนตลอดจนนักลงทุนจากต่างประเทศมีความเชื่อมั่นที่จะลงทุนในประเทศเพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้แล้ว สถานการณ์การเมืองยังส่งผลต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศและยังมีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบายต่างๆ ให้สถาบันการเงินปฏิบัติตาม เพื่อให้การดำเนินนโยบายทางการเงินสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับการบริหารประเทศ รวมถึงเพื่อให้เกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อยและดำเนินงานได้อย่างถูกต้องและเป็นธรรมต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย

2.1.2 เศรษฐกิจ (Economy)

ธุรกิจธนาคารเป็นธุรกิจที่มีความสัมพันธ์กับสถานะเศรษฐกิจของทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยในภาวะที่เศรษฐกิจชะลอตัวจะส่งผลให้ระดับการลงทุนจากนักลงทุนลดลง ซึ่งจะทำให้ความต้องการกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงินลดลงตามไปด้วย และในการกระตุ้นเศรษฐกิจนั้นรัฐบาลยังใช้นโยบายการเงินและการคลังเป็นเครื่องมือ ไม่ว่าจะเป็นการลดอัตราดอกเบี้ย การใช้มาตรการทางภาษีต่างๆ หรือเพิ่มงบการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานของภาครัฐ เป็นต้น ดังนั้น จะเห็นได้ว่าปัจจัยด้านเศรษฐกิจ จึงเป็นตัวสะท้อนแนวโน้มความต้องการใช้จ่ายจากภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชนได้เป็นอย่างดี ซึ่งจะช่วยให้ธนาคารสามารถเตรียมแผนรองรับการบริหารการเงิน ให้สอดคล้องกับปริมาณเงินในตลาดที่เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพเศรษฐกิจได้

2.1.3 สังคม (Social)

ปัจจัยทางด้านสังคม วัฒนธรรม และการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างประชากรมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของผู้บริโภคในการใช้บริการธนาคารที่เปลี่ยนแปลงไป โดยผู้บริโภคมีความต้องการที่หลากหลายขึ้น และการแข่งขันที่สูงขึ้นทำให้ผู้บริโภคมีทางเลือกมากขึ้น ส่งผลให้ธนาคารต้องคิดค้นและนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ได้มากที่สุด เพื่อที่จะรักษฐานลูกค้าเดิมและขยายฐานลูกค้าเพิ่มขึ้นได้ ด้วยเหตุนี้เองทำให้ธนาคารจึงต้องมีหน่วยงานที่เกี่ยวกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมขึ้น เพื่อสำรวจสภาพการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเฝ้าติดตามเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้ เพื่อที่ธนาคารจะสามารถปรับตัวได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา

2.1.4 เทคโนโลยี (Technology)

เทคโนโลยีนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบของผลิตภัณฑ์และการให้บริการทางการเงินของธนาคารพาณิชย์ โดยเทคโนโลยีในปัจจุบันทำให้เกิดผู้ประกอบการรายใหม่ที่ใช้ประโยชน์จากต้นทุนที่ต่ำลงของการพัฒนา platform ทางเทคโนโลยี เข้ามานำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินใหม่ๆ ที่สามารถเติมเต็มช่องว่างของการให้บริการทางการเงินในรูปแบบเดิมๆ และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากขึ้น ทำให้ปัจจุบันจำนวนของผู้ประกอบการหน้าใหม่อย่างกลุ่ม FinTech Startup จึงเพิ่มมากขึ้นและเข้ามาแข่งขันในธุรกิจการเงินธนาคารกันอย่างต่อเนื่อง

ทั้งนี้ เทคโนโลยีที่กำลังเข้ามาสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ อาทิเช่น Cloud Technology, Blockchain, Artificial Intelligence (AI), Robotic Process Automation (RPA), Internet of Things, Advanced Analytics, Digital Transformation เป็นต้น ซึ่งเทคโนโลยีเหล่านี้จะเข้ามาทำให้รูปแบบการให้บริการทางการเงินมีศักยภาพมากขึ้นในหลายด้าน ไม่ว่าจะเป็นต้นทุนที่ต่ำลง เพิ่มความสะดวกและรวดเร็ว เพิ่มความน่าเชื่อถือในการให้บริการ และทำให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้แบบเฉพาะเจาะจงเป็นรายบุคคลได้มากขึ้นจากการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องมือที่มีความซับซ้อน เป็นต้น

ดังนั้น ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยีที่มีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทำให้ธนาคารต้องมีการปรับตัวเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอยู่ตลอดเวลาเช่นกัน จึงกล่าวได้ว่า ปัจจัยด้านเทคโนโลยีมีผลกระทบกับผู้ประกอบการในธุรกิจธนาคารพาณิชย์เป็นอย่างมาก

2.1.5 สิ่งแวดล้อม (Environment)

สิ่งแวดล้อมที่ดีเป็นปัจจัยสำคัญในการดำรงชีวิตของมนุษย์ ธนาคารจึงต้องให้ความสำคัญกับการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อมโดยมีส่วนในการสนับสนุนในด้านการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและพลังงานทดแทนออกมาในรูปแบบของการให้สินเชื่อในโครงการอนุรักษ์พลังงานต่างๆ เช่น Solar Rooftop, Wind Farm, และ Solar Farm เป็นต้น อาทิเช่น ธนาคารกรุงเทพได้ให้ความสำคัญกับการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม โดยให้การสนับสนุนทั้งข้อมูลและความรู้ในเชิงวิชาการ เป็นตัวกลางสนับสนุนการขยายธุรกิจและเครือข่ายของลูกค้าและการนำเสนอผลิตภัณฑ์ทางการเงินเพื่อการลงทุนในเทคโนโลยีที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

2.1.6 กฎหมายและข้อบังคับ (Legal)

กฎหมายและข้อบังคับมีผลต่อการดำเนินงานของธนาคาร โดยธนาคารต้องปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับอย่างเคร่งครัด อาทิเช่น กฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับมาตรฐานการบัญชีและเงินกองทุนตามมาตรฐานของสากล กฎเกณฑ์ของผู้กำกับดูแลตลาดการเงินของไทย กฎเกณฑ์การคุ้มครองผู้บริโภค

และการดูแลข้อมูลส่วนบุคคล ตลอดจนกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยทางอิเล็กทรอนิกส์ อันส่งผลกระทบต่อธุรกิจธนาคารพาณิชย์ที่ต้องปรับรูปแบบการดำเนินงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของกฎเกณฑ์ต่างๆ อยู่ตลอด จึงกล่าวได้ว่าปัจจัยด้านกฎหมายและข้อบังคับมีผลต่อการดำเนินธุรกิจธนาคารเป็นอย่างมาก

2.2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกโดยใช้ทฤษฎี Five Force Model

การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก โดยใช้ทฤษฎี Porter's Five Force Model คือปัจจัยหลัก 5 ตัว ที่เป็นแรงผลักดันที่จะกระทบต่ออุตสาหกรรม โดยแรงผลักดันทั้ง 5 ที่กระทบต่อธุรกิจธนาคารพาณิชย์ มีดังนี้

2.2.1 สภาพการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม (Rivalry among competing firms)

สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรมธนาคารพาณิชย์อยู่ในระดับสูง โดยมีการแข่งขันสูงขึ้นในด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมของทั้งผลิตภัณฑ์และบริการในรูปแบบต่างๆ และจำนวนคู่แข่งในอุตสาหกรรมยังมีมากขึ้น โดยนอกจากจะต้องแข่งขันกับกลุ่มธนาคารพาณิชย์ด้วยกันแล้ว ยังมีธนาคารต่างชาติ และกลุ่มธุรกิจที่ไม่ใช่ธนาคาร (non-bank) เช่น FinTech Startup ซึ่งคู่แข่งในแต่ละกลุ่มต่างมีความสามารถในการแข่งขันในรูปแบบที่แตกต่างกันออกไป โดยธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยมีแหล่งเงินทุนและฐานลูกค้าจำนวนมาก ธนาคารต่างชาติมีแหล่งเงินทุนและมีเครือข่ายผู้มีประสบการณ์ในหลายประเทศทั่วโลก ส่วนกลุ่ม FinTech Startup มีความคล่องตัวในการดำเนินงานและมักเป็นการรวมตัวของผู้ที่มีความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมทำให้มีศักยภาพในการแข่งขันในระดับสูงเช่นกัน จากศักยภาพในการแข่งขันของคู่แข่งแต่ละกลุ่มดังกล่าว รวมทั้ง ปัจจัยด้านเทคโนโลยีและพฤติกรรมของผู้บริโภคที่มีความต้องการที่เพิ่มมากขึ้น ทำให้ระดับการแข่งขันในอุตสาหกรรมธนาคารจึงมีความรุนแรงมากขึ้น

2.2.2 ภัยคุกคามจากผู้ประกอบการรายใหม่ (Threat of new Entrants)

ภัยคุกคามจากผู้ประกอบการรายใหม่อยู่ในระดับสูง สืบเนื่องจากเทคโนโลยีทางการเงินที่พัฒนาขึ้น ในปัจจุบัน ทำให้เกิดคู่แข่งรายใหม่โดยเฉพาะกลุ่มที่ไม่ใช่ธนาคาร (non-bank) ที่เข้ามานำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินรูปแบบใหม่แก่กลุ่มลูกค้า ซึ่งกลุ่มคู่แข่งรายใหม่นี้มีการรุกตลาดอย่างรวดเร็ว เข้าถึงลูกค้าและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างตรงจุด เนื่องจากมีข้อได้เปรียบจากการปรับตัวรับกับเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ ได้รวดเร็วกว่า โดยธุรกิจ

Startup นั้นถูกออกแบบมาให้เติบโตอย่างรวดเร็ว ตั้งแต่ทีมงานที่มักเป็นการรวมตัวกันของผู้ที่มีความเชี่ยวชาญและความคิดสร้างสรรค์ โครงสร้างธุรกิจที่ไม่มีความซับซ้อน และการทำการตลาดที่กระตุ้นให้ผู้บริโภคสนใจในสินค้าและบริการที่ได้นำเสนออย่างตรงจุด ซึ่งส่งผลให้คู่แข่งรายใหม่เข้ามาแข่งขันกับธนาคารพาณิชย์เหล่านี้ จึงมีจำนวนมากขึ้นอย่างต่อเนื่องและมีการเติบโตของรายได้อย่างรวดเร็ว อย่างไรก็ตาม ธุรกิจการเงินการธนาคารนั้น มีหน่วยงานกำกับดูแลและมีกฎระเบียบข้อบังคับจำนวนมาก ซึ่งเป็นกำแพงกันผู้เล่นหน้าใหม่ (Barrier to Entry) ในระดับหนึ่ง

2.2.3 อำนาจการต่อรองของคู่ค้า (Bargaining Power of Suppliers)

อำนาจการต่อรองของคู่ค้าอยู่ในระดับสูง คู่ค้า (Supplier) หลักๆในระบบธนาคาร ได้แก่ ลูกค้านเงินฝากซึ่งเป็นแหล่งเงินทุน (source of fund) ของธนาคาร และระบบคอมพิวเตอร์และระบบงานต่างๆ ภายในธนาคาร ทั้งนี้ ปัจจุบันมีการแข่งขันกันระหว่างธนาคารเพื่อแย่งชิงฐานลูกค้าเงินฝากโดยการจูงใจด้วยกิจกรรมทางการตลาดต่างๆ และผลิตภัณฑ์เงินออมที่หลากหลาย ทั้งในด้านระยะเวลาผลตอบแทนจากอัตราดอกเบี้ย และเงื่อนไขต่างๆ นอกจากนั้น ธนาคารยังต้องมีการลงทุนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในการพัฒนาระบบดิจิทัลและระบบงานต่างๆ เพื่อสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมขึ้นในธนาคาร ซึ่งการลงทุนดังกล่าวต้องใช้เงินทุนจำนวนมากและต้องใช้ระยะเวลานานกว่าจะเห็นผลเป็นรูปธรรม แต่อย่างไรก็ตาม การลงทุนดังกล่าวไม่ใช่ทางเลือกสำหรับอุตสาหกรรมธนาคารอีกต่อไป แต่เป็นสิ่งที่ธนาคารต้องทำเพื่อให้สามารถปรับตัวได้ทันกับเทคโนโลยีและพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ธุรกิจธนาคารมีความสามารถในการแข่งขันและอยู่รอดได้ในอนาคต

2.2.4 อำนาจการต่อรองของลูกค้า (Bargaining Power of Customers)

อำนาจการต่อรองของลูกค้าธนาคารพาณิชย์อยู่ในระดับสูง จากการแข่งขันที่รุนแรงในปัจจุบันทั้งจากคู่แข่งในธุรกิจธนาคารเอง และกลุ่มธุรกิจที่ไม่ใช่ธนาคาร (non-bank) ซึ่งต่างพยายามนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการรูปแบบต่างๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ได้มากขึ้นอย่างต่อเนื่องเพื่อช่วงชิงส่วนแบ่งทางการตลาด ทำให้ลูกค้ามีทางเลือกที่หลากหลายมากขึ้น โดยลูกค้าพร้อมที่จะเปลี่ยนไปใช้บริการกับผู้ให้บริการรายอื่นเมื่อมีต้นทุนรวมที่ถูกลงเนื่องจากลูกค้ามีต้นทุนจากการเปลี่ยนไปใช้บริการกับผู้ให้บริการรายอื่น (switching cost) ที่ต่ำ

2.2.5 ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน (Threat of substitute Products)

ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทนอยู่ในระดับสูง โดยบริการรูปแบบใหม่ๆ ที่เพิ่มจำนวนมากขึ้นในปัจจุบันและเข้ามาทดแทนการให้บริการของธนาคารพาณิชย์นั้น เกิดจากผู้ประกอบการ FinTech ที่ได้นำเอาเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้หรือสร้าง platform ของการให้บริการทางการเงินในหลากหลายรูปแบบ ซึ่งทำให้ลูกค้ามีความสะดวกสบายมากขึ้น และเข้ามาเติมเต็มช่องว่างของการให้บริการในรูปแบบเดิมได้ โดยบริการทางการเงินที่เข้ามาทดแทนการให้บริการของธนาคารพาณิชย์ เช่น การจ่ายเงินออนไลน์ (E-Payment) การกู้ยืมเงินระหว่างบุคคล (Peer to Peer Lending) การระดมทุนจากมวลชน (Crowd Funding) เป็นต้น อย่างไรก็ตาม บริการรูปแบบใหม่เหล่านี้ส่วนใหญ่จะส่งผลกระทบต่อผู้บริโภคเนื่องจากช่วยให้ผู้บริโภคเข้าถึงการบริการได้อย่างรวดเร็ว สะดวกสบาย ทัวถึงมากขึ้น และมีค่าใช้จ่ายในการทำธุรกรรมที่ถูกลง

2.3 วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของธนาคารพาณิชย์ โดยใช้เครื่องมือ

SWOT Analysis

จากการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ ทำให้ทราบถึงโอกาสและอุปสรรคที่ธุรกิจธนาคารพาณิชย์ต้องเผชิญอยู่ และเพื่อนำมาพิจารณาพร้อมกับจุดแข็งและจุดอ่อนของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ในปัจจุบัน สามารถสรุปข้อมูล ได้ดังนี้

จุดแข็ง (Strength) - ธนาคารพาณิชย์มีจุดแข็งในเรื่องของฐานลูกค้าที่มีจำนวนมาก และยังมีแหล่งเงินทุนขนาดใหญ่

จุดอ่อน (Weakness) - เนื่องจากธนาคารพาณิชย์เป็นองค์กรขนาดใหญ่ จึงมีลำดับขั้นการตัดสินใจหลายขั้นตอน ทำให้การตัดสินใจช้ากว่าองค์กรขนาดเล็กและกลุ่ม FinTech Startup รวมถึงทักษะบุคลากรของธนาคารพาณิชย์ที่ไม่ได้มีความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีหรือนวัตกรรม โดยเฉพาะจึงเป็นจุดอ่อนของธนาคารพาณิชย์ในการสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นได้

โอกาส (Opportunity) - จากการที่ธุรกิจธนาคารถูกควบคุมโดยกฎระเบียบจากหน่วยงานต่างๆ มากมาย ซึ่งเป็นเหมือนกำแพงกั้นผู้เล่นหน้าใหม่ (Barrier to Entry) ที่ต้องการจะเข้ามาแข่งขันในอุตสาหกรรมได้ในระดับหนึ่ง

อุปสรรค (Threat) - สิ่งที่เป็นอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจธนาคารพาณิชย์ คือ พฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทำให้ธนาคารต้องการมีการปรับตัวอยู่ตลอดเวลา นอกจากนั้น การเข้ามาของเทคโนโลยี FinTech ซึ่งสนับสนุนการเติบโตของกลุ่ม Startup จำนวนมากให้เข้ามาแข่งขันกับธนาคารพาณิชย์เพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง

2.4 ปัจจัยแห่งความสำเร็จของธุรกิจธนาคารพาณิชย์

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factor) ของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ คือ การพัฒนาผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างครอบคลุมและตรงจุด ซึ่งกลไกสำคัญคือการพัฒนาด้านนวัตกรรม เนื่องจากจะทำให้เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์ กระบวนการต่างๆ รวมถึงบริการรูปแบบใหม่ๆ ที่จะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปได้นั่นเอง

ทั้งนี้ การพัฒนาด้านนวัตกรรมนั้นมีที่มาจาก 2 แหล่งหลัก ได้แก่

1. นวัตกรรมจากการคิดค้นภายในองค์กร - โดยองค์กรมักจัดตั้งหน่วยงานวิจัยและพัฒนา (R&D) ขึ้นในองค์กร และจัดหาผู้ที่มีความสามารถในการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ซึ่งอาจอยู่ในรูปแบบของการพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ๆ ซึ่งจะไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กรได้ การทำให้เกิดนวัตกรรมที่มีคุณค่าอย่างต่อเนื่องนั้น โดยทั่วไปมักมาจากการใช้วัฒนธรรมองค์กรเป็นกลไกผลักดันให้บุคลากรของทั้งองค์กรมีความตื่นตัว เพื่อสร้างความแปลกใหม่และความคิดสร้างสรรค์ต่างๆ

2. นวัตกรรมจากการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ และเปิดรับนวัตกรรมจากภายนอกหรือนวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation) - นวัตกรรมแบบเปิดมาจากแนวคิดที่ว่า แนวคิดที่ดีไม่จำเป็นต้องมาจากบุคลากรภายในองค์กรเพียงอย่างเดียว โดยลักษณะของนวัตกรรมแบบเปิด คือ การเปิดรับแนวคิดใหม่ๆ จากทั้งภายในและภายนอกองค์กรซึ่งจะทำให้แนวคิดใหม่ๆ เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วและหลากหลายมากกว่า รวมถึงอาจจะมีต้นทุนที่ต่ำกว่าการพัฒนาเองทั้งหมด เนื่องจากบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านอาจจะกระจายตัวกันอยู่ในองค์กรต่างๆ เช่น การจัดจ้างจากภายนอก (Outsourcing) เลือกจ้างหน่วยงานภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญมากกว่า หรืออาจจะร่วมมือในเชิงพันธมิตรกับหน่วยงานที่มีความพร้อมและบุคลากรในการสร้างสรรค์ความคิดใหม่ๆ เพื่อร่วมกันคิดค้นนวัตกรรมจากความถนัดของแต่ละฝ่าย เป็นต้น ดังนั้น จึงเกิดแนวคิดการนำนวัตกรรมแบบเปิดมาใช้มากขึ้น โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเปิดรับเทคโนโลยีดังกล่าวจะช่วยให้องค์กรสามารถสร้างความแปลกใหม่ทางธุรกิจได้โดยไม่ถูกจำกัดแนวคิดหรือความเชี่ยวชาญอยู่เฉพาะภายในองค์กรอีกต่อไป

สำหรับการพัฒนาด้านนวัตกรรมในอุตสาหกรรมธนาคารนั้น ปัจจุบันจะเห็นรูปแบบของนวัตกรรมแบบเปิดเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ตัวอย่างเช่น ธนาคารไทยพาณิชย์ ได้เปิดรับแนวคิดจากภายนอกองค์กร โดยจัดตั้งศูนย์บ่มเพาะ Startup หรือที่เรียกว่า Accelerator โดยให้การสนับสนุนทั้งด้านเงินทุนและความรู้แก่ผู้ประกอบการ Startup ที่มีศักยภาพและมีความคิดสร้างสรรค์ ธนาคารกสิกรไทย จัดตั้งหน่วยงานด้านนวัตกรรมซึ่งเป็นหน่วยธุรกิจใหม่แยกจากธุรกิจหลักของธนาคาร โดยร่วมมือกับพันธมิตรอย่าง IBM เพื่อคิดค้นนวัตกรรมทางเทคโนโลยีโดยเฉพาะ และธนาคารกรุงศรีอยุธยา ได้จัดตั้งทีมงานที่ทำหน้าที่มองหาวัตกรรมการจากภายนอกองค์กรเพื่อมาปรับใช้กับลูกค้า และพัฒนากระบวนการภายในธนาคาร รวมถึงการร่วมลงทุนกับ Startup ที่น่าสนใจ เป็นต้น

บทที่ 3

ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น

สำหรับการศึกษาเพื่อหาแนวทางในการปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ที่เหมาะสม ผู้ศึกษาได้นำปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจธนาคารพาณิชย์ ทั้งปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก และปัญหาที่กำลังส่งผลกระทบต่อธุรกิจธนาคารพาณิชย์ โดยนำมาพิจารณาร่วมกันเพื่อหาความสัมพันธ์กันของปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ รวมถึงทำความเข้าใจว่าแต่ละปัจจัยนั้นส่งผลต่อกันอย่างไร ซึ่งวิธีดังกล่าวเป็นวิธีคิดเชิงระบบที่ช่วยให้เห็นรูปแบบความสัมพันธ์ของปัญหาทั้งระบบในภาพรวมได้อย่างครบถ้วนและเป็นเหตุเป็นผล อันจะทำให้การกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาทำได้อย่างถูกต้องเหมาะสม โดยเครื่องมือการคิดเชิงระบบที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ปัญหานี้ คือ แผนภูมิมิวรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram: CLD)

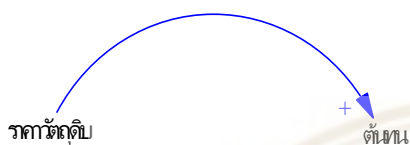
3.1 แผนภูมิมิวรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram : CLD)

แผนภูมิมิวรอบเหตุและผลเป็นวิธีการคิดอย่างเป็นระบบ โดยใช้แผนภาพเข้ามาเพื่อช่วยให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในระบบ ซึ่งจะทำให้พบสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา และช่วยให้การกำหนดแนวทางแก้ไขทำได้ตรงจุด ทั้งนี้ Causal Loop Diagram: CLD ประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่

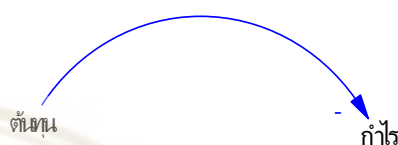
- ตัวแปร (Variable)
- ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ซึ่งจะถูกเชื่อมกันด้วยลูกศร
- ลักษณะความสัมพันธ์ของตัวแปร ซึ่งจะระบุเครื่องหมายไว้ที่ปลายลูกศร (+) แสดงความสัมพันธ์ทิศทางบวก (Positive Relation) หรือ (-) แสดงความสัมพันธ์ทิศทางลบ (Negative Relation)
- เครื่องหมายของ Loop แต่ละ Loop ซึ่งแบ่งเป็น วงรอบเสริมแรง (Reinforcing Loop) หรือ วงจรปรับสมดุล (Balancing Loop)

ลักษณะความสัมพันธ์ของตัวแปร มี 2 รูปแบบ ได้แก่

- ทิศทางบวก (Positive Relation) คือเหตุและผลมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน เช่น ราคาวัตถุดิบเพิ่มขึ้นทำให้ต้นทุนเพิ่มขึ้น เป็นต้น ดังแสดงในภาพที่ 3.1
- ทิศทางลบ (Negative Relation) คือเหตุและผลสัมพันธ์ในทิศทางตรงข้ามกัน เช่น ต้นทุนเพิ่มขึ้นทำให้กำไรลดลง เป็นต้น ดังแสดงในภาพที่ 3.2



ภาพที่ 3.1 แสดงความสัมพันธ์ในทิศทางบวก



ภาพที่ 3.2 แสดงความสัมพันธ์ในทิศทางลบ

สำหรับเครื่องหมายของ Loop มี 2 รูปแบบ ได้แก่

- วงรอบเสริมแรง (Reinforcing Loop) คือ วงรอบที่ตัวแปรในระบบมีการเสริมแรงซึ่งกันและกัน ซึ่งหากเป็นเหตุที่ส่งผลในทางที่ดี การเสริมแรงอย่างต่อเนื่องจะทำให้เกิดผลดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่หากเป็นเหตุที่ส่งผลในทางไม่ดีก็จะทำให้สถานการณ์แยกลงอย่างต่อเนื่องเช่นกัน
- วงจรปรับสมดุล (Balancing Loop) คือ วงรอบที่ตัวแปรในระบบมีความสัมพันธ์หักล้างกันจนทำให้เกิดความสมดุล



ภาพที่ 3.3 แสดงเครื่องหมายวงรอบเสริมแรง

(Reinforcing Loop)



ภาพที่ 3.4 แสดงเครื่องหมายวงจรปรับสมดุล

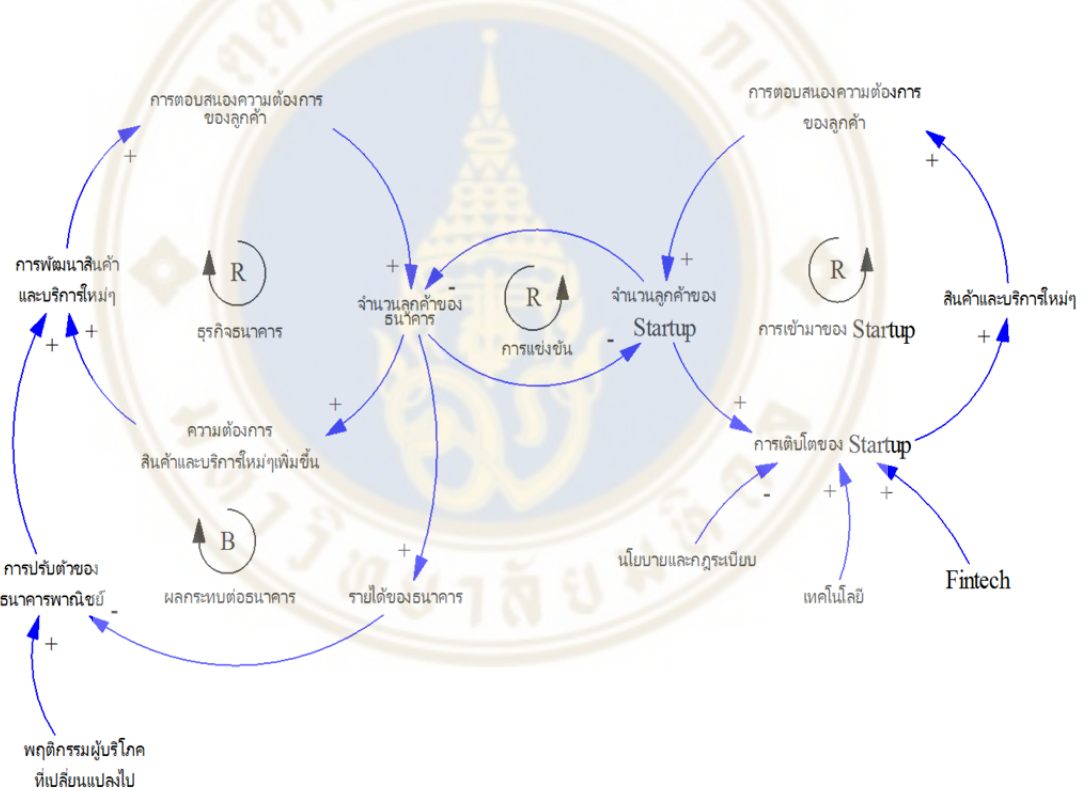
(Balancing Loop)

3.2 โครงสร้างปัญหาการเข้ามาของเทคโนโลยี FinTech และ Startup ที่ส่งผลกระทบต่อธนาคารพาณิชย์

จากสภาพปัญหาและการวิเคราะห์ถึงปัจจัยต่างๆ ที่เข้ามากระทบกับธุรกิจของธนาคารพาณิชย์ ในบทที่ 1 และบทที่ 2 พบว่า การเข้ามาของเทคโนโลยี FinTech ทำให้เกิด Startup เพิ่มขึ้น ในฐานะผู้เล่นรายใหม่ในอุตสาหกรรมการเงินการธนาคาร แม้ว่านโยบายและกฎระเบียบทางการเงินในปัจจุบัน จะทำให้ FinTech Startup เติบโตช้าลงส่วนหนึ่ง แต่เทคโนโลยีที่พัฒนาขึ้นก็ยังเป็นโอกาสที่ทำให้ FinTech Startup เติบโตเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยการเติบโตและเพิ่มจำนวนขึ้นของ Startup เหล่านี้

ทำให้เกิดสินค้าและบริการใหม่ๆ ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากขึ้น ทำให้ฐานลูกค้าของ FinTech Startup จึงเพิ่มจำนวนมากขึ้นตามไปด้วย ซึ่งนั่นส่งผลกระทบต่อฐานลูกค้าของธนาคารที่ลดลงจำนวนลงจากการถูกกลุ่ม Startup เข้ามาแย่งชิงส่วนแบ่งการตลาดไป

ทั้งนี้ แม้ว่าธุรกิจของธนาคารซึ่งโดยปกติจะมีการพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องอยู่แล้ว แต่จากพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ประกอบกับการถูกชิงส่วนแบ่งทางการตลาดไปโดยกลุ่ม FinTech Startup นั้น ต่างก็เป็นตัวแปรที่เร่งให้ธนาคารพาณิชย์ต้องหาแนวทางในการปรับตัวที่ถูกต้องและรวดเร็วมากขึ้น ทั้งนี้ ก็เพื่อที่จะสามารถพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ครอบคลุมและตรงจุดมากขึ้นนั่นเอง โดยความสัมพันธ์ของปัญหาและผลกระทบดังกล่าวข้างต้นนั้น สามารถแสดงได้เป็นภาพแผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram) ได้ ดังภาพที่ 3.5



ภาพที่ 3.5 แผนภูมิวงรอบเหตุและผล แสดงโครงสร้างปัญหาการเข้ามาของเทคโนโลยี FinTech และ Startup ซึ่งส่งผลกระทบต่อธุรกิจของธนาคารพาณิชย์

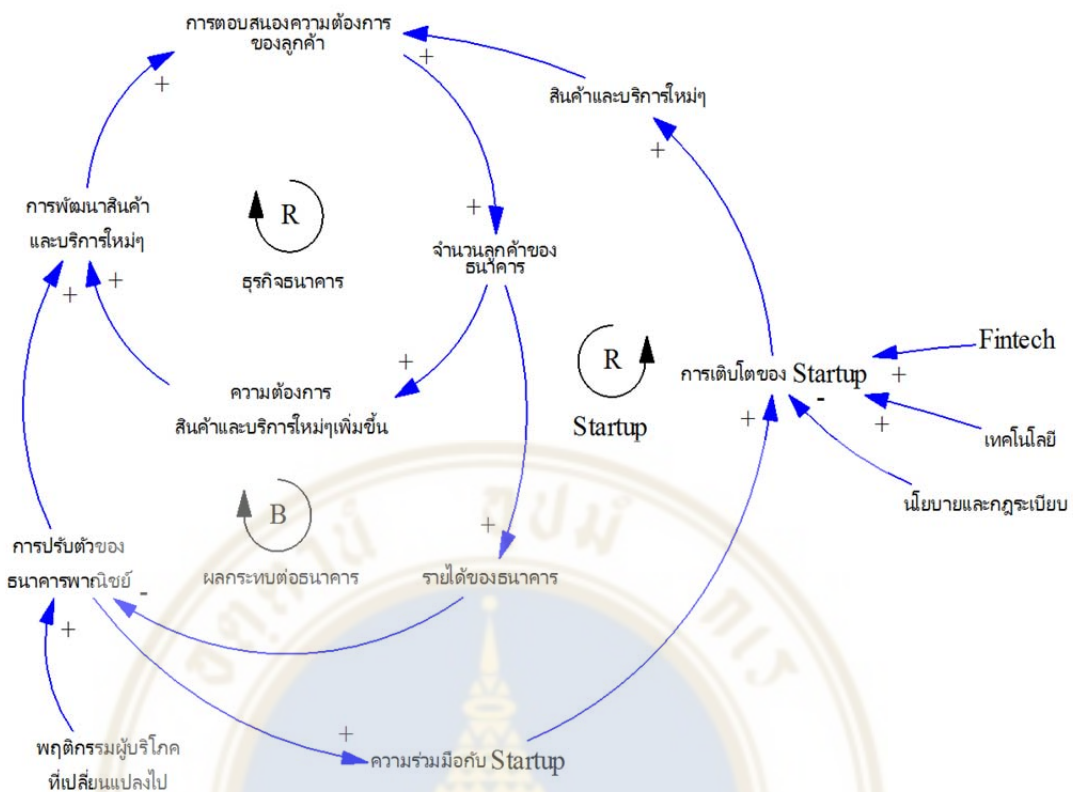
แม้ว่าที่ผ่านมารธนาคารพาณิชย์จะพยายามปรับตัวอย่างต่อเนื่อง เพื่อรับมือกับผู้ประกอบการหน้าใหม่ใน FinTech โดยอาศัยจุดแข็งของธนาคารพาณิชย์ที่มีทั้งเงินทุนและฐานลูกค้าจำนวนมากอยู่

ในมือ แต่จากจุดอ่อนของธนาคารพาณิชย์ที่มีอยู่หลายด้าน ทำให้การพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ จึงไม่รวดเร็วตามที่คาดไว้ โดยปัญหาหลักๆ ได้แก่

- ปัญหาด้านทักษะของบุคลากร (Skill) ไม่ว่าจะเป็นการขาดทักษะในด้านการเป็นผู้ประกอบการและทักษะเกี่ยวกับความรู้ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมต่างๆ เป็นต้น
- ปัญหาด้านการตัดสินใจที่ล่าช้า (Decision) เนื่องจากธุรกิจธนาคารพาณิชย์เป็นองค์กรขนาดใหญ่ และประกอบไปด้วยหลายหน่วยงานด้วยกัน ทำให้การตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ต้องดำเนินการแบบเป็นขั้นเป็นตอน จึงขาดความคล่องตัวในการบริหารงาน
- ปัญหาด้านกรอบความคิด (Mindset) โดยบุคลากรเดิมมักจะคุ้นเคยกับการทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในสายงานของตนเองมากกว่าการทำงานแบบข้ามสายงาน (Cross Functional) ทำให้มีข้อจำกัดในการพัฒนาแนวคิดใหม่ๆ

จากปัจจัยปัญหาต่างๆ เหล่านี้ จึงทำให้ธนาคารพาณิชย์ต้องพบกับอุปสรรคในการพัฒนาแนวคิดและนวัตกรรมใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ซึ่งหากเปรียบเทียบกับผู้ประกอบการหน้าใหม่ที่เป็กลุ่ม FinTech Startup แล้ว พบว่า กลุ่ม Startup มีข้อได้เปรียบจากการปรับตัวรับกับเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ ได้รวดเร็วกว่า เนื่องจากธุรกิจ Startup ถูกออกแบบมาให้เติบโตอย่างรวดเร็วตั้งแต่ทีมงานที่มักเป็นการรวมตัวกันของผู้ที่มีความเชี่ยวชาญและความคิดสร้างสรรค์ โครงสร้างธุรกิจที่ไม่มีความซับซ้อน และการทำการตลาดที่กระตุ้นให้ผู้บริโภคสนใจในสินค้าและบริการที่ได้นำเสนออย่างตรงจุด โดย Startup จะมุ่งเน้นในการสร้างฐานลูกค้าจากการค้นหาความต้องการของลูกค้าที่ไม่ได้รับการตอบสนอง แล้วนำเสนอออกมาในรูปแบบของสินค้า บริการ และโมเดลธุรกิจใหม่ๆ ทำให้ธุรกิจ Startup จึงมีความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากกว่าและรวดเร็วกว่าธนาคารพาณิชย์นั่นเอง

ความสามารถของ FinTech Startup ในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีกว่าและรวดเร็วกว่านี้ ทำให้ปัจจุบันจึงเห็นการปรับตัวของธนาคารพาณิชย์หลายแห่งที่เป็นไปในรูปแบบของการให้การสนับสนุน FinTech Startup ทั้งในรูปของเงินทุน และการให้คำปรึกษาทางธุรกิจเพื่อช่วยบ่มเพาะความคิดที่มีศักยภาพให้เติบโตได้อย่างรวดเร็วและมั่นคงมากขึ้น โดยความร่วมมือกันนี้จะเข้ามาแก้จุดอ่อนของธนาคารพาณิชย์ โดยจะทำให้ธนาคารเปิดรับความคิดใหม่ๆ ได้กว้างมากขึ้น ช่วยลดระยะเวลาในการพัฒนาแนวคิดและนวัตกรรมใหม่ให้สั้นลง และทำให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างครอบคลุมและตรงจุดมากขึ้นได้ โดยรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างธนาคารพาณิชย์และ FinTech Startup ที่เปลี่ยนแปลงไป จากเดิมที่อยู่ในลักษณะของกลุ่มคู่แข่ง เปลี่ยนมาเป็นความร่วมมือกันนั้น สามารถแสดงได้เป็นภาพแผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram) ตามภาพ ที่ 3.6



ภาพที่ 3.6 แผนภูมิวงจรเหตุและผลแสดงความร่วมมือกันระหว่างธนาคารพาณิชย์ และ Startup

3.3 บทสรุปปัญหาและอุปสรรคของธุรกิจธนาคารพาณิชย์

ปัญหาที่ธนาคารพาณิชย์กำลังเผชิญอยู่ เกิดจากพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การที่ผู้บริโภคหันมาทำธุรกรรมทางการเงินผ่านช่องทางมือถือมากขึ้น เป็นต้น ทำให้ธนาคารต้องมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการต่างๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ได้มากขึ้น นอกจากนี้ จากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและการเข้ามาของ FinTech ซึ่งทำให้เกิดผู้ประกอบการรายใหม่เข้ามาเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ๆ ที่เข้ามาเติมเต็มช่องว่างของการให้บริการในรูปแบบเดิม ซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าด้วยเงื่อนไขที่ดีขึ้น และกลายมาเป็นคู่แข่งกับธนาคารพาณิชย์ซึ่งเป็นผู้ให้บริการรายเดิม ดังนั้น หากธนาคารพาณิชย์ไม่ปรับตัวหรือปรับตัวไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลงก็จะทำให้ธนาคารต้องสูญเสียส่วนแบ่งการตลาดไปได้

ทั้งนี้ แม้ว่าที่ผ่านมามาธนาคารพาณิชย์จะพยายามปรับตัวอย่างต่อเนื่องเพื่อรับมือกับปัญหาดังกล่าว แต่ธนาคารพาณิชย์ต้องพบกับอุปสรรคต่างๆ ที่ทำให้ไม่สามารถพัฒนาด้านนวัตกรรมได้อย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นปัญหาด้านทักษะของบุคลากรที่ไม่เพียงพอ ปัญหาด้านการตัดสินใจที่ล่าช้า เนื่องจากเป็นองค์กรขนาดใหญ่ และปัญหาด้านกรอบความคิดของบุคลากรเดิมในองค์กรที่คุ้นเคยกับ

การทำงานในแบบเดิมๆ ทำให้มีข้อจำกัดในการพัฒนาแนวคิดใหม่ ซึ่งหากเปรียบเทียบกับผู้ประกอบการหน้าใหม่ที่เป็นกลุ่ม FinTech Startup แล้ว พบว่า กลุ่ม Startup มีข้อได้เปรียบจากการปรับตัวรับกับเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ ได้รวดเร็วกว่า

อย่างไรก็ตาม เมื่อเทคโนโลยีเป็นกระแสที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ธนาคารพาณิชย์จึงต้องวางกลยุทธ์เพื่อพัฒนาด้านนวัตกรรมได้อย่างรวดเร็วมากขึ้น เนื่องจากนวัตกรรมเป็นกลไกสำคัญที่จะทำให้เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์ กระบวนการ และบริการรูปแบบใหม่ๆ ที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและตรงจุดมากขึ้นนั่นเอง



บทที่ 4

กลยุทธ์และแนวทางการแก้ไขปัญหา

การกำหนดกลยุทธ์ คือการพัฒนาแผนและเป้าหมายขององค์กรในระยะยาว โดยอาศัยข้อมูลโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจที่ได้มาจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร และข้อมูลจุดแข็งและจุดอ่อนที่องค์กรมีอยู่ที่ได้มาจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร โดยกลยุทธ์ที่กำหนดจะต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกับเป้าหมายขององค์กรด้วย ทั้งนี้ การเข้าใจถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่องค์กรมีอยู่จะทำให้สามารถกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กรได้ โดยวัตถุประสงค์ของการกำหนดกลยุทธ์นั้นก็เพื่อที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ในที่สุด ทั้งนี้ การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรต้องคำนึงถึงระดับของกลยุทธ์ที่แตกต่างกัน 3 ระดับ ดังนี้



ภาพที่ 4.1 แสดงระดับกลยุทธ์ขององค์กรแบ่งออกเป็น 3 ระดับ

4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate-Level Strategy)

กลยุทธ์ระดับองค์กร เป็นกลยุทธ์ที่บอกถึงทิศทางในการดำเนินธุรกิจขององค์กรว่าจะมีแนวทางอย่างไรในอนาคต และจะทำให้ทราบว่าจะจัดสรรทรัพยากรไปยังหน่วยงานต่างๆ ขององค์กรอย่างไร ซึ่งกลยุทธ์ระดับองค์กรนี้จะสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กรด้วย ทั้งนี้ ทิศทางขององค์กร แบ่งได้เป็น 3 ลักษณะ ได้แก่

1. กลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy) คือ การดำเนินธุรกิจเพื่อให้ธุรกิจขยายตัวเพิ่มขึ้น เช่น การมีส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้น มียอดขายเพิ่มขึ้น มีฐานลูกค้าเพิ่มขึ้น เป็นต้น โดยการขยายตัวทางธุรกิจนี้สามารถอยู่ในรูปของ การควบรวมกิจการ การซื้อคู่แข่ง การรวมกับคู่ค้าที่เป็นธุรกิจต้นน้ำ รวมกับคู่ค้าที่เป็นธุรกิจปลายน้ำ หรือ อาจหมายถึงการขยายไปทำธุรกิจอื่นๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิมเลยก็ได้

2. กลยุทธ์การคงตัว (Stability Strategy) คือ การดำเนินธุรกิจโดยมีวัตถุประสงค์หลักที่จะคงธุรกิจเดิมไว้ โดยอาจจะมีการพัฒนาแบบค่อยเป็นค่อยไป และเน้นสิ่งที่ตนเองมีความชำนาญ และมีความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอยู่ ซึ่งมักจะเป็นธุรกิจที่อยู่ในช่วงอิมตัว (Mature Stage) จึงเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพเพื่อเพิ่มผลกำไรเป็นหลัก

3. กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategy) คือ การดำเนินธุรกิจโดยการตัดทอนธุรกิจบางส่วนออกไป โดยกลยุทธ์นี้สามารถอยู่ในรูปของการขยายกิจการทั้งหมดหรือบางส่วนในขณะที่ยังมีมูลค่าเพื่อสร้างผลกำไร การขายธุรกิจในส่วนที่ไม่สามารถสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันได้ การตัดทอนเพื่อปรับเปลี่ยนสิ่งต่างๆภายในองค์กรเพื่อเพิ่มสามารถในการแข่งขันให้มากขึ้น และอาจเป็นการเลิกกิจการไปเลยก็ได้

4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business-Level Strategy)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ เป็นกลยุทธ์ในระดับย่อยลงไป โดยเป็นการระบุถึงวิธีที่องค์กรใช้ในการแข่งขันกับองค์กรคู่แข่ง เพื่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้น โดยแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภทหลัก ได้แก่

1. กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) คือ การใช้ความสามารถในการบริหารจัดการด้านทรัพยากรเพื่อให้มีต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง

2. กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) คือ การสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นในสินค้าและ/หรือ บริการ เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ในแบบที่คู่แข่งไม่สามารถทำได้ จึงไม่ต้องคำนึงถึงการแข่งขันด้านราคาหรือต้นทุนมากนัก

3. กลยุทธ์มุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Focus Strategy) คือ การนำเสนอสินค้าและ/หรือ บริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าเฉพาะกลุ่มซึ่งทำได้ดีกว่าคู่แข่งที่อาจตอบสนองลูกค้าในรูปแบบที่กว้างกว่า

4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional-Level Strategy)

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการหรือกลยุทธ์ในระดับสายงาน เป็นการนำกลยุทธ์มาใช้ในสายงานต่างๆ ภายในองค์กร เช่น สายงานการผลิต การตลาด การเงิน การวิจัยและพัฒนา การบริการทรัพยากรบุคคล เป็นต้น โดยกลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการนี้จะต้องสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันและสนับสนุนให้เกิดความสำเร็จของกลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับองค์กร ตามลำดับ

4.4 กลยุทธ์การปรับตัวของธนาคารพาณิชย์เพื่อรับมือกับ FinTech

กลยุทธ์ในการปรับตัวของธนาคารพาณิชย์เพื่อรับมือกับ FinTech นั้น เป็นกลยุทธ์ระดับองค์กรที่บอกถึงทิศทางว่าองค์กรจะดำเนินการอย่างไรกับการเข้ามาของ FinTech ทั้งนี้ แม้ว่าธนาคารพาณิชย์แต่ละแห่งจะมีเป้าหมายเดียวกันคือต้องการนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อพัฒนาเป็นสินค้าและบริการที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ได้ครอบคลุมและตรงจุดมากขึ้น ซึ่งเป็นหัวใจหลักของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ อย่างไรก็ตาม วิธีการในการไปถึงเป้าหมายที่ธนาคารพาณิชย์แต่ละแห่งเลือกใช้นั้น มีความแตกต่างกันออกไป โดยมีรูปแบบหลักดังนี้

4.4.1 รูปแบบการปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย

ธนาคารกสิกรไทย จัดตั้ง Kasikom Business Technology Group (KBTG) ซึ่งเป็นหน่วยธุรกิจใหม่แยกจากธุรกิจหลักของธนาคาร โดยร่วมมือกับพันธมิตรอย่าง IBM เพื่อคิดค้นนวัตกรรมทางเทคโนโลยีโดยเฉพาะ

ธนาคารไทยพาณิชย์ จัดตั้ง Digital Ventures Accelerator (DVA) ซึ่งเป็นหน่วยงานนวัตกรรม (Innovation Unit) เพื่อค้นหาและพัฒนาต่อยอดความคิดร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ รวมถึง FinTech Startup โดย DVA จะคัดเลือกผู้ประกอบการ Startup ที่มีศักยภาพและมีความคิดสร้างสรรค์เพื่อเข้าร่วมโครงการ โดยนอกจากจะให้การสนับสนุนเงินทุนแล้ว ยังให้ความรู้และคำปรึกษาภายใต้ศูนย์บ่มเพาะ Startup หรือที่เรียกว่า Accelerator อีกด้วย

ธนาคารกรุงศรีอยุธยา ที่เลือกปรับตัวจากภายในธนาคารเอง โดยปรับโครงสร้างสายงานเดิมของธนาคารจาก E-Business มาเป็น Digital Banking and Innovation โดยเพิ่มขอบเขตงานจากเดิมที่ดูแลในเรื่อง Mobile Banking และ Internet Banking เพียงอย่างเดียว เปลี่ยนมาเป็นทีมงานที่ทำหน้าที่มองเห็นนวัตกรรมจากภายนอกองค์กรเพื่อมาปรับใช้กับลูกค้า การพัฒนากระบวนการภายในเพื่อลดต้นทุนและกระบวนการทำงานภายในที่ซ้ำซ้อน รวมถึงการร่วมลงทุนกับ Startup ที่น่าสนใจ เป็นต้น

ตารางที่ 4.1 แสดงการเปรียบเทียบโมเดลในการปรับตัวของ 3 ธนาคารที่แตกต่างกัน

ธนาคาร	กสิกรไทย	ไทยพาณิชย์	กรุงศรีอยุธยา
รูปแบบการปรับตัว	จัดตั้งหน่วยธุรกิจใหม่ แยกจากธุรกิจหลักของธนาคาร	จัดตั้งหน่วยงานนวัตกรรมเพื่อค้นหาและพัฒนาต่อยอดความคิดร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ รวมถึง FinTech Startup	ปรับหน่วยงานเดิมภายในองค์กรให้เป็นหน่วยงานนวัตกรรม
รูปแบบนวัตกรรมหลักที่ได้	Product & Service Innovation	Service Innovation	Process Innovation
ตัวอย่างผลงานนวัตกรรมทางการเงิน	เพิ่มช่องทางใหม่ในการขอสินเชื่อบุคคล (K-Personal Loan) ผ่านแอปพลิเคชันบนมือถือ โดยผู้กู้จะทราบผลเร็วกว่าช่องทางแบบเดิมๆ ซึ่งลูกค้าสามารถสมัครขอสินเชื่อได้เองทันทีผ่านแอปพลิเคชัน	SCB E PASSBOOK บัญชีแบบไม่มีสมุดเพียงแสดงบัตรประชาชนก็ทำธุรกรรมต่างๆ ได้ และยังร่วมกับไลน์ประเทศไทยให้บริการโอน/จ่ายเงินผ่านกระเป๋าเงิน LINE Pay โดย SCB เป็นรายแรกที่สามารถเติมเงินสู่กระเป๋าเงิน LINE Pay ได้ทันทีผ่านมือถือ	การนำ FinTech มาแก้ไขปัญหาภายในองค์กรและตอบโจทย์แก่ลูกค้า เช่น การปรับกระบวนการทำงานในธนาคาร โดยลดเอกสารให้เหลือน้อยที่สุด และลดระยะเวลาในการเปิดร้านค้าใหม่ของลูกค้าจาก 2-4 สัปดาห์เหลือ 3 วัน เป็นต้น

นอกจากนั้น ในหลายๆ ธนาคารยังมีการลงทุนในรูปแบบของการร่วมทุน (Venture Capital) เช่น ธนาคารกรุงเทพ จัดตั้งกองทุนบัวหลวงเวนเจอร์เพื่อลงทุนในธุรกิจ Startup โดยเน้นธุรกิจ FinTech, โทรคมนาคม, ธุรกิจดูแลสุขภาพ และค้าปลีก เป็นต้น ธนาคารไทยพาณิชย์ จัดตั้งกองทุนร่วมทุนเพื่อลงทุนกับกลุ่ม Startup ที่น่าสนใจทั้งในและต่างประเทศ ธนาคารกสิกรไทย รวมมือกับกองทุนต่างประเทศที่มาลงทุนใน Startup ของไทย เป็นต้น

4.4.2 รูปแบบการปรับตัวของธุรกิจธนาคารทั่วโลกต่อ FinTech

กลยุทธ์ด้านนวัตกรรมของธนาคารต่างๆทั่วโลกเพื่อรับมือกับ FinTech นั้น สามารถแบ่งได้เป็น 3 กลุ่มหลัก ได้แก่

4.4.2.1 นวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation) เป็นการเชื่อมองค์ความรู้จากภายในองค์กรเข้ากับนวัตกรรมและเทคโนโลยีจากนอกองค์กรเพื่อเร่งให้เกิดการพัฒนาด้านนวัตกรรมภายในองค์กร สำหรับ องค์กรขนาดใหญ่มักจะจัดตั้งเป็นหน่วยธุรกิจใหม่ โดยมีผู้เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมจากภายนอกมาช่วยคิดค้นและค้นหาแนวคิดใหม่ๆ รวมถึงการเปลี่ยนวัฒนธรรมขององค์กรเพื่อให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม โดยนวัตกรรมแบบเปิดจะให้ความสำคัญอย่างมากต่อทรัพยากรภายนอกองค์กร ทั้งนี้ มุมมองทั้งด้านบวกและด้านลบของกลยุทธ์นวัตกรรมแบบเปิด มีดังนี้

ด้านบวก เกิดการกระจายการลงทุนในด้านการวิจัยและพัฒนาขององค์กร เข้าถึงองค์ความรู้ได้ง่ายขึ้น เปิดกว้างในการรับแนวคิดใหม่ เกิดการต่อยอดและเสริมแรงกันขององค์ความรู้และเทคโนโลยี เกิดการถ่ายทอดความรู้จากภายนอกองค์กรมาพัฒนาศักยภาพในการเรียนรู้ภายในองค์กร องค์กรได้ประโยชน์จากการเป็นเจ้าของทรัพย์สินทางปัญญาของตนเอง ปกป้องแนวคิดที่อยู่ระหว่างการพัฒนา

ด้านลบ ต้นทุนในการเตรียมการและต้นทุนในการประสานงานสูง ในกระบวนการทำงานจะพบความล้มเหลวมากกว่า การพึ่งพาองค์ความรู้จากภายนอกองค์กรสูงซึ่งอาจทำให้สูญเสียการควบคุมองค์ความรู้ที่สำคัญขององค์กรไป การขาดความยืดหยุ่นและความคิดสร้างสรรค์ของคนในองค์กร

4.4.2.2 ความร่วมมือ (Collaboration) การร่วมมือกันระหว่างธนาคารและองค์กรอื่นซึ่งรวมถึงกลุ่ม FinTech Startup ปัจจุบันแนวคิดด้านความร่วมมือเป็นที่นิยมมากระหว่างธนาคารและ FinTech Startup โดยธนาคารจะตั้งหน่วยปฏิบัติการที่เข้ามาทำงานร่วมกันกับ Startup และยังเป็นผู้ให้การสนับสนุนและให้คำปรึกษาแก่กลุ่ม Startup ที่คาดว่าจะมีศักยภาพอีกด้วย ความท้าทายใหญ่สำหรับกลยุทธ์ด้านความร่วมมือ คือ วิธีการในการทำงานร่วมกัน ที่จะทำให้เกิดความร่วมมือกันอย่างแท้จริง สำหรับมุมมองทั้งด้านบวกและด้านลบของกลยุทธ์ความร่วมมือกัน มีดังนี้

ด้านบวก เกิดการแบ่งกันความคิดและทรัพยากรระหว่างกัน เกิดการเพิ่มพูนด้านนวัตกรรมและสร้างโอกาสและมูลค่าตลาดที่มากขึ้นจากการร่วมมือกัน ลดเวลาในการพัฒนาแนวคิด และทำให้การดำเนินงานเป็นไปได้อย่างรวดเร็วมากขึ้น

ด้านลบ ความขัดแย้งหรือข้อพิพาทต่างๆที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างการร่วมมือกัน เช่น ความขัดแย้งจากการปกป้องผลประโยชน์ของตนเอง ความขัดแย้งที่เกี่ยวกับระดับของข้อมูล

ระหว่างกัน เป็นต้น ความแตกต่างด้านวัฒนธรรมขององค์กร ความเสี่ยงจากการที่ไม่สามารถรับแนวคิดใหม่ๆ จากพันธมิตรมาปรับใช้หรือต่อยอดเข้ากับในองค์กรได้

4.4.2.3 การลงทุน (Investment) เป็นหัวใจหลักของการเริ่มต้นของธุรกิจ Startup โดยปัจจุบันธนาคารพาณิชย์หลายแห่งใช้วิธีการลงทุนใน FinTech Startup นี้เป็นหนทางในการสร้างนวัตกรรมใหม่เพื่อมาใช้กับธุรกิจของธนาคาร เนื่องจาก Startup มีแนวคิดด้านนวัตกรรมสูง แต่ต้องการเงินทุน ส่วนธนาคารพาณิชย์มีเงินทุนจำนวนมากและต้องการความสามารถของ Startup เหล่านี้เพื่อคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ ทำให้เกิดรูปแบบของการจัดตั้งกองทุน Venture Capital เพื่อลงทุนในธุรกิจ Startup ดังกล่าว สำหรับมุมมองทั้งด้านบวกและด้านลบของกลยุทธ์การลงทุนมีดังนี้

ด้านบวก สร้างผลตอบแทนแก่บริษัทแม่ผู้ลงทุนได้หลายรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบของมูลค่าเงินลงทุนที่เพิ่มขึ้นหรือผลตอบแทนจากมูลค่าเพิ่มที่สร้างให้แก่บริษัทแม่ผู้ลงทุน

ด้านลบ ความเสี่ยงในการลงทุนสูงเนื่องจากเป็นธุรกิจที่เพิ่งจัดตั้ง ข้อจำกัดในการนำเทคโนโลยีใหม่มาพัฒนาต่อยอดเข้ากับองค์กร ความซับซ้อนในการวัดผลจากการลงทุน ระหว่างการวัดผลจากวิธีการต่างๆ แบบดั้งเดิม คือ วัดผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI) หรือการวัดผลจากมูลค่าที่สร้างให้แก่บริษัทแม่ผู้ลงทุน กรณีที่วัดผลโดย ROI ถึงแม้ว่าผลตอบแทนจากการลงทุนจะออกมาดีหรือไม่ก็ตาม แต่ทั้ง 2 ฝ่าย อาจไม่ได้มีความร่วมมือกันจริงทางธุรกิจ ส่วนกรณีที่วัดผลจากมูลค่าที่สร้างให้แก่บริษัทแม่ผู้ลงทุนนั้น มักไม่มีความชัดเจนว่าบริษัทแม่ผู้ลงทุนจะสามารถแปลเปลี่ยนนวัตกรรมที่ได้มาพัฒนาตนเองให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม รวมถึงพัฒนาเทคโนโลยีและกระบวนการภายในองค์กรได้อย่างไร

ตารางที่ 4.2 เปรียบเทียบข้อดี-ข้อเสียของกลยุทธ์การปรับตัวของธนาคารทั่วโลกต่อ FinTech

กลยุทธ์การปรับตัว	ข้อดี	ข้อเสีย
นวัตกรรมแบบเปิด (จัดตั้งหน่วยธุรกิจใหม่ เปิดรับแนวคิดจากภายนอกองค์กร)	<ul style="list-style-type: none"> - กระจายการลงทุนด้านวิจัยและพัฒนา - เปิดรับแนวคิดและถ่ายทอดความรู้จากภายนอกองค์กร - เป็นเจ้าของแนวคิดของตนเอง - ปกป้องแนวคิดที่อยู่ระหว่างการพัฒนา 	<ul style="list-style-type: none"> - ต้นทุนสูง - กระบวนการทำงานจะพบความล้มเหลวมากกว่า - พึ่งพาความรู้จากภายนอกจนอาจเสียองค์ความรู้เดิมไป - ขาดความยืดหยุ่นด้านความคิด - สร้างสรรค์ของคนในองค์กร

ตารางที่ 4.2 เปรียบเทียบข้อดี-ข้อเสียของกลยุทธ์การปรับตัวของธนาคารทั่วโลกต่อ FinTech (ต่อ)

กลยุทธ์การปรับตัว	ข้อดี	ข้อเสีย
ความร่วมมือ (เน้นความร่วมมือ ธนาคารคัดเลือก Startup ที่มีศักยภาพ และให้การสนับสนุน)	<ul style="list-style-type: none"> - แบ่งปันความคิดและทรัพยากรระหว่างกัน - สร้างโอกาสและมูลค่าตลาดเพิ่มขึ้น - ลดเวลาในการพัฒนาแนวคิด 	<ul style="list-style-type: none"> - ความขัดแย้ง - ความแตกต่างด้านวัฒนธรรมองค์กร - ความเสี่ยงจากการที่ไม่สามารถรับแนวคิดใหม่มาต่อ ยอดเข้ากับในองค์กรได้
การลงทุน (จัดตั้งกองทุนเพื่อ ลงทุน/สนับสนุนด้าน เงินทุนแก่กลุ่ม Startup)	<ul style="list-style-type: none"> - สร้างผลตอบแทนแก่ผู้ลงทุนได้หลายรูปแบบ ทั้งจากมูลค่าเงินลงทุนที่เพิ่มขึ้น หรือจากมูลค่าเพิ่มที่สร้างให้แก่บริษัทแม่ผู้ลงทุน 	<ul style="list-style-type: none"> - ความเสี่ยงจากการลงทุนในธุรกิจที่เพิ่งจัดตั้ง - ข้อจำกัดในการนำเทคโนโลยีมาพัฒนาเข้ากับองค์กร - ความซับซ้อนในการวัดผลจากการลงทุน - ไม่ได้ร่วมมือกันจริงทางธุรกิจ - ไม่มีความชัดเจนว่าบริษัทผู้ลงทุนจะแปลงนวัตกรรมมาพัฒนาตนเองให้เป็นองค์กรนวัตกรรมได้อย่างไร

ที่มา: บทความ The Future of FinTech and Banking โดย Accenture, www.accenture.com;

บทความ Weighing the Pros and Cons of Engaging in Open Innovation, www.timreview.ca;

บทความ The pros and cons of using collaboration to accelerate sustainable innovation, www.2degreesnetwork.com

4.5 การวิเคราะห์ทางเลือก

จากกลยุทธ์การปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ทั่วโลกหลักจำนวน 3 รูปแบบ ข้างต้นมีข้อดีและข้อเสียที่แตกต่างกันออกไป โดยการพิจารณาทางเลือกที่ดีที่สุดทางผู้ศึกษาเลือกวิเคราะห์ทางเลือก โดยพิจารณาจากทรัพยากรที่ได้จากการเลือกใช้กลยุทธ์ในแต่ละรูปแบบ แล้วพิจารณาว่าทรัพยากรใดจะสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้มากที่สุด โดยเครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์ทรัพยากรขององค์กรเพื่อค้นหาศักยภาพในการแข่งขัน คือ แนวทางของ Resource Based View (RBV)

4.5.1 ทฤษฎี Resource Based View (RBV)

แนวคิดในเรื่องของความสามารถเปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) นั้น ทรัพยากรจะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้แก่องค์กรได้อย่างไรนั้น สามารถพิจารณาจากศักยภาพของทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่โดยใช้องค์ประกอบ 4 ประการ คือ VRIN

V (Valuable) ทรัพยากรนั้นมีคุณค่า โดยบริษัทสามารถหาโอกาสและกำจัดอุปสรรคภายนอกจากทรัพยากรที่มีอยู่ได้หรือไม่

R (Rare) ทรัพยากรนั้นหายาก มีอยู่อย่างจำกัด หรือเป็นทรัพยากรที่คู่แข่งไม่มี

I (Inimitable) ทรัพยากรนั้นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ หรือเป็นการยากที่บริษัทคู่แข่งจะลอกเลียนแบบ เนื่องจากต้องใช้เวลาในการพัฒนาและเสียค่าใช้จ่ายสูง

N (Non-substitutable) ทรัพยากรนั้นไม่สามารถหาสิ่งอื่นมาทดแทนได้

4.5.2 วิเคราะห์ทางเลือกโดยใช้ทฤษฎี Resource Based View (RBV)

วิเคราะห์ทางเลือกโดยพิจารณาจากทรัพยากรที่ธนาคารพาณิชย์จะได้จากการเลือกใช้กลยุทธ์แต่ละรูปแบบ โดยพิจารณา 4 องค์ประกอบตาม ทฤษฎี Resource Based View (RBV) ดังนี้

ตารางที่ 4.3 : แสดงผลการประเมินศักยภาพของทรัพยากรที่ได้จากกลยุทธ์ในแต่ละทางเลือก

กลยุทธ์ทางเลือก	V	R	I	N	รวม คะแนน
	(Valuable)	(Rare)	(Inimitable)	(Non-Substitutable)	
	25%	25%	25%	25%	100%
นวัตกรรมแบบเปิด	20	20	20	10	70
ความร่วมมือ	20	15	10	5	50
การลงทุน	15	10	5	5	35

ที่มา: จากการสอบถามพนักงานธนาคารระดับผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายขึ้นไปจำนวน 10 คน ที่มีประสบการณ์ทำงานในอุตสาหกรรมธนาคารมาไม่ต่ำกว่า 10 ปี

จากการพิจารณาผลลัพธ์หรือทรัพยากรที่ธนาคารจะได้จากการเลือกใช้กลยุทธ์ในแต่ละรูปแบบนั้น พบว่า การเลือกใช้กลยุทธ์นวัตกรรมแบบเปิด จะทำให้ธนาคารสามารถสร้างสรรค์สินค้าและบริการใหม่ๆ ที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าได้อย่างตรงจุดและสามารถพัฒนาเข้ากับกระบวนการภายในองค์กรได้มากกว่า ซึ่งทำให้ธนาคารได้ทรัพยากรที่มีคุณค่า โดยเป็นทรัพยากรที่คู่แข่งไม่มีหรือจำเป็นต้องใช้เวลาในการพัฒนาหากต้องการลอกเลียนแบบเนื่องจากเป็นสิ่งที่ยากต่อการพัฒนาขึ้นเอง

อย่างไรก็ตาม การจะทำให้ธนาคารเป็นองค์กรนวัตกรรมแบบเปิดได้นั้น ปัจจัยหลักที่ต้องคำนึงถึง 4 ปัจจัย ได้แก่ (How to Implement Open Innovation: Issues in the implementation of OI)

- วัฒนธรรมองค์กร (Culture) โดยผู้บริหารระดับสูงต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับการทำงานร่วมกับองค์กรหรือพันธมิตรจากภายนอก
- กระบวนการทำงาน (Procedures) การจัดตั้งทีมงานนวัตกรรมที่สามารถทำงานได้อย่างอิสระ การจัดโครงสร้างการทำงานที่เหมาะสม รวมถึงการเตรียมความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นให้พร้อมสำหรับการทำงานของทีมงาน
- ทักษะบุคลากร (Skills) การพัฒนาทักษะของบุคลากรให้เพียงพอสำหรับการทำงานในองค์กรนวัตกรรม
- แรงจูงใจ (Motivation) การสร้างระบบแรงจูงใจ (Incentive) แก่บุคลากรเพื่อให้เกิดพฤติกรรมและทัศนคติที่ดี เพื่อสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นองค์กรนวัตกรรมแบบเปิดได้อย่างประสบผลสำเร็จ

บทที่ 5

การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

หลังจากการวิเคราะห์ปัญหาและกำหนดกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหาแล้ว ขั้นตอนถัดไปคือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) ซึ่งเป็นกระบวนการในการแปลงกลยุทธ์ที่กำหนดไปสู่แผนในการดำเนินงาน โดยจะกำหนดรายละเอียดด้านต่างๆ เช่น ด้านงบประมาณ วิธีการดำเนินงาน การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร โครงสร้าง การบริหารงาน หรือวัฒนธรรม ทั้งนี้ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น

กระบวนการในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่แผนการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนดนั้น จำเป็นต้องมีการนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้มาแปลงเป็นกิจกรรมที่ต้องดำเนินการ ระยะเวลาในการดำเนินการ รวมถึงกำหนดตัวชี้วัด (KPI) เพื่อวัดความสำเร็จของงานอย่างเหมาะสม โดยตัวชี้วัดของแต่ละกิจกรรมจะต้องมีความสอดคล้องกัน รวมถึงต้องสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goals) ที่องค์กรกำหนดด้วยเพื่อทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ในที่สุด



ภาพที่ 5.1 แสดงกรอบของการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรนวัตกรรมแบบเปิด
ที่มา: หนังสือ How to Implement Open Innovation ตีพิมพ์โดย University of Cambridge

ตารางที่ 5.2 แสดงเป้าหมายของการดำเนินงานตามแผนงาน

กิจกรรม	เป้าหมาย
1. โครงสร้างพื้นฐานและการดำเนินงานสำหรับนวัตกรรมแบบเปิด (OI)	<ul style="list-style-type: none"> - ทีมงานจากสายงานต่างๆที่ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ - ระบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ปลอดภัย ตอบโจทย์ความต้องการของผู้ใช้ และสามารถประมวลผลข้อมูลได้ครบถ้วน - ระบบที่รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาด้านนวัตกรรมที่ทันสมัยและเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ - พื้นที่การทำงานแยกจากหน่วยงานปกติขององค์กรเพื่อที่จะสนับสนุนการทำงานนวัตกรรมแบบเปิดได้อย่างเต็มที่
2. การพัฒนาทักษะและแรงจูงใจของบุคลากรเพื่อสนับสนุนการทำนวัตกรรมแบบเปิด	<ul style="list-style-type: none"> - บุคลากรมีทักษะและความรู้ที่จำเป็นในการสนับสนุนการทำงานในองค์กรนวัตกรรมแบบเปิด - บุคลากรให้ความร่วมมือในการแบ่งปันความรู้และแนวคิดผ่านระบบที่องค์กรจัดทำไว้ - บุคลากรมีทัศนคติที่ดีในการทำงานร่วมกับหน่วยงานต่างๆทั้งภายในและภายนอกองค์กร - บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อวัฒนธรรมใหม่ขององค์กร

5.2 การบริหารจัดการความเสี่ยง

ความเสี่ยง คือ เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้ภายใต้สถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งส่งผลกระทบ หรือเป็นอุปสรรคในการบรรลุเป้าหมายที่องค์กรได้ตั้งเป้าไว้ ทั้งนี้ การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) คือการลดมูลเหตุและลดโอกาสของการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กร ทำได้โดยการควบคุมและตรวจสอบอย่างเป็นระบบ

5.2.1 กระบวนการในการบริหารความเสี่ยง ประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

- การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) คือ การระบุความเสี่ยงที่แฝงตัวอยู่ในกิจกรรมหรือกระบวนการในการทำงาน รวมถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรหากเกิดเหตุการณ์ดังกล่าว

- การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) คือ การจำแนกและการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่ โดยประเมินจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงดังกล่าว (Likelihood) และความรุนแรง

ของผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Impact) ทั้งนี้ การนำเอาทั้งสองกรณีมาพิจารณาพร้อมกันสามารถใช้เครื่องมือตารางประเมินความเสี่ยง (Risk Matrix) เพื่อช่วยให้เห็นภาพรวมและใช้ในการวางแผนในการตอบสนองต่อความเสี่ยงดังกล่าวต่อไป

		Impact →				
		Negligible	Minor	Moderate	Significant	Severe
Likelihood ↑	Very Likely	Low Med	Medium	Med Hi	High	High
	Likely	Low	Low Med	Medium	Med Hi	High
	Possible	Low	Low Med	Medium	Med Hi	Med Hi
	Unlikely	Low	Low Med	Low Med	Medium	Med Hi
	Very Unlikely	Low	Low	Low Med	Medium	Medium

ภาพที่ 5.2 แสดงตัวอย่างตารางประเมินความเสี่ยง (Risk Matrix)

- การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response) คือ วิธีการที่องค์กรเลือกที่จะรับมือกับความเสี่ยงดังกล่าว โดยมีด้วยกัน 4 วิธี คือ 1. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) คือการหยุดการกระทำที่ทำให้เกิดความเสี่ยง 2. การลดความเสี่ยง (Risk Reduction) คือการลดโอกาส และ/หรือลดผลกระทบจากความเสี่ยงดังกล่าว 3. การถ่ายโอนความเสี่ยง (Risk Transfer) คือการลดโอกาส และ/หรือ ลดผลกระทบจากความเสี่ยง โดยหาผู้ร่วมรับผิดชอบในความเสี่ยงดังกล่าว 4. การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance/Retention) คือการไม่ทำอะไรเพิ่มเติมเนื่องจากเห็นว่าความเสี่ยงดังกล่าวมีโอกาสเกิดขึ้นน้อย และผลกระทบมีความรุนแรงน้อยเช่นกัน

	Very high				
	High	Reduce		Avoid	
Probability	Medium				
	Low	Retain		Transfer	
	Very low				
		No	Medium	Catastrophic	
			Minor	Serious	
		Business Impact			

ภาพที่ 5.3 แสดงกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Strategies Map)

ที่มา: หนังสือ Enterprise-Wide Risk Management: Strategies for Linking Risk & Opportunity (Financial Times Management Briefings)

- การติดตามและประเมินผลความเสี่ยง (Risk Monitoring) คือ การติดตามการวางแผน การบริหารความเสี่ยง การปฏิบัติตามแผน ผลการปฏิบัติตามแผน และปรับแก้ตามความเหมาะสม

5.2.2 การบริหารความเสี่ยงจากการดำเนินการตามแผนงานในการทำให้องค์กรเป็นองค์กรนวัตกรรมแบบเปิด

ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของเป้าหมายในการขับเคลื่อนให้องค์กรเป็นองค์กรนวัตกรรมแบบเปิด รวมถึงวิธีการในการดำเนินงานเพื่อลดความเสี่ยงดังกล่าว มีดังนี้

5.2.2.1 การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่สอดคล้องกับลักษณะเนื้องาน - ทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่สอดคล้องกับลักษณะเนื้องานอาจเกิดจากการดึงบุคลากรจากภายในหน่วยงานเดิมขององค์กรมาทำงานในหน่วยงานนวัตกรรมใหม่ โดยไม่ได้มีการปรับทัศนคติหรือวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นนวัตกรรมแบบเปิด โดยวิธีการลดความเสี่ยง คือ การสื่อสารอย่างต่อเนื่องถึงเป้าหมายและทิศทางขององค์กร รวมถึงการจัดอบรมถึงลักษณะและวัฒนธรรมในการทำงานขององค์กรนวัตกรรมแบบเปิด

5.2.2.2 ทักษะของบุคลากรไม่เพียงพอ - บุคลากรที่เข้าร่วมในองค์กรนวัตกรรมแบบเปิดแต่ไม่มีความรู้หรือทักษะที่เกี่ยวข้องอย่างเพียงพอ ก็จะทำให้ไม่สามารถพัฒนาสินค้าและ/หรือบริการด้านนวัตกรรมใหม่ๆ ที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าได้ โดยวิธีการลดความเสี่ยง คือ การจัดฝึกอบรมพัฒนาทักษะและความรู้ที่จำเป็นในการสนับสนุนการทำงานในองค์กรนวัตกรรมแบบเปิด

5.2.2.3 การขาดการพัฒนาด้านทักษะของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง การเปิดรับแนวคิดจากภายนอกองค์กร อาจทำให้มีการพึ่งพาความรู้จากภายนอกจนสูญเสียองค์ความรู้เดิมไป ซึ่งทำให้ขาดความยืดหยุ่นด้านความคิดสร้างสรรค์ของคนในองค์กรเอง โดยวิธีการลดความเสี่ยง คือ การพัฒนาทักษะของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง รวมถึงสนับสนุนให้บุคลากรภายในองค์กรเสนอความคิดเห็นในการพัฒนาด้านต่างๆผ่านระบบแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่องค์กรจัดทำขึ้น

5.2.2.4 พฤติกรรมของบุคลากรหรือหัวหน้างานที่ไม่ให้ความร่วมมือ - พฤติกรรมที่ไม่ให้ความร่วมมือในการแบ่งปันความรู้หรือแนวคิดต่างๆ ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรเป็นอย่างมาก เนื่องจากพฤติกรรมหรือทัศนคติในการมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นนั้น เป็นหนึ่งในองค์ประกอบสำคัญของการเป็นองค์กรนวัตกรรมแบบเปิด โดยวิธีการในการลดความเสี่ยง คือ การสร้างระบบแรงจูงใจ (Incentives) แก่บุคลากรที่ให้ความร่วมมือกับการทำงานในรูปแบบนวัตกรรม

แบบเปิด โดยแรงจูงใจดังกล่าว เช่น การประกวดเสนอแนวความคิด และการให้รางวัลจะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดทัศนคติที่ดีในการเสนอความคิดใหม่ๆ และจะเกิดผลกระทบในทางบวกต่อองค์กรโดยรวม

5.2.2.5 ตัวชี้วัด (KPI) ที่ไม่สอดคล้องกันของแต่ละหน่วยงาน และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร – เนื่องจากหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรมีความเกี่ยวพันกันและต่างมีส่วนสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ได้ ดังนั้น หากตัวชี้วัดของแต่ละหน่วยงานไม่สอดคล้องกันก็อาจผลักดันองค์กรบรรลุเป้าหมายได้ ดังนั้น องค์กรจึงต้องมีการออกแบบตัวชี้วัด (KPI) ของหน่วยงานต่างๆ ให้มีความสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน รวมถึงต้องสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรด้วย

5.3 แผนผังกลยุทธ์และการวัดผล

การแปลงแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัตินั้น เครื่องมือที่สำคัญ 2 ตัว ได้แก่

1. แผนผังกลยุทธ์ (Strategy Map) เป็นแผนภาพในการสื่อสารกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่หน่วยงานต่างๆ เพื่อให้ทุกฝ่ายเกิดความเข้าใจในกลยุทธ์ขององค์กรและดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจะเป็นการส่งเสริมให้องค์กรบรรลุผลทางยุทธศาสตร์ที่ตั้งไว้
2. การวัดผลงานเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) เป็นเครื่องมือสำหรับการบริหารผลการปฏิบัติงาน ซึ่งองค์กรนำมาใช้เพื่อทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างสมดุล โดยมีปัจจัย 4 ด้าน ที่ต้องคำนึงถึง ได้แก่ ด้านการเงิน (Financial) ด้านลูกค้า (Customer) ด้านกระบวนการ (Process) และด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth)

5.3.1 แผนผังกลยุทธ์ (Strategy Map) ขององค์กรนวัตกรรมแบบเปิด

ภาพรวมของการจัดทำตัวชี้วัด (Key Performance Indicator: KPI) โดยมุ่งไปที่เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรในการพัฒนาสินค้าและบริการที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าได้อย่างตรงจุดนั้น สรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 5.3 แสดงแผนผังกลยุทธ์ (Strategy Map) ของธนาคารพาณิชย์จากการเลือกใช้กลยุทธ์นวัตกรรมแบบเปิดเพื่อบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ขององค์กร

การวัดผลงานเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard)	แผนผังกลยุทธ์ (Strategy Map)	ตัวชี้วัด (KPI)
มุมมองด้านการเงิน (Financial)		<ul style="list-style-type: none"> -จำนวนรายได้จากผลิตภัณฑ์/บริการใหม่ -% ROI ของผลิตภัณฑ์/บริการใหม่ -% ส่วนแบ่งทางการตลาดที่เพิ่มขึ้น
มุมมองด้านลูกค้า (Customer)		<ul style="list-style-type: none"> -จำนวนลูกค้าเพิ่มขึ้นจากผลิตภัณฑ์/บริการใหม่ที่ออกสู่ตลาด -ระดับคะแนนความพึงพอใจของลูกค้ามากกว่า 80% -จำนวนคำร้องเรียนของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์ที่ออกใหม่ต่ำกว่า 10%
มุมมองด้านกระบวนการ (Process)		<ul style="list-style-type: none"> -จำนวนความถี่ในการปรับปรุงฐานข้อมูลใน Platform -จำนวนแนวคิดที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านระบบ -% แนวคิดที่สามารถนำมาพัฒนาต่อยอดได้ -% ความสำเร็จของการนำแนวคิดที่เลือกมาพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์/บริการ -ระยะเวลาในการพัฒนาแนวคิดให้เป็นผลิตภัณฑ์ลดลง
มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning & Growth)		<ul style="list-style-type: none"> -% พนักงานที่ผ่านการฝึกอบรมครบตามหลักสูตร -% คะแนนขั้นต่ำที่ผู้เข้าฝึกอบรมต้องผ่านการทดสอบ -% ความพร้อมของระบบโครงสร้างพื้นฐานต่างๆ

จากแผนผังกลยุทธ์ข้างต้นจะพบว่า มุมมองด้านต่างๆ หน่วยงานต่างๆ รวมถึงตัวชี้วัดทั้งหมด มีความเชื่อมโยงไปในทิศทางเดียวกันเพื่อที่จะตอบโจทย์ด้านยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยเริ่มตั้งแต่มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ที่มีการพัฒนาทั้งด้านระบบที่ตรงตามความต้องการของผู้ใช้งาน และการพัฒนาทักษะบุคลากรที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล มุมมองด้านกระบวนการ ต้องมีการสร้าง Platform ที่เก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ เช่น ข้อมูลจากภายนอกที่เกี่ยวกับการพัฒนาด้านนวัตกรรมใหม่ๆ เป็นต้น และต้องมีการสร้าง Platform เพื่อรองรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวคิดต่างๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นหนึ่งในหัวใจหลักของการสร้างนวัตกรรมแบบเปิด มุมมองด้านลูกค้า คือการคัดเลือกแนวคิด (Idea) ที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้า และมุมมองด้านการเงิน คือ นำแนวคิดที่คัดเลือกแล้วมาพัฒนาเป็นสินค้าและบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างครอบคลุมและตรงจุด ซึ่งจะสะท้อนออกมาในรูปของผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นได้ในท้ายที่สุด

5.4 บทสรุปการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

จากปัญหาพฤติกรรมของผู้บริโภคในการทำธุรกรรมทางการเงินที่เปลี่ยนแปลงไปและการเข้ามาของผู้ประกอบการหน้าใหม่ใน FinTech ที่เข้ามาแข่งขันส่วนแบ่งทางการตลาดจากธนาคารพาณิชย์เนื่องจากสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีกว่าและรวดเร็วกว่า ทำให้ธนาคารพาณิชย์ต้องมีการปรับตัวเพื่อรับมือกับปัญหาดังกล่าว โดยกลยุทธ์ที่ผู้ศึกษาเลือกใช้คือการใช้นวัตกรรมแบบเปิด เพื่อให้ธนาคารมีกระบวนการเปิดรับแนวคิดใหม่ๆ ซึ่งจะทำได้สามารถคิดค้นสิ่งใหม่ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างครอบคลุมและตรงจุดมากที่สุด โดยกลไกสำคัญของธนาคารคือการพัฒนาด้านนวัตกรรม เนื่องจากจะทำให้เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์ กระบวนการต่างๆ รวมถึงบริการรูปแบบใหม่ๆ ที่จะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปได้

ดังนั้น อนาคตของธนาคารพาณิชย์จึงอยู่ที่การปรับตัวให้รับกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ และวางกลยุทธ์ในการพัฒนาด้านนวัตกรรม การเปิดรับแนวคิดใหม่ๆ จากทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้ง ความร่วมมือกับพันธมิตรด้านเทคโนโลยี หรือการให้การสนับสนุน FinTech Startup ในด้านต่างๆ ซึ่งจะให้เกิดการพัฒนาต่อยอดความคิดได้อย่างรวดเร็วและไม่ถูกจำกัดกรอบอยู่เฉพาะภายในองค์กรอีกต่อไป

บรรณานุกรม

- คนัย เทียนพุ่ม. (2556). จุดกำเนิดนวัตกรรม จากบทความคิดไทยสไตล์โมเดิร์น. สืบค้นจาก <https://jounjoue.wordpress.com/tag/จุดกำเนิดนวัตกรรม/>.
- ธนาคารกรุงเทพ. (ม.ป.ป.). การดำเนินการด้านกรอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม. สืบค้นจาก <http://www.bangkokbank.com/BangkokBankThai/AboutBangkokBank/AboutUs/CorporateSocialResponsibility/Environment/Pages/Default.aspx>.
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2560). ข้อมูลสถิติธนาคารพาณิชย์. สืบค้นจาก <http://www2.bot.or.th/statistics/ReportPage.aspx?reportID=802>
- วิธีการนิยาม “ตลาด” แบบวิถี Startup. (2557) วิธีการนิยาม “ตลาด” แบบวิถี Startup. สืบค้นจาก <http://lertad.com/startup-markup/startup-defining-market/>.
- ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจ ธุรกิจและเศรษฐกิจฐานราก ธนาคารออมสิน. (ม.ป.ป.) *FinTech กับบทบาทสถาบันการเงินในยุค Digital*. สืบค้นจาก <https://www.gsb.or.th/getattachment/989bf849-25b5-4bda-ba1a-8e47c30ea086/0-รายงาน-FinTech.aspx>.
- สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์. (2560). *แบบ 56-1 ประจำปี 2559 ของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)*. สืบค้นจาก <https://market.sec.or.th/public/idisc/th/Viewmore/fs-r561?uniqueIDReference=0000000022&searchSymbol=KBANK>
- Accenture. (n.d.) *The Future of FinTech and Banking*. Retrieved from <http://www.fintechinnovationlablondon.net/media/730274/Accenture-The-Future-of-Fintech-and-Banking-digitalydisrupted-or-reima-.pdf>.
- Ernst & Young Global Limited. (2016). *Capital Market: innovation and the FinTech landscape*. สืบค้นจาก [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-capital-markets-innovation-and-the-finTech-landscape/\\$FILE/EY-capital-markets-innovation-and-the-fintech-landscape.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-capital-markets-innovation-and-the-finTech-landscape/$FILE/EY-capital-markets-innovation-and-the-fintech-landscape.pdf).
- James Deloach and Nick Temple. (2000). *Enterprise-Wide Risk Management: Strategies for Linking Risk & Opportunity. (Financial Times Management Briefings)*. London: Financial Times Prentice Hall.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- “Startup” คืออะไร... และแตกต่างจาก “SME” อย่างไร?. (2559). สืบค้นจาก <http://lertad.com/startup-markup/startup-คืออะไร/>.
- Techsauce. (2559). *Exclusive Interview : ฐากร ปิยะพันธ์กับบทบาทครั้งสำคัญนำทีมธนาคารกรุงศรีมุ่งสู่ยุค Digital Banking และ Innovation*. สืบค้นจาก <https://techsauce.co/fintech/exclusive-interview-thakorn-piyapan-head-of-krungsri-consumer-group-and-head-of-digital-banking-and-innovation/>
- The pros and cons of using collaboration to accelerate sustainable innovation*. (n.d.). Retrieved from <https://www.2degreesnetwork.com/groups/2degrees-community/resources/pros-and-cons-using-collaboration-accelerate-sustainable-innovation/>.
- University of Cambridge. (n.d.). *How to implement open innovation*. Retrieved from http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/uploads/Resources/Reports/OI_Report.pdf
- Weighing the Pros and Cons of Engaging in Open Innovation*. (n.d.). Retrieved from www.researchgate.net