

กลยุทธ์ในการเพิ่มปริมาณการใช้ผ่านบัตรเครดิต โดยใช้ Social Media Marketing
บริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน)



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2560

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์ในการเพิ่มปริมาณการใช้ผ่านบัตรเครดิต โดยใช้ Social Media Marketing

บริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 7 กันยายน พ.ศ. 2560



นางสาวณัฐกานต์ คุณผูกพันธ์
ผู้วิจัย

ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,

D.B.A.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

ดวงพร อภาศิลป์,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ

มหาวิทยาลัยมหิดล

พาสน์ ทิมทรัพย์,

D.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้จะสำเร็จลุล่วงมิได้ ถ้าไม่ได้รับความกรุณาช่วยเหลือ ให้คำปรึกษา และ คำแนะนำอย่างดียิ่งของ อาจารย์ที่ปรึกษา คือ อาจารย์ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช ท่านได้เสียสละเวลาในการช่วยเหลือตรวจทาน และแนะนำแนวทางการดำเนินงานที่เป็นประโยชน์ เพื่อให้สารนิพนธ์ฉบับนี้มีความถูกต้อง และสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น รวมถึงคณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ ได้แก่ รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี และอาจารย์พาสน์ ทิมทรัพย์ ที่เสียสละเวลาในร่วมฟังการนำเสนอ สารนิพนธ์ของผู้วิจัย พร้อมทั้งให้คำแนะนำที่ดี ในการนำไปใช้ประกอบข้อมูล เพื่อให้สารนิพนธ์ ครบถ้วนถูกต้องมากที่สุด

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณาจารย์สาขาการจัดการ และกลยุทธ์มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่าน ที่ประสิทธิ์ประสาทให้ห้องความรู้ และแนวทางการคิดเชิงกลยุทธ์ที่เป็นประโยชน์ และมีคุณค่าอย่างมากต่อการนำไปใช้ประยุกต์ในการทำงาน และการใช้ชีวิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ หัวหน้างาน เพื่อนพนักงานในบริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน) รวมถึงที่ขาดไม่ได้ คือครอบครัว “ คุณุศกาพันธ์ ” อันเป็นที่รักยิ่งของผู้วิจัย ที่คอยอยู่เบื้องหลังความสำเร็จในครั้งนี้ คอยเป็นกำลังใจ และสนับสนุนในการปฏิบัติงานครั้งนี้ของผู้วิจัยตลอดมา

อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จในครั้งนี้มาจากทุกคนที่มีส่วนร่วม และส่วนเกี่ยวข้องที่คอยผลักดัน ส่งเสริมผู้วิจัยจนทำให้ได้สารนิพนธ์ฉบับนี้ที่สมบูรณ์แบบมากที่สุด ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณทุกท่าน ไว้ ณ โอกาสนี้

ณัฐกานต์ คุณุศกาพันธ์

กลยุทธ์ในการเพิ่มปริมาณการใช้จ่ายผ่านบัตรเครดิต โดยใช้ Social Media Marketing
กรณีศึกษา บริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

INCREASE OF CREDIT CARD SPENDING STRATEGY VIA SOCIAL MEDIA
MARKETING

ณัฐกานต์ คุณุภกาพันธ์ 5850509

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ภูมิพร ชรรรมสดีดัยเดช, D.B.A., รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิด
ศรี, Ph.D., พาสน์ ทีฆทรัพย์, D.B.A.

บทคัดย่อ

ในการจัดทำสารนิพนธ์ครั้งนี้ วัตถุประสงค์เพื่อสร้างกลยุทธ์ ในการเพิ่มปริมาณการใช้จ่ายผ่านบัตรเครดิตของลูกค้าของ บริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (เคทีซี) ให้มากขึ้น เนื่องจากในปีที่ผ่านมา ยอดการใช้จ่ายบัตรเครดิตของเคทีซีไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ เนื่องมาจากการแข่งขันที่รุนแรง ปัจจัยภายนอกที่เปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมของลูกค้าในการรับรู้ และเลือกใช้บริการที่เปลี่ยนไป อีกทั้งเพื่อใช้เป็นแนวทางให้ผู้บริหาร และฝ่ายการตลาดสามารถนำไปปรับประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง เพื่อให้องค์กรเคทีซีเติบโตได้อย่างยั่งยืน

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา โดยเริ่มจากพิจารณาปัจจัยภายนอก โดยใช้เครื่องมือ PESTEL Analysis, Five Force และปัจจัยภายใน โดยใช้ SWOT Analysis อีกทั้งกำหนด Positioning ของเคทีซีเพื่อดูสภาพการแข่งขันขององค์กร ณ ปัจจุบัน นอกจากนี้ผู้วิจัยได้นำ แผนภูมิแก๊งปลา มาใช้ในการวิเคราะห์เชื่อมโยงหาสาเหตุของปัญหาทั้งหมดอย่างเป็นระบบ โดยเน้นกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ ใช้ Social Media Marketing มาช่วยแก้ปัญหา และทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ได้จัดทำแผนโครงการ จัดทำการบริหารความเสี่ยงองค์กร และทำการประเมินผลโดยใช้เครื่องมือ Balance Scorecard (BSC) เพื่อให้แผนโครงการสมบูรณ์และสามารถนำไปใช้ได้ที่สุด

คำสำคัญ : บัตรเครดิต / Social Media Marketing / Increase of credit card / การแข่งขัน / e-payment

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 ภาพรวมอุตสาหกรรม	4
1.3 ตลาดการแข่งขัน	5
1.4 ข้อมูลองค์กร	7
1.5 โครงสร้างองค์กร	8
1.6 โครงสร้างรายได้หลัก	9
1.7 กระบวนการทำงาน	9
1.8 สถานการณ์ของเคทีซี ณ ปัจจุบัน (ณ ไตรมาสที่ 2 ปี 2560)	11
1.9 สภาพปัญหา	13
1.10 ความสำคัญของปัญหา	15
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหา	
2.1 การวิเคราะห์ PESTEL Analysis	17
2.2 การวิเคราะห์ PESTEL Analysis บริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน)	19
2.3 การวิเคราะห์ Five Force Model	22
2.4 ผลการวิเคราะห์ Five Force Model บริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน)	24
2.5 การวิเคราะห์ SWOT Analysis	27
2.6 วิเคราะห์ SWOT ของบริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน)	29
2.7 Key Success Factor	31

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
	34
บทที่ 3	
2.8 สรุปการวิเคราะห์ปัญหา	34
การวิเคราะห์สาเหตุ ของปัญหาที่เกิดขึ้น	
3.1 การวิเคราะห์ปัญหา โดยแผนภูมิก้างปลา (Fish-Bone Diagram)	39
3.2 การวิเคราะห์ปัญหา โดยแผนภูมิก้างปลา ของบริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน)	40
บทที่ 4	
การกำหนดกลยุทธ์ และการแก้ไขปัญหา	
4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)	47
4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)	50
4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)	52
4.4 สรุป	54
บทที่ 5	
การนำกลยุทธ์ไปดำเนินการปฏิบัติจริง	
5.1 แผนปฏิบัติการ หรือ Action Plan	56
5.2 การบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management)	61
5.3 ความเสี่ยงจากการทำการตลาดเพื่อการสื่อสารแก่ผู้บริโภค (Social Digital Marketing)	63
5.4 สรุปการบริหารความเสี่ยงองค์กร	71
5.5 หลักการของ Balanced Scorecard (BSC)	72
5.6 การกำหนด Balance Scorecard บริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน)	73
5.7 สรุปการประเมินผลการดำเนินงาน โดยใช้ Balance Scorecard	77
5.8 สรุปผลการวิจัย	77
บรรณานุกรม	78
ประวัติผู้วิจัย	80

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1.1 ปริมาณรายการ และอัตราการเติบโตของรายการชำระค่าสินค้าและบริการ ณ จุดขายผ่านบัตรเครดิต	3
1.2 จำนวนบัญชีธุรกิจบัตรเครดิต จากปี 2554 – ปี 2559	5
1.3 อัตราการเติบโต และสัดส่วนมูลค่าอุตสาหกรรมของเคทีซี	11
1.4 อัตราการเติบโตของยอดปริมาณการใช้จ่ายผ่านบัตรเครดิตของภาพรวม อุตสาหกรรมเทียบกับ เคทีซี	12
2.1 สรุปผล Five Force Model ต่ออุตสาหกรรมบัตรเครดิตของ บริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน)	27
2.2 อัตราดอกเบี้ย และค่าธรรมเนียมของสถาบันการเงิน	33
3.1 แสดงภาพรวมของฝ่ายงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องในส่วนของกระบวนการออกบัตรเครดิต แคมเปญการตลาด และ โปรโมชัน	37
4.1 ค่าเฉลี่ยระดับความรุนแรงของสาเหตุ จากการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้อง	45
4.2 กลยุทธ์มุ่งเน้นการเติบโต ด้วย Ansoff's Growth Matrix	48
4.3 กลยุทธ์เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร	50
5.1 ข้อมูล Demographic ของผู้ใช้งาน Social Media	56
5.2 โครงการแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ของการใช้ Social Media Marketing ในบริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน)	57
5.3 ผลการประเมินความเสี่ยงจากปัจจัยภายในองค์กร	65
5.4 ผลการประเมินความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอกองค์กร	67
5.5 การจัดการความเสี่ยงในปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง (High)	69

สารบัญญรูปภาพ

ภาพ		หน้า
1.1	เป้าหมายปริมาณการใช้บริการการชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ ต่อจำนวนประชากรของไทย	2
1.2	ปริมาณรายการชำระค่าสินค้าและบริการ ณ จุดขายผ่านบัตรเครดิต	2
1.3	สัดส่วนของจำนวนบัตรเครดิตของภาคอุตสาหกรรม ณ ปัจจุบัน	5
1.4	สัดส่วนของยอดการใช้จ่ายบัตรเครดิตของภาคอุตสาหกรรม ณ ปัจจุบัน	6
1.5	แผนผังโครงสร้างองค์กรของบริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน)	8
1.6	โครงสร้างรายได้หลักของบริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน)	9
1.7	ขั้นตอนการดำเนินธุรกิจบัตรเครดิตในบริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน)	10
1.8	ปริมาณการใช้จ่ายผ่านบัตรเครดิตของภาพรวมอุตสาหกรรม เทียบกับ เคทีซี	12
1.9	ปริมาณการใช้จ่ายผ่านบัตรเครดิตที่เกิดขึ้นจริง เทียบกับ ค่าประมาณการ ในปี 2559 ของบริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน)	13
1.10	ปริมาณการใช้จ่ายผ่านบัตรเครดิตที่เกิดขึ้นจริง เทียบกับ ค่าประมาณการ ในแต่ละเดือนถึง ไตรมาส 2 ปี 2560 (ล้านบาท) ของบริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน)	14
1.11	ปริมาณการใช้จ่ายผ่านบัตรเครดิตที่เกิดขึ้นจริง เทียบกับ ค่าประมาณการ ณ ไตรมาส 2 ปี 2560 (ล้านบาท) ของบริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน)	14
2.1	โครงสร้างของ PESTEL Analysis	19
2.2	แผนภาพแสดงการนำ PESTEL มาวิเคราะห์ ใช้กับบริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน)	22
2.3	แรงกระทบทั้ง 5 แรงของ Five Force Model	23
2.4	การวิเคราะห์ SWOT ของบริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน)	29
2.5	ตำแหน่ง Positioning ของบริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน)	32
3.1	กลไกการพัฒนาแคมเปญการตลาด เพื่อกระตุ้นการใช้บัตรเครดิต	36
3.2	โครงสร้างและองค์ประกอบของแผนภูมิแก๊งปลา (Fish-Bone Diagram)	39

สารบัญรูปภาพ (ต่อ)

ภาพ	หน้า
3.3 แผนภูมิแก๊งปลาของปัญหาภายในองค์กรของบริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน)	40
4.1 ระดับกลยุทธ์ของภาพรวมองค์กร ทั้งในระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และระดับปฏิบัติการ	47
5.1 แผนภาพตาราง Risk Matrix 5 x 5 ใช้ประเมินความเสี่ยงของบริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน)	64
5.2 แสดงโครงสร้างภาพรวม ของ Balanced Scorecard ทั้ง 4 มุมมอง	73

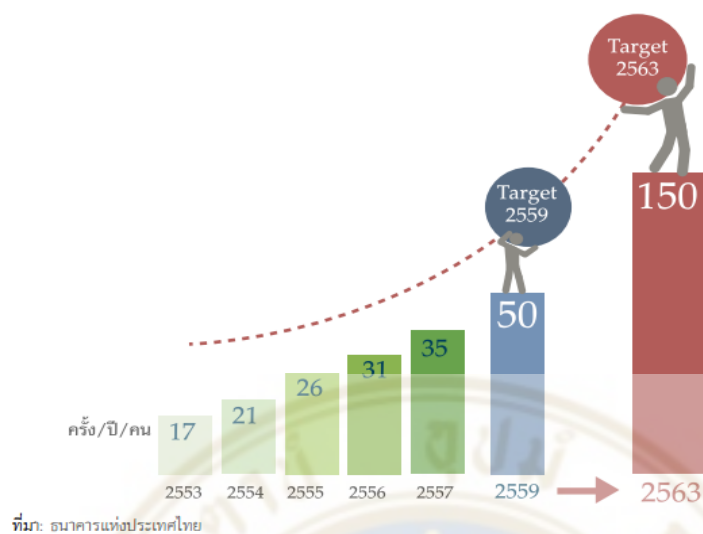


บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

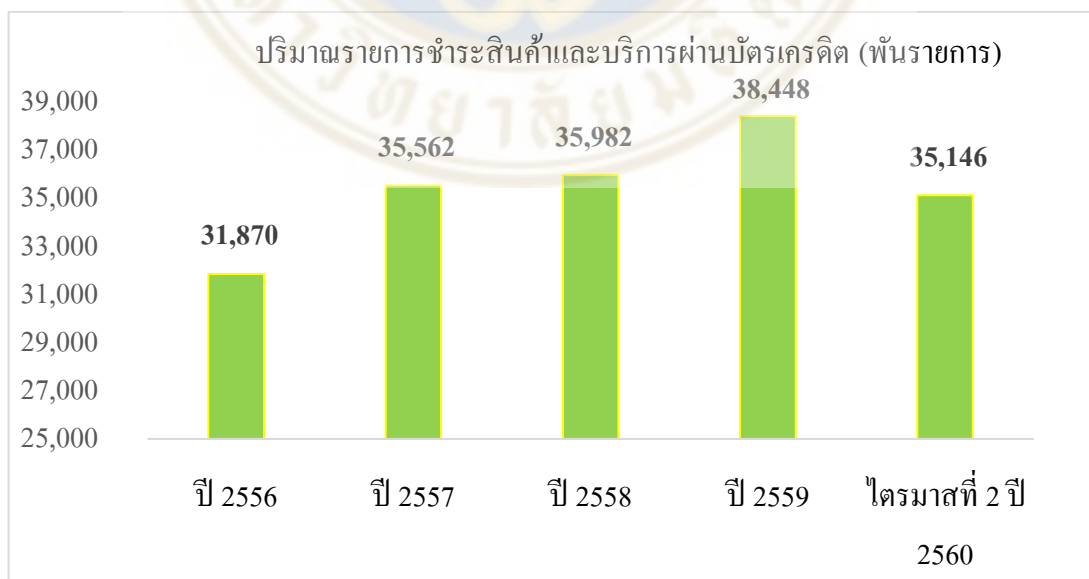
ในยุคที่เทคโนโลยีมีความก้าวหน้าและมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น เทคโนโลยีนั้นได้เข้ามา มีบทบาทช่วยสนับสนุนกิจกรรมต่างๆของการใช้ชีวิตประจำวันสำหรับประชาชนเป็นอย่างมาก ระบบการชำระเงินแบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-payment) ผ่านทางบัตรเครดิต บัตรเดบิต รวมไปถึงการ ชำระเงิน และ โอนเงินผ่านตู้เอทีเอ็ม โทรศัพท์มือถือ และ Internet Banking ต่างมีบทบาทเพิ่มมากขึ้นมาก ในยุคปัจจุบัน ซึ่งธุรกิจการชำระเงินแบบผ่านบัตรพลาสติกประเภทบัตรเครดิต นับว่าเป็นระบบการ ชำระเงินที่ได้รับความนิยมเพื่อใช้ในการทำธุรกรรม จ่ายเงินในการซื้อสินค้าและบริการ โดยมี แนวโน้มการเติบโตอย่างต่อเนื่องเป็นอันดับต้นในระบบการชำระเงินแบบอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งบัตร เครดิตนั้นได้เข้ามาช่วยในการสร้างสังคมการชำระเงินโดยไม่จำเป็นต้องพกเงินสด เพิ่มความ สะดวกสบาย ความรวดเร็ว และความปลอดภัยให้แก่ผู้บริโภค ประกอบกับยุคไทยแลนด์ 4.0 ที่ รัฐบาลไทยต้องการขับเคลื่อนประเทศ และเศรษฐกิจ ด้วยนวัตกรรมโดยมุ่งเน้นในด้านดิจิทัลให้ เข้ามามีบทบาทสำคัญ มีการรณรงค์โครงการต่างๆให้ประชาชนพกพาหรือใช้เงินสดให้น้อยลง ต้องการให้เป็นสังคมไร้เงินสด หรือ “Cashless Society” ทำให้การชำระเงินในรูปแบบนี้มีแนวโน้ม ที่จะช่วยส่งเสริม และเพิ่มบทบาทของการใช้จ่ายผ่านบัตรเครดิตเพิ่มมากขึ้นไปอีก



รูปภาพ 1.1 เป้าหมายปริมาณการใช้บริการการชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ ต่อจำนวนประชากรของประเทศไทย

ที่มา : ธนาคารแห่งประเทศไทย

โดยจากรูปภาพ 1.1 จะเห็นได้ว่า รัฐบาลตั้งเป้าหมายปริมาณการใช้บริการการชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ ต่อคนเพิ่มอีก 3 เท่าตัวในปี 2563



รูปภาพ 1.2 ปริมาณรายการชำระค่าสินค้าและบริการ ณ จุดขายผ่านบัตรเครดิต

ตาราง 1.1 ปริมาณรายการ และอัตราการเติบโตของรายการชำระค่าสินค้าและบริการ ณ จุดขายผ่านบัตรเครดิต

	ปี 2556	ปี 2557	ปี 2558	ปี 2559	ไตรมาสที่ 2 ปี 2560
รายการชำระสินค้าและบริการผ่านบัตรเครดิต (พันรายการ)	31,870	35,562	35,982	38,448	35,146
อัตราการเติบโต (%YOY)	5.6%	11.6%	1.2%	6.9%	5.6%

ที่มา : ธนาคารแห่งประเทศไทย

อย่างไรก็ตาม จากรูปภาพ 1.2 และตารางอธิบาย 1.1 จะเห็นว่าเมื่อดูปริมาณรายการชำระค่าสินค้าและบริการ ณ จุดขายผ่านบัตรเครดิต พบว่าตั้งแต่ปี 2556 ถึงปัจจุบัน ปริมาณการใช้บัตรเครดิตของผู้บริโภคมีการเพิ่มปริมาณมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่เมื่อพิจารณาที่อัตราการเติบโตเมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน จะพบว่าอัตราการเติบโตมีการเติบโตที่เริ่มชะลอตัวลง ไม่สม่ำเสมอซึ่งไม่เป็นไปตามเป้าหมายตามที่รัฐบาลต้องการพยายามกระตุ้น เพื่อเพิ่มการใช้จ่ายในภาคเศรษฐกิจและลดการใช้เงินสดในการทำธุรกรรมมากนัก โดยสาเหตุที่ทำให้การใช้บัตรเครดิตไม่เป็นไปตามเป้าหมายนั้น เกิดขึ้นได้หลายสาเหตุ ทั้งจากการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปตามสภาวะการณ์ การแข่งขันในอุตสาหกรรมธุรกิจบัตรเครดิตที่มีการแข่งขันสูง สภาวะทางเศรษฐกิจที่แย่ลง เป็นต้น ซึ่งปัญหาที่เกิดขึ้นเหล่านี้เองที่ทำให้องค์กรที่ทำธุรกิจบัตรเครดิต และอื่นๆที่เกี่ยวข้องต่างต้องตระหนัก และพิจารณาถึงสาเหตุ และปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งจากปัจจัยภายในของแต่ละองค์กร จากการทำงานภายในทีมที่เกี่ยวข้อง ระบบการดำเนินงานขององค์กร หรือแม้กระทั่งการทำงานร่วมกับองค์กรภายนอก และพันธมิตรที่ไม่ได้ประสิทธิภาพ อีกทั้งยังมีปัจจัยภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา ทั้งในทางเศรษฐกิจ สังคม กฎระเบียบ หรือข้อบังคับของทางการต่างๆ ซึ่งองค์กรเองนั้นต้องมีการรับมือ และปรับตัวให้ทัน ประกอบกับในปัจจุบันเป็นยุคของเทคโนโลยีที่มีการสื่อสารก้าวล้ำ ทันสมัย ทำให้การรับส่งข้อมูลข่าวสาร ผู้บริโภคสามารถรับรู้ได้เร็วมากยิ่งขึ้น เกิดความรู้สึก การตัดสินใจ ส่งต่อไปถึงยังพฤติกรรมที่มีการเปลี่ยนแปลงให้สามารถเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว ถ้าไม่มีการสื่อสารให้ผู้บริโภคได้เข้าใจ และสื่อสารให้ได้อย่างตรงจุดถึงข้อดี และประโยชน์ของการใช้บัตรเครดิต อาจส่งผลให้ ผู้บริโภคไม่เห็นถึงความสำคัญของการบริการนี้ จนไม่เกิดการทำรายการใช้บริการ และทำให้ปริมาณการใช้จ่ายผ่านบัตรเครดิตของธุรกิจบัตรเครดิตมีปริมาณลดลงไปเรื่อยๆ สุดท้ายอาจทำให้องค์กรที่ทำธุรกิจบัตรเครดิต โดยตรงต้องเลิกทำกิจการและปิดตัวลงในที่สุด

ในฐานะที่บริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน) หรือ เคทีซี เป็นองค์กรที่ดำเนินธุรกิจหลัก ด้านบัตรเครดิตโดยตรง จึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่ต้องพิจารณา ศึกษา และหาวิธีการป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นนี้ในอนาคต ดังนั้น ในฐานะผู้วิจัยจึงเห็นสมควรว่า การได้ศึกษา วิเคราะห์ถึงปัญหาที่เกิดขึ้นภายใน และเข้าใจถึงพฤติกรรมของลูกค้าที่ใช้บริการบัตรเครดิต และลูกค้าพันธมิตรที่มีส่วนร่วมของบริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ที่อยู่ภายใต้สภาพเหตุการณ์ภายนอกที่มีเปลี่ยนแปลงนั้น จะส่งผลทำให้สามารถหาวิธีแก้ปัญห และเกิดการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ที่มีความสำคัญที่ช่วยผลักดันให้ลูกค้าใช้บริการผลิตภัณฑ์บัตรเครดิตมากขึ้น พร้อมกับแนะนำประสบการณ์ใหม่ สร้างไลฟ์สไตล์ สร้างความชื่นชอบในการใช้บัตรเครดิตเคทีซีต่อไปในอนาคต

1.2 ภาพรวมอุตสาหกรรม

จากข้อมูลของธนาคารแห่งประเทศไทยที่มีการเผยแพร่ จะพบว่าผู้ประกอบการธุรกิจสินเชื่อด้านบัตรเครดิตที่ให้บริการแก่ผู้บริโภคนั้น แบ่งได้เป็น 3 กลุ่มสถาบันด้วยกัน

1. ธนาคารพาณิชย์ คือ บริษัทที่ได้รับอนุญาตให้ดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการทำธุรกรรมทางการเงิน โดยอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของธนาคารแห่งประเทศไทย มีทั้งหมดด้วยกัน 19 ธนาคาร เช่น ธนาคารกรุงเทพ ธนาคารไทยพาณิชย์ ธนาคารกสิกรไทย ธนาคารกรุงไทย เป็นต้น ซึ่งธนาคารพาณิชย์จะมีฐานลูกค้าที่มาก และหลากหลาย ประกอบกับการทำธุรกิจสินเชื่อที่มีหลายรูปแบบด้วยเช่นกัน

2. บริษัทที่ประกอบธุรกิจบัตรเครดิต ที่ไม่ใช่สถาบันการเงิน หรือเรียกว่า นอนแบงก์ คือ องค์กรที่ให้บริการทางการเงิน ที่ไม่ใช่ธนาคารพาณิชย์ และส่วนใหญ่มีการจดทะเบียนภายใต้กระทรวงพาณิชย์ มีทั้งหมด 11 สถาบัน เช่น บริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน) บริษัท อีออน ธนสินทรัพย์ (ไทยแลนด์) และ บริษัท อีซี่ บาย จำกัด เป็นต้น โดยมีการปฏิบัติตามข้อกำหนดภายใต้ธนาคารแห่งประเทศไทย

3. สาขาธนาคารพาณิชย์ต่างประเทศ คือองค์กรที่เป็นสาขาของธนาคารพาณิชย์ในต่างประเทศ ที่ได้รับอนุญาตให้เข้ามาประกอบธุรกิจในประเทศไทย มีทั้งหมด 12 สถาบัน เช่น ธนาคารซีทีบีแบงก์ ธนาคารคอยซ์แบงก์ ธนาคารซูมิโตโม มิตรชุย แบงกิง คอร์ปอเรชั่น เป็นต้น

1.3 ตลาดการแข่งขัน

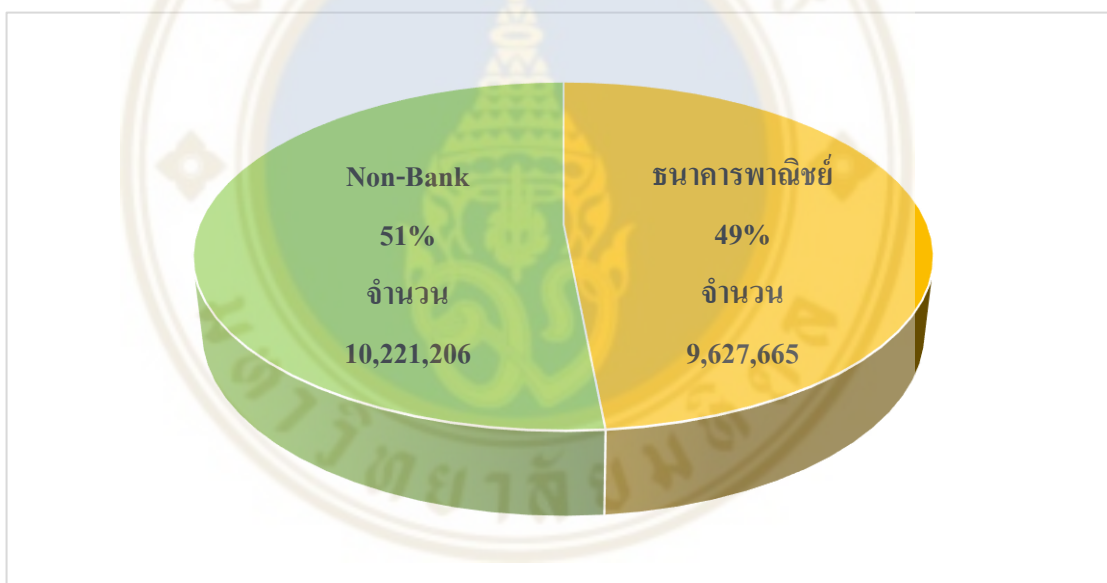
ตาราง 1.2 : จำนวนบัญชีธุรกิจบัตรเครดิต จากปี 2554 – ปี 2559

ตารางแสดงจำนวนบัญชีของธุรกิจบัตรเครดิต

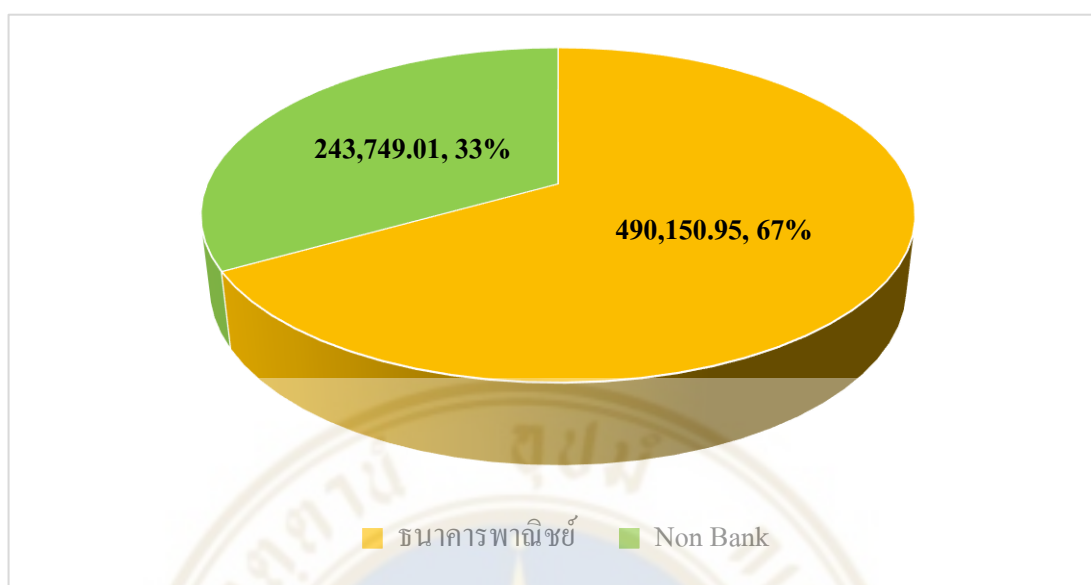
ธุรกิจบัตรเครดิต (ล้านบัญชี)	2554	2555	2556	2557	2558	ณ 31 ธ.ค. 2559		
						จำนวนบัญชี	สัดส่วน (%)	เติบโต (%ต่อปี)
ธนาคารพาณิชย์	7,894,861	8,274,146	9,028,047	9,744,241	10,119,844	10,313,291	44.5%	1.9%
ผู้ประกอบการที่ไม่ใช่สถาบันการเงิน	7,433,430	8,595,879	9,520,707	10,559,510	11,642,429	12,837,873	55.5%	10.3%
รวมทั้งหมด	15,328,291	16,870,025	18,548,754	20,303,751	21,762,273	23,151,164	100.0%	6.4%

ที่มา: ธนาคารแห่งประเทศไทย

ที่มา : ธนาคารแห่งประเทศไทย



รูปภาพ 1.3 สัดส่วนของจำนวนบัตรเครดิตของภาคอุตสาหกรรม ณ ปัจจุบัน (มิถุนายน 2560)



รูปภาพ 1.4 สัดส่วนของยอดการใช้จ่ายบัตรเครดิตของภาคอุตสาหกรรม ณ ปัจจุบัน (มิถุนายน 2560)

ที่มา : ธนาคารแห่งประเทศไทย

จากตาราง 1.2 นั้น แสดงถึงภาพรวมของอุตสาหกรรมบัตรเครดิตที่เริ่มเติบโตขึ้นในแต่ ละปีจนถึงปัจจุบัน จากจำนวนบัตรเครดิตที่เพิ่มมากขึ้นในอุตสาหกรรม โดยสถาบันที่ประกอบธุรกิจ เกี่ยวข้องทุกแห่งต่างพยายามแข่งขัน จัดกลยุทธ์ต่างๆเพื่อนำมาใช้ดึงดูดให้ผู้บริโภคใช้บริการ โดยเฉพาะกลุ่มนอนแบงก์ (Non-Bank) ที่เสนอกิจกรรมทางการตลาดต่างๆ เจาะกลุ่มลูกค้าที่ เฉพาะเจาะจง เพื่อแย่งส่วนแบ่งการตลาดในธุรกิจบัตรเครดิตให้มีมากขึ้น โดย ณ เดือนมิถุนายน 2560 (รูปภาพ 1.3) ส่วนแบ่งทางการตลาดของบัตรเครดิตของธนาคารพาณิชย์ มีจำนวนทั้งหมด 9.6 ล้านใบ ส่วนจำนวนบัตรเครดิตของกลุ่มนอนแบงก์ (Non-Bank) มีจำนวนทั้งหมด 10.2 ล้านใบ รวมทั้งภาคอุตสาหกรรมทั้งสิ้น 19.8 ล้านใบ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าบริษัทที่ประกอบธุรกิจบัตรเครดิต ที่ ไม่ใช่สถาบันการเงิน (Non-Bank) เริ่มเข้ามาแย่งส่วนแบ่งทางการตลาดจากธนาคารพาณิชย์อย่างเต็ม ตัว ในขณะเดียวกัน (รูปภาพ 1.4) ยอดการใช้จ่ายบัตรเครดิตของภาคอุตสาหกรรมรวมอยู่ที่ 733 ล้าน บาท แบ่งเป็น ยอดการใช้จ่ายของธนาคารพาณิชย์ 490 ล้านบาท และยอดการใช้จ่ายของนอนแบงก์ 244 ล้านบาท ตามลำดับ

1.4 ข้อมูลองค์กร

บริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน) (“บริษัท” หรือ “KTC” หรือ “เคทีซี”) ประกอบธุรกิจบัตรเครดิต ตลอดจนธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจบัตรเครดิต ธุรกิจสินเชื่อบุคคล (Personal Loan) ธุรกิจบริการรับชำระค่าสาธารณูปโภค ผู้ให้บริการ การชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ประเภท บัญชี ค(3) การให้บริการชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ผ่านอุปกรณ์อย่างหนึ่งอย่างใดผ่านทางเครือข่าย และประเภทบัญชี ค(5) การให้บริการรับชำระเงินแทน โดยจดทะเบียนเป็นนิติบุคคล เมื่อวันที่ 4 ธันวาคม 2539 ด้วยทุนจดทะเบียนเริ่มต้นที่ 50 ล้านบาท และได้จดทะเบียนแปรสภาพเป็นบริษัทมหาชนจำกัด ภายใต้ชื่อ บริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในวันที่ 2 กรกฎาคม 2545 ต่อมาในวันที่ 9 กันยายน 2545 ที่ประชุมวิสามัญผู้ถือหุ้น บริษัท ได้มีมติให้เพิ่มทุนจดทะเบียนอีก 950 ล้านบาท โดยให้บริษัทเสนอขายหุ้นเพิ่มทุนให้กับ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) (“ธนาคาร”) ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นเดิมจำนวน 44 ล้านหุ้น และขายให้กับประชาชนทั่วไปจำนวน 51 ล้านหุ้น ทำให้ บริษัทมีทุนจดทะเบียนรวม 1,000 ล้านบาท แบ่งออกเป็น 100 ล้านหุ้น และในวันที่ 28 ตุลาคม 2545 บริษัทได้เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

(ที่มา : แบบ 56-1 ประจำปี 2559)

โดยกลยุทธ์ของบริษัทตั้งอยู่บนฐานลูกค้า (Membership) ที่ได้สร้างขึ้น โดยมีบัตรเครดิตและธุรกิจสินเชื่อบุคคลเป็นผลิตภัณฑ์หลักในการสร้างฐานสมาชิกและสร้างผลกำไรให้บริษัท นอกจากนี้ยังมีธุรกิจเกี่ยวเนื่องอื่นๆ มาเพิ่มเติมต่อยอดให้เพื่อสนับสนุนให้บริษัทรักษฐานสมาชิกให้ยั่งยืน

วิสัยทัศน์ : To be a membership company through creating solid foundation for a sustainable growth and becoming the most preferred brand

พันธกิจ

พันธกิจ 1 สร้างความพึงพอใจและความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนกับสมาชิก

พันธกิจ 2 สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้และสร้างสรรค์มีบรรยากาศการทำงานที่ทำให้พนักงานรู้สึกมีส่วนร่วมและเป็นเจ้าของ

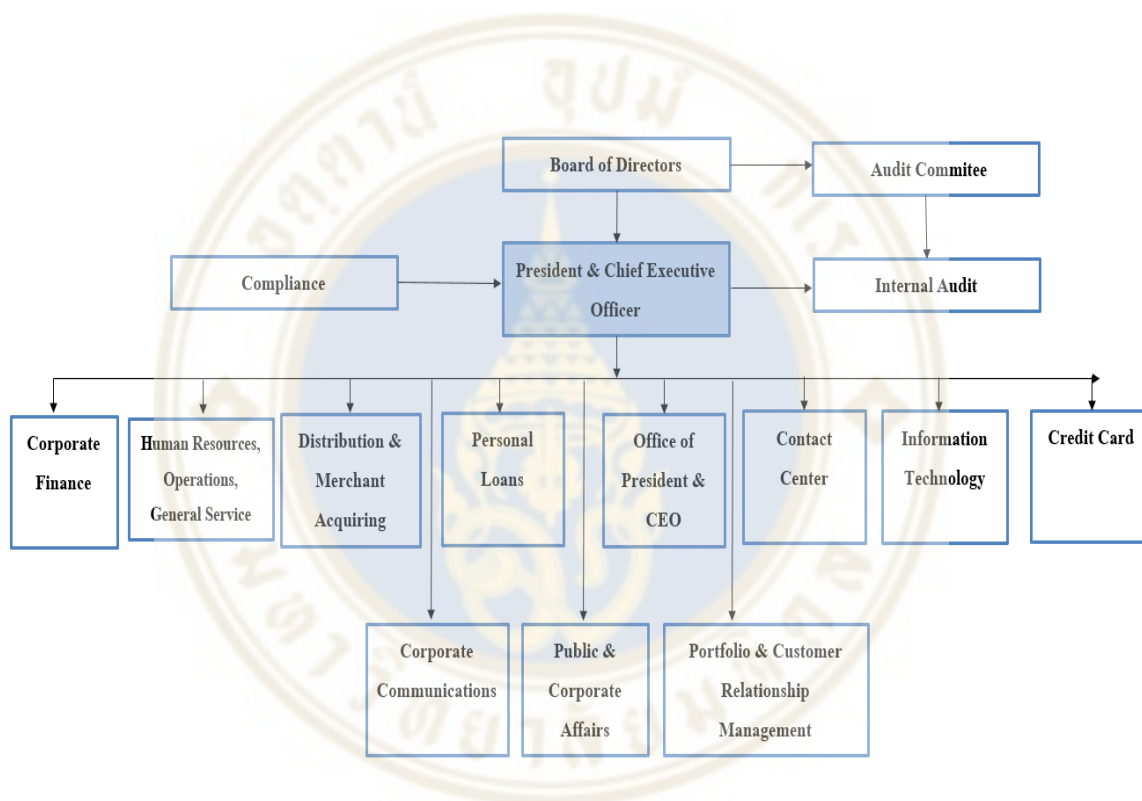
พันธกิจ 3 สร้างสัมพันธ์ภาพระยะยาวกับพันธมิตร โดยเป็นคู่คิด และเติบโตไปด้วยกัน

พันธกิจ 4 สร้างผลกำไรอย่างยั่งยืนและผลตอบแทนที่เหมาะสมแก่นักลงทุน

พันธกิจ 5 ดำเนินธุรกิจในแนวคิดที่แตกต่างด้วยความโปร่งใส และมีธรรมาภิบาล

1.5 โครงสร้างองค์กร

บริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน) หรือ “KTC” จัดเป็นสถาบันการเงินที่ไม่ใช่ธนาคารพาณิชย์ (Non-Bank) และมีโครงสร้างการถือหุ้นโดยมี ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ที่มีสัดส่วนการถือหุ้น 49.45% เคทีซีดำเนินงานโดยมี คุณระเชียร ศรีมงคล ดำรงตำแหน่งเป็นประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ในการบริหารงานขององค์กร โดยมีคณะกรรมการที่คอยดูแลและตรวจสอบการบริหารงาน มีฝ่ายงานภายในองค์กรของเคทีซี ที่จะทำหน้าที่ในการสนับสนุนให้องค์กรไปได้ถึงเป้าหมาย และประสบความสำเร็จ

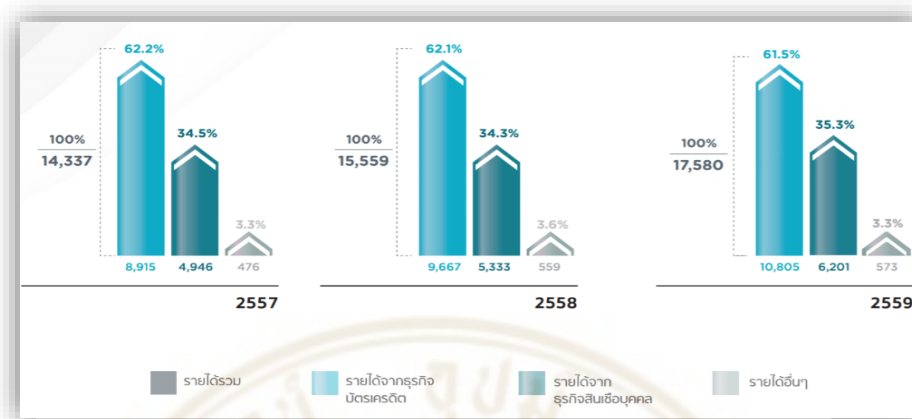


รูปภาพ 1.5 แผนผังโครงสร้างองค์กรของบริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

(ณ วันที่ 20 มิถุนายน 2560)

ที่มา : แผนผังโครงสร้างองค์กรบริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

1.6 โครงสร้างรายได้หลัก



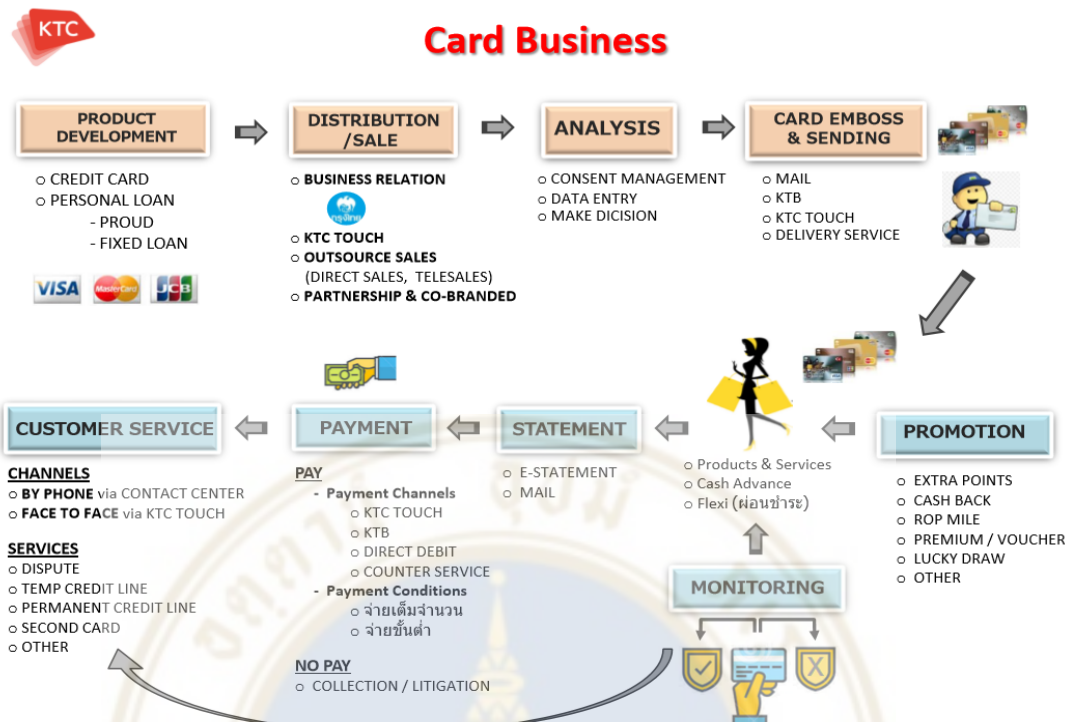
รูปภาพ 1.6 โครงสร้างรายได้หลักของบริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

ที่มา : แบบ 56-1 ประจำปี 2559

จากรูปภาพ 1.6 รายได้หลักของเคทีซี มาจากรายได้ค่าดอกเบี้ยรับ และ ค่าธรรมเนียมของธุรกิจบัตรเครดิต และธุรกิจสินเชื่อส่วนบุคคล ซึ่งจะเห็นว่าในปี 2559 รายได้ส่วนใหญ่ของบริษัท มาจากรายได้จากธุรกิจบัตรเครดิต อยู่ที่ 61.5% จากรายได้ทั้งหมด รายได้จากธุรกิจสินเชื่อส่วนบุคคลคิดเป็น 35.3% และรายได้อื่นอีก 3.3% ตามลำดับ

1.7 กระบวนการทำงาน

ธุรกิจบัตรเครดิต แยกการดำเนินงานออกเป็น 2 ด้าน คือ ธุรกิจการออกบัตรเครดิต และธุรกิจร้านค้ารับบัตรเครดิต โดยธุรกิจการออกบัตรเครดิตของเคทีซี จะเริ่มตั้งแต่การหาลูกค้า ออกบัตรให้ การอนุมัติบัตร ควบคุมใช้จ่าย และติดตามการชำระหนี้ของลูกค้า ซึ่งจะมีรายได้จากค่าธรรมเนียม และค่าดอกเบี้ยต่างๆ



รูปภาพ 1.7 ขั้นตอนการดำเนินธุรกิจบัตรเครดิตในบริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

ที่มา : เอกสารภายในองค์กร บริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

ขั้นตอนการทำรายการบัตรเครดิตของเคทีซี เริ่มต้นจากการที่องค์กรมีประเภทของบัตรเครดิตที่หลากหลาย โดยมีช่องทางการขายบัตรเครดิต (Distribution) หลายช่องทางทั้งทางธนาคารกรุงไทย ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของเคทีซี, จุด KTC Touch , จ้าง Outsource Sales และ การร่วมมือกับพันธมิตรในการช่วย และสนับสนุนการขายบัตรเครดิตอีกหนึ่งช่องทาง หลังจากนั้น เมื่อทำการนำเสนอบัตรเครดิตให้ลูกค้าได้แล้ว ทางเคทีซีจะมีฝ่ายวิเคราะห์บัตรเครดิต เพื่อตรวจสอบใบสมัครของลูกค้าว่าอยู่ในเกณฑ์ที่เข้าข่ายในการผ่านอนุมัติบัตรเครดิตได้หรือไม่ เมื่อสรุปผลและผ่านการอนุมัติ ทางหน่วยงานจะทำการออกบัตรเครดิต แจกลูกค้าและส่งบัตรไปยังช่องทางต่างๆ ที่ลูกค้าต้องการ ซึ่งบัตรเครดิตแต่ละประเภทจะมีสิทธิพิเศษที่หลากหลายและแตกต่างกัน ทั้งในส่วนของ การเก็บสะสมแต้ม ได้รับเงินสดคืน เก็บสะสมไมล์ หรือได้รับเป็น Voucher ส่วนลด และอื่นๆ โดยทางเคทีซีจะมีฝ่าย Monitoring ตรวจสอบว่าลูกค้าแต่ละคนมีลักษณะพฤติกรรมการใช้จ่ายอย่างไร ใช้บัตรเครดิตแบบใช้จ่ายทั่วไป กดเงินสด หรือ ใช้บัตรเครดิตแบบผ่อนชำระรายเดือน ซึ่งเมื่อครบรอบกำหนดชำระเงิน เคทีซีจะทำการออกใบแจ้งหนี้เรียกเก็บ และมีจุดบริการให้ลูกค้าสามารถชำระเงินได้หลายช่องทางเช่นเดียวกัน ซึ่งลูกค้ามีระยะเวลาในการชำระเงิน โดยไม่คิดดอกเบี้ยสูงสุดอยู่ที่ 45 วันหลังจากวันที่ทำการสรุปยอดสามารถชำระเงินได้ทั้งแบบเต็มจำนวน (Transaction) หรือ

แบบชำระเงินขั้นต่ำ (Revolve) โดยการผ่อนชำระเงินขั้นต่ำจะคิดอยู่ที่ 10% ของยอดเงินรวมทั้งหมด แต่ไม่ต่ำกว่า 500 บาทในยอดบิลนั้น หรือกรณีที่ถูกค่าไม่ทำการชำระเงินเลย หลังจาก 3 วันที่ครบกำหนดรอบชำระเงิน ทางเคทีซีจะเริ่มคิดดอกเบี้ยอยู่ที่ 18% (อัตราดอกเบี้ยใหม่มีผลบังคับใช้ 1 กันยายน 2560) ต่อปี ซึ่งบริษัทมีการบริการให้ข้อมูล และบริการอื่นเพิ่มเติม เช่น บริการการเพิ่มวงเงิน เพิ่มบัตรหลักใบที่สอง และอื่นๆอีกมากมาย เพื่อตอบสนองให้ลูกค้าสามารถใช้บริการที่ตรงใจมากที่สุด

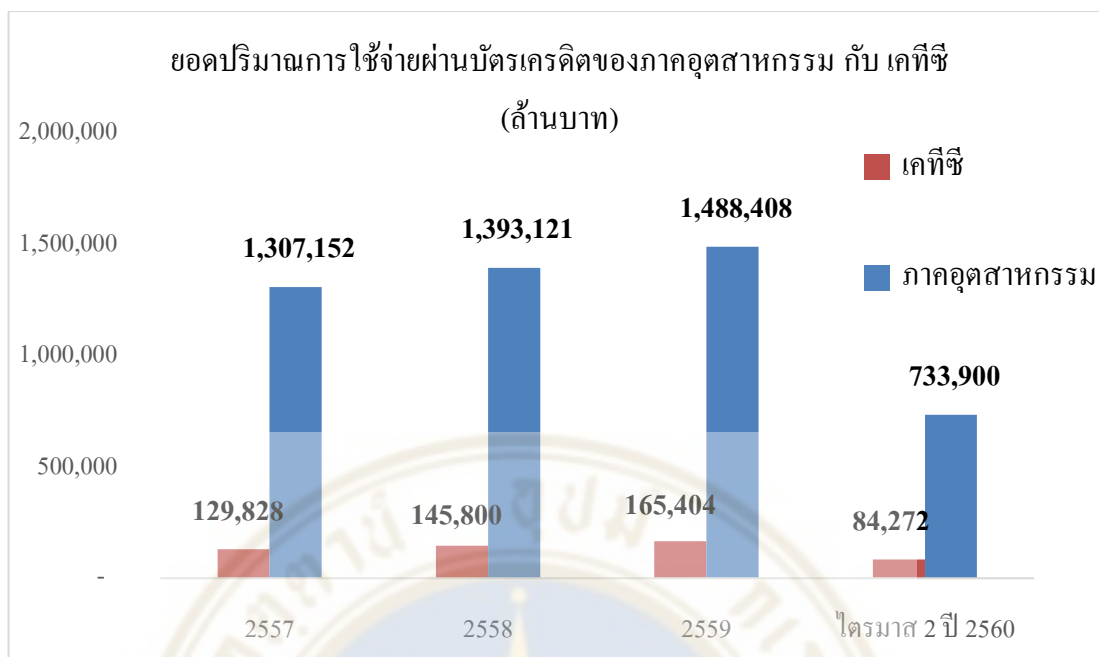
1.8 สถานการณ์ของเคทีซี ณ ปัจจุบัน (ณ ไตรมาสที่ 2 ปี 2560)

บริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน) หรือ เคทีซี ยังคงแข่งขันออกผลิตภัณฑ์ทางด้านบัตรเครดิต และแคมเปญการตลาดอย่างต่อเนื่อง โดยจากตาราง 1.9 แสดงสัดส่วนของมูลค่าของอุตสาหกรรมด้านบัตรเครดิต โดยสัดส่วนลูกหนี้บัตรเครดิตของเคทีซี เทียบกับอุตสาหกรรม เท่ากับ 13.2% ส่วนสัดส่วนของปริมาณการใช้จ่ายผ่านบัตรเครดิตรวม เท่ากับ 11.5% ตามลำดับ โดยเมื่อเทียบกับปี 2558 จนถึงปัจจุบัน (ไตรมาส ที่ 2 ปี 2560) จะพบว่าเคทีซีมีมูลค่าส่วนแบ่งทางการตลาดที่เพิ่มมากขึ้น ตามลำดับ

ตาราง 1.3 อัตราการเติบโต และสัดส่วนมูลค่าอุตสาหกรรมของเคทีซี

มูลค่าของอุตสาหกรรม	2558	2559	ครึ่งปี 2560 (6M)
ลูกหนี้บัตรเครดิต (ล้านบาท)	336,641	358,413	336,386
อัตราการเติบโต (%)	5.8%	6.5%	6.6%
สัดส่วนลูกหนี้บัตรเครดิตของเคทีซีเทียบกับอุตสาหกรรม	12.3%	12.9%	13.2%
จำนวนบัตรเครดิต (บัตร)	21,762,273	23,151,164	19,848,871
อัตราการเติบโต (%)	7.2%	6.4%	-12.1%
ปริมาณการใช้จ่ายผ่านบัตรเครดิตรวม (ล้านบาท)	1,393,121	1,488,408	733,900
อัตราการเติบโต (%)	6.6%	6.8%	2.7%
สัดส่วนปริมาณการใช้จ่ายผ่านบัตรเครดิตรวมของเคทีซีเทียบกับอุตสาหกรรม	10.5%	11.1%	11.5%

ที่มา : เอกสาร MD&A ของบริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ไตรมาสที่ 2 ปี 2560



รูปภาพ 1.8 ปริมาณการใช้จ่ายผ่านบัตรเครดิตของภาพรวมอุตสาหกรรม เทียบกับ เคทีซี

ตาราง 1.4 อัตราการเติบโตของยอดปริมาณการใช้จ่ายผ่านบัตรเครดิตของภาพรวมอุตสาหกรรม เทียบกับ เคทีซี

อัตราการเติบโตของยอดปริมาณการ ใช้จ่ายผ่านบัตรเครดิต	2557	2558	2559	ไตรมาส 2 ปี 2560
ภาคอุตสาหกรรม	9.4%	6.6%	6.8%	2.7%
เคทีซี	7.4%	12.3%	13.4%	6.8%

ที่มา : ธนาคารแห่งประเทศไทย

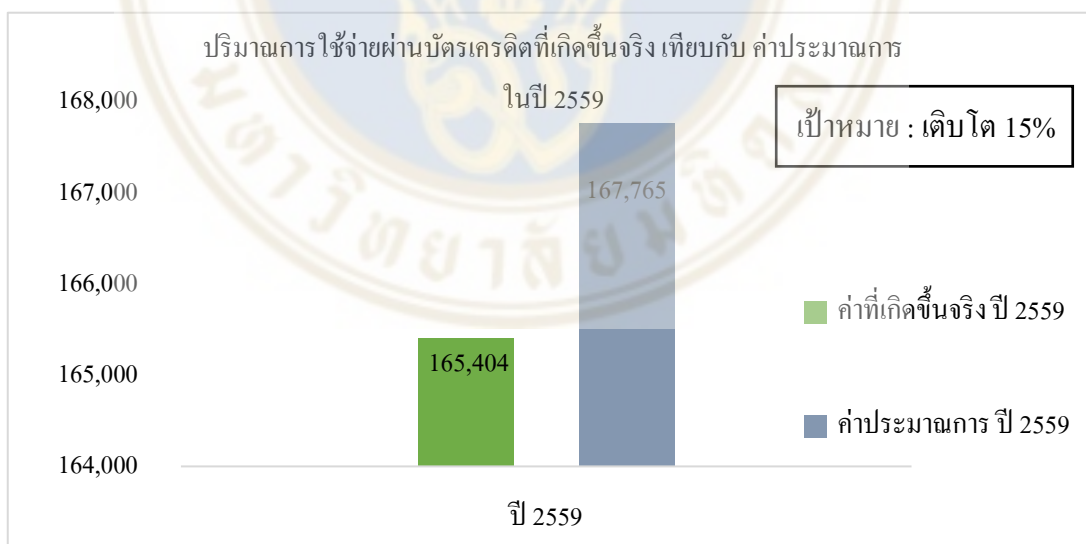
ในส่วนของยอดปริมาณการใช้จ่ายผ่านบัตรเครดิตของบัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน) (เคทีซี) (รูปภาพ 1.8) ปริมาณการใช้จ่ายบัตรเครดิตของภาคอุตสาหกรรมรวม และเคทีซี มีปริมาณที่เพิ่มมากขึ้น (ปี 2557 – ปัจจุบัน) และเมื่อพิจารณาที่อัตราการเติบโตเมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน (ตาราง 1.4) จะเห็นว่า อัตราการเติบโตของเคทีซี มีอัตราการเติบโตที่สูงกว่าภาพรวมของอุตสาหกรรม ทำให้องค์กรเองนั้นยังคงมีความเชื่อมั่น และมั่นใจในการแข่งขัน เพื่อออกผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพสู่ผู้บริโภคในตลาดธุรกิจบัตรเครดิตได้เป็นอย่างดี

1.9 สภาพปัญหา

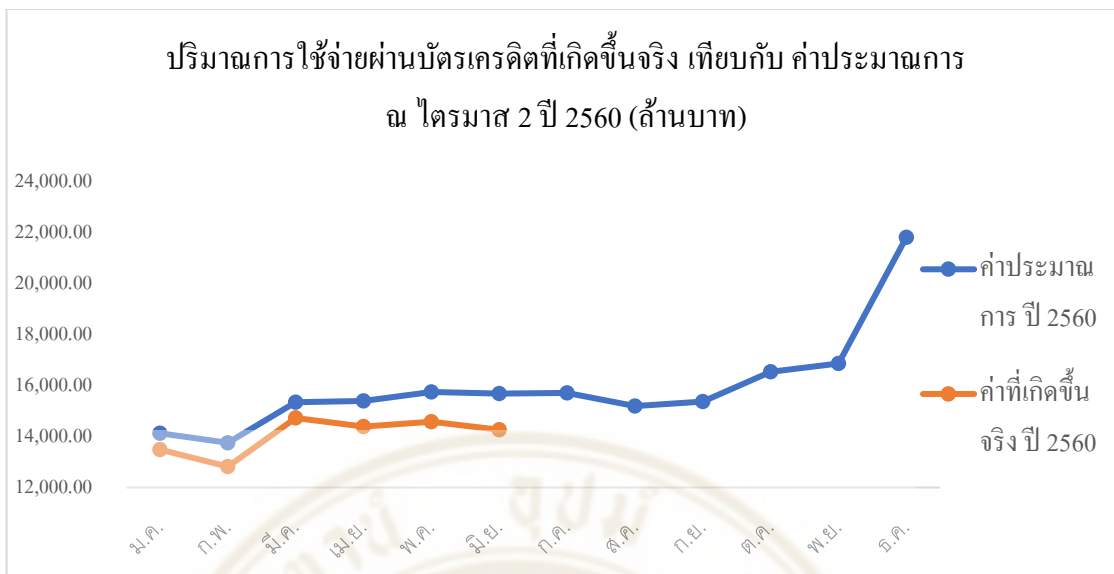
กลยุทธ์ในการเพิ่มปริมาณการใช้จ่ายผ่านบัตรเครดิต โดยใช้ Social Media Marketing กรณีศึกษา บริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

เนื่องจากการแข่งขันในตลาดธุรกิจบัตรเครดิตที่มีเพิ่มมากขึ้นทุกวัน ทำให้มีประเภทบัตรเครดิต และ แคมเปญการตลาดที่ร่วมกับพันธมิตรของสถาบันการเงินต่างๆ ออกมากันอย่างหลากหลาย ผนวกกับเทคโนโลยีที่ก้าวกระโดดของสังคมในยุคนี้ ทำให้ลูกค้าสามารถรับรู้ข้อมูลข่าวสาร และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ทันที ทำให้ลูกค้านั้นเกิดการเรียนรู้ได้เร็ว สามารถเลือกบริการ หรือทางเลือกการชำระเงินอื่นที่พัฒนาขึ้นมาใหม่ที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อตอบสนองแก่ตนเองให้ได้มากที่สุด

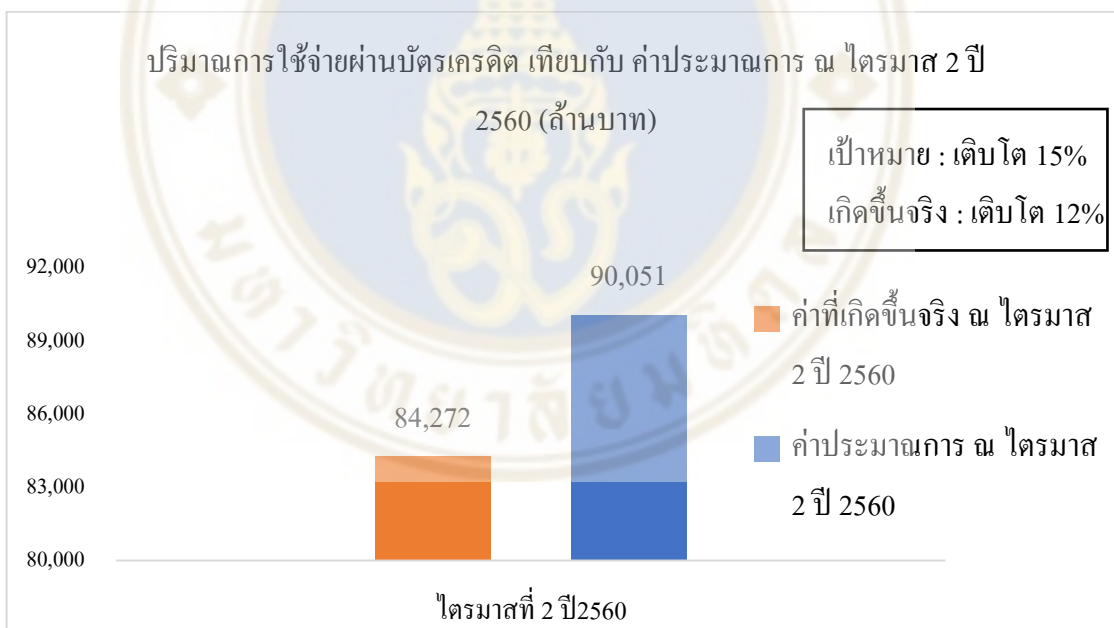
บริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน) หรือ เคทีซี เป็นองค์กรที่ดำเนินธุรกิจด้านบัตรเครดิตโดยตรง การแข่งขันที่รุนแรงจากปัจจัยภายนอกที่เปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมของลูกค้าในการรับรู้ และเลือกใช้บริการบัตรเครดิตที่เปลี่ยนไป มีผลทำให้ยอดปริมาณการใช้จ่ายขององค์กรมีอัตราการเติบโตที่เริ่มชะลอตัวลง และผลสรุปรวมทั้งปีไม่เป็นไปตามเป้าที่วางไว้ ดังนั้น เคทีซีจึงจำเป็นต้องหาวิธีทางแก้ไข เพื่อรักษาการดำรงอยู่ของธุรกิจ และป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากปัจจัยทั้งหลายได้อย่างยั่งยืน



รูปภาพ 1.9 ปริมาณการใช้จ่ายผ่านบัตรเครดิตที่เกิดขึ้นจริง เทียบกับ ค่าประมาณการ ในปี 2559 ของบริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน)



รูปภาพ 1.10 ปริมาณการใช้จ่ายผ่านบัตรเครดิตที่เกิดขึ้นจริง เทียบกับ ค่าประมาณการ ในแต่ละเดือน ถึง ไตรมาส 2 ปี 2560 (ล้านบาท) ของบริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน)



รูปภาพ 1.11 ปริมาณการใช้จ่ายผ่านบัตรเครดิตที่เกิดขึ้นจริง เทียบกับ ค่าประมาณการ ณ ไตรมาส 2 ปี 2560 (ล้านบาท) ของบริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

ที่มา : เอกสาร MD&A ของบริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ไตรมาสที่ 2 ปี 2560

จากรูปภาพ 1.9 จะเห็นได้ว่า ในปี 2559 จำนวนยอดปริมาณการใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริงทั้งปีอยู่ที่ 165,4040 ล้านบาท เมื่อเทียบกับค่าที่ประมาณการไว้จะน้อยกว่าถึง 2,361 ล้านบาท ซึ่งทำให้อัตราการเติบโตที่องค์กรตั้งไว้อยู่ที่ 15% เมื่อเทียบกับปี 2558 จึงไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ซึ่งอยู่ที่ 13% ในขณะเดียวกันเมื่อพิจารณาในแต่ละเดือนของปี 2560 (รูปภาพ 1.10) ตั้งแต่ ม.ค 2560 – มิ.ย 2560 มีปริมาณยอดใช้จ่ายผ่านบัตรเครดิตที่น้อยกว่าที่ประมาณการตั้งค่าวางแผนไว้ ส่งผลให้อัตราการเติบโตของยอดปริมาณการใช้จ่ายบัตรเครดิตที่มีการตั้งเป้าเมื่อเทียบกับปี 2559 ที่ต้องการที่ 15% เป็นไปได้ยาก (รูปภาพ 1.11)

1.10 ความสำคัญของปัญหา

พฤติกรรม ลักษณะ และความชื่นชอบของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ ในการที่องค์กรจะต้องศึกษา และสามารถนำเสนอบริการให้ตรงใจต่อความต้องการของลูกค้าให้ได้ภายใต้สถานการณ์ต่างๆรอบตัวที่มีการเปลี่ยนแปลง โดยพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงของลูกค้า องค์กรต้องตระหนัก และแก้ปัญหาจากปัจจัยต่างๆที่เกิดขึ้น ดังนี้

ปัจจัยภายใน การบริหารงานภายในของเคทีซีเป็นสิ่งสำคัญที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกค้า ประกอบไปด้วย อย่างเช่น การร่วมมือกับพันธมิตรหลักที่กำลังไม่เป็นที่นิยมของลูกค้า เครือข่ายบัตรเครดิตต่างๆ ที่ลูกค้าไม่ชื่นชอบและไม่นิยมใช้ หรือการบริการให้ข้อมูลแก่ลูกค้า ทั้งทางช่องทางออฟไลน์ หรือออนไลน์ไม่ครบถ้วน และการออกผลิตภัณฑ์ไม่เป็นที่น่าดึงดูดแก่ลูกค้า ซึ่งสิ่งเหล่านี้ถือว่าเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้พฤติกรรมลูกค้ามีความพึงพอใจ ที่จะใช้บัตรเครดิตเคทีซีมาน้อยแค่ไหน

ปัจจัยภายนอก ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้น เป็นปัจจัยหลักที่มีผลให้องค์กรต้องเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ในการจะตอบสนองการบริการให้ตรงใจลูกค้า หรือเป็นปัจจัยทางอ้อมที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงต่อพฤติกรรมของลูกค้า เช่น การมีผู้เล่นหน้าใหม่ที่มีประสิทธิภาพมากกว่าเข้ามาแข่งขันในตลาดธุรกิจบัตรเครดิตมากขึ้น เนื่องจากปัจจุบันที่มีการพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีที่มากขึ้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ จึงทำให้มีผู้เล่นหน้าใหม่ หรือผู้เล่นหน้าเดิมพยายามเข้ามาตีตลาดสื่อการชำระเงินแบบอิเล็กทรอนิกส์ โดยมีรูปแบบการชำระเงินแบบต่างๆ เพื่อให้ตรงใจความต้องการของลูกค้า ให้มีความได้เปรียบ ทั้งสะดวกในการไม่ต้องพกบัตร ความรวดเร็วในการชำระเงิน อีกทั้งระบบความปลอดภัยที่มากขึ้นตามมา หรือในกรณีของธนาคารแห่งประเทศไทย และรัฐบาลที่มีการเปลี่ยนแปลงกฎข้อระเบียบต่างๆ ที่ทำให้ตัวองค์กรที่เกี่ยวข้องต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อดำเนินการให้เป็นไปตามกฎข้อบังคับ เป็นต้น

ดังนั้น ถ้าองค์กรมีความเข้าใจถึงปัจจัยภายใน กระบวนการทำงานของตนเอง และรับรู้ความต้องการของลูกค้าที่แท้จริง ประกอบกับสามารถปรับตัวตามสถานการณ์ปัจจัยภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไปได้เป็นอย่างดีนั้น ย่อมส่งผลให้สามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่ดึงดูดใจลูกค้าใช้บริการขององค์กร พร้อมเกิดความชื่นชอบ และเกิดการใช้ไปอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเหตุการณ์นี้ย่อมเป็นผลดีอย่างมากต่อองค์กร ในการที่ขอคปรมาณการใช้ผ่านบัตรเครดิตจะมีเพิ่มมากขึ้น และทำให้เลขที่ซีมีพื้นที่ส่วนแบ่งการตลาดมากขึ้นในที่สุด



บทที่ 2

การวิเคราะห์ปัญหา

จากสถานการณ์ที่กล่าวมาข้างต้น การที่จะทำให้ผลิตภัณฑ์ และการบริการของเคทีซี สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างแท้จริง องค์กรนั้นต้องสามารถรับรู้ และมีความเข้าใจถึงสภาพแวดล้อมจากภายในการดำเนินงาน และจากปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เพื่อที่จะให้องค์กรสามารถปรับตัว เติบโต และสามารถแข่งขันกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมได้อย่างยั่งยืน ซึ่งเครื่องมือสำคัญที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ เพื่อให้ทราบถึงปัญหาที่แท้จริงในอุตสาหกรรม คือ PESTEL Analysis โดยดูจากปัจจัยภายนอกภาพรวมใหญ่ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ว่ามีผลกระทบต่อองค์กรอย่างไรบ้าง พร้อมวิเคราะห์ควบคู่ไปกับ Five Force Model โดยดูแรงกระทบจากปัจจัยภายนอกทั้ง 5 แรง ในการแข่งขันในอุตสาหกรรมนี้ เพื่อนำผลที่ได้ทั้งหมดนั้นมาสนับสนุนกับการวิเคราะห์องค์กรโดยใช้เครื่องมือ SWOT Analysis สถานการณ์ขององค์กร ณ ปัจจุบัน วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนจากภายใน วิเคราะห์โอกาส และอุปสรรคที่เกิดขึ้นกับองค์กร เพื่อที่จะสามารถเตรียมตัววางแผนรับมือ วางกลยุทธ์ให้สามารถเพิ่มยอดขายให้ผ่านบัตรเครดิต และผลิตภัณฑ์ให้เป็นที่ชื่นชอบของลูกค้าในอุตสาหกรรมบัตรเครดิตได้อย่างแท้จริง

2.1 การวิเคราะห์ PESTEL Analysis

สภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา เป็นสิ่งที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ ทำให้องค์กรเองนั้นจำเป็นต้องศึกษา และวิเคราะห์แนวโน้มของตลาดอุตสาหกรรมที่จะเกิดขึ้นจากปัจจัยเหล่านี้ เพื่อให้สามารถรับมือ เตรียมการ และปรับตัวให้สอดคล้องไปกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

การวิเคราะห์ PESTEL จึงเป็นเครื่องมือที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย

P – Politic ปัจจัยด้านนโยบายของภาครัฐ และทางการเมือง ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลง ช่วงเวลานั้นของระเบียบนโยบายรัฐ สถานการณ์ความมั่นคงทางการเมืองต่างๆ เช่น นโยบายการควบคุมอัตราดอกเบี้ย ค่าธรรมเนียม หรือการจัดเก็บภาษี ความไม่มั่นคงของสถานการณ์ทางการเมือง ข้อจำกัดควบคุมการนำเข้าส่งออก เป็นต้น

E – Economic ปัจจัยด้านเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงาน และวางแผนธุรกิจเป็นอย่างมาก เนื่องจากดัชนีทางเศรษฐกิจต่างๆ เช่น เงินเฟ้อ เงินฝืด อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยนสกุลเงินระหว่างประเทศ ตลาดหุ้นของประเทศ GDP และ หนี้ครัวเรือน เป็นต้น ซึ่งดัชนีเหล่านี้เป็นตัวสำคัญที่ช่วยกำหนดการวางแผนการดำเนินงานขององค์กร ทั้งระยะสั้น และระยะยาว ให้สามารถดำเนินการเตรียมพร้อมรับมือกับปัจจัยที่มีผลกระทบได้มากที่สุด

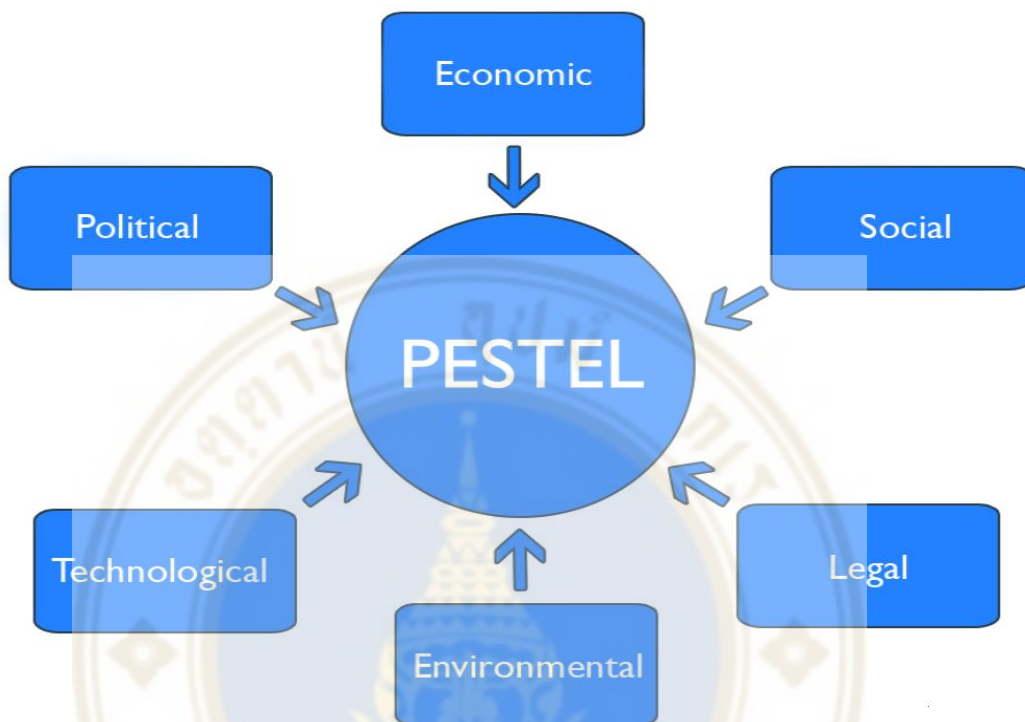
S – Social ปัจจัยทางสังคม เป็นปัจจัยในทางสังคมต่างๆ เช่น อายุ เพศ การศึกษา หน้าที่การงาน พฤติกรรมการใช้จ่ายของประชาชน จำนวนประชาชนในพื้นที่นั้น ไลฟ์สไตล์ที่แตกต่างกันของประชากรในแต่ละวัย วิถีชีวิตความเป็นอยู่ เป็นต้น ซึ่งการที่องค์กรเข้าใจในสภาพสังคมและรับรู้ถึงพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปของประชาชน ย่อมทำให้เกิดผลดีในการปรับตัวดำเนินงานของธุรกิจ ให้ส่งเสริมและสอดคล้องกับสภาพสังคม เพื่อช่วยให้สามารถออกผลิตภัณฑ์ และบริการที่ตอบสนองและตรงใจต่อลูกค้ามากที่สุด

T – Technology ปัจจัยด้านเทคโนโลยี เป็นปัจจัยที่เริ่มเข้ามามีบทบาทเป็นอย่างมาก ในตลาดอุตสาหกรรมทั้งหลาย ทั้งเป็นโอกาสในการเข้ามาช่วยสนับสนุนขั้นตอนการทำงานให้ได้ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลที่มากขึ้น หรือในทางตรงกันข้ามอาจเป็นอุปสรรคที่มาขัดขวาง ให้ธุรกิจไม่ประสบความสำเร็จ เช่น การเข้าถึงเทคโนโลยีของบริษัท ระดับการพัฒนาของเทคโนโลยีที่มีมากขึ้น เป็นต้น

E – Environmental ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม เป็นเรื่องเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม ภัยพิบัติทางธรรมชาติ ภาวะมลพิษต่างๆที่เกิดขึ้นในสังคม เช่น สภาพภูมิอากาศ มลพิษทางน้ำ มลพิษทางอากาศ กฎหมายเกี่ยวกับข้อจำกัด และการควบคุมปัญหาสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

L – Legal ปัจจัยด้านกฎหมาย เป็นกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับของทางการหรือส่วนงานต่างๆที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ต้องปฏิบัติตามไปในแนวเดียวกัน อย่างเช่น กฎหมายเกี่ยวกับการคุ้มครองผู้บริโภค กฎหมายเกี่ยวกับภาษี หรือ การคุ้มครองแรงงาน เป็นต้น

2.2 บริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน) มีปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการทำงาน ดังรายละเอียด ดังนี้



รูปภาพ 2.1 โครงสร้างของ PESTEL Analysis

ที่มา : <https://www.focus-on-training.co.uk/business-analysis-resources/what-is-pestle-analysis/>

2.2.1 Politic ปัจจัยด้านนโยบายของภาครัฐ และทางการเมือง

ข้อกำหนด นโยบายต่างๆของรัฐบาล สามารถแทรกแซงมีอิทธิพลต่อสถาบันการเงิน ทั้งธนาคารพาณิชย์ที่มีขนาดใหญ่ และกลุ่มมอแนแบงก์กลุ่มต่างๆ โดยมีธนาคารแห่งประเทศไทย คอยทำหน้าที่กำกับดูแลสถาบันการเงินภายในประเทศ ซึ่งเคทีซีเป็นหนึ่งในองค์กรที่ถูกควบคุม และต้องปฏิบัติตามเกณฑ์ นโยบาย และข้อกำหนดของทั้งรัฐบาล และธนาคารแห่งประเทศไทยเช่นกัน ซึ่งถือว่า นโยบายของรัฐบาลในตอนนี้เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมบัตรเครดิตในเชิงลบ อย่างเช่น

1. ธนาคารแห่งประเทศไทยมีการประกาศเกณฑ์ ควบคุมสินเชื่อบัตรเครดิต และสินเชื่อบุคคล เพื่อเป็นการแก้ปัญหาหนี้ครัวเรือนที่มีมากขึ้นในปัจจุบัน โดยเกณฑ์ระบุงการปรับวงเงินสินเชื่อจากเดิมที่ทุกสถาบันการเงินจะให้อยู่ที่ 5 เท่า ปรับเป็นผู้ที่มีเงินเดือนอยู่ที่ 15,000 ถึง 30,000 บาท จะได้เพียง 1.5 เท่า เงินเดือน 30,000 ถึง 50,000 บาท จะได้ 3 เท่า และเงินเดือนที่มากกว่า

50,000 บาทขึ้นไป จะได้ 5 เท่า และมีการปรับอัตราดอกเบี้ย จากปกติอยู่ที่ 20% ปรับเป็น 18% (ที่มา : ธนาคารแห่งประเทศไทย)

2. โครงการของ National E- Payment ของรัฐบาลที่พยายามกระตุ้นให้ประชาชนหันมาใช้บัตรเดบิตมากขึ้น

3. นโยบายของรัฐที่ช่วยในการกระตุ้นเศรษฐกิจ โดยให้ประชาชนออกมาใช้จ่ายกันมากขึ้น

4. ด้านเมือง ณ ปัจจุบันปัญหาทางการเมือง การก่อการร้าย ไม่ได้มีเหตุการณ์ที่รุนแรง จึงไม่ได้ส่งผลกระทบต่อการใช้ชีวิตของประชาชน ผู้บริโภค รวมถึงการซื้อของ ทำธุรกรรมต่างๆ จึงไม่มีผลต่อที่ทำให้องค์กรเกิดความเสียหายมากนัก

2.2.2 Economic ปัจจัยทางเศรษฐกิจ

การเปลี่ยนแปลงของดัชนีตัวเลขทางเศรษฐกิจ มีส่วนสำคัญและมีผลกระทบในการตัดสินใจในการดำเนินงานของเคทีซีเป็นอย่างมาก เนื่องจากธุรกิจขององค์กรนั้น มีความเกี่ยวข้องกับเรื่องทางการเงินเป็นหลัก เช่น การเกิดความผันผวนของเศรษฐกิจ เกิดเงินเฟ้อทำให้ประชาชนควบคุมการใช้จ่ายมากขึ้น มูลค่าสกุลเงินของไทย และอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรามีการเปลี่ยนแปลง ทำให้รายได้ขององค์กรที่ควรจะได้รับลดจำนวนลง หรือ ณ ปัจจุบันที่ระดับหนี้ครัวเรือนสูงขึ้น ก็ส่งผลให้รัฐบาลต้องจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้น และมีผลให้เคทีซีต้องเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงาน ปรับกลยุทธ์ที่ใช้ใหม่ เพื่อให้สอดคล้องตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งเมื่อดัชนีทางเศรษฐกิจของไทย รวมถึงค่าดัชนีต่างๆ ในต่างประเทศเหล่านี้เกิดการเปลี่ยนแปลง ย่อมส่งผลกระทบต่อธุรกิจอย่างแน่นอน

2.2.3 Social ปัจจัยทางสังคม

เนื่องด้วยธุรกิจของบัตรเครดิต ที่ต้องมุ่งเน้น ศึกษาและให้ความสนใจกับพฤติกรรมของผู้บริโภคเป็นหลักเพื่อสามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์ และบริการที่ตรงใจลูกค้าให้ได้มากที่สุด ปัจจัยทางสังคม ไม่ว่าจะเป็นขนาดของประชากรที่เพิ่มมากขึ้น ไลฟ์สไตล์ของผู้บริโภคกลุ่มต่างๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงไป ทั้งพฤติกรรมการซื้อของ (Price Sensitive) พฤติกรรมการเลือกของให้มีความทันสมัยมากขึ้นจากการปรับเปลี่ยนไปตามเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าทางสังคม ผู้คนมักต้องการความสะดวกสบาย ความรวดเร็วในการทำงาน หรือธุรกรรมที่มากขึ้น เน้นการซื้อสินค้าไปทางด้านออนไลน์เป็นหลัก และด้านกลุ่มผู้บริโภค ณ ปัจจุบัน ก็สามารถแบ่งกลุ่มได้อย่างชัดเจน กลุ่มวัยรุ่น Gen Y เริ่มใช้บัตรเครดิตกันมากขึ้น หรือกิจกรรม งานอดิเรกที่ทำกันในกลุ่มต่างๆ เห็นเด่นชัดมาก

ขึ้น เช่น การชอบไปทานร้านอาหารคาเฟ่ขนมหวานของกลุ่มวัยรุ่น การวิ่ง ปั่นจักรยาน ของกลุ่มวัยทำงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้ถือเป็นปัจจัยที่มีผลให้องค์กร คิดสร้างสรรค์ ผลิตภัณฑ์ และบริการ เพื่อที่จะสามารถเจาะกลุ่มผู้บริโภคได้อย่างชัดเจนตรงใจ ปัจจัยทางสังคมและวัฒนธรรมจึงเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อเคทีซี

2.2.4 Technology ปัจจัยด้านเทคโนโลยี

ในยุคที่เทคโนโลยีมีความก้าวหน้า นวัตกรรมใหม่ๆ ต่างเกิดขึ้นอย่างมากมาย องค์กรหลายๆองค์กรต้องมีการแข่งขัน และปรับตัวให้สอดคล้องไปกับเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และด้วย Digital Trend ที่มีมากขึ้นในตลาด อย่าง Fintech ที่จะเป็นตัวขับเคลื่อนให้เกิดรูปแบบการเงิน หรือรูปแบบการชำระเงินแบบใหม่ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นประกอบกับการเติบโตของกลุ่ม Start up ที่เพิ่มมากขึ้นเป็นอย่างมาก เป็นผลให้เคทีซีเองยิ่งต้องเร่งพัฒนาประสิทธิภาพของช่องทางการชำระเงิน ให้เทียบเท่า หรือเหนือกว่าคู่แข่งที่กำลังเข้ามารุกตลาดธุรกิจนี้ให้ได้

2.2.5 Environmental ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม

การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม การเกิดมลภาวะ ภัยพิบัติทางธรรมชาติต่างๆ เช่น การเกิดเหตุการณ์น้ำท่วม ทำให้ประชาชนไม่สามารถออกมาซื้อสินค้า หรือทำกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างสะดวก เป็นผลให้เกิดการใช้จ่ายที่ลดลง ซึ่งมีผลต่อรายได้ของธุรกิจเคทีซีโดยตรงเช่นกัน

2.2.6 Legal ปัจจัยด้านกฎหมาย

กฎหมาย ข้อบังคับของทางการ รัฐบาล หรือ แม้กระทั่งข้อบังคับของบริษัทแม่ อย่างธนาคารกรุงไทย มีผลกระทบต่อวิธีการดำเนินธุรกิจขององค์กร และทิศทางการดำเนินงานในอนาคตเป็นอย่างมาก เนื่องจากองค์กรต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานเพื่อให้ลื่นไปตามกฎหมายต่างๆ อย่างเช่น พรบ.ป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน , การบังคับใช้มาตรฐานบัญชีระหว่างประเทศ (IAS และ IFRSs) , นโยบายการกำกับดูแลกิจการ , FATCA (Foreign Account Tax Compliance Act) หรือ พระราชบัญญัติการทวงถามหนี้ พ.ศ. 2558 เป็นต้น



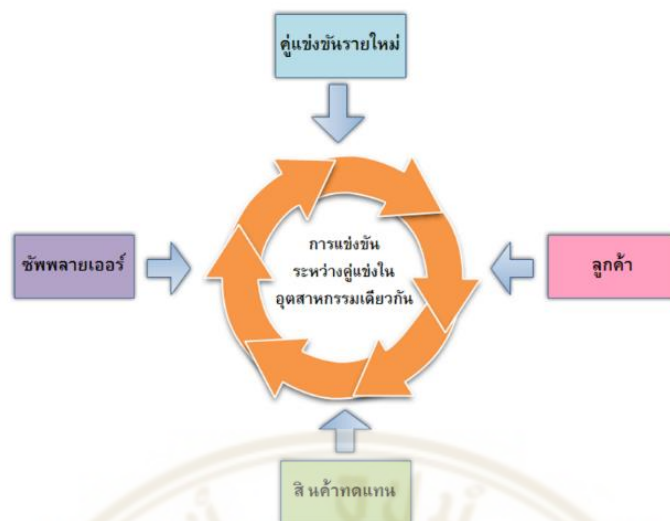
รูปภาพ 2.2 แผนภาพแสดงการนำ PESTEL มาวิเคราะห์ ใช้กับบริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

2.3 การวิเคราะห์ Five Force Model

ในปัจจุบันที่การแข่งขันของตลาดอุตสาหกรรมเพิ่มสูงขึ้น หลายองค์กรต่างพยายามวิเคราะห์ถึงสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เกี่ยวกับความรุนแรงของการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมที่ดำเนินการอยู่ ว่ารุนแรงและส่งผลกระทบต่อองค์กรมากน้อยแค่ไหน ซึ่งการวิเคราะห์จะใช้ 5 แรงกระทบด้วยกัน คือ

1. แรงกระทบจากการคุกคามของผู้เล่นหน้าใหม่
2. แรงกระทบจากสภาพการแข่งขันที่มีอยู่ในตลาด
3. แรงกระทบจากการเข้ามาของสินค้าทดแทน
4. แรงกระทบจากอำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์
5. แรงกระทบจากอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ

ซึ่งแรงเหล่านี้จะมีทั้งที่เป็นแรงกระทบในด้านบวก ซึ่งส่งผลดีต่อองค์กร และมีแรงกระทบในด้านลบ ซึ่งส่งผลกระทบที่จะส่งผลเสียต่อองค์กร ดังนั้น เมื่อเราสามารถพิจารณาแรงต่างๆ ได้แล้ว จะทำให้องค์กรนำมาใช้ในการวางแผน และปรับกลยุทธ์ให้สามารถแข่งขันในตลาดอุตสาหกรรมนี้ได้เป็นอย่างดี



รูปภาพ 2.3 แรงกระทบทั้ง 5 แรงของ Five Force Model

ที่มา : <http://nanosoft.co.th/maktip88.htm>

1. การคุกคามของผู้เล่นหน้าใหม่ เป็นแรงกระทบที่เกิดจากเข้ามาในตลาดของผู้เล่นหน้าใหม่ซึ่งต้องดูถึงความเป็นไปได้ของธุรกิจ สถานการณ์ต่างๆว่าเหมาะสม หรือมีช่องว่างให้ผู้เล่นหน้าใหม่เข้ามาแย่งพื้นที่ส่วนแบ่งการตลาดหรือไม่ โดยปัจจัยที่มีผลต่อแรงกระทบของการเข้ามาในตลาด เช่น เงินลงทุนในธุรกิจ ธุรกิจนั้นถ้าใช้เงินลงทุนที่สูงในการเริ่มดำเนินงาน ย่อมมีผลต่อผู้เล่นรายใหม่จำนวนมากที่จะเข้ามาได้ หรือ ในสภาวะที่ธุรกิจมีเจ้าตลาดที่มี Economics of Scale อยู่แล้ว ก็เป็นไปได้ยากที่คู่แข่งที่จะเข้ามาจะมาในพื้นที่ส่วนนี้ให้ประสบความสำเร็จได้ เป็นต้น

2. สภาพแข่งขันในอุตสาหกรรมเดียวกัน การแข่งขัน การปรับเปลี่ยน ลูกเล่น หรือ กลยุทธ์ของกลุ่มในตลาด เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัว และวางแผนในการกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขันได้ทัน เพื่อความได้เปรียบในทางธุรกิจ โดยปัจจัยที่มีผลต่อความรุนแรงของแรงกระทบจากคู่แข่ง เช่น จำนวนของกลุ่มในอุตสาหกรรม ถ้ามีจำนวนมากยิ่งทำให้ต้องมีการวางแผนการดำเนินงานขององค์กรที่ดี เนื่องจากมีการแข่งขันกันอย่างสูง หรือ การผูกพันในแบรนด์ของลูกค้า Brand Loyalty ซึ่งองค์กรไหนที่มีความโดดเด่น สร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์ และบริการจนทำให้ลูกค้าชื่นชอบ และใช้บริการอย่างต่อเนื่องนั้น ย่อมทำให้การแข่งขันมีจำนวนน้อยลง ไม่จำเป็นต้องแข่งขันกับผู้ใด

3. สินค้าทดแทน Substitution การเข้ามาของสินค้าทดแทนในตลาด ถ้าสินค้าทดแทนนั้น สามารถใช้งานได้เทียบเท่ากับสินค้าที่องค์กรมีอยู่ ประกอบกับราคาที่ถูกลงกว่า มีคุณภาพที่ดีกว่า

ด้วยแล้วนั้น ทำให้ลูกค้าไม่ลังเลที่จะเปลี่ยนไปใช้งานสินค้าทดแทนนั้นๆ ซึ่งจะเป็นแรงกระตุ้นที่มีผลต่อองค์กรเป็นอย่างมาก

4. อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์ จะเป็นแรงกระตุ้นต่อองค์กรมากหรือน้อยนั้น ขึ้นอยู่กับหลายปัจจัยด้วยกัน เช่น จำนวนของซัพพลายเออร์ ถ้ามีจำนวนน้อย ขายสินค้านี้เพียงเจ้าเดียวย่อมมีอำนาจต่อรองที่สูงหรือการรวมตัวของซัพพลายเออร์ด้วยกัน มีผลทำให้กลุ่มนี้มีอำนาจมากขึ้น ทำให้องค์กรต้องเชื่อฟัง และปรับเปลี่ยนแผนการทำงาน เพื่อเดินตามอำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์ เป็นต้น

5. อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ/ผู้ให้บริการ เป็นแรงกระตุ้นที่มีความสำคัญที่องค์กรทุกองค์กรจำเป็นต้องตระหนัก เรียนรู้ และแก้ไขปัญหาในส่วนนี้ให้ได้ แรงกระตุ้นจากอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ หรือผู้ให้บริการนั้น จะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับ ปริมาณการซื้อ ถ้าซื้อในปริมาณที่มาก การต่อรองย่อมเป็นไปได้มากเช่นกัน หรือในกรณีที่ผู้ซื้อที่มีข้อมูลของสินค้าชนิดนั้นๆ อยู่แล้ว ทำให้เกิดอำนาจที่ทำให้สามารถต่อรองในการที่องค์กรจะทำการลดราคาให้ หรือปรับเปลี่ยนแผนการตลาด กระบวนการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับผู้ซื้อกลุ่มนี้ เป็นต้น

2.4 ผลการวิเคราะห์ Five Force Model ของ บริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ดังนี้

2.4.1 แรงกระตุ้นจากผู้เล่นหน้าใหม่ (New Entrance)

เนื่องจากอุตสาหกรรมบัตรเครดิต การเลือกใช้บริการของผู้บริโภคจะเน้นที่องค์กรนั้นมีความน่าเชื่อถือ ความปลอดภัยในระบบการดำเนินงานของบัตรเครดิตมากน้อยแค่ไหน ดังนั้น การเข้ามาของกลุ่มรายใหม่ในอุตสาหกรรมบัตรเครดิตค่อนข้างเป็นไปได้ยาก เนื่องจากต้องใช้ความเชื่อมั่นในตัวบริษัทสูง (Financial Institutions) หากมีผู้เล่นหน้าใหม่เข้ามา โดยที่ตัวของบริษัทยังไม่เป็นที่รู้จักในตลาด และลูกค้ายังไม่คุ้นเคย หรือขาดความเชื่อมั่นในการเปลี่ยนไปใช้สินค้าใหม่ ประกอบกับในเรื่องของ Capital Requirement ธุรกิจนี้ใช้ต้นทุนที่สูง ทั้งในการผลิตบัตรเครดิต ขั้นตอนการดำเนินงานมีหลายขั้นตอนให้สอดคล้องกับข้อระเบียบต่างๆ และประสบการณ์ของผู้เข้ารายใหม่ยังน้อยเกินไป ทำให้มีอุปสรรคในการแข่งกับเจ้าตลาดอย่างเช่น ธนาคารกสิกรไทย ธนาคารกรุงเทพ หรือ เคทีซีเอง เป็นต้น ซึ่งเหตุผลนี้เองทำให้ผู้วิจัยมองว่าการเกิดขึ้นมาของผู้เล่นรายใหม่ในธุรกิจนี้จึงเป็นไปได้ยาก

2.4.2 แรงกระทบจากสภาพแข่งขันในอุตสาหกรรม Competitive / Rivalry

สภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรมด้านการชำระเงินมีสูงมาก เนื่องจากการพัฒนานวัตกรรมต่างๆ ที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทำให้มีผู้เล่นหลายรายเข้ามาแข่งขันชิงส่วนแบ่งทางการตลาด แต่ถ้ามองถึงในกรณีของช่องทางการชำระเงินโดยใช้บัตรเครดิตอย่างเดียว สภาพการแข่งขันก็มีความรุนแรงไม่แพ้ภาพรวมของตลาด E-Payment ทั้งจำนวนคู่แข่งที่มีมากหน้าหลายตา ทั้งธนาคารพาณิชย์ นอนแบงก์ หรือ สถาบันต่างประเทศ มีการออกผลิตภัณฑ์บัตรที่มีความหลากหลาย มีการแข่งขันในด้านของแคมเปญการตลาด โปรโมชันที่ดีกว่า เหนือกว่า ให้ส่วนลดราคาที่ไม่โดนใจลูกค้ามากกว่า และมีการลอกเลียนแบบในด้านธุรกิจกันอย่างสูง ซึ่งทำให้ Switching Cost ที่ลูกค้าสามารถเปลี่ยนใจไปใช้บริการคู่แข่งเป็นไปได้ง่าย เนื่องจากสินค้าและบริการไม่มีความแตกต่าง ดังนั้นลูกค้ากลุ่มเป้าหมายจะเลือกใช้บริการ ตาม โปรโมชันหรือคะแนนสะสมที่ได้รับ และตนเองต้องการมากที่สุด

2.4.3 แรงกระทบจากสินค้าทดแทน Substitution

ด้วยเทคโนโลยีที่มีก้าวหน้ามากขึ้น หลายองค์กรทั้งใหญ่ เล็ก หรือ กลุ่ม Startup ต่างพัฒนานวัตกรรมต่างๆ ที่มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น และง่ายต่อการใช้งาน เพื่อนำมาตอบโจทย์ผู้ใช้บริการให้มากที่สุด และด้วยการให้สิทธิประโยชน์ที่มากกว่า ประกอบกับต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายที่เปลี่ยนแปลง Switching Cost สินค้าทดแทนบางรายใช้ค่าใช้จ่ายต่ำกว่าด้วยนั้น ย่อมทำให้ไม่สามารถขัดขวางการเปลี่ยนใจของลูกค้าที่ไปใช้ผลิตภัณฑ์นั้นได้ โดยช่องทางการชำระเงินที่สามารถใช้แทนบัตรเครดิตได้นั้น มีเพิ่มมากขึ้นเป็นหลายเท่าตัว ซึ่งทำให้ลูกค้าสามารถเปลี่ยนใจไปใช้บริการได้ เช่น Alipay, Union pay หรือ ช่องทางการชำระเงินผ่านนวัตกรรมใหม่ๆ ชำระผ่านมือถือผ่าน Applications Trend ของ Digital Banking มาแรง อย่าง E-Payment, Pre-paid, Blue card, Deep Pocket, V-Control by True Money และบัตร Smart Card ATM (บัตร Debit) บัตร 7-11 value card ต่างๆ เป็นต้น ซึ่งถือได้ว่าการเข้ามาคุกคามของสินค้าทดแทนต่างๆ เหล่านี้มีผลกระทบต่อบริษัทบัตรเครดิตเป็นอย่างมาก

2.4.4 แรงกระทบจากอำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์ Bargaining Power Of Supplier

ซัพพลายเออร์ในธุรกิจบัตรเครดิตขององค์กร แบ่งได้เป็น 3 ส่วนหลัก คือ

1. บริษัทที่ทำหน้าที่ในส่วนของการซื้อขายบัตรเครดิต โดยบริษัทที่ทำหน้าที่เป็นส่วนของการซื้อขายตัวกลางการชำระเงินของบัตรเครดิต ของเคทีซี มี 3 รายด้วยกัน คือ วิชา มาสเตอร์การ์ด

และ เจซีบี ซึ่งทั้ง 3 เจ้าใหญ่เป็นพันธมิตรที่ดีกับเคทีซี และช่วยเหลือส่งเสริมซึ่งกันและกันกับองค์กร
ดังนั้น อำนาจการต่อรองจึงอยู่ในระดับปานกลาง

2. บริษัทที่ทำหน้าที่ผลิตบัตรเครดิต บริษัทจันวานิช (CPS) ที่บริษัทจันวานิช (CPS)
นั้น ทำหน้าที่ในการผลิตบัตรตัวอย่าง บัตรทดสอบ และ พิมพ์เป็นบัตรสำเร็จรูป เนื่องจาก บริษัท
จันวานิช (CPS) มีการผลิต และการดำเนินงานที่ครบวงจรมากกว่าบริษัทอื่นที่อยู่ใน อุตสาห
กรรมเดียวกัน จึงทำให้บริษัทจันวานิช (CPS) มีอำนาจการต่อรองที่สูง แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นเคทีซีเป็น
องค์กรขนาดใหญ่เช่นเดียวกัน และมีฐานการผลิตกับบริษัทจันวานิชในปริมาณมาก จึงทำให้การ
ดำเนินงานเป็นในลักษณะส่งเสริมซึ่งกันและกัน

3. บริษัท หรือสถาบันที่เป็นพันธมิตร คู่ค้า เคทีซี นับว่ามีพันธมิตรที่มีความหลากหลาย
ทั้งขนาด รูปแบบ การดำเนินงานของแต่ละพันธมิตรที่มีความแตกต่างกันไป ซึ่งการที่องค์กรมีฐาน
ลูกค้าบัตรเครดิตอยู่เป็นจำนวนมาก จึงส่งผลต่อการเจรจาต่อรองกับคู่ค้าเจ้าใหญ่ที่มีประสิทธิภาพ
ได้เช่นกัน ดังนั้น บริษัทที่เป็นพันธมิตรเหล่านี้จึงเข้ามาช่วยส่งเสริม แลกเปลี่ยนประโยชน์ที่ดีซึ่งกัน
และกัน นั่นเอง

2.4.5 แรงกระทบจากอำนาจต่อรองของผู้ซื้อ/ผู้ใช้บริการ Bargaining Power Of Buyer

ด้วยธุรกิจนี้มีผู้ประกอบการด้านบัตรเครดิตเป็นจำนวนมาก ทั้งธนาคารพาณิชย์ นอน
แบงก์ หรือธนาคารต่างประเทศ ต่างออกแคมเปญ สิทธิประโยชน์มานำเสนอให้ผู้บริโภคได้เลือก
อย่างหลากหลาย ทำให้ลูกค้าสามารถเลือกใช้ได้ตามความต้องการ ตามประโยชน์และความพึงพอใจ
ที่จะได้รับได้อย่างเต็มที่ ประกอบกับการหาข้อมูลข่าวสาร ณ ปัจจุบัน ทั้งทางสื่อออนไลน์ สื่อ
สิ่งพิมพ์ ข่าวต่างๆ ทำให้ผู้บริโภคง่ายต่อการทราบถึงข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อตนเอง สามารถสมัคร
บัตรเครดิตได้หลายที่ หลายสถาบัน และด้วยค่าสมัครบัตรเครดิตของหลายๆสถาบัน ฟรีค่าธรรมเนียม ไม่
มีค่าธรรมเนียม จึงง่ายและสะดวกต่อการจะเปลี่ยน ไปใช้ผลิตภัณฑ์อื่น ได้อย่างง่ายดาย ดังนั้น จะเห็น
ได้ว่าอำนาจการต่อรองของลูกค้าสูงมาก เป็นแรงกระทบที่มีความสำคัญมากอีกแรงหนึ่ง

ตาราง 2.1 สรุปผล Five Force Model ต่ออุตสาหกรรมบัตรเครดิตของ บริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

แรงกระทบจากปัจจัยภายนอก	ระดับผลของแรงกระทบ	ส่งผลกระทบต่อ
แรงกระทบจากผู้เล่นรายใหม่	น้อย	+
แรงกระทบจากสภาพแข่งขันในอุตสาหกรรม	สูง	-
แรงกระทบจากสินค้าทดแทน	สูง	-
แรงกระทบจากอำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์	ปานกลาง	+ / -
แรงกระทบจากอำนาจต่อรองของผู้ซื้อ/ ผู้ใช้บริการ	สูง	-

จากการวิเคราะห์สภาพอุตสาหกรรมของการให้บริการบัตรเครดิตพบว่า แรงกระทบทั้ง 5 แรงล้วนสร้างผลกระทบทั้งในด้านที่ติดต่อกู้กร และให้ผลที่ไม่ติดต่อกู้กรเช่นกัน แต่โดยรวมด้วยตลาดอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันกันสูง ธุรกิจบัตรเครดิตกลายเป็นธุรกิจที่มีความเสี่ยงในด้านการดำเนินงานต่อไปในอนาคต ทั้งช่องทางการชำระเงิน หรือเรียกได้ว่าสินค้าทดแทนเริ่มเข้ามาแทนที่จำนวนมากขึ้น และด้วยพฤติกรรมของผู้ใช้บริการเองที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วไปตามการก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและทางสังคม จึงทำให้ผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมนี้จำเป็นต้องคิดกลยุทธ์ วางแผน และสร้างผลิตภัณฑ์ และการบริการให้ตรงใจลูกค้า เพื่อแย่งส่วนแบ่งการตลาดนี้กลับมาให้ได้อย่างรวดเร็วที่สุด

2.5 การวิเคราะห์ SWOT Analysis

การประเมินสภาพการณ์ขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญ ที่จะช่วยให้ทราบถึงการกำหนดแผนการดำเนินงานในขั้นต่อไป โดยการวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง จุดอ่อน ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรจะทำให้รู้ถึงสิ่งที่ต้องพัฒนา หรือต้องปรับเปลี่ยนแก้ไขให้ดีขึ้นกว่าเดิม วิเคราะห์โอกาส อุปสรรคที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลง ทำให้ทราบถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้น และแนวโน้มในอนาคตที่จะมีการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นอีก เพื่อให้องค์กรสามารถแก้ไขและปรับตัวให้ทันตามการปรับเปลี่ยนของสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งการวิเคราะห์และกำหนดทั้ง S W O T นี้จะทำให้ผู้บริหารทราบวิธีการที่จะดำเนินงาน และสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์กรให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

การวิเคราะห์ภายในองค์กร เป็นการวิเคราะห์ถึงจุดเด่น และจุดด้อย ทุกด้านขององค์กรที่มีอยู่

S - Strengths (จุดแข็ง) คือ การวิเคราะห์ปัจจัยภายในขององค์กรว่ามีปัจจัยไหนที่เป็นจุดเด่น ข้อดี และเป็นข้อได้เปรียบขององค์กรที่มีประโยชน์ ในการที่จะรักษาไว้และพัฒนาให้ดีขึ้นไป เพื่อส่งเสริมให้องค์กรมีศักยภาพสูงที่สุด

W – Weaknesses (จุดอ่อน) คือ การวิเคราะห์หาจุดด้อย ข้อเสียหรือเป็นปัจจัยที่มีข้อเสียเปรียบขององค์กรที่ยังมีอยู่ และต้องรีบแก้ไข หรือกำจัดออกไปเพื่อให้องค์กรพัฒนาขึ้น

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เพื่อค้นหาโอกาสที่จะเข้าช่วยสนับสนุนองค์กร และในขณะเดียวกันคอยดูค้นหาอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่จะคอยมาขัดขวางการดำเนินงานภายในองค์กรได้

O – Opportunities (โอกาส) เป็นการวิเคราะห์ ศึกษาถึงสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรว่ามีปัจจัยไหนที่ส่งผลดี สามารถคว้าสิ่งนั้นนำมาเสริมทัพองค์กร เพื่อประโยชน์ที่จะช่วยให้องค์กรเดินหน้าต่อไปได้

T – Threats (อุปสรรค) เป็นการวิเคราะห์ ศึกษาถึงสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรว่ามีปัจจัยไหนที่ส่งผลเสียต่อองค์กร ทั้งโดยตรง และโดยอ้อมเพื่อให้องค์กรสามารถป้องกัน และกำจัดให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

2.6 วิเคราะห์ SWOT ของบริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

SWOT ANALYSIS	
STRENGTHS	WEAKNESSES
<ol style="list-style-type: none"> 1. เป็นองค์กรที่มีการขับเคลื่อน และพัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเวลา 2. การดำเนินการออกบัตรเครดิตและการติดตามทวงถามหนี้ที่มีประสิทธิภาพ 3. มีหน้าบัตรเครดิตที่หลากหลาย 4. ฟรีค่าธรรมเนียมการสมัคร และ ค่าธรรมเนียมรายปี 5. Forever Reward ไม่มีวันหมดอายุ 6. มีเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจที่แข็งแกร่ง 7. มี KTB เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ทรัพยากรทางด้าน IT มีจำกัด 2. การใช้ระบบ IT ในการเพิ่มประสิทธิภาพในองค์กรยังมีไม่มาก 3. โปรแกรมการตลาด(Promotion) บาง Segment ยังไม่มี Competitive advantage 4. การสื่อสาร โปรแกรมการตลาด(Promotion) ยังไปไม่ถึง target Audience เท่าที่ควร 5. การครอบคลุมตลาดของธุรกิจบัตรเครดิตยังอยู่ในวงจำกัด
OPPORTUNITIES	THREATS
<ol style="list-style-type: none"> 1. การพัฒนาด้าน Fintech 2. ยังมีกลุ่มลูกค้าใหม่ที่ ทางบริษัทยังไม่ได้เจาะตลาด 3. รัฐบาลมีนโยบายส่งเสริมการใช้จ่าย เพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจภาคการบริโภค 4. Life-Style ของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอด เป็นโอกาสให้เราสามารถสร้างประสบการณ์ใหม่ให้กับลูกค้าของผู้แข่งได้ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. เศรษฐกิจยังไม่เติบโตมาก 2. การพัฒนาทางด้าน Fintech ทำให้ผู้ประกอบการ เข้ามาทำ Digital Financial Platform เอง 3. Digital Payment รูปแบบใหม่เข้ามา 4. Cybersecurity และ Cyber Fraud ต้องมีการพัฒนาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง 5. การปรับนโยบายใหม่ของธนาคารแห่งประเทศไทย

รูปภาพ 2.4 การวิเคราะห์ SWOT ของบริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

จุดแข็ง Strengths ขององค์กรสามารถนำมาพัฒนา และเป็นข้อได้เปรียบมีเป็นจำนวนมาก เริ่มต้นจากการที่เคทีซีเป็นองค์กรที่มีการขับเคลื่อน และพัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเวลา มีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัว และปรับเปลี่ยนตามสภาพการแข่งขันที่มากขึ้น ได้ ประสิทธิภาพในการดำเนินการออกบัตรเครดิตและการติดตามทวงถามหนี้ที่มีประสิทธิภาพ ทำให้มีหนี้เสียในระบบที่ลดลง ส่วนในด้านของผลิตภัณฑ์บัตรเครดิต และแคมเปญการตลาดของเคทีซี มีจุดเด่นที่สามารถตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า เช่น การมีหน้าบัตรเครดิตที่มีความหลากหลาย สามารถรองรับไลฟ์สไตล์การใช้ชีวิตของลูกค้าที่แตกต่างกัน การสมัครบัตรเครดิตที่ฟรีค่าธรรมเนียม และ ค่าธรรมเนียมรายปี ประกอบกับมีการสะสมคะแนน Forever Reward เพื่อรับส่วนลด หรือแลกของรางวัล ได้อย่างไม่มีวันหมดอายุ อีกทั้งการเป็นพันธมิตรกับองค์กรภายนอก เคทีซีมีธนาคารกรุงไทย ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่คอยสนับสนุน ทำให้มีฐานลูกค้าบัตรจากราชการจากธนาคารเข้ามาได้ง่ายมากขึ้น และกับการดำเนินงานกับพันธมิตร คู่ค้า องค์กรเคทีซีมีเครือข่ายที่แข็งแกร่งไม่ว่าจะขนาดใหญ่หรือเล็ก แต่ทั้งองค์กร และพันธมิตร สามารถสร้างแรงจูงใจให้ลูกค้าเกิดการใช้บริการบัตรเครดิตได้เป็นอย่างดี

จุดอ่อน Weaknesses เคทีซียังมีทรัพยากรด้านไอทีที่ยังจำกัด การใช้ระบบไอทีในการเพิ่มประสิทธิภาพในองค์กรยังมีไม่มากนัก ประกอบกับแคมเปญการตลาดบางตัวที่นำเสนอไป ไม่สามารถตอบโจทย์ตามความต้องการของลูกค้าได้ ไม่ตรงตามกลุ่ม Segment และการครอบคลุมตลาดของธุรกิจบัตรเครดิตในเคทีซียังอยู่ในวงจำกัด มีผลทำให้การสื่อสาร โปรแกรมการตลาด โปรโมชัน บางแคมเปญยังไม่ถึงกลุ่มเป้าหมาย Target Audience ที่เคทีซีต้องการเท่าที่ควร

โอกาส Opportunities ในปัจจุบันที่การพัฒนาด้าน Fintech ทำให้เกิดบริษัท Start-Up ขึ้นเป็นจำนวนมาก ซึ่งจะเป็นโอกาสที่ดีที่องค์กรจะสามารถสร้างพันธมิตรในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการตลาดร่วมกันได้ในอนาคต อีกทั้งในสภาพสังคมที่ผู้บริโภค/ลูกค้า มีไลฟ์สไตล์แตกต่างกันออกไป ทำให้ยังสามารถเข้าไปเจาะตลาด และสร้างประสบการณ์ใหม่ให้กับผู้บริโภคได้เป็นอย่างดี ประกอบกับการที่รัฐบาลมีนโยบายส่งเสริมการใช้ง่าย เพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจภาคการบริโภคซึ่งเป็นโอกาสในการเพิ่มปริมาณยอดขายผ่านบัตรเครดิตได้ดีที่สุด

อุปสรรค Threats เศรษฐกิจที่ยังไม่เติบโตมาก และการย้ายฐานการผลิตของภาคอุตสาหกรรมออกไปประเทศอื่น ส่งผลต่อการใช้จ่ายของภาคแรงงานลดลง ส่งผลให้การใช้จ่ายผ่านบัตรเครดิตน้อยลงตามไปด้วย ส่วนการพัฒนาทางด้าน Fintech นั้น มีผู้ประกอบการบางราย ที่เข้ามาทำ Digital Financial Platform เอง ระหว่างผู้ขาย กับผู้ซื้อ ทำให้ไม่ต้องการตัวกลางในการทำธุรกรรมทางการเงิน และ Digital Payment รูปแบบใหม่ที่กำลังเข้ามาเป็นจำนวนมากนั้น เพิ่มจุดเด่นให้ลูกค้าหันไปสนใจมากขึ้น ทั้งความสะดวกในการชำระเงิน ประสิทธิภาพด้านความปลอดภัยที่มากขึ้น ซึ่งองค์กรเคทีซีต้องมีการปรับตัว และพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของระบบ Cybersecurity และ Cyber Fraud ให้ทันตามการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี เพื่อป้องกันการเสียหายระบบการชำระเงินผ่านบัตรเครดิต สุดท้ายในเรื่องของนโยบายเกณฑ์ใหม่ของธนาคารแห่งประเทศไทย ที่กำหนดการลดดอกเบี้ยบัตรเครดิตจาก 20% เป็น 18% และการควบคุมวงเงินที่ 1.5 เท่าของรายได้ต่อเดือน ของกลุ่มรายได้น้อยกว่า 30,000 บาท ซึ่งส่งผลกระทบต่อรายได้ของเคทีซี ทำให้เคทีซีต้องรีบแก้ไขปัญหา และหาทางปรับตัวอย่างเร็วที่สุด

2.7 ปัจจัยสำคัญในการเพิ่มยอดการใช้จ่ายบัตรเครดิต และรักษารฐานของลูกค้าได้อย่างมั่นคง (Key Success Factor)

ปัจจัยที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จนั้น ถูกกำหนดให้เป็นองค์ประกอบหลักของแผนธุรกิจที่จำเป็นต่อแผนกลยุทธ์ขององค์กรให้เป็นที่ตั้งเป้าหมายไว้ โดยปัจจัยที่สำคัญที่มีผลต่อผู้บริโภคในการเลือกใช้ผลิตภัณฑ์และบริการนั้น มีหลายปัจจัยด้วยกัน ได้แก่

ปัจจัยด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ การส่งมอบสินค้าที่ตรงเวลา การให้บริการของพนักงานที่สามารถให้ข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วน

ปัจจัยด้านของเทคโนโลยี ยิ่งองค์กรสามารถออกผลิตภัณฑ์ และให้บริการที่มีความน่าสนใจ น่าดึงดูดในด้านของความก้าวหน้าของเทคโนโลยี มีการนำเสนอถึงการเข้าข้อมูลที่สะดวก และปลอดภัยในระบบการชำระเงินมากขึ้นเท่าไร ยิ่งจะเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลให้ลูกค้าหันมาให้ความสนใจ และใช้บริการกันมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง

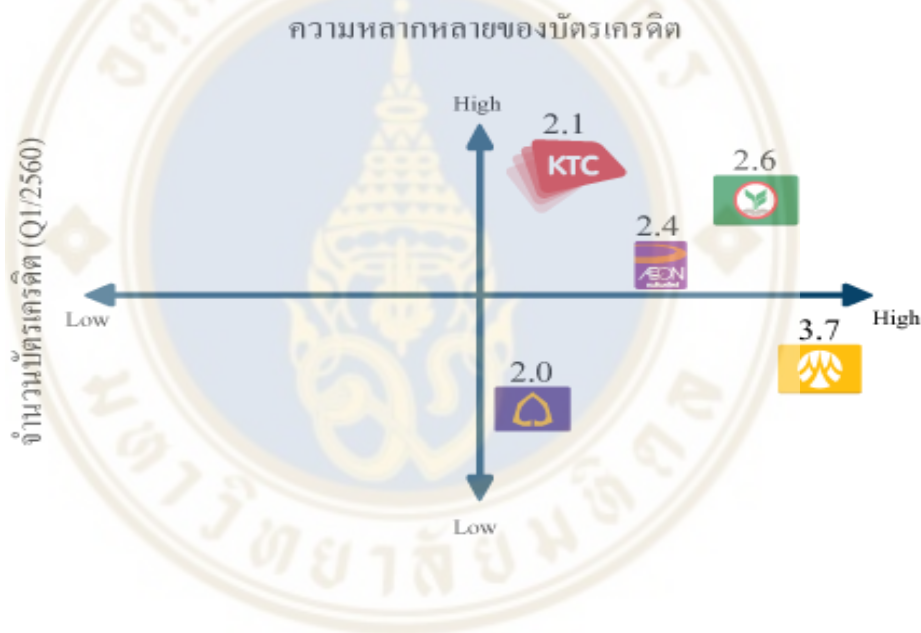
ปัจจัยด้านการตลาด เมื่อองค์กรทำการตลาด แคมเปญ โปรโมชันที่น่าดึงดูด จนสามารถทำให้ผู้บริโภคเกิดความรู้สึกสนใจ ชื่นชอบ และมาใช้บริการได้นั้น ย่อมทำให้เกิดผลดีต่อการเพิ่มยอดใช้จ่ายของบัตรเครดิต และเพิ่มฐานลูกค้าให้กับองค์กรได้เป็นอย่างดี

ปัจจัยด้านราคา องค์กรที่มีการแข่งขันด้านราคาที่สามารถทำให้ผู้บริโภคได้สินค้าและผลิตภัณฑ์ในราคาที่เหมาะสม และเป็นທີ່พอใจนั้น ย่อมส่งผลดีต่อการกลับมาใช้จ่ายของลูกค้าที่รู้สึกคุ้มค่ากับสิ่งที่พวกเขาได้รับ เช่น การฟรีค่าธรรมเนียมบัตรเครดิตตลอดปี คัดค่าธรรมเนียม หรืออัตราดอกเบี้ยที่ต่ำกว่าที่อื่น ซึ่งเป็นผลให้ลูกค้าเลือกและพอใจที่จะใช้บริการบัตรเครดิตนี้ต่อไป

จะพบว่าเคทีซีนั้น เป็นองค์กรที่มีการพยายามพัฒนาปัจจัยที่กล่าวมาข้างต้นให้มีประสิทธิภาพ และตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ได้ที่สุด ทั้งในการออกผลิตภัณฑ์บัตรเครดิต และแคมเปญการตลาดที่มีความหลากหลาย และด้านของราคาที่พยายามนำเสนอเพื่อให้ตรงใจ และถูกใจกับความต้องการของลูกค้าในด้านของการสมัครบัตรและชำระค่าใช้จ่ายของบัตรเครดิตได้อย่างดีที่สุด โดยจากการสืบค้นข้อมูลและจัดตำแหน่ง Positioning ของแต่ละธนาคารพาณิชย์ และ นอนแบบค์หลักที่มีการแข่งขันกันในตลาดบัตรเครดิต (รูปภาพ 2.5) พบว่า เคทีซีมีจุดเด่นในการออกผลิตภัณฑ์บัตรเครดิตที่มีความหลากหลาย (แกน Y) เพื่อสามารถตอบสนองตามความต้องการของลูกค้า โดยมีจำนวนหน้าบัตรเครดิตมากที่สุด อยู่ที่ 80 แบบ และอันดับรองลงมาจะเป็นธนาคารกสิกรไทย บริษัทอออน ธนาคารกรุงศรีอยุธยา และธนาคารไทยพาณิชย์ตามลำดับ และเมื่อมาพิจารณาอีกหนึ่งแกน คือ แกน X จากข้อมูลที่สืบค้นจากเอกสารที่มีการเผยแพร่ จากข่าวต่างๆ จะพบว่าจำนวนบัตรเครดิตในตลาดอุตสาหกรรม ณ ไตรมาส 1 ปี 2560 มีทั้งหมด 19.6 ล้านบัตร โดยมีค่ายของสถาบันการเงินที่ได้พื้นที่ส่วนแบ่งการตลาดของจำนวนบัตรเครดิต คือ บัตรเครดิตของ

เครือธนาคารกรุงศรีอยุธยา อยู่ที่ 3.7 ล้านบัตร เนื่องจากการที่ธนาคารกรุงศรีอยุธยา ทำ Co-Brand ร่วมกับหลายสถาบันในออกการบัตรเครดิต ทำให้สถาบันนี้ครองอันดับ 1 ในด้านของจำนวนบัตรเครดิตที่เยอะที่สุด รองลงมา คือ ธนาคารกสิกรไทย อีออน เคทีซี และ ธนาคารไทยพาณิชย์ ตามลำดับ (ส่วนผู้นำด้านยอดปริมาณการใช้จ่าย ธนาคารกสิกรไทย เป็นอันดับ 1 แต่เนื่องจากการทำธุรกิจที่หลากหลายของธนาคารพาณิชย์ จึงไม่สามารถเทียบยอดปริมาณใช้จ่ายเทียบกับนอนแบงก์ที่ทำธุรกิจเฉพาะบัตรเครดิตอย่างเดียวได้)

ซึ่งทั้งหมดนี้จะเห็นว่า เคทีซีนั้น มีจุดยืนในตลาดในอุตสาหกรรมบัตรเครดิตที่มีการแข่งขันกันอย่างสูง และทุกสถาบันต่างพยายามจัดกลยุทธ์ทางการแข่งขันเข้ามา เพื่อเพิ่มพื้นที่ส่วนแบ่งทางการตลาด โดยการแข่งขันของสถาบันการเงินหลายแห่ง มีการใช้กลยุทธ์การแข่งขันที่หลากหลาย โดยมุ่งเน้นไปที่ความพอใจของลูกค้า หรือผู้บริโภคเป็นหลัก



รูปภาพ 2.5 ตำแหน่ง Positioning ของบริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

ที่มา : เอกสารรายงานทางการเงินของสถาบัน ณ ไตรมาส 2 ปี 2560

ตาราง 2.2 อัตราดอกเบี้ย และค่าธรรมเนียมของสถาบันการเงิน

สถาบันการเงิน	อัตราดอกเบี้ย ค่าธรรมเนียม ค่าปรับ	ค่าธรรมเนียม แรกเข้า(เฉพาะ บัตรหลักทุก ประเภท)	ค่าธรรมเนียม รายปี (เฉพาะบัตรหลัก ทุกประเภท)	ค่าติดตามทวง ถามหนี้	ค่าความเสี่ยงจากการแปลง สกุลเงินในการใช้บัตรเครดิต ในต่างประเทศ
ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)	ร้อยละ 20 ต่อ ปี	600 - 2,000 บาท/ครั้ง	1,050 - 3,500 บาท/ปี	88 บาท ต่อ รอบบัญชี	ร้อยละ 2.5 ของอัตรา แลกเปลี่ยนกลางของบริษัทที่ ธนาคารเป็นสมาชิก ("อัตรา กลาง")
บริษัท บัตรกรุงศรี อยุธยา จำกัด	ร้อยละ 20 ต่อ ปี	ไม่คิดค่าบริการ	0-4000 บาท/ปี	100 บาท/งวด	ไม่เกิน 2.5% ของยอด ค่าใช้จ่ายในสกุลเงิน ต่างประเทศ
บริษัท บัตร กรุงไทย จำกัด (มหาชน)	ร้อยละ 0-20 ต่อปี	ไม่คิดค่าบริการ	0-5,000 บาท/ปี	100 บาท/งวด	0-2% ของอัตราแลกเปลี่ยน อ้างอิงของวีซ่า และ/หรือ มาสเตอร์การ์ด และ/หรือเจซีบี
ธนาคารไทย พาณิชย์ จำกัด (มหาชน)	ร้อยละ 20 ต่อ ปี	0 - 1,000 บาท/ ครั้ง	500 - 50,000 บาท/ปี	100 บาท/รอบ บัญชี	ร้อยละ 2.5 ของรายการใช้จ่าย หรือการเบิกถอนเงินสดที่ เกิดขึ้นเป็นสกุลเงินตรา ต่างประเทศ
ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)	ร้อยละ 20/ปี	0 - 1,250 บาท	300 - 30,000 บาท/ปี	ไม่คิด ค่าบริการ	ไม่เกินร้อยละ 2.5 ของยอด ค่าใช้จ่าย
บริษัท อีออน ธน สินทรัพย์ (ไทย แลนด์) จำกัด (มหาชน)	ร้อยละ 18 /ปี	ไม่คิดค่าบริการ	200-3000 บาท/ ปี	100 บาท/รอบ บัญชี	สูงสุดไม่เกินร้อยละ 2.5 ของ อัตราแลกเปลี่ยนกลางที่ กำหนด โดยผู้ให้บริการ เครือข่ายบัตรเครดิตที่บริษัทฯ เป็นสมาชิก
ธนาคารซีทีแบงก์	ร้อยละ 20 ต่อ ปี	ไม่คิดค่าบริการ	0-99,000 บาท/ปี	0-100 บาทต่อ รอบบัญชี	สูงสุด 2.5% ของอัตรา แลกเปลี่ยนอ้างอิงของวีซ่า และ/หรือ มาสเตอร์การ์ด

ที่มา : ธนาคารแห่งประเทศไทย (ข้อมูลล่าสุด เดือนสิงหาคม 2560)

จากตารางแสดงการเปรียบเทียบอัตราดอกเบี้ย และค่าธรรมเนียมของสถาบันการเงิน
นั้น สะท้อนให้เห็นถึงการวางแผนด้านราคา ที่ทุกสถาบันต่างพยายามแข่งขันกันให้ราคาที่ถูกค่าเสีย
ค่าใช้จ่ายค่าธรรมเนียมต่างๆ อยู่ในราคาที่ต่ำหรือเหมาะสมที่สุด ซึ่งการกำหนดเช่นนี้ ก็เพื่อที่ต้องการ
ตอบสนองให้ลูกค้าพึงพอใจ และเลือกใช้บริการบัตรเครดิตของสถาบันการเงินนั้น (ธนาคารแห่ง
ประเทศไทย มีการปรับเกณฑ์อัตราดอกเบี้ยค่าธรรมเนียม จากร้อยละ 20 ต่อปี ลดลงเหลือ ร้อยละ 18
ต่อปี โดยมีกำหนดบังคับใช้ 1 กันยายน 2560)

นอกจากการแข่งขันทางอัตราดอกเบี้ย และด้านค่าธรรมเนียมราคาต่างๆ แล้วนั้น สิ่งที่สำคัญที่สุดเป็นกลยุทธ์การแข่งขันที่สถาบันการเงินหลายแห่งใช้กัน โดยกล่าวไปในเบื้องต้นแล้วนั้น คือ การสร้างความหลากหลายของผลิตภัณฑ์บัตรเครดิต โดยเน้นการศึกษาพฤติกรรมของลูกค้าเป็นหลัก เจาะกลุ่มลูกค้าตามรายได้ ฐานเงินเดือน เพศ อายุ ไลฟ์สไตล์ การใช้ชีวิตประจำวันของกลุ่มเป้าหมาย หรือ กิจกรรม งานอดิเรก เพื่อให้สามารถออกผลิตภัณฑ์ที่ออกแบบมาอย่างเฉพาะเจาะจง และตรงใจกับความต้องการของลูกค้ามากที่สุด โดยร่วมมือกับการสร้างเครือข่ายกับพันธมิตรที่แข็งแกร่งเป็นจำนวนมาก เพื่อความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ และการกระจายตัวของบัตรเครดิตในวงกว้างในตลาดที่มากขึ้น ซึ่งหลายสถาบันการเงินมีการออกแคมเปญ ให้สิทธิประโยชน์จากบัตรเครดิต มีการนำเสนอให้ลูกค้าเข้าถึงบริการนี้มาอย่างต่อเนื่อง รวมไปถึงการให้ข้อมูล สร้างความไว้วางใจในคุณภาพบริการ และความปลอดภัยในการใช้บัตรเครดิตได้อย่างดี เพื่อให้ลูกค้าสามารถเลือกสรรการใช้บริการได้อย่างสะดวก หลากหลาย และมั่นใจในผลิตภัณฑ์นั้น ภายใต้การแข่งขันที่มีความดุเดือดมากขึ้นทุกวัน

2.8 สรุปการวิเคราะห์ปัญหา

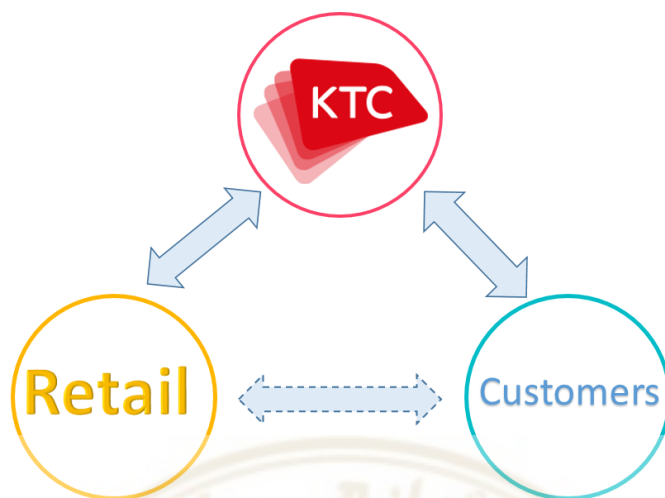
จากการวิเคราะห์ ทั้งปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายใน และคู่แข่งที่มีการแข่งขันกันสูงในตลาดอุตสาหกรรมบัตรเครดิตแล้วนั้น พบว่า เคทีซีมีข้อได้เปรียบคู่แข่งหลายด้านด้วยกัน ทั้งด้านการมีประเภทบัตรที่หลากหลาย หรืออัตราค่าธรรมเนียมซึ่งต่ำกว่าที่อื่น แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นด้วยองค์กรไม่ได้มีฐานลูกค้ามากเทียบเท่ากับธนาคารพาณิชย์หลายแห่ง จึงทำให้เป็นข้อเสียเปรียบในการแข่งขันในตลาดอุตสาหกรรมนี้ ซึ่งยังต้องทำให้องค์กรต้องเร่งการแข่งขันเพื่อเพิ่มฐานลูกค้า และยอดการใช้จ่ายที่มากขึ้น โดยต้องมีการศึกษา หาข้อมูลตามกระแสของสังคม และรู้ความต้องการของผู้บริโภค ทั้งในปัจจุบันและอนาคตให้ได้ เพื่อให้สามารถสร้างสรรค์แคมเปญ และการบริการที่มีคุณภาพ ให้ลูกค้าใช้บริการอย่างต่อเนื่องในที่สุด

บทที่ 3

การวิเคราะห์สาเหตุ ของปัญหาที่เกิดขึ้น

เนื่องจากการวิเคราะห์สภาพปัญหาองค์กรจากบทที่ 2 ที่ผ่านมามีจุดเด่นในหลายเรื่องทั้งความหลากหลายของบัตรเครดิต และแคมเปญการตลาดที่มีความน่าสนใจ แต่ในทีนี้จุดที่ต้องแก้ไขขององค์กร ก็พบว่าสาเหตุหลายปัจจัยด้วยกันที่ส่งผลกระทบต่อในทางลบ ที่ทำให้ยอดขายปริมาณการใช้จ่ายบัตรเครดิตขององค์กรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมองว่าการพิจารณาถึงสาเหตุหลายปัจจัยที่เกิดขึ้นนั้น ว่าอะไรคือสาเหตุหลักแท้จริงที่ทำให้เกิดปัญหาและสามารถแก้ไขปัญหานี้ได้อย่างตรงจุด จะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินงานขององค์กร เพิ่มยอดขายจ่ายผ่านบัตรเครดิตของลูกค้า ให้เกิดการให้บริการอย่างต่อเนื่อง และเน้นการเข้าถึงใจลูกค้า สร้างความพึงพอใจ ความชื่นชอบในตัวผลิตภัณฑ์กับลูกค้าได้อย่างแท้จริง

โดยเมื่อพิจารณาจากภาวะการแข่งขันในตลาดธุรกิจบัตรเครดิตที่มีการแข่งขันสูงนั้น ปัจจัยหลักที่หลายสถาบันใช้เป็นจุดแข็งในการสร้างการครองพื้นที่ส่วนแบ่งทางการตลาด คือการที่องค์กรนั้นมีความสามารถในการศึกษาพฤติกรรมของกลุ่มลูกค้าอย่างถ่องแท้ และสามารถสื่อสาร ออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ดี แคมเปญการตลาดที่ทันสมัย ให้ตรงใจความต้องการของลูกค้ามากที่สุด ซึ่งเคทีซีรู้จักจุดหลักของข้อนี้ดี และถึงแม้ว่าเคทีซีจะมีการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าอย่างสม่ำเสมออยู่แล้ว แต่การเจาะลึกถึงสาเหตุ และเข้าใจถึงโครงสร้างองค์กรในฝ่ายที่เกี่ยวข้อง การดำเนินงาน การประสานงานในองค์กร และนอกองค์กรเองย่อมส่งผลที่ดียิ่งในการพัฒนา และคิดกลยุทธ์อย่างสร้างสรรค์ให้ถูกต้องและถูกจุดนั่นเอง



รูปภาพ 3.1 กลไกการพัฒนาแคมเปญการตลาด เพื่อกระตุ้นการใช้บัตรเครดิต

ที่มา : ข้อมูลเอกสาร และกระบวนการทำงานภายในของบริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

จากรูปภาพ 3.1 แสดงให้เห็นถึงกลไกการพัฒนาแคมเปญการตลาด เพื่อกระตุ้นการใช้บัตรเครดิตของเคทีซี โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วนด้วยกัน ส่วนแรก คือ ส่วนของตัวองค์กรเคทีซี ส่วนที่ 2 คือ ส่วนของลูกค้าที่องค์กรต้องการกระตุ้นการใช้บัตรเครดิต และ ส่วนสุดท้าย คือ ส่วนของกลุ่มพันธมิตร โดยเป็นส่วนที่เป็นพันธมิตรกับทางเคทีซี ในการช่วยกระตุ้นให้ลูกค้ารับรู้แคมเปญการตลาดของเคทีซีได้อีกหนึ่งช่องทาง โดยเริ่มแรกนั้น เคทีซีจะทำหน้าที่ในการวิเคราะห์ พฤติกรรมของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เพื่อให้สามารถออกผลิตภัณฑ์บัตรเครดิต และบริการที่มีคุณภาพให้สามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าได้มากที่สุด โดยเมื่อลูกค้ามีความต้องการสินค้า หรือการบริการเพื่อการใช้จ่ายตามห้างสรรพสินค้า หรือร้านค้าที่มีอยู่มากมาย ลูกค้าจะสามารถรับรู้ได้จากสื่อต่างๆ จากทั้งทางอินเทอร์เน็ต ไปปพลิเคชัน Point of Purchase จากร้านค้า พนักงานของร้านค้าพันธมิตรของเคทีซีโดยตรง เป็นต้น เพื่อให้ลูกค้าสามารถเลือกได้ตามพฤติกรรมของแต่ละกลุ่มลูกค้าที่มีความแตกต่างกัน ดังนั้น การที่องค์กรจะทำให้ผลิตภัณฑ์รูปแบบบัตรเครดิต หรือรูปแบบแคมเปญการตลาดน่าดึงดูด สามารถผลักดันให้ลูกค้าเกิดการใช้จ่ายได้อย่างต่อเนื่อง และยังแข่งขันในธุรกิจอุตสาหกรรมได้เป็นอย่างดีนั้น ปัจจัยที่เกี่ยวข้องที่ต้องทำการศึกษาในครั้งนี้ประกอบไปด้วย 3 ส่วนคือ

1. การทำการศึกษา และทำความเข้าใจกับพฤติกรรมของลูกค้าในแต่ละกลุ่มที่ต้องการออกรูปแบบบัตรเครดิต และแคมเปญได้อย่างแท้จริง

2. เข้าใจลักษณะการดำเนินงาน โครงสร้าง และการสร้างสัมพันธ์ที่ดีของเครือข่ายพันธมิตร เพื่อการประสานงาน และช่วยเหลือเอื้อประโยชน์ซึ่งกันและกันในเชิงธุรกิจ

3. เมื่อเข้าใจทุกส่วนของทั้งลูกค้าและพันธมิตรทางธุรกิจ หน่วยงานที่ดูแลเรื่องบัตรเครดิตสามารถนำหลักการ แนวคิดมาใช้บูรณาการ เพื่อสามารถออกกลยุทธ์เชิงสร้างสรรค์ ออกแบบแคมเปญการตลาด หรือผลิตภัณฑ์ที่ช่วยให้เกิดการกระตุ้นให้ลูกค้าสนใจ และมีการใช้บริการได้อย่างต่อเนื่อง

จากการศึกษาคลไคลลักษณะความสัมพันธ์ที่มีส่วนสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เพื่อใช้ในการกระตุ้นแคมเปญการตลาดนั้น เคทีซีมีการดำเนินการตามกระบวนการนี้อย่างต่อเนื่อง ทำให้แคมเปญการตลาด และ โปรโมชันที่ออกมาสู่ตลาด มีความน่าสนใจ และสามารถสร้างแรงจูงใจให้ลูกค้าเกิดการใช้บริการผ่านบัตรได้อย่างดี

ตาราง 3.1 แสดงภาพรวมของฝ่ายงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องในส่วนของกระบวนการออกบัตรเครดิต แคมเปญการตลาด และ โปรโมชัน

หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	ทำหน้าที่
Credit Card Marketing	ออกแบบ จัดทำ Requirement ประเภทบัตร แคมเปญ ด้านการตลาด
Management Information System (MIS)	รวบรวมข้อมูลจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร และนำมาประมวลผลเพื่อจัดเรียงข้อมูลรูปแบบให้ง่ายต่อการตัดสินใจ
Financial Planning	คิดคำนวณค่าใช้จ่ายที่เหมาะสมในการออกผลิตภัณฑ์ และการบริการ
Marketing Communication (Mar Com)	ออกแบบรูปแบบของสื่อที่จะนำเสนอต่อลูกค้า
General Service	จัดส่งสื่อต่างๆ ทั้ง โบรชัวร์ ใบปลิวให้กับพันธมิตร และลูกค้า
Customer Service	แก้ปัญหาในกรณีที่ลูกค้ามีปัญหา
Distribution	ทำหน้าที่ขายบัตรเครดิต และนำเสนอโปรโมชันให้กับทางลูกค้า

จากตาราง 3.1 เคทีซีมีขั้นตอนการออกบัตรเครดิต ออกแคมเปญการตลาดใหม่ได้นั้น สิ่งแรกที่ฝ่ายการตลาด (Marketing) ซึ่งเป็นฝ่ายที่ดูแลเรื่องบัตรเครดิตโดยตรงจะต้องทำ คือการพิจารณาถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายแต่ละกลุ่มที่ต้องการเจาะตลาด ว่าต้องการเป็นไปในลักษณะอย่างไร

มีรายได้ ฐานเงินเดือน อาชีพ หรือ อายุ อยู่ที่ประมาณเท่าไร รวมทั้งมีลักษณะการใช้จ่ายตามประเภทของบัตรเครดิต และพฤติกรรมการใช้จ่ายอย่างไร ซึ่งโดยปกติแล้ว ทางฝ่ายการตลาด จะมีการตรวจสอบความเคลื่อนไหวของการใช้จ่าย ลักษณะการใช้จ่าย ความถี่ในการใช้บัตรเครดิตของลูกค้าในแต่ละกลุ่ม วิเคราะห์ตามสถานะของตลาด คู่แข่งที่นิยมในตลาดปัจจุบันอยู่แล้ว ซึ่งหลังจากนั้นเมื่อทำการสร้างกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเรียบร้อยแล้ว จะทำการประสานงานไปยังฝ่าย Management Information System (MIS) หน่วยงานที่ทำหน้าที่รวบรวมข้อมูลจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร และนำมาประมวลผลเพื่อจัดเรียงข้อมูลให้ง่ายต่อการวิเคราะห์ พิจารณาตัดสินใจ โดยทาง Marketing จะทำการขอเรียกข้อมูลของกลุ่มลูกค้าทั้งหมดที่ต้องการ จากฝ่าย Management Information System (MIS)

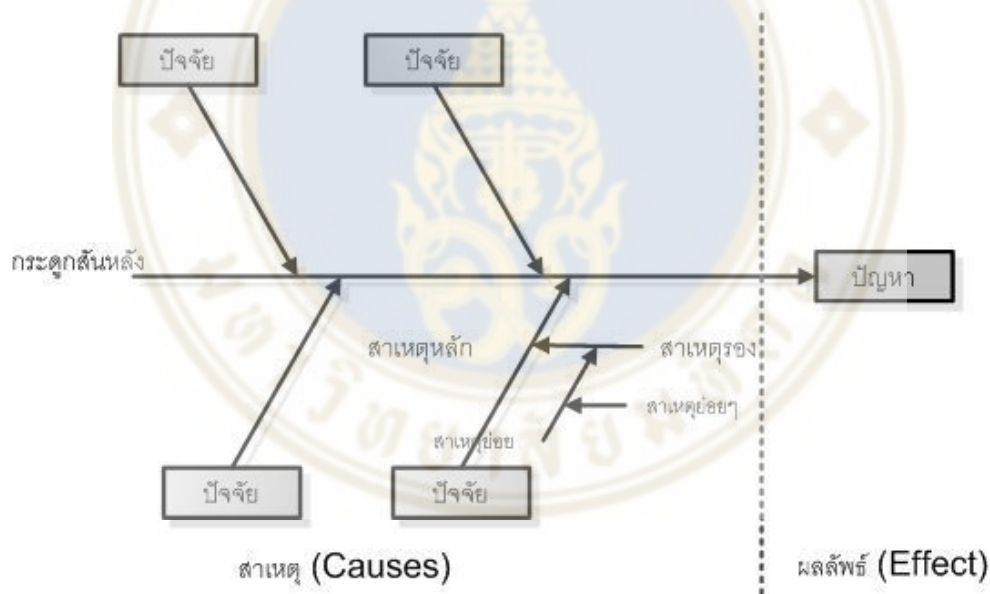
เมื่อฝ่ายการตลาดได้ข้อมูลมา จะทำการวิเคราะห์กลุ่มลูกค้าเป้าหมายว่ามีลักษณะการใช้จ่ายอย่างไร เพื่อคิดหายอดปริมาณการใช้จ่ายขั้นต่ำของลูกค้ากลุ่มนี้ วิเคราะห์ถึงพฤติกรรมการชำระเงิน และประเภท Category ที่กลุ่มลูกค้ามีการเลือกซื้อเพื่อให้สามารถออกโปรโมชั่นที่สอดคล้องกับพฤติกรรมของลูกค้าได้มากที่สุด และในช่วงที่ออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ โปรโมชันใหม่ ที่จะทำร่วมกับพันธมิตรนั้น ทางฝ่ายการตลาดจะมีการคำนวณเป้าที่ตั้งไว้ของปริมาณยอดใช้จ่าย จำนวนบัตรใหม่ที่เกิดขึ้น และค่าใช้จ่ายที่ใช้ดำเนินการในการตลาดครั้งนี้ด้วยเช่นกัน ซึ่งส่วนนี้จะทำการประสานงาน เพื่อดูความเหมาะสมทางการเงินกับทางฝ่าย Financial Planning ซึ่งเมื่อการออกแบบได้โอเคเรียบร้อยแล้ว จะมีการสื่อสาร ประสานงานไปยังฝ่าย Mar Com เพื่อให้ออกแบบ Artwork ทั้งตัวผลิตภัณฑ์ และสื่อต่างๆ ที่จะใช้ในการโปรโมต ประชาสัมพันธ์ กระตุ้นการใช้จ่ายให้ลูกค้าเกิดความสนใจในการใช้บริการ ซึ่งช่วงระยะเวลาการออกแคมเปญ และโปรโมชันใหม่นั้น ส่วนมากจะเป็นช่วงเทศกาล ตามฤดูกาล Midyear Sale หรือในช่วงที่รัฐบาลมีนโยบายกระตุ้นเศรษฐกิจ มาตราการลดภาษี เป็นต้น โดยมีฝ่าย General Service ทำหน้าที่จัดส่งบัตรเครดิต และสิ่งพิมพ์ต่างๆ ให้ลูกค้าและพันธมิตรร้านค้าที่เกี่ยวข้องทั้งหมด

จากที่กล่าวภาพรวมมาข้างต้นจะเป็นพบว่า ทุกฝ่ายงานมีความเกี่ยวข้อง และมีการประสานงานซึ่งกันและกัน โดยมีฝ่ายการตลาดด้านบัตรเครดิต (Marketing) ที่ดูแล และทำหน้าที่หลักโดยตรงในการออกแบบผลิตภัณฑ์ อย่างไรก็ตาม การที่ยอดปริมาณการใช้จ่ายของบัตรเครดิตที่ลูกค้าถือมีปริมาณที่ลดลงนั้น มีสาเหตุปัจจัยหลายอย่างที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งปัจจัยภายนอกขององค์กรเป็นผลกระทบที่ทุกฝ่ายในองค์กรจำเป็นต้องตระหนัก และหาวิธีการป้องกัน เพื่อให้สามารถมาปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงาน เพื่อให้สอดคล้องไปกับปัจจัยภายในขององค์กร ซึ่งเป็นสาเหตุหลัก

ที่ทำให้เกิดปัญหาขึ้นได้ ดังนั้น การวิเคราะห์สาเหตุจากปัจจัยภายในองค์กรว่า องค์กรประกอบไปด้วยส่วนไหนบ้างที่ทำให้เกิดปัญหา เพื่อจะสามารถแก้ไขได้อย่างตรงจุดต่อไป

3.1 การวิเคราะห์ปัญหา โดยแผนภูมิแก๊งปลา (Fish-Bone Diagram)

การวิเคราะห์ปัญหา โดยใช้แผนภูมิแก๊งปลานั้น เป็นการแสดงความสัมพันธ์ของสาเหตุที่สามารถเกิดขึ้นได้ หรือเป็นไปได้ทั้งหมด โดยมีได้ทั้งสาเหตุหลัก สาเหตุรอง หรือสาเหตุย่อย รองลงมา ที่ทำให้เกิดปัญหาที่ต้องแก้ไข ซึ่งการวิเคราะห์แผนภูมิแก๊งปลาเช่นนี้ จะทำให้สามารถค้นหาปัจจัยหลายๆสาเหตุที่มีผลกระทบ และรวบรวม ทำการแจกแจงไว้ เพื่อสามารถหาสาเหตุ และแก้ปัญหาดังกล่าวได้อย่างตรงจุดที่สุด



รูปภาพ 3.2 โครงสร้างและองค์ประกอบของแผนภูมิแก๊งปลา (Fish-Bone Diagram)

ที่มา : <http://www.prachasan.com/mindmapknowledge/fishbonemm.htm>

จากรูปภาพ 3.2 จะเห็นว่า แผนภูมิแก๊งปลาประกอบด้วยส่วนต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. ส่วนหัวปลา แสดงถึงส่วนของปัญหา หรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

2. ส่วนก้างปลา แสดงถึงส่วนของสาเหตุของปัญหา ซึ่งสามารถแยกย่อยส่วนประกอบออกได้ ดังนี้ ปัจจัย (Factors) ที่จะส่งผลกระทบต่อปัญหา (ตำแหน่งหัวปลา) สาเหตุหลัก และสาเหตุรอง (และสามารถมีสาเหตุย่อยๆ ลงมาได้อีก)

3.2 การวิเคราะห์ปัญหา โดยแผนภูมิก้างปลา ของบริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (เคทีซี)

ในกรณีนี้ ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์พนักงานของเคทีซี ที่ทำหน้าที่ปฏิบัติงานจริงในฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และประกอบกับทำการศึกษาข้อมูลจากสื่อสิ่งพิมพ์ และข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต พบว่าปัญหาที่ทำให้การให้บริการบัตรเครดิตของลูกค้าลดลง และไม่ปฏิบัติตามเป้าหมายที่เคทีซีตั้งไว้นั้นสามารถเกิดได้จากกระบวนการทำงานภายในที่มาจากหลายสาเหตุด้วยกัน โดยในการวิเคราะห์เพื่อรวบรวมและแจกแจงสาเหตุที่หลากหลายทั้งหมดของปัญหา และหาสาเหตุหลักที่แท้จริงนั้น จึงได้ทำการวิเคราะห์ และระบุสาเหตุอย่างชัดเจน โดยการใช้แผนภูมิก้างปลา (Fish-Bone Diagram) ดังนี้



รูปภาพ 3.3 แผนภูมิก้างปลาของปัญหาภายในองค์กรของบริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

จากรูปภาพ 3.3 การวิเคราะห์แผนภูมิแกงปลา พบว่า ปัญหาที่องค์กรกำลังตระหนัก และต้องรีบแก้ไข ดำเนินการนั้น คือ ปัญหาภายในองค์กรเองที่ส่งผลกระทบต่อทำให้ ยอดปริมาณการใช้จ่ายบัตรเครดิตของลูกค้ามีปริมาณที่ลดลง โดยเมื่อทำการวิเคราะห์ จากการศึกษาข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต และสัมภาษณ์พนักงานผู้ทำงานในฝ่ายงานที่เกี่ยวข้อง จะเจอสาเหตุหลายปัจจัยที่องค์กรเคทีซีจำเป็นต้องระมัดระวัง และหาวิธีแก้ไข โดยมีทั้งหมด 4 สาเหตุหลักด้วยกัน

สาเหตุที่ 1 คือ การดำเนินงาน การประสานงานภายในองค์กรด้วยกัน และการประสานระหว่างเครือข่ายพันธมิตร ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นส่วนสำคัญที่จะใช้ในการทำงาน การคิดกลยุทธ์ทางการตลาดที่ถูกต้องลูกค้า และการนำเสนอปัจจัยทางเลือกในเรื่องของราคาและโปรโมชั่นที่เข้าร่วมกันต่อเครือข่ายพันธมิตรได้อย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ลูกค้าชื่นชอบ และใช้บริการ โดยแบ่งเป็นสาเหตุรอง 2 สาเหตุด้วยกัน คือ

สาเหตุที่ 1.1 การประสานงานแต่ละฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องไม่มีความต่อเนื่อง ซึ่งเกิดจากการที่แต่ละหน่วยงานทำงานกันภายในฝ่ายกันเองมีความล่าช้า การสื่อสาร และให้ข้อมูลระหว่างฝ่ายมีความไม่เข้าใจซึ่งกันและกันในเรื่องนี้ จึงทำให้เกิดปัญหาในงานที่ใช้ร่วมกันผิดพลาด ไม่เกิดความต่อเนื่อง

สาเหตุที่ 1.2 การประสานงานกับพันธมิตรมีความล่าช้า เกิดปัญหาต่างๆ ในระหว่างการประสานงาน เนื่องจากการที่ฝ่ายการตลาดจำเป็นต้องรอการตัดสินใจเรื่องข้อมูลและราคาจากทางพันธมิตร แต่ในกรณีที่อีกฝ่ายมีการตอบกลับที่ล่าช้า ประกอบกับมีลูกค้าพันธมิตรหลายแห่ง จึงเป็นผลให้การทำงานในฝ่ายการตลาดติดขัด และเกิดความล่าช้า และทำให้ประสิทธิภาพ และความสมบูรณ์ของกลยุทธ์ทางการตลาด แคมเปญต่างๆ ที่ต้องการตีออกไปถึงลูกค้าลดลงตามไปด้วย

สาเหตุที่ 2 คือ พนักงาน บุคลากรภายในฝ่ายถือว่ามีความสำคัญมากที่จะเป็นตัวช่วยผลักดันให้แผนการดำเนินงานที่องค์กรตั้งไว้ประสบความสำเร็จ โดยการแก้ปัญหาที่จะช่วยทำให้ลูกค้ามีการหันมาใช้บัตรเครดิตมากขึ้นนั้น ตัวของพนักงานทุกคนและทีมงานต้องให้ความสำคัญและร่วมคิดแก้ปัญหาเพื่อให้เกิดกลยุทธ์ที่สร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาต่อไป ซึ่งแบ่งเป็นสาเหตุรอง 2 สาเหตุด้วยกัน คือ

สาเหตุที่ 2.1 พนักงานขาดแผนการดำเนินงาน ไม่รู้ว่าต้องเริ่มกระบวนการทำงานอย่างไร ต้องให้ความสำคัญกับงานตรงส่วนไหน และไม่ทราบวิธีการแก้ไข และปรับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจากพฤติกรรมของลูกค้าที่มีการเปลี่ยนแปลง หรือปัจจัยภายนอกที่เข้ามา

กระทบกับการดำเนินงานขององค์กร โดยการขาดแผนการดำเนินงาน เกิดได้หลายสาเหตุย่อยลงมา ทั้งการไม่เห็นความสำคัญของสภาวะการณ์ที่เกิดขึ้น ไม่มีการนัดประชุมที่มาร่วมกัน เพื่อวางแผนงาน และดำเนินการแก้ไข เป็นต้น

สาเหตุที่ 2.2 พนักงานมีการทำงานซ้ำซ้อนกัน เนื่องจากไม่รู้ขั้นตอนหน้าที่การทำงานในตำแหน่งของตนเองอย่างชัดเจน เป็นเพราะด้วยไม่มีข้อกำหนดทางเอกสารที่ให้พนักงานได้รู้ และเข้าใจในหน้าที่ของตน เป็นผลให้ไม่รู้หน้าที่รับผิดชอบ เกิดการทำงานที่ซ้ำซ้อนกับคนอื่น ทำให้เสียเวลา เกิดความล่าช้า และงานที่ออกมาไม่ได้มีประสิทธิภาพสูงที่สุด ซึ่งงานที่ออกมาสู่สายตาลูกค้าและผู้บริโภคจึงไม่ได้เป็นไปตามที่องค์กรตั้งเป้าหมายไว้นั่นเอง

สาเหตุที่ 3 คือ ทรัพยากร และงบประมาณภายในองค์กรมีปริมาณที่จำกัด เนื่องจากทรัพยากรภายในองค์กร นับว่าเป็นสิ่งจำเป็นที่คอยช่วยสนับสนุนกลยุทธ์ของทั้งองค์กร หรือกลยุทธ์ทางการตลาดเองให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ อย่างเช่น ข้อมูลพฤติกรรมของผู้บริโภค ข้อมูลอดีตในการใช้จ่าย งบประมาณสำรองของบริษัท เทคโนโลยีด้านไอทีที่จะเข้ามาช่วยสนับสนุน เป็นต้น ซึ่งแบ่งเป็นสาเหตุรอง 3 สาเหตุด้วยกัน คือ

สาเหตุที่ 3.1 งบประมาณขององค์กรที่มีจำกัด ซึ่งสิ่งนี้นับว่าเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการออกกลยุทธ์ทางการตลาดที่จะช่วยสนับสนุน และผลักดันให้สื่อ และแบรนด์ขององค์กรเป็นที่รับรู้ไปได้อย่างกว้างขวาง โดยในบางครั้งไอเดียในการออกแคมเปญ และกลยุทธ์ทางการตลาดต่างๆ ต้องพิจารณาจากงบประมาณสำรองประกอบควบคู่กันไปว่ามีปริมาณเพียงพอแค่ไหน ที่จะสามารถเข้ามาช่วยสนับสนุนการตลาดให้สามารถนำเสนอ ออกสื่อในรูปแบบที่โดนใจ ซึ่งถ้าการที่งบประมาณมีจำกัดย่อมมีผลต่อการจำกัดไอเดีย และสื่อที่จะนำเสนอทางการตลาดด้านบัตรเครดิตไปสู่ลูกค้าที่ลดปริมาณลงด้วยเช่นกัน

สาเหตุที่ 3.2 ข้อมูลที่ต้องใช้ในการวิเคราะห์พฤติกรรม เจาะกลุ่มเป้าหมายของลูกค้า มิใช่เพียงพอต่อการออกกลยุทธ์ทางการตลาดได้ ข้อมูลตรงส่วนนี้เป็นส่วนที่สำคัญที่สามารถแยกประเภทของกลุ่มผู้บริโภคได้ ซึ่งเป็นสิ่งที่มาสนับสนุนในการคิดกลยุทธ์ทางการตลาดที่เป็นไปได้ เพื่อให้เป็นไปตามความต้องการ ความพึงพอใจของลูกค้ามากที่สุด

สาเหตุที่ 3.3 ทรัพยากรด้านไอทียังคงมีจำกัด ทำให้การเพิ่มศักยภาพการทำงานของทั้งองค์กรยังไม่มีประสิทธิภาพมากพอ

สาเหตุที่ 4 สาเหตุสุดท้าย คือ การออกแบบกลยุทธ์ทางการตลาด และการสื่อสาร นำเสนอไปยังผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งพันธมิตร และลูกค้า สาเหตุนี้นับได้ว่าเป็นสาเหตุหลักที่มีความสำคัญมาก และหลายองค์กรในธุรกิจบัตรเครดิตต่างประสบปัญหาด้วยสาเหตุนี้เหมือนกัน เนื่องจากการออกแบบกลยุทธ์ทางการตลาด และนำไปสื่อสารเพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบนั้นจะทำให้เห็นผลความสำเร็จได้อย่างชัดเจนและตรงไปตรงมา ว่าองค์กรศึกษาพฤติกรรมลูกค้า และเลือกกลุ่มลูกค้าได้อย่างถูกต้อง ถูกจุดหรือไม่ ลูกค้ารับรู้แคมเปญนี้จากสื่อต่างๆ มากน้อยแค่ไหน ซึ่งขั้นตอนปลายทางนี้เองที่องค์กรต้องให้ความสำคัญเพื่อปรับปรุงและแก้ไขกระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มการตระหนักรู้ในด้านของทั้งลูกค้าและพันธมิตร โดยสามารถแบ่งสาเหตุรองได้อีก 3 สาเหตุด้วยกัน คือ

สาเหตุที่ 4.1 การออกแบบโปรโมชั่นได้ตรงตามความต้องการ ความพึงพอใจของลูกค้า แต่ลูกค้าส่วนใหญ่ไม่ทราบ และไม่รู้ว่ามิโปรโมชั่นนี้อยู่ โดยสาเหตุนี้เป็นสาเหตุที่พบบ่อย และมีผลต่อยอดปริมาณการใช้บัตรเครดิตโดยรวมเป็นอย่างมาก อาจด้วยเพราะช่องทางสื่อที่ออกไปมีจำนวนที่น้อย หรือช่องทางสื่อที่ไม่เป็นที่นิยมในพฤติกรรมรับรู้ของกลุ่มลูกค้าบางกลุ่ม ทำให้โปรโมชั่นนี้ไม่สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าให้รับรู้ได้ อีกหนึ่งกรณี คือ ด้านของความคิด และความสม่ำเสมอในการนำเสนอ/โปรโมชั่นน้อยเกินไป นำเสนอในช่วงเวลาที่ไม่เหมาะสม ทำให้ลูกค้าที่ทราบข้อมูลมีจำนวนไม่มาก และเกิดความสนใจ เพื่อใช้บริการการใช้จ่ายจึงเกิดขึ้นน้อยตามไปด้วย

สาเหตุที่ 4.2 การออกแบบโปรโมชั่นไม่ตรงใจตามความต้องการของลูกค้า หลายครั้งที่ฝ่ายการตลาดไม่สามารถคาดเดาเหตุการณ์ในอนาคตที่กลุ่มลูกค้าส่วนใหญ่มีการเปลี่ยนแปลงไปได้ ทำให้แคมเปญการตลาดบางแคมเปญที่นำเสนอออกมา ไม่ได้ช่วยในการสนับสนุนการใช้บัตรเครดิตของลูกค้าที่มากขึ้น ซึ่งสาเหตุเกิดได้ทั้งจากการวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายลูกค้าที่ผิดกลุ่ม มีขนาดกลุ่มของลูกค้าเป้าหมายที่แคบเกินไป หรือการออกโปรโมชั่นในช่วงฤดูกาลที่ไม่เหมาะสม เป็นต้น

สาเหตุที่ 4.3 รูปแบบการออกแบบโปรโมชั่น เช่น การลดราคาสินค้า สะสมคะแนน หรือได้รับเครดิตเงินคืนนั้น เป็นการตลาดที่บางโปรโมชั่นมีข้อจำกัดที่ทางองค์กรไม่สามารถเพิ่ม หรือออกแบบให้ลูกค้าสามารถเลือกอย่างหลากหลายได้ อย่างเช่น แคมเปญ โปรโมชั่นการตลาดในการลดราคาสินค้า ต้องลงทะเบียนบัตรเครดิตก่อน หรือ การใช้แต้มสะสม เพื่อแลกกับการลดราคาสินค้า เป็นต้น ซึ่งมีลูกค้าบางกลุ่มที่มีไม่ชอบในการทำกิจกรรมเหล่านี้ ที่มองว่าเป็นความไม่สะดวกในการลงทะเบียน หรือคะแนนสะสมก่อนการรับส่วนลด จึงทำให้กลุ่มลูกค้ากลุ่มนี้ไม่เกิดความสนใจในบริการของบัตรเครดิตขององค์กร และหันไปใช้บริการชำระเงินของ

คู่แข่ง หรือประเภทอื่นแทน ทั้งนี้ข้อจำกัดทางการตลาดที่เกิดขึ้นเกิดจากสาเหตุ คือ งบประมาณบริษัท และนโยบายของบริษัทที่มีการระบุไว้อย่างชัดเจน จึงไม่สามารถเพิ่มลูกเล่นทางการตลาดไปได้มากกว่านี้แน่นอน

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า สาเหตุการทำงานภายในองค์กรทั้งหลายล้วนเป็นสาเหตุที่มีความเกี่ยวเนื่องกัน และทำให้เกิดผลลัพธ์ในด้านปริมาณการใช้จ่ายหรือทำธุรกรรมด้วยบัตรเครดิตของเคหะที่ลดลงไป เพียงแต่ว่าสาเหตุอันไหนที่จะเป็นสาเหตุหลักที่ส่งผลกระทบต่อโดยตรง และสาเหตุไหนที่ไม่ได้เป็นปัญหา พร้อมทั้งยังช่วยผลักดันเสริมแรง ให้สามารถส่งเสริม และแก้ไขปัญหาไปพร้อมกันได้ในที่สุด



บทที่ 4

การกำหนดกลยุทธ์ และการแก้ไขปัญหา

จากการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาในบทที่ 3 ทำให้ทราบว่าสาเหตุที่เป็นไปได้ของการดำเนินงานภายในองค์กรที่จะทำให้เกิดปัญหาได้นั้น มีหลากหลายสาเหตุ ซึ่งจากการเข้าไปประเมินเก็บข้อมูล และสัมภาษณ์ฝ่ายงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการนี้ ทำให้ทราบถึงระดับความรุนแรงของสาเหตุที่มีผลกระทบทำให้เกิดปัญหาที่ได้กล่าวมาข้างต้น ดังนี้

ตาราง 4.1 ค่าเฉลี่ยระดับความรุนแรงของสาเหตุ จากการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งหมด 10 คน

	ระดับ				
	1	2	3	4	5
การดำเนินงาน / ประสานงาน					
การประสานของแต่ละฝ่ายไม่ต่อเนื่อง		x			
การประสานงานกับพันธมิตรล่าช้า ก่อนที่จะออกกลยุทธ์ทางการตลาดใหม่		x			
พนักงาน					
ขาดแผนการดำเนินงาน	x				
พนักงานทำงานซ้ำซ้อน	x				
ทรัพยากร / งบประมาณขององค์กร					
งบประมาณจำกัด				x	
ข้อมูลวิเคราะห์พฤติกรรมลูกค้า และกลยุทธ์ทางการตลาดมีไม่เพียงพอ		x			
ทรัพยากรด้านไอทีมีจำกัด			x		
การออกแบบและการสื่อสารนำเสนอไปยังผู้ที่เกี่ยวข้อง (ลูกค้า/พันธมิตร)					
ออกแบบโปรโมชัน ตรงตามความต้องการลูกค้าแต่ลูกค้าไม่รู้					x
การออกแบบโปรโมชันไม่ตรงตรงความต้องการของลูกค้า				x	
รูปแบบการตลาดที่ออกแบบมีข้อจำกัด				x	

จากตาราง 4.1 การประเมินสาเหตุของปัญหาโดยผู้ที่เกี่ยวข้องเป็นผู้ประเมินนั้น จะพบว่าสาเหตุหลักที่มีระดับความรุนแรงค่าเฉลี่ยรวมเป็นอันดับหนึ่ง คือ ออกแบบโปรแกรมชั้นตรงตามความต้องการลูกค้า แต่ลูกค้าไม่รับรู้ ซึ่งสาเหตุนี้เกิดได้จากหลายสาเหตุ ทั้งช่องทางการนำเสนอผลิตภัณฑ์ต่อภายนอกยังมีไม่มากพอ การนำเสนอผลิตภัณฑ์ผ่านช่องทางต่างๆ ไม่มีความน่าสนใจ หรือการกระจายของสื่อในการโปรโมต นำเสนออยู่ในวงจำกัด ซึ่งทำให้ได้ข้อสรุปแล้วว่า สาเหตุที่แท้จริงที่ทำให้เกิดปัญหา ปริมาณการใช้จ่ายของบัตรเครดิตของผู้บริโภคไม่ปฏิบัติตามเป้าหมายนั้น คือ การสื่อสารไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องภายนอกองค์กร นั่นเอง

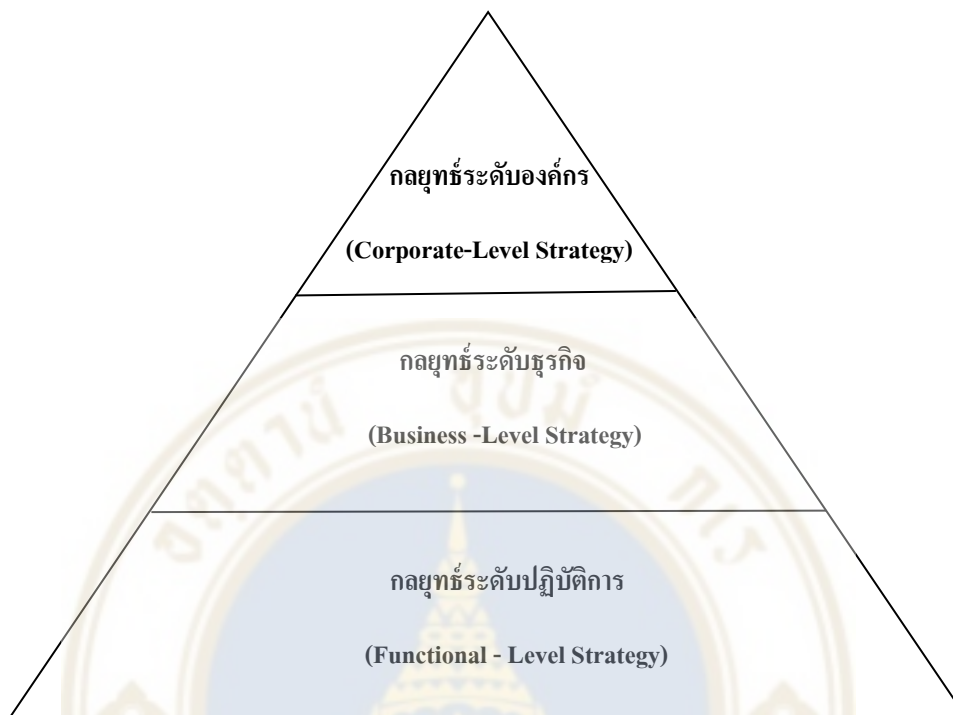
กลยุทธ์ คือ แนวทางการดำเนินงานเพื่อให้องค์กรสามารถจัดการให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ โดยการกำหนดกลยุทธ์นั้น เป็นการพัฒนาระบบแผนงานระยะยาว โดยอาศัยการวิเคราะห์พิจารณาจากพื้นฐานขององค์กร จุดแข็ง จุดอ่อน ที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และดู โอกาส และอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลง โดยองค์กรต้องรู้ถึงตำแหน่ง ณ ปัจจุบันที่องค์กรอยู่ รู้เป้าหมายความต้องการที่แท้จริง และผู้บริหารต้องจัดการวางแผนทางให้ถึงจุดหมายอย่างไรนั้นให้ได้ เมื่อองค์กรทราบถึงเป้าหมายและจุดที่ตนเองอยู่อย่างแน่ชัดแล้ว จะทำให้องค์กรสามารถกำหนดกลยุทธ์ เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน และสามารถดำเนินงานเพื่อนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่มีคุณค่าต่อลูกค้าได้อย่างดีที่สุด

ศาสตราจารย์ ดร.ลอว์เร็นซ์ จี.เรบินิเอก (Pro.Dr.Lawrence G. Hrebiniak) แห่งวิทยาลัยธุรกิจวอร์ตันมหาวิทยาลัยเพนซิลเวเนีย กล่าวว่า “ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเป็นกระบวนการที่มีระเบียบแบบแผนหรือเป็นชุดของกิจกรรมที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นเหตุเป็นผล ซึ่งส่งเสริมให้องค์กรสามารถใช้กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความเป็นรูปธรรมได้ หากปราศจากซึ่งแนวทางการดำเนินกลยุทธ์ที่ได้มีการวางแผนมาเป็นอย่างดีแล้วย่อมไม่สามารถนำองค์กรไปสู่การบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ได้ ในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติผู้บริหารทุกระดับและพนักงานทุกคนจะต้องมีความมุ่งมั่นและมีพันธะผูกพัน รวมทั้งมีความรู้สึกเป็นเจ้าของกระบวนการหรือกิจกรรมต่างๆ ที่มุ่งไปสู่การดำเนินกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ ”

“ การสื่อสารเป็นกลยุทธ์หรือกระบวนการหรือเครื่องมือที่จะนำไปสู่ความเข้าใจในการติดต่อและการทำงานร่วมกันของบุคคลในองค์กรเพื่อบรรลุเป้าหมาย แต่หากไม่เรียนรู้และเข้าใจความต้องการของตนเอง ไม่เข้าใจผู้อื่นแล้วไม่ว่าจะมีกระบวนการสื่อสารที่ดีและมีอุปกรณ์สื่อสารที่ทันสมัยเพียงใดก็ไร้คุณค่า ” (วิโรจน์ โสวัณนะ. 2545 : 95)

และจากการที่องค์กรได้ทราบสาเหตุของปัญหาที่แท้จริงไปแล้วนั้น ถึงขั้นตอนของการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น โดยใช้กลยุทธ์ต่างๆว่ามีกลยุทธ์อะไรบ้างที่สามารถแก้ไขปัญหาจากสาเหตุที่

เกิดขึ้นได้ ซึ่งกลยุทธ์ทั้งหมดนี้ สามารถแบ่งได้เป็น 3 ระดับด้วยกัน คือ ระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และระดับปฏิบัติการ



รูปภาพ 4.1 ระดับกลยุทธ์ของภาพรวมองค์กร ทั้งในระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และระดับปฏิบัติการ
ที่มา : เอกสารประกอบการสอนวิชา Corporate Advantage and Strategy

4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

เป็นการคิด วางแผน และตัดสินใจในการกำหนดทิศทางรูปแบบการดำเนินงานในอนาคต เพื่อความอยู่รอด ความสำเร็จเปรียบทางการแข่งขัน และเจริญเติบโตเพื่อไปสู่เป้าหมายที่องค์กรต้องการ โดยองค์กรต้องรู้สถานการณ์ของตนเอง ว่าควรต้องดำเนินการอย่างไร และเลือกกลยุทธ์ที่ใช้ให้ได้อย่างเหมาะสม โดยกลยุทธ์ระดับองค์กร แยกได้เป็น 3 ประเภทดังนี้

4.1.1 กลยุทธ์มุ่งเน้นการเจริญเติบโต (Growth Strategy) องค์กรทุกองค์กรจะใช้กลยุทธ์นี้ก็ต่อเมื่อต้องการขยายตลาด เพิ่มยอดขายหรือรายได้ ต้องการเพิ่มพื้นที่ส่วนแบ่งทางการตลาดในอุตสาหกรรม โดยใช้ทรัพยากรขององค์กร และความสามารถที่มีอยู่ในการขับเคลื่อนธุรกิจให้เจริญเติบโต โดยกลยุทธ์การเติบโตสามารถแบ่งออกได้เป็น

4.1.1.1 การเติบโตแบบเข้มข้น แบ่งเป็น การเจาะตลาด การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การพัฒนาตลาดใหม่

ตาราง 4.2 กลยุทธ์มุ่งเน้นการเติบโต ด้วย Ansoff's Growth Matrix โดยแสดงความสัมพันธ์จากปัจจัยทางตลาด (Market) และ ปัจจัยทางผลิตภัณฑ์ (Product)

	ตลาดปัจจุบัน Current Market	ตลาดใหม่ New Market
ผลิตภัณฑ์หรือบริการปัจจุบัน Current Product & Service	กลยุทธ์การเจาะตลาด (Market Penetration)	กลยุทธ์การพัฒนาตลาด (Market Development)
ผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ New Product & Service	กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development)	กลยุทธ์การเข้าสู่อุตสาหกรรมใหม่ หรือขยายสู่ภายนอก (Diversification)

ที่มา : <http://www.norththonburi.com>

4.1.1.2 การเติบโตแบบรวมตัว แบ่งเป็น การเติบโตแนวดิ่ง การเติบโตแนวนอน

4.1.1.3 การกระจายธุรกิจ แบ่งเป็น การกระจายแบบสัมพันธ์กับธุรกิจเดิม การกระจายแบบไม่สัมพันธ์กับธุรกิจเดิม

4.1.2 กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy) หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า กลยุทธ์การอยู่คงที่ ซึ่งกลยุทธ์นี้เป็นแนวทางการดำเนินงานที่ปฏิบัติในลักษณะเดิม ไม่มีการขยายตัวของตลาดมากนัก มีการเติบโตในภาคอุตสาหกรรมน้อย ซึ่งการใช้กลยุทธ์นี้เป็นการที่องค์กรรักษาสถานภาพความสามารถ และการแข่งขันไว้ในระดับที่คงที่

4.1.3 กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่จะใช้เมื่อองค์กรเริ่มมีปัญหาทั้งทางด้านยอดขายหรือกำไรไม่เป็นไปตามเป้าที่ตั้งไว้ สถานะการเงินอยู่ในระดับต่ำ ภาวะการแข่งขันในตลาดอุตสาหกรรมตกต่ำ ซึ่งเกิดแรงกดดันจากทั้งสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอก ทำให้สถานการณ์ขององค์กรอยู่ในขั้นที่ต้องดำเนินการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สามารถอยู่รอดได้ในอนาคต

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของบริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ทั้งจากปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายใน และการพิจารณาจาก SWOT นั้น จะเห็นว่าในตลาดอุตสาหกรรมบัตรเครดิตของเคทีซี เคทีซียังคงมีจุดแข็งที่สามารถพัฒนาได้ และประกอบกับผลประโยชน์ที่มีอัตรา

เติบโตของยอดขาย และรายได้ที่ดีมาโดยตลอด ดังนั้นผู้วิจัยจึงเห็นว่า กลยุทธ์ที่เหมาะสมที่จะนำมาใช้ระดับองค์กร คือ กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเจริญเติบโต (Growth Strategy) โดยเป็นการมุ่งเป้าหมายเพื่อเพิ่มยอดปริมาณการใช้จ่าย และเพิ่มพื้นที่ส่วนแบ่งในตลาดเป็นหลัก สามารถทำให้ต้นทุนลดลง และเพิ่มกำไรของบริษัทได้ในอนาคต โดยจะนำกลยุทธ์การเติบโตแบบเข้มข้น (Intensive Growth) มาใช้ ซึ่งกลยุทธ์นี้จะทำเพื่อสร้างการขยายตัวขององค์กร เพื่อให้มีการเติบโตอย่างยั่งยืนอย่างที่องค์กรได้ตั้งเป้าหมายไว้

จากการศึกษากลยุทธ์ที่เหมาะสม คือ กลยุทธ์การเติบโตแบบเข้มข้น (Intensive Growth) ดังนี้

1. กลยุทธ์การเจาะตลาด (Market Penetration) ซึ่งกลยุทธ์นี้จากรายงานประจำปี และสื่อของเคทีซีที่เผยแพร่ออกมาจะพบว่า มีการใช้กลยุทธ์นี้อยู่แล้ว ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นที่สอดคล้องกัน คือ เน้นการเพิ่มขยายฐานสมาชิกเป็นหลัก โดยจะเน้นสมาชิกในกลุ่มที่มีศักยภาพสูง มีการใช้บริการบัตรเครดิตในจำนวนมาก คือ กลุ่มลูกค้าระดับบน และกลุ่มคนรุ่นใหม่ ที่เพิ่งเริ่มเข้าทำงาน มีการใช้ชีวิตที่ชัดเจนเน้นด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นหลัก โดยมุ่งเน้นสื่อสารนำเสนอแคมเปญ โปรโมชันผ่านทางช่องทางออนไลน์ที่มากขึ้นตอบสนองต่อความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าในยุคปัจจุบัน นอกจากนั้นการเพิ่มศักยภาพ ให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพเพื่อตอบโจทย์ในการแก้ปัญหาโดยใช้กลยุทธ์ Growth Strategy ได้มากขึ้น เช่น

- 1.1 เน้นเจาะกลุ่มตาม Segmentation ให้มากขึ้น
- 1.2 เพิ่มช่องทางการสื่อสารผ่านการจัดทำโฆษณา เพื่อเป็นการย้ำเตือนถึงคุณภาพและบริการของเคทีซี
- 1.3 เพิ่มการประชาสัมพันธ์ ส่งเสริมการขาย โดยใช้สื่อในการนำเสนอรูปแบบต่างๆ ให้มากขึ้น

2. กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) เป็นการเปลี่ยนแปลงรูปแบบผลิตภัณฑ์ของเคทีซีในด้านของแบรนด์ และการออกแบบสื่อที่ทำให้ลูกค้าเห็นนั้น ให้มีสีสัน และรูปแบบที่มีความสะอาดตา มีความโดดเด่น เอกลักษณ์ สามารถสร้าง Brand Awareness ให้เป็นที่จดจำของลูกค้าให้ได้อีกหนึ่งกลยุทธ์ คือ การใช้กลยุทธ์การผสมผสาน เข้ามาร่วมด้วย (Integration Growth) เพื่อเป็นการขยายการเติบโตโดยใช้กลยุทธ์การเติบโตแบบแนวตั้ง ที่เน้นการขยายธุรกิจไปข้างหน้า (Forward Integration) โดยเป็นการรวมตัวร่วมกับคู่ค้า/พันธมิตร เพื่อต้องการเพิ่มพันธมิตรทางธุรกิจโดยตรง เป็นการเพิ่มความหลากหลายของ โปร โมชัน เพิ่มช่องทางในการสื่อสาร โปร โมชัน และเพิ่มช่องทางจัดจำหน่ายผ่านพันธมิตรคู่ลูกค้าได้เช่นกัน

4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ เป็นการนำความสามารถ และทรัพยากรภายในองค์กรที่มีอยู่ มาสร้างกลยุทธ์ เพื่อกำหนดกิจกรรมที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร และสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยกลยุทธ์นี้สามารถพิจารณากลุ่มเป้าหมายหลัก และกำหนด กลยุทธ์การแข่งขันได้ 4 ประเภท ดังนี้

1. กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership)
2. กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation)
3. กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนสำหรับ ตลาดเฉพาะกลุ่ม (Cost Focus)
4. กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง สำหรับ ตลาดเฉพาะกลุ่ม (Differentiation Focus)

ตาราง 4.3 กลยุทธ์เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร

	ต้นทุนต่ำ (Low Cost)	ความแตกต่าง (Differentiation)
ตลาดขนาดใหญ่ (Broad Market)	การเป็นผู้นำด้านต้นทุน การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership)	การสร้างความแตกต่าง (Differentiation)
ตลาดเฉพาะกลุ่ม (Niche Market)	มุ่งเน้นการเป็นผู้นำด้านต้นทุน สำหรับตลาดเฉพาะกลุ่ม (Cost Focus)	มุ่งเน้นการสร้างความแตกต่าง สำหรับตลาดเฉพาะกลุ่ม (Differentiation Focus)

ที่มา : <https://www.slideshare.net/kingkongzaa/strategy-and-competitive-advantage-ch6>

จากการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กรของเคทีซีที่กล่าวมาข้างต้น ในระดับธุรกิจที่ต้องคำนึงถึงสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กร และคู่แข่งภายนอกเพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันนั้น กลยุทธ์ระดับธุรกิจที่ทางเคทีซีเหมาะสมที่จะใช้นั้น คือ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) โดยจากการวิเคราะห์ SWOT จะพบว่าเคทีซีมีจุดเด่น ในเรื่องของการที่องค์กรมีความพร้อมในการพัฒนาตัวองค์กรเองอยู่ตลอดเวลา และมีการออกแบบบัตรเครดิตที่มีความหลากหลาย จึงทำให้องค์กรมีการพัฒนาทั้งผลิตภัณฑ์ การดำเนินงาน และตัวบุคคลากรขององค์กรเอง เริ่มต้นจากการที่องค์กรมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผลิตภัณฑ์ และการบริการเป็นที่พอใจ ซึ่งชอบเพื่อให้เกิดการกลับมาซื้ออย่างต่อเนื่องของลูกค้า ดังนั้น การออกแบบนำเสนอผลิตภัณฑ์ รูปแบบการบริการใหม่ๆ จึงเน้นที่ความหลากหลายแตกต่าง ทั้งการเลือกร้านค้า การเลือกพันธมิตรคู่ค้า การให้สิทธิพิเศษต่างๆ โดยคำนึงถึงความต้องการ และไลฟ์สไตล์ของลูกค้าเป็นหลัก ทำให้แคมเปญ

การตลาด และ โปรโมชันที่ออกแบบมา จึงมีให้ลูกค้าเลือกได้เป็นจำนวนมาก รวมถึงการจัดหมวดหมู่ลูกค้าแบ่งกลุ่มเซกเมนต์เทศน์ที่มีความชัดเจน สร้างความแปลกใหม่ เพื่อสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งในธุรกิจเดียวกัน และอีกกรณีคือ องค์กรเน้นบุคลากรในบริษัท ว่าถ้าบุคคลกรที่ดีจะช่วยกันผลักดันองค์กรให้เป็นไปตาม Core Value ที่องค์กรตั้งไว้ และทำให้ประสบความสำเร็จได้ ซึ่งการสร้าง ความแตกต่างเพื่อให้ชนะคู่แข่งได้นั้น คือ การที่เคทีซีเน้นให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ E- Learning จัดอบรม ให้เข้าใจถึงนโยบายของบริษัท ผลักดัน การบริการของบริษัท รวมถึงเรื่องของการสื่อสาร ความเป็นผู้นำ และนำเสนอ โปรโมชันให้พนักงานทุกคนได้เข้าใจ และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ซึ่งสิ่งนี้เสมือนเป็นอีก 1 ช่องทางขององค์กรที่มีพลังและเป็นช่องทางสื่อที่มีความเข้มข้นที่จะสามารถนำเสนอและสื่อ ไปถึงลูกค้าให้เกิดการใช้บริการบัตรเครดิตของเคทีซีได้เช่นกัน

แต่ด้วยทั้งนี้จากการศึกษาข้อมูลจากทางอินเทอร์เน็ต และสัมภาษณ์ผู้ที่ใช้บัตรเครดิตของเคทีซี ประกอบกับจุดอ่อนขององค์กรที่ผู้วิจัยได้วิเคราะห์แล้วนั้น พบว่า กลยุทธ์ที่ควรเพิ่มเติมเข้าไป เพื่อเป็นการเพิ่มความสามารถในการทำธุรกิจนั้น คือการสร้างสรรค์แบรนด์ ให้มีความน่าจดจำต่อลูกค้า เนื่องจากเวลาที่บัตรเครดิตมีความหลากหลาย เพื่อจูงใจในความต้องการของลูกค้า หลากๆกลุ่ม ทำให้ในบางครั้งลูกค้าไม่สามารถจดจำลักษณะเด่นของเคทีซีได้ ด้วยสี ที่มีหลายสี จุดเด่นที่แสดงถึงให้ลูกค้ารู้ว่าเป็นเคทีซียังมีไม่มากพอ ดังนั้น กลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่างในที่นี้ บริษัทจำเป็นต้องมุ่งเน้นไปที่การสร้างความเป็นเอกลักษณ์ ให้ลูกค้าสามารถจดจำได้มากขึ้น นำเสนอแคมเปญและ โปรโมชันที่มีความแตกต่าง ประกอบกับ การพัฒนาเทคโนโลยี IT ให้มีความแข็งแกร่งเพิ่มมากขึ้น เพื่อนำมาสนับสนุนช่วยในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ ช่วยด้านช่องทางสื่อที่ทำให้เข้าถึงง่าย และลูกค้ารับรู้ได้เร็วขึ้น และกระจายสู่วงกว้างมากขึ้น

4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ เป็นการจัดการทรัพยากรและพัฒนาของแต่ละฝ่ายงานให้ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากที่สุด โดยทำการปฏิบัติงานเพื่อสร้างและสนับสนุนให้แนวทางการแข่งขันนั้นเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับธุรกิจ และระดับองค์กรที่มีการตั้งไว้ เช่น ด้านการตลาด ด้านการเงิน ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านการวิจัย และพัฒนา เป็นต้น

4.3.1 กลยุทธ์ทางการตลาด

ฝ่ายการตลาดของเคทีซี นับว่าเป็นฝ่ายที่มีความสำคัญขององค์กรในออกแบบแคมเปญการตลาด และทำการสื่อสารไปยังลูกค้าให้สามารถรับรู้ถึงผลิตภัณฑ์ และการบริการที่มีอยู่ ซึ่งจากการศึกษาภายในองค์กร พบว่ากลยุทธ์ทางการตลาดของเคทีซี มีรูปแบบการใช้ที่หลากหลาย ฝ่ายการตลาดเน้นการสื่อสารแคมเปญผ่านช่องทางต่างๆ เน้นให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงสื่อได้ง่าย และให้ลูกค้ารับรู้ได้เป็นวงกว้าง เช่น การโฆษณาโปรโมชันที่ทำร่วมกับร้านค้าพันธมิตรบนรถไฟฟ้า BTS , การตั้งแผ่นป้าย ณ จุดซื้อ (Point Of Purchase) การโฆษณา นำเสนอผ่านทางโทรศัพท์มือถือ เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้ฝ่ายการตลาดของเคทีซียังคงทำอย่างต่อเนื่อง แต่ปัญหาของการที่ลูกค้าจำนวนมากยังไม่ทราบถึงแคมเปญการตลาด และ โปรโมชันที่ทางองค์กรมีอยู่นั้น ผู้วิจัยจึงมองว่ากลยุทธ์ที่เหมาะสมที่จะเข้ามาช่วยเสริมทัพให้การสื่อสารของเคทีซีมีประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้น คือ **Social Media Marketing** โดยเป็นการทำการตลาดดิจิทัลผ่านสื่อ Social Media Platform เนื่องจากยุคปัจจุบันที่ เคทีซีอยู่ในโลกของนวัตกรรมและดิจิทัล ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีทำให้ลูกค้าสามารถรับรู้และรับส่งสารต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว ตลาดออนไลน์จึงมีบทบาทสำคัญ ที่จะช่วยในการสื่อสารและแก้ปัญหาดังกล่าวนี้ได้ ณ ตอนนี้อย่างออนไลน์หลายช่องทางผู้คนต่างให้ความนิยมในการดูความเคลื่อนไหวข้อมูลข่าวสารอยู่เป็นจำนวนมาก และยิ่งไปกว่านั้นถ้าเคทีซีสามารถสร้าง Content ที่แตกต่าง และทันสมัย ประกอบกับคนดูชอบและถูกใจ ชิ้นงานนี้จะถูกสร้างคุณค่า และเกิดการรับรู้ไปได้อย่างรวดเร็วมากขึ้นเป็นเท่าตัว เช่น การทำ Content Video ผ่าน Facebook ซึ่งมีคนใช้ช่องทางนี้อยู่เป็นจำนวนมาก ทำให้ผู้คนรับรู้ถึงแบรนด์ และ โปรโมชันที่เกิดขึ้นได้ เป็นต้น

4.3.2 กลยุทธ์ด้านการวิจัย และพัฒนา

ในยุคที่เทคโนโลยีมีก้าวหน้า การแข่งขันทางด้านนวัตกรรมมีมาก หลายองค์กรต่างพยายาม พัฒนาแข่งขันให้เกิดจุดเด่น และความแตกต่างในด้านนวัตกรรม และด้วยพฤติกรรมของลูกค้าเองนั้น ก็มีความเปลี่ยนแปลงไปด้วยไลฟ์สไตล์ของคนในปัจจุบันที่มีโทรศัพท์มือถือติดตัวตลอดเวลา การศึกษาพฤติกรรมของลูกค้า และสร้างช่องทางที่สามารถเข้าถึงลูกค้าได้มากขึ้นผ่านช่องทางโทรศัพท์มือถือ นั้น นับว่ามีความสำคัญ ดังนั้น ความสามารถด้านไอทีขององค์กรต้องได้รับการพัฒนาให้สามารถสร้างระบบการจัดการ ทั้งระบบข้อมูลการตรวจสอบข้อมูลของลูกค้า ประวัติการชำระสินค้าให้เป็นไปได้อย่างรวดเร็ว แม่นยำ และมีประสิทธิภาพ เพื่อใช้ในการออกกลยุทธ์การตลาดให้ตรงใจความต้องการของลูกค้า และทำให้สามารถออกแบบ Application และช่องทางออนไลน์ ที่จะเป็ช่องทางสื่อ และการให้บริการอีกรูปแบบหนึ่งที่จะช่วยเพิ่มความสะดวกสบายให้ลูกค้า ซึ่งในส่วนของ Application ของเคทีซีที่มีอยู่นั้นจะเป็น TapKTC โดยยังคงต้องมีการพัฒนา

ด้านการเข้าระบบที่สะดวก และ Feature ภายใน Application ที่เด่นชัด และการใช้งานที่ง่ายขึ้น เป็นต้น

4.3.3 กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์

การที่บุคลากรดี มีประสิทธิภาพ มีความรับผิดชอบ และรู้จุดมุ่งหมายขององค์กร ย่อมทำให้ผลกำไร และปริมาณยอดขายง่ายจากบัตรเครดิตเพิ่มขึ้นตามความต้องการ ซึ่งเคทีซีได้เริ่มต้นมีการสร้างจิตสำนึก และสร้างวิธีการคิดในการพัฒนาตนเอง และสร้างคุณค่าให้กับองค์กรอยู่แล้ว เช่น มีการจัดฝึกอบรมให้กับพนักงานทั้งในด้านของ Brand Awareness, Core Value , ฝึกด้านการสื่อสาร ฝึกความเป็นผู้นำ กล้าคิดและการตัดสินใจ รวมทั้งจัดกิจกรรมได้มีการทดลองทำ เพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดผลประโยชน์ที่แท้จริง ซึ่งนอกจากนี้องค์กรควรมีการจัดสรรบุคลากรที่มีความสามารถเฉพาะทาง และมีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับงานขาย งานประชาสัมพันธ์ และการสร้างสรรค์ไอเดียการตลาด เพื่อแลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้ให้กับพนักงานในองค์กร สุดท้ายคือการให้สวัสดิการตอบแทนต่อการทำงานและความสามารถของพนักงาน เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการทำงานต่อไป

4.4 สรุป

จากการกำหนดกลยุทธ์ของบริษัทนั้น พบว่า 1) กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) ที่เหมาะสมกับ บริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน) คือ กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเจริญเติบโต (Growth Strategy) เพราะด้วยการแข่งขันที่สูงมากในธุรกิจบัตรเครดิต ทำให้ต้องมีการขยายฐานสมาชิกบัตร พร้อมทั้งการสื่อสารประชาสัมพันธ์ เพิ่มช่องทางจัดจำหน่ายที่มากขึ้นร่วมกับพันธมิตร เพื่อให้เกิดการเติบโตอย่างยั่งยืน 2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายนอก และภายในขององค์กรนั้น คือการสร้างความแตกต่าง (Differentiation) สร้างผลิตภัณฑ์ และการบริการในรูปแบบที่โดดเด่น สร้างความเป็นเอกลักษณ์สามารถจดจำรูปแบบของเคทีซี และได้เปิดประสบการณ์บริการที่เคทีซีนำเสนอจะพบความแตกต่าง ทั้งด้านแคมเปญ โปรโมชั่น และสื่อการนำเสนอที่น่าสนใจ เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจบัตรเครดิต และ 3) กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy) หลายหน่วยงานที่คิดกลยุทธ์ เพื่อให้สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นและสอดคล้องไปยังอีก 2 ระดับที่กล่าวมาข้างต้น ซึ่งกลยุทธ์ที่จะสามารถยกระดับของบริษัทนั้นเป็นไปได้ทุกกลยุทธ์ของทุกระดับ แต่กลยุทธ์ที่มีความเหมาะสม และตอบโจทย์การแก้ปัญหา จากสาเหตุที่แท้จริงจากการสื่อสารผลิตภัณฑ์ และการบริการไม่ทั่วถึงให้ลูกค้าได้รับรู้ นั่น

กลยุทธ์ทางการตลาดจึงเข้ามามีบทบาทเป็นอันดับหนึ่งที่จะเข้ามาช่วยแก้ปัญหาได้อย่างตรงจุด และใกล้ชิดกับลูกค้ามากที่สุด ดังนั้น Social Media Marketing จึงเป็นกลยุทธ์หลักที่จะเข้ามาเป็นแนวทางการปฏิบัติ ช่วยส่งเสริมให้ลูกค้า และผู้บริโภคมีความเข้าใจถึงแคมเปญ และ โปรโมชันต่างๆที่องค์กรพร้อมที่จะนำเสนอ เพื่อให้เกิดการใช้ง่าย และการใช้บริการผ่านบัตรเครดิตเคทีซีได้อย่างดี



บทที่ 5

การนำกลยุทธ์ไปดำเนินการปฏิบัติจริง

จากบทที่ 4 ในการคิดกลยุทธ์เพื่อใช้ในการแก้ปัญหา จะพบว่า กลยุทธ์ที่เหมาะสมที่จะทำให้องค์กรมีรายได้จากปริมาณการใช้จ่ายยอดบัตรเครดิตเพิ่มมากขึ้น คือ กลยุทธ์ทางการตลาดโดยใช้ Social Media Marketing ซึ่งถือว่าเป็นการสื่อสารทางการตลาดที่มีความใกล้ชิดกับลูกค้า พร้อมทั้งสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันที่มีการพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีใช้กันอย่างแพร่หลาย

Digital Marketing คือ รูปแบบการทำการตลาด ในการใช้โปรโมทผลิตภัณฑ์ สินค้า หรือแบรนด์ต่างๆ ผ่านทางอินเทอร์เน็ต โดยใช้สื่อตัวกลางอิเล็กทรอนิกส์ เช่น คอมพิวเตอร์ หรือ โทรศัพท์มือถือนั่นเอง ซึ่งการนำเสนอการตลาดในรูปแบบนี้เป็นที่นิยมเป็นอย่างมากในยุคปัจจุบัน ผู้คนสามารถเข้าถึงสื่อนี้ได้ทุกที่ ทุกเวลา ทุกสถานที่ โดยการตลาดแบบ Digital Marketing นั้น นับว่าเป็นกลยุทธ์ที่มีความสำคัญที่สามารถเจาะตลาดในโลกออนไลน์ ซึ่งจะสามารถได้ฐานลูกค้าที่เพิ่มมากขึ้น และด้วยการที่อินเทอร์เน็ตเป็นสิ่งที่คนทุกคนใช้บริการได้ทั่วโลก ทำให้การวางแผนเพื่อที่จะรุกตลาดในกิจกรรมนี้มีความสำคัญเพื่อให้สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้อย่างถูกต้อง ลดค่าใช้จ่ายในเรื่องของการโปรโมท ประชาสัมพันธ์ในสื่ออื่นๆ และวางแผนเพื่อให้การทำตลาดมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงที่สุด

Social Media คือ สื่อ หรือช่องทางออนไลน์ที่ผู้คนนิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย และมีการใช้งานที่สะดวก และเข้าถึงง่ายผ่านโทรศัพท์มือถือซึ่งทุกคนต่างใช้ และพกติดตัว ซึ่งผู้ที่ใช้งานช่องทาง Social Media ต่างสามารถแบ่งปันข้อมูล ความรู้ หรือข่าวสารต่างๆ ผ่านช่องทางนี้ให้แกกันได้ อย่างอิสระ และสามารถสนทนาโต้ตอบกันได้ทันที ซึ่งทำให้ทุกการสื่อสาร ความรู้ และสิ่งที่สนใจ ผู้ใช้สามารถรับรู้ได้ตลอดเวลา ช่องทาง Social Media ที่นิยม เช่น Facebook , Instagram, Youtube, Twitter, Google+, Linked

SMM (Social Media Marketing) หรือการตลาดผ่านสื่อช่องทางออนไลน์ เป็นรูปแบบหนึ่งในการโปรโมทสินค้าและบริการผ่านการใช้ช่องทางสื่อออนไลน์ที่กำลังได้รับความนิยมสูงสุด จากจำนวนสถิติของผู้ใช้งานทั่วโลกที่มีการใช้อยู่เป็นจำนวนมาก ซึ่งการตลาดในรูปแบบนี้ ทำให้เกิดการสร้างมูลค่าที่สามารถดึงดูดลูกค้าให้มีความใกล้ชิดกับสื่อ แคมเปญการตลาด โปรโมชันที่ต้องการนำเสนอไปเป็นในลักษณะที่รวดเร็ว Real Time ลูกค้าสามารถสอบถาม ข้อสงสัยและได้รับการตอบกลับในทันที ซึ่งสิ่งนี้เองทำให้ลูกค้าเกิดการรับรู้ ความพึงพอใจ และเกิดการใช้งานอย่างต่อเนื่องในที่สุด

ตาราง 5.1 ข้อมูล Demographic ของผู้ใช้งาน Social Media (ข้อมูล ณ เดือนมกราคม 2560)

	ผู้ใช้ (ล้านคน)	เพศ	อายุ
Facebook	1,900	ผู้หญิง 83% ผู้ชาย 75%	18-49 ปี
YouTube	1,000	ผู้หญิง 45% ผู้ชาย 55%	18-49 ปี
Instagram	600	ผู้หญิง 38% ผู้ชาย 26%	ส่วนใหญ่อายุต่ำกว่า 35 ปี
Twitter	317	ผู้หญิง 15% ผู้ชาย 22%	ส่วนใหญ่อายุ 18-29 ปี

ที่มา : <https://www.marketingoops.com/reports/behaviors/social-network-demographics-2017/>

จากตาราง 5.1 จะเห็นว่าผู้ใช้ช่องทาง Social Media ทั่วโลกเป็นจำนวนมาก ซึ่งสำหรับในประเทศไทย จากการค้นหาข้อมูลจากทางอินเทอร์เน็ต พบว่าคนไทยมีการใช้ช่องทางออนไลน์เหล่านี้ตลอดปี 2559 – เดือนพฤษภาคม 2560 มีปริมาณการใช้ Facebook ถึง 47 ล้านคน มีอัตราการเติบโตเมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อนอยู่ที่ 15% Instagram มีปริมาณการใช้อยู่ที่ 11 ล้านคน เติบโตที่ 41% และ Twitter มีปริมาณการใช้อยู่ที่ 11 ล้านคน ซึ่งช่องทาง Twitter นั้นกำลังเป็นที่สนใจและถูกจับตามอง เนื่องจากมีการเติบโตสูงถึง 70% ซึ่งจากข้อมูลนี้เองจะนำมาใช้ในการช่วยสนับสนุนในการพิจารณาเลือกใช้ช่องทาง Social Media เพื่อการสื่อสารว่าควรเลือกใช้ช่องทางไหนให้เหมาะสมกับผู้บริโภคมากที่สุด

5.1 แผนปฏิบัติการ หรือ Action Plan

คือการกำหนดแผนการดำเนินงานทั้งหมด ที่ทางผู้จัดทำต้องเข้าใจ รู้จุดประสงค์ และ เป้าหมายในการทำโครงการนี้ เพื่อให้โครงการที่นำเสนอมีประสิทธิภาพมากที่สุด

เพื่อให้แผนปฏิบัติการเป็นไปตามกลยุทธ์ ควรมีการบูรณาการกำหนดให้สอดคล้องกับ แผนการตลาด ซึ่งผู้วิจัยขอนำเสนอแผนปฏิบัติการดังนี้

ตาราง 5.2 โครงการแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ของการใช้ Social Media Marketing ในบริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

โครงการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย (%)
Social Media Marketing (ผู้รับผิดชอบหลัก 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายการตลาดด้านบัตรเครดิต และฝ่ายการสื่อสารการตลาด Mar Com)	- ร้อยละความสำเร็จของการใช้กลยุทธ์การตลาดผ่านช่องทางออนไลน์	100
กิจกรรมโครงการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย (%)
1. กำหนดเป้าหมายทางการตลาด 1.1 สร้างการรับรู้แคมเปญการตลาด โปรโมชัน ผ่านสื่อสังคมออนไลน์	- ปริมาณยอดการใช้จ่ายเพิ่มขึ้น 15% ภายในปีที่เริ่มกิจกรรม	15
2. หากกลุ่มตลาดเป้าหมายทำการสื่อสารผ่าน Social Media 2.1 เลือกกลุ่มเป้าหมายจากการวิเคราะห์ฐานข้อมูลซึ่งพิจารณาจากฐานข้อมูลที่ได้จากยอดการใช้จ่ายผ่านบัตรเครดิต	- ปริมาณยอดการใช้จ่ายเพิ่มขึ้น 15% ภายในปีที่เริ่มกิจกรรม	15
3. การสร้างเนื้อหา Content ที่เหมาะกับกลุ่มเป้าหมาย 3.1 วิเคราะห์วัตถุประสงค์ของการนำเสนอ 3.1.1 เพื่อภาพลักษณ์ขององค์กร 3.1.2 การมีส่วนร่วมของผู้บริโภค	- ร้อยละ 80 ของการตอบสนองของลูกค้า	80

ตาราง 5.2 โครงการแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ของการใช้ Social Media Marketing ในบริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน) (ต่อ)

กิจกรรมโครงการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย (%)
<p>3.1.3 Brand Awareness</p> <p>3.2 ออก Content ช่องทาง ให้เหมาะกับกลุ่มเป้าหมาย</p> <p>3.2.1 เลือกการออกแบบที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย เช่น VDO , Infographic</p> <p>3.2.2 เลือกช่องทางที่กลุ่มเป้าหมายใช้งานอยู่เป็นจำนวนมาก ช่องทางต้องมีความ Active และการนำเสนอแบบ Real Time</p>		80
<p>3.1.1 เพื่อภาพลักษณ์ขององค์กร</p> <p>3.1.1.1 ใช้ Influencer ดารา หรือ เซเลบ มาโปรโมตบัตรเครดิต โปรโมชัน ผ่าน Instagram และ Facebook พร้อมทั้งให้ลูกค้าร่วมสนุกผ่านการจัดรางวัลกับดารา</p>	- จำนวนการกด Like Page / Follower ในแต่ละช่องทาง ออนไลน์มากกว่า 30% ต่อ 1 โพสต์	> 30
<p>3.1.2 การมีส่วนร่วมของผู้บริโภค (Engagement)</p> <p>3.1.2.1 จัดแข่งประกวดออกแบบสื่อ โปรโมชัน ร่วมกับร้านค้าผ่านทาง Facebook , Instagram</p> <p>3.1.2.2 จัดกิจกรรมเล่นเกมส์ผ่าน Facebook Live โดยใช้ Micro - Influencer ร่วมกิจกรรม และโปรโมต</p> <p>3.1.2.3 จัดกิจกรรมให้ Share & Like Promotion ร่วมกับพันธมิตรใน Facebook เพื่อรับของรางวัล</p>	<p>- จำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรม มากกว่า 200 คน</p> <p>- จำนวนการ Share จาก Facebook ของตนเอง มากกว่า 200 Share</p> <p>- จำนวนยอด Like Page 50% จาก จำนวน Total View</p>	<p>> 200 คน</p> <p>> 200 Share</p> <p>50</p>

ตาราง 5.2 โครงการแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ของการใช้ Social Media Marketing ในบริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน) (ต่อ)

กิจกรรมโครงการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย (%)
3.1.2.4 ประมวลภาพถ่าย Capture Moment พร้อมบัตรเครดิตเคทีซี ผ่าน Instagram ณ ร้านค้าพันธมิตรที่ร่วมรายการ	- จำนวน Follow Instagram มากกว่า 200 Followers	>200 Followers
3.1.3 Brand Awareness โดยเน้นร่วมกับร้านค้าพันธมิตรที่ร่วมรายการในแคมเปญการตลาดนั้น		
3.1.3.1 ทำซีรี่ส์ นำเสนอโปรโมชั่น ผ่านการใช้ชีวิตประจำวัน การทานอาหารตามร้านค้า ผ่าน YouTube /Native Advertising	- ร้อยละของยอดลงทะเบียนในแคมเปญ เพิ่มขึ้น 30% จากฐานข้อมูลเดิม	30
3.1.3.2 ใช้ Micro-Influencer ในการโปรโมตสินค้า ผ่าน Twitter	- ร้อยละของการ Share Video หรือ Retweet > 2,000 ครั้งขึ้นไป	> 2,000 ครั้ง
3.1.3.3 Viral Clip / Video Content ผ่าน Facebook	- จำนวน Reach มากกว่า 20%	20
4. การพิจารณาช่องทางประชาสัมพันธ์ / กิจกรรม / โฆษณาผ่านสื่อ (สื่อสารโปรโมชั่นที่ทำร่วมกับร้านค้าพันธมิตร)	- ร้อยละของ ยอด Spending ที่สูงขึ้น 15% ต่อปี - ร้อยละ การลงทะเบียนแคมเปญ โปรโมชั่น เพิ่มขึ้น 30% ต่อแคมเปญ	15 30
5. วัดผล และประเมินสิ่งที่ได้จากการวางแผนการตลาด เพื่อนำไปแก้ไข และคิดแผนกลยุทธ์ต่อไป	- Cost per sale / acquisition (ต้นทุนต่อยอดใช้จ่าย หรือ ต้นทุนต่อการได้สมาชิกใหม่)	

จากตาราง 5.2 แสดงแผนปฏิบัติการ (Action Plan) โดยจะเห็นว่าแผนดำเนินงานได้มีการกำหนดกิจกรรมต่างๆ ตามเวลาที่เหมาะสมในระยะเวลา 1 ปี เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ และ

ดำเนินการตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เนื่องจากการทำการตลาดออนไลน์ กลุ่มผู้บริโภค Content และเทรนด์ต่างๆมีการเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพสังคมที่รวดเร็วมาก การรับรู้ ตรวจสอบ และปรับเปลี่ยนแผนงาน จึงต้องใช้ระยะเวลาที่เหมาะสม เป็นไปตามกระแสให้ได้มากที่สุด ดังนั้นระยะเวลาของการทำกิจกรรมบางกิจกรรมจะมีการทำร่วมไปพร้อมกัน และใช้ระยะเวลาของแต่ละกิจกรรมไม่นานจนเกินไป เริ่มต้นจากการจัดตั้งกลุ่มดูแลเรื่องนี้โดยเฉพาะ ซึ่งจะทำหน้าที่คอยดูแลเกี่ยวกับกิจกรรมที่ต้องการประชาสัมพันธ์ การโฆษณา และออกแบบสื่อ ให้มี Content ที่น่าสนใจ เพื่อใช้ในการโปรโมตลง Social Media เช่น Facebook Instagram YouTube เป็นต้น ซึ่งจะเน้นไปที่ช่องทาง Facebook เป็นหลัก ซึ่งเป็นช่องทางที่คนใช้เป็นอันดับหนึ่ง เป็นศูนย์กลางที่คนจะรับรู้มากที่สุด ซึ่งหลังจากที่มีการจัดตั้งทีมแล้ว จะทำการศึกษาข้อมูล ศึกษาสถานะตลาดออนไลน์ และกลุ่มพฤติกรรมของลูกค้าที่จะสามารถเจาะกลุ่มได้อย่างถูกกลุ่ม พร้อมกันนั้นจะมีการวางแผนการตลาดกับศึกษาข้อมูลต่างๆ เพื่อให้สามารถแก้ไขปรับเปลี่ยนได้ทันต่อสถานการณ์ในสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป สิ่งที่น่าสนใจของการทำการตลาด Social Media Marketing ให้คนรับรู้และสนใจ จะเน้นการใช้ Key word และ Content ที่โดนใจ เพื่อให้คนสามารถกด Like กด Share ได้อย่างอัตโนมัติ ส่วนแผนงานสุดท้ายคือ การวัดผลของกิจกรรมที่ทำ เนื่องด้วยการเปลี่ยนแปลงของดิจิทัล และเทรนด์ของผู้บริโภคมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา องค์กรจะต้องมีทีมงานคอยติดตาม Tagging แบบ Real time และ การตอบกลับได้ในทันที เพื่อให้เกิดการรับรู้ที่เร็วขึ้นและทั่วถึงของลูกค้า ดังนั้น การวัดผลจึงควรทำทุกอาทิตย์ เพื่อประเมิน และรับแก้ไข ซึ่งแผนการดำเนินงานนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ลูกค้าของเคทีซี ได้รู้สึกรับรู้ถึงการบริการ โปรโมชันต่างๆที่เคทีซีนำเสนอ พร้อมกับรู้จักแบรนด์ รู้สึกถึงการมีส่วนร่วม และร่วมเปิดประสบการณ์ไปพร้อมกับองค์กร ซึ่งสิ่งนี้เองทำให้องค์กรได้เข้าใกล้กับลูกค้าเพิ่มมากขึ้นเพิ่มความผูกพัน และความเป็นส่วนหนึ่งกับชีวิตประจำวันของลูกค้าโดยผ่าน Social Media โดยเฉพาะบนโทรศัพท์มือถือที่อยู่กับลูกค้าตลอดเวลา จะทำให้เคทีซีเองได้รู้จักลูกค้ามากขึ้น และเรียนรู้พฤติกรรมของลูกค้าไปพร้อมกัน เพื่อสามารถตอบโจทยความต้องการของลูกค้าได้อย่างดีที่สุด

อย่างไรก็ตาม ถึงแม้การทำการตลาดผ่านช่องทาง Social Media จะทำให้องค์กรเป็นที่รู้จัก และรับรู้สิ่งที่ต้องการนำเสนอกับลูกค้ามากขึ้น แต่ข้อควรระวังจากการทำกิจกรรมบนช่องทางออนไลน์ที่ทำร่วมกับคนจำนวนมากก็เป็นเรื่องที่อ่อนไหว และสามารถเกิดเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ต่างๆได้ง่ายเช่นกัน ดังนั้นถ้าองค์กรมีการวางแผน และจัดการความเสี่ยงที่ดี ย่อมทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ เกิดความพึงพอใจจากลูกค้า เกิดการใช้บริการผลิตภัณฑ์ และเกิดความจงรักภักดีต่อแบรนด์ขององค์กรได้ในที่สุด

5.2 การบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management)

5.2.1 ความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk)

คือ โอกาสที่จะทำให้เกิดเหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน หรือสิ่งที่ทำให้แผนงานหรือการดำเนินงานอยู่ ณ ปัจจุบัน เกิดข้อผิดพลาด ไม่บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายตามที่องค์กรได้กำหนดไว้ โดยอาจก่อให้เกิดผลกระทบหรือความเสียหายต่อองค์กร ทั้งในด้านของผลกระทบการดำเนินงาน ด้านตัวเงิน หรือผลกระทบต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กร

5.2.2 การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)

คือ การวางแผนจัดการความเสี่ยง ให้ระดับของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับเหมาะสมที่องค์กรยอมรับได้ สามารถประเมิน ควบคุม และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยการบริหารจัดการจะคำนึงถึงตามประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ และเป็นความรับผิดชอบของพนักงานทุกคนในองค์กร ที่ต้องตระหนัก รับผิดชอบถึงความเสี่ยงที่มีในการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายงานที่ตนเองรับผิดชอบในองค์กร

ขั้นตอนสำคัญของกระบวนการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) หมายถึง การกำหนด และระบุความเสี่ยงที่องค์กรต้องเจอหรือเป็นการแฝงอยู่ในขั้นตอนการดำเนินงาน โดยความเสี่ยงนั้นเกิดได้จากการเปลี่ยนแปลงทั้งปัจจัยความเสี่ยงภายนอกและปัจจัยความเสี่ยงภายใน ที่มีผลกระทบทำให้บริษัทไม่สามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยปัจจัยความเสี่ยงดังกล่าว ได้แก่

1.1 ปัจจัยความเสี่ยงภายนอก เป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ หรือควบคุมได้ยาก เช่น ปัจจัยเศรษฐกิจ ข้อกำหนดของรัฐบาลหรือของทางการ ภาวะการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของกลุ่มลูกค้า และความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่มากขึ้น เป็นต้น

1.2 ปัจจัยความเสี่ยงภายใน เป็นปัจจัยที่องค์กรสามารถควบคุมได้ หากมีการวางแผนจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ เช่น โครงสร้างองค์กร กระบวนการทำงาน ปริมาณและคุณภาพของบุคลากรในองค์กร ข้อจำกัดของปริมาณข้อมูล และเทคโนโลยีที่ใช้ในการดำเนินงาน เป็นต้น

2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง การพิจารณาระดับความรุนแรงของความเสี่ยงได้กำหนดไว้ โดยทำการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ของความเสี่ยงที่เกิดขึ้นกับองค์กร

2.1 โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

2.2 ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสี่ยงภัยที่เกิดจากเหตุการณ์ที่มีความเสี่ยง

2.3 ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง ระดับ หรือสถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมิน โอกาสและผลกระทบที่เกิดขึ้นของแต่ละปัจจัยความเสี่ยง โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และ น้อยมาก

3. การควบคุมและจัดการความเสี่ยง (Risk Control and Mitigation)

3.1 การยอมรับความเสี่ยง (Take/Accept) เป็นการควบคุมความเสี่ยง โดยให้ความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ เช่น กำหนดงบประมาณรองรับเหตุการณ์ความสูญเสีย ดูแลติดตามความเสี่ยงอยู่เป็นประจำ เป็นต้น

3.2 การลดความเสี่ยง (Treat/Reduce) เช่น การปรับปรุงระบบการทำงาน หรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิด หรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

3.3 การโอนย้าย/ถ่ายโอน/หาผู้รับผิดชอบร่วม (Transfer/Share) เป็นการควบคุม และจัดการความเสี่ยง โดยองค์กรจะกระจายความเสี่ยงให้ผู้อื่นภายนอกให้ช่วยแบ่งความรับผิดชอบออกไป เช่น การทำประกันภัย การให้ผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ดำเนินการแทน เป็นต้น

3.4 การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate/Avoid) เป็นความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญมาก องค์กรอาจพิจารณาให้เปลี่ยนเป้าหมายหรือหยุดดำเนินกิจกรรม เช่น ออกแบบกระบวนการ หรือระบบใหม่ทั้งหมด หยุดกิจกรรมทางธุรกิจ เป็นต้น

4. การติดตาม และรายงานความเสี่ยง (Monitoring and Reporting) องค์กรจะต้องมีการติดตามผลจากการดำเนินงาน เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถควบคุมและป้องกันความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม หากพบว่าความเสี่ยงเกินระดับที่กำหนด องค์กรต้องมีการรายงาน และกำหนดแนวทางควบคุม/จัดการความเสี่ยง (Action Plan) เพื่อแก้ไขเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น

5.3 ความเสี่ยงจากการทำการตลาดเพื่อการสื่อสารแก่ผู้บริโภค (Social Digital Marketing)

ในการดำเนินงานงานของทุกองค์กรล้วนมีปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสี่ยง และอาจมีผลทำให้เป้าหมายขององค์กรไม่บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งการทำการดำเนินตามแผนกลยุทธ์ด้านปฏิบัติการในการใช้ Social Media Marketing นั้น จำเป็นต้องมีการสื่อสารไปสู่ลูกค้า และมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลหรือสภาพแวดล้อมต่างๆมากมาย สิ่งเหล่านี้เองย่อมอาจทำให้เกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด และส่งผลกระทบต่อองค์กรได้ ดังนั้นการพิจารณาความเสี่ยงที่เกิดขึ้น จึงเป็นสิ่งที่สำคัญที่องค์กรควรตระหนัก และมีการวางแผนเพื่อใช้ในการป้องกัน บรรเทา หรือจัดการความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น ให้การดำเนินงานสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างดีที่สุดในอนาคต

5.3.1 ระบุความเสี่ยง (Risk Identification) โดยการทำการตลาดในรูปแบบที่ใช้ช่องทางออนไลน์เป็นหลักนั้น ความเสี่ยงสามารถเกิดได้หลายปัจจัยด้วยกัน ดังนี้

ปัจจัยความเสี่ยงภายในองค์กร

1. กระบวนการทำงานวางแผน ข้อมูล ไม่เพียงพอต่อการตัดสินใจในการทำสื่อประชาสัมพันธ์ทางการตลาด/ ความเสี่ยงจากการออกแบบสื่อที่ใช้ในการโฆษณา
2. ระบบงาน IT ยังไม่สามารถปฏิบัติงานได้เต็มที่
3. บุคลากรขาดทักษะ และไหวพริบในการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า
4. คาราว / ผู้ร่วมงานภายนอกไม่พอใจบริษัท

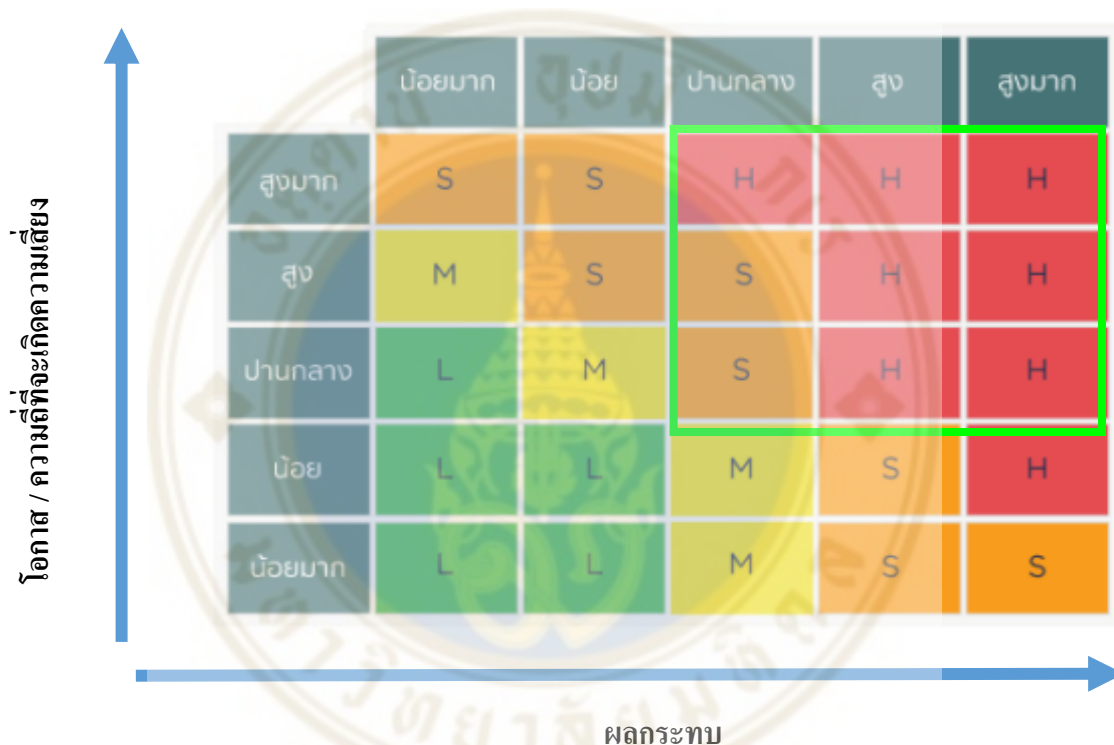
ปัจจัยความเสี่ยงภายนอกองค์กร

1. พฤติกรรมของผู้บริโภคที่ไม่พอใจ ผ่านทาง Social Media
2. พฤติกรรมการใช้จ่าย และการรับรู้สื่อของผู้บริโภคมีความเปลี่ยนแปลงไป
3. การแข่งขันที่รุนแรงของกลุ่มแข่ง
4. สภาพเศรษฐกิจที่มีการชะลอตัว
5. การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว
6. ความเสี่ยงของการเปลี่ยนแปลงข้อระเบียบ และกฎหมาย

5.3.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

หลังจากที่ระบุความเสี่ยงที่มีความเกี่ยวข้องกับแผนดำเนินงาน ทั้งจากภายใน และภายนอกองค์กรแล้ว องค์กรต้องทำการพิจารณาปัจจัยความเสี่ยง ว่าอยู่ระดับความเสี่ยงตำแหน่งไหน

โดยสามารถวัดได้จากโอกาสหรือความถี่ที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ที่ทำความเสียหายกับองค์กร โดยมีตาราง Risk Matrix 5 x 5 เป็นเครื่องมือในการประเมินระดับความเสี่ยง ซึ่งระดับความเสี่ยงที่ได้จากประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งเป็น 5 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และ น้อยมาก เมื่อทำการประเมินแล้ว จะได้ผลที่มีระดับความเสี่ยงทั้งสิ้น 4 ระดับ คือ คือ Low (L) ต่ำ, Medium (M) ปานกลาง, Significant (S) มีนัยสำคัญ และ High (H) สูง



รูปภาพ 5.1 แผนภาพตาราง Risk Matrix 5 x 5 ใช้ประเมินความเสี่ยงของบริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

ที่มา : แผนงานการจัดการความเสี่ยงภายในของบริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

ตาราง 5.3 ผลการประเมินความเสี่ยงจากปัจจัยภายในองค์กร

ปัจจัยเสี่ยง	โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ	ผลกระทบที่จะเกิด	ระดับความเสี่ยง
1. กระบวนการทำงานวางแผนข้อมูลไม่เพียงพอ / การออกแบบสื่อที่ใช้ในการโฆษณาไม่น่าสนใจ	น้อย	ปานกลาง	- ทำให้การใช้สื่อในการโปรโมท กลุ่มลูกค้าเป้าหมายให้ความสนใยน้อยกว่าที่ควร	ปานกลาง
2. ระบบงาน IT ยังไม่สามารถปฏิบัติงานได้เต็ม	ปานกลาง	น้อย	- การติดตามวัดผล อาจไม่ได้ประสิทธิภาพเท่าที่ควร - ลูกค้าขาดความเชื่อมั่น ในกรณีที่ตอบกลับช้า หรือตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าช้าผ่านทาง Social Media	ปานกลาง
3. บุคลากรขาดทักษะ และไหวพริบในการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า	ปานกลาง	สูง	- เกิดค่าใช้จ่ายในการบริหารงานที่มากขึ้น - ใช้เงินสำรองทางการตลาดมากขึ้น - ลูกค้าขาดความเชื่อมั่น / ไม่พอใจในแบรนด์ของ เคทีซี - ภาพลักษณ์องค์กรดูแย่ลง	สูง
4. ดารา หรือ Influencer ไม่พอใจองค์กร	สูง	สูง	- ภาพลักษณ์องค์กรดูแย่ลง - องค์กรขาดความน่าเชื่อถือ	สูง

1. ความเสี่ยงจากกระบวนการทำงานวางแผน ข้อมูล ไม่เพียงพอต่อการตัดสินใจทำสื่อประชาสัมพันธ์ / การออกแบบสื่อไม่น่าสนใจ ในช่องทางบางช่องทาง เนื่องจากโอกาสที่จะมีเรื่องของข้อมูลไม่เพียงพอ หรือการติดต่อประสานงานภายในองค์กรที่ทำให้ไม่สามารถสนับสนุนการออกสื่อช่องทางที่มีการวางแผนไว้ได้บางสื่อ เช่น การจ้างดาราเพื่อให้ประชาสัมพันธ์ หรือการทำ Viral Clip ที่ไม่มีข้อมูลสนับสนุนเพียงพอ จึงทำให้เลื่อนการประชาสัมพันธ์ออกไป ซึ่งในกรณีนี้โอกาสที่จะเกิดความเสียหายไปเป็นไปได้น้อย เนื่องจากองค์กรเองต้องมีการวางแผน จัดทำแผนการดำเนินงานทั้งหมดไว้ก่อนอยู่แล้ว แต่อาจเกิดขึ้นได้จากการที่ดาราหรือ เซเลบมีข้อจำกัดในการนำเสนอ ณ หน้านางาน หรือ การใช้ช่องทางสื่อออนไลน์ เช่น Facebook ที่มีการเสียค่าใช้จ่ายมากขึ้น ในกรณีที่ต้องการนำเสนอให้ทั่วถึงทั้งหมด ซึ่งสิ่งเหล่านี้ทางฝ่ายงานต้องมีการวางแผนที่รอบคอบทั้งเรื่องของข้อมูล และการออกแบบนำเสนอ ไม่ให้เกิดเหตุการณ์เหล่านี้ขึ้น โดยผลกระทบที่จะเกิดกับเคสที่จะอยู่ในระดับปานกลาง

2. ความเสี่ยงที่เกิดจากระบบงาน IT ยังไม่สามารถปฏิบัติงานได้เต็มที่ องค์กรพยายามพัฒนาด้านเทคโนโลยีให้สามารถเพิ่มศักยภาพการทำงาน และสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันกับคู่แข่งในตลาด ซึ่งการตลาดที่เน้นช่องทางออนไลน์ที่ต้องการความสะดวกรวดเร็ว และได้ข้อมูลที่แม่นยำของลูกค้า เพื่อสามารถวิเคราะห์พฤติกรรมลูกค้า และแก้ไขเพื่อคิดแผนการดำเนินงานต่อไปได้นั้น เทคโนโลยี IT นับเป็นตัวช่วยสำคัญที่จะช่วยสนับสนุนการทำงานส่วนนี้ได้ ถ้าเทคโนโลยีเกิดความขัดข้อง หรือล่าช้าย่อมส่งกับการทำงานขององค์กรเช่นกัน ซึ่งโอกาสที่จะเกิดขึ้นอยู่ในระดับปานกลาง แต่ผู้วิจัยมองว่าจะเกิดผลกระทบผลเสียหายที่น้อย เนื่องจากการทำตลาดขององค์กรผ่านช่องทาง Social Media ซึ่งช่องทางเหล่านี้ต่างมี Platform และระบบในตัวของมันเอง ดังนั้น จึงยังคงเป็นทางเลือกที่สามารถแก้ไขสถานการณ์ได้

3. ความเสี่ยงจากการขาดทักษะ และไหวพริบในการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า บุคลากร/พนักงานเป็นส่วนสำคัญที่ต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ และต้องตื่นตัวกับการทำงานที่ต้องใช้งานอยู่บนเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ประกอบกับต้องเข้าใจความต้องการของลูกค้าในการรับบริการที่รวดเร็วและถูกต้อง พร้อมกับการบริการที่ดี ดังนั้น ถ้าเกิดพนักงานไม่สามารถบริการในส่วนนี้ได้ ย่อมทำให้ลูกค้าเกิดความไม่พอใจ ประกอบกับ สังคมออนไลน์ ข่าว และการรับรู้สามารถแพร่หลายไปได้อย่างรวดเร็ว และขยายอาณาบริเวณได้กว้าง ซึ่งถ้าเกิดกรณีที่ลูกค้าไม่พอใจและโพสต์ลงช่องทางออนไลน์ จะส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ขององค์กรเป็นอย่างมาก

4. ความเสี่ยงที่เกิดจาก ดารา หรือ Influencer ไม่พอใจองค์กร เกิดการโจมตีผ่าน Social Media การทำงานกับผู้มีอิทธิพลในสังคม ที่คนส่วนมากชื่นชอบให้ความสำคัญ และเชื่อตามความคิด และการกระทำของกลุ่มคนเหล่านั้นมีอยู่เป็นจำนวนมาก ถ้าเกิดกรณีที่คนกลุ่มนี้ไม่พอใจในตัวพนักงาน หรือตัวองค์กร พูดต่อหน้าสื่อหรือพื้นที่สื่อของตนเองที่มีผู้คนติดตามกันเป็นจำนวนมากย่อมทำให้องค์กรเสียชื่อเสียง และทำให้ลูกค้าเกิดความไม่เชื่อมั่นในองค์กรได้เช่นกัน

ตาราง 5.4 ผลการประเมินความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอกองค์กร

ปัจจัยเสี่ยง	โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ	ผลกระทบที่จะเกิด	ระดับความเสี่ยง
5. พฤติกรรมของผู้บริโภคที่ไม่พอใจ ผ่านทาง Social Media	สูง	สูง	- ภาพลักษณ์องค์กรดูแย่ลง - องค์กรขาดความน่าเชื่อถือ - การทำธุรกิจกับลูกค้า อาจเป็นไปได้ยากขึ้น - ต้องใช้ค่าใช้จ่ายการบริหารงานที่มากขึ้น	สูง
6. พฤติกรรมการใช้จ่ายและการรับรู้สื่อต่างๆของผู้บริโภคมีความเปลี่ยนแปลงไป	สูง	สูง	- ค่าใช้จ่ายในการบริหารงาน/การตลาด/ด้านบุคคลมากขึ้น - ยอด Spending ต่ำกว่าเป้าหมาย - ออกแคมเปญ ใช้กระตุ้นตลาดมากขึ้น	สูง
7. ปัญหาภาวะการแข่งขันที่รุนแรงจากคู่แข่งในกลุ่มธนาคารพาณิชย์ และนอนแบงก์	สูง	ปานกลาง	- ค่าใช้จ่ายในการบริหารงาน/การตลาด/ด้านบุคคลมากขึ้น - ยอด Spending ต่ำกว่าเป้าหมาย - การทำสื่อ การทำตลาดต้องวางแผนมากขึ้น	มี นัยสำคัญ

ตาราง 5.4 ผลการประเมินความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอกองค์กร (ต่อ)

ปัจจัยเสี่ยง	โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ	ผลกระทบที่จะเกิด	ระดับความเสี่ยง
8. ภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว	ปานกลาง	ปานกลาง	- ยอด Spending ต่ำกว่าเป้าหมาย	มี นัยสำคัญ
9. การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว	สูง	สูง	- ค่าใช้จ่ายในการบริหารงาน/การตลาด	สูง
10. การเปลี่ยนแปลงข้อระเบียบ และกฎหมาย	ปานกลาง	ปานกลาง	- รายได้รวมขององค์กรต่ำกว่าเป้าหมาย - เพิ่มแคมเปญ กระตุ้นการตลาดมากขึ้น	มี นัยสำคัญ

5. พฤติกรรมของผู้บริโภคที่ไม่พอใจ ผ่านทาง Social Media เป็นความเสี่ยงที่เกิดผลกระทบต่อองค์กรให้ไม่สามารถบรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้เป็นอย่างมาก ซึ่งการที่ลูกค้ารู้สึกไม่พอใจหรือไม่พอใจ และมีการบอกต่อกันหรือโพสต์ต่อว่าเกี่ยวกับองค์กรผ่านช่องทาง Social Media ย่อมทำให้เกิดการแพร่กระจายของข่าว/ข้อความ ซึ่งอาจจะมีทั้งจริงและไม่จริง ทำให้เกิดความเสียหายด้านชื่อเสียงแก่องค์กรเป็นอย่างมาก

6. ความเสี่ยงจากพฤติกรรมการใช้จ่าย และการรับรู้สื่อต่างๆของลูกค้ามีการเปลี่ยนแปลงไป ด้วยเทคโนโลยีที่ก้าวหน้ามากขึ้น การสื่อสาร การนำเสนอที่แปลกใหม่ รวดเร็ว และกระจายวงกว้างให้ลูกค้า/ผู้บริโภคได้รับรู้ที่มากขึ้นของทุกๆองค์กร ทำให้พฤติกรรมของลูกค้ามีการเปลี่ยนแปลงจากการได้รับอิทธิพลจากปัจจัยภายนอกต่างๆเหล่านี้ จนทำให้ลูกค้ามีพฤติกรรมที่นิยมตามกระแสสูงมาก ด้วยเหตุนี้องค์กรจึงต้องมีการติดตามกระแส เทรนด์ต่างๆ และปรับตัวให้ทันเพื่อที่จะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7. ปัญหาภาวะการแข่งขันที่รุนแรงจากคู่แข่งในกลุ่มธนาคารพาณิชย์ และนอนแบงก์ การเสนอแคมเปญ โปรโมชันที่หลากหลายของหลายสถาบันทำให้ลูกค้าสามารถเลือกได้ตามความต้องการ ความเสี่ยงขององค์กรจากการออกโปรโมชัน ถ้าเกิดคู่แข่งสามารถสู้แคมเปญในส่วนลดที่ดีกว่า ให้สิทธิประโยชน์ที่มากกว่าแก่ลูกค้า ย่อมส่งผลให้การนำเสนอสื่อโปรโมชันที่ออกไป ก็ไม่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า และไม่ทำให้เกิดการใช้บริการบัตรเครดิตในที่สุด

8. ความเสี่ยงจากภาวะเศรษฐกิจที่มีการชะลอตัว ช่วงที่เศรษฐกิจมีการชะลอตัวลง เกิดเงินเฟ้อ สิ่งของที่มีการใช้จ่ายมีราคาสูงขึ้น ย่อมมีผลต่อพฤติกรรมการใช้จ่ายของลูกค้าที่มีการซื้อของที่ชะลอตัวเช่นกัน ทำให้รายได้ขององค์กร การใช้จ่ายผ่านบัตรเครดิตของลูกค้าลดลงตามไปด้วย

9. ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว การรุกตลาดโดยใช้การสื่อสารแคมเปญ โปรมอชันผ่านทาง Social Media นั้น องค์กรต้องพร้อมปรับเปลี่ยนช่องทาง และพัฒนาเทคโนโลยีขององค์กรให้สามารถตามเทรนด์ เกาะกระแสที่กำลังนิยม เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพสังคมในยุคปัจจุบัน และให้ลูกค้าหันมาสนใจกับสื่อที่ทางองค์กรต้องการนำเสนอ

10. ความเสี่ยงของการเปลี่ยนแปลงข้อระเบียบ และกฎหมาย กฎระเบียบของทางการ ย่อมส่งผลต่อการใช้จ่ายที่มากขึ้น หรือลดลงของลูกค้า ซึ่งอาจมีบางข้อกฎหมายที่กำหนดต่อสถาบันการเงิน ทำให้มีผลต่อรายได้ขององค์กรที่จะเข้ามาน้อยลง และเพื่อควบคุมปริมาณค่าใช้จ่ายขององค์กร ทำให้การวางแผนการตลาดในครั้งต่อไปอาจต้องใช้งบประมาณที่น้อยลง ทำให้สื่อที่ใช้และการประชาสัมพันธ์ออกไปสู่ภายนอกไม่สามารถเป็นไปตามที่ตั้งไว้ได้

5.3.3 การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Respond)

การควบคุม และจัดการกับความเสี่ยงนับเป็นเรื่องสำคัญที่องค์กรต้องตระหนัก และป้องกันให้ความเสี่ยงนั้นเกิดผลกระทบ ความเสียหายแก่องค์กรน้อยที่สุด โดยจากที่ทำการประเมินความเสี่ยงแล้ว จะพบว่าหลายปัจจัยที่มีความเสี่ยงอยู่ในระดับสูง (High) ที่องค์กรต้องวางแผน และจัดทำ Action Plan ไว้เพื่อใช้สำรองในการเกิดเหตุการณ์นั้นๆขึ้น

ตาราง 5.5 การจัดการความเสี่ยงในปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง (High)

ปัจจัยความเสี่ยง	แผนรองรับความเสี่ยง
3. การขาดทักษะ และไหวพริบในการตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคของพนักงาน	1. จัดอบรม ทักษะผลิตภัณฑ์ และการให้บริการลูกค้า 2. รายงานผลการดำเนินทุกอาทิตย์ต่อหัวหน้างาน
4. ความเสี่ยงที่เกิดจากที่ ดารา หรือ Influencer ไม่พอใจที่เกี่ยวกับบริษัท	1. การวางแผนการดำเนินงานใหม่ให้เหมาะสม 2. มีการจัดทำสัญญา ระบุรายละเอียดกับทางคู่ค้าให้

ตาราง 5.5 การจัดการความเสี่ยงในปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง (High) (ต่อ)

ปัจจัยความเสี่ยง	แผนรองรับความเสี่ยง
5. พฤติกรรมของลูกค้าที่ไม่พอใจ ผ่านทาง Social Media	<ol style="list-style-type: none"> 1. จัดวางแผนการดำเนินงานร่วมกันใหม่, ทำเอกสารคู่มือเกี่ยวกับการดำเนินงานผ่านช่องทางออนไลน์ 2. จ้าง Outsource ที่มีประสบการณ์ 3. จัดตั้งพนักงานที่ต้องดูแลรับผิดชอบด้าน Customer Service 4. มีการเพิ่มแผนการจัดทำรายงานประเมินผลการทำงานทุกอาทิตย์ 5. จัดทำ Contingency Plan
6. ความเสี่ยงจากพฤติกรรมการใช้จ่าย และการรับรู้สื่อต่างๆของผู้บริโภค/ลูกค้าเปลี่ยนแปลงไป	<ol style="list-style-type: none"> 1. เปลี่ยนแผนการตลาดใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายที่มีการเปลี่ยนแปลง
9. ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว	<ol style="list-style-type: none"> 1. ทำรายงานปรับปรุงความคืบหน้าทุกอาทิตย์ 2. ทำแผนสำรองสำหรับช่องทางออนไลน์อื่น

ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน

ปัจจัยความเสี่ยงข้อที่ 3 การขาดทักษะ และไหวพริบในการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า/ผู้บริโภคของบุคลากร เนื่องจากเรื่องนี้เป็นเรื่องที่อ่อนไหวแก่ผู้บริโภคที่ต้องการการตอบสนองที่รวดเร็ว และถูกต้องผ่านทางช่องทางออนไลน์ ดังนั้น ควรมีจัดอบรม เพื่อฝึกทักษะ และทำความเข้าใจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ และการให้บริการลูกค้ากับพนักงาน จัดอบรมเรื่องการเจรจาที่ถูกต้อง ระหว่างลูกค้า (Negotiation) ฝึกการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า และ มีการรายงานผลการดำเนินงานทุกอาทิตย์ต่อหัวหน้างาน เพื่อให้สามารถพัฒนา และปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นต่อไป

ปัจจัยความเสี่ยงข้อที่ 4 ความเสี่ยงที่เกิดจากที่ ดารา หรือ Influencer ไม่พอใจองค์กร เกิดการโจมตีผ่าน Social Media เหตุการณ์นี้เป็นเหตุการณ์ที่ไม่สามารถคาดเดาได้ และมีผลต่อองค์กรเป็นอย่างมาก เนื่องจากคนกลุ่มนี้เป็นกลุ่มคนที่มีผู้คนจำนวนมากให้ความสนใจ และชื่นชอบ สามารถชักจูงความคิดให้สามารถคล้อยตามกันได้ โดยการป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงเช่นนี้ จึงต้องมีการวางแผนการดำเนินงาน และฝ่ายงานต้องมีการออกแบบวิธีการดำเนินงานใหม่ ให้เหมาะสมกับ

การประสานงานที่เกี่ยวข้องกับคนกลุ่มนี้ และเข้าใจ ศึกษาพฤติกรรมของกลุ่มนี้ ทำแผนงาน ขั้นตอนการทำงานอย่างละเอียด มีการจัดทำสัญญา ระบุรายละเอียดกับทางคู่ค้าให้ชัดเจน

ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน

ปัจจัยความเสี่ยงข้อที่ 5 พฤติกรรมของลูกค้าที่ไม่พอใจ ผ่านทาง Social Media ส่วนมากเกิดจากการออกแบบผลิตภัณฑ์ หรือการบริการของพนักงานที่ไม่ถูกต้อง และไม่ปฏิบัติตามความต้องการของลูกค้า ดังนั้น สิ่งที่จะสามารถลด และป้องกันความเสี่ยงในส่วนนี้ คือ

1. จัดกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ทั้งทางด้านการออกแบบสื่อประชาสัมพันธ์ ส่วนของการทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์ และการให้ข้อมูลกับลูกค้า ผ่านช่องทาง Social Media ให้มีการจัดระบบงานใหม่ มีการวางแผนการดำเนินงานร่วมกัน ทำเอกสารคู่มือเกี่ยวกับการดำเนินงานผ่านช่องทางออนไลน์ เพื่อให้เกิดความเข้าใจในจุดประสงค์เดียวกัน และมองรูปแบบการดำเนินงานเป็นภาพเดียวกันทุกคน

2. ในกรณีที่มีส่วนประกอบของงานที่ฝ่ายงานไม่มีความถนัด ควรจ้าง Outsource ที่มีประสบการณ์ในการทำงานด้านนี้ เพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพ และสร้างความพึงพอใจกับลูกค้าได้

3. จัดตั้งพนักงานที่ดูแลรับผิดชอบด้าน Customer Service ผ่านทางช่องทางออนไลน์ ให้กับลูกค้าโดยเฉพาะ เพื่อให้พนักงานส่วนนั้นรู้หน้าที่เฉพาะเจาะจง และมีการตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา ในการหาข้อมูลสนับสนุนและตอบคำถามลูกค้าได้อย่างทันที

4. มีการเพิ่มแผนการจัดทำรายงานประเมินผลการทำงาน ข้อผิดพลาดทุกอาทิตย์ และนำกลับมาวิเคราะห์ เพื่อพัฒนาแผนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไป

5. จัดทำ Contingency Plan

ปัจจัยความเสี่ยงข้อที่ 6 ความเสี่ยงจากพฤติกรรมการใช้จ่าย และการรับรู้สื่อต่างๆของผู้บริโภค/ลูกค้าเปลี่ยนแปลงไป ทีมที่ดูแลเรื่อง Social Media Marketing ต้องทันต่อการเปลี่ยนแปลงของลูกค้าที่มีพฤติกรรมกระแสนิยม ดังนั้น องค์กรต้องมีการลดความเสี่ยง โดยมีการวางแผนการตลาดใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

ปัจจัยความเสี่ยงข้อที่ 9 ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้องค์กรต้องพยายามพัฒนาศักยภาพตัวเองให้มีการตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา พร้อมกับปรับแผนงาน และเรียนรู้เทคโนโลยีที่เข้ามาใหม่ในสังคม เพื่อให้สามารถนำมาปรับใช้ให้เป็นไปตามกระแสนิยมของผู้บริโภค และกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้ในอนาคต

5.4 สรุปการบริหารความเสี่ยงองค์กร

จากที่ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์นั้น จะพบว่าความเสี่ยงเป็นเรื่องสำคัญที่องค์กรจำเป็นต้องใส่ใจ และควบคุมไม่ให้เกิดความเสียหาย และให้การดำเนินงานสามารถเดินไปตามแผนที่องค์กรตั้งเป้าหมายไว้เป็นอย่างดีที่สุด การป้องกันความเสี่ยงเพื่อองค์กร จึงเป็นหน้าที่ของพนักงานทุกคนที่ต้องคอยช่วยกันให้ความร่วมมือ ป้องกัน ช่วยให้องค์กรเดินไปตามแผนได้อย่างดีและมั่นคงที่สุด

หลังจากการวิเคราะห์แผนปฏิบัติการ และการบริหารจัดการความเสี่ยง เคทีซีจำเป็นต้องนำแผนเหล่านั้นไปปฏิบัติงานจริง และกำหนดขั้นตอนการวัดผลให้เป็นรูปธรรมเพื่อตรวจสอบว่าผลลัพธ์ของกิจกรรมเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ โดยเครื่องมือที่ผู้วิจัยนำมาใช้ คือ การวัด Key Performance Indicators (KPIs) และ Balanced Scorecard เพื่อตรวจสอบระบบการดำเนินงาน และประเมินผลการดำเนินงานทั้งองค์กรจากกิจกรรมที่ทำ เพื่อให้มั่นใจว่ากิจกรรมที่ทำมีระบบงาน และแบบแผนที่ดี ที่จะสามารถสร้างความสำเร็จให้กับองค์กรได้อย่างแท้จริง

5.5 หลักการของ Balanced Scorecard (BSC)

Balanced Scorecard (BSC) คือ กระบวนการบริหารงานที่ทั่วโลกนิยมใช้ โดยใช้ KPI เป็นตัวชี้วัดในการประเมินผลของแผนปฏิบัติงานของโครงการ โดย Kaplan และ Norton (Kaplan and Norton, 2000) ให้นิยามว่า “Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือในการจัดการอย่างหนึ่งที่ใช้ในการนำกลยุทธ์ที่คิดไว้ไปปฏิบัติจริง (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and focused)” ซึ่งองค์กรสามารถตรวจสอบวัดผลการประเมิน ได้ทั้งหมด 4 มุมมองด้วยกัน เพื่อให้ผู้บริหารได้ทราบว่าการปฏิบัติงานจริงเกิดผลงาน และมีประสิทธิภาพมากน้อยแค่ไหน มุมมองทั้ง 4 ด้านดังกล่าว ประกอบด้วย

1. The Learning and Growth Perspective มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต เช่น การพัฒนาทักษะของพนักงานให้มีความรู้และความสามารถที่เพิ่มมากขึ้น, สร้างแรงจูงใจในการทำงานในองค์กรให้กับพนักงาน, พัฒนาและอำนวยความสะดวกปรับปรุงที่ทำงานเพื่อคุณภาพของพนักงาน เป็นต้น

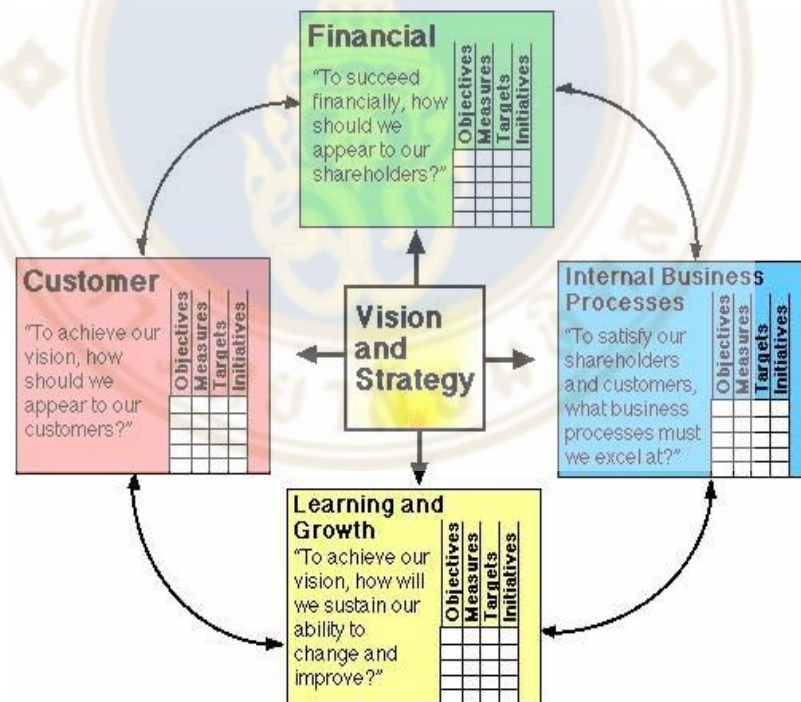
2. The Business Process Perspective มุมมองด้านกระบวนการ/ การทำงานภายในองค์กร เช่น การปรับโครงสร้างฝ่ายงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ, การประสานงานของฝ่ายงานภายในและภายนอกองค์กร, การพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ภายในองค์กร เป็นต้น

3. The Customer Perspective มุมมองด้านลูกค้า เช่น ลูกค้าเกิดความพึงพอใจมากขึ้นแค่ไหน, ภาพลักษณ์ที่ลูกค้ามีต่อองค์กร, การจัดการด้านบริการและลูกค้าสัมพันธ์ เป็นต้น

4. The Financial Perspective มุมมองด้านการเงิน เช่น การเพิ่มขึ้นของกำไรหรือรายได้ขององค์กร, ลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน, การดำเนินงานมีประสิทธิภาพในการใช้ต้นทุนต่ำหรือการลดหนี้เสียได้ เป็นต้น

มุมมองทั้ง 4 ด้านจะมีองค์ประกอบที่ใช้ในการพิจารณา ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ (Objective) คือ สิ่งที่ต้องการต้องการให้บรรลุเป้าหมาย
2. ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) คือ ตัวชี้วัดที่ใช้กำหนดวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน และตัวชี้วัดจะเป็นตัวประเมินผลของกิจกรรมที่ได้ปฏิบัติไป
3. เป้าหมาย (Target) คือ ตัวเลขที่กำหนดเพื่อให้สามารถทำให้บรรลุเป้าหมายตามที่ตัวชี้วัดกำหนดไว้แต่ละข้อ
4. แผนงานโครงการ หรือ กิจกรรม (Initiatives) เป็นสิ่งที่องค์กรจะจัดทำเพื่อนำไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้



รูปภาพ 5.2 แสดงโครงสร้างภาพรวม ของ Balanced Scorecard ทั้ง 4 มุมมอง
ที่มา : <http://www.trisacademy.com/blog/balanced-scorecard/>

5.6 การกำหนด Balance Scorecard ของบริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

การกำหนด Balance Scorecard ให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ โดยมีระยะเวลาเป้าหมาย 1 ปี เป็นดังต่อไปนี้

1. ด้านการเรียนรู้และการเติบโต The Learning and Growth Perspective

วัตถุประสงค์ (Strategic Objective)	ตัวชี้วัด (KPIs)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
พัฒนา ปรับปรุง ความรู้ และทักษะ ของพนักงาน	% ของผู้ที่ผ่านการอบรม Digital / Social Marketing Communication Skill % ของผู้ที่ผ่านการอบรม การออกแบบสื่อ % ประสิทธิภาพในการแก้ไข ร้องเรียน - ออกแบบ Content ใหม่ที่ น่าสนใจ เหมาะสมกับสื่อ ออนไลน์ และกลุ่มลูกค้า เป้าหมาย	ผ่าน 100% ผ่าน 100% ผ่าน 95% 1 Content / คน / สัปดาห์	- จัดอบรมเรื่อง Digital/Social Marketing / เทรนด์ ของลูกค้าในปัจจุบัน - จัดอบรมการผลิต สื่อ และ Content ใน การนำเสนอ - จัดอบรมด้านการ บริการ และการ ประชาสัมพันธ์ต่อ ลูกค้าในยุคดิจิทัล Digital/Social Marketing Communication Skill - พัฒนาทีมงานใน การดูแลช่องทาง เนื้อหาใน Social Media - มีการแลกเปลี่ยน ความรู้ภายในองค์กร

2. ด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กร The Business Process Perspective

วัตถุประสงค์ (Strategic Objective)	ตัวชี้วัด (KPIs)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
<p>คุณภาพ เนื้อหา และช่องทางการประชาสัมพันธ์</p> <p>ความถี่ของจำนวนการโพสต์ และการตอบสนองของลูกค้า</p>	<ul style="list-style-type: none"> - คุณภาพของเนื้อหาวัดจาก จำนวนของ (จำนวน Post Engagement / จำนวนของ Post Reach) x 100 - จำนวนของเนื้อหาที่มีคุณภาพ - จำนวนโพสต์ การโปรโมท โฆษณาที่ลงไป (วัดเป็นรายวัน/สัปดาห์) - ความรวดเร็วในการตอบ Feed Back กลับลูกค้า - % Numbers of jobs Communication Delay - % Communication Fault 	<ul style="list-style-type: none"> - ได้คุณภาพของเนื้อหา 75% ขึ้นไป - 10 โพสต์ ต่อ สัปดาห์ - 50 โพสต์ ต่อ สัปดาห์ - ภายใน 3 ถึง 10 นาที - Zero jobs Delay - Zero Communication Fault 	<ul style="list-style-type: none"> - ปรับปรุงทีม Digital /Social Marketing Team - ทำการ Recheck และ Feedback - จัดทีมให้เฝ้าระวัง การทำกิจกรรม และการตอบกลับลูกค้า

3. ด้านลูกค้า The Customer Perspective

วัตถุประสงค์ (Strategic Objective)	ตัวชี้วัด (KPIs)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
ความพึงพอใจของลูกค้า	<ul style="list-style-type: none"> - % Register Marketing Program - ยอดผู้ติดตามในออนไลน์ทุกช่องทาง Social Media - จำนวน Engaged Users - Negative Feedback 	<ul style="list-style-type: none"> - ลงทะเบียนเพิ่มขึ้น 30% จากฐานข้อมูลเดิม - มากกว่า 20% ต่อ 1 กิจกรรมต่อ 1 ช่องทาง - จำนวน Engaged Users - ไม่ควรเกิน 10 คนต่อโพสต์ 	<ul style="list-style-type: none"> - ติด tracking เพื่อตรวจสอบความพึงพอใจของลูกค้าทุกช่องทาง

4. ด้านการเงิน (The Financial Perspective)

วัตถุประสงค์ (Strategic Objective)	ตัวชี้วัด (KPIs)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
การเพิ่มปริมาณยอดขายผ่านบัตรเครดิต	อัตราการเติบโตของปริมาณยอดขายผ่านบัตรเครดิต	เติบโต 15% ต่อปี	<ul style="list-style-type: none"> - ทำการตรวจสอบกลุ่มเป้าหมายโดยตรง Weekly Monitoring Dashboard

5.7 สรุปการประเมินผลการดำเนินงานโดยใช้ Balance Scorecard

การทำแผนการควบคุมและประเมินผลของการปฏิบัติงานนั้น เริ่มต้นจากการพัฒนาศักยภาพของพนักงานในองค์กร เพื่อให้มีทักษะ และความสามารถที่จะสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดผลงานที่มีคุณภาพออกมานำเสนอต่อลูกค้า และบุคคลที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเมื่อแคมเปญการตลาดที่ออกมาประชาสัมพันธ์มีความน่าสนใจ ประกอบกับการนำเสนอผ่านช่องทาง Social Media ที่ออกแบบ Content ได้น่าสนใจ จึงช่วยให้ลูกค้ารับรู้กระจายเป็นวงกว้าง และมีความชื่นชอบ เกิดความพึงพอใจ ย่อมมีผลทำให้เกิดการใช้ผ่านบัตรเครดิตตามร้านค้าที่ร่วมรายการที่มากขึ้นในที่สุด

5.8 สรุปผลการวิจัย

ในการศึกษากลยุทธ์ในการเพิ่มปริมาณการใช้ผ่านบัตรเครดิต โดยใช้ Social Media Marketing นั้นจะประสบความสำเร็จได้ ต้องเกิดจากความร่วมมือ และความตั้งใจของทั้งผู้บริหาร และพนักงานที่เกี่ยวข้องทุกคนในองค์กร ต้องตระหนักถึงปัญหา การแข่งขันที่สูงในธุรกิจ และการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ดังนั้นการสื่อสารให้คนในองค์กรได้เข้าใจ รู้เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ไปในแนวทางเดียวกัน จึงเป็นสิ่งที่สำคัญ ที่จะช่วยพัฒนา และเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรให้เติบโตได้อย่างยั่งยืนที่สุด

บรรณานุกรม

- ข้อมูลสถิติ จำนวนบัตรพลาสติก เข้าถึงได้จาก ธนาคารแห่งประเทศไทย www.bot.or.th
- การให้บริการบัตรเครดิตแยกตามประเภทบัตรเครดิต เข้าถึงได้จาก ธนาคารแห่งประเทศไทย www.bot.or.th.
- ปริมาณการใช้บัตรพลาสติกเพื่อการชำระเงิน เข้าถึงได้จาก ธนาคารแห่งประเทศไทย www.bot.or.th
- บริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน). เอกสาร MD&A ไตรมาสที่ 2 ปี 2560
- บริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน). รายงานประจำปี 2559
- Michael E. Porter. (November-December 1996). อ้างถึงใน “What is Strategy?” Harvard Business Review Artical. Boston: Harvard Business Publishing
- Dess Gregory G., Lumpkin G.T., Taylor Marilyn L. Strategic management creating competitive advantage, McGraw - Hill; 2005
- ผศ. ดร. พลิศารุ่งเรือง. เอกสารประกอบวิชา MGMG501 Principles of Management วิทยาลัยการจัดการ ศึกษามหิดล.2559; มกราคม-เมษายน.
- ดร. ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช. เอกสารประกอบวิชา MGMG560 Supply Chain Management and Strategy วิทยาลัยการจัดการ ศึกษามหิดล.2560; มกราคม-เมษายน.
- ผศ. ดร. วิชิตา รักธรรม. เอกสารประกอบวิชา MGMG556 Corporate Advantage and Strategy วิทยาลัยการจัดการ ศึกษามหิดล.2559; พฤษภาคม-กรกฎาคม.
- Porter Michael E. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Harvard Business Review. 2008; January: 2-18.
- บริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน) . แผนงานการจัดการความเสี่ยงภายใน
กฤษฎิ์ มหาวิรุฬห์ . กลุ่มงานวิจัยและพัฒนาสถาบันดำรงราชานุภาพ บทความจากวารสารจดหมาย
ข่าว สป.มท. ปีที่ 16 ฉบับที่ 155 พฤศจิกายน 2546
- ดร. นายแพทย์เกริกยศ ชลาชนเดชะ. ความหมายของการน ากลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ . [Online] .
Available <http://www.stou.ac.th/Schools/Shs/upload.pdf> (ค้น ข้อมูล 20 กรกฎาคม
2560)
- รศ.ดร. พสุ เดชะรินทร์. Balanced scorecard การบรรยายพิเศษที่กองทัพอากาศ 2547 . [Online] .
Available www.km.moc.go.th/download/doc/1-3.doc (ค้นข้อมูล 1 สิงหาคม 2560)

บรรณานุกรม (ต่อ)

- กระทรวงการคลัง. National e-Payment [homepage on the internet]. Available from http://www.epayment.go.th/home/app/scoop_debit_1 (ค้นข้อมูล 20 กรกฎาคม 2560)
- ธนาคารกสิกรไทย. แนวโน้มเศรษฐกิจโลก เศรษฐกิจไทย และภาวะการลงทุน ในปี 2560. [Online]. Available <http://www.kasikornasset.com/TH/MarketUpdate/Pages/Econ2017.aspx> (ค้นข้อมูล 25 กรกฎาคม 2560)
- ธนาคารกรุงศรีอยุธยา. 'กรุงศรี' 5ปี แซร์บัตเตอร์เครดิตเพิ่ม 10%. [Online]. Available <http://www.bangkokbiznews.com/news/detail/744160> (ค้นข้อมูล 25 กรกฎาคม 2560)
- องค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ. การบริหารความเสี่ยง [homepage on the internet]. Available from <http://www.thaisciencemuseum.com/risk/%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%9A%E0%B8%A3%E0%B8%B4%E0%B8%AB%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%84%E0%B8%A7%E0%B8%B2%E0%B8%A1%E0%B9%80%E0%B8%AA%E0%B8%B5%E0%B9%88%E0%B8%A2%E0%B8%87%E0%B8%84%E0%B8%A7%E0%B8%B2%E0%B8%A1%E0%B9%80%E0%B8%9B%E0%B9%87%E0%B8%99%E0%B8%A1%E0%B8%B2> (ค้นข้อมูล 9 สิงหาคม 2560)