

กลยุทธ์การนำนวัตกรรมเปิดมาใช้เพื่อพัฒนาสินค้าและบริการ
กรณีศึกษา : ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2559

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ ด้วยความกรุณาของอาจารย์ ดร.ภูมิพร ธรรมสถิตเดช อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ซึ่งได้ให้คำปรึกษา ชี้แนะแนวทางการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ จนกระทั่ง ลุล่วงไปได้ด้วยดี ข้าพเจ้าขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์ และ อาจารย์ ดร.พันธันภัทร์ เสวตภาณุวงศ์ กรรมการสอบสารนิพนธ์ ที่กรุณาให้คำแนะนำ ข้อคิดเห็น แนะนำแนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ ตลอดจนคณาจารย์ของวิทยาลัย การจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่าน ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้แก่ข้าพเจ้า จนสามารถนำไป ประยุกต์ใช้ในการทำงาน พัฒนาระบบการคิด ตั้งเป้าหมายในการทำงานได้อย่างมีกลยุทธ์

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้บริหาร ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ที่ให้การเอื้อเฟื้อข้อมูล ต่างๆตลอดการศึกษาที่ผ่านมาและในการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้

ขอขอบพระคุณ คุณอนรรจน์ สุชาดา เจ้าหน้าที่วิชาการศึกษา ที่ให้ความช่วยเหลือ ประสานงาน ในระหว่างภาคการศึกษาด้วยดีตลอดมา

สุดท้ายนี้ ข้าพเจ้าขอกราบขอบพระคุณ บิดามารดา ที่ให้การสนับสนุน ให้กำลังใจ ข้าพเจ้า ขอขอบคุณรุ่นพี่ รุ่นน้อง เพื่อนนักศึกษาสาขาการจัดการและกลยุทธ์ รุ่น MS 17C ที่แบ่งปัน ความรู้ ประสบการณ์ คอยช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ให้สามารถผ่านพ้นอุปสรรคนานา จนสำเร็จ การศึกษาในที่สุด

ข้าพเจ้าหวังเป็นอย่างยิ่งว่า สารนิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่ต้องการศึกษา เกี่ยวกับข้อมูลในสารนิพนธ์นี้ ไม่มากก็น้อย ทั้งนี้หากมีข้อผิดพลาดประการใด ข้าพเจ้าขออภัยมา ณ ที่นี้ด้วย

ภาสกร ประทุมชาติ

กลยุทธ์การนำนวัตกรรมเปิดมาใช้เพื่อพัฒนาสินค้าและบริการ

กรณีศึกษา : ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

OPEN INNOVATION STRATEGY

ภาสกร ประทุมชาติ 5750516

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : รองศาสตราจารย์รัฐสิทธิ์ เกิดศรี, Ph.D., พันธุ์ภัทร์ เสวตภาณุ-
วงศ์, Ph.D., ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช, D.B.A.

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อหาแนวทางการจัดการด้านกลยุทธ์เพื่อการนำนวัตกรรมเปิดมาใช้เพื่อพัฒนาสินค้าและบริการของธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) จากปัจจุบันที่พฤติกรรมผู้บริโภคใช้งานดิจิทัลแบงก์กิ้งมากขึ้น จึงมีความจำเป็นที่ธนาคารจะต้องพัฒนาบริการดิจิทัลแบงก์กิ้งให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค โดยเน้นนวัตกรรมใหม่ๆ ที่นอกเหนือจากการคิดและพัฒนาภายในองค์กรเอง ทำให้องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบทางด้านการแข่งขัน และนำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดได้ตรงตามเวลา โดยการนำนวัตกรรมเปิดมาใช้ในองค์กรเป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับพัฒนาสินค้าและบริการเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภค ดังนั้นองค์กรควรคำนึงถึงกระบวนการนำแผนกลยุทธ์ไปใช้อย่างรอบคอบ รวมถึงผลกระทบและปัจจัยเสี่ยง ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการดำเนินธุรกิจการนำกลยุทธ์การคัดเลือกคู่ค้าที่มีประสิทธิภาพจะนำพาวงค์กรให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

คำสำคัญ : นวัตกรรมเปิด / สินค้าและบริการ/ กลยุทธ์เพื่อการนำนวัตกรรมเปิดมาใช้ / การพัฒนา
สินค้า

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูปภาพ	ซ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 ภาพรวมและอุตสาหกรรมและคู่แข่ง	2
1.3 ข้อมูลองค์กร	4
1.4 สภาพปัญหา	6
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหา	8
2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของธุรกิจโดยใช้ PESTEL Analysis	8
2.1.1 ปัจจัยด้านการเมือง (P – Political Factor)	9
2.1.2 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (E – Economic Factor)	9
2.1.3 ปัจจัยด้านสังคม (S – Social Factor)	9
2.1.4 ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (T – Technology Factor)	10
2.1.5 ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม (E – Environment Factor)	10
2.1.6 ปัจจัยด้านกฎหมาย (L – Legal Factor)	10
2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของธุรกิจโดยใช้ Five-Forces Analysis	11
2.2.1 แรงผลักดันของกลุ่มคู่แข่งที่อยู่ในตลาดแล้ว (Intensity of Rivalry Existing Competitors)	12
2.2.2 ภัยคุกคามของผู้ที่เข้ามาใหม่ (Threats of The New Entrants)	12
2.2.3 ภัยคุกคามของสินค้าทดแทน (Threats of Substitute Products)	12
2.2.4 อำนาจการต่อรองของลูกค้า (Bargaining Power of Customers)	13
2.2.5 อำนาจต่อรองของผู้ป้อนปัจจัยการผลิต (Bargaining Power of Suppliers)	13

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของธุรกิจโดยใช้ SWOT Analysis	13
2.3.1 การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength)	14
2.3.2 การวิเคราะห์จุดอ่อน (Weaknesses)	14
2.3.3 การวิเคราะห์โอกาส (Opportunities)	15
2.3.4 การวิเคราะห์อุปสรรคและภัยคุกคาม (Threats)	15
บทที่ 3 ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น	16
3.1 แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Casual Loop Diagram)	16
3.1.1 วิธีการเขียนแผนภูมิวงรอบ	17
3.1.2 อธิบายแผนภูมิวงรอบและเหตุผลแต่ละวงรอบ	18
3.2 วิเคราะห์ปัจจัยที่เป็นสาเหตุของปัญหา จากแผนภูมิวงรอบและเหตุผลของ ธนาคาร กรุงเทพ จำกัด (มหาชน)	19
บทที่ 4 กลยุทธ์และแนวทางแก้ไขปัญหา	20
4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)	21
4.1.1 กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเติบโต (Growth Strategy)	21
4.1.2 กลยุทธ์การคงตัว (Stabilization Strategy)	23
4.1.3 กลยุทธ์การหดตัว (Retrenchment Strategy)	23
4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)	24
4.2.1 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy)	25
4.2.2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Differentiation Strategy)	25
4.2.3 กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการตอบสนองตลาดเฉพาะส่วน (Focus Strategy)	26
4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)	26
4.3.1 กลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงาน(Product and operation strategy)	27
4.3.2 กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing strategy)	27
4.3.3 กลยุทธ์ทางการเงิน (Financial strategy)	27
4.3.4 กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management strategy)	28
4.3.5 กลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนา (Research and development strategy)	28

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.4 แนวทางกลยุทธ์ของธนาคาร กรุงเทพ จำกัด (มหาชน)	28
4.4.1 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)	28
4.4.2 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)	29
บทที่ 5 การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	30
5.1 แผนการดำเนินงาน (Action Plan)	30
5.2 การวัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicator)	32
5.3 การบริหารความเสี่ยง	32
5.3.1 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)	32
5.3.2 ปัจจัยความเสี่ยง (Risk Factor)	33
5.3.3 การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (Enterprise Risk Management)	33
5.4 การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดในการดำเนินกลยุทธ์	34
5.4.1 RI 1 ความเสี่ยงจากสินค้าและบริการที่เกิดจาก Open innovation ไม่เป็นที่สนใจของตลาด	35
5.5.2 RI 2 ความเสี่ยงจากการเกิดการต่อต้านการใช้ Open innovation ในองค์กร	35
5.5.3 RI 3 ความเสี่ยงจากการขาดทักษะทางด้านพัฒนา Technical skills	35
บรรณานุกรม	39
ประวัติผู้วิจัย	41

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1.1	แสดงจำนวนผู้ใช้บริการอินเทอร์เน็ตแบงก์กิ้งและ โฆษณาแบงก์กิ้ง	2
1.2	แสดงปริมาณการชำระเงินผ่านช่องทางอินเทอร์เน็ตแบงก์กิ้งและ โฆษณาแบงก์กิ้ง	3
1.3	แสดงรายชื่อธนาคารที่ให้บริการดิจิทัลแบงก์กิ้ง	4
1.4	แสดงอุปกรณ์ที่ใช้การเข้าถึงอินเทอร์เน็ต	6
2.1	แสดงผลสรุปการวิเคราะห์ PESTEL ภาพรวมธุรกิจอุตสาหกรรมการเงิน	11
2.2	แสดงผลสรุปการวิเคราะห์อุตสาหกรรมการเงิน	13
5.1	แสดงแผนการดำเนินงาน (Action Plans) ของ ธนาคาร กรุงเทพ จำกัด (มหาชน)	31
5.2	แสดงการวัดผลการปฏิบัติงาน	32
5.3	แสดงแผนการตอบสนองความเสี่ยง	38

สารบัญรูปรภาพ

รูปภาพ	หน้า	
1.1	แสดงจำนวนผู้ใช้บริการดิจิทัลเบงก์กิ้งในประเทศแถบเอเชีย	1
1.2	แสดงอัตราการเติบโตจำนวนผู้ใช้บริการดิจิทัลเบงก์กิ้งในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้	2
1.3	แสดงจำนวนผู้ใช้บริการอินเทอร์เน็ตเบงก์กิ้งและ โฆษณาเบงก์กิ้ง	3
1.4	แสดงจำนวนผู้ใช้บริการอินเทอร์เน็ตเบงก์กิ้งและ โฆษณาเบงก์กิ้งของธนาคารกรุงเทพ	5
2.1	แสดงมิติการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกด้วยเครื่องมือ PESTEL Analysis	8
2.2	แสดงมิติการวิเคราะห์อุตสาหกรรมด้วยเครื่องมือ Five Forces Analysis	12
2.3	แสดง SWOT Analysis	14
3.1	แสดงตัวอย่างแผนภูมิวงรอบและเหตุผล	16
3.2	แสดงแผนภูมิวงรอบและเหตุผลของธนาคาร กรุงเทพ จำกัด (มหาชน)	18
4.1	แสดงลำดับชั้นของกลยุทธ์ (Hierarchy of Strategy)	20
4.2	แสดงการนำนวัตกรรมเปิดมาใช้ (Open Innovation)	29
5.1	แสดงการประเมินความเสี่ยงจากการดำเนินกลยุทธ์ ธนาคาร กรุงเทพ จำกัด (มหาชน)	36

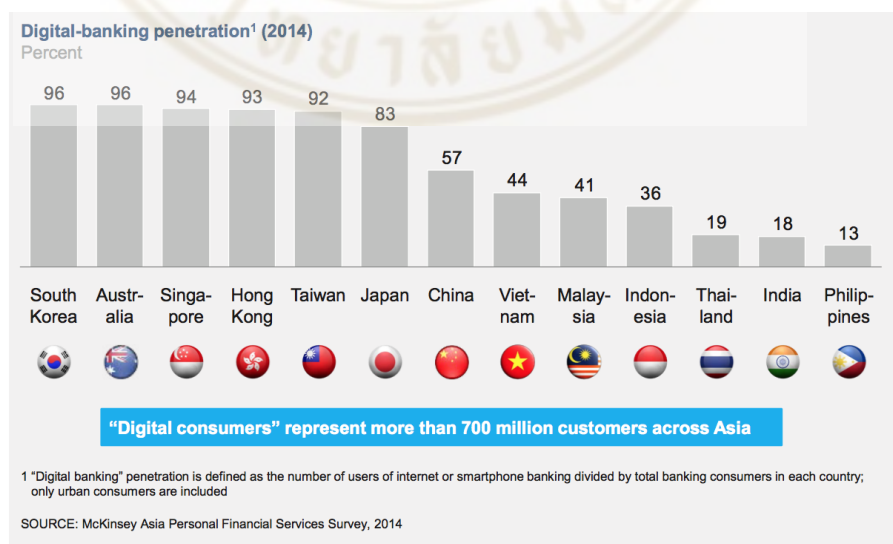
บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา

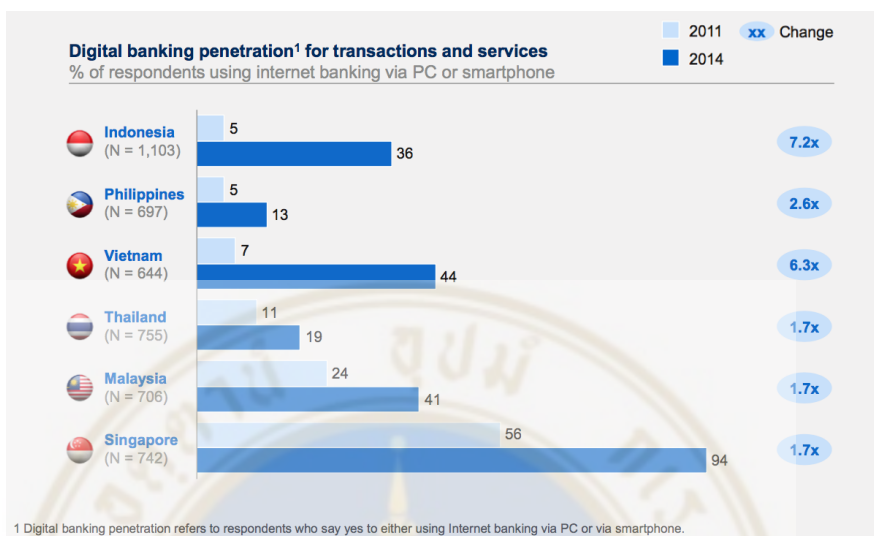
กระแสโลกออนไลน์ได้เข้ามามีบทบาทและเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมของผู้บริโภค ในการทำธุรกรรมทางการเงิน อีกทั้งการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีส่งผลให้เกิดรูปแบบการ ให้บริการทางการเงินต่าง ๆ ที่อำนวยความสะดวกและตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคยุค ใหม่ โดยเฉพาะการทำธุรกรรมทางการเงินโดยใช้บริการดิจิทัลแบงก์กิ้ง (Digital Banking) ที่ สามารถทำได้ทุกที่ ทุกเวลา สะดวกและรวดเร็วผ่านอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ เช่น โทรศัพท์มือถือ หรือแท็บเล็ต เป็นต้น

แนวโน้มของการใช้บริการดิจิทัลแบงก์กิ้งของประเทศไทยเทียบกับประเทศต่าง ๆ พบว่าปี 2557 มีผู้ใช้บริการดิจิทัลแบงก์กิ้งเพียง 19% ของจำนวนลูกค้าที่ใช้บริการทางการเงินทั้งหมด ขณะที่ประเทศเกาหลีใต้ และออสเตรเลีย มีจำนวนลูกค้าที่ใช้บริการดิจิทัลแบงก์กิ้งสูงถึง 96% ในขณะที่ประเทศเพื่อนบ้านมีจำนวนลูกค้าที่ใช้บริการดิจิทัลแบงก์กิ้งในอัตราที่สูงกว่าประเทศไทย เช่น ประเทศเวียดนามมีจำนวน 44%, ประเทศมาเลเซียมีจำนวน 41% และประเทศอินโดนีเซียมี จำนวน 36% ดังแสดงในภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 แสดงจำนวนผู้ใช้บริการดิจิทัลแบงก์กิ้งในประเทศแถบเอเชีย

จากการสำรวจของ McKinsey & Company พบว่าอัตราการเติบโตจำนวนผู้ใช้บริการดิจิทัลแบงก์กิ้งของประเทศไทยสูงเป็นอันดับที่ 4 ของกลุ่มประเทศในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ โดยมีอัตราการเติบโตประมาณ 1.7 เท่าเมื่อเทียบกับจากปี 2554 หรือ 11% เป็น 19% ในปี 2557



ภาพที่ 1.2 แสดงอัตราการเติบโตจำนวนผู้ใช้บริการดิจิทัลแบงก์กิ้งในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

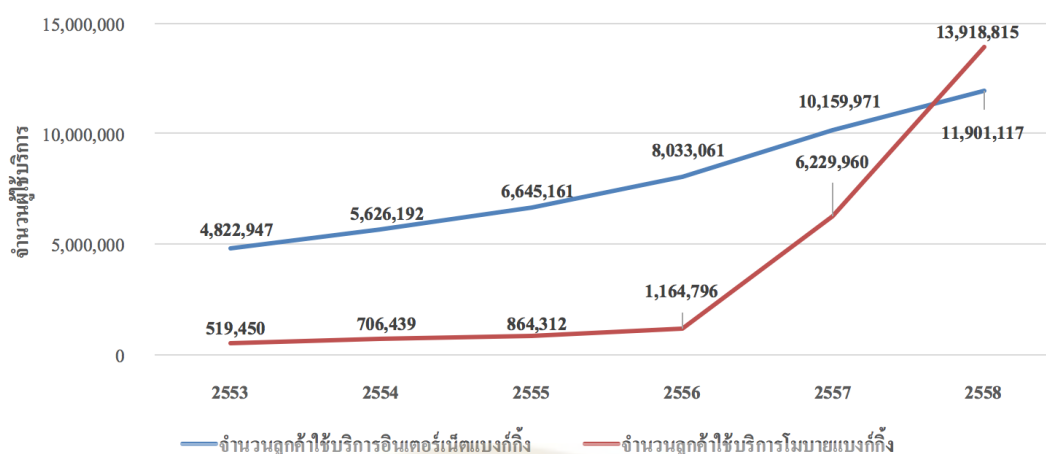
1.2 ภาพรวมอุตสาหกรรมและคู่แข่ง

ดิจิทัลแบงก์กิ้งได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในการพลิกโฉมรูปแบบบริการของธนาคารให้ต่างจากเดิม โดยที่ผู้บริโภคสามารถทำธุรกรรมทางการเงินได้อย่างรวดเร็วตลอดเวลา ด้วยตนเองไม่ต้องไปที่สาขาของธนาคาร ผ่านช่องทางอินเทอร์เน็ตแบงก์กิ้ง (Internet Banking) และ โมบายแบงก์กิ้ง (Mobile Banking) โดยข้อมูลจากธนาคารแห่งประเทศไทยระบุว่า มีผู้ใช้บริการดิจิทัลแบงก์กิ้งในปี 2558 สูงถึง 25.8 ล้านคน หรือเติบโตสูงถึง 57.54% เมื่อเทียบกับปี 2557 ที่มีจำนวนอยู่ที่ 16.4 ล้านคน

ตารางที่ 1.1 แสดงจำนวนผู้ใช้บริการอินเทอร์เน็ตแบงก์กิ้งและโมบายแบงก์กิ้ง

จำนวนผู้ใช้บริการ(ล้านคน)/ปี	2553	2554	2555	2556	2557	2558
อินเทอร์เน็ตแบงก์กิ้ง	4.8	5.6	6.6	8.0	10.2	11.9
โมบายแบงก์กิ้ง	0.5	0.7	0.9	1.2	6.2	13.9
รวม	5.3	6.3	7.5	9.2	16.4	25.8

ที่มา: ธนาคารแห่งประเทศไทย



ภาพที่ 1.3 แสดงจำนวนผู้ใช้บริการอินเทอร์เน็ตแบงก์กิ้งและโมบายแบงก์กิ้ง

นอกจากนี้ จากข้อมูลสถิติธุรกรรมการชำระเงินของธนาคารแห่งประเทศไทย ปี 2553 – 2558 พบว่าบริการชำระเงินผ่านช่องทางอินเทอร์เน็ตแบงก์กิ้งและโมบายแบงก์กิ้งมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยมีอัตราเติบโตในปี 2558 สูงถึง 51.18% หรือจำนวน 450 ล้านรายการ เมื่อเทียบกับปี 2557 อยู่ที่จำนวน 298 ล้านรายการ

ตารางที่ 1.2 แสดงปริมาณการชำระเงินผ่านช่องทางอินเทอร์เน็ตแบงก์กิ้งและโมบายแบงก์กิ้ง

ปริมาณการชำระเงิน (พันรายการ)/ปี	2553	2554	2555	2556	2557	2558
อินเทอร์เน็ตแบงก์กิ้ง	60,794	83,841	125,277	161,784	188,409	186,237
โมบายแบงก์กิ้ง	15,885	19,942	36,285	57,199	109,350	263,923
รวม	76,679	103,783	161,562	218,983	297,759	450,160

ที่มา: ธนาคารแห่งประเทศไทย

โดยบริการดิจิทัลแบงก์กิ้งได้เองมีการริเริ่มตั้งแต่ปี 2540 แต่นำมาให้บริการได้จริงหลังจากที่ธนาคารแห่งประเทศไทยได้อนุมัติการให้บริการดังกล่าวได้ในปี 2542 โดยธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน) เป็นธนาคารแห่งแรกที่ได้รับการอนุมัติให้เปิดการบริการนี้ในช่วงต้น พ.ศ. 2543 ปัจจุบันธนาคารที่ให้บริการดิจิทัลแบงก์กิ้งมีดังนี้

ตารางที่ 1.3 แสดงรายชื่อธนาคารที่ให้บริการดิจิทัลแบงก์กิ้ง

รายชื่อธนาคารที่จดทะเบียนในประเทศไทย	บริการดิจิทัลแบงก์กิ้ง	
	อินเทอร์เน็ตแบงก์กิ้ง	โมบายแบงก์กิ้ง
ธนาคาร กรุงเทพ จำกัด (มหาชน)	มี	มี
ธนาคาร กรุงไทย จำกัด (มหาชน)	มี	มี
ธนาคาร กรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)	มี	มี
ธนาคาร กสิกรไทย จำกัด (มหาชน)	มี	มี
ธนาคาร เกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน)	มี	ไม่มี
ธนาคาร ซีไอเอ็มบี ไทย จำกัด (มหาชน)	มี	มี
ธนาคาร ทหารไทย จำกัด (มหาชน)	มี	มี
ธนาคาร ไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)	มี	มี
ธนาคาร ธนชาติ จำกัด (มหาชน)	มี	มี
ธนาคาร ยูโอบี จำกัด (มหาชน)	มี	มี
ธนาคาร แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน)	มี	ไม่มี
ธนาคาร สแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด (ไทย) จำกัด (มหาชน)	มี	มี
ธนาคาร ออมสิน	มี	มี
ธนาคาร ไอซีบีซี (ไทย) จำกัด (มหาชน)	มี	ไม่มี

ที่มา: ธนาคารแห่งประเทศไทย

1.3 ข้อมูลขององค์กร

ธนาคาร กรุงเทพ จำกัด (มหาชน) เป็นธนาคารพาณิชย์ที่ใหญ่ที่สุดในประเทศไทย และได้จดทะเบียนก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 20 พฤศจิกายน พ.ศ. 2487 โดยข้าราชการ นักธุรกิจ และกลุ่มบุคคลที่มีแนวคิดเดียวกัน และเริ่มดำเนินการเมื่อวันที่ 1 ธันวาคม พ.ศ. 2487 โดยมีสโลแกนที่ว่า "เพื่อนคู่คิด มิตรคู่บ้าน"

ธนาคารมีนโยบาย มุ่งเน้นการพัฒนาบริการทั้งด้านผลิตภัณฑ์และช่องทางการให้บริการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและสนองความต้องการของลูกค้า ตลอดจนเอื้ออำนวยความสะดวกสบายให้กับลูกค้าทุกกลุ่ม ทั้งนี้ เพื่อรักษารฐานลูกค้าเดิมของธนาคารและขยายฐานลูกค้าใหม่ของธนาคาร โดย

1. พัฒนาบริการชำระเงินและการเรียกเก็บ โดยจัดบริการให้สอดคล้องกับความ

ต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่ม

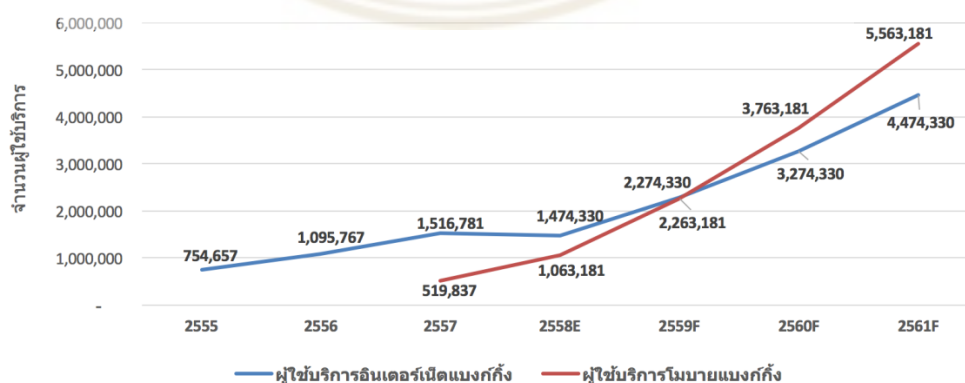
2. พัฒนาขีดความสามารถในบริการด้านที่ปรึกษาทางการเงิน ตัวแทนซื้อขายหน่วยลงทุน และตัวแทนการขายประกัน

3. เพิ่มช่องทางการให้บริการด้านอิเล็กทรอนิกส์ โดยจัดรูปแบบบริการและประเภทธุรกรรมให้เหมาะสมกับลูกค้าแต่ละกลุ่ม ซึ่งรวมถึงธุรกรรมด้าน e-Commerce ด้วย

ในช่วงปี 2542 – 2544 ธนาคารมีเงินลงทุนด้านเทคโนโลยี เพื่อใช้ในการพัฒนาระบบงาน ระบบข้อมูล และเพื่อพัฒนาการให้บริการ มีจำนวนเงินตามลำดับดังนี้ 326 ล้านบาท, 516 ล้านบาท และ 831 ล้านบาท และธนาคารได้มีการเปิดให้บริการ “บัวหลวง ไอแบงก์กิ้ง” เป็นอินเทอร์เน็ตแบงก์กิ้งที่สามารถอำนวยความสะดวกสบายให้ลูกค้าได้ตลอด 24 ชั่วโมง ทุกวัน ด้วยบริการที่หลากหลาย เช่น ชำระเงิน โอนเงิน อายัดเช็ค เป็นต้น โดยในปี 2544 ได้เปิดให้พนักงานและลูกค้าที่คัดสรรทดลองใช้งาน เพื่อปรับปรุงให้บริการใช้งานได้ง่ายขึ้น และเปิดให้บริการอย่างเป็นทางการในปี 2545

ปี 2556 ธนาคารได้พัฒนาบริการใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่หันมาใช้สมาร์ทโฟนและอุปกรณ์แท็บเล็ตเพิ่มขึ้น โดยพัฒนาแอปพลิเคชันใหม่คือ “บัวหลวง เอ็มแบงก์กิ้ง” เป็นโมบายแบงก์กิ้งสำหรับการใช้งานผ่านโทรศัพท์เคลื่อนที่ในทุกระบบปฏิบัติการ และลูกค้าสามารถเชื่อมโยงข้อมูลและตัวเลือกต่าง ๆ ที่ลูกค้ากำหนดระหว่างอุปกรณ์หลาย ๆ เครื่องได้อย่างสะดวกสบาย และเปิดให้บริการอย่างเป็นทางการในปี 2557

จากการที่ธนาคารได้พัฒนาช่องทางการให้บริการดิจิทัลแบงก์กิ้ง และได้รับความนิยมจากผู้บริโภคที่ใช้บริการ ทำให้การมีกำไรประมาณการณ์ในปี 2561 จะมีผู้ใช้บริการดิจิทัลแบงก์กิ้งของธนาคารเป็น 51% จาก 18% ในปี 2556 และมีจำนวนผู้ใช้สูงถึง 10 ล้านคน โดยแบ่งเป็นอินเทอร์เน็ตแบงก์กิ้ง 4.5 ล้านคน และโมบายแบงก์กิ้ง 5.5 ล้านคน



ภาพที่ 1.4 แสดงจำนวนผู้ใช้บริการอินเทอร์เน็ตแบงก์กิ้งและ โมบายแบงก์กิ้งของธนาคารกรุงเทพ

1.4 สภาพปัญหา

การเปิดเทคโนโลยี 4G ในปี 2559 ส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงการใช้งานอินเทอร์เน็ตในอุตสาหกรรมโทรคมนาคม โดยผลสำรวจพฤติกรรมผู้ใช้อินเทอร์เน็ตปี 2559 จากสำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน) (สพธอ.) หรือ ETDA (เอ็ตด้า) พบว่าผู้ใช้อินเทอร์เน็ตเฉลี่ย 45 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ หรือ 6.4 ชั่วโมงต่อวัน โดย 80% ของการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตเป็นการเชื่อมต่อผ่านโทรศัพท์มือถือ ซึ่งมีอัตราเติบโตสูงขึ้น 9% เป็น 6.2 ชั่วโมงต่อวัน จาก 5.7 ชั่วโมงต่อวันในปี 2558

ด้วยการแข่งขันด้านราคาและนโยบายส่งเสริมการขายของผู้ผลิตโทรศัพท์มือถือที่ทำให้ผู้บริโภคสามารถครอบครองเป็นเจ้าของเครื่องได้ง่าย รวมทั้งการแข่งขันกันพัฒนาเทคโนโลยีเครือข่ายการสื่อสารของผู้ให้บริการโทรศัพท์มือถือ ส่งผลให้โทรศัพท์มือถือโดยเฉพาะสมาร์ทโฟนเป็นอุปกรณ์หลักที่ผู้ใช้อินเทอร์เน็ตนิยมใช้ในการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ต โดยมีผู้ใช้งานมากถึง 85.5%

ตารางที่ 1.4 แสดงอุปกรณ์ที่ใช้การเข้าถึงอินเทอร์เน็ต

อุปกรณ์ที่ใช้ในการเข้าถึงอินเทอร์เน็ต	ร้อยละของผู้ใช้อินเทอร์เน็ต	จำนวนชั่วโมงการใช้งานเฉลี่ย
โทรศัพท์มือถือ	85.5%	6.2 ชั่วโมงต่อวัน
คอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล	62.0%	5.4 ชั่วโมงต่อวัน
คอมพิวเตอร์พกพา	48.7%	4.7 ชั่วโมงต่อวัน
แท็บเล็ตคอมพิวเตอร์	30.0%	3.5 ชั่วโมงต่อวัน
สมาร์ตทีวี	19.8%	2.7 ชั่วโมงต่อวัน

ที่มา: <http://www.veedvil.com/>

ซึ่งกิจกรรมการใช้งานผ่านอินเทอร์เน็ตพบว่ามีการทำธุรกรรมทางการเงินสูงถึง 58.8% เพราะด้วยความสะดวกสบายที่มาพร้อมกับเทคโนโลยี ทำให้พฤติกรรมของผู้บริโภคเปลี่ยนไปตามเทคโนโลยีที่ก้าวหน้า อีกทั้งผู้บริโภคยังมองว่าการใช้บริการดิจิทัลแบงก์กิ้งทำให้เขาประหยัดเวลา และสามารถทำธุรกรรมที่เขาต้องการได้ตลอดเวลา อีกทั้งมีความสะดวกและยืดหยุ่นมากขึ้น

จากแนวโน้มที่ผู้บริโภคใช้บริการดิจิทัลแบงก์กิ้งมากขึ้น จึงส่งผลให้ธนาคารมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาบริการดิจิทัลแบงก์กิ้งให้สามารถตอบโจทย์ความต้องการของผู้บริโภค ไม่ว่าจะเป็นการทำธุรกรรมการเงินที่สะดวก และมีความปลอดภัยสูง รองรับเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่จะกำลังเกิดขึ้น รวมทั้งการแก้ปัญหาในสิ่งที่ผู้บริโภคต้องการ ทั้งการโอนเงินและการชำระค่าสินค้าและ

บริการต่าง ๆ รวมถึงการซื้อสินค้าออนไลน์ ให้เป็นไปอย่างสะดวกสบายและง่ายดาย อีกทั้งการเชื่อมโยงบริการต่าง ๆ ของธนาคารจะต้องมีความสอดคล้อง ไม่ว่าจะผ่านสาขา ผ่านระบบอัตโนมัติ ผ่านศูนย์บริการทางโทรศัพท์ ผ่านช่องทางออนไลน์ เพื่อช่วยอำนวยความสะดวก แก้ปัญหาให้ลูกค้าได้ทันทีทุกเวลา และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บริโภคไม่ว่าจะผ่านช่องทางใดก็ตาม



บทที่ 2

การวิเคราะห์ปัญหา

จากพฤติกรรมของผู้บริโภคที่มีการใช้บริการดิจิทัลแบงก์ก็งเพิ่มสูงขึ้น ต้องการการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีเร็วขึ้น ประกอบกับมีคู่แข่งที่จากอุตสาหกรรมอื่นเข้ามาสู่ธุรกิจการให้บริการทางการเงิน อีกทั้งการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีที่เกี่ยวกับการอุตสาหกรรมการเงินการธนาคารมีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว ดังนั้นผู้ศึกษาจึงทำการวิเคราะห์ปัญหา รวมถึงสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน เพื่อหาแนวทางการสร้างกลยุทธ์ เพิ่มศักยภาพทางการแข่งขัน และสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันแบบยั่งยืนของบริษัท

2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของธุรกิจโดยใช้ PESTEL Analysis

PESTEL Analysis คือ เครื่องมือที่ช่วยให้องค์กรเข้าใจในสถานการณ์ปัจจุบันเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่ไม่สามารถควบคุมได้ ให้องค์กรมองเห็น โอกาสหรืออุปสรรคที่มีความเป็นไปได้ว่าจะเกิดขึ้นอนาคต นำมาเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ต่างๆขององค์กร ซึ่งเครื่องมือดังกล่าวถูกต่อยอดมาจากการคิดค้น PEST Analysis โดย Francis Joseph Aguilarles ในปี ค.ศ. 1967 ซึ่งมองปัจจัยภายนอกด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ส่วน PESTEL Analysis ได้เพิ่มด้านสภาพแวดล้อมและกฎหมายขึ้นมาให้ครอบคลุมมากขึ้น ซึ่งสามารถวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกอันส่งผลต่อธนาคาร กรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ได้ดังนี้



ภาพที่ 2.1 แสดงมิติการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกด้วยเครื่องมือ PESTEL Analysis

2.1.1 ปัจจัยด้านการเมือง (P – Political Factor)

จากนโยบายทางภาครัฐที่ต้องการนำพาประเทศลดความเหลื่อมล้ำทางด้านเศรษฐกิจและสังคม จึงมีการส่งเสริมนโยบายประเทศไทย 4.0 เพื่อพัฒนาประเทศให้ก้าวสู่การเป็นประเทศในโลกรุ่นใหม่ ปรับเปลี่ยนจากประเทศรายได้ปานกลางเป็นประเทศรายได้สูง ปรับเปลี่ยนจากเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยประสิทธิภาพเป็นเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมที่เป็นตัวส่งเสริมให้ธนาคารสร้างนวัตกรรมทางการเงินเพื่อมาตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค อีกทั้งยังมีแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานระบบการชำระเงินแบบอิเล็กทรอนิกส์แห่งชาติ หรือ National e-Payment Master Plan ที่ต้องการเพิ่มประสิทธิภาพโครงสร้างพื้นฐานการชำระเงิน และส่งเสริมการเข้าถึงบริการทางการเงิน ยังเป็นตัวที่ช่วยผลักดันให้ธนาคารมีการพัฒนาบริการดิจิทัลแบงก์กิ้งมากขึ้น

2.1.2 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (E – Economic Factor)

สภาพเศรษฐกิจของประเทศไทยในไตรมาสที่ 2 ปี 2559 มีการขยายตัวเพิ่มขึ้น 3.5% จากผลของการใช้จ่ายภาคครัวเรือนที่เติบโตขึ้น รวมทั้งการลงทุนภาครัฐและท่องเที่ยวที่เป็นตัวกระตุ้นให้สภาพเศรษฐกิจดีขึ้น

สำหรับภาพรวมของการชำระเงินผ่านระบบการชำระเงินต่าง ๆ จะพบว่าในไตรมาสที่ 2 ปี 2559 มีปริมาณที่เติบโตสูงขึ้น 20% เมื่อเทียบกับไตรมาสเดียวกันในปี 2558 ซึ่งแสดงให้เห็นถึงผู้บริโภคมีการทำธุรกรรมทางการเงินมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการชำระเงินผ่านทางดิจิทัลแบงก์กิ้ง การโอนเงินไปยังบุคคลอื่น การชำระค่าสินค้าและบริการ การจ่ายเช็ค รวมถึงการใช้จ่ายผ่านบัตรเดบิตและเครดิต

แต่หากดูเฉพาะการทำธุรกรรมชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ผ่านอุปกรณ์อย่างหนึ่งอย่างใด หรือผ่านทางเครือข่าย หรือที่เรียกว่า E-Payment จะมีอัตราการเติบโตในปี 2559 นั้นสูงขึ้นเกือบถึง 25% เมื่อเทียบกับปี 2558 ซึ่งจะเห็นว่าผู้บริโภคมีการใช้จ่ายใช้สอยผ่านระบบออนไลน์หรืออิเล็กทรอนิกส์มากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-Commerce) หรือการซื้อสินค้าและบริการผ่านระบบออนไลน์ สามารถที่ได้รับความนิยมอันเนื่องมาจากความสะดวกสบายที่สามารถทำได้ผ่านโทรศัพท์มือถือแบบสมาร์ทโฟน เป็นต้น

2.1.3 ปัจจัยด้านสังคม (S – Social Factor)

พฤติกรรมผู้บริโภคที่หันมาใช้บริการดิจิทัลแบงก์กิ้งมากขึ้น เนื่องจากมีความสะดวกสบาย รวดเร็ว อีกทั้งสามารถทำรายการได้ตลอดเวลาตามที่ต้องการและได้ด้วยตนเอง ซึ่งปัจจัยที่

ช่วยผลักดันให้ธนาคารเร่งพัฒนาบริการใหม่ ๆ ผ่านทางดิจิทัลแบงก์กึ่งมากขึ้น

2.1.4 ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (T – Technology Factor)

โครงสร้างพื้นฐานทางด้านเทคโนโลยีมีการพัฒนาไปอย่างรวดเร็วและมีราคาต่ำลง เช่น อินเทอร์เน็ตความเร็วสูง โมบายอินเทอร์เน็ต 3G และ 4G รวมถึงเครื่องสมาร์ตโฟน ที่ทำให้ผู้บริโภคสามารถครอบครองได้ง่ายขึ้น และในแง่ของธนาคารเมื่อโครงสร้างพื้นฐานทางด้านเทคโนโลยีมีราคาที่ต่ำลงทำให้สามารถลงทุนในต้นทุนที่ต่ำลง

อีกทั้งการเทคโนโลยีทางการเงิน หรือ FinTech ที่เป็นนวัตกรรมทางการเงินรูปแบบใหม่ ๆ เข้ามาเป็นให้บริการมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นที่ด้านที่เกี่ยวข้องกับการชำระเงินอย่างเช่น Apply Pay Google Pay Samsung Pay เงินอิเล็กทรอนิกส์ หรือกระเป๋าเงินอิเล็กทรอนิกส์ (E-Money หรือ E-Wallet) ที่สามารถซื้อสินค้าและบริการผ่านทางออนไลน์ไม่ต่างกับการใช้เงินสด ที่สร้างความสะดวกสบาย ปลอดภัย และเข้าถึงผู้บริโภคได้ง่ายเพียงแค่มือถือแบบสมาร์ตโฟน

2.1.5 ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม (E – Environment Factor)

กระแสการรักษ์โลก ลดภาวะโลกร้อนและการใช้กระดาษ เป็นตัวกระตุ้นให้ผู้บริโภคนำมาใช้บริการที่เป็นในรูปแบบดิจิทัลมากขึ้น เนื่องจากลดการเดินทางที่ทำให้สิ้นเปลืองพลังงาน ยังรวมถึงเอกสารที่อยู่ในรูปแบบดิจิทัลแทนกระดาษทำให้ดิจิทัลแบงก์กึ่งสามารถช่วยลดปัญหาทางด้านสิ่งแวดล้อมได้

2.1.6 ปัจจัยด้านกฎหมาย (L – Legal Factor)

แผนพัฒนาระบบสถาบันการเงิน ระยะที่ 3 (2559 – 2563) ของธนาคารแห่งประเทศไทย ได้วางกรอบแนวทาง และออกมาตรการที่ส่งเสริมการใช้บริการทางการเงิน และการชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ โดยมีมาตรการดังนี้

2.1.6.1 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่สนับสนุนการใช้บริการทางอิเล็กทรอนิกส์

- ผลักดันการบังคับใช้พระราชบัญญัติระบบการชำระเงิน (Payments Systems Act)

- ผลักดันการมีมาตรฐานกลางที่สนับสนุนการใช้บริการชำระเงินอิเล็กทรอนิกส์ (e-Banking/e-Payment)

2.1.6.2 เพิ่มบทบาทให้ผู้บริการการเงินและชำระเงิน

● ปรับปรุงหลักเกณฑ์การกำกับดูแลธุรกิจและบริการการ
ชำระเงินอิเล็กทรอนิกส์ (e-Payments)

2.1.6.3 ส่งเสริมการใช้บริการทางการเงินและการชำระเงินทาง
อิเล็กทรอนิกส์

● สนับสนุน โครงการตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา
โครงสร้างพื้นฐานระบบการชำระเงินแบบอิเล็กทรอนิกส์แห่งชาติ (National e-Payment) ของรัฐบาล

● ทบทวนกลไกอัตราค่าเพื่อส่งเสริมการใช้บริการทาง
การเงินและการชำระเงินผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์

● สนับสนุนให้มีบริการการชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์
สำหรับการทำธุรกรรมระหว่างภาคธุรกิจ (Business-to-Business: B2B)

ตารางที่ 2.1 แสดงผลสรุปการวิเคราะห์ PESTEL ภาพรวมธุรกิจอุตสาหกรรมการเงิน

มิติการวิเคราะห์ PESTEL Analysis	ลักษณะภาพรวม
1. ปัจจัยด้านการเมือง	ปัจจัยด้านบวก (+)
2. ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ	ปัจจัยด้านบวก (+)
3. ปัจจัยด้านสังคม	ปัจจัยด้านบวก (+)
4. ปัจจัยด้านเทคโนโลยี	ปัจจัยด้านบวก (+)
5. ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม	ปัจจัยด้านบวก (+)
6. ปัจจัยด้านกฎหมาย	ปัจจัยด้านบวก (+)

2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของธุรกิจโดยใช้ Five-Forces Analysis

การวิเคราะห์อุตสาหกรรมจากแรงผลักดันทั้ง 5 ประการ หรือ Five Forces Analysis สามารถบอกภาพรวมของสภาวะการแข่งขันในแต่ละอุตสาหกรรมได้เป็นอย่างดี รวมถึงยังสะท้อนโอกาสในการทำกำไรในแต่ละอุตสาหกรรมได้ด้วย ซึ่งเครื่องมือวิเคราะห์อุตสาหกรรมนี้ถูกคิดค้นขึ้น โดย Micheal E. Porter ในปี 1979 โดยแรงผลักดันทั้ง 5 ประการ ประกอบไปด้วยคู่แข่งในอุตสาหกรรม อำนาจการเจรจาต่อรองของผู้ซื้อ การคุกคามของผู้ที่เข้าใหม่ การคุกคามของสินค้าทดแทน และอำนาจต่อรองของผู้จำหน่ายวัตถุดิบ สำหรับแรงผลักดันที่ส่งผลต่ออุตสาหกรรมการเงิน มีดังนี้



ภาพที่ 2.2 แสดงมิติการวิเคราะห์อุตสาหกรรมด้วยเครื่องมือ Five Forces Analysis

2.2.1 แรงผลักดันของคู่แข่งที่อยู่ในตลาดแล้ว (Intensity of Rivalry Existing Competitors)

สถานการณ์ในปัจจุบันของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยมีการแข่งขันอย่างรุนแรงเพื่อขยายฐานลูกค้า โดยมีการพัฒนาช่องทางการให้บริการให้ครอบคลุมไม่ว่าจะเป็นช่องทางผ่านสาขา อินเทอร์เน็ต หรือโมบายแอปพลิเคชัน เพื่อให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงบริการได้ง่าย ในขณะเดียวกันยังมีการจัดทำโปรโมชั่นการตลาดเพื่อให้ลูกค้าได้ยังคงใช้บริการของธนาคารนั้น ๆ เช่น การยกเว้นค่าธรรมเนียมการชำระค่าสินค้าและบริการ การมอบสิทธิพิเศษให้แก่ลูกค้าที่มีการใช้บริการตรงตามเงื่อนไขของแต่ละธนาคาร เพื่อรักษาฐานลูกค้าและให้ลูกค้ายังใช้บริการกับธนาคารนั้นเป็นหลัก เป็นต้น

2.2.2 ภัยคุกคามของผู้ที่เข้ามาใหม่ (Threats of The New Entrants)

ในการเปิดสถาบันการเงิน จำเป็นจะต้องมีแหล่งเงินทุนขนาดใหญ่ เพื่อใช้ในการพัฒนาระบบสารสนเทศ เครือข่ายสาขา บุคลากร และเงินทุนในการดำเนินกิจการ รวมทั้งข้อจำกัดเรื่องใบอนุญาตในการประกอบกิจการที่จะต้องได้รับการอนุมัติจากทางธนาคารแห่งประเทศไทย จึงทำให้เกิดข้อจำกัดในการที่จะเข้ามาให้บริการทางการเงินจากผู้เล่นรายใหม่

2.2.3 ภัยคุกคามของสินค้าทดแทน (Threats of Substitute Products)

นวัตกรรมใหม่ทางการเงิน อย่างเช่น เงินอิเล็กทรอนิกส์ (E-Money) เริ่มได้รับความนิยมจากผู้บริโภคและมีอัตราเติบโตสูง อันเนื่องมาจากสมัครใช้งานง่ายและสามารถใช้งานได้เสมือนเงินสดในการซื้อสินค้าและบริการ ซึ่งสามารถใช้งานในรูปแบบของโมบายแอปพลิเคชัน รวมถึงการเข้ามาของฟินเทค (FinTech: Financial Technology) ซึ่งเป็นธุรกิจที่มีการนำเทคโนโลยี

สมัยใหม่มาประยุกต์ใช้กับการให้บริการธุรกรรมทางการเงินในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้สามารถนำเสนอบริการที่ตอบโจทย์ผู้บริโภคได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะด้านความสะดวกรวดเร็วที่เพิ่มขึ้น และต้นทุนการให้บริการที่ต่ำลง

2.2.4 อำนาจการต่อรองของลูกค้า (Bargaining Power of Customers)

ลูกค้ามีทางเลือกในการใช้บริการได้อย่างอิสระ เนื่องจากต้นทุนที่ลูกค้าใช้ค่อนข้างต่ำ จึงทำให้สามารถที่จะสลับ หรือเปลี่ยนไปใช้บริการจากธนาคารใดก็ได้ที่ลูกค้าเล็งเห็นถึงความสะดวกสบายในการใช้งาน และสามารถตอบสนองต่อความต้องการได้มากที่สุด

2.2.5 อำนาจต่อรองของผู้ป้อนปัจจัยการผลิต (Bargaining Power of Suppliers)

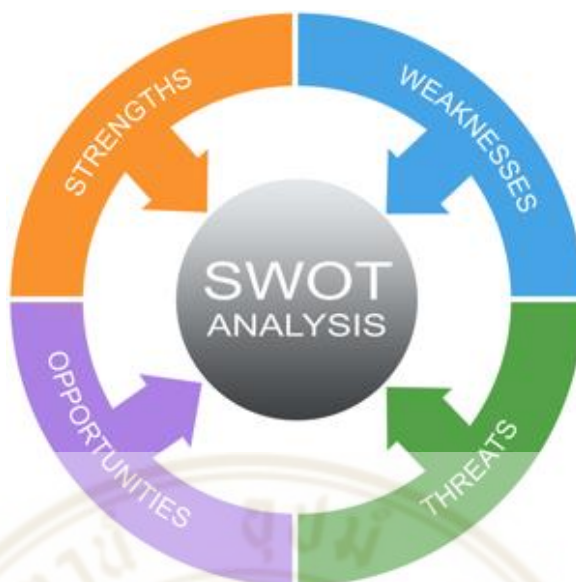
ผู้ป้อนปัจจัยการผลิต หากในที่นี้หมายถึงเทคโนโลยี หรือ platform ที่นำมาใช้ในการให้บริการ อย่างเช่น platform การให้บริการอินเทอร์เน็ตแบงก์กิ้ง หรือ โมบายแบงก์กิ้งที่ใช้งานร่วมกับ โมบายแอปพลิเคชัน มีความจำเป็นที่จะต้องใช้จากผู้ผลิตเข้าด้วยกันเพื่อความเข้ากัน (compatible) ของข้อมูลและการเรียกใช้บริการและข้อมูล จึงทำให้ผู้ผลิตมีสถานะเสมือนผูกขาดและมีอำนาจในการต่อรองกับบริษัทอย่างสูง

ตารางที่ 2.2 แสดงผลสรุปการวิเคราะห์อุตสาหกรรมการเงิน

แรงผลักดัน 5 ประการ	ระดับแรงกดดัน
1. แรงผลักดันของกลุ่มที่อยู่ในตลาดแล้ว	ระดับสูง
2. ภัยคุกคามของผู้ที่เข้ามาใหม่	ระดับต่ำ
3. ภัยคุกคามของสินค้าทดแทน	ระดับสูง
4. อำนาจการต่อรองของลูกค้า	ระดับสูง
5. อำนาจต่อรองของผู้ป้อนปัจจัยการผลิต	ระดับต่ำ

2.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของธุรกิจโดยใช้ SWOT Analysis

SWOT Analysis หรือ การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม เป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์ สำหรับองค์กร หรือ โครงการ ซึ่งช่วยผู้บริหารกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบที่มีศักยภาพจากปัจจัยเหล่านี้ต่อการทำงานขององค์กร มีดังนี้



ภาพที่ 2.3 แสดง SWOT Analysis

2.3.1 การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength)

2.3.1.1 เป็นธนาคารที่มีสินทรัพย์สูงที่สุดในประเทศไทย และมีอายุยาวนานกว่า 70 ปี

2.3.1.2 มีช่องทางการให้บริการผ่านทางสาขาจำนวน 1,179 สาขา และตู้เอทีเอ็มจำนวน 9,323 ตู้ (ไม่รวมตู้รับฝากเงินอัตโนมัติ) ครอบคลุมทุกจังหวัดทั่วประเทศ

2.3.1.3 มีการลงทุนและพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างต่อเนื่อง

2.3.1.4 มีจำนวนบัญชีสูงถึง 17 ล้านบัญชี

2.3.1.5 มีแผนกเทคโนโลยีสารสนเทศของตนเองและพันธมิตรในการพัฒนาระบบให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด

2.3.2 การวิเคราะห์จุดอ่อน (Weaknesses)

2.3.2.1 กระบวนการและขั้นตอนในการพัฒนาและออกให้บริการมีความล่าช้าเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

2.3.2.2 ภาพลักษณ์ของดิจิทัลแบงก์กิ้งที่ถูกค้ำรับรู้ ยังน้อยกว่าธนาคารคู่แข่ง

2.3.2.3 การใช้งานดิจิทัลแบงก์กิ้งของธนาคารจัดอยู่ในอันดับที่ 3 ของตลาด

2.3.2.4 ขาดการพัฒนาบุคลากรให้มีแนวความคิดในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในรูปแบบเชิงนวัตกรรม

2.3.3 การวิเคราะห์โอกาส (Opportunities)

2.3.3.1 พฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปใช้บริการทางออนไลน์ และดิจิทัลแบงก์ก็งมากขึ้น

2.3.3.2 ผู้บริโภคสามารถครอบครองโทรศัพท์มือถือประเภทสมาร์ทโฟน และเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตได้ในราคาที่ถูกลง

2.3.3.3 การเข้ามาของฟินเทค ทำให้ผู้บริโภคได้เรียนรู้บริการทางการเงินในรูปแบบใหม่ๆ มากขึ้น

2.3.3.4 ต้นทุนทางด้านโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีมีแนวโน้มลดลง ในขณะที่ประสิทธิภาพสูงขึ้น

2.3.3.5 กฎเกณฑ์และระเบียบการของธนาคารแห่งประเทศไทยเริ่มมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาผลิตภัณฑ์ทางการเงินในรูปแบบออนไลน์มากขึ้น

2.3.4 การวิเคราะห์อุปสรรคและภัยคุกคาม (Threats)

2.3.4.1 การเข้ามาของผู้แข่งขันหน้าใหม่มากขึ้นในรูปแบบของสินค้าทดแทน เช่น เงินอิเล็กทรอนิกส์ รวมทั้งฟินเทคที่ให้บริการในรูปแบบที่ธนาคารไม่สามารถให้บริการได้

2.3.4.2 กฎเกณฑ์ข้อบังคับจากผู้กำกับดูแลที่ไม่มีการปรับปรุง ซึ่งส่งผลกระทบต่อการใช้บริการดิจิทัลแบงก์ก็ง

บทที่ 3

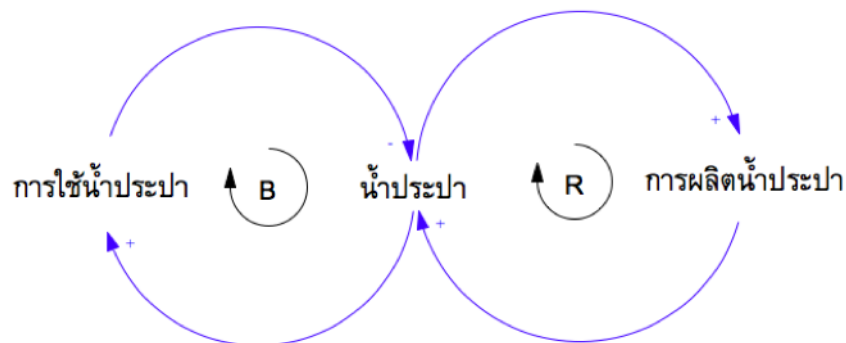
ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น

เพื่อกำหนดกลยุทธ์ของธนาคาร กรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ทางผู้ศึกษาจึงได้นำปัญหาและต้นเหตุของปัญหาที่ได้จากการวิเคราะห์มาเขียนในรูปของแผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Casual Loop Diagram) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่เป็นสาเหตุของปัญหา

3.1 แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Casual Loop Diagram)

แผนภูมิวงรอบเหตุและผลเป็นแผนภาพที่ใช้ในการแสดงพฤติกรรมสาเหตุของปัญหาและผลกระทบที่เกิดขึ้นกับระบบหลัก การย้อนกลับไปมองวงจรการเกิดขึ้นของปัญหาและทำความเข้าใจระบบปัญหา จะทำให้เราสามารถมองเห็นความสัมพันธ์ของปัญหาทั้งระบบ จนสามารถค้นหาจุดที่ทำให้เกิดปัญหาหรือสาเหตุของปัญหาได้ แล้วจึงหาจุดที่สามารถแก้ไขหรือพัฒนาระบบให้ไม่เกิดปัญหาลงอีก

ขั้นตอนการวิเคราะห์เริ่มจากการวิเคราะห์ปัญหา โดยการกำหนดปัจจัยหลักที่เป็นสาเหตุสำคัญของการเกิดปัญหา แล้วพิจารณาปัจจัยสาเหตุเหล่านั้นว่าส่งผลกระทบต่ออย่างไร และผลที่เกิดขึ้นจะเชื่อมโยงสู่ปัจจัยสาเหตุตัวอื่นหรือไม่อย่างไร จนในที่สุดจะทำให้พบว่าผลที่เกิดขึ้นตามมาเป็นลำดับนั้นจะย้อนกลับมาที่ต้นตอของสาเหตุหลัก ยกตัวอย่างเช่น



ภาพที่ 3.1 แสดงตัวอย่างแผนภูมิวงรอบและเหตุผล

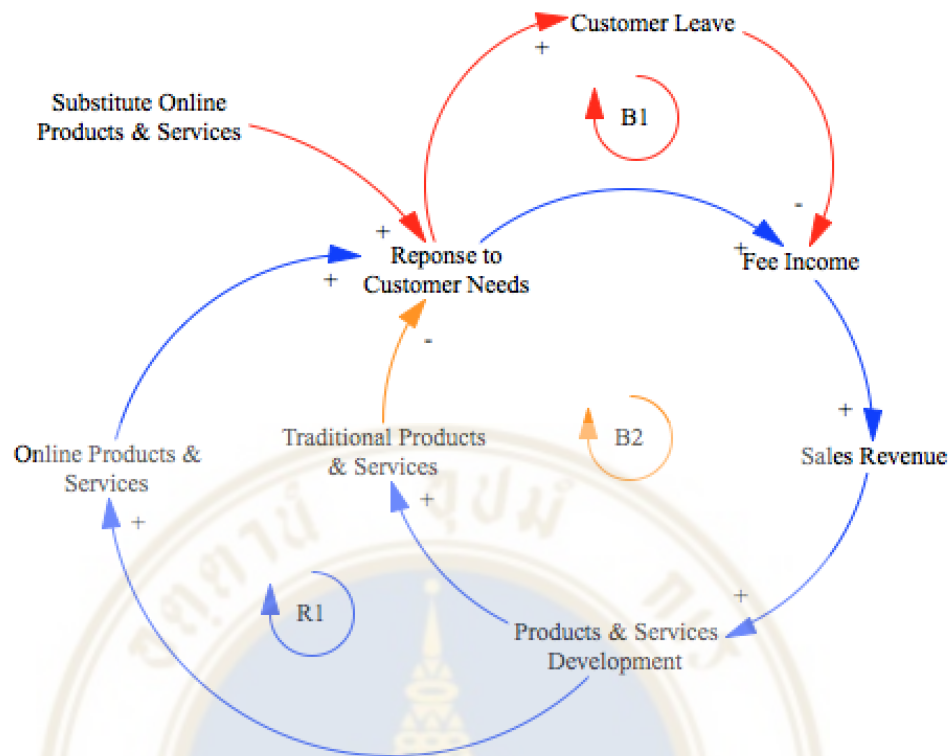
3.1.1 วิธีการเขียนแผนภูมิจริงรอบ

3.1.1.1 ขั้นตอนแรก ปัจจัยสาเหตุสามารถบ่งบอกปริมาณที่เพิ่มขึ้นหรือลดลงได้ จากตัวอย่าง ภาพที่ 3.1 แสดงปัจจัยสาเหตุ 3 ประการ ที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ได้แก่ น้ำประปา การใช้น้ำประปา และการผลิตน้ำประปา

3.1.1.2 ขั้นตอนที่สอง เขียนลักษณะการสัมพันธ์กันระหว่างปัจจัยสาเหตุกับผลที่เกิดขึ้นต่างเชื่อมโยงกันด้วยเส้นที่มีหัวลูกศรบอกทิศทางซึ่งไปยังด้านที่เกิดผล จนสามารถชี้เป็นวงรอบได้ โดยไม่มีการย้อนศร

3.1.1.3 ขั้นตอนที่สาม ลักษณะความสัมพันธ์บ่งบอกได้จากการทำสัญลักษณ์ที่หัวลูกศร กรณีที่ปัจจัยสาเหตุและผลมีความสัมพันธ์กลับทิศทางกัน ใช้สัญลักษณ์ (-) : Negative หรือ (B) : Balance กรณีที่ปัจจัยสาเหตุและผลมีความสัมพันธ์ตามกัน ใช้สัญลักษณ์ (+) : Positive หรือ (R) : Reinforcement เช่น เมื่อมีปริมาณน้ำประปามาก จึงมีการใช้น้ำประปาปริมาณมาก ส่งผลให้มีปริมาณน้ำประปาลดลง เป็นความสัมพันธ์กลับทิศทางกัน หรือ Balancing Loop จึงใส่สัญลักษณ์ (-) ที่ปลายหัวลูกศร ในทางกลับกันเมื่อปริมาณน้ำประปามีน้อย จึงมีการผลิตน้ำประปาปริมาณมาก ส่งผลให้มีปริมาณน้ำประปาเพิ่มขึ้น เป็นความสัมพันธ์ตามกัน หรือ Reinforcing Loop จึงใส่สัญลักษณ์ (+) ที่ปลายหัวลูกศร ดังตัวอย่างแผนภูมิจริงรอบและเหตุผล ที่ได้แสดงจากภาพที่ 3.1

ดังนั้น จากปัญหาของธนาคาร กรุงเทพ จำกัด (มหาชน) สามารถวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาผ่านแผนภูมิจริงรอบและเหตุผล (Casual Loop Diagram) ได้ดังนี้



ภาพที่ 3.2 แสดงแผนภูมิมิวรอบและเหตุผลของธนาคาร กรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

3.1.2 อธิบายแผนภูมิมิวรอบและเหตุผลแต่ละวงรอบ

จากภาพที่ 3.2 ซึ่งแสดงปัจจัยต่อการเปลี่ยนแปลงของรายได้รวมจากการให้บริการผ่านทางช่องทางต่างๆ ของธนาคาร กรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ได้ดังนี้ แผนภูมิมิวรอบและเหตุผล (R1) บ่งบอกถึงการออกผลิตภัณฑ์และให้บริการผ่านช่องทางออนไลน์หรือดิจิทัลแบงก์กิ้ง หากผลิตภัณฑ์และบริการตรงตามความต้องการของลูกค้าจะส่งผลให้รายได้ค่าธรรมเนียมของธนาคารเพิ่มขึ้น และส่งผลให้รายได้รวมของธนาคารเพิ่มสูงขึ้น เมื่อรายได้เพิ่มขึ้นงบประมาณในการพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ ๆ ก็จะมากขึ้นตาม จากแผนภูมิมิวรอบและเหตุผล (R2) ยังชี้ให้เห็นว่า การเปลี่ยนแปลงของรายได้ค่าธรรมเนียมของธนาคารมาจากการที่มีผลิตภัณฑ์ หรือสินค้าและบริการที่สามารถแทนแทนจากการให้บริการของธนาคารที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้มากขึ้น หากผลิตภัณฑ์ทดแทนนั้นสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้ามากกว่าของธนาคารมากเท่าไร ก็ยิ่งจะทำให้รายได้จากค่าธรรมเนียมที่ธนาคารจะได้รับลดลง

แผนภูมิมิวรอบและเหตุผล (R3) บ่งบอกถึงผลิตภัณฑ์ในรูปแบบเดิม ๆ ผ่านช่องทางเดิม เช่น สาขาไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ จะส่งผลให้ลูกค้าใช้บริการของธนาคารลดลงและรายได้ค่าธรรมเนียมที่ธนาคารควรจะได้รับก็ลดลงตามลำดับ

3.2 วิเคราะห์ปัจจัยที่เป็นสาเหตุของปัญหา จากแผนภูมิวงรอบและเหตุผลของธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

จากภาพที่ 3.2 ซึ่งแสดงปัจจัยต่อการเปลี่ยนแปลงของรายได้ค่าธรรมเนียมและรายได้รวมของธนาคาร กรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ที่มีผลมาจากการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่มีกับผลิตภัณฑ์และช่องทางการให้บริการ ซึ่งจะเห็นได้ว่าส่วนหนึ่งเป็นผลจากพฤติกรรมของผู้บริโภคที่ไม่นิยมใช้ผลิตภัณฑ์และช่องทางบริการแบบเดิม ๆ ก็จะส่งผลกระทบต่อรายได้ค่าธรรมเนียมของธนาคาร

ขณะเดียวกันผลิตภัณฑ์ หรือสินค้าและบริการทดแทนใหม่ ๆ จากผู้แข่งขันทั้งจากรายเดิมหรือรายใหม่ที่มีเข้ามาในตลาดผ่านทางช่องทางออนไลน์ ก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลให้ลูกค้าหันไปใช้บริการมากขึ้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อรายได้ค่าธรรมเนียมของธนาคารเช่นกัน โดยเฉพาะผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ที่เรียกกันว่าฟินเทคที่เป็นผลิตภัณฑ์ที่มาพร้อมกับนวัตกรรมทางการเงินใหม่ ๆ ที่ให้บริการผ่านทางโมบายเทคโนโลยีที่สามารถเข้าถึงผู้บริโภคได้ง่ายและตอบสนองต่อความต้องการแก่ผู้บริโภคมากกว่ารูปแบบของผลิตภัณฑ์เดิม ๆ ของธนาคาร

บทที่ 4

กลยุทธ์และแนวทางแก้ไขปัญหา

จากการวิเคราะห์ปัญหาและสภาพแวดล้อมของปัญหาของธนาคาร กรุงเทพ จำกัด (มหาชน) เพื่อสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์รวมทั้งช่องทางการให้บริการที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้จากบทที่ 2 และบทที่ 3 ขึ้นตอนต่อไปคือการกำหนดกลยุทธ์และทางเลือกในการแก้ไขปัญหา โดยกำหนดกลยุทธ์และทางเลือกในการแก้ไขปัญหา โดยกำหนดกลยุทธ์ 3 ระดับ ได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)

ซึ่งกลยุทธ์ที่จะนำไปใช้เพื่อให้เพิ่มความสามารถในการแข่งขันในด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และช่องทางการให้บริการ ที่อยู่ในรูปแบบของดิจิทัลและสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปได้ จึงใช้กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)



ภาพที่ 4.1 แสดงลำดับขั้นของกลยุทธ์ (Hierarchy of Strategy)

จากภาพที่ 4.1 จะเห็นว่ากลยุทธ์หรือวิธีการที่จะทำให้องค์กรบรรลุผลตามความมุ่งหมาย แบ่งออกได้ 3 ระดับ ได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ

(Business Strategy) และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy) ซึ่งกลยุทธ์ระดับธุรกิจต้องตอบสนองกลยุทธ์ระดับองค์กร และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการต้องตอบสนองระดับองค์กรและระดับธุรกิจ โดยกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับมีรายละเอียดดังนี้

4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

กลยุทธ์ระดับองค์กรเป็นตัวกำหนดทิศทางโดยรวมขององค์กร และบทบาทของแต่ละหน่วยธุรกิจทางกลยุทธ์ กลยุทธ์ระดับองค์กรจึงเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเพื่อกำหนดแนวทาง หรือทิศทางการดำเนินงานขององค์กร เป็นกลยุทธ์ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์หลักในภาพรวมขององค์กร หรือกลยุทธ์ในระดับนโยบาย (Policy-Level Strategy) ที่ตอบสนองแผนงานขององค์กร โดยประกอบด้วยกลยุทธ์หลัก 3 กลยุทธ์คือ กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเติบโต (Growth Strategy) กลยุทธ์การคงตัว (Stabilization Strategy) และกลยุทธ์การหดตัว (Retrenchment Strategy)

4.1.1 กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเติบโต (Growth Strategy) คือกลยุทธ์ในการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด รวมถึงยอดขายสินค้าและบริการ สามารถแบ่งออกได้ 3 ประเภท คือ Intensive Growth, Integrative Growth และ Diversification Growth โดยมีรายละเอียดดังนี้

4.1.1.1 Intensive Growth คือกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเพิ่มยอดขายสินค้าและบริการของผลิตภัณฑ์เดิม ซึ่งสามารถทำได้ด้วยวิธีดังต่อไปนี้

- Market Penetration คือการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดของผลิตภัณฑ์เดิมในตลาดเดิมด้วยวิธีการทางการตลาด เช่น การเพิ่มจำนวนพนักงานขาย การเพิ่มกิจกรรมส่งเสริมทางการขาย การโฆษณาประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

- Market Development คือการขยายตลาดของสินค้าเดิมในพื้นที่ใหม่ ตัวอย่างเช่น สินค้าไทยที่ส่งไปขายยังประเทศลาว เป็นต้น

- Product Development คือการเพิ่มยอดขายของผลิตภัณฑ์ด้วยวิธีการปรับปรุงคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ดังกล่าว นอกจากนี้การทำ Product Development ยังสามารถทำได้ด้วยการแนะนำอรรถประโยชน์ (Utility) ใหม่ของผลิตภัณฑ์ เช่น น้ำยาอูทัยทิพย์ที่ปกติใช้ผสมน้ำดื่ม เพื่อเพิ่มความรู้สึกสดชื่น ต่อมา เจ้าของผลิตภัณฑ์แนะนำให้ผู้บริโภคทราบว่าน้ำยาอูทัยทิพย์สามารถใช้ทาแก้มให้เป็นสีชมพูแทน Brush On ได้ เป็นต้น

4.1.1.2 Integrative Growth คือกลยุทธ์การขยายธุรกิจด้วยการซื้อหรือควบรวมธุรกิจกับซัพพลายเออร์ คู่แข่ง หรือผู้จัดจำหน่าย/ลูกค้า (Distributor/Buyer) นอกจากนี้ ยัง

รวมไปถึงการขยายธุรกิจเพื่อแข่งขันกับธุรกิจของซัพพลายเออร์และผู้จัดจำหน่าย/ลูกค้า โดยวัตถุประสงค์ของการทำ Integrative Growth คือการทำให้องค์กรมีอำนาจทางการตลาด อำนาจในการควบคุมวัตถุดิบ หรือช่องทางการจัดจำหน่ายเพิ่มขึ้น สามารถกระทำได้ด้วยวิธีการดังต่อไปนี้

- Forward Integration คือการซื้อกิจการของผู้จัดจำหน่าย/ลูกค้า เช่น การที่เลอโนโวซึ่งเป็นผู้รับจ้างผลิตคอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊กให้ไอบีเอ็มเข้าซื้อกิจการดังกล่าวจากไอบีเอ็ม ดังนั้น เลอโนโวเดิมคือผู้ขาย ไอบีเอ็มคือผู้ซื้อ เมื่อเลอโนโวซื้อกิจการของไอบีเอ็มจึงเป็นการซื้อกิจการของลูกค้า เป็นต้น นอกจากนี้การทำ Forward Integration ยังรวมไปถึงการทำธุรกิจแข่งกับผู้จัดจำหน่าย/ลูกค้าของตนเอง เช่น การที่สำนักพิมพ์ซึ่งจำหน่ายหนังสือของตนเองผ่านร้านหนังสืออย่างบีทูเอส เปิดเว็บไซต์ขายหนังสือให้กับผู้บริโภคโดยตรงในลักษณะของพณิชยอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น

- Backward Integration คือการซื้อกิจการของซัพพลายเออร์ เช่น การที่บริษัทผลิตรถยนต์ซื้อกิจการของผู้ขายชิ้นส่วนอะไหล่ให้กับตน เป็นต้น นอกจากนี้ การทำธุรกิจแข่งกับซัพพลายเออร์ก็ถือเป็นการทำ Backward Integration ด้วยเช่นกัน เช่น การที่ห้างเทสโก้ โลตัส ขายน้ำอัดลมรสโคล่าภายใต้ยี่ห้อ Tesco ก็ถือเป็นการทำธุรกิจแข่งกับบริษัทไทยน้ำทิพย์ซึ่งเป็นผู้จำหน่ายน้ำอัดลมโค้กให้แก่เทสโก้ โลตัส

- Horizontal Integration คือการซื้อกิจการของกลุ่มคู่แข่ง ตัวอย่างเช่น การที่แมเจอร์ซีเนฟต์ซื้อกิจการของอีวีวีซึ่งเป็นคู่แข่ง เป็นต้น

4.1.1.3 Diversification Growth คือกลยุทธ์การขยายธุรกิจไปสู่ธุรกิจใหม่ที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ สามารถทำได้ 3 วิธี ดังนี้

- Concentric Diversification คือการทำธุรกิจที่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่โดยมีการอาศัยเทคโนโลยี หรือองค์ความรู้ของผลิตภัณฑ์ชนิดเดิม เช่น การที่ผู้ผลิตเบียร์ข้างผลิตน้ำดื่มข้างออกวางจำหน่าย อันเนื่องมาจากมีเทคโนโลยีและช่องทางการจัดจำหน่ายของผลิตภัณฑ์ทั้งสองชนิดเหมือนกัน

- Horizontal Diversification คือการทำธุรกิจที่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ที่มุ่งจำหน่ายให้แก่ลูกค้ากลุ่มเดิมของตนเอง เช่น กลุ่ม ซี.พี.ออลล์ ให้บริการรับชำระค่าสินค้าและบริการภายใต้การดำเนินการของเคาน์เตอร์เซอร์วิสในร้านสะดวกซื้อเซเว่นอีเลเว่น เป็นต้น

- Conglomerate Diversification คือการทำธุรกิจที่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ โดยไม่มีความเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ชนิดเดิมของตนเอง เช่น การที่จีเอ็มเอ็ม แกรมมี่ซึ่งทำธุรกิจด้านเพลงขยายธุรกิจไปสู่เครื่องสำอางขายตรง เป็นต้น

ทั้งนี้ Diversification Growth มีความแตกต่างจาก Intensive Growth ตรงที่ธุรกิจใหม่

ขององค์กรเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ที่เป็นคนละชนิดกับผลิตภัณฑ์เดิม เช่น น้ำดื่มเป็นผลิตภัณฑ์คนละชนิดกับเบียร์ เคาน์เตอร์เซอร์วิสเป็นบริการคนละชนิดกับการจำหน่ายสินค้าอุปโภคและบริโภค และเครื่องสำอางเป็นคนละธุรกิจกับเพลง เป็นต้น ส่วน Intensive Growth เป็นการขยายธุรกิจในผลิตภัณฑ์ชนิดเดิม ถึงแม้ว่า Product Development ซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งของการทำ Intensive Growth จะมีการปรับปรุงคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ แต่ผลิตภัณฑ์ที่ผ่านการปรับปรุงแล้วยังคงเป็นผลิตภัณฑ์ชนิดเดิม เช่น เครื่องปรับอากาศที่มีคุณสมบัติในการฟอกอากาศก็ยังคงเป็นเครื่องปรับอากาศเหมือนเดิม เป็นต้น องค์กรหนึ่ง ๆ สามารถใช้กลยุทธ์เติบโตได้มากกว่า 1 กลยุทธ์ในเวลาเดียวกัน เช่น องค์กรสามารถซื้อกิจการของกลุ่มแข่ง (Horizontal Integration) แล้วอาศัยเทคโนโลยีและองค์ความรู้ของกิจการดังกล่าวในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิมขององค์กรให้มีคุณภาพประโยชน์ต่อผู้บริโภคมากขึ้น (Product Development) เป็นต้น

4.1.2 กลยุทธ์การคงตัว (Stabilization Strategy) คือกลยุทธ์ที่มุ่งรักษาสถานะเดิมของธุรกิจไว้ หรือการขยายขนาดของธุรกิจเพียงเล็กน้อย เหตุผลที่บางองค์กรเลือกใช้กลยุทธ์การคงตัวมีหลายประการ เช่น องค์กรขาดศักยภาพในการเติบโต สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) ไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินกลยุทธ์เติบโต หรือผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการขาดแรงจูงใจในการขยายกิจการ เนื่องจากมีความพอใจในสถานะที่เป็นของกิจการ เป็นต้น อย่างไรก็ตามการดำเนินกลยุทธ์คงตัวเป็นเวลานานเป็นสิ่งที่ไม่อันตราย เพราะจะทำให้ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาวลดลงได้

4.1.3 กลยุทธ์การหดตัว (Retrenchment Strategy) คือกลยุทธ์ที่มุ่งลดขนาดหรือการลงทุนของธุรกิจ เพื่อแก้ปัญหาที่องค์กรกำลังเผชิญ สามารถทำได้ดังนี้

4.1.3.1 Retrenchment คือการขายสินทรัพย์บางส่วนขององค์กรเพื่อนำเงินสดที่ได้ไปใช้ในการดำเนินกิจการ เช่น ในทศวรรษที่ 1990 ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่ไอบีเอ็มกำลังประสบปัญหาอย่างหนัก Louis V. Gerstner Jr. ซีอีโอในขณะนั้น ได้ขายตึกและภาพเขียนของศิลปินชื่อดังที่ไอบีเอ็มสะสมไว้ เพื่อนำเงินสดมาพยุงฐานะของกิจการ เป็นต้น

4.1.3.2 Divestiture คือการขายกิจการบางกิจการขององค์กรที่ประกอบธุรกิจบางอย่าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งกิจการที่ไม่สามารถแข่งขันกับผู้อื่นได้ เพื่อนำเงินมาใช้ในการดำเนินธุรกิจ ตัวอย่างเช่น แกรมมีขายธุรกิจบะหมี่กึ่งสำเร็จรูปโฟร์มีให้แก่กลุ่มสหพัฒน์ปิบูลย์ เป็นต้น

4.1.3.3 Liquidation คือการเลิกกิจการทั้งหมดขององค์กร เมื่อองค์กร

ประสบกับปัญหาที่รุนแรงเกินความสามารถในการแก้ไขเพื่อให้กิจการดำเนินต่อไปได้ เช่น การเลิกกิจการของน้ำดื่มโพลาลิสซึ่งเป็นน้ำดื่มบรรจุขวดรายแรกของไทยและเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมดังกล่าว เป็นต้น

4.1.3.4 Turnaround คือการพลิกฟื้นกิจการ โดยการปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานที่ดีขึ้น เช่น การปรับโครงสร้างองค์กร การลดพนักงาน การรื้อปรับระบบ เป็นต้น

เช่นเดียวกับกลยุทธ์เติบโต องค์กรสามารถใช้กลยุทธ์การหดตัวได้มากกว่า 1 กลยุทธ์ในเวลาเดียวกัน เช่น องค์กรที่ประสบปัญหาอาจจะขายสินทรัพย์บางอย่างพร้อม ๆ กับขายกิจการบางอย่างที่ไม่สามารถแข่งขันได้ เพื่อนำเงินมาใช้ในการพยุงฐานะของกิจการ เป็นต้น

กลยุทธ์ระดับองค์กรนอกจากจะกำหนดทิศทางขององค์กรแล้ว ยังกำหนดประเภทธุรกิจที่องค์กรทำ เช่น กลยุทธ์ Intensive Growth และกลยุทธ์การคงตัว กำหนดว่าองค์กรจะดำเนินธุรกิจชนิดเดิม กลยุทธ์ Integrative Growth กำหนดว่าองค์กรจะดำเนินธุรกิจชนิดเดิมควบคู่กับการขยายตัวไปสู่ธุรกิจในอนาคตที่อยู่น้ำหรือปลายน้ำ กลยุทธ์ Diversification Growth กำหนดว่าองค์กรจะขยายตัวไปสู่ธุรกิจชนิดใหม่ซึ่งอยู่ในอุตสาหกรรมใหม่ กลยุทธ์ Divestiture กำหนดว่าองค์กรจะเลิกดำเนินธุรกิจหนึ่ง ๆ ขององค์กร เป็นต้น (จิตติ รัศมิธรรมโชติ, 2551)

4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

สำหรับกลยุทธ์ธุรกิจ (Business Strategy) หรือที่อาจจะเรียกได้ว่าเป็นกลยุทธ์ในการแข่งขัน (Competitive Strategy) หมายถึง วิธีการที่องค์กรจะใช้ในการแข่งขันเพื่อให้สามารถชนะคู่แข่งในอุตสาหกรรมนั้น ๆ ซึ่งจะต้องเริ่มต้นจากการกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Target customer) ให้ชัดเจนก่อนว่ากลุ่มลูกค้าเป้าหมายขององค์กรคือใครและมีความต้องการอะไร ส่วนใหญ่แล้วกลยุทธ์ธุรกิจมักจะเป็นไปตามแนวคิดของ Michael E. Porter ที่ระบุไว้ว่าองค์กรธุรกิจสามารถเลือกที่จะใช้วิธีการในการแข่งขันโดยการเป็น ผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) หรือการสร้าง ความแตกต่างในการแข่งขัน (Differentiation) ซึ่งองค์กรอาจมุ่งเน้นที่ลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Focus customer) นอกเหนือจากกลยุทธ์ธุรกิจตามแนวคิดของ Porter แล้ว องค์กรสามารถที่จะเลือกใช้กลยุทธ์อื่นในลักษณะอื่นอีก เช่น การเป็นผู้ริเริ่มหรือเป็นผู้นำ (First Mover) หรือการใช้กลยุทธ์เชิงรุก (Offensive Strategy) หรือกลยุทธ์โจมตีจุดอ่อนของคู่แข่ง (Michael E. Porter, 1980) กลยุทธ์ องค์กรทำให้รู้ว่าองค์กรมีทิศทางอย่างไรและไปในทิศทางไหน ส่วนกลยุทธ์ระดับธุรกิจจะบอกให้รู้ถึงวิธีการที่องค์กรจะใช้ในการแข่งขันกับคู่แข่ง สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ทั้งสอง

ประการนั้น กลยุทธ์องค์กรจะบอกให้รู้ว่าองค์กรจะเข้าไปแข่งขันในอุตสาหกรรมใดด้วยสินค้าหรือบริการใด ซึ่งเมื่อองค์กรตัดสินใจแล้ว ผู้บริหารสามารถใช้กลยุทธ์ทางธุรกิจในการระบุถึงวิธีการที่องค์กรจะแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้นในการเลือกใช้หรือกำหนดยุทธ์เพื่อสร้างความ ได้เปรียบในการแข่งขัน (The choice of a business competitive strategy) องค์กรจำเป็นต้องมีการ ประเมิน/วิเคราะห์ตนเองให้ได้ว่าตนเองมีความเข้มแข็งในเรื่องใด และมีความสามารถในการทำกำไรจากกลยุทธ์ใด และการทำกำไรจะเปลี่ยนแปลงเมื่อใด เพื่อกำหนดขอบเขตธุรกิจ สภาพะการ แข่งขัน ตลอดจนกำหนดขอบเขตของตลาด จากนั้นมีการวิเคราะห์ปัจจัยภายในธุรกิจ และปัจจัยภายนอก ตลอดจนคู่แข่งเพื่อกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจที่เป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ และดำรงสถานะการแข่งขันไว้ได้อย่างไรก็ตาม ถ้าองค์กรโดยธรรมชาติ ธุรกิจหลายอย่าง การกำหนดกลยุทธ์ระดับแผนพัฒนาของแต่ละธุรกิจจะต้องไม่เกิดผลกระทบต่อกลยุทธ์ของแผนพัฒนาของธุรกิจ อื่น ๆ ภายในองค์กรเดียวกัน ซึ่งการสร้างเสริมเข้มแข็งในการแข่งขันเกิดจาก 4 ปัจจัย ดังนี้ ประสิทธิภาพ (Efficiency) วัดด้วยค่าใช้จ่ายของปัจจัยการผลิตต่อครั้งที่มึประสิทธิภาพสูงจะมี ต้นทุนในการผลิตที่ต่ำ คุณภาพ (Quality) เป็นตัวบ่งบอกความน่าเชื่อถือของสินค้าการก่อให้เกิด สิ่งประดิษฐ์ใหม่ (Innovation) ได้แก่ วิธีการดำเนินงานขององค์กรที่ก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ อยู่เสมอ หรือมีกระบวนการผลิตระบบการบริหารงาน และวิธีการใหม่ ๆ ที่องค์กรนำมาใช้ การสนองความต้องการของลูกค้า (Customer responsiveness) คือการที่องค์กรสามารถขายสินค้าและบริการ ที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง

4.2.1 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) เป็นกลยุทธ์ขององค์กรที่มีตลาดเป้าหมายกว้าง โดยการสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ในขณะเดียวกันก็มุ่งเน้นการเสนอสินค้าและบริการด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง ทำให้องค์กรมีกำไรสูงขึ้นและสามารถอยู่รอดได้ในสถานการณ์ที่การแข่งขันรุนแรงได้ กลยุทธ์นี้จะเป็นกลยุทธ์ที่หลีกเลี่ยงการดำเนินการของธุรกิจที่จะก่อให้เกิดต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้น เช่น การพัฒนา และการวิจัยการส่งเสริมการขายที่สิ้นเปลือง และการโฆษณา ตัวอย่างของกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน เช่น การนำสมุนไพรพื้นบ้านมาใช้แทนยาแผนปัจจุบันที่มีราคาแพง

4.2.2 กลยุทธ์การสร้างแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Differentiation Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เสนอผลิตภัณฑ์ที่ดีกว่าให้กับผู้รับบริการ โดยการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ตนเองให้มีลักษณะที่โดดเด่นแตกต่างจากขององค์กรอื่น สำหรับความแตกต่างในเชิงการแข่งขันมีประเด็นสำคัญที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึง ได้แก่ ความแตกต่างด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ ด้านการอำนวยความสะดวก

สะดวกคุณภาพและบริการ ด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียงของกิจการ ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี ด้านการผลิต เป็นต้น ความแตกต่างเหล่านี้ แม้ว่าอาจทำให้สินค้าและบริการมีราคาสูงกว่าคู่แข่ง แต่ก็ยังสร้างเสริมความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้ เนื่องจากลูกค้าเชื่อมั่นในคุณภาพหรือคุณค่าที่ได้รับ ตัวอย่างของ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

4.2.3 กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการตอบสนองตลาดเฉพาะส่วน (Focus Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการเจาะตลาดกับลูกค้าเฉพาะหรือผู้รับบริการในบางกลุ่มที่มีความต้องการพิเศษ (Niche Market) องค์กรต้องสามารถออกแบบสินค้าและบริการให้เหมาะสมกับตลาดเป้าหมายที่เลือกเพื่อสร้างความพึงพอใจในตลาดนั้นมากกว่าคู่แข่ง องค์กรที่เลือกใช้กลยุทธ์นี้ต้องไม่พยายามสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นในหลายตลาดแต่ควรมุ่งเน้นเฉพาะตลาดเดียวเท่านั้นเมื่อองค์กรมีความชำนาญมากขึ้นจึงค่อยขยายการดำเนินงานไปสู่ตลาดอื่นต่อไป โดยทั่วไปกลยุทธ์การมุ่งตอบสนองเฉพาะกลุ่มจะพิจารณาจากกลุ่มของลูกค้าที่น่าสนใจ ลักษณะตลาดที่ธุรกิจสามารถชิงส่วนแบ่งมาจากคู่แข่งและมีการแบ่งส่วนของตลาดสินค้าอย่างชัดเจน อย่างไรก็ตาม กลยุทธ์นี้ไม่เหมาะกับองค์กรที่มีประสบการณ์ในการดำเนินงานน้อย มีเงินทุนต่ำ และเป็นองค์กรขนาดเล็ก ตัวอย่างกลยุทธ์การมุ่งตอบสนองเฉพาะกลุ่ม เช่น การจัดบริการดูแลผู้สูงอายุ การผลิตอุปกรณ์ป้องกันอุบัติเหตุในผู้สูงอายุ เป็นต้น

4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy) หรือกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Operation Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้กำหนดวิธีการในการสนับสนุนกลยุทธ์ในระดับธุรกิจโดยเป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานย่อย ๆ ภายในองค์กร การกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาหรือกำหนดวิธีการทำงานของหน่วยงานย่อยเหล่านี้ก็เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ในระดับธุรกิจที่กำหนดขึ้นเป็นวิธีการหรือรูปแบบที่ องค์กรนำไปใช้ในการดำเนินการขององค์กรโดยมุ่งเน้นที่การใช้ทรัพยากรขององค์กรให้เกิดประโยชน์ สูงสุดในทุกกิจกรรมการดำเนินงานของหน่วยต่าง ๆ ภายในองค์กรโดยต้องก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด อาจกล่าวได้ว่าการกำหนดกลยุทธ์ระดับนี้เป็นการกำหนดกลยุทธ์ในระดับฝ่ายงานหรือหน่วยงาน เช่น การตลาด การเงิน การวิจัยและพัฒนา การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น ซึ่งจะต้องมีความสัมพันธ์กันเนื่องจากต่างก็เป็นองค์ประกอบของกระบวนการสร้างคุณค่าเพิ่มของธุรกิจเพราะต่างก็มุ่งบรรลุวัตถุประสงค์ของกิจการ โดยส่วนรวม

การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการจะเป็นการกำหนดกลยุทธ์เพื่ออำนวยความสะดวกต่อการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กรและระดับธุรกิจ การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการจะแตกต่างจากกลยุทธ์ทั้ง 2 ระดับ คือ การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการเป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ระยะเวลา น้อยกว่าการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กร การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการจะมีลักษณะและมีการกำหนดทิศทางการทำงานที่เฉพาะเจาะจง และเน้นในการปฏิบัติที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้ามากกว่าการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กร การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการเป็นการปฏิบัติหน้าที่ที่แท้จริงในองค์กร กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการเป็นกลยุทธ์ที่ฝ่ายงานต้องปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระดับองค์กร และระดับธุรกิจ ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ทั้ง 2 ระดับ เช่น ถ้ากลยุทธ์ระดับธุรกิจเป็น Differentiation ฝ่ายผลิตจะต้องมีกระบวนการบริหารคุณภาพ อย่างดี ฝ่ายบุคคลต้องสรรหาบุคลากรที่มีทักษะการทำงาน ฝ่ายตลาดต้องเน้นช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพและใช้โฆษณาประชาสัมพันธ์ การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการที่เหมาะสมควรจะพิจารณาจาก value chain ขององค์กร เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการจะถูกกำหนดขึ้นตามภาระงานตามหน้าที่ต่าง ๆ โดยจะต้องมีการผสมผสานกลยุทธ์ให้สอดคล้องกันและให้มีการขัดแย้งกันน้อยที่สุด กลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการ ประกอบด้วย (เกริกยศชลาไชย, 2546 ; อนิวัช แก้วงานง, 2551 ; วิชิต อุ่ออัน, 2548 ; ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2552)

4.3.1 กลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงาน(Product and operation strategy) จะพิจารณาจากกิจกรรมทางด้านการผลิต

4.3.2 กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing strategy) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ของบริษัทในด้านสินค้าและบริการของบริษัททั้งที่มีจำหน่ายในตลาดแล้วและกำลังจะออกจำหน่ายในตลาดว่าตรงกับความต้องการของลูกค้าเพียงใด การใช้กลยุทธ์ด้านการตลาดเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญ ทั้งที่เป็นลูกค้าเก่าและลูกค้าใหม่

4.3.3 กลยุทธ์ทางการเงิน (Financial strategy) การนำกลยุทธ์ทางการเงินมาใช้จะต้องนำผลการวิเคราะห์ห้บการเงินของบริษัทมาใช้เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินงานของบริษัททั้งทางด้านจุดอ่อนและจุดแข็งปัจจัยที่นำมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ทางการเงินที่สำคัญคือ พิจารณาการนำปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเงินทุน โดยเงื่อนไขในการพิจารณา คือความต้องการเงินสดของบริษัท วิธีการในการให้สินเชื่อและการเรียกเก็บหนี้ การนำเงินทุนของบริษัทไปลงทุนในรูปแบบของพันธบัตร

หุ้น หรือฝากธนาคาร และวิธีการในการควบคุมสินค้าคงคลัง

4.3.4 กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management strategy)

หลักในการกำหนดกลยุทธ์จะต้องคำนึงถึงหน้าที่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้มีความพร้อมและมีความสามารถตรงกับความต้องการขององค์กร ใช้วิธีการจูงใจพนักงานในองค์กรให้ปฏิบัติงานเป็นไปตามความต้องการขององค์กรและมุ่งเน้นการสร้างขวัญและกำลังใจให้พนักงานในองค์กร

4.3.5 กลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนา (Research and development strategy) การ

เปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมทำให้สินค้าและบริการเกิดความล้ำสมัยและไม่ทนต่อการแข่งขัน การวิจัยและพัฒนาจะทำให้ทราบความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าและตลาด

4.4 แนวทางกลยุทธ์ของธนาคาร กรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

จากการวิเคราะห์ถึงสถานะการณ์ปัจจุบันที่เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการและแนวทางในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และช่องทางการให้บริการของธนาคาร กรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของแนวโน้มพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป การเข้ามาของ FinTech การปรับตัวของกลุ่มคู่แข่ง รวมถึงการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี ล้วนส่งผลกระทบต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์และช่องทางการให้บริการทั้งสิ้น

เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการแก่ผู้บริโภค และสร้างรายได้เปรียบทางด้านการแข่งขันแก่องค์กร องค์กรจึงควรจัดทำแผนกลยุทธ์ดังนี้

4.4.1 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) เนืองด้วยผลิตภัณฑ์และช่องทางการ

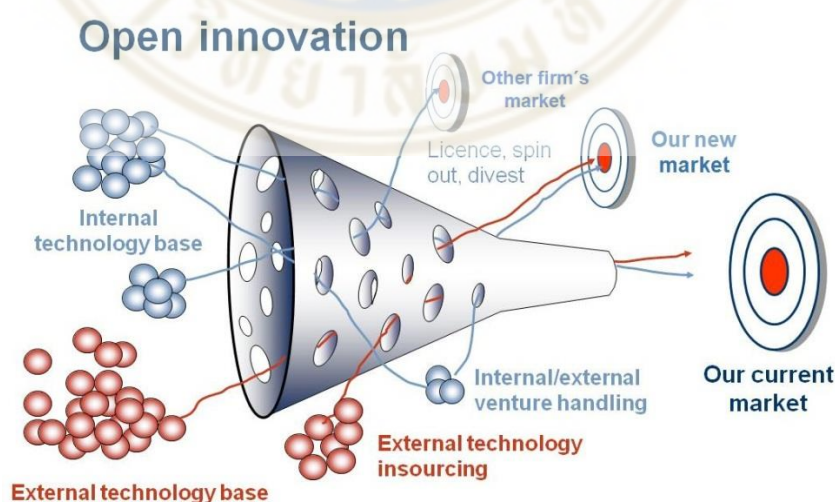
ให้บริการของธุรกิจการเงินและการธนาคาร จะมีรูปแบบคล้ายคลึงกัน และจากสภาพการแข่งขันในปัจจุบันทำให้เกิดการแย่งลูกค้ากันไปมา อีกทั้งตัวผลิตภัณฑ์ที่ไม่มีความแตกต่างในสายตาผู้บริโภค จึงทำให้ผู้บริโภคสามารถปรับเปลี่ยนไปใช้ผลิตภัณฑ์ของธนาคารใดก็ได้ ผ่านทางช่องทางที่ผู้บริโภคได้รับความสะดวกสบายมากที่สุด ในขณะเดียวกันยังมีผู้เล่นหน้าใหม่ที่ไม่ใช่สถาบันทางการเงินเข้ามาในอุตสาหกรรม โดยนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ แก่ผู้บริโภค ไม่ว่าจะเป็นเงินอิเล็กทรอนิกส์ หรืออิมันนี่ที่สามารถใช้งานผ่านโทรศัพท์มือถือแบบสมาร์ตโฟน ที่สามารถสร้าง

ความแตกต่างการรูปแบบผลิตภัณฑ์เดิมของธนาคารได้ เพื่อให้ผลิตภัณฑ์เป็นที่ต้องการแก่ผู้บริโภค ดังนั้นจึงควรนำกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) ทั้งตัวผลิตภัณฑ์และรวมถึงช่องทางการให้บริการ ที่จะต้องตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภค อีกทั้งต้องมีความแตกต่างจากคู่แข่งในตลาดที่มีอยู่ ทั้งที่เป็นสถาบันทางการเงินและไม่ใช่สถาบันทางการเงิน

4.4.2 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy) เพื่อสร้างความแตกต่างทางผลิตภัณฑ์และช่องทางการให้บริการ จึงควรใช้กลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนา (Research and development strategy) โดยมุ่งเน้นทางด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการเงิน เพื่อก่อให้เกิดความเปรียบทางการแข่งขัน อีกทั้งเป็นการนำเสนอสิ่งใหม่ ๆ และสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า

แต่ทั้งนี้ในการมุ่งเน้นทางการวิจัยและพัฒนาโดยมุ่งเน้นทางด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการเงินเพื่อให้เกิดผลิตภัณฑ์และช่องทางการให้บริการทางการเงินใหม่ ๆ ที่มุ่งเน้นการทำวิจัยและพัฒนาจากภายในองค์กร ณ ปัจจุบันอาจจะไม่เอื้อต่อการแข่งขันอันเนื่องมาจากการลงทุนและพัฒนาทางด้านบุคลากรและเทคโนโลยีเป็นอย่างสูง อีกทั้งต้องใช้ระยะเวลานานในการทำวิจัยและพัฒนาซึ่งอาจจะไม่ทันต่อการแข่งขันในปัจจุบัน

ดังนั้นจึงควรใช้กลยุทธ์การนำนวัตกรรมจากภายนอกองค์กร (Open Innovation) ที่มีความพร้อมทางด้านเทคโนโลยีมาพัฒนาต่อยอดให้เกิดเป็นผลิตภัณฑ์และช่องทางการให้บริการของธนาคาร ซึ่งจะช่วยให้ลดระยะเวลาในการคิดค้นและพัฒนา และยังสามารถเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันให้เหนือคู่แข่งได้



ภาพที่ 4.2 แสดงการนำนวัตกรรมเปิดมาใช้ (Open Innovation)

บทที่ 5

การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

จากการวิเคราะห์ปัญหาและกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อเพิ่มยอดขาย โดยการพัฒนาผลิตภัณฑ์และช่องทางการให้บริการ ผ่านการวางแผนธุรกิจเชิงกลยุทธ์ตั้งแต่กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Level Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategies) และโดยเฉพาะกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategies) ที่นำนวัตกรรมจากภายนอกองค์กร (Open Innovation) มาเป็นพื้นฐานสำคัญในการเกื้อหนุนให้กลยุทธ์ในแต่ละระดับบรรลุเป้าหมาย

ดังนั้น การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริงจำเป็นต้องจัดทำแผนการดำเนินงานเชิงรายละเอียด (Action Plan) เพื่อนำไปดำเนินการจัดองค์กร (Organize) ดำเนินการจัดการการสั่งการดำเนินงานตามแผนการดำเนินงานเชิงรายละเอียดที่วางไว้ (Execute) และคอยกำกับการทำงานให้ได้ผลลัพธ์ในแต่ละขั้นตอน ในแต่ละระยะการดำเนินงาน ให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ (Monitor) รวมไปถึงการควบคุมอัตราการใช้ทรัพยากรให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมในแต่ละช่วงเวลาที่ถูกกำหนดในแผนเชิงกลยุทธ์ (Control) เพื่อนำไปสู่เป้าหมายสูงสุดที่องค์กรต้องการจะบรรลุ

5.1 แผนการดำเนินงาน (Action Plan)

สำหรับแผนการดำเนินกลยุทธ์ของธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) มุ่งเน้นไปที่การดำเนินงานตามกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Level Strategies) โดยแผนการดำเนินงานเป็นการพัฒนาสินค้าและบริการเพื่อก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ขยายฐานลูกค้าและเพิ่มรายได้ค่าธรรมเนียม ดังนั้นแผนการดำเนินงานจึงเป็นการนำนวัตกรรมเปิดมาใช้กับองค์กร (Open Innovation Strategy) กลยุทธ์ดังกล่าวมีปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors) คือ การใช้กลยุทธ์การนำนวัตกรรมจากภายนอกองค์กร (Open Innovation) ที่มีความพร้อมทางด้านเทคโนโลยีมาพัฒนาต่อยอดให้เกิดเป็นผลิตภัณฑ์และช่องทางการให้บริการของธนาคาร ซึ่งจะช่วยให้ลดระยะเวลาในการคิดค้นและพัฒนา และยังสามารถเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันให้เหนือคู่แข่งได้

ตารางที่ 5.2 แสดงการวัดผลการปฏิบัติงาน

KPI(s)	Target	Initiative
จำนวนลูกค้าที่ใช้งานสินค้าและบริการที่ได้จาก Open Innovation ใน 1 เดือนแรก	10% ของจำนวนลูกค้าที่ใช้ดิจิทัลแบงก์กิ้ง	ทำการประชาสัมพันธ์และให้ความรู้เกี่ยวกับสินค้าและบริการที่ได้จาก Open Innovation ที่จะออกสู่ตลาด
จำนวนคนในทีมที่มีความรู้ความเข้าใจเรื่อง Open Innovation	70% ของพนักงานในกลุ่ม Open Innovation	ฝึกอบรมและการทำเวิร์คชอปในเรื่อง Open Innovation
จำนวนไอเดียที่ได้จากการทำ Open Innovation	70% ของพนักงานในกลุ่ม Open Innovation	การให้เสนอไอเดียเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาสินค้าและบริการ
จำนวนพนักงานที่มีความรู้ความเข้าใจทางด้านเทคนิคของสินค้าและบริการที่ได้จาก Open Innovation ที่จะนำออกสู่ท้องตลาด	10% ของพนักงานในกลุ่ม Open Innovation	ฝึกอบรมใน Open Innovation ที่พร้อมจะนำออกสู่ตลาด

5.3 การบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk) คือ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นซึ่งไม่สามารถคาดเดาได้ว่าจะเกิดขึ้นเมื่อใดแต่ความเสี่ยงนั้น ๆ จะมีแนวโน้มที่เกิดขึ้นไม่มากก็น้อยในบริษัทจากความไม่แน่นอนของอนาคตและเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นนั้นอาจส่งผลกระทบต่อทั้งด้านบวกหรือด้านลบ หากเป็นด้านลบอาจจะสร้างความเสียหายและส่งผลกระทบต่อเป้าหมายที่วางแผนไว้ ทำให้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งหวังไว้ องค์กรจึงควรมีการวิเคราะห์ปัจจัยความเสี่ยงที่อาจจะเกิด เพื่อเตรียมตัวในการป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงดังกล่าวเกิดขึ้น หรือหากเกิดขึ้นจริงจะมีมาตรการหรือแผนการรับมือได้ทัน่วงทีอันเป็นการลดผลกระทบจากความเสี่ยงนั้น และสามารถดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

5.3.1 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

คือการจัดการความเสี่ยง ทั้งในกระบวนการในการระบุ วิเคราะห์ (Risk Analysis) ประเมิน (Risk Assessment) ดูแล ตรวจสอบ และควบคุมความเสี่ยงที่สัมพันธ์กับ กิจกรรม หน้าที่

และกระบวนการทำงาน เพื่อให้องค์กรลดความเสี่ยงจากความเสียหายมากที่สุด อันเนื่องมาจากภัยที่องค์กรต้องเผชิญในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง หรือเรียกว่า อุบัติภัย (Accident)

5.3.2 ปัจจัยความเสี่ยง (Risk Factor)

หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใดและจะเกิดขึ้นได้อย่างไรและทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการความเสี่ยง ในภายหลังได้อย่างถูกต้อง ปัจจัยความเสี่ยงพิจารณาได้จาก

5.3.2.1 ปัจจัยภายนอกซึ่งเราไม่สามารถควบคุมได้ เช่น ความเสี่ยงจากเศรษฐกิจ, ความเสี่ยงจากด้านการเมือง, ความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติ เป็นต้น

5.3.2.2 ปัจจัยภายใน เช่น กฎระเบียบ ข้อบังคับภายในองค์กร ประสิทธิภาพของเจ้าหน้าที่ ระบบการทำงาน เป็นต้น

5.3.3 การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (Enterprise Risk Management)

หมายถึง กระบวนการที่บุคลากรทั่วทั้งองค์กรได้มีส่วนร่วมในการคิด วิเคราะห์ และคาดการณ์ถึงเหตุการณ์ หรือความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น รวมทั้งการระบุแนวทางในการจัดการกับความเสี่งดังกล่าว ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมหรือยอมรับได้ เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุในวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ตามกรอบวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร ประกอบด้วย ขั้นตอนต่อไปนี้

5.3.3.1 การระบุความเสี่ยง (Risk Identification, RI) คือ การระบุความเสี่ยงที่องค์กรเผชิญอยู่หรือแฝงอยู่ในกระบวนการทำงาน ซึ่งจะต้องสามารถอธิบายถึงผลกระทบ ความเสี่ยงหรือลักษณะความเสียหายที่เกิดจากความเสี่ยงได้

5.3.3.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment, RA) คือ เมื่อบ่งชี้ความเสี่ยงได้แล้ว ควรทำการประเมินความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยง ซึ่งอาจใช้การคาดการณ์จากฐานข้อมูลเดิมที่มีอยู่ โดยการประเมินโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

5.3.3.2.1 โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยง

5.3.3.2.2 ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

5.3.3.2.3 ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง

สถานะของความเสียหายที่ได้จากประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก

ที่มา : การบริหารความเสี่ยง องค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ

<http://www.thai-science-museum.com/risk>

ที่มา : สำนักงานประกันคุณภาพ คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

<https://www.eg.mahidol.ac.th/>

5.3.3.3 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response, RR) หรือ การจัดการความเสี่ยง คือ การดำเนินการหลังจากที่องค์กรสามารถบ่งชี้ความเสี่ยงขององค์กร และการประเมินความสำคัญของความเสี่ยง โดยจะต้องนำความเสี่ยงไปดำเนินการตอบสนองด้วยวิธีการที่เหมาะสม โดยการวางแผนการจัดการความเสี่ยงนั้นมีจุดประสงค์เพื่อบรรเทาความเสียหายหรือผลกระทบที่เกิดต่อเป้าหมายขององค์กรให้น้อยลง ให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ทั้งนี้ แผนการจัดการความเสี่ยงนั้นจะต้องมีการพิจารณาความคุ้มค่าในการดำเนินการ โดยองค์กรต้องจำเป็นต้องวิเคราะห์มูลค่าความเสียหายของเหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นนั้น ให้เห็นเป็นมูลค่าเงิน ซึ่งการวางแผนปฏิบัติการอาจไม่ใช่แค่แผนเดียวเพื่อป้องกันหรือเพื่อรับมือกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น แต่อาจมีแผนอื่น ๆ เพื่อความสอดคล้องกับผลที่ได้จากการประเมินความเสี่ยง เช่น Risk Action Plans, Contingency Plans, Business Continuity Plans เป็นต้น

5.3.3.4 การติดตามประเมินผล (Risk Monitoring, RM) องค์กรจะต้องมีการติดตามผล เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินการว่ามีความเหมาะสมและสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

ทั้งนี้องค์กรจะต้องมีทีมในการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Ownership) โดยระบุนหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้เกี่ยวข้องได้อย่างชัดเจน อาจเป็นหน่วยงานที่ทำให้เกิดความเสียหายหรือหน่วยงานที่ได้รับผลกระทบจากความเสี่ยงที่ระบุขึ้น เป็นผู้ประเมินความเสี่ยง จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ให้ข้อเสนอแนะ รวมทั้งติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.4 การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดในการดำเนินกลยุทธ์

จากแผนการนำกลยุทธ์นวัตกรรมเปิดเพื่อพัฒนาสินค้าและบริการอาจเกิดเหตุที่ไม่คาดคิดหรือมีความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ซึ่งมีปัจจัยความเสี่ยงทั้งจากภายในและปัจจัยภายนอกจน

ส่งผลกระทบต่อกรอบเวลาที่กำหนด ตลอดจนกระทบต่อเป้าหมายเพื่อเพิ่มยอดขายอย่างมีประสิทธิภาพได้ ดังนั้นองค์กรจึงต้องบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร เพื่อเตรียมพร้อมมาตรการหรือแผนการรับมือได้ทันทั่วถึง เพื่อลดผลกระทบจากความเสี่ยง และสามารถดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งประเมินความเสี่ยง (Risk Identification, RI) ของ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) สามารถระบุได้ดังนี้

5.4.1 RI 1 ความเสี่ยงจากสินค้าและบริการที่เกิดจาก Open innovation ไม่เป็นที่สนใจของตลาด

จากการที่ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ได้คัดเลือกสินค้าและบริการที่เกิดจากการ Open innovation เพื่อสร้างความแตกต่างทางผลิตภัณฑ์และช่องทางการให้บริการในการวิจัยและพัฒนา (Research and development strategy) โดยมุ่งเน้นทางด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการเงินเพื่อก่อให้เกิดความเปรียบทางการแข่งขันอีกทั้งเป็นการนำเสนอสิ่งใหม่ ๆ และสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าแต่ทั้งนี้ทั้งนั้นหากการทำวิจัยและพัฒนาหากไม่สามารถเข้าถึงความต้องการที่แท้จริงก็ไม่สามารถตอบโจทย์สิ่งที่ตลาดต้องการจริง ๆ ได้ตลาดก็จะไม่ให้ความสนใจ ซึ่งธนาคารฯ ก็จะมีผลกระทบต่อต้นทุนการดำเนินงาน หรือกระทบต่อระยะเวลาเกินจากที่กำหนดไว้ โดย Open innovation team มีส่วนสำคัญในการรับผิดชอบการสื่อสารวัตถุประสงค์ เป้าหมายแก่ผู้เกี่ยวข้อง ระดมความคิด รวบรวมจุดอ่อน จุดแข็ง ในการทำงานเพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการพัฒนาสินค้าและบริการให้ตอบสนองตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

5.4.2 RI 2 ความเสี่ยงจากการเกิดการต่อต้านการใช้ Open innovation ในองค์กร

การดำเนินธุรกิจการสื่อสารภายในองค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ รวมถึงบุคลากรที่ต้องเรียนรู้สินค้าใหม่ๆ ซึ่งพนักงานแต่ละคนมีทักษะ ความรู้เกี่ยวกับสินค้าที่แตกต่างกัน จึงอาจทำให้เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ด้านการสื่อสารกับบุคลากรจนเกิดความเข้าใจ และเตรียมความพร้อมบุคลากรให้พร้อมในการทำงาน โดย Key Champion ต้องมีส่วนเข้ามารับผิดชอบ สื่อสาร และประเมินทักษะ ความรู้ ความสามารถของบุคลากร เพื่อมี Business direction ไปในทางเดียวกัน

5.4.3 RI 3 ความเสี่ยงจากการขาดทักษะทางด้านพัฒนา Technical skills

ความเสี่ยงจากการที่พนักงานเกิดการขาดทักษะในการพัฒนาทางด้านเทคนิค เนื่องจากการที่พนักงานในองค์กรไปหยิบยืม Idea จากภายนอกมาประยุกต์ใช้ในองค์กรมากเกินไปจน

บางครั้งขาดการคิดค้นและพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆด้วยตนเอง ดังนั้นฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องประเมินบุคลากรอย่างใกล้ชิดเพื่อวางแผนการพัฒนาบุคคลให้สอดคล้องตอบสนองการนำ Open innovation ในองค์กรอย่างเหมาะสม

เมื่อระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดจากการดำเนินการตามกลยุทธ์ได้แล้ว ก็ทำการประเมินความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยงโดยการประเมิน โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ผลกระทบ (Impact) ตลอดจนระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) ที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายของบริษัทฯ มากน้อยระดับใด และบริษัทฯ ยอมรับความเสี่ยงได้เพียงใด ดังภาพ

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

Likelihood	Impact				
	Very Low	Low	Medium	High	Very High
Very High					
High				1	2
Medium					3
Low					
Very Low					

ละเอียด ปานกลาง สูง

ภาพที่ 5.1 แสดงการประเมินความเสี่ยงจากการดำเนินกลยุทธ์ ธนาคาร กรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

เมื่อพิจารณาถึงการยอมรับความเสี่ยงของ ธนาคาร กรุงเทพ จำกัด (มหาชน) กำหนดโดยระดับผลกระทบที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการพัฒนาของทางธนาคารฯ ซึ่งแบ่งระดับการยอมรับความเสี่ยงได้ 3 ระดับ คือ

สีเขียว ระดับยอมรับได้ พิจารณาที่โอกาสการน่าจะเกิดร่วมกับผลกระทบของการดำเนินงาน ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่เกิดผลกระทบในระดับที่น้อยมาก บริษัทฯ จึงทำให้ไม่จำเป็นต้องจัดการความเสี่ยงนั้น

สีเหลือง ระดับเฝ้าระวัง พิจารณาที่โอกาสการน่าจะเกิดร่วมกับผลกระทบของความเสี่ยงต่อการดำเนินงานซึ่งเป็นความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อบริษัทฯ ในระดับหนึ่ง ซึ่งยังไม่เกิดปัญหาต่อบริษัทฯ ในระดับที่สูงพอ จึงยังไม่จำเป็นต้องจัดการแก้ไขอย่างเร่งด่วน แต่ต้องคอยติดตาม โอกาสการน่าจะเกิดและระดับของผลกระทบของความเสี่ยง โดยมีการจัดการติดตามอย่างสม่ำเสมอ

สีแดง ระดับยอมรับไม่ได้ พิจารณาที่โอกาสการน่าจะเกิดร่วมกับผลกระทบของความเสียหายต่อการดำเนินงาน ซึ่งเกิดผลกระทบต่อบริษัทฯ อย่างมาก จำเป็นต้องมีการจัดการแก้ไขอย่างเร่งด่วน เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบที่มากขึ้น

ซึ่งเมื่อทำการประเมินระหว่างโอกาสการน่าจะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงร่วมกับผลกระทบของความเสียหายต่อการดำเนินงานพบว่า RI2 ความเสี่ยงเรื่องการต่อต้านการใช้ Open innovation ในองค์กรและมีความเสี่ยงอยู่ในระดับร้ายแรงและจะกระทบต่อการพัฒนาประสิทธิภาพของธนาคารฯและไม่เป็นไปตามกลยุทธ์ได้

จากภาพที่ 5.1 แสดงการแบ่งระดับโอกาสในการเกิด (Likelihood) โดยแบ่งระดับโอกาสในการเกิดเป็น 5 ระดับคือ

RI2 โอกาสที่จะเกิดการต่อต้านการใช้ Open Innovation ในองค์กร	
ระดับที่ 1	โอกาสที่จะเกิดการต่อต้านการใช้ Open Innovation ในองค์กร 1 ครั้ง/เดือน
ระดับที่ 2	โอกาสที่จะเกิดการต่อต้านการใช้ Open Innovation ในองค์กร 2 ครั้ง/เดือน
ระดับที่ 3	โอกาสที่จะเกิดการต่อต้านการใช้ Open Innovation ในองค์กร 3 ครั้ง/เดือน
ระดับที่ 4	โอกาสที่จะเกิดการต่อต้านการใช้ Open Innovation ในองค์กร 4 ครั้ง/เดือน
ระดับที่ 5	โอกาสที่จะเกิดการต่อต้านการใช้ Open Innovation ในองค์กร 5 ครั้ง/เดือน

สำหรับระดับผลกระทบที่เกิดขึ้นกับทางบริษัทฯ พิจารณาผลกระทบด้านการดำเนินการของทางบริษัทฯ โดยแบ่งระดับผลกระทบเป็น 5 ระดับ คือ

ระดับ ละเอียด	ดำเนินการต่อไป
ระดับ เล็กน้อย	ประชุมปรับทัศนคติ 1
ระดับ ปานกลาง	ประชุมปรับทัศนคติ 2
ระดับ สูง	ประชุมระดับผู้บริหาร
ระดับ ร้ายแรง	ยุติการดำเนินงาน

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงานมีโอกาสการน่าจะเกิดในระดับร้ายแรง และ ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ซึ่งอยู่ในระดับที่ยอมรับไม่ได้ จึงต้องดำเนินการจัดทำแผนการตอบสนองหรือแผนจัดการความเสี่ยง ดังตารางที่ 5.3

ตารางที่ 5.3 แสดงแผนการตอบสนองความเสี่ยง

RISK EVENT	STRATEGIES	RISK RESPONSE CATEGORIES	KPIs	Risk Ownership
ความเสี่ยงด้านการดำเนินการ	1. จัดประชุม/ กล้องรับความคิดเห็น เพื่อติดตามสถานการณ์ 2. ประเมินความคืบหน้าตามขั้นตอนแผนงาน ต่อเนื่อง 3. จัดอบรมให้กับ Team Member	PREVENT	แผนการดำเนินการ (Action Plan) เป็นไปตามกำหนดบรรลุมเป้าหมาย โดยนำ Open Innovation มาใช้เพื่อพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์และบริการได้	Key Champion

จากตารางที่ 5.3 เพื่อจัดการความเสี่ยงด้านการดำเนินการ ทางทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงและทีมบริหารซึ่งเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในการกำกับดูแลความเสี่ยงด้านการดำเนินการ จึงกำหนดแผนเพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นนี้ ได้แก่ การจัดประชุม เพื่อติดตามสถานการณ์ การจัดกล้องรับความคิดเห็น เพื่อให้พนักงานได้มีช่องทางการแสดงความคิดเห็นหรือแจ้งปัญหาอุปสรรคใด ๆ ที่ไม่สามารถ/ไม่กล้าเปิดเผยในการประชุมในการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ นอกจากนี้ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องประเมินความคืบหน้าของขั้นตอนตามแผนงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งในส่วนนี้ จะกำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) จากการนำ Open Innovation มาใช้เพื่อพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์และบริการได้

อย่างไรก็ตามหลังจากกำหนดแผนการตอบสนองความเสี่ยงแล้ว ต้องมีการติดตามประเมินผล (Risk Monitoring, RM) อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินการว่ามีความเหมาะสมและสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

บรรณานุกรม

- 7 Steps for Open Innovation: [Online]. Available.<http://www.15inno.com/wp-content/uploads/2014/09/7-Steps-for-Open-Innovation.pdf>
- Digital Banking in ASEAN: Increasing Consumer Sophistication and Openness: [Online]. Available.<https://www.mckinsey.com/global-themes/asia-pacific/digital-banking-in-asean-increasing-consumer-sophistication-and-openness>
- Digital Banking in Asia: What do consumers really want?: [Online]. Available.<https://www.mckinsey.com/global-themes/asia-pacific/digital-banking-in-asia-what-do-consumers-really-want>
- Digital Banking ในประเทศไทย: [Online]. Available.http://www.gsb.or.th/getattachment/5d2722a9.../Hot-Issue_สถาบันการเงินในยุคคดจตอล.aspx
- DIGITAL BANKING มา “สาขา” แบงก์ไทยจะหายไป:[Online]. Available.<http://marketeer.co.th/archives/90605>
- Digital Banking อนาคตของโลกการเงินในวันนี้:[Online]. Available.<http://www.forbes-thailand.com/commentaries-detail.php?did=35>
- ETDA เผยผลสำรวจพฤติกรรมการใช้อินเทอร์เน็ตคนไทย ปี 2559 Thailand Internet User Profile 2016:[Online]. Available.<https://www.it24hrs.com/2016/etda-thailand-internet-user-profile-2016/>
- PS_PT_009 ชูกรรมการชำระเงินผ่านบริการ Mobile banking และ Internet banking 1:[Online]. Available.<http://www2.bot.or.th/statistics/BOTWEBSTAT.aspx?reportID=688&language=TH>
- TMB ลุย “Digital Banking” ปี’58 ลูกค้านิยมโตกว่า 750% มั่นใจบริการ “ให้คุณใช้ชีวิตเต็มที่ในแบบของคุณ”:[Online]. Available. <http://thaipublica.org/2016/01/tmb-digital-banking/>
- การปรับตัวของสถาบันการเงินไทย ในยุค Digital Economy:[Online]. Available.http://www.oic.or.th/sites/default/files/institute/course/85449/public/kaarprabtaawkhngsthaabankaarenginaithyainyukh_digital_economy.pdf

บรรณานุกรม (ต่อ)

คนกลุ่ม Millennial เป็นกลุ่มคนที่มีแนวโน้มจะหันมาใช้งาน Digital Banking มากที่สุด:[Online]. Available.<http://thumbsup.in.th/2014/04/millennial-adopt-digital-banking/>

แผนพัฒนาระบบสถาบันการเงิน ระยะที่ 3 (2559-2563):[Online]. Available.<https://www.bot.or.th/Thai/FinancialInstitutions/Highlights/FSMP3/FinancialSectorMasterPlanIII.pdf>

สถิติผู้ใช้งาน Internet ของประเทศไทยปี 2016:[Online]. Available.<http://www.veedvil.com/news/internet-users-and-usage-in-thailand-2016/>

