

กลยุทธ์เพื่อสร้างการรับรู้ด้านนวัตกรรมแบบเปิดในอุตสาหกรรมธนาคาร
กรณีศึกษา ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2561

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์เพื่อสร้างการรับรู้ด้านนวัตกรรมแบบเปิดในอุตสาหกรรมธนาคาร
กรณีศึกษา ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 30 เมษายน พ.ศ. 2561



นางสาวนันท์ทิญา ยอดตระกูล

ผู้วิจัย

ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,

D.B.A.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

ดวงพร อาภาศิลป์,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ

มหาวิทยาลัยมหิดล

พาสน์ ทิมทรัพย์,

D.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์เรื่อง กลยุทธ์เพื่อสร้างการรับรู้ด้านนวัตกรรมแบบเปิดในอุตสาหกรรมธนาคาร
กรณีศึกษา ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์
ที่ตั้งไว้ด้วยความกรุณาจากอาจารย์ที่ปรึกษา ดร.ภูมิพร ธรรมสถิตเดช ที่ได้ให้ความกรุณาเวลา
อันมีค่าในการให้คำปรึกษา แนะนำ ตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่อง เพื่อการปรับปรุงที่ดียิ่งขึ้นไป
ตลอดทั้งแบ่งปันความรู้ใหม่ๆ รวมถึงแนวทางและกระบวนการจัดการศึกษาวิจัยฉบับนี้ให้มีความ
สมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณด้วยความเคารพอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณาจารย์สาขาการจัดการและกลยุทธ์ของวิทยาลัยการจัดการ
มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่าน และอาจารย์สาขาการจัดการอื่นๆ ที่ได้มอบความรู้ต่างๆ ตั้งแต่เข้าศึกษา
ตลอดจนจบการศึกษาของผู้วิจัยเป็นระยะเวลากว่า 2 ปี โดยได้ให้คำแนะนำในด้านกลยุทธ์ต่างๆ ซึ่งเป็น
ประโยชน์ต่อการศึกษา และเกิดประโยชน์ต่อการนำไปปฏิบัติงาน พร้อมกันนี้ ขอขอบคุณเพื่อนนักศึกษา
ปริญญาโท เจ้าหน้าที่ประจำห้องสมุด เจ้าหน้าที่ระบบสารสนเทศ และเจ้าหน้าที่บัณฑิตวิทยาลัย
ในการติดต่อประสานงานและรายงานข่าวสารข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อวิจัยฉบับนี้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ที่ได้ช่วยเหลือด้านข้อมูลใน
การสร้างการรับรู้ด้านนวัตกรรมแบบเปิดในอุตสาหกรรมธนาคาร และข้อมูลต่างๆ ที่ผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์
รวมถึงได้เป็นแหล่งทุนในการให้สินเชื่อเพื่อการศึกษา ทำให้ผู้วิจัยได้รับโอกาสที่ดีในการศึกษาเพื่อ
นำความรู้ไปต่อยอดและพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้นไป

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณบิดามารดาผู้ที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จ ที่ได้คอยให้ความช่วยเหลือ
และสนับสนุนและได้ให้กำลังใจตลอดมาจนสำเร็จการศึกษา สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอให้งานวิจัยนี้ได้เป็น
ประโยชน์สำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องและผู้สนใจ คุณประโยชน์ และความดีอันพึงมีจากงานวิจัยฉบับนี้
ผู้วิจัยขอมอบให้บิดา มารดา อาจารย์ทุกท่าน

นันทิญา ขอดตระกูล

กลยุทธ์เพื่อสร้างการรับรู้ด้านนวัตกรรมแบบเปิด ในอุตสาหกรรมธนาคาร กรณีศึกษา ธนาคาร กสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

STRATEGIES FOR AWARENESS TO OPEN INNOVATION IN THE BANKING INDUSTRY
A CASE STUDY KASIKORNBANK PUBLIC COMPANY LIMITED

นันทิญา ยอดตระกูล 5950320

กจ.ม.

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

บทคัดย่อ

กระแส Innovation และรูปแบบของการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมที่เปลี่ยนไป องค์กรไม่สามารถปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงได้ทัน หากองค์กรยังยึดติดกับรูปแบบการดำเนินงานที่เคยทำให้ประสบความสำเร็จมาแล้วในอดีต ไม่ยอมเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ที่คาดว่าจะรักษาความมั่นคง และการอยู่รอดในระยะยาวขององค์กรไว้ได้ ในปัจจุบันวิธีการสร้างความมั่นคงให้องค์กรที่ดีที่สุด คือ การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (competitive advantage) ซึ่งเป็นหัวใจของการวางแผนกลยุทธ์ กล่าวคือ ความได้เปรียบในการแข่งขัน คือ สิ่งที่เป็นความสามารถพิเศษขององค์กรที่คู่แข่งไม่สามารถเลียนแบบได้ หรือคู่แข่งต้องใช้เวลาในการปรับตัวเองมาก ซึ่งการสร้างนวัตกรรมอาจสร้างได้จากพนักงาน สร้างแนวคิดและนวัตกรรมโดยข้ามขอบเขตของแผนก กลุ่ม Business, Service, Operation และไม่จำเป็นต้องเริ่มจาก “วิจัยและพัฒนา” ภายในองค์กรอย่างเดียว แต่สามารถ “เปิดรับ” องค์กรความรู้จากภายนอก มาร่วมสร้างนวัตกรรม เพิ่มศักยภาพทางการแข่งขัน ช่วยลดต้นทุน ทำให้สินค้าออกสู่ตลาดเร็วขึ้น สร้างความแตกต่างให้ผลิตภัณฑ์ สร้างรูปแบบธุรกิจใหม่ และสร้างรายได้ให้บริษัท โดยการสร้างการรับรู้นวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation) ในองค์กร

คำสำคัญ: ธนาคารกสิกรไทย/ นวัตกรรมแบบเปิด/ Open Innovation/ Open Innovation Platform

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและบทบาทของธนาคารพาณิชย์	1
1.2 วิวัฒนาการของธนาคารกับการเข้ามาของนวัตกรรม	2
1.3 สถานการณ์ธุรกิจธนาคารในปัจจุบัน	4
1.4 ประวัติความเป็นมาของธนาคารกสิกรไทย (Company Background)	6
1.4.1 พนักงานและเครือข่ายบริการ	6
1.4.2 โครงสร้างองค์กร	8
1.4.3 ข้อมูลทางการเงินที่สำคัญ	9
1.4.4 ยุทธศาสตร์การทำธุรกิจของธนาคารกสิกรไทยและบริษัทของ ธนาคารกสิกรไทย	9
1.4.5 กลุ่มลูกค้าและการให้บริการ	10
1.5 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	14
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหา	15
2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก	15
2.1.1 5 FORCES Analysis	15
2.1.2 PESTEL Analysis	17
2.2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในของธนาคารกสิกรไทย	23
2.2.1 SWOT Analysis	23
บทที่ 3 การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา	27
3.1 การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาโดยใช้แผนผังก้างปลา (Fishbone Diagram)	27
3.1.1 M Man พนักงานหรือบุคลากร	27

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.3.2 M Machine เครื่องจักรหรืออุปกรณ์อำนวยความสะดวก	28
3.3.3 M Money เงินทุน	28
3.3.4 M Method กระบวนการทำงาน	29
บทที่ 4 การกำหนดกลยุทธ์และการแก้ไขปัญหา	31
4.1 การวิเคราะห์หาวิธีการแก้ไขปัญหา	31
4.2 กระบวนการวิเคราะห์และตัดสินใจเลือกวิธีการแก้ไขปัญหาโดยใช้ Prioritization Matrix	33
4.3 กระบวนการวิเคราะห์และตัดสินใจเลือกวิธีการแก้ไขปัญหาโดยใช้ V-SAFE Model	34
4.4 การเลือกลำดับความสำคัญของกลุ่มพนักงานที่ส่งผลให้ธนาคารได้รับ ประโยชน์จากการใช้นวัตกรรมแบบเปิดแพลตฟอร์ม (Open Innovation Platform)	35
บทที่ 5 การนำกลยุทธ์ไปดำเนินการปฏิบัติจริง	37
5.1 แผนภูมิแกนต์ (Gantt Chart)	37
5.2 การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)	39
5.3 การวิเคราะห์กลยุทธ์ของธนาคารกสิกรไทยในการสร้างการรับรู้ด้าน นวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation) โดยใช้ Balanced Scorecard	40
5.3.1 มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective; F)	41
5.3.2 มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective; C)	41
5.3.3 มุมมองด้านการดำเนินการภายใน (Internal Perspective; I)	41
5.3.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ (Learning and Growth; L)	41
บรรณานุกรม	43
ประวัติผู้วิจัย	44

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
4.1	แสดงวิธีการแก้ไขปัญหา	32
5.1	แผนการสร้างการรับรู้โดยการใช้นวัตกรรมแบบเปิดแพลตฟอร์ม (Open Innovation Platform)	38



สารบัญภาพ

ภาพ	หน้า	
1.1	ธุรกิจหลักของธนาคารพาณิชย์	1
1.2	วิวัฒนาการของธนาคารกับการเข้ามาของนวัตกรรมปี ค.ศ. 1860-1983	2
1.3	วิวัฒนาการของธนาคารกับการเข้ามาของนวัตกรรมปี ค.ศ. 1999-2017	3
1.4	ภาพรวมกำไรกลุ่มธนาคารผลปี 2560	4
1.5	เปรียบเทียบจำนวนสาขาของธนาคารที่เปิดหรือยุบรวมสาขาในปี 2560	5
1.6	แสดงจำนวนพนักงาน สาขาของธนาคาร และเครื่องเอทีเอ็ม ข้อมูลย้อนหลัง 5 ปี	7
1.7	โครงสร้างองค์กร บมจ. ธนาคารกสิกรไทย	8
1.8	ข้อมูลทางการเงินที่สำคัญ	9
2.1	5 FORCES Analysis	15
2.2	PESTEL Analysis	17
2.3	อัตราการขยายตัวของเศรษฐกิจไทย ตัวเลขคาดการณ์โดย บจก. ศูนย์วิจัยกสิกรไทย	19
2.4	5 อันดับกิจกรรมบนโทรศัพท์มือถือที่ผู้บริโภคริใช้งานมากที่สุดในปี 2018	19
2.5	ปัจจัยด้าน Financial Product /Service ของคนไทยอายุ 15 ปีขึ้นไป ซึ่งสัมพันธ์กับพฤติกรรม การซื้อปิ้งออนไลน์ (E-Commerce)	20
2.6	สถิติการเปิดรับนวัตกรรมในไทย	21
2.7	การวิเคราะห์สภาพขององค์กร เพื่อค้นหา จุดแข็ง จุดด้อย โอกาสและอุปสรรค	23
2.8	อันดับความน่าเชื่อถือของธนาคารกสิกรไทย	24
3.1	แสดงการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาการรับรู้นวัตกรรมแบบเปิดในองค์กร	30
4.1	วิเคราะห์ตัดสินใจปัญหาที่ควรแก้ไข	34
4.2	การวิเคราะห์และตัดสินใจเลือกวิธีการแก้ไขปัญหาโดยใช้ V-SAFE Model	35
4.3	การวิเคราะห์กลุ่มพนักงานที่ส่งผลให้ธนาคารได้รับประโยชน์จากการใช้นวัตกรรมแบบเปิดแพลตฟอร์ม (Open Innovation Platform)	36
5.1	แผนการสื่อความกับพนักงานภายในธนาคารเพื่อสร้างการรับรู้และเตรียมพร้อมการใช้นวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation)	37
5.2	การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)	39

สารบัญภาพ (ต่อ)

ภาพ		หน้า
5.3	การวิเคราะห์กลยุทธ์ของธนาคารกสิกรไทยในการสร้างการรับรู้ด้านนวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation) โดยใช้ Balanced Scorecard	42



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและบทบาทของธนาคารพาณิชย์

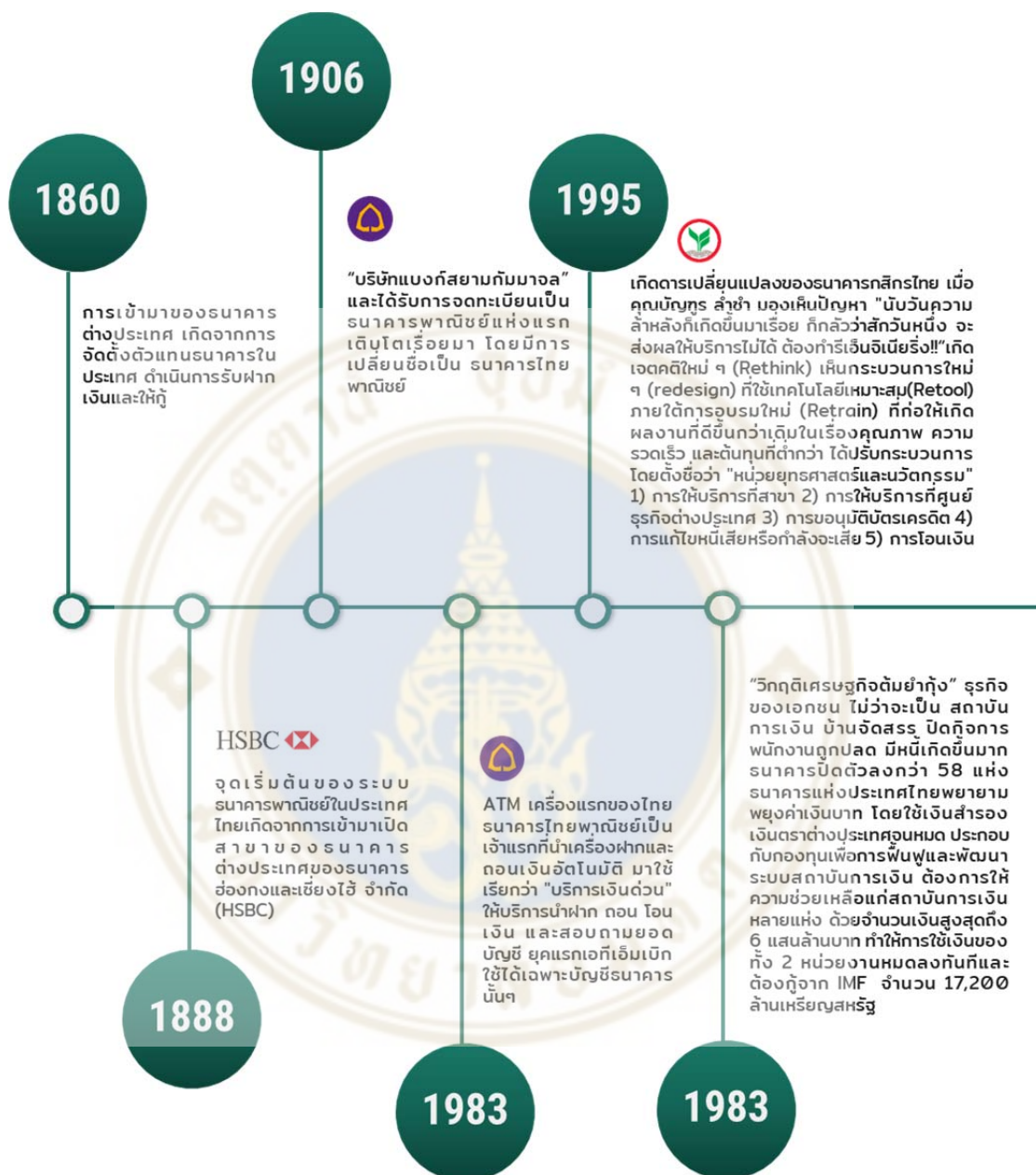
บทบาทของธนาคารพาณิชย์ที่สำคัญคือการระดมทุนและจัดสรรทรัพยากรในระบบเศรษฐกิจ โดยทำหน้าที่เป็นแหล่งระดมเงินออมและเงินให้กู้ที่ใหญ่ที่สุดในระบบการเงิน นอกจากนี้ยังเป็นตัวกำหนดทิศทางระบบการเงิน การเพิ่มหรือลดปริมาณเงิน และเป็นเครื่องมือสำคัญของรัฐในการดำเนินนโยบายทางการเงิน

การจัดสรรเงินออมไปให้ผู้ที่ต้องการระดมเงินทุน หรือ การดึงเงินที่เกินดุล ไปให้ผู้ที่ขาดดุล เป็นการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์เพื่อช่วยให้เกิดการพัฒนาทางเศรษฐกิจ ดังนั้นเป็นที่สังเกตได้ว่าประเทศที่มีการพัฒนาทางเศรษฐกิจสูง จะมีสถาบันการเงินที่เจริญเติบโตเร็วกว่าประเทศที่มีระดับการพัฒนาทางเศรษฐกิจที่น้อยกว่า ธุรกิจหลักของธนาคารพาณิชย์ในปัจจุบัน ได้แก่ การรับฝากและกู้ยืมเงิน, การให้กู้เงิน (ให้สินเชื่อ), การลงทุน, การให้บริการทางการเงินอื่นๆ เพื่อขยายฐานรายได้ (ค่าธรรมเนียม) และอำนวยความสะดวกในการดำเนินธุรกิจของบุคคลในระบบการเงิน

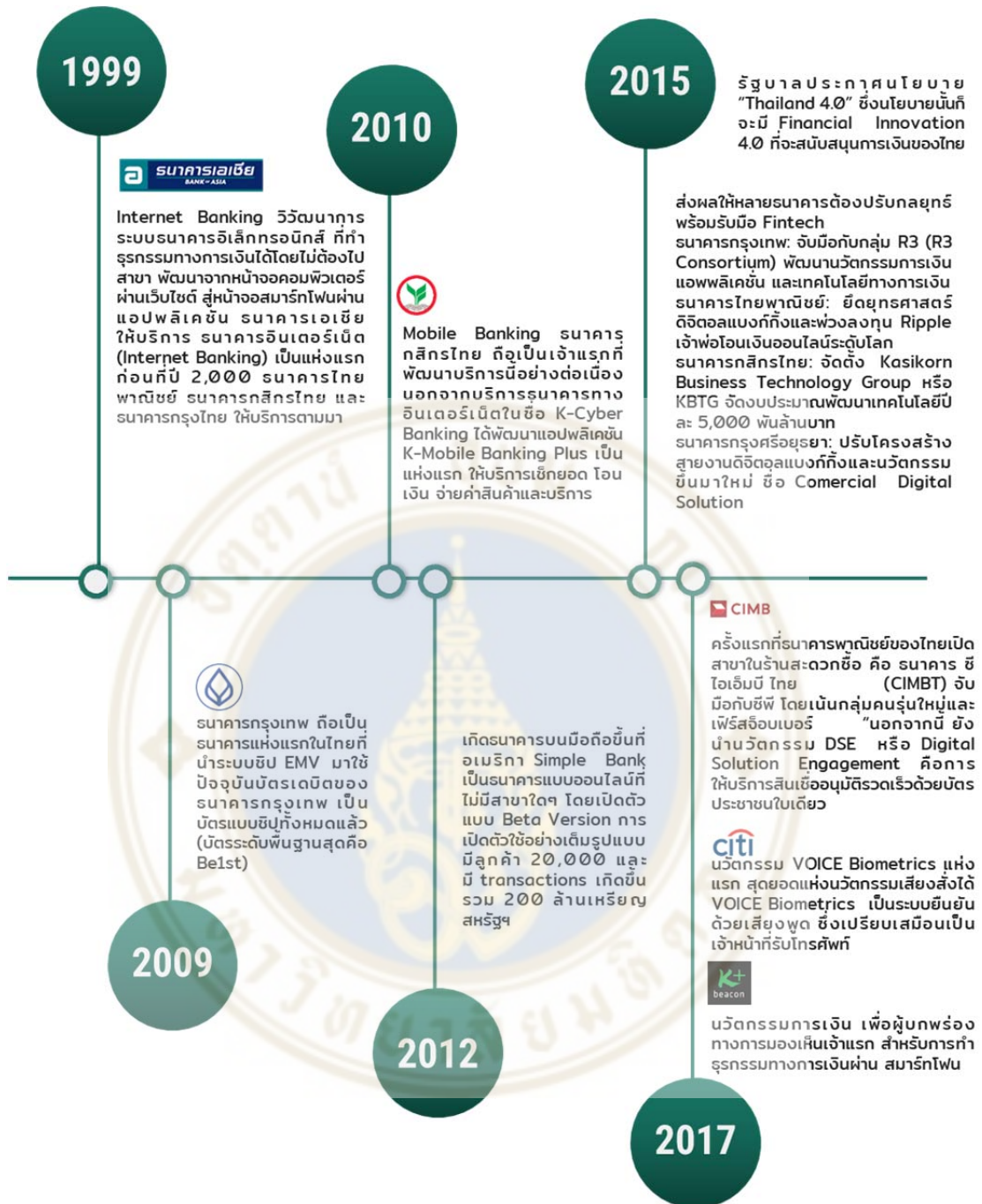


ภาพที่ 1.1 ธุรกิจหลักของธนาคารพาณิชย์

1.2 วิวัฒนาการของธนาคารกับการเข้ามาของนวัตกรรม



ภาพที่ 1.2 วิวัฒนาการของธนาคารกับการเข้ามาของนวัตกรรมปี ค.ศ. 1860-1983



ภาพที่ 1.3 วิวัฒนาการของธนาคารกับการเข้ามาของนวัตกรรมปี ค.ศ. 1999-2017

1.3 สถานการณ์ธุรกิจธนาคารในปัจจุบัน

ผลการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่ยังมีกำไรแต่อัตราการขยายตัวไม่สูงเหมือนในอดีต จากเศรษฐกิจไทยยังฟื้นตัวอย่างค่อยเป็นค่อยไป และ GDP ของประเทศขยายตัวเพียงเล็กน้อย ส่งผลให้ธนาคารมีความท้าทายในการบริหารต้นทุนและค่าใช้จ่ายให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม การที่เศรษฐกิจไทยอยู่ในช่วงฟื้นตัวทำให้ความต้องการลงทุนชะลอตัวลงส่งผลต่อความต้องการใช้สินเชื่อขยายตัวอย่างจำกัด กัดค้นรายได้หลักของธนาคารอย่างรายได้ดอกเบี้ย หรือ รายได้ค่าธรรมเนียม นอกจากนี้ ธนาคารยังคงเผชิญกับหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPLs) ที่เพิ่มสูงขึ้น ทำให้ธนาคารต้องตั้งสำรองหนี้สูงขึ้น เพื่อเตรียมความพร้อมไว้รองรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต



ภาพที่ 1.4 ภาพรวมกำไรกลุ่มธนาคารผลปี 2560

นอกจากนี้รายได้ค่าธรรมเนียมของธนาคารพาณิชย์ยังมีความท้าทายหลายด้าน ไม่ว่าจะเป็นพฤติกรรมของผู้บริโภคที่นิยมการทำธุรกรรมด้วยตัวเองผ่านมือถือ การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีทางการเงินจากแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานระบบการชำระเงินแบบอิเล็กทรอนิกส์แห่งชาติ (National e-Payment Master Plan) โดยเฉพาะการเปิดให้บริการโครงการพร้อมเพย์ และการเข้ามาแข่งขันของผู้เล่นรายใหม่ ๆ จากผู้ให้บริการที่ไม่ใช่ธนาคาร (Non-Bank) และการเข้ามาของธนาคารต่างชาติ โดยเฉพาะในกลุ่มธุรกรรมทางการเงินทำให้ภาวะการแข่งขันรุนแรงมากยิ่งขึ้น ส่งผล

ให้ธนาคารหันมามุ่งเน้นในการพัฒนานวัตกรรมทางการเงินและบริการทางการเงินผ่านช่องทางดิจิทัล ผลิตภัณฑ์ทางการเงินในรูปแบบออนไลน์ จัดหาเครื่องมือที่ทันสมัยให้กับพนักงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการ ผ่านกลยุทธ์การเข้าถึงและเข้าใจลูกค้าให้บริการที่ตรงกับความต้องการมากที่สุดต่อ ยอดความต้องการของลูกค้าให้ได้มากที่สุด เร็วที่สุด และปลอดภัยที่สุดเพื่อเป็นผู้นำทางการตลาด เพื่อสร้างรายได้ค่าธรรมเนียม และทดแทนค่าธรรมเนียมที่ลดลงในภาพรวมจากปัจจัยต่างในระบบเศรษฐกิจ

การปรับตัวอย่างหนึ่งที่เราเห็นได้ค่อนข้างชัดเจนคือการลดจำนวนของสาขารณาคกรลง เมื่อนวัตกรรมถูกใช้เป็นเครื่องมือสร้างสรรค์ประสิทธิภาพรวมถึงการทำงานแทนแรงงานคน ปฏิสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับธนาคารจึงเปลี่ยนจากการใช้สาขาเป็นสื่อกลางมาเป็นใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีแทน

ถึงแม้จะพบว่าบางธนาคารพยายามที่จะเพิ่มจำนวนของสาขาให้มากขึ้น แต่นั่นก็ไม่ได้บ่งบอกว่า ธนาคารเหล่านี้กำลังเพิกเฉยกับกระแสนวัตกรรม หากแต่สะท้อนถึงวิธีการปรับตัวเพื่อให้เกิดผลกระทบต่อธุรกิจน้อยที่สุด

เปรียบเทียบจำนวนสาขารณาคกร ปี 2560

ชื่อธนาคาร	จำนวนสาขา ม.ค. 2560	จำนวนสาขา พ.ย. 2560	เปลี่ยนแปลง	
กรุงกม	1,157	1,165	+	8
กรุงไทย	1,213	1,122	-	91
กสิกรไทย	1,102	1,028	-	74
ไทยพาณิชย์	1,170	1,170	+	0
กรุงศรี	659	663	+	4
ทหารไทย	453	433	-	20
ยูโอบี	153	153	+	0
ซีไอเอ็มบีไทย	92	87	-	5
รณชาติ	589	530	-	59

ที่มา: ธนาคารแห่งประเทศไทย

TECHSAUCE
TECHSAUCE.CO

ภาพที่ 1.5 เปรียบเทียบจำนวนสาขาของธนาคารที่เปิดหรือยุบรวมสาขาในปี 2560

1.4 ประวัติความเป็นมาของธนาคารกสิกรไทย (Company Background)

ธนาคารกสิกรไทยก่อตั้งเมื่อวันที่ 8 มิถุนายน พ.ศ. 2488 ด้วยทุนจดทะเบียน 5 ล้านบาท โดยมีนายโชติ ล้ำชา และญาติมิตรชาวไทยเชื้อสายจีนเป็นผู้ร่วมก่อตั้ง โดยในระยะแรกมุ่งเน้นลูกค้ารายย่อยที่เป็นเกษตรกร ซึ่งเป็นประชากรส่วนใหญ่ของประเทศ ส่งผลให้เศรษฐกิจของประเทศที่ฝืดเคืองอยู่ในเวลานั้นเกิดความคล่องตัวขึ้น โดยสำนักงานใหญ่แห่งแรกตั้งอยู่บนถนนเสือป่า กรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นย่านธุรกิจการค้าของชาวจีนที่สำคัญแห่งหนึ่ง ต่อมาได้เปิดสาขาแรกที่อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา และขยายสาขาไปยังหัวเมืองใหญ่ในภูมิภาคต่าง ๆ

กิจการของธนาคารมีความเจริญรุดหน้ามาอย่างต่อเนื่อง มีการขยายสาขาทั้งในประเทศและต่างประเทศ เปิดสำนักงานใหญ่แห่งใหม่บนถนนสีลม กรุงเทพมหานคร ซึ่งต่อมาสีลมได้กลายเป็นศูนย์กลางธุรกิจการค้าการลงทุนและการเงินที่ใหญ่ที่สุดในกรุงเทพมหานคร ธนาคารกสิกรไทยได้กำหนดคำขวัญที่ใช้มาจนถึงปัจจุบันว่า “บริการทุกระดับประทับใจ” ในช่วง พ.ศ. 2528 - 2538 เศรษฐกิจของประเทศไทยเติบโตอย่างรวดเร็ว จนทำให้เกิดภาวะเศรษฐกิจฟองสบู่ อันนำไปสู่วิกฤตเศรษฐกิจใน พ.ศ. 2540 ส่งผลกระทบรุนแรงต่อทุกภาคส่วน โดยเฉพาะสถาบันการเงิน ซึ่งธนาคารกสิกรไทยสามารถฝ่าวิกฤตมาได้ด้วยนโยบายและมาตรการสำคัญๆ อย่างไรก็ตาม “การรื้อปรับกระบวนการทำงาน” ที่เริ่มนำมาใช้ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2537 นับว่ามีส่วนสำคัญที่ทำให้ธนาคารมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวจนผ่านพ้นภาวะวิกฤตมาได้ จากความมุ่งมั่นในการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง ในที่สุดธนาคารก็มาถึงยุคที่สามารถให้บริการลูกค้าได้อย่างสมบูรณ์แบบและครบวงจร ภายใต้แนวคิด “การยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง” ซึ่งนำไปสู่การรวมธนาคารกสิกรไทยและบริษัทของธนาคารกสิกรไทย (K Companies) และได้กำหนด “K KASIKORNTHAI” เป็น สัญลักษณ์ ที่รับประกันคุณภาพและมาตรฐาน

1.4.1 พนักงานและเครือข่ายบริการ

จำนวนพนักงานและเครื่อง ATM ที่เพิ่มขึ้น สวนทางกับจำนวนสาขาที่ลดลงและมีแนวโน้มลดสาขา แสดงถึงประสิทธิภาพ การทำงานที่สูงขึ้น จุดบริการเครื่องเอทีเอ็มที่หลากหลายและกระจายอยู่ในทุกจุดทั่วพื้นที่เพื่อมุ่งหวังที่จะให้ความสะดวกสูงสุดแก่ลูกค้า ช่องทางการให้บริการธนาคารเน้นเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการและบริหารจัดการช่องทางบริการที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยสอดคล้องกับพฤติกรรมของลูกค้าเปลี่ยนไปใช้บริการทำธุรกรรมทางการเงินผ่านโมบายแบงกิ้งที่มีความสะดวกกว่าการทำธุรกรรมที่สาขาธนาคาร ส่งผลให้ธนาคารดำเนินนโยบายควบรวมสาขาที่มีปริมาณผู้ใช้บริการน้อยและดำเนินการขยายสาขาในพื้นที่ที่มีศักยภาพสูงแทน เพื่อให้มีสาขาคครอบคลุมทุกพื้นที่และมีจำนวนเพียงพอต่อความต้องการของลูกค้า สำหรับเครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์เน้นการเพิ่มประสิทธิภาพของเครื่องฝากถอน โอน ให้พร้อมรองรับการทำธุรกรรมการเงินตลอด 24

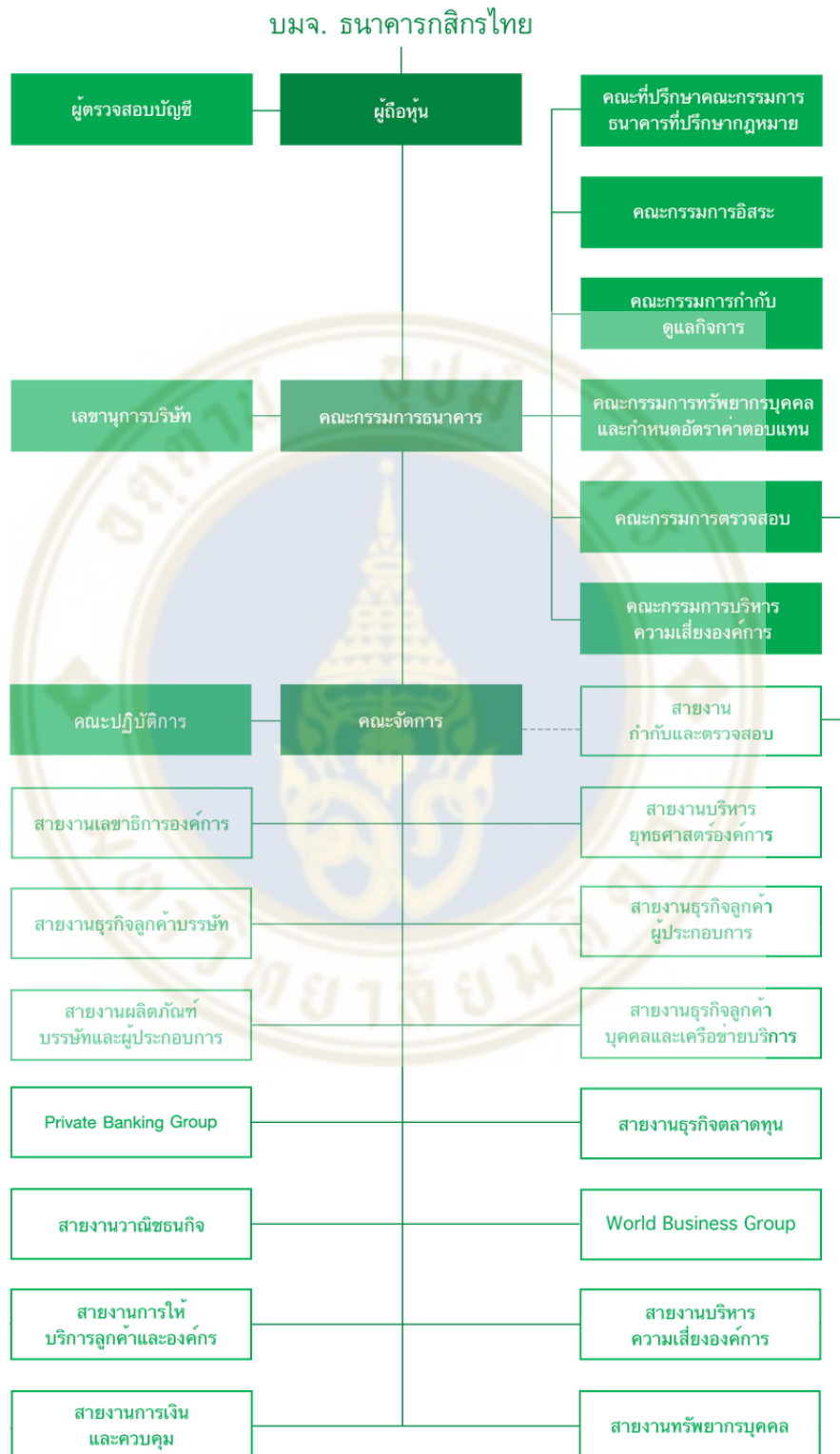
ชั่วโมงและมีความปลอดภัยในการทำธุรกรรม รวมถึงมีภาษาต่างประเทศสำหรับอำนวยความสะดวกในการทำธุรกรรมของลูกค้าต่างชาติตลอดจนมีการบริหารจัดการเพิ่มจำนวนเครื่องฝากถอนโอนให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ศักยภาพ เพื่อตอบสนองความต้องการใช้บริการที่เพิ่มขึ้นของลูกค้าได้อย่างทั่วถึง

ข้อมูล ณ	จำนวนพนักงาน	จำนวนสาขา	จำนวนเครื่องเอทีเอ็ม
ธ.ค. 60	20,839	1,026	9,302
มิ.ย. 60	20,760	1,056	9,026
ธ.ค. 59	21,029	1,107	8,973
มิ.ย. 59	21,012	1,121	9,070
ธ.ค. 58	21,484	1,120	9,349
มิ.ย. 58	21,621	1,130	9,335
ธ.ค. 57	21,614	1,124	9,853
มิ.ย. 57	20,704	1,054	9,460
ธ.ค. 56	19,303	965	8,740
มิ.ย. 56	18,033	897	7,928
ธ.ค. 55	17,389	865	7,603
มิ.ย. 55	16,881	824	7,441

สาขาและศูนย์ให้บริการทางการเงินในประเทศ	จำนวน (แห่ง)		เครือข่ายการให้บริการในต่างประเทศ	จำนวน (แห่ง)	
	ปี 2560	ปี 2559		ปี 2560	ปี 2559
เครือข่ายสาขาธนาคาร ¹⁾	1,026	1,107	สาขาและเครือข่ายบริการในต่างประเทศ	17	16
สำนักงานแลกเปลี่ยนเงิน	142	146	สาขาของธนาคารพาณิชย์ท้องถิ่นจดทะเบียนในต่างประเทศ		
ศูนย์บริการเคอะวิสคอม	105	105	บริษัท ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (ใน สปป.ลาว)	2	1
ศูนย์ธุรกิจลูกค้าบริษัท	8	8	บริษัท ธนาคารกสิกรไทย (ประเทศจีน) จำกัด	4	0
ศูนย์ธุรกิจลูกค้าผู้ประกอบการ ²⁾	121	121	สาขา	3	6
ศูนย์บริการธุรกิจต่างประเทศ	58	58	สำนักงานผู้แทน	8	9
บริการจ่ายเช็ค	33	31	บริการธนาคารทางอิเล็กทรอนิกส์	จำนวน (เครื่อง)	
			Self-Service Channel (K-ATM และ K-CDM)	ปี 2560	ปี 2559
				11,891	11,683
			K-ATM (เครื่องเอทีเอ็มกสิกรไทย)	9,302	8,973
			K-CDM (เครื่องรับฝากเงินสดอัตโนมัติกสิกรไทย)	2,589	2,710
			K-PUM (เครื่องปรับรายการสมุดเงินรับฝากอัตโนมัติ)	1,109	1,249

ภาพที่ 1.6 แสดงจำนวนพนักงาน สาขาของธนาคาร และเครื่องเอทีเอ็ม ข้อมูลย้อนหลัง 5 ปี

1.4.2 โครงสร้างองค์กร



ภาพที่ 1.7 โครงสร้างองค์กร บมจ. ธนาคารกสิกรไทย

1.4.3 ข้อมูลทางการเงินที่สำคัญ



ภาพที่ 1.8 ข้อมูลทางการเงินที่สำคัญ

1.4.4 ยุทธศาสตร์การทำการธุรกิจของธนาคารกสิกรไทยและบริษัทของธนาคารกสิกรไทย

แม้เศรษฐกิจไทยในไตรมาสที่ 1 ปี 2561 ยังขยายตัวอย่างต่อเนื่องด้วยแรงขับเคลื่อนจากภาคการส่งออกและการท่องเที่ยว โดยมีปัจจัยสนับสนุนจากแนวโน้มการลงทุนภาครัฐและเอกชนที่ปรับตัวดีขึ้นจากปีก่อน อย่างไรก็ตาม ภาคธุรกิจยังคงเผชิญความท้าทายทั้งจากภาวะการแข่งขันในรูปแบบใหม่ๆ และตลาดที่ไร้พรมแดนหลังการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) การเข้าสู่ยุคธุรกิจดิจิทัลที่เทคโนโลยีพัฒนาอย่างก้าวกระโดด ท่ามกลางความไม่แน่นอนด้านเศรษฐกิจและนโยบายการค้าโลก ซึ่งอาจส่งผลให้เกิดความผันผวนของค่าเงินบาทและทิศทางอัตราดอกเบี้ยนอกจากสถานการณ์ทางเศรษฐกิจทั้งในและต่างประเทศดังกล่าว ยังมีปัจจัยสำคัญอื่น ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของธนาคาร ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกค้า ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี การปรับตัวของหน่วยงานกำกับดูแลและเกณฑ์การกำกับต่าง ๆ ตลอดจนการแข่งขันเพื่อเป็นแพลตฟอร์มที่ลูกค้าเลือกเพื่อตอบโจทย์ของชีวิต โดยในไตรมาสที่ 1 ปี 2561 ธนาคารได้ดำเนินกลยุทธ์ในการเสริมสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าผ่านช่องทางดิจิทัล เพื่อตอกย้ำความเป็นผู้นำดิจิทัลแบงกิ้ง และสนับสนุนประเทศไทยเข้าสู่สังคมไร้เงินสด (Cashless Society) ด้วยการประกาศ “ฟรีค่าธรรมเนียม” สำหรับบริการ “โอน เดิม จ่าย” ผ่านช่องทางโมบายแบงกิ้ง และอินเทอร์เน็ตแบงกิ้ง รวม 4 ช่องทาง ได้แก่ K PLUS, K PLUS SME, K-Cyber และ K-Cyber SME อันเป็นบริการที่ลูกค้ารายย่อยและลูกค้าผู้ประกอบการนิยมใช้ ซึ่งด้วย

ค่าธรรมเนียมที่ถูกลง ประกอบกับฐานลูกค้าธนาคารที่มีกว่า 15 ล้านราย จะกระตุ้นให้ปริมาณการทำธุรกรรมผ่านช่องทางดิจิทัลขยายตัวขึ้น อย่างต่อเนื่อง และส่งผลดีให้ธนาคารมีต้นทุนการบริหารจัดการเงินสดที่ลดลงในระยะยาว อีกทั้งยังช่วยลดต้นทุนให้ระบบเศรษฐกิจ ขณะเดียวกัน ธนาคารกสิกรไทยและบริษัทของธนาคารกสิกรไทยยังมุ่งเน้นสร้างขีดความสามารถในการเติบโตอย่างต่อเนื่อง และสร้างผลตอบแทน รวมถึงความเป็นผู้นำธุรกิจที่ยั่งยืนในระยะยาว ภายใต้ยุทธศาสตร์หลักในการยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer Centricity) พร้อมกำหนดเป้าหมายสู่ Customers' Life Platform of Choice หรือแพลตฟอร์มหนึ่งเดียวที่ลูกค้าเลือก เพื่อตอบสนองโจทย์ทุกด้านของชีวิต โดยพัฒนาจุดแข็งจากการเป็นอันดับหนึ่งในดิจิทัลแบงกิ้ง ผ่านกลยุทธ์การให้บริการ 3 ด้าน ได้แก่ การให้บริการที่เบ็ดเสร็จ ตอบโจทย์ทุกด้านของชีวิตลูกค้า การเป็นผู้ให้บริการที่ได้รับความเชื่อมั่นไว้วางใจ และการให้บริการที่ตอบโจทย์ความต้องการลูกค้าได้อย่างครอบคลุมทุกที่ทุกเวลา สำหรับแนวทางการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุยุทธศาสตร์การให้บริการดังกล่าว ธนาคารได้ประสานความร่วมมือกับเครือข่ายพันธมิตรที่กว้างขวาง ทั้งกับธุรกิจทางการเงินและธุรกิจที่ไม่ใช่การเงินทั้งในประเทศและต่างประเทศ (KASIKORNBANK and Beyond) เพื่อให้เข้าใจความต้องการของลูกค้าในระดับปัจเจกบุคคล (Segment of One) และสามารถส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบโจทย์ลูกค้ารอบด้านเป็นรายบุคคล (Financial and Life Solution) โดยคำนึงถึงความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงไปของลูกค้า การคุ้มครองผู้บริโภคและการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลเป็นสำคัญ นอกจากนี้ธนาคารยังให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงเชิงรุกแบบบูรณาการ โดยกำหนดหลักการและนโยบายการบริหารความเสี่ยงทุกด้าน การบริหารจัดการเงินกองทุนอย่างมีประสิทธิภาพ และการสร้างวัฒนธรรมให้ตระหนักถึงความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร เพื่อรักษาความมั่นคงในฐานะสถาบันการเงินชั้นนำ และสามารถรับมือกับความผันผวนของภาวะเศรษฐกิจที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างทัน่วงที ตลอดจนมีการกำกับดูแลกิจการที่อย่างสม่ำเสมอ และปฏิบัติตามกฎเกณฑ์และกฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด

1.4.5 กลุ่มลูกค้าและการให้บริการ

1.4.5.1 สหบรรษัทธนกิจ ธนาคารดำเนินกลยุทธ์ที่มุ่งตอบสนองโจทย์ลูกค้าในยุคดิจิทัล ด้วยการนำเสนอนวัตกรรมทางการเงินต่าง ๆ ที่สนับสนุนสังคมไร้เงินสด เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการ และลดต้นทุนให้กับระบบเศรษฐกิจ โดยร่วมมือกับลูกค้าทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ออกโปรโมชัน สนับสนุนให้ผู้บริโภคใช้จ่ายผ่านคิวอาร์โค้ด (QR Code) มากขึ้น ขณะเดียวกันธนาคารยังให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการข้อมูล โดยเฉพาะฐานข้อมูลลูกค้า (Big Data) และระบบปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) เพื่อสนับสนุนธุรกิจ B2C (Business to Customer) และ

ธุรกิจสตาร์ทอัพ นอกจากนี้ธนาคารยังคงสนับสนุนการระดมทุนของลูกค้าในทุกรูปแบบ พร้อมทั้งแนะนำผลิตภัณฑ์การบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมแก่ลูกค้าควบคู่ไปด้วย

1.4.5.2 บรรษัทชนกิจ ธนาคารมุ่งเน้นพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินของธนาคาร รวมถึงการปรับปรุงข้อมูลความรู้ใหม่ ๆ เพื่อให้เข้าใจการพัฒนาแบบการทำธุรกิจในยุคดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วโดยยังให้ความสำคัญกับการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ พร้อมรับคำติชมเพื่อปรับปรุงพัฒนาบุคลากรและกระบวนการทำงานสำหรับการดำเนินงานเพื่อตอบสนองนโยบาย Thailand 4.0 ในการผลักดันสังคมไทยสู่สังคมดิจิทัล ธนาคารได้พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการต่าง ๆ เพื่ออำนวยความสะดวกและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้กับลูกค้า อาทิ การร่วมมือกับกลุ่มลูกค้า B2C ในกลุ่มร้านอาหารและร้านสะดวกซื้อเพื่อจัดโปรโมชั่น กระตุ้นให้ผู้บริโภคใช้จ่ายผ่านคิวอาร์โค้ดแทนการใช้เงินสด เปิดให้บริการหนังสือคำประกันผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ (K CONNECT-LG) อย่างเต็มรูปแบบ เพื่อช่วยให้ลูกค้าธุรกิจออกและต่ออายุหนังสือคำประกัน รวมทั้งตรวจสอบภาวะคำประกันผ่านระบบออนไลน์ได้ 24 ชั่วโมง 7 วัน และการร่วมมือกับมหาวิทยาลัยชั้นนำในการพัฒนาแอปพลิเคชันสนับสนุนการจัดการด้านการเรียนการสอน รวมถึงระบบการชำระเงิน

1.4.5.3 ผู้ประกอบการขนาดกลาง ธนาคารมุ่งพัฒนานวัตกรรมทางการเงินดิจิทัลเบงกิง ตลอดจนผลิตภัณฑ์และบริการต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง ให้สามารถตอบสนองการดำเนินธุรกิจของลูกค้าแบบครบวงจร (Total Solution) โดยสนับสนุนให้ลูกค้านำนวัตกรรมดิจิทัลมาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ ผ่านการให้องค์ความรู้เชิงลึกและการให้คำปรึกษาแบบตัวต่อตัว การให้เงินทุนสนับสนุนการทำวิจัยและนวัตกรรม พร้อมทั้งมองหา Digital Tools ที่เหมาะสมสำหรับเป็นตัวช่วยในการดำเนินธุรกิจของลูกค้า อาทิ โปรแกรมการควบคุมต้นทุน ระบบจัดการหน้าร้าน (POS) และระบบบัญชี เป็นต้น เพื่อช่วยสร้างการเติบโตอย่างเข้มแข็งให้กับธุรกิจลูกค้า ธนาคารได้พัฒนาเทคโนโลยีสำหรับวิเคราะห์และประมวลผลการทำธุรกรรมทางการเงินของผู้ประกอบการทั้ง ด้านรายรับและรายจ่าย เพื่อนำเสนอสินเชื่อให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า ควบคู่ไปกับการขยายฐานลูกค้ากลุ่ม Value Chain ด้วยการสนับสนุนแบบครบวงจรอย่างต่อเนื่องในกลุ่มอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพในการเติบโต อาทิ ธุรกิจก่อสร้าง ธุรกิจยานยนต์และอะไหล่ ธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ และธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม นอกจากนี้ ธนาคารได้จัดกิจกรรมส่งเสริมความรู้ด้านเศรษฐกิจและอัตราแลกเปลี่ยน “รู้ทันเศรษฐกิจ พิชิตความเสี่ยงธุรกิจนำเข้า-ส่งออก” เพื่อให้ลูกค้านำไปปรับใช้ในการบริหารจัดการธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันสถานการณ์

1.4.5.4 ผู้ประกอบการขนาดเล็กและย่อม ธนาคารมุ่งสนับสนุนแหล่งเงินทุน และการเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน รวมทั้งขยายโอกาสทางธุรกิจให้กับผู้ประกอบการอย่างต่อเนื่อง

โดยเฉพาะอย่างยิ่งลูกค้าในกลุ่มธุรกิจแฟรนไชส์ที่มีแนวโน้มเติบโต โดยจัดงาน KBank Franchise Expo 2018 เพื่อสนับสนุนผู้ที่สนใจเริ่มต้นทำธุรกิจด้วยแฟรนไชส์ และก้าวสู่การเป็นแบรนด์แฟรนไชส์ที่เข้มแข็ง ผ่านโครงการสินเชื่อแฟรนไชส์ และโครงการสินเชื่อความร่วมมือกับสปอนเซอร์ ซึ่งธนาคารดำเนินการมาอย่างต่อเนื่อง โดยมีผู้ประกอบการเข้าร่วมโครงการเพิ่มขึ้น กว่า 40 แบรนด์

ขณะเดียวกัน ธนาคารยังได้สนับสนุนสินเชื่อ Transformation Loan เสริมแกร่ง (Soft Loan เพื่อปรับเปลี่ยนเครื่องจักร ระยะที่ 2) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขัน และโครงการสินเชื่อเพื่อผู้ประกอบการในพื้นที่ท่องเที่ยวและย่านการค้าที่มีศักยภาพ สำหรับลูกค้าเอสเอ็มอีขนาดเล็ก ซึ่งช่วยลดต้นทุนการดำเนินงานด้วยอัตราดอกเบี้ยต่ำ และมีระยะเวลาที่ยาวขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับมาตรการส่งเสริมสังคมไร้เงินสดของภาครัฐ ธนาคารได้ดำเนินการสนับสนุนธุรกิจร้านค้ารับบัตร โดยเป็นธนาคารแรกในประเทศไทยที่พัฒนาผลิตภัณฑ์เครื่องรูดบัตร MINI EDC ที่รองรับการชำระเงินแบบออนไลน์พร้อมเพิ่มฟังก์ชันการใช้งานให้มีความหลากหลาย อีกทั้งยังร่วมกับธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ดำเนินการติดตั้งเครื่องรูดบัตรเครดิต (Electronic Data Capture: EDC) ภายใต้กิจการความร่วมมือโครงการอีเพย์เมนต์อย่างต่อเนื่องตลอดจนประชาสัมพันธ์การใช้จ่ายด้วยคิวอาร์โค้ดเพื่อขยายฐานผู้ใช้บริการ K PLUS SHOP ได้ริเริ่มขยายการให้บริการรับชำระเงินด้วยคิวอาร์โค้ดที่สถานีบริการน้ำมัน ปตท. ในช่องทางพิเศษภายใต้แนวคิด Speed Pay Station

1.4.5.5 บุคคลสินทรัพย์สูง ธนาคารยังคงร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจและผู้เชี่ยวชาญในแต่ละสาขา เพื่อจัดงานสัมมนาให้ข้อมูลในหัวข้อที่เป็นที่สนใจ อาทิ ข้อมูลความรู้เกี่ยวกับการลงทุนในตลาดเกิดใหม่ ผ่านงานสัมมนา KBank Private Banking: Insight on the Emerging Frontier และร่วมกับ Invesco ให้ข้อมูลการลงทุนในภาคพื้นยุโรปในงาน Invesco Continental: European Small Cap Equity Fund IPO รวมทั้งพัฒนาแอปพลิเคชันไลน์ @Kprivatebanking สำหรับเป็นช่องทางส่งข้อมูลและความเคลื่อนไหวในตลาดโดยตรงถึงลูกค้าจากทีมที่ปรึกษาทางการเงินของธนาคารและลอมบาร์ด โอดีเยร์ (Lombard Odier) ยังเป็นธนาคารในประเทศแห่งแรกที่พัฒนาบริการไพรเวทแบงก์ โดยเฉพาะสำหรับลูกค้าชาวจีน โดยจัดให้มีข้อมูลการลงทุนและบทวิเคราะห์ต่างๆ เป็นภาษาจีน รวมถึงจัดทีมที่ปรึกษาการเงินที่สื่อสารด้วยภาษาจีน ตลอดจนจัดงานสัมมนาในหัวข้อที่อยู่ในความสนใจของชาวจีน “EEC & THE FUTURE OF GMS: INVESTMENT OPPORTUNITIES FOR CHINESE IN THAILAND”

1.4.5.6 บุคคลพิเศษ การนำฐานข้อมูลลูกค้า (Big Data) มาประมวลและวิเคราะห์แนวโน้มพฤติกรรมของลูกค้าเพื่อให้สามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ ตลอดจนสิทธิพิเศษและกิจกรรมที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าได้อย่างเฉพาะเจาะจงในแต่ละกลุ่มย่อย อีกทั้งมุ่ง

ยกระดับการบริการลูกค้าบุคคลพิเศษอย่างครบวงจร ผ่านความร่วมมือกันระหว่างสายงานธุรกิจ สาขา และผู้ดูแลความสัมพันธ์ลูกค้า เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการที่นอกเหนือจากการวางแผนทางการเงินส่วนบุคคล โดยให้คำแนะนำผลิตภัณฑ์ทางการเงินอื่น ๆ อาทิ สินเชื่อธุรกิจ สินเชื่อบ้านสำหรับลูกค้ารายใหญ่ การติดตั้ง และค่าธรรมเนียมเครื่อง EDC ผลิตภัณฑ์ Payroll ตลอดจนช่องทางในการทำธุรกิจ เพื่อตอบโจทย์ความต้องการลูกค้าอันเป็นประโยชน์ต่อการเพิ่มความมั่งคั่งของลูกค้าได้อย่างครบวงจร

1.4.5.7 บุคคลระดับกลาง กำหนดแพลตฟอร์มหนึ่งเดียวสำหรับรองรับทุกความต้องการลูกค้าที่มีวิถีชีวิตแตกต่างกัน ภายใต้ปณิธาน “บริการทุกระดับประทับใจ” รวมถึงการสร้างแบรนด์ “เดอะพรีเมียร์กลีกรไทย” (THE PREMIER) เพื่อกลุ่มลูกค้าคนรุ่นใหม่ ขณะเดียวกันเพื่อตอบโจทย์ไลฟ์สไตล์ของลูกค้าในสังคมยุคดิจิทัล ธนาคารได้นำเสนอผลิตภัณฑ์ผ่านช่องทาง KPLUS ทั้งผลิตภัณฑ์เงินฝากออมทรัพย์อิเล็กทรอนิกส์ (K-eSavings Account) ธนาคารได้พัฒนาบริการเรียกเก็บเงิน (Request to Pay) ซึ่งมีฟังก์ชันการแจ้งเตือนเมื่อเกิดรายการ โอน/ชำระเงิน ของลูกค้ารายย่อยผ่าน K PLUS ที่ช่วยอำนวยความสะดวกให้กับผู้เรียกเก็บเงินและผู้ชำระเงิน เพิ่มเติมจากบริการ โอนเงินพร้อมเพย์แก่ลูกค้าบุคคลธรรมดาผ่านช่องทางบริการต่าง ๆ และสอดคล้องกับแนวโน้มนโยบาย National e- Payment ของภาครัฐ

1.4.5.8 บุคคลทั่วไป ธนาคารยังคงดำเนินแผนยุทธศาสตร์เพื่อให้ลูกค้าทุกกลุ่มเป้าหมายที่มีศักยภาพในการพัฒนาเป็นลูกค้าบุคคลระดับกลางในอนาคต เลือใช้บริการธนาคารกลีกรไทยเป็นธนาคารหลัก โดยมุ่งเพิ่มฐานลูกค้าใหม่และสร้างโอกาสในการร่วมทำธุรกิจกับพันธมิตร เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ที่เข้าใจง่ายและใช้งานง่าย ตอบสนองความต้องการทางการเงินและตรงกับรูปแบบการดำเนินชีวิตในทุกด้านของลูกค้า ได้ทำกิจกรรมการตลาด และประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์ของธนาคาร ผ่านกลุ่มบริษัทชั้นนำของประเทศและกลุ่มมหาวิทยาลัย เพื่อสร้างการรับรู้และสานต่อความสัมพันธ์ให้กลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพเลือกทำธุรกรรมการเงินกับธนาคารเป็นหลัก โดยริเริ่มโครงการ CU NEX ซึ่งเป็นโครงการต้นแบบที่เกิดจากความร่วมมือระหว่างธนาคารและจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในการให้บริการจัดการทางการเงินครบวงจร การสร้างโซลูชันของการบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐานต่างๆ ของมหาวิทยาลัย การสนับสนุนกิจกรรมบ่มเพาะความรู้ ด้านดิจิทัล เพื่อสร้างรากฐานระบบนิเวศดิจิทัล (Digital Ecosystem) ให้เข้มแข็งขึ้นรวมถึงนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการในรูปแบบของ “โครงการพัฒนามหาวิทยาลัยอัจฉริยะและสังคมไร้เงินสด”

1.5 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบัน ระบบการเงินการธนาคาร กำลังเข้าสู่ยุคเปลี่ยนผ่านครั้งสำคัญ การพัฒนาทางเทคโนโลยี โดยเฉพาะเทคโนโลยีทางการเงิน (Fin Tech) จะสร้างผลกระทบอย่างรุนแรง ต่อระบบการเงินการธนาคารของไทยและของโลก และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวิถีการดำเนินชีวิต จากเดิม เคยให้บริการแบบ “บริการออฟไลน์” ก็ผันตัวสู่ “บริการออนไลน์” มากยิ่งขึ้น รูปแบบการชำระเงินจากเดิมเป็น “สังคมใช้เงินสด” ก็เดินหน้าเข้าสู่ “สังคมไร้เงินสด”

จะเห็นได้ว่ากระแส Innovation และรูปแบบของการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมที่เปลี่ยนไป ความท้าทายจากการแข่งขันรูปแบบใหม่ในธุรกิจนำโดยความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ทำให้องค์กรไม่สามารถปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงได้ทัน หากองค์กรยังยึดติดกับรูปแบบการดำเนินงานที่เคยทำให้ประสบความสำเร็จมาแล้วในอดีต ไม่ยอมเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ก็ยากที่จะรักษาความมั่นคงและการอยู่รอดในระยะยาวขององค์กรไว้ได้ ในปัจจุบันวิธีการสร้างความมั่นคงให้องค์กรที่ดีที่สุด คือการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (competitive advantage) ซึ่งเป็นหัวใจของการวางแผนกลยุทธ์ กล่าวคือ ความได้เปรียบในการแข่งขัน คือ สิ่งที่เป็นความสามารถพิเศษขององค์กรที่คู่แข่งไม่สามารถเลียนแบบได้ หรือคู่แข่งต้องใช้เวลาในการปรับตัวเองมาก ซึ่งการสร้างนวัตกรรมอาจสร้างได้จากพนักงานสร้างแนวคิดและนวัตกรรม โดยข้ามขอบเขตของแผนก กลุ่ม Business, Service, Operation, Outsource และ ไม่จำเป็นต้องเริ่มจาก “วิจัยและพัฒนา” ภายในองค์กรอย่างเดียว แต่สามารถ “เปิดรับ” องค์กรความรู้จากภายนอก มาร่วมสร้างนวัตกรรม เพิ่มศักยภาพทางการแข่งขัน ช่วยลดต้นทุน ทำให้สินค้าออกสู่ตลาดเร็วขึ้น สร้างความแตกต่างให้ผลิตภัณฑ์ สร้างรูปแบบธุรกิจใหม่ และรายได้ให้บริษัท

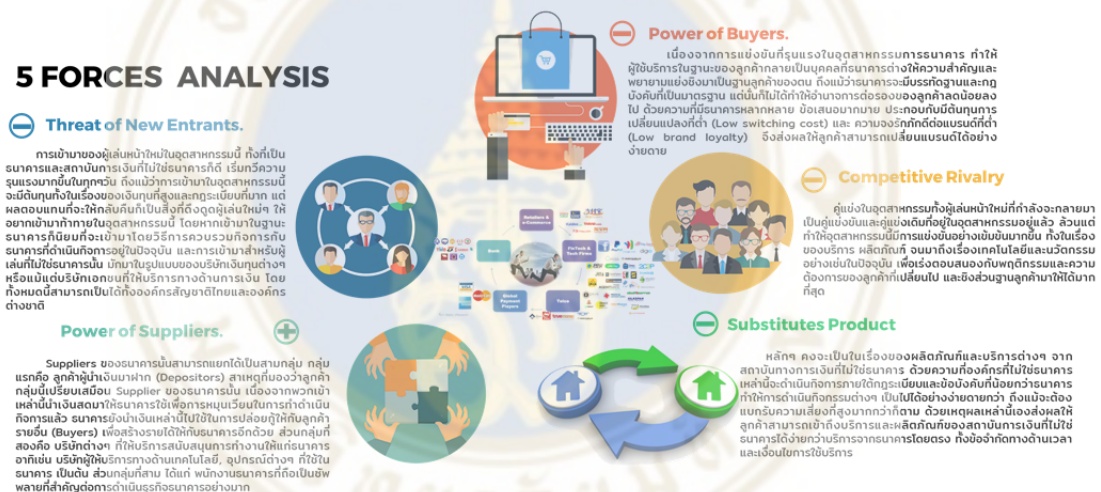
แนวคิด “นวัตกรรมแบบเปิด” เป็นกระบวนทัศน์ใหม่ที่ให้องค์กรเปิดรับและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ แนวคิดและประสบการณ์จากภายนอกองค์กร หรืออาศัยความร่วมมือเชิงพันธมิตรกับองค์กรที่มีความพร้อมและความเชี่ยวชาญในกลุ่มอุตสาหกรรมมาปรับใช้ในองค์กรเพื่อปรับปรุงนวัตกรรม สร้างมูลค่าเพิ่ม สร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น และมีคุณภาพดีขึ้น ทำให้ธุรกิจมีความสามารถในการแข่งขัน โดยไม่จำเป็นต้องเพิ่มงบประมาณทางด้าน R&D วิธีการนี้จะช่วยให้ธุรกิจมีความโดดเด่นด้านนวัตกรรม และได้เปรียบในการแข่งขัน

บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหา

2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก

2.1.1 5 FORCES Analysis

เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพการแข่งขันของตลาด โดยการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก 5 ด้าน (ปัจจัยที่เราไม่สามารถควบคุมได้) ที่มีผลต่อสภาพการแข่งขันในธุรกิจนั้น ประกอบด้วย



ภาพที่ 2.1 5 FORCES Analysis

2.1.1.1 ภัยคุกคามจากผู้แข่งขันรายใหม่ (Threat of New Entrants)

การเข้ามาของผู้เล่นหน้าใหม่ในอุตสาหกรรมนี้ ทั้งที่เป็นธนาคารและสถาบันการเงินที่ไม่ใช่ธนาคารก็ดี เริ่มทวีความรุนแรงมากขึ้นในทุกๆ วัน ถึงแม้ว่าการเข้ามาในอุตสาหกรรมนี้จะมีต้นทุนทั้งในเรื่องของเงินทุนที่สูงและกฎระเบียบที่มาก แต่ผลตอบแทนที่จะให้กลับคืนก็เป็นสิ่งที่ดึงดูดผู้เล่นใหม่ๆ ให้อยากเข้ามาทำธุรกิจในอุตสาหกรรมนี้ โดยหากเข้ามาในฐานะธนาคารที่นิยมก็จะเข้ามาโดยวิธีการควบรวมกิจการกับธนาคารที่ดำเนินกิจการอยู่ในปัจจุบัน และการเข้ามาสำหรับผู้เล่นที่ไม่ใช่ธนาคารนั้น มักมาในรูปแบบของบริษัทเงินทุนต่างๆ หรือแม้แต่บริษัทเอกชนที่ให้บริการทางการเงิน โดยทั้งหมดนี้สามารถเป็นได้ทั้งองค์กรสัญชาติไทยและองค์กรต่างชาติ

2.1.1.2 อำนาจต่อรองของผู้จัดหาวัตถุดิบ (Power of Suppliers)

Suppliers ของธนาคารนั้นสามารถแยกได้เป็นสามกลุ่ม กลุ่มแรกคือ ลูกค้านำเงินมาฝาก (Depositors) สาเหตุที่มองว่าลูกค้านำเงินมาฝากเปรียบเสมือน Supplier ของธนาคารนั้น เนื่องจากกลุ่มคนเหล่านี้นำเงินมาฝากให้ธนาคารใช้เพื่อการหมุนเวียนในการทำดำเนินกิจการแล้ว ธนาคารยังนำเงินเหล่านี้ไปใช้ในการปล่อยกู้ให้กับลูกค้ารายอื่น (Buyers) เพื่อสร้างรายได้ให้กับธนาคารอีกด้วย ส่วนกลุ่มที่สองคือ บริษัทต่างๆ ที่ให้บริการสนับสนุนการทำงานให้แก่ธนาคาร อาทิเช่น บริษัทผู้ให้บริการทางด้านเทคโนโลยี, อุปกรณ์ต่างๆ ที่ใช้ในธนาคาร เป็นต้น ส่วนกลุ่มที่สาม ได้แก่ พนักงานธนาคารที่ถือเป็นซัพพลายที่สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจธนาคารอย่างมาก

2.1.1.3 อำนาจต่อรองของลูกค้า (Power of Buyers)

เนื่องจากการแข่งขันที่รุนแรงในอุตสาหกรรมธนาคาร ทำให้ผู้ใช้บริการในฐานะของลูกค้ากลายเป็นบุคคลที่ธนาคารต่างให้ความสำคัญและพยายามแข่งขันมาเป็นฐานลูกค้าของตน ถึงแม้ว่าธนาคารจะมีบรรทัดฐานและกฎบังคับที่เป็นมาตรฐาน แต่นั่นก็ไม่ได้ทำให้อำนาจการต่อรองของลูกค้าลดน้อยลงไปด้วยความที่มีธนาคารหลากหลาย ข้อเสนอมากมาย ประกอบกับมีต้นทุนการเปลี่ยนแปลงที่ต่ำ (Low switching cost) และ ความจงรักภักดีต่อแบรนด์ที่ต่ำ (Low brand loyalty) จึงส่งผลให้ลูกค้าสามารถเปลี่ยนแบรนด์ได้อย่างง่ายดาย

2.1.1.4 การแข่งขันกันภายในอุตสาหกรรมเดียวกัน (Competitive Rivalry)

คู่แข่งในอุตสาหกรรมทั้งผู้เล่นหน้าใหม่ที่กำลังจะกลายมาเป็นคู่แข่งและคู่แข่งเดิมที่อยู่ในอุตสาหกรรมอยู่แล้ว ล้วนแต่ทำให้อุตสาหกรรมนี้มีการแข่งขันอย่างเข้มข้นมากขึ้น ทั้งในเรื่องของบริการ ผลิตภัณฑ์ จนมาถึงเรื่องเทคโนโลยีและนวัตกรรมอย่างเช่นในปัจจุบัน เพื่อเร่งตอบสนองกับพฤติกรรมและความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนไป และชิงส่วนฐานลูกค้ามาให้ได้มากที่สุด

2.1.1.5 ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน (Substitutes Product)

หลักๆ คงจะเป็นในเรื่องของผลิตภัณฑ์และบริการต่างๆ จากสถาบันทางการเงินที่ไม่ใช่ธนาคาร ด้วยความที่องค์กรที่ไม่ใช่ธนาคารเหล่านี้จะดำเนินกิจการภายใต้กฎระเบียบและข้อบังคับที่น้อยกว่าธนาคาร ทำให้การดำเนินกิจกรรมต่างๆ เป็นไปได้ง่ายกว่าธนาคาร ถึงแม้จะต้องแบกรับความเสี่ยงที่สูงมากกว่าก็ตาม ด้วยเหตุผลเหล่านี้เองส่งผลให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงบริการและผลิตภัณฑ์ของสถาบันการเงินที่ไม่ใช่ธนาคาร ได้ง่ายกว่าบริการจากธนาคาร โดยตรง ทั้งข้อจำกัดทางด้านเวลาและเงื่อนไขการใช้บริการ

2.1.2 PESTEL Analysis

เครื่องมือที่ใช้สำหรับวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (ปัจจัยที่เราไม่สามารถควบคุมได้) ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรทั้งในแง่บวกและแง่ลบ ช่วยให้เข้าใจถึงภาพรวมของสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เพื่อนำไปใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ต่อไป ผลการวิเคราะห์สรุปเป็น โอกาส ข้อจำกัดขององค์กร สามารถบ่งชี้ถึงศักยภาพในการดำเนินธุรกิจวิเคราะห์ข้อมูลจากปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญ 6 ด้าน

PESTEL Analysis



ภาพที่ 2.2 PESTEL Analysis

2.1.2.1 ปัจจัยเกี่ยวกับการเมือง (Political)

ปัจจัยเกี่ยวกับการเมือง และนโยบายต่างๆ ของประเทศ ซึ่งมีผลกับการดำเนินธุรกิจ แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานระบบการชำระเงินแบบอิเล็กทรอนิกส์แห่งชาติ (National e-Payment Master Plan) และการเปิดตัวบริการ PromptPay ส่งผลกระทบต่อค่าธรรมเนียมของธนาคาร แต่ช่วยผลักดันให้ประชาชนทำธุรกรรมออนไลน์มากขึ้น

2.1.2.2 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic)

- สถานการณ์เศรษฐกิจโลก ในช่วงต้นปี 2561 ยังมีสัญญาณขยายตัวได้ต่อเนื่อง แม้ว่าจะมีความไม่แน่นอนเกี่ยวกับมาตรการทางการค้าระหว่างสหรัฐฯ และคู่ค้าสำคัญ โดยเฉพาะจีน ซึ่งประเด็นดังกล่าวน่าจะยังคงถูกจับตาอย่างใกล้ชิด เพราะอาจมีผลกระทบต่อเงินบาทมายังแนวโน้มการฟื้นตัวของเศรษฐกิจโลกในระยะที่เหลือของปี จากรายงานแนวโน้มเศรษฐกิจโลกของกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) ล่าสุด ยังคงประเมินว่าเศรษฐกิจโลกอาจขยายตัวที่ร้อยละ 3.9 โดยเศรษฐกิจสหรัฐฯ เติบโตดีขึ้นจากร้อยละ 2.3 ในปี 2560 มาที่ร้อยละ 2.9 ในปี 2561 โดยมีแรงหนุนเพิ่มเติมจากมาตรการปรับลดภาษีและการกระตุ้นทางการคลัง ขณะที่ภาพรวมแนวโน้ม

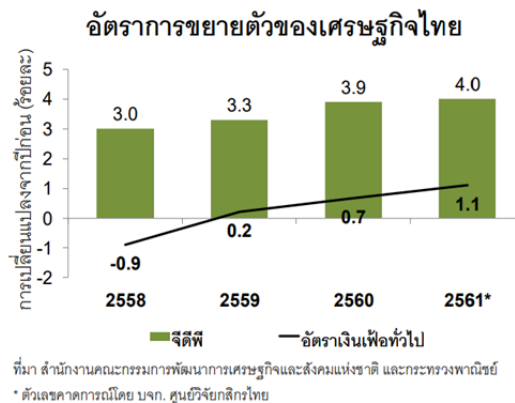
ของเศรษฐกิจประเทศพัฒนาแล้วและประเทศกำลังพัฒนาอื่นๆ ยกเว้นจีน ขยายตัวในทิศทางที่ดีขึ้น สอดคล้องกัน

แนวโน้มการฟื้นตัวของเศรษฐกิจโลก ประกอบกับทิศทางราคาน้ำมันในตลาดโลกที่ทรงตัวในกรอบสูงตั้งแต่ต้นปีอาจเพิ่มแรงกดดันต่อทิศทางเงินเฟ้อ ซึ่งคดอัย้าโอกาสที่ธนาคารกลางของประเทศต่างๆ จะทยอยเพิ่มความเข้มงวดต่อทำที่การดำเนินนโยบายการเงินมากขึ้น หากประเด็นความเสี่ยงของเศรษฐกิจโลกจากเรื่องข้อพิพาททางการค้าไม่เพิ่มขึ้น โดยธนาคารกลางสหรัฐฯ มีแนวโน้มปรับขึ้นอัตราดอกเบี้ยนโยบาย

- สถานการณ์เศรษฐกิจไทย เครื่องชี้เศรษฐกิจไทยส่วนใหญ่ในไตรมาสที่ 1 ปี 2561 สะท้อนทิศทางขยายตัวต่อเนื่อง นำโดยแรงขับเคลื่อนที่มาจาก การส่งออกสินค้าและภาคการท่องเที่ยว ซึ่งเป็นทิศทางที่สอดคล้องกับเศรษฐกิจโลกในภาพรวม ขณะที่การใช้จ่ายภายในประเทศขยายตัวดี ทั้งการบริโภค และการลงทุนภาคเอกชน ตลอดจนการใช้จ่ายภาครัฐ ทำให้ ประเมินว่าเศรษฐกิจไทยในไตรมาสแรกน่าจะสามารรถเติบโตได้ในอัตราที่ใกล้เคียงกับไตรมาสสุดท้ายของปีที่ผ่านมา สำหรับทิศทางภาพรวมของเศรษฐกิจไทยในปี 2561 นั้น คาดว่าจะขยายตัวได้ต่อเนื่องที่ร้อยละ 4.0 โดยมีแรงขับเคลื่อนจากการลงทุนของภาครัฐและภาคเอกชน ขณะที่แรงส่งจากภาคการส่งออกและภาคท่องเที่ยวจะยังคงมีบทบาทสำคัญอย่างต่อเนื่อง แม้ว่าตัวเลขอัตราการเติบโตอาจจะลดลงกว่าปีก่อนเนื่องจากผลของฐานที่สูง

ส่วนแนวโน้มเงินเฟ้อในปี 2561 ของไทยนั้น คาดว่าอัตราเงินเฟ้อทั่วไปจะมีค่าเฉลี่ยที่ร้อยละ 1.1 โดยเป็นผลมาจากทิศทางราคาพลังงานในประเทศที่น่าจะปรับตัวเพิ่มขึ้นตามแนวโน้มราคา น้ำมันในตลาดโลก

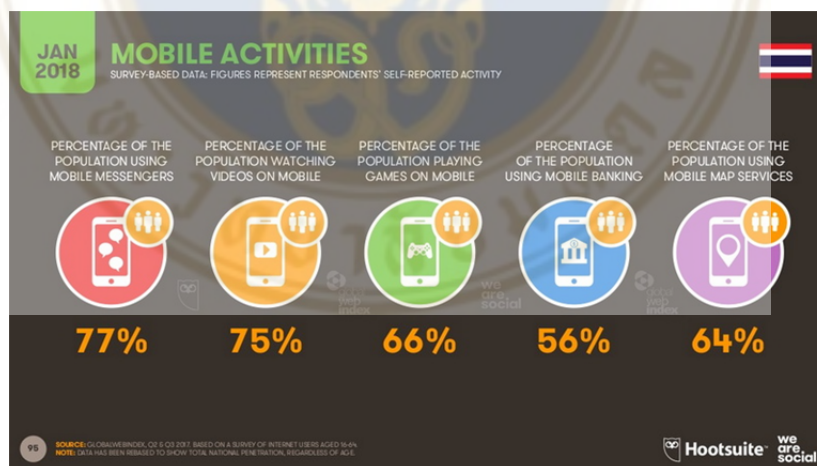
สำหรับทิศทางการดำเนินนโยบายการเงินของธนาคารแห่งประเทศไทย คาดว่าอัตราดอกเบี้ยนโยบายของไทยจะทรงตัวอยู่ที่ระดับร้อยละ 1.50 ในช่วงเวลาส่วนใหญ่ของปี 2561 เพื่อช่วยสนับสนุนการฟื้นตัวของกิจกรรมเศรษฐกิจภายในประเทศเศรษฐกิจไทยอยู่ในช่วงฟื้นตัวส่งผลให้ความต้องการใช้สินเชื่อยขยายตัวอย่างจำกัด ส่งผลต่อรายได้หลักคือดอกเบี้ย หรือค่าธรรมเนียม



ภาพที่ 2.3 อัตราการขยายตัวของเศรษฐกิจไทย ตัวเลขคาดการณ์โดย บจก. ศูนย์วิจัยกสิกรไทย

2.1.2.3 ปัจจัยด้านสังคม วัฒนธรรม (Sociocultural)

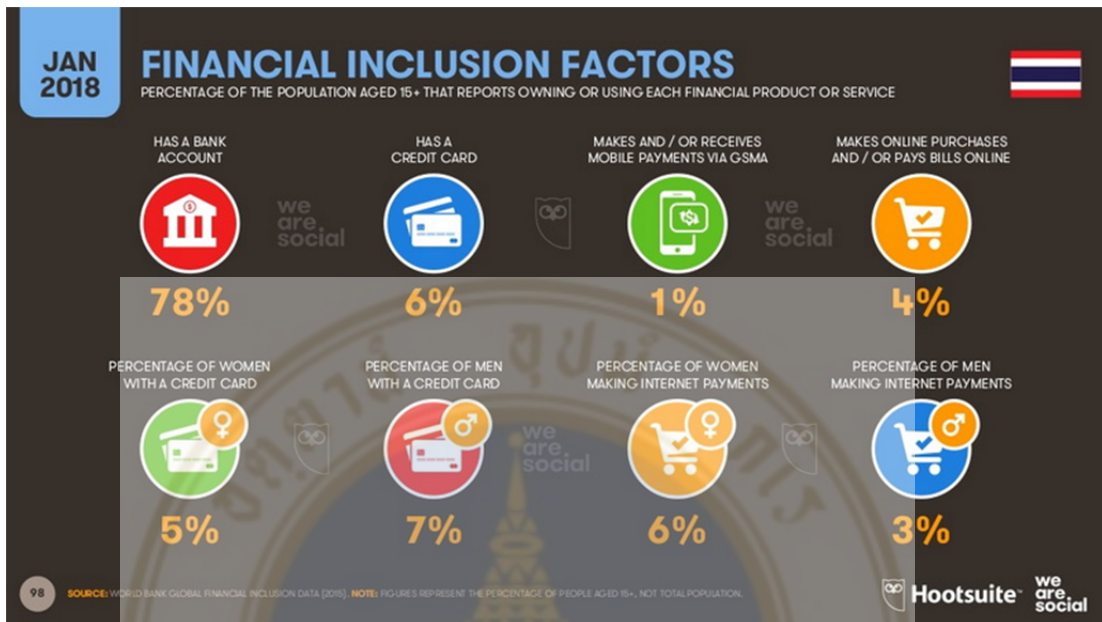
พฤติกรรมของผู้บริโภคที่นิยมการทำธุรกรรมด้วยตัวเองผ่านมือถือ ส่งผลให้ธนาคารต้องพัฒนานวัตกรรมเพื่อตอบสนองให้ทันต่อความต้องการของลูกค้า ซึ่ง 5 อันดับ กิจกรรมบนโทรศัพท์มือถือที่มีผู้ใช้งานมากที่สุด ประกอบด้วย อันดับ 1 ส่งข้อความแชท (77%) อันดับ 2 ดูวิดีโอ (75%) อันดับ 3 เล่นเกม (66%) อันดับ 4 ใช้ Mobile Banking (56%) อันดับ 5 ใช้บริการ Mobile Map ค้นหาสถานที่ (64%)



ภาพที่ 2.4 5 อันดับกิจกรรมบนโทรศัพท์มือถือที่ผู้บริโภคใช้งานมากที่สุดในปี 2018

เมื่อเจาะลึกพฤติกรรมข้อปิ้งออนไลน์คนไทยแล้ว พบว่า ปัจจัยด้าน Financial Product /Service ของคนไทยอายุ 15 ปีขึ้นไป ซึ่งสัมพันธ์กับพฤติกรรมกรข้อปิ้งออนไลน์ (E-Commerce) พบว่า 78% ของคนไทยมีบัญชีเงินฝากธนาคาร, 6% มีบัตรเครดิต, 1% ทำธุรกรรม Mobile

Payment, 4% ชำระค่าสินค้า/จ่ายบิลผ่านออนไลน์, 6% ของผู้หญิงใช้ Internet Payment, 3% ของผู้ชายใช้ Internet Payment



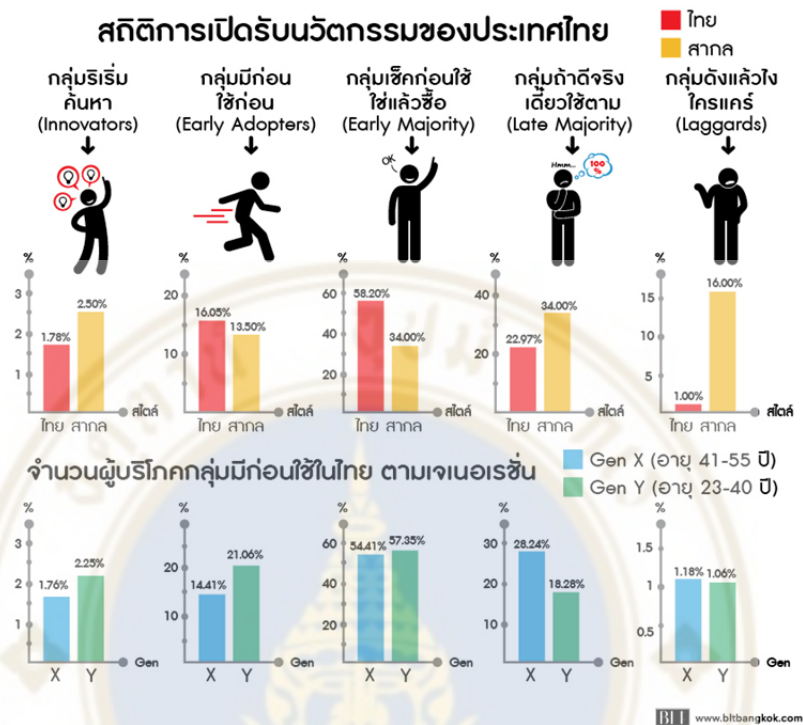
ภาพที่ 2.5 ปัจจัยด้าน Financial Product /Service ของคนไทยอายุ 15 ปีขึ้นไป ซึ่งสัมพันธ์กับพฤติกรรมการช้อปปิ้งออนไลน์ (E-Commerce)

สำหรับทิศทางการเปิดรับนวัตกรรมในประเทศไทย ข้อมูลจากทีมวิจัย Momentum Marketing ได้สำรวจการเปิดรับนวัตกรรมของประเทศไทย โดยพบว่า กลุ่มมีก่อนใช้ก่อน (Early Adopters) มีสัดส่วนร้อยละ 16.05 ของผู้บริโภคทั้งหมด ส่วนกลุ่มที่ได้รับอิทธิพลจากกลุ่มดังกล่าวคือ กลุ่มเช็กก่อนใช้แล้วซื้อ (Early Majority) ซึ่งใช้เหตุผลในการตัดสินใจ ถ้าสินค้ามาถึงกลุ่มนี้ถือว่าเป็นกระแสหลักแล้ว ร้อยละ 58.20 และกลุ่มถ้าดีจริงค่อยใช้ตาม (Late Majority) ที่ยอมเปิดรับสิ่งใหม่ต่อเมื่อคนส่วนใหญ่ยอมรับแล้ว ร้อยละ 22.97 ตามลำดับ

นอกจากนั้นยังมีกลุ่มริเริ่มค้นหา (Innovators) ผู้เปิดรับนวัตกรรมใหม่ มีความรอบรู้ ชอบทดลองและมีไอเดีย ร้อยละ 1.78 และกลุ่มดั่งแล้วไงใครแคร์ (Laggards) พอใจกับสิ่งที่ตัวเองมีอยู่แล้ว ไม่อยากเสี่ยงกับสิ่งใหม่ และไม่เชื่อเรื่องกระแส ร้อยละ 1.00 ด้วย

ทั้งนี้สัดส่วนของผู้บริโภคกลุ่ม Early Adopters ในไทยเพิ่มสูงขึ้นกว่ามาตรฐานแล้ว อีกทั้งกลุ่ม Early Majority ซึ่งเป็นกลุ่มที่ได้รับอิทธิพลต่อจากผู้บริโภคกลุ่มแรกก็เพิ่มสูงขึ้นเกือบ 2 เท่า สะท้อนว่าปัจจุบันการเข้าถึงสินค้าเป็นไปได้ง่ายกว่าอดีต ข้อมูลสินค้าสามารถค้นหาได้ในอินเทอร์เน็ต สอดคล้องกับพฤติกรรมนิยมของกลุ่มตัวอย่างที่ติดตามข่าวสารอยู่ตลอดเวลาผ่าน

ทางโซเชี่ยลมีเดีย สูงถึงร้อยละ 93.10 โดยเฟซบุ๊กมาเป็นอันดับแรก ร้อยละ 89.50 รองลงมาคือ ไลน์ ร้อยละ 66.30, อินสตาแกรม ร้อยละ 51.20, ทวิตเตอร์ ร้อยละ 41.90 และพินเทอร์เรสต์ ร้อยละ 7.0



ภาพที่ 2.6 สถิติการเปิดรับนวัตกรรมในประเทศไทย

2.1.2.4 ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technological)

วิเคราะห์ผลกระทบจากเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมอื่นๆ เพื่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน Technology Life Cycle ส่งผลให้ต้องหาเทคโนโลยีอื่นทดแทน ทำให้ธนาคารต้องศึกษาและพัฒนาการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศรูปแบบใหม่ๆ เพื่อให้ตอบโจทย์กลยุทธ์ของธนาคารในการรักษาความสามารถด้านการแข่งขันและเป็นผู้นำการให้บริการดิจิทัลแบบก้าวล้ำท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของพฤติกรรมผู้บริโภคและความท้าทายจากการแข่งขันที่มีเทคโนโลยีเป็นตัวนำ เช่น

- นวัตกรรมทางการเงินที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) โดยนำประสบการณ์ทางการเงิน มาผสมผสานกับความเชี่ยวชาญทางเทคโนโลยี และการออกแบบของการนำกลไกอัจฉริยะ (Machine Intelligence) ของเทคโนโลยี AI มาเป็นตัวจักรสำคัญเพื่อสร้างความฉลาดให้กับบริการผ่านช่องทางดิจิทัล โดยเน้นความเชื่อมโยงการทำงานของระบบ เพื่อให้สามารถเข้าใจและเข้าถึงความต้องการของลูกค้า

- พัฒนาระบบ Application Programming Interface (API) Manager: โดย Open API อยู่ระหว่างการรวบรวมข้อมูลและกลยุทธ์ที่ตอบโจทย์ความต้องการของธุรกิจฟินเทค ซึ่งต้องพิจารณาเรื่องความเหมาะสมและความปลอดภัยของข้อมูลเป็นสำคัญ ได้มีการเชื่อมต่อกับลูกค้าให้สามารถรับชำระด้วย QR Payment บนแอปพลิเคชันของลูกค้าได้

- พัฒนาเทคโนโลยีในการนำ Machine Learning มาประยุกต์ใช้ในธุรกิจของธนาคาร โดยใช้ Machine Learning นำเสนอสินเชื่อบุคคลผ่านแอปพลิเคชันธนาคารบนโทรศัพท์มือถือ (Machine Lending) ที่เป็นการนำ Machine Intelligence มาเพิ่มโอกาสในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนขนาดเล็ก (Micro Finance) ให้กับผู้ค้ารายย่อย นำเทคโนโลยี AI มาใช้ในการค้นหาลูกค้าที่น่าจะได้รับประโยชน์จากสินเชื่อส่วนบุคคลขนาดเล็ก และนำเสนอบริการดังกล่าวโดยตรงสู่ลูกค้า หากลูกค้าสนใจรับบริการ จะได้รับการอนุมัติและรับเงินเข้าบัญชีทันทีในเวลาไม่เกิน 1 นาที

- พัฒนาการใช้งานเทคโนโลยีด้านการบันทึกข้อมูลธุรกรรมทางการเงิน (Blockchain) เพื่อให้ตอบโจทย์ธุรกิจมากขึ้น โดยขยายการพัฒนาไฮเปอร์เลดเจอร์ (Hyperledger) สำหรับธุรกรรมการออกหนังสือค้ำประกัน ยังอยู่ระหว่างการออกแบบระบบร่วมกับธนาคารพาณิชย์อื่นเพื่อสร้างมาตรฐานเอกสารบน Blockchain สำหรับใช้งานร่วมกัน

- พัฒนาเทคโนโลยีการรู้จักลูกค้าด้วยวิธีอิเล็กทรอนิกส์ (National Digital Identity) โดยร่วมมือกับสำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ องค์กรมหาชน และธนาคารพาณิชย์อื่น ในการจัดตั้งคณะทำงานออกแบบและพัฒนาการให้ข้อมูลระหว่างธนาคาร เพื่อสร้าง Digital Identity Platform ให้รองรับการทำธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ แต่ท้ายที่สุดแล้วการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมต่างๆ ต้องผ่านการทดสอบจาก Regulatory Sandbox ส่งผลให้ล่าช้าในการนำออกสู่ตลาดแต่มีความปลอดภัยกับผู้ใช้งานมากขึ้น

2.1.2.5 ปัจจัยด้านกฎหมาย (Legal)

กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับกฎระเบียบและข้อจำกัดเพื่อคุ้มครองผู้บริโภคที่เพิ่มมากขึ้น หลังจากเกิด Cyber Risk Awareness ที่ส่งเสริมพฤติกรรมเพื่อความปลอดภัยของข้อมูล โดยให้ความรู้ ความเข้าใจภัยคุกคามทางไซเบอร์ใกล้ตัวที่ควรระวัง ข้อควรสังเกตและพฤติกรรมที่ควรปฏิบัติ เพื่อป้องกันความเสียหายจากภัยไซเบอร์ และตอบโจทย์การก้าวสู่โลกดิจิทัลอย่างยั่งยืน แต่กฎหมายมีความล่าช้าในการประกาศใช้ และความชัดเจนของแนวทางในการปฏิบัติ ซึ่งส่งผลกระทบต่อความไว้วางใจในการทำธุรกรรม

2.1.2.6 ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental)

การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate Change) ยังเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่กระทบเสถียรภาพทางเศรษฐกิจและสังคมทั้งในประเทศและนอกประเทศในระยะยาว โดยสำหรับ

ประเทศไทยนั้นนอกจากความแปรปรวนของสภาวะอากาศจะส่งผลกระทบต่อผลผลิตและราคาสินค้าเกษตร อันเป็นแหล่งรายได้ของประชากรส่วนใหญ่ของประเทศ อีกทั้งมีผลผูกพันมาถึงผู้ประกอบการเอสเอ็มอีที่พึ่งพิงการบริโภคในประเทศเป็นหลักแล้ว ปัญหาความแปรปรวนของสภาวะอากาศที่ออกมาในรูปอุทกภัยหรือมรสุมในบางพื้นที่ของประเทศ ยังสร้างความเสียหายต่อทรัพย์สินและคุณภาพชีวิตของครัวเรือนด้วย ซึ่งส่งผลกระทบต่อความต้องการใช้บริการด้านการเงินและความสามารถในการชำระหนี้ให้กับสถาบันการเงิน

2.2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในของธนาคารกสิกรไทย

2.2.1 SWOT Analysis

การวิเคราะห์สภาพขององค์กร ณ ปัจจุบัน เพื่อค้นหา จุดแข็ง จุดด้อย โอกาสและอุปสรรคที่เกิดขึ้นกับทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อนำไปวิเคราะห์และหาวิธีพัฒนาหรือแก้ไขกับปัญหาที่เป็นอยู่ ณ ปัจจุบัน โดยสามารถแบ่งเป็น 2 กลุ่มย่อย ๆ ก็คือ Internal origin: ปัจจัยภายในองค์กร, External origin: ปัจจัยภายนอกองค์กร หลักในการใช้ SWOT Analysis กับธุรกิจก็คือ ผู้บริหารองค์กรสามารถรับรู้สถานะของบริษัท ณ ปัจจุบัน ได้อย่างทันทั่วถึง ซึ่งการวิเคราะห์ภายในองค์กร จะทำให้รู้จุดแข็งและจุดอ่อนของเราเอง และการวิเคราะห์ภายนอกองค์กรหรือสภาพแวดล้อม จะทำให้เรามองเห็น โอกาสและอุปสรรคต่อการดำเนินงานได้ ทำให้ทราบถึงการ “รู้เขา รู้เรา”

SWOT Analysis

<p>S</p> <ul style="list-style-type: none"> • มีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่มีไลฟ์สไตล์แตกต่างกัน • มีพันธมิตรทางธุรกิจจำนวนมาก • มีบริษัทพัฒนานวัตกรรม Kasikorn Business Technology Group หรือ KBTG จัดงบประมาณพัฒนาเทคโนโลยีปีละ 5 พันล้านบาท • ความน่าเชื่อถือของการให้บริการกว่า 80 ปี • ฐานลูกค้า 151 ล้านราย • มีผู้บริหารระดับสูงที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล • การใช้ Big Data ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เช่นใช้ในการวิเคราะห์พฤติกรรมและความต้องการของลูกค้า และนำมาใช้ในการทำโครงการขององค์กรที่ตั้งเป้าหมายร่วมกันทั้งองค์กรในการสร้างรายได้ 2 พันล้านบาทต่อปี 	<p>W</p> <ul style="list-style-type: none"> • บุคลากรยังขาดทักษะด้าน IT ไม่เพียงพอต่อความต้องการที่จะพัฒนาผลิตภัณฑ์และการบริการ • การรับรู้ด้านนวัตกรรมแบบยังไม่ทั่วถึงทั้งองค์กร • วงศกัมขนาพาใหม่ หากมีการเปลี่ยนแปลงจับคู่พันธมิตร • แอปพลิเคชันที่หลากหลาย ยังไม่สามารถรวมใน Platform เดียวกันได้ K PLUS, K PLUS SHOP, K PLUS SME, Pruankfun อยู่ระหว่างการพัฒนา Customers' Life Platform of Choice ที่ตอบสนองไม่ทันต่อความต้องการของลูกค้า • ลักษณะของผลิตภัณฑ์สามารถลอกเลียนแบบได้ง่าย เช่น อัตราดอกเบี้ยเงินฝาก-เงินกู้ และค่าธรรมเนียม
<p>O</p> <ul style="list-style-type: none"> • พฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป คนไทยใช้ชีวิตและทำธุรกรรมการเงินบน Internet มากขึ้น • การร่วมมือระหว่างธนาคารกับพันธมิตรทางเทคโนโลยี รวมถึง FinTech Startups สร้างนวัตกรรมทางการเงินรองรับ Digital Banking (เปลี่ยนคู่แข่งมาเป็นคู่ค้า) • รัฐบาลและเอกชนให้การสนับสนุน SMEs ธุรกิจ Digital Technology Startup โดยเฉพาะรัฐบาลสนับสนุนการเกิดสังคมไร้เงินสด สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ 5 ปีของสมาคมธนาคารไทยที่ต้องการผลักดันบริการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อลดต้นทุนการจัดการเงินในระบบและประเทศ นำไปสู่การพัฒนาบริการใหม่ • เงินทุนเหรียญไหลมาลงทุนด้านดิจิทัลจากทั่วโลก • งบทำ R&D ในอุตสาหกรรมดิจิทัลมากขึ้น 	<p>T</p> <ul style="list-style-type: none"> • ความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้ธนาคารต้องปรับตัวให้ทันตามการเปลี่ยนแปลง • การแข่งขันในอุตสาหกรรมที่ดุเดือด เช่น ลดค่าธรรมเนียม ทำให้ธนาคารต้องบริหารจัดการต้นทุนการให้บริการ • การเข้ามาของผู้เล่นหน้าใหม่ในอุตสาหกรรมทั้งที่เป็นธนาคารและสถาบันการเงินที่ไม่ใช่ธนาคาร • การทำธุรกิจของสถาบันการเงินมีความซับซ้อนมีข้อจำกัดเพราะดำเนินธุรกิจ ต้องอยู่ภายใต้กรอบที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนด • สภาพเศรษฐกิจถดถอย ส่งผลกระทบต่อการใช้บริการ และลูกค้าผู้ไม่เงินมาฝากที่เป็นแหล่งเงินทุนหมุนเวียนของธนาคาร • Sandbox ยังมีความล่าช้า และไม่ได้รับการส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมทางการเงิน • การสนับสนุนของรัฐบาลไทยยังไม่สามารถผลักดันให้เกิดผลสำเร็จ

ภาพที่ 2.7 การวิเคราะห์สภาพขององค์กร เพื่อค้นหา จุดแข็ง จุดด้อย โอกาสและอุปสรรค

2.2.1.1 จุดแข็ง (Strength)

- มีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่มีไลฟ์สไตล์ที่แตกต่างกันทั้ง 8 กลุ่มลูกค้าบุคคลและลูกค้าผู้ประกอบการ
- มีพันธมิตรทางธุรกิจจำนวนมากทั้งในประเทศ และต่างประเทศ กลุ่มประเทศ AEC+3
- มีบริษัทพัฒนานวัตกรรม Kasikorn Business Technology Group หรือ KBTG จัดงบประมาณพัฒนาเทคโนโลยีปีละ 5 พันล้านบาท เช่น Artificial Intelligence: AI, Application Programming Interface (API), Machine Learning ที่พัฒนาต่อยอดในการทำ Machine Lending, Blockchain หนังสือค่าประกัน
- ความน่าเชื่อถือของการให้บริการมากกว่า 80 ปี ณ สิ้นไตรมาสที่ 1 ปี 2561 อันดับความน่าเชื่อถือในด้านต่างๆ ของธนาคาร ซึ่งจัดโดยสถาบันจัดอันดับความน่าเชื่อถือมูดีส์ อินเวสเตอร์ เซอร์วิส (Moody's Investors Service), สแตนดาร์ด แอนด์ พัวร์ (Standard & Poor's) และ ฟิทช์เรตติ้งส์ (Fitch Ratings) ยังคงไม่เปลี่ยนแปลงเมื่อเทียบกับ ณ สิ้นปี 2560 รายละเอียดอันดับความน่าเชื่อถือในด้านต่างๆ ของธนาคาร เป็นดังนี้

สถาบันจัดอันดับความน่าเชื่อถือ		31 มี.ค. 2561
มูดีส์ อินเวสเตอร์ เซอร์วิส⁽¹⁾		
สกุลเงินต่างประเทศ		
แนวโน้ม		มีเสถียรภาพ
ระยะยาว - คราสราชนี้ไม่มีหลักประกันไม่โดยสิทธิ์		Baa1
- เงินฝาก		Baa1
- การประเมินความเสี่ยงของผู้สัญญา (CR Assessments)		Baa1(cr)
ระยะสั้น - คราสราชนี้ / เงินฝาก		P-2
- การประเมินความเสี่ยงของผู้สัญญา (CR Assessments)		P-2(cr)
ฐานอันดับความน่าเชื่อถือ (Baseline Credit Assessment)		Baa2
สแตนดาร์ด แอนด์ พัวร์^(1,2)		
อันดับความน่าเชื่อถือสากล		
แนวโน้ม		มีเสถียรภาพ
ระยะยาว		BBB+
บัตรเงินฝากระยะยาว		BBB+
ระยะสั้น		A-2
บัตรเงินฝากระยะสั้น		A-2
คราสราชนี้ไม่มีหลักประกันไม่โดยสิทธิ์ (สกุลเงินต่างประเทศ)		BBB+
ฟิทช์ เรตติ้งส์⁽¹⁾		
อันดับความน่าเชื่อถือสากล (สกุลเงินต่างประเทศ)		
แนวโน้ม		มีเสถียรภาพ
ระยะยาว		BBB+
ระยะสั้น		F2
คราสราชนี้ไม่มีหลักประกันไม่โดยสิทธิ์		BBB+
ความแข็งแกร่งทางการเงิน (Viability)		bbb+
สนับสนุน		2
สนับสนุนจำกัด		BBB-
อันดับความน่าเชื่อถือภายในประเทศ		
แนวโน้ม		มีเสถียรภาพ
ระยะยาว		AA+(tha)
ระยะสั้น		F1+(tha)
คราสราชนี้โดยสิทธิ์ที่นับเป็นเงินกองทุนชั้นที่ 2 ตามเกณฑ์ Basel III		AA(thai)

ภาพที่ 2.8 อันดับความน่าเชื่อถือของธนาคารกสิกรไทย

- ฐานลูกค้า 15.1 ล้านราย และมีผู้ใช้บริการผ่าน Application จำนวน 5.6 ล้านรายและมีเป้าหมาย 10.8 ล้านรายในปี 2561
- มีผู้บริหารระดับสูงที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล
- การใช้ Big Data ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เช่นใช้ในการวิเคราะห์พฤติกรรมและความต้องการของลูกค้าและนำมาใช้ในการทำโครงการขององค์กรที่ตั้งเป้าหมายร่วมกัน ทั้งองค์กรในการสร้างรายได้ 2 พันล้านบาทต่อปี

2.2.1.2 จุดอ่อน (Weakness)

- บุคลากรยังขาดทักษะด้าน IT ไม่เพียงพอต่อความต้องการที่จะพัฒนาผลิตภัณฑ์และการบริการ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ทุกช่องทาง
 - การรับรู้ด้านนวัตกรรมแบบเปิดยังไม่ทั่วถึงทั้งองค์กร
 - องค์กรขนาดใหญ่ หากมีการเปลี่ยนแปลงขับเคลื่อนได้ช้า
 - แอปพลิเคชันที่หลากหลาย ยังไม่สามารถรวมใน Platform เดียวกันได้ K PLUS, K PLUS SHOP, K PLUS SME, Pruanfun อยู่ระหว่างการพัฒนา Customers' Life Platform of Choice ที่ตอบสนองไม่ทันต่อความต้องการของลูกค้า
- ลักษณะของผลิตภัณฑ์สามารถลอกเลียนแบบได้ง่าย เช่น อัตราดอกเบี้ยเงินฝาก-เงินกู้ และค่าธรรมเนียม

2.2.1.3 โอกาส (Opportunity)

- พฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป คนไทยใช้ชีวิตและทำธุรกรรมการเงินบนโลกออนไลน์มากขึ้น
- การร่วมกันระหว่างธนาคารกับ กัปพันธมิตรทางเทคโนโลยี รวมทั้ง FinTech Startups สร้างนวัตกรรมทางการเงินรองรับ Digital Banking เปลี่ยนคู่แข่งมาเป็นลูกค้า
- รัฐบาลและเอกชนให้การสนับสนุน SMEs ธุรกิจ Digital Technology Startup โดยเฉพาะรัฐบาลสนับสนุนการเกิดสังคมไร้เงินสด สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ 5 ปีของสมาคมธนาคารไทยที่ต้องการผลักดันบริการด้านการเงินดิจิทัล เพื่อลดต้นทุนการจัดการเงินสดในระบบและประเทศ นำไปสู่การพัฒนาบริการใหม่
 - เงินทุนหมุนเวียนไหลมาลงทุนด้านดิจิทัลจากทั่วโลก เป็นโอกาสทำให้ธนาคารสามารถเพิ่มพันธมิตรทางการค้า
 - การทำ R&D ในอุตสาหกรรมดิจิทัลที่เพิ่มมากขึ้น

2.2.1.4 ภัยคุกคาม (Treat)

- ความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้ธนาคารต้องปรับตัวให้ทันตามการเปลี่ยนแปลง
 - การแข่งขันในอุตสาหกรรมที่ดุเดือด เช่น ลดค่าธรรมเนียม ทำให้ธนาคารต้องบริหารจัดการต้นทุนการให้บริการ
 - การเข้ามาของผู้เล่นหน้าใหม่ในอุตสาหกรรมทั้งที่เป็นธนาคารและสถาบันการเงินที่ไม่ใช่ธนาคาร
 - การทำธุรกิจของสถาบันการเงินมีการควบคุมมีข้อจำกัดเพราะการดำเนินธุรกิจ ต้องอยู่ภายในกรอบที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนด
 - สภาวะเศรษฐกิจถดถอย ส่งผลต่อการใช้บริการ และลูกค้าผู้นำเงินมาฝากที่เป็นแหล่งเงินทุนหมุนเวียนของธนาคาร
 - Sandbox ยังมีความล่าช้า และไม่ได้รับการส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมทางการเงิน
 - การสนับสนุนของรัฐบาลไทยยังไม่สามารถผลักดันให้เกิดผลสำเร็จ
 - ภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Cyberattacks) ด้วยสถาบันการเงินเป็นองค์กรที่นำความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเข้ามาสนับสนุนการดำเนินธุรกิจในรูปแบบดิจิทัลเบงกิ้ง เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำธุรกรรมทางการเงินและการชำระเงินให้ลูกค้าเข้าถึงบริการได้ง่ายขึ้นในทุกที่ตลอดเวลาทุกอุปกรณ์ (Anytime, Anywhere, Any Device) ขณะเดียวกันข้อมูลพฤติกรรมการใช้งานต่าง ๆ เหล่านี้ได้ถูกรวบรวมไว้ในรูปแบบดิจิทัลซึ่งเสมือนเป็นสินทรัพย์ทางธุรกิจที่สามารถนำไปประมวลผลเพื่อวิเคราะห์ความต้องการลูกค้า แต่ก็เป็นปัจจัยที่ดึงดูดความเสี่ยงต่อภัยคุกคามที่มาจากเทคโนโลยีให้เพิ่มสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว

บทที่ 3

การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา

3.1 การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาโดยใช้แผนผังก้างปลา (Fishbone Diagram)

จากการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาการรับรู้ด้านนวัตกรรมแบบเปิดในอุตสาหกรรมธนาคาร กรณีศึกษาธนาคารกสิกรไทย โดยใช้แผนผังก้างปลา (Fishbone Diagram) นั้น ฟังที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของปัญหา (ผล) กับปัจจัยต่างๆ (สาเหตุ) ที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งเป็นผลลัพธ์ (ปัญหา) สาเหตุหลักหรือกลุ่มของปัญหาปัจจัยรอง และปัจจัยย่อย โดยใช้หลักการ 4M เป็นกลุ่มปัจจัย (Factors) เพื่อจะนำไปสู่การแยกแยะสาเหตุต่างๆ

3.1.1 M Man พนักงานหรือบุคลากร

- พนักงานขาดการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านนวัตกรรม ถึงแม้องค์กรจะส่งเสริมพฤติกรรมของพนักงานตามค่านิยมหลักของธนาคาร “ความเป็นไปได้ใหม่ๆ เริ่มต้นจากการทำไม่เหมือนเดิม” แต่ยังขาดการทำให้เกิดเป็น Mechanism
- การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร ผลที่ตามมาของการต่อต้านทานการเปลี่ยนแปลง มีได้หลายรูปแบบ โครงการดิจิทัลที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของบริษัทในอนาคตอาจเจอกับปัญหาเรื่องเงินทุน ทรัพยากร หรือการตลาด ส่งผลกระทบไปถึงโครงการจะถูกขัดขวางด้วยความกังวลเกี่ยวกับการเพิ่มแหล่งรายได้อื่นๆ ถูกถามถึงเรื่องของผลตอบแทนจากการลงทุนไปจนถึงระดับของความเชื่อมั่น โดยไม่มีเหตุผล
- พนักงานขาดความท้าทายและการมีส่วนร่วม และยังไม่เห็นโอกาสในการทำให้สำเร็จในระยะเวลาอันใกล้ เนื่องจากการที่จะนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่ตรงตามความต้องการของลูกค้าใช้ระยะเวลานานกว่าจะสามารถนำสู่ตลาดได้
- องค์กรขาดคณะกรรมการด้านนวัตกรรมเพื่อที่จะควบคุมดูแลภาพรวมทั้งหมดและทำให้มั่นใจได้ว่าการดำเนินการขององค์กรเป็นไปอย่างที่จะเป็น จะต้องจัดการทุกอย่าง ตั้งแต่ด้านการจัดการและกลยุทธ์ รวมถึงการช่วยเหลือในการแปลงสภาพนวัตกรรมให้ออกมาเป็นผลิตภัณฑ์จริงๆ และทำให้เป็นตัวอย่าง ซึ่งคณะกรรมการนวัตกรรมควรมีความสามารถในการจัดหาทรัพยากร

เครื่องมือที่จำเป็นที่จะทำให้องค์กรสามารถเติบโตได้เร็ว อีกทั้งยังสามารถลดระบบพิธีการหรือระบบบริษัทที่ซับซ้อนลงที่อาจจะกระทบโครงการนวัตกรรมได้

3.3.2 M Machine เครื่องจักรหรืออุปกรณ์อำนวยความสะดวก

- เทคโนโลยีและกระบวนการพัฒนาที่ขาดความยืดหยุ่น
- องค์กรไม่สามารถพัฒนาแพลตฟอร์มที่ให้บริการที่ครบถ้วน แพลตฟอร์มแบบเดิมไม่สามารถตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของลูกค้าได้ ยังไม่มีแพลตฟอร์มการให้บริการที่ครอบคลุมความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
 - ความชำนาญในการวิเคราะห์ข้อมูล รวมถึงข้อมูลที่ธนาคารมีอยู่ ยังไม่ครอบคลุมทุกพฤติกรรมการใช้จ่าย หรือตรงตามความต้องการอย่างแท้จริง ส่งผลให้ลูกค้าได้รับประสบการณ์ที่ไม่แตกต่างจากเดิม
 - ความปลอดภัยในการเข้าถึงข้อมูล และภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Cyberattacks) เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำธุรกรรมทางการเงินและการชำระเงินให้ลูกค้าเข้าถึงบริการได้ง่ายขึ้นในทุกที่ทุกเวลาทุกอุปกรณ์ ขณะเดียวกันข้อมูลพฤติกรรมการใช้งานต่างๆ ของลูกค้าปัจจัยที่ดึงดูดความเสี่ยงต่อภัยคุกคามที่มาจากเทคโนโลยีให้เพิ่มสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว

3.3.3 M Money เงินทุน

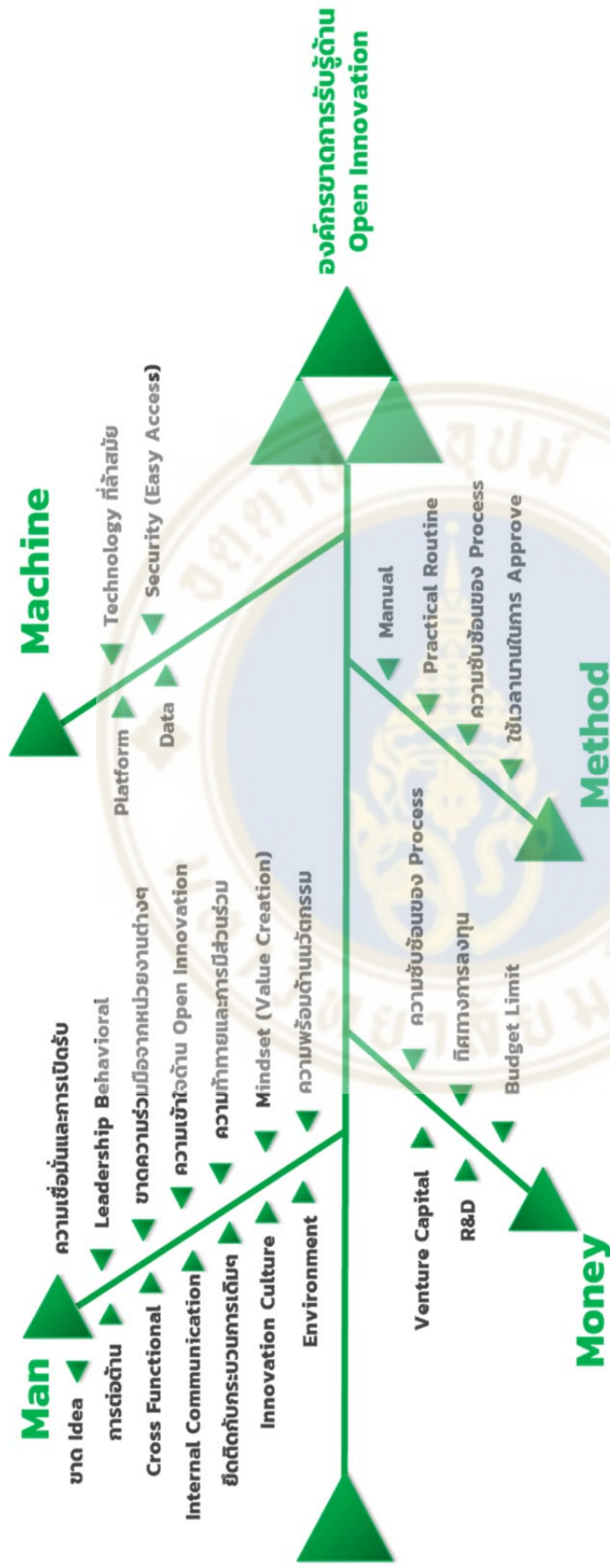
- เงินทุนด้านการวิจัยและพัฒนาหรือ R&D (Research & Development: R&D) ยังมีน้อยไม่เพียงพอต่อค้นหา “นวัตกรรม” เป็นสิ่งจำเป็นในการสร้างมูลค่าเพิ่มที่แตกต่างในสินค้าและบริการที่ช่วยพัฒนาทำให้รู้ถึงเทรนด์ตลาด เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทั้งในประเทศและต่างประเทศ เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ดีมีคุณภาพ ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย นำไปสู่การแตกไลน์ผลิตภัณฑ์ใหม่ในอนาคต ซึ่งเป็นการขยายฐานตลาดสู่กลุ่มผู้บริโภคใหม่
 - การมีเม็ดเงินลงทุน 1,000 ล้านบาท สนับสนุนพัฒนานวัตกรรมด้านการเงินที่ส่งเสริมกลยุทธ์ของธนาคาร ได้แก่การลงทุนโดยตรง (Direct Investment) ทั้งสตาร์ทอัพไทยและต่างประเทศ และการลงทุนผ่านกองทุนเงินร่วมลงทุน (Venture Capital Fund) ชี้นำ ถึงแม้จะสามารถอาศัยเครือข่ายของ Venture Capital เพื่อประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจได้ แต่บางครั้งทำให้สูญเสียความเป็นเจ้าของไปบางส่วน เนื่องจากสัดส่วนการถือหุ้นลดลง และการดำเนินการที่ไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจปกติไม่สามารถตัดสินใจได้เพียงลำพัง

3.3.4 M Method กระบวนการทำงาน

- กระบวนการพัฒนาของคุณใช้วงจรการออกผลิตภัณฑ์ หรือบริการที่กินระยะเวลาเป็นไตรมาส การใช้กระบวนการและเทคโนโลยีที่มีความคล่องตัวควรเป็นไปอย่างสม่ำเสมอ หากไม่มีความต่อเนื่อง การผสานและการออกผลิตภัณฑ์ก็เป็นพฤติกรรมสำคัญที่ส่งผลถึงผลลัพธ์ของระบบดิจิทัลได้

- กระบวนการทำงานที่มีความซับซ้อนด้วยขั้นตอนการทำงาน ไม่เอื้อต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม เข้าถึงและเปลี่ยนแปลงยาก

จากการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาโดยใช้โมเดลก้างปลา พบว่า สาเหตุสำคัญของการรับรู้ด้านนวัตกรรมแบบเปิดของธนาคารกสิกรไทย โดยตัดสาเหตุที่ไม่จำเป็นออก และจัดลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนในการแก้ปัญหา พบว่า ธนาคารไม่สามารถพัฒนาแพลตฟอร์มที่ให้บริการที่ครบถ้วน แพลตฟอร์มแบบเดิมที่ใช้ภายในองค์กรไม่สามารถตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของลูกค้าได้ ทั้งนี้ยังไม่มีแพลตฟอร์มการให้บริการที่ครอบคลุมความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วด้วยความท้าทายและการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรง ประกอบกับพฤติกรรมของลูกค้าในปัจจุบันที่มีความต้องการที่ซับซ้อนและหลากหลายมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคของการแข่งขันด้านบริการลูกค้า ดังนั้น ธนาคารจึงมุ่งมั่นที่จะพัฒนาและยกระดับการสร้างประสบการณ์ใหม่ให้ดียิ่งขึ้น โดยเชื่อมต่อธนาคารเข้ากับแพลตฟอร์มภายนอกของพันธมิตรหรือลูกค้าที่สนใจ หรือสร้างแพลตฟอร์มใหม่ และเปิดให้ผู้สนใจใช้งานแพลตฟอร์มของธนาคาร ที่ทำให้เกิดบริการทางการเงินรูปแบบใหม่ๆ เพราะตัวแพลตฟอร์มเองก็มีช่องการเชื่อมต่อกับธนาคารอยู่แล้ว โครงสร้างพื้นฐาน โดยเฉพาะนวัตกรรมแบบเปิดแพลตฟอร์ม (Open Innovation Platform) ที่นำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพองค์กรควบคู่ไปกับการสร้างประสบการณ์ใหม่ๆ ให้กับลูกค้า จำทำให้ธนาคารสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้



ภาพที่ 3.1 แสดงการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาการรับรู้นวัตกรรมแบบเปิดในองค์กร

บทที่ 4

การกำหนดกลยุทธ์และการแก้ไขปัญหา

การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการพัฒนาแผนระยะยาวบนรากฐานของโอกาสและอุปสรรคที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยองค์กรจะต้องกำหนดและเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดที่เหมาะสมกับองค์กรที่สุด ผู้บริหารต้องพยายามตอบคำถามว่าทำอย่างไรองค์กรจึงจะไปถึงเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ได้

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าจะมีทฤษฎีที่ว่าด้วยกลยุทธ์ที่สามารถนำมาพิจารณาใช้ได้มากมาย แต่ย่อมไม่มีทฤษฎีหรือแนวทางจัดการใดใช้ได้กับทุกสถานการณ์ แต่อย่างน้อยในการกำหนดกลยุทธ์นั้น ควรจะได้พิจารณาเกณฑ์ภายใต้ เป็นกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก, เป็นกลยุทธ์ที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ในระยะยาว มีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนเพื่อกระจายเข้ากับแต่ละธุรกิจได้อย่างเหมาะสม

4.1 การวิเคราะห์หาวิธีการแก้ไขปัญหา

การแก้ไขปัญหาโดยให้คนภายนอกมีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรมได้รับความสนใจเป็นอย่างมากเนื่องจากธนาคารกำลังเผชิญกับความยากลำบากในการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ และมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าภายใต้ตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เมื่อเผชิญกับสถานการณ์ดังกล่าว นวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation) น่าจะเป็นกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพในการทำให้องค์กรต่างๆ ตระหนักถึงความต้องการของลูกค้าและยังมีปฏิสัมพันธ์กับองค์กรภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ การนำเสนอผลิตภัณฑ์รูปแบบต่างๆ โดยใช้เครื่องมือที่ประกอบกันเป็นแพลตฟอร์มการทำงานร่วมกัน (Open innovation Platform) มีความสามารถในการสนับสนุนนวัตกรรมที่เปิดกว้าง และช่วยสร้างผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ในองค์กรเปิดรับและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ แนวคิด และประสบการณ์จากภายนอกองค์กร หรืออาศัยความร่วมมือเชิงพันธมิตรกับองค์กรที่มีความพร้อมและความเชี่ยวชาญในกลุ่มอุตสาหกรรม มาปรับใช้ในองค์กรเพื่อปรับปรุงนวัตกรรม สร้างมูลค่าเพิ่ม พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เพิ่มขึ้นและมีคุณภาพที่ดีขึ้น โดยไม่จำเป็นต้องเพิ่มงบประมาณทางด้าน R&D วิธีการนี้จะช่วยให้ธุรกิจมีความโดดเด่นด้านนวัตกรรม

ตารางที่ 4.1 แสดงวิธีการแก้ไขปัญหา

วิธีการแก้ปัญหา	รายละเอียดและวิธีการแก้ปัญหา	ประสิทธิภาพ	ประสิทธิผล
1. สร้างแพลตฟอร์มหรือร่วมใช้แพลตฟอร์มจากภายนอก (Open Innovation Platform)	เชื่อมต่อธนาคารเข้ากับแพลตฟอร์มภายนอกของพันธมิตรหรือลูกค้าที่สนใจ โดยให้พนักงานมีส่วนร่วมในการสร้างแพลตฟอร์มใหม่และเปิดให้ผู้ที่สนใจใช้งานแพลตฟอร์มของธนาคารที่ทำให้เกิดบริการทางการเงินรูปแบบใหม่ๆ	✓	✓
2. การสร้างความเชื่อมั่นและการเปิดรับ (Trust and Openness) นวัตกรรมแบบเปิด	รับความเสี่ยงร่วมกันในการนำนวัตกรรมแบบเปิดมาใช้ในองค์กร หากเกิดความผิดพลาดในการคิดสิ่งใหม่ๆ เหล่านั้น จะไม่เอาผิดหรือลงโทษ แต่จะนับเป็นการลงทุนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาต่อไป	✓	
3. ทำให้เกิดความท้าทายและการมีส่วนร่วม (Challenge and Involvement)	นำความคิดสร้างสรรค์ที่พัฒนามาปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โดยเพิ่มแรงจูงใจในการนำไปปฏิบัติ และนำผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากแนวคิดดังกล่าวไปเชื่อมโยงกับการประเมินผลและผลตอบแทนจากการทำงาน	✓	✓
4. การสนับสนุนและจัดเตรียมพื้นที่สำหรับการสร้างนวัตกรรมแบบเปิด	เปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร เพื่อสอดคล้องกับนวัตกรรมแบบเปิด เช่น โครงสร้างการบริหารระดับกิจกรรมที่เสริมสร้างความสามารถทางนวัตกรรม ให้กลายเป็น วัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจที่จะก้าวไปข้างหน้าหรือขับเคลื่อนสิ่งใหม่ๆ	✓	✓
5. การสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication) เพื่อสร้างการรับรู้ด้าน Open Innovation	สร้างสภาพแวดล้อมให้เกิดการรับรู้ สื่อสารกับพนักงานเพื่อให้เกิดการรับรู้วัฒนธรรมแบบเปิด เลือกสื่อสารกับพนักงานโดยเลือกจัดลำดับความสำคัญของพนักงานที่มีผลต่อรับรู้ในวงกว้าง	✓	✓

ตารางที่ 4.1 แสดงวิธีการแก้ไข้ปัญหา (ต่อ)

วิธีการแก้ไข้ปัญหา	รายละเอียดและวิธีการแก้ไข้ปัญหา	ประสิทธิภาพ	ประสิทธิผล
6. การจัดการกับการต่อต้านของพนักงาน (Resistant)	ลดข้อจำกัดที่เป็นอุปสรรคขององค์กรในด้านต่างๆ เพื่อเปิดรับความคิดนวัตกรรมแบบเปิด ข้อมูลเชิงลึก ดึงดูดบุคลากรที่มีคุณภาพ และเทคโนโลยีที่หลากหลายมากขึ้น	✓	
7. การร่วมลงทุน (Venture Capital) กับสตาร์ทอัพหรือตั้งบริษัทร่วมทุนเพื่อศึกษา วิจัย และพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ	การเรียนรู้ร่วมกัน การสร้าง การแบ่งปัน ทรัพยากรโดยการแลกเปลี่ยนแนวคิดความรู้ ประสบการณ์ กับกลุ่มสตาร์ทอัพ หรือบริษัทร่วมทุน	✓	✓

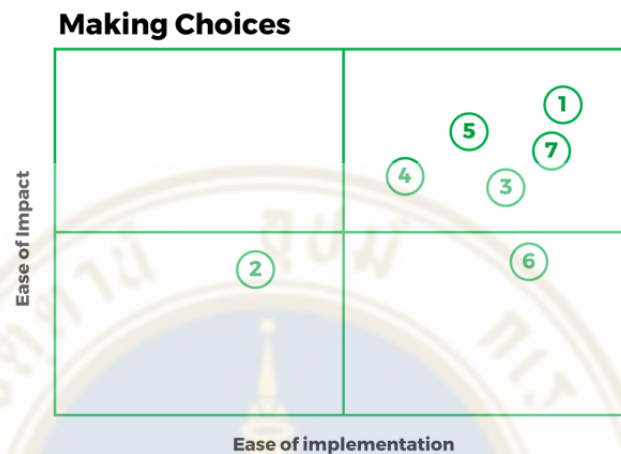
4.2 กระบวนการวิเคราะห์และตัดสินใจเลือกวิธีการแก้ไข้ปัญหาโดยใช้ Prioritization Matrix

Prioritization Matrix คือ เครื่องมือช่วยในการวิเคราะห์ระดับความสำคัญของปัจจัย เพื่อที่จะจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังในการแก้ไข้ปัญหาจากปัจจัยภายนอกและจัดลำดับความสำคัญของการใช้ประโยชน์จากปัจจัยภายนอก โดยการนำ Priority Matrix จะวิเคราะห์หามาจาก 2 ปัจจัย คือ

1. Ease of Impact คือ ผลกระทบที่มีต่อองค์กร
 2. Ease of implementation คือ โอกาสที่จะทำให้เกิดขึ้นหรือทำให้สามารถดำเนินการได้
- แล้วเลือกลำดับความสำคัญและเร่งด่วนในการแก้ไข้ปัญหาซึ่งจากวิธีการแก้ไข้ปัญหาข้อ 1-7 นั้น

หากได้รับการแก้ไข้ปัญหาตามวิธีที่ 1 จะทำให้องค์กรมีแพลตฟอร์มการให้บริการที่ครอบคลุมความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ด้วยความท้าทายและการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรง ประกอบกับพฤติกรรมของลูกค้าในปัจจุบันที่มีความต้องการที่ซับซ้อนและหลากหลายมากยิ่งขึ้น ซึ่งสามารถดำเนินการได้โดยเชื่อมต่อธนาคารเข้ากับแพลตฟอร์มภายนอกของพันธมิตรหรือคู่ค้าที่สนใจ หรือสร้างแพลตฟอร์มใหม่และเปิดให้ผู้ที่สนใจใช้งานแพลตฟอร์มของธนาคาร สถาบันการเงินขนาดเล็กที่ขาดแคลนเงินทุน ไม่สามารถพัฒนาแพลตฟอร์มที่ให้บริการที่ครบถ้วน แพลตฟอร์มการธนาคารจะทำให้ธนาคารแบบเดิมสามารถตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของลูกค้าได้ ที่ทำให้เกิดบริการทาง

การเงินรูปแบบใหม่ๆ เพราะตัวแพลตฟอร์มเองก็มีช่องการเชื่อมต่อกับธนาคารอยู่แล้ว โครงสร้างพื้นฐาน โดยเฉพาะนวัตกรรมแบบเปิดแพลตฟอร์ม (Open Innovation Platform) ที่นำเทคโนโลยีมาใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร ควบคู่ไปกับการสร้างประสบการณ์ใหม่ๆ ให้กับลูกค้า จะทำให้ธนาคารสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้



ภาพที่ 4.1 วิเคราะห์ตัดสินใจปัญหาที่ควรแก้ไข

4.3 กระบวนการวิเคราะห์และตัดสินใจเลือกวิธีการแก้ไขปัญหาโดยใช้ V-SAFE Model

เครื่องมือนี้เป็นวิธีการแก้ปัญหาด้วยการวิเคราะห์ 5 ปัจจัย ได้แก่ การสร้างมูลค่าให้กับองค์กร (Value) ความเหมาะสมของการนำวิธีการมาใช้ (Suitable) การยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Acceptable) ความยืดหยุ่นตามข้อจำกัดของสถานการณ์ (Feasible) การสร้างคุณค่าอย่างยั่งยืนและต่อเนื่องให้กับองค์กร (Enduring) โดยการวิเคราะห์นั้นจะเลือกวิธีที่ให้ผลลัพธ์ของคะแนนตามหัวข้อทั้ง 5 ข้อข้างต้น ได้เยอะที่สุด ซึ่งจากการคำนวณทั้ง 5 ปัจจัยแล้ว แสดงให้เห็นการให้นำหน้าการแก้ไขที่เกิดประโยชน์ในทุกๆ ด้านมากที่สุด นั่น คือ การแก้ไขปัญหาตามวิธีการที่ 1

V-SAFE Model

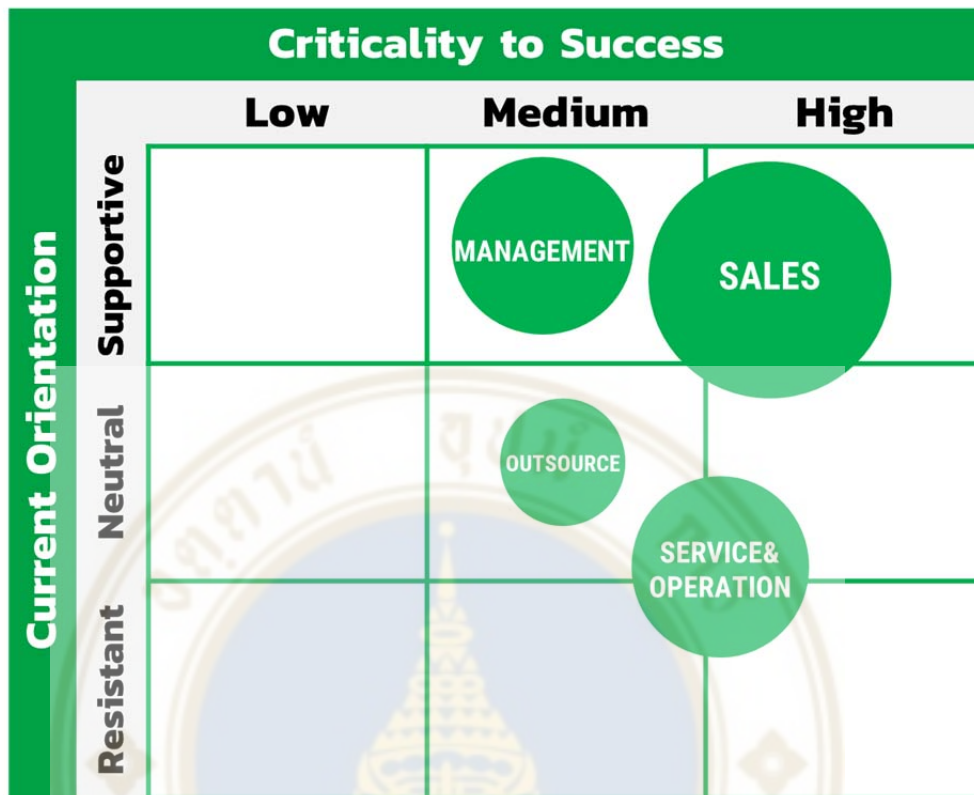
Solution	Value	Suitable	Acceptable	Feasible	Enduring	Score	Action
1	10	10	9	10	9	96%	
2	8	8	5	7	7	70%	
3	9	8	7	7	8	78%	
4	10	10	8	8	9	90%	
5	9	8	5	6	8	72%	
6	10	10	8	8	9	90%	
7	10	10	8	8	9	90%	

ภาพที่ 4.2 การวิเคราะห์และตัดสินใจเลือกวิธีการแก้ไขปัญหาโดยใช้ V-SAFE Model

4.4 การเลือกลำดับความสำคัญของกลุ่มพนักงานที่ส่งผลให้ธนาคารได้รับประโยชน์จากการใช้นวัตกรรมแบบเปิดแพลตฟอร์ม (Open Innovation Platform)

วิเคราะห์จากปัจจัย 2 มุมมอง คือ มุมที่เกิดจากการให้ความร่วมมือของพนักงาน และ มุมมองที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการนำไปใช้และเกิดผลประโยชน์ต่อธนาคาร โดยเลือกจัดลำดับในการแก้ไขปัญหาก็เกิดขึ้นกับพนักงานกลุ่ม Sale ก่อน เนื่องจากเป็นส่วนสำคัญสามารถสร้างรายได้ให้กับธนาคารจากการนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่ตอบโจทย์ลูกค้า ซึ่งจะทำให้ธนาคารเกิดความชำนาญในการวิเคราะห์ข้อมูล ตรงตามความต้องการอย่างแท้จริง ส่งผลให้ลูกค้าได้รับประสบการณ์ที่ไม่แตกต่างจากเดิม จากการใช้นวัตกรรมแบบเปิดแพลตฟอร์ม (Open Innovation Platform)

Target Group Analysis



ภาพที่ 4.3 การวิเคราะห์กลุ่มพนักงานที่ส่งผลให้ธนาคารได้รับประโยชน์จากการใช้นวัตกรรมแบบเปิดแพลตฟอร์ม (Open Innovation Platform)

บทที่ 5

การนำกลยุทธ์ไปดำเนินการปฏิบัติจริง

การนำกลยุทธ์ไปดำเนินการปฏิบัติจริงนำไปสู่การจัดการความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น เนื่องจากการเตรียมรับกับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงไว้แล้ว ทำให้องค์กรค้นหาแนวทางที่เหมาะสมที่สุดต่อองค์กร ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้อง ทั้งนี้เนื่องจากการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานและกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้

5.1 แผนภูมิแกนต์ (Gantt Chart)

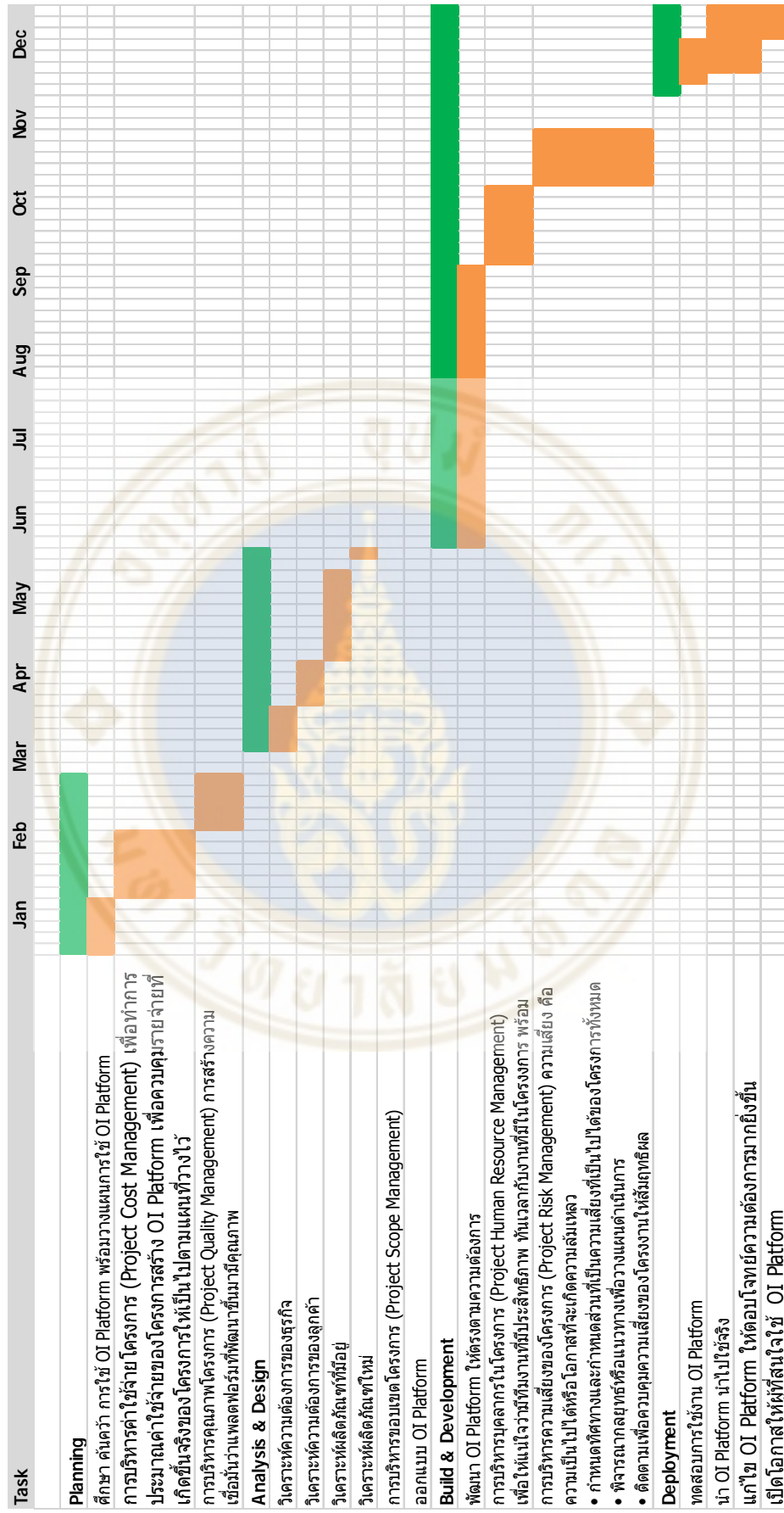
แผนปฏิบัติการจะเป็นแผนที่ถูกกำหนดขึ้น โดยระบุรายละเอียดเกี่ยวกับแผนงานและโครงการต่างๆ ที่มีเป้าหมายผลงานสอดคล้องกับเป้าประสงค์และเป้าหมายของแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ การนำกลยุทธ์ไปดำเนินการปฏิบัติจริงนั้น ต้องดำเนินการสื่อสารความด้านการสื่อสารภายในองค์กรในช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลงหรือช่วงเริ่มนำกลยุทธ์มาใช้โดยกำหนดกลยุทธ์ในการสื่อสารเพื่อสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ตามตารางดังนี้

Gantt Chart and Implementation

Activity	May.	Jun	Jul.	Aug.	Sep.	Oct.	Nov.	Dec.
กระบวนการวางแผนสื่อสาร (Communication Plan Process) กำหนดกลยุทธ์ในการสื่อสารเพื่อสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล	●							
ออกแบบสารอย่างมีประสิทธิภาพ มีความที่ใช้สื่อสารต้องชัดเจน	●							
เลือกประเภทของสื่อและเครื่องมืออย่างเหมาะสม ให้ตรงกับ กลุ่มเป้าหมายเพื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งระดับความรู้ ทักษะและ พฤติกรรม เช่น Town hall, email, poster, VDO Conference		●						
กำหนดกลุ่มเป้าหมายและจัดลำดับความสำคัญตามผลกระทบที่จะ เกิดกับ Sale, Management, Operation and Service, Outsource		●						
กำหนดรูปแบบการสื่อสารแบบทางการ (formal communication), การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (informal communication)		●						
กำหนดช่องทางสื่อสาร เช่น การสื่อสารจากบนสู่ล่าง (Downward Communication) เลือกส่งออกจากคนที่ผัดผู้รับสาร , การ สื่อสารข้ามสายงาน (Cross-channel Communication)		●						
สื่อสารตามกลยุทธ์ที่วางแผนที่		●						
ติดตาม Feedback Mechanism จากพนักงานในแบบ 1. การเลือกรับสาร (Selective Exposure) 2. การเลือกให้ความสนใจ (Selective Attention) 3. การเลือกรับรู้และตีความหมาย (Selective Perception and Interpretation) 4. การเลือกจดจำ (Selective Retention)				●	●	●		

ภาพที่ 5.1 แผนการสื่อสารความกับพนักงานภายในธนาคารเพื่อสร้างการรับรู้และเตรียมพร้อมการใช้
นวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation)

ตารางที่ 5.1 แผนการสร้างการรับรู้โดยการใช้นวัตกรรมแบบเปิดแพลตฟอร์ม (Open Innovation Platform)



5.2 การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) เป็นการกำหนดนโยบาย โครงสร้าง และ กระบวนการ เพื่อให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรนำไปปฏิบัติในการกำหนดกลยุทธ์และ ปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กร โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงจะสัมฤทธิ์ผลได้ จะต้องสามารถบ่งชี้ เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ประเมินผลกระทบต่อองค์กร และกำหนดวิธีการจัดการที่เหมาะสมให้ความเสี่ยง อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ การจัดการความเสี่ยง แนวทางในการลดโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์หรือความเสี่ยง หรือลดผลกระทบความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance)

การติดตามประเมินผล เพื่อให้เป็นระบบบริหารความเสี่ยงที่สมบูรณ์ หน่วยงานจะต้อง มีการติดตามผลระหว่างดำเนินการตามแผน และทำการสอบถามว่าแผนจัดการความเสี่ยงใดมี ประสิทธิภาพดีให้คงดำเนินการต่อไป เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้มี ความเพียงพอเหมาะสม มีการปฏิบัติตามจริง ข้อบกพร่องที่พบได้รับการแก้ไขอย่างเหมาะสม

ซึ่งความเสี่ยงของการสร้างการรับรู้วัฒนธรรมแบบเปิด โดยใช้นวัตกรรมแบบเปิด แพลตฟอร์ม (Open Innovation Platform) นั้น มีความเสี่ยงที่เกิดจากความรู้และความเข้าใจของพนักงาน รวมถึงการนำไปปฏิบัติให้เกิดผล รวมทั้งบุคลากรยังขาดทักษะด้าน IT ไม่เพียงพอต่อความต้องการ ที่จะพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ทุกช่องทาง ด้วย วิชาการไม่สามารถพัฒนาแพลตฟอร์มที่ให้บริการที่ครบถ้วน อาจทำให้แพลตฟอร์มยังไม่ครอบคลุมทุก ความต้องการ

Risk Register

Risk Description	Liked	Impact	Overall	Tracking	Mitigation action
1. การสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพ	9	9	81	May-Dec.	กำหนดกระบวนการวางแผนสื่อสาร (Communication Plan Process) วางกลยุทธ์ในการสื่อสารเพื่อสามารถ บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิด ประสิทธิภาพ
2. ความรู้และความเข้าใจของ พนักงาน รวมถึงการนำไป ปฏิบัติให้เกิดผล	9	9	81	May-Dec.	ติดตาม Feedback ของพนักงาน สรุปผลเป็นรายเดือน มีการติดตามผลผ่านผู้บริหารแต่ละฝ่ายงานทุกเดือน ทำให้เป็น Mechanism
3. การติดตามผลอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ	6	8	48	May-Dec.	กับ Change Management ต้องมีการสรุปผลเป็นราย เดือน มีการติดตามผลผ่านผู้บริหารแต่ละฝ่ายงานทุก เดือน
4. การต่อต้านของพนักงาน	9	9	81	May-Dec.	จัดตั้งทีม Change Management เพื่อสื่อสารและลด การต่อต้าน ผลกระทบและประเด็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้น จากการสื่อสาร เพื่อให้เกิดการรับรู้ด้านนวัตกรรมแบบ เปิด
5. การสร้างความเชื่อมั่นและการ เปิดรับนวัตกรรมแบบเปิด	6	7	42	May-Dec.	รับความเสี่ยงร่วมกับการนำนวัตกรรมแบบเปิดมาใช้ใน องค์กร หากเกิดความผิดพลาดในการคิดสิ่งใหม่ฯ เหล่านี้ จะมีเอาผิดหรือลงโทษ แต่จะนับเป็นการลงทุน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาต่อไป

ภาพที่ 5.2 การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)

นอกเหนือจากนั้นการบริหารความเสี่ยงของธนาคารกสิกรไทย ธนาคารจัดให้มีการกำกับดูแลความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้สอดคล้องกับลักษณะการดำเนินธุรกิจปริมาณธุรกรรม ความซับซ้อนของเทคโนโลยีสารสนเทศ และความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง โดยครอบคลุมใน 8 เรื่องหลัก ได้แก่ (1) ธรรมชาติของเทคโนโลยีสารสนเทศ (2) การรักษาความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (3) การบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (4) การปฏิบัติตามกฎหมายและหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศ (5) การตรวจสอบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (6) การบริหารจัดการโครงการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (7) การรายงานต่อธนาคารแห่งประเทศไทยเมื่อเกิดเหตุการณ์ระบบไอทีหยุดชะงักหรือถูกโจมตี (8) การขออนุญาตการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้หรือการเปลี่ยนแปลงการใช้เทคโนโลยีที่มีนัยสำคัญ

ความเสี่ยงด้านไซเบอร์ ความเสี่ยงด้านไซเบอร์อาจเกิดขึ้นจากการให้บริการธุรกรรมทางการเงินผ่านช่องทางดิจิทัล การจัดการข้อมูลภัยคุกคามทางไซเบอร์ และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับสนับสนุนการดำเนินธุรกิจ โดยอาจเกิดจากปัจจัยภายในและภายนอกธนาคาร ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหายทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินต่อธนาคารและลูกค้าทั้งทางตรงและทางอ้อม ธนาคารจึงให้ความสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยงด้านไซเบอร์ โดยจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องภายใต้กรอบการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ รวมถึงกำหนดนโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพิ่มเติม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน การควบคุม และการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบสอดคล้องกับมาตรฐานสากลที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนเป็นไปตามนโยบายและแนวทางการปฏิบัติที่ดีของธนาคารแห่งประเทศไทย

5.3 การวิเคราะห์กลยุทธ์ของธนาคารกสิกรไทยในการสร้างการรับรู้ด้านนวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation) โดยใช้ Balanced Scorecard

จากความท้าทายในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจของบริษัทฯ แล้วนั้นบริษัทยังต้องปรับตัวให้เร็วกว่าการเปลี่ยนแปลงที่คาดการณ์ว่าจะเกิดขึ้น การกำหนดตัวชี้วัดเพื่อสนับสนุนการจัดการนำกลยุทธ์ไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำได้โดยการเชื่อมโยง Strategic Direction กับสิ่งที่จะทำออกมาในรูปแบบการทำ balanced scorecard ซึ่งช่วยกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการองค์กรได้ชัดเจน โดยดูจากผลของการวัดค่าได้จากทุกมุมมอง เพื่อให้เกิดดุลยภาพในทุก ๆ ด้าน มากกว่าที่จะใช้มุมมองด้านการเงินเพียงด้านเดียว สามารถวัดและประเมินได้จากการมองผ่านมุมมองของระบบการวัดและประเมินผลใน 4 ด้านหลัก คือ

5.3.1 มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective; F)

- วัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ (Strategic Objectives) เพิ่มรายได้จากการนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าทั้ง 8 กลุ่ม และยังคงต้นทุนการดำเนินงาน
- 2 การวัดผล (Measurement) ต้นทุนการดำเนินงานลดลง เกิดจากการ “เปิดรับ” องค์ความรู้จากภายนอก มาร่วมสร้างนวัตกรรม พร้อมทั้งส่งผลให้และระยะเวลาที่สินค้าออกสู่ตลาดเร็วขึ้น
- เป้าหมาย (Target) ลดต้นทุนจากการทำ R&D 10% จากภาพรวมทั้งธนาคาร และระยะเวลาที่สินค้าออกสู่ตลาดเร็วขึ้น เนื่องจากนำแนวคิดจากการวิจัยและพัฒนาจากองค์กรภายนอกมาใช้

5.3.2 มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective; C)

- วัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ (Strategic Objectives) ความพึงพอใจของลูกค้า
- การวัดผล (Measurement) ผลตอบรับของลูกค้า จากการตอบสนองทันต่อการเปลี่ยนแปลงของลูกค้าและตลาดอยู่ตลอดเวลา
- เป้าหมาย (Target) ได้คะแนนจากการสำรวจความพึงพอใจการให้บริการของธนาคารหมวดหมู่ การตอบสนองทันต่อการเปลี่ยนแปลงของลูกค้าและตลาดอยู่ตลอดเวลา

5.3.3 มุมมองด้านการดำเนินการภายใน (Internal Perspective; I)

- วัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ (Strategic Objectives) การใช้แนวคิดในการสร้างนวัตกรรมเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และเพิ่มจำนวนผู้ใช้ Open Innovation Platform ของธนาคารกสิกรไทย
- การวัดผล (Measurement) จำนวนโครงการที่พัฒนาขึ้นใหม่ที่เกิดจากการทำงานร่วมกัน และ จำนวนพนักงานที่เกิดการแบ่งปันทรัพยากร โดยการแลกเปลี่ยนแนวคิดความรู้ ประสบการณ์
- เป้าหมาย (Target) 10% ของจำนวนโครงการที่พัฒนาขึ้นจากการใช้นวัตกรรมแบบเปิด และ 10% ของจำนวนพนักงานที่มีการแบ่งปันทรัพยากร โดยการแลกเปลี่ยนแนวคิดความรู้ ประสบการณ์

5.3.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth; L)

- วัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ (Strategic Objectives) การรับรู้ด้านนวัตกรรมแบบเปิด
- การวัดผล (Measurement) การมีส่วนร่วมของพนักงานจากการสร้างและพัฒนา นวัตกรรมที่เกิดขึ้นจากการรับรู้ด้านนวัตกรรมแบบเปิด
- เป้าหมาย (Target) จำนวนพนักงาน (100% ทุกฝ่ายงาน) ที่สร้างแนวคิดและนวัตกรรม โดยข้ามขอบเขตของแผนก กลุ่ม Business, Service, Operation, Outsource และไม่จำเป็นต้องเริ่มจาก

“วิจัยและพัฒนา” ภายในองค์กรอย่างเดียว สามารถร่วมกับองค์กรภายนอกเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

การให้ความสำคัญย่อมต้องกำหนดให้ มุมมองด้านการเงิน (F) เป็นมุมมองที่สำคัญที่สุด โดยการจะทำให้มุมมองด้านการเงินบรรลุผลนั้น ต้องอาศัยการบรรลุผลในมุมมองของลูกค้า (C) ก่อน ทั้งนี้ย่อมต้องอยู่บนพื้นฐานของการดำเนินการ (I) ภายใน และการพัฒนาการ (L) ที่ดีมีประสิทธิภาพนั่นเอง

Balanced Scorecard

Perspective	Objective	Measure	Target
Financial	1. ช่วยลดต้นทุนการดำเนินงาน	1. ต้นทุนการดำเนินงานลดลง เกิดจากการ “เปิดรับ” องค์ความรู้จากภายนอกมาร่วมสร้างนวัตกรรม 2. ระยะเวลาที่สินค้าออกสู่ตลาดเร็วขึ้น	1. ลดต้นทุนจากการทำ R&D 10% จากภาพรวมทั้งธนาคาร 2. ระยะเวลาที่สินค้าออกสู่ตลาดเร็วขึ้น เนื่องจากนำแนวคิดจากการวิจัยและพัฒนาจากองค์กรภายนอกมาใช้
Customer	1. ความพึงพอใจของลูกค้า	1. ผลตอบรับของลูกค้า จากการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของลูกค้าและตลาดอยู่ตลอดเวลา	1. ได้คะแนนจากการสำรวจความพึงพอใจการให้บริการของธนาคารหมวดหมู่ การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของลูกค้าและตลาดอยู่ตลอดเวลา
Internal Business Process	1. การใช้แนวคิดในการสร้างนวัตกรรมเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน	1. จำนวนโครงการที่พัฒนายื่นใหม่ที่เกิดจากการทำงานร่วมกัน 2. จำนวนพนักงานที่เกิดการแบ่งปันทรัพยากรโดยการแลกเปลี่ยนแนวคิดความรู้ ประสบการณ์	1. 10% ของจำนวนโครงการที่พัฒนายื่นจากการใช้นวัตกรรมแบบเปิด 2. 10% ของจำนวนพนักงานที่มีการแบ่งปันทรัพยากรโดยการแลกเปลี่ยนแนวคิดความรู้ ประสบการณ์
Learning and Growth	1. การรับรู้ด้านนวัตกรรมแบบเปิด	1. การมีส่วนร่วมของพนักงานจากการสร้างและพัฒนานวัตกรรมที่เกิดขึ้นจากการรับรู้นวัตกรรมแบบเปิด	1. จำนวนพนักงาน (100% ทุกฝ่ายงาน) ที่สร้างแนวคิดและนวัตกรรมโดยข้ามขอบเขตของแผนก กลุ่ม Business, Service, Operation, Outsource และไม่จำเป็นต้องเริ่มจาก “วิจัยและพัฒนา” ภายในองค์กรอย่างเดียว

ภาพที่ 5.3 การวิเคราะห์กลยุทธ์ของธนาคารกสิกรไทยในการสร้างการรับรู้ด้านนวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation) โดยใช้ Balanced Scorecard

บรรณานุกรม

- การเงินธนาคาร. (2561). ภาพรวมผลประกอบการของกลุ่มธนาคารพาณิชย์ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ประจำงวดไตรมาส 1 ของปี 2561. สืบค้นจาก <http://www.moneyandbanking.co.th>.
- ธนาคารกสิกรไทย. (2561). คำอธิบายและการวิเคราะห์ของฝ่ายจัดการ ธนาคารกสิกรไทยจำกัดมหาชน. สืบค้นจาก https://www.kasikornbank.com/th/IR/FinanInfoReports/financialReports/1Q18_MDxA_Th.pdf.
- Best Living Taste. (2561). จุดกระแสตลาดเจาะพฤติกรรมผู้บริโภค. สืบค้นจาก <http://www.bltbangkok.com/CoverStory/จุดกระแสตลาดเจาะพฤติกรรมผู้บริโภค>.
- Brand Buffer. (2561). สถิติผู้ใช้ดิจิทัลทั่วโลก. สืบค้นจาก <https://www.brandbuffer.in.th/2018/02/global-and-thailand-digital-report-2018/>.
- Imagination. (n.d.). *Open Innovation Platforms*. From http://imagination.lancs.ac.uk/sites/default/files/news_downloads/case_study_layout3.pdf.
- Marketeer. (2560). *QR Code Payment*. สืบค้นจาก <http://marketeer.co.th/archives/134829/qr-code-payment-post-02>.