

กลยุทธ์การเปลี่ยนปริมาณการใช้จ่ายผ่านบัตรเดบิตมาเป็นใช้จ่ายผ่าน e-Wallet
กรณีศึกษา ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2561

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การเปลี่ยนปริมาณการใช้จ่ายผ่านบัตรเดบิตมาเป็นใช้จ่ายผ่าน e-Wallet

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 5 มกราคม พ.ศ. 2561



.....
บุญญาวรรย์ ปัญญาโรจน์
ผู้วิจัย

.....
ภูมิพร ธรรมสถิตเดช, D.B.A.
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....
รองศาสตราจารย์ ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี, Ph.D.
ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....
ดวงพร อภาศิลป์, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

.....
พาสน์ ทิมทรัพย์, D.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การเปลี่ยนปริมาณการใช้จ่ายผ่านบัตรเดบิตมาเป็นใช้จ่ายผ่าน e-Wallet จะสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยไม่ดีหากปราศจากการให้คำแนะนำอย่างดีจากอาจารย์ที่ปรึกษา นั่นคือ ดร.ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช ที่ใส่ใจให้คำปรึกษาในทุกๆ ขั้นตอนของการจัดทำงานวิจัยฉบับนี้ ตั้งแต่การเลือกหัวข้อเรื่อง รวมถึงรายละเอียดเนื้อหาในแต่ละบท และขอขอบพระคุณอาจารย์ทุกท่านในภาควิชาการจัดการและกลยุทธ์ วิทยาลัยการจัดการมจร ที่ได้ให้ความรู้และคำแนะนำต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาศักยภาพของผู้วิจัยทั้งในแง่ของการทำงานและการนำมาประยุกต์ใช้ในชีวิตจริง อีกทั้งยังช่วยในการวิเคราะห์หัวข้อต่างๆ ในสารนิพนธ์ฉบับนี้ได้อีกด้วย

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณพนักงานธนาคารกสิกรไทย ผู้ที่ให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยฉบับนี้ ทั้งข้อมูลทางด้านสถิติ ปัญหาที่เกิดขึ้นของ e-Wallet เดิมของธนาคารกสิกรไทย รวมถึงให้คำปรึกษาและช่วยแสดงความคิดเห็นต่างๆ ในการทำงานวิจัยครั้งนี้

นอกจากนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณครอบครัว และขอบคุณเพื่อนๆ ในกลุ่มที่เรียนภาควิชาการจัดการและกลยุทธ์ รุ่น 19A ที่คอยให้กำลังใจและช่วยเหลือสนับสนุนเป็นอย่างดีเสมอมา

ผู้วิจัยขอขอบคุณท่านที่มีส่วนเกี่ยวข้องไว้ ณ โอกาสนี้

บุญญาวรรย์ ปัญญาโรจน์

กลยุทธ์การเปลี่ยนปริมาณการใช้จ่ายผ่านบัตรเดบิตมาเป็นใช้จ่ายผ่าน e-Wallet
กรณีศึกษา ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

STRATEGY FOR CHANGING SPENDING BEHAVIOR FROM DEBIT CARD TO E-
WALLET

A CASE STUDY OF KASIKORN BANK PUBLIC COMPANY LIMITED

บุญญาวรรย์ ปัญญาโรจน์ 5950056

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์: ภูมิพร ชรรณสถิตย์เดช, D.B.A., รองศาสตราจารย์ ญัฐสิทธิ์
เกิดศรี, Ph.D., พาสน์ ทิมทรัพย์, D.B.A.

บทคัดย่อ

สารนิพนธ์ฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวโน้มของเทคโนโลยีและนวัตกรรมด้าน
ธุรกรรมทางการเงินที่มีผลต่อการใช้จ่ายของผู้บริโภคในปัจจุบัน ซึ่งพบว่าในอนาคตการใช้จ่ายเงินสด
หรือการใช้จ่ายผ่านบัตรเดบิตจะลดลงเรื่อยๆ กระเป๋าเงินอิเล็กทรอนิกส์ (e-Wallet) จะเข้ามาแทนที่
พฤติกรรมการใช้จ่ายแบบเดิม ผู้วิจัยจึงได้เล็งเห็นทั้งโอกาสและภัยคุกคามระหว่างบัตรเดบิตและ e-
wallet จึงศึกษาแนวโน้มการเติบโตของการใช้จ่ายผ่าน e-Wallet และวิเคราะห์ในแง่มุมต่างๆ เพื่อ
จัดทำกลยุทธ์การเปลี่ยนปริมาณการใช้จ่ายผ่านบัตรเดบิต มาเป็นใช้จ่ายผ่าน e-Wallet โดยเริ่ม
วิเคราะห์จากที่มาและความสำคัญของปัญหา จากนั้นเป็นการวิเคราะห์ถึงปัญหาโดยใช้เครื่องมือใน
การวิเคราะห์คือ SWOT, Five Forces, และ PESTLE ต่อมาก็หาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาใช้แผนภูมิ
ก้างปลาและการทำ Root cause analysis แล้วจึงกำหนดกลยุทธ์และการแก้ไขปัญหโดยแยกเป็น 3
ระดับ คือ ระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และระดับปฏิบัติการ และสุดท้ายเมื่อนำกลยุทธ์ที่ได้ไปปฏิบัติ
จริงก็จะต้องมีการวัดผลกลยุทธ์ในแต่ละด้านด้วย Balance Score Card รวมถึงการบริหารจัดการ
ความเสี่ยงเพื่อให้กลยุทธ์ที่จะนำไปใช้นั้นเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

คำสำคัญ: e-Wallet/ การใช้จ่ายผ่าน e-Wallet

52 หน้า

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ก
บทคัดย่อ	ข
สารบัญตาราง	ค
สารบัญรูปภาพ	จ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 ข้อมูลเกี่ยวกับ e-Wallet	4
1.3 ประวัติและโครงสร้างองค์กร	5
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหา	11
2.1 วิเคราะห์ PESTEL	11
2.2 วิเคราะห์ Five Forces	13
2.3 วิเคราะห์ SWOT	17
บทที่ 3 การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น	23
3.1 การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยแผนภูมิแก๊งปลา	24
3.2 Root Cause Analysis	27
บทที่ 4 การกำหนดกลยุทธ์และการแก้ปัญหา	28
4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร	29
4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ	29
4.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่	31
บทที่ 5 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง	34
5.1 Balance Score Card	34

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.2 แผนการดำเนินงาน	39
5.3 การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)	41
5.4 การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	42
5.5 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	44
5.6 การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response)	47
5.7 การทำ Contingency Plan	48
บรรณานุกรม	51
ประวัติผู้วิจัย	52



สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1.1	เปรียบเทียบการทำธุรกรรมทางการเงินผ่านแอปพลิเคชันของแต่ละธนาคาร	3
1.2	เปรียบเทียบการทำธุรกรรมทางการเงินผ่านแอปพลิเคชันของผู้ให้บริการทางการเงินที่ไม่ใช่สถาบันทางการเงิน	4
5.1	ด้านการเงิน	36
5.2	ด้านลูกค้า	36
5.3	ด้านกระบวนการจัดการภายในองค์กร	37
5.4	ด้านการเรียนรู้และการสร้างนวัตกรรมภายในองค์กร	38
5.5	แผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ในระยะเวลา 5 เดือน ของโครงการพัฒนา e-Wallet	39
5.6	การประเมินความเสี่ยงก่อนและหลังให้บริการ	46
5.7	การประเมินผลกระทบของความเสี่ยงในแต่ละระดับ	47
5.8	การตอบสนองต่อความเสี่ยงทั้งก่อนและหลังให้บริการ	48

สารบัญรูปภาพ

รูปภาพ	หน้า
1.1 ส่วนแบ่งการตลาดจำนวนบัตรเดบิตของธนาคารกสิกรไทยเมื่อเทียบกับตลาดบัตรเดบิตและสัดส่วนการใช้จ่ายด้วยบัตรเดบิตของธนาคารกสิกรไทยเมื่อเทียบกับตลาด	1
1.2 โฆษณาสับสนุนการใช้จ่ายด้วย QR Code ของธนาคารต่างๆ	2
1.3 ปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดการใช้จ่ายผ่าน e-Wallet มากขึ้น	5
1.4 ธนาคารกสิกรไทยยุคก่อตั้งสร้างรากฐาน	6
1.5 ธนาคารกสิกรไทยยุคหว่านต้นกล้าองงาม	7
1.6 ธนาคารกสิกรไทยยุคสู่ความเป็นเลิศในสากล	7
1.7 ธนาคารกสิกรไทยยุคฝ่าเมฆฝนเศรษฐกิจ	8
1.8 ธนาคารกสิกรไทยยุคนิมิตสู่ความยั่งยืน	9
2.1 PESTEL ANALYSIS MODEL	13
2.2 FIVE FORCES ANALYSIS MODEL	14
2.3 การวิเคราะห์ FIVE FORCES MODEL ของ e-Wallet	17
2.4 ภาพแสดงการวิเคราะห์ SWOT ของ e-Wallet	19
3.1 การวิเคราะห์แผนภูมิเก้าปลา K+Wallet	23
3.2 การวิเคราะห์ Root Cause Analysis ของการที่บัตรเดบิตยังไม่ปรับตัวเป็น e-Wallet	27
4.1 กลยุทธ์ในแต่ละระดับ	28
5.1 แผนภาพสรุปการทำงานของฝ่ายงานต่างๆสำหรับโครงการพัฒนา e-Wallet	40

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันมีบัตรเดบิตกสิกรไทยอยู่ในตลาดกว่า 12 ล้านบัตร คิดเป็นส่วนแบ่งการตลาดประมาณ 15% ติดอันดับ 3 ของตลาดบัตรเดบิตในประเทศไทย โดยบัตรที่มีผู้ถือบัตรมากที่สุดคือบัตรเดบิต K-My เนื่องจากเป็นบัตรประเภทที่มีลายคาแรคเตอร์ต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น Angry Birds, Paul Frank, Kitty, Doraemon, Pokemon, One Piece และ Shinchan เป็นต้น ทำให้เป็นสิ่งจูงใจให้ลูกค้าหันมาถือบัตรเดบิตกสิกรไทยมากขึ้น รองลงมาคือบัตร K-Debit ซึ่งเป็นบัตรเดบิตแบบธรรมดา ใช้ง่าย รูด-ถอน-โอน-ง่าย ได้ และอันดับสามคือบัตร K-Max บัตรเดบิตพร้อมประกันอุบัติเหตุ จากการที่มีฐานบัตรกว่า 12 ล้านบัตรในตลาด ส่งผลให้ธนาคารกสิกรไทยมียอดการใช้จ่ายผ่านบัตรรวมเป็นอันดับ 1 มียอดใช้จ่ายผ่านบัตรรวมมูลค่า 71,000 ล้านบาท โตถึง 33% ในปี 2560



ภาพที่ 1.1 ส่วนแบ่งการตลาดจำนวนบัตรเดบิตของธนาคารกสิกรไทยเมื่อเทียบกับตลาดบัตรเดบิต และสัดส่วนการใช้จ่ายด้วยบัตรเดบิตของธนาคารกสิกรไทยเมื่อเทียบกับตลาด

ยอดการใช้จ่ายผ่านบัตรเดบิตที่เพิ่มขึ้นถึง 33% โดยแบ่งเป็นการใช้จ่ายผ่านเครื่อง EDC ที่ร้านค้าทั่วไป หรือ Office 80% และการซื้อสินค้า Online 20% แม้ว่าเปอร์เซ็นต์การซื้อสินค้าออนไลน์ยังน้อยกว่าร้านค้าทั่วไปอยู่มาก แต่ในอนาคตสัดส่วนของออนไลน์จะค่อยๆเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ โดยสังเกตได้จากการเติบโตของ e-Commerce ทั่วโลก ที่ทาง“กันตาร์ เวิร์ลคพาเนล (ไทยแลนด์)” ได้คาดการณ์ว่าในปี 2025 ยอดขายผ่านช่องทางออนไลน์ทั่วโลกจะเติบโต 9% หรือมีมูลค่า 150,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐ โดย “เกาหลีใต้” และ “จีน” จะก้าวล้ำนำหน้าที่สุดในทวีปเอเชีย ส่วนในประเทศไทย

ไทยพบว่าในปี 2559 ตลาด e-Commerce ไทยมีมูลค่าทั้งสิ้น 2,560,103.36 ล้านบาท คาดปี 2560 นี้เพิ่มขึ้นเป็น 2,812,592.03 ล้านบาทหรือเติบโตเพิ่มขึ้น 9.86% ทั้งนี้เป็นเพราะรัฐบาลไทยได้ให้การสนับสนุนสังคมไร้เงินสด นั่นคือการลดการใช้เงินสดและการเพิ่มการใช้ e-payment จะช่วยให้เศรษฐกิจของประเทศเติบโตอย่างรวดเร็วขึ้นเพราะเป็นการลดต้นทุนที่มาจากธุรกรรมเงินสด และทำให้การจัดเก็บภาษีของรัฐบาลมีประสิทธิภาพมากขึ้น นี่จึงเป็นโอกาสที่สำคัญที่ธนาคารจะผลักดันให้เกิดการใช้จ่ายผ่านโดยไม่ใช้เงินสด

แม้ว่าในปัจจุบันธนาคารกสิกรไทยมียอดการใช้จ่ายผ่านบัตรเดบิตเป็นอันดับ 1 ในตลาด แต่ก็ปฏิเสธไม่ได้ว่ากระแสของ e-Payment ก็มาแรงเช่นกัน จะเห็นได้จากเริ่มมีการใช้จ่ายผ่าน QR Code เช่น ยิงปั๊บ จ่ายปั๊บ ด้วย K PLUS หรือ NFC ของ Samsung Pay ที่ไม่ต้องมีบัตรเดบิตก็สามารถซื้อสินค้าได้ จึงเป็นเรื่องสำคัญสำหรับทีมพัฒนาการตลาดบัตรเดบิตว่าจะปรับตัวกับกระแส e-Payment อย่างไร และจะใช้กลยุทธ์อะไรในการปรับตัว







ภาพที่ 1.2 โฆษณาสับสนุนการใช้จ่ายด้วย QR Code ของธนาคารต่างๆ

ปัจจุบันนี้สาขาธนาคารต่างๆได้ทยอยปิดตัวลงต่อไปเราก็อาจเห็นตู้ ATM และพฤติกรรมการใช้เงินสดน้อยลงด้วยเพราะได้ถูกเทคโนโลยีทางการเงินแบบใหม่เข้ามาแทนที่ไม่ว่าจะเป็น e-Wallet , Promtpay, Scan QR Code อีกทั้งนโยบาย Cashless Society ของธนาคารแห่งประเทศไทยก็เป็นตัวผลักดันให้เกิดโครงการต่างๆ ที่จะสนับสนุนให้คนใช้เงินสดน้อยลงเพื่อลดค่าใช้จ่ายในการจัดการเงินสด จึงเป็นโอกาสในการเติบโตของ e-Wallet / FinTech และ Digital Banking ซึ่งหากใครเข้ามาในตลาดก่อนและได้ฐานลูกค้ามากที่สุดก็จะเป็นผู้ที่ได้เปรียบกว่าผู้อื่น เรา

จึงจะเห็นว่า e-Wallet เกิดขึ้นมากมายทั้งที่เป็นธนาคารและไม่ใช่ธนาคาร ในฐานะธนาคารจึงต้องปรับตัวให้เร็วกว่าและดีกว่าเพราะสมัยนี้ไม่ใช่ว่า ปลาใหญ่กินปลาเล็กแล้ว แต่เป็นปลาเร็วกินปลาช้า






ตารางที่ 1.1 เปรียบเทียบการทำธุรกรรมทางการเงินผ่านแอปพลิเคชันของแต่ละธนาคาร

Brand	Application	Withdrawal	Transfer	Spending	Bill Payment	Top-up	Special Feature
	SCB EASY	✓	✓	✓	✓	✓	กดเงินจากตู้เอทีเอ็มโดยไม่ใช้บัตร รับรหัสชั่วคราวจากแอป SCB Easy แทน
	MYMO	✓	✓	✓	✓	✓	กดเงินจากตู้เอทีเอ็มโดยไม่ใช้บัตร ใช้วิธี scan QR Code ใน App MyMo แทน
	K PLUS	✗	✓	✓	✓	✓	จ่ายด้วย QR ไม่ต้องใช้เงินสด ไม่ต้องกดเลขบัญชี
	KTB Netbank	✗	✓	✓	✓	✗	Scan QR code เพื่อจ่ายเงิน

จากภาพจะเห็นว่าธนาคารพาณิชย์รายใหญ่หลายรายได้เพิ่มการให้บริการให้ลูกค้าสามารถทำธุรกรรมต่างๆผ่านแอปพลิเคชันบนมือถือได้แล้ว ทั้งการถอนเงินโดยไม่ใช้บัตร การจ่ายเงินด้วย QR Code รวมถึงธุรกรรมอื่นๆ เช่น โอนเงิน จ่ายบิล จึงทำให้เห็นว่าการทำธุรกรรมผ่านบัตรเดบิตจะค่อยๆ ลดลงไปเรื่อยๆ

ในส่วนที่เป็นคู่แข่งที่ไม่ใช่ธนาคารนั้นก็มีการแข่งขันการทำธุรกรรมทางการเงินผ่านแอปพลิเคชันมือถือแทบจะเหมือนธนาคารทุกอย่าง อีกทั้งยังมีจุดเด่นเฉพาะตัวที่นำฐานลูกค้าของตัวเองมาต่อยอดให้หันมาใช้ e-Wallet คู่แข่งเหล่านี้จึงมีผลกระทบต่อธนาคารมาก เพราะแย่งส่วนแบ่งใน Market Share ไป และดึงลูกค้าไปจากธนาคาร

ตารางที่ 1.2 เปรียบเทียบการทำธุรกรรมทางการเงินผ่านแอปพลิเคชันของผู้ให้บริการทางการเงินที่ไม่ใช่สถาบันทางการเงิน

Brand	Application	Withdrawal	Transfer	Spending	Bill Payment	Top-up	Special Feature
 AirPay	AirPay	✗	✗	✓	✓	✓	- เติมเงิน 50 บาท ได้เพิ่มอีก 10 บาท - ผูกกับ Garena ID แจกกลุ่มลูกค้าเล่นเกมส์ เช่น ROV
 Rabbit LINE Pay	Rabbit LINE Pay	✗	✓	✓	✓	✓	- เลือกโอนเงิน/ ส่งค่าขอ/ แชรเงิน ไปยังเพื่อนที่ต้องการ (Social Banking)
 TRUE Money	TRUE Money	✓	✓	✓	✓	✓	- สะดวกในการเติมเงินเพราะ 7-11 มีทุกที่ เติมเงินได้ทุกที่
 PayPal	PayPal	✓	✓	✓	✓	✓	- ใช้จ่ายค่าสินค้า บริการ ในเมืองนอกได้ดีที่สุด
 mPay	mPay	✓	✓	✓	✓	✓	- หากไม่มีบัตรเครดิต สมัคร Virtual Credit Card ใน app ได้เลย โดยเงินในบัตรเครดิต จะทำเงินในกระเป๋า mPay

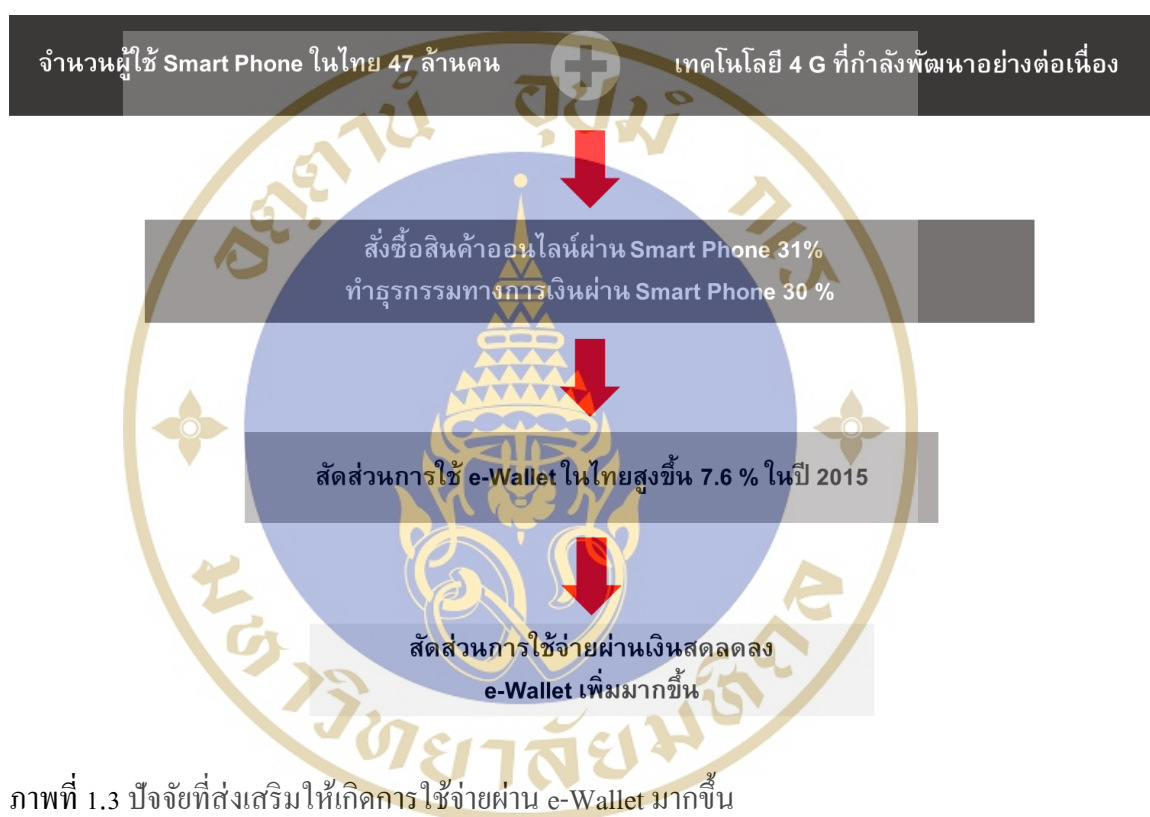
1.2 ข้อมูลเกี่ยวกับ e-Wallet

e-Wallet บางครั้งเรียกว่า Mobile Wallet หรือ Digital Wallet คือระบบการชำระค่าสินค้าหรือบริการผ่านแอปพลิเคชัน หรือ ไซลูชั่น ด้วยบัตรเครดิตหรือเงินสด โดยไม่ต้องเดินทางไปติดต่อกับธนาคารโดยตรง โดยผู้พัฒนาแอปพลิเคชันหรือระบบจะเป็นตัวกลางในการติดต่อและเชื่อมต่อระบบให้กับร้านค้าเมื่อมีการอนุมัติให้ใช้บริการ เป็นการจ่ายเงินที่ใช้มือถือ หรือเรียกว่า Mobile Payment ที่ใช้เทคโนโลยีเรียกว่า NFC (Near Field Communication) ที่ฝังในมือถือ Android รุ่นใหม่ ในการแตะเพื่อชำระเงิน ณ จุดชำระเงินต่างๆ เช่น ซูเปอร์มาร์เก็ต รถไฟฟ้า ร้านกาแฟ เป็นต้น

ผู้ถือสมาร์ทโฟน เมื่อดาวน์โหลดแอปพลิเคชัน e-Wallet จะทำให้การจับจ่ายซื้อของสะดวกขึ้น เมื่อจะจ่ายเงินก็แค่สแกนสมาร์ทโฟนกับเครื่องที่ติดตั้งไว้ ใส่รหัสหรือ PIN code เงินสดจะถูกหักจากโทรศัพท์ บางระบบสามารถหักผ่านบัตรเครดิตหรือบัตรเดบิตได้ ผู้ให้บริการบัตรเครดิต เช่น City Card, Master Card, American Express ก็เข้าร่วมให้บริการ ร้านค้าชื่อดังอย่าง 7-Eleven, Toy R Us, OfficeMax ก็ให้บริการรับชำระค่าสินค้าผ่านระบบ e-Wallet เช่นกัน

ด้านโอกาสการเติบโตของ e-Wallet ในไทย เริ่มจากการที่มีผู้ใช้ Smart phone ในไทยอยู่กว่า 47 ล้านรายซึ่งคิดเป็น 70% ของประชากรทั้งประเทศ บวกกับเทคโนโลยี 4G ที่กำลังขยายการ

ให้บริการอย่างต่อเนื่องเพื่อรองรับการใช้งานที่เพิ่มขึ้นของ Smart phone อีกปัจจัยหนึ่งคือสัดส่วนของการซื้อสินค้าออนไลน์ที่เพิ่มมากขึ้น พบว่าการซื้อสินค้าออนไลน์ผ่าน Smart Phone ประมาณ 30% และการทำธุรกรรมทางการเงินผ่าน Smart Phone ไม่ว่าจะเป็นโอนเงิน เดิมเงิน จ่ายเงิน ประมาณ 30% และจากข้อมูลของธนาคารกสิกรไทยพบว่าสัดส่วนการใช้จ่ายผ่าน e-Wallet ในปี 2015 พบว่ามีอยู่ 7.6% และมีแนวโน้มว่าจะเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง จึงเป็นโอกาสที่ดีที่ธนาคารกสิกรไทยจะหันมาพัฒนาให้มีบริการ e-Wallet เพื่อรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดของด้านการใช้จ่ายโดยไม่ใช้เงินสด



1.3 ประวัติและโครงสร้างองค์กร

ธนาคารกสิกรไทยก่อตั้งเมื่อวันที่ 8 มิถุนายน พ.ศ. 2488 ด้วยทุนจดทะเบียน 5 ล้านบาท โดยมีสาขาสำนักงานเลี้ยวป่าในปัจจุบันเป็นที่ทำการแห่งแรก ซึ่งเริ่มด้วยพนักงานเพียง 21 คน แต่เพียงงวดบัญชีแรกที่สิ้นสุดหรือเพียง 6 เดือน ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2488 ก็มียอดเงินฝากสูงถึง 12 ล้านบาท และมีสินทรัพย์ 15 ล้านบาท

ตลอดหลายทศวรรษที่ผ่านมา ธนาคารมุ่งมั่นพัฒนาองค์กรและผลิตภัณฑ์ทางการเงินใหม่อย่างสม่ำเสมอเพื่อให้บริการที่เป็นเลิศ ภายใต้คำขวัญ “บริการทุกระดับประทับใจ”

จากจุดเริ่มต้นจนถึงวันนี้

ยุคที่ 1 ก่อตั้งสร้างรากฐาน (พ.ศ. 2488 - 2509)



ภาพที่ 1.4 ธนาคารกสิกรไทยยุคก่อตั้งสร้างรากฐาน

ธนาคารกสิกรไทย ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 8 มิถุนายน พ.ศ. 2488 ซึ่งเป็นช่วงปลายสงครามโลกครั้งที่ 2 โดยมีนายโชติ ล้ำชา และญาติมิตรชาวไทยเชื้อสายจีนเป็นผู้ร่วมก่อตั้ง โดยในระยะแรกมุ่งเน้นลูกค้ารายย่อยที่เป็นเกษตรกร ซึ่งเป็นประชากรส่วนใหญ่ของประเทศ ส่งผลให้เศรษฐกิจของประเทศที่ฝืดเคืองอยู่ในเวลานั้นเกิดความคล่องตัวขึ้น โดยสำนักงานใหญ่แห่งแรกตั้งอยู่บนถนนเสือป่า กรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นย่านธุรกิจการค้าของชาวจีนที่สำคัญแห่งหนึ่ง ต่อมาได้เปิดสาขาแรกที่อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา และขยายสาขาไปยังหัวเมืองใหญ่ในภูมิภาคต่าง ๆ

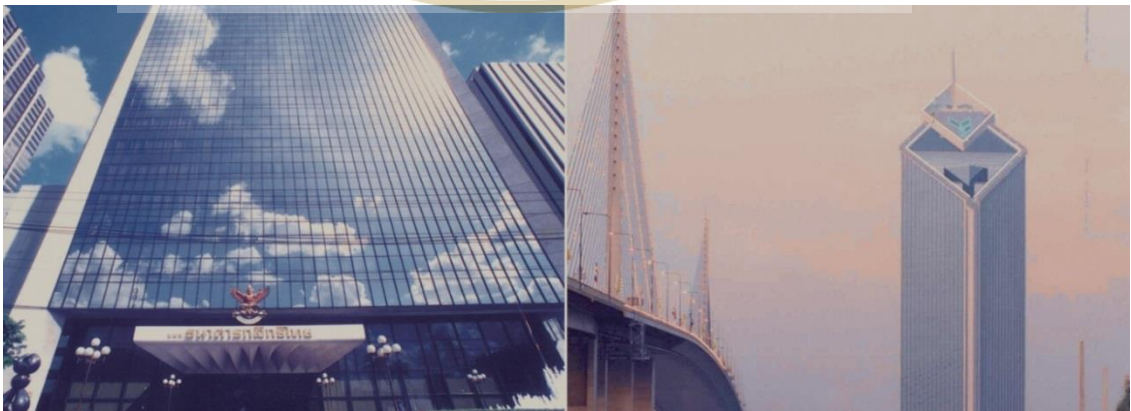
ยุคที่ 2 หว่านต้นกล้าองกาม (พ.ศ. 2510 - 2525)



ภาพที่ 1.5 ธนาคารกสิกรไทยยุคหว่านต้นกล้าองกาม

กิจการของธนาคารมีความเจริญรุดหน้าอย่างต่อเนื่อง มีการขยายสาขาทั้งในประเทศและต่างประเทศ เปิดสำนักงานใหญ่แห่งใหม่บนถนนสีลม กรุงเทพมหานคร ซึ่งต่อมาสีลมได้กลายเป็นศูนย์กลางธุรกิจการค้าการลงทุนและการเงินที่ใหญ่ที่สุดในกรุงเทพมหานคร ธนาคารกสิกรไทยได้กำหนดคำขวัญที่ใช้มาจนถึงปัจจุบันว่า “บริการทุกระดับประทับใจ” มีความหมายถึงความมุ่งมั่นและพร้อมที่จะให้บริการแก่ลูกค้าทุกระดับชั้น ในยุคนี้ ได้เปิดสาขาในประเทศไทยรวม 186 สาขา และเปิดสาขาในต่างประเทศแห่งแรกที่กรุงลอนดอน ประเทศอังกฤษ จากนั้นได้เปิดกิจการบริษัท ไทยไฟร์เมอร์สไฟแนนซ์แอนอินเวสเมนต์ จำกัด ที่ฮ่องกง (ต่อมาคือ สาขาฮ่องกง) สาขาแฮมเบอร์ก์ ประเทศเยอรมนี สาขานิวยอร์กและสาขาลอสแอนเจลิส ประเทศสหรัฐอเมริกา ตามลำดับ

ยุคที่ 3 ผู้ความเป็นเลิศในสากล (พ.ศ. 2526 - 2539)



ภาพที่ 1.6 ธนาคารกสิกรไทยยุคผู้ความเป็นเลิศในสากล

ในช่วงทศวรรษ 2530 เศรษฐกิจไทยเจริญเติบโตเป็นอย่างมาก รัฐบาลไทยเปิดเสรีทางการเงินให้ธนาคารชั้นนำในต่างประเทศเข้ามาแข่งขันได้ ธนาคารกสิกรไทยได้ริเริ่มและพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ เพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ ด้วยการรื้อปรับกระบวนการทำงานเป็นองค์กรแรกในประเทศไทย เพื่อให้ลูกค้าได้รับความสะดวกรวดเร็วในการใช้บริการ ธนาคารได้ย้ายสำนักงานใหญ่จากถนนสีลมมาตั้งอยู่บนถนนพหลโยธิน กรุงเทพมหานคร ด้วยวิสัยทัศน์ที่เห็นว่าถนนพหลโยธินจะเป็นย่านที่มีความเจริญทางธุรกิจแห่งใหม่ และต่อมาได้เปิดสำนักงานใหญ่แห่งใหม่บนถนนราชบุรีบูรณะ กรุงเทพมหานคร ในยุคนี้ธนาคารได้จดทะเบียนเป็น “บริษัทมหาชน” และเป็นยุคที่ประสบความสำเร็จในการขยายสาขาครบ 73 จังหวัด

ยุคที่ 4 ฝ่าเมฆฝนเศรษฐกิจ (พ.ศ. 2540 - 2542)



ภาพที่ 1.7 ธนาคารกสิกรไทยยุคฝ่าเมฆฝนเศรษฐกิจ

ในช่วง พ.ศ. 2528 - 2538 เศรษฐกิจของประเทศไทยเติบโตอย่างรวดเร็ว จนทำให้เกิดภาวะเศรษฐกิจฟองสบู่ อันนำไปสู่วิกฤตเศรษฐกิจใน พ.ศ. 2540 ส่งผลกระทบรุนแรงต่อทุกภาคส่วน โดยเฉพาะสถาบันการเงิน ซึ่งธนาคารกสิกรไทยสามารถฝ่าวิกฤตมาได้ด้วยนโยบายและมาตรการสำคัญ ๆ ใดก็ตาม “การรื้อปรับกระบวนการทำงาน” ที่เริ่มนำมาใช้ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2537 นับว่ามีส่วนสำคัญที่ทำให้ธนาคารมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวจนผ่านพ้นภาวะวิกฤตมาได้ ภายหลังจากวิกฤตเศรษฐกิจ ธนาคารได้กำหนดภารกิจและค่านิยมร่วมที่ธนาคารมุ่งหวัง ปรับโครงสร้างองค์กรครั้งใหญ่ และเปลี่ยนยุทธศาสตร์การดำเนินธุรกิจใหม่ รวมทั้งการเป็นผู้นำในการสร้างระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีของสถาบันการเงินในประเทศไทย

ยุคที่ 5 นิยมสู่ความยั่งยืน (พ.ศ. 2543 - ปัจจุบัน)



ภาพที่ 1.8 ธนาคารกสิกรไทยยุคนิคมสู่ความยั่งยืน

เมื่อเมฆฝนแห่งวิกฤตเศรษฐกิจผ่านไป ฟ้าใหม่ของภาคธุรกิจไทยก็เริ่มต้น จากความมุ่งมั่นในการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง ในที่สุดธนาคารก็มาถึงยุคที่สามารถให้บริการลูกค้าได้อย่างสมบูรณ์แบบและครบวงจร ภายใต้แนวคิด “การยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง” ซึ่งนำไปสู่การรวมธนาคารกสิกรไทยและบริษัทของธนาคารกสิกรไทย (K Companies) และได้กำหนด "K KASIKORNTHAI" เป็น สัญลักษณ์ ที่รับประกันคุณภาพและมาตรฐาน นอกจากนี้ ยังได้ร่วมมือทางยุทธศาสตร์กับบริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด (มหาชน) ดำเนินธุรกิจการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ประกันผ่านช่องทางธนาคาร และเพื่อรองรับการขยายตัวทางธุรกิจ ธนาคารได้เปิดอาคารแจ้งวัฒนะ เพื่อเป็นศูนย์กลางคอมพิวเตอร์สำรองและศูนย์ปฏิบัติการของธนาคาร โดยเป็น “อาคารสถาปัตยกรรมสีเขียว” ตามมาตรฐานอาคารอนุรักษ์พลังงานระดับสากล เช่นเดียวกับอาคารพหลโยธิน และอาคารสำนักงานใหญ่ ราษฎร์บูรณะ ในยุคนี้ธนาคารยังก้าวไกลสู่สาธารณรัฐประชาชนจีน และต่อมาได้ขยายสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนและเอเชีย ด้วยเล็งเห็นว่าในอนาคตอันใกล้ ระบบการเงินของภูมิภาคนี้จะไร้พรมแดนมากยิ่งขึ้น นับเป็นวิสัยทัศน์อันกว้างไกลเพื่อที่สุดแห่ง “บริการทุกระดับประทับใจ”

วิสัยทัศน์

ธนาคารกสิกรไทย มุ่งมั่นเป็นกลุ่มธุรกิจทางการเงินที่ยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง ที่ริเริ่มในสิ่งใหม่ ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง และกระทำทุกวิถีทางเพื่อเป็นกลุ่มธุรกิจทางการเงินที่สร้างความยั่งยืนแก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย

ภารกิจ

ธนาคารกสิกรไทย มุ่งมั่นที่จะผสมผสานการใช้เทคโนโลยีและทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างอย่างยั่งยืน บริการทางการเงินที่มีคุณภาพมาตรฐานสากล ทั้งนี้ เพื่อให้บรรลุผลที่ดีและเป็นธรรมต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย

ค่านิยมหลัก

- การยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง
- การทำงานร่วมกันเป็นทีมของทั้งองค์กร
- ความเป็นมืออาชีพ
- การริเริ่มสิ่งใหม่

จำนวนพนักงานและเครือข่ายบริการ ณ ปัจจุบัน

- จำนวนพนักงาน 20,760 คน
- จำนวนสาขา 1,056 สาขา
- จำนวนเครื่องเอทีเอ็ม 9,026 เครื่อง

• ข้อมูลล่าสุด ณ เดือน มิถุนายน 2560



บทที่ 2

การวิเคราะห์ปัญหา

เมื่อทราบความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาแล้ว ก็ต้องมาวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือต่างๆ เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อธุรกิจ การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกจะช่วยให้สามารถเตรียมพร้อมรับมือกับปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต หรือเป็นการตรวจสอบสภาพการทำงานระหว่างองค์กรอื่นเพื่อให้ทราบถึงความได้เปรียบหรือเสียเปรียบในการดำเนินธุรกิจ ส่วนการวิเคราะห์ภายในจะทำให้ทราบถึงปัญหาในองค์กรที่บางทีเราอาจไม่เคยได้สังเกตว่าสิ่งที่เป็นอยู่นั้นดีแล้วหรือไม่ บางงานอาจจะทำเพราะความเคยชินแต่หารู้ไม่ว่าหากปรับวิธีดำเนินงานก็สามารถเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยพัฒนาองค์กรได้ทั้งในแง่ของผลกำไรและการดำเนินงานภายในองค์กร

สำหรับการวิเคราะห์ปัญหาของกลยุทธ์การเปลี่ยนปริมาณการใช้จ่ายผ่านบัตรเดบิตมาเป็นใช้จ่ายผ่าน e-Wallet ได้เลือกใช้เครื่องมือ 3 ชุด คือ PESTLE, Five Forces และ SWOT ที่สามารถใช้วิเคราะห์ได้ทั้งภายนอกและภายในองค์กร โดยรายละเอียดของแต่ละชุดเครื่องมือมีดังนี้

2.1 วิเคราะห์ PESTEL

PESTEL เป็นเครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการทำธุรกิจ ประกอบไปด้วยการวิเคราะห์การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สภาพแวดล้อม และกฎระเบียบ โดยวิเคราะห์เพื่อดูว่าปัจจัยใดบ้างที่เอื้ออำนวยและสามารถสร้างโอกาสต่อแผนธุรกิจของเรา หรือปัจจัยใดบ้างที่อาจเป็นภัยคุกคามในอนาคต หากเราทราบข้อมูลในหลายๆด้านด้วยการวิเคราะห์ PESTEL ก็จะช่วยให้สามารถเตรียมพร้อมรับมือกับปัญหาและโอกาสที่จะเข้ามาในอนาคตได้เป็นอย่างดี

ส่วนประกอบของ PESTEL

Politics: นโยบาย National e-Payment ของรัฐบาลที่ส่งเสริมให้คนใช้เงินสดน้อยลง และได้มีการสนับสนุนโดยการสร้างความรู้ความเข้าใจและความเชื่อมั่นให้แก่ประชาชนทั่วไปเกี่ยวกับ e-Payment ทำให้ทั้งฝั่งร้านค้ารับการชำระเงินและคนใช้จ่ายได้คุ้นเคยและเปิดรับกับเรื่องนี้มากขึ้น

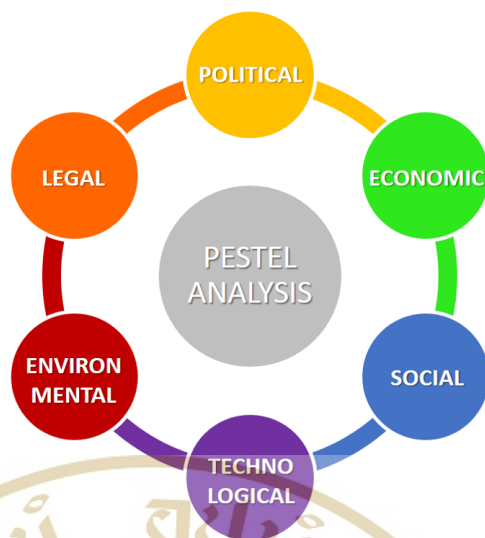
Economic: การลดการใช้เงินสดและการเพิ่มการใช้ e-Payment ทำให้ GDP ในไทย โตกว่า 2,000 ล้านดอลลาร์ USD, ช่วยเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันทางเศรษฐกิจระหว่างประเทศจากการลดต้นทุนที่มาจากธุรกรรมเงินสด, รัฐบาลสามารถเก็บภาษีได้อย่างถูกต้องครบถ้วนมากขึ้นเพราะสามารถตรวจสอบบัญชีได้จาก e-Payment

Socio-Cultural: กลุ่ม Millennials ซึ่งมีมากกว่า 30% ในจำนวนประชากรในประเทศไทย คนกลุ่มนี้จะมีส่วนช่วยในการผลักดันการ e-Payment เป็นอย่างมาก เพราะเป็นกลุ่มที่เติบโตมากับเทคโนโลยีและจะเป็นผู้กำหนดทิศทางใหม่ๆ ในการใช้ชีวิตในโลกดิจิทัล

Technological: ในยุค IOT ทำให้เกิดเทคโนโลยีใหม่ๆ มากมาย ที่น่าจับตามองที่สุดคือ FinTech เพราะทำให้เกิด Startup มากมายที่ให้บริการเกี่ยวกับธุรกรรมทางการเงิน รวมถึงกระแส Blockchain และ Bitcoin ที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมการทำธุรกรรมทางการเงินไปโดยสิ้นเชิง

Legal: กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับระบบการชำระเงินในประเทศไทย เช่น พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการควบคุมดูแลธุรกิจบริการการชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ของสถาบันการเงิน เฉพาะกิจ พ.ศ. 2559 , พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยวิธีการแบบปลอดภัยในการทำธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2553

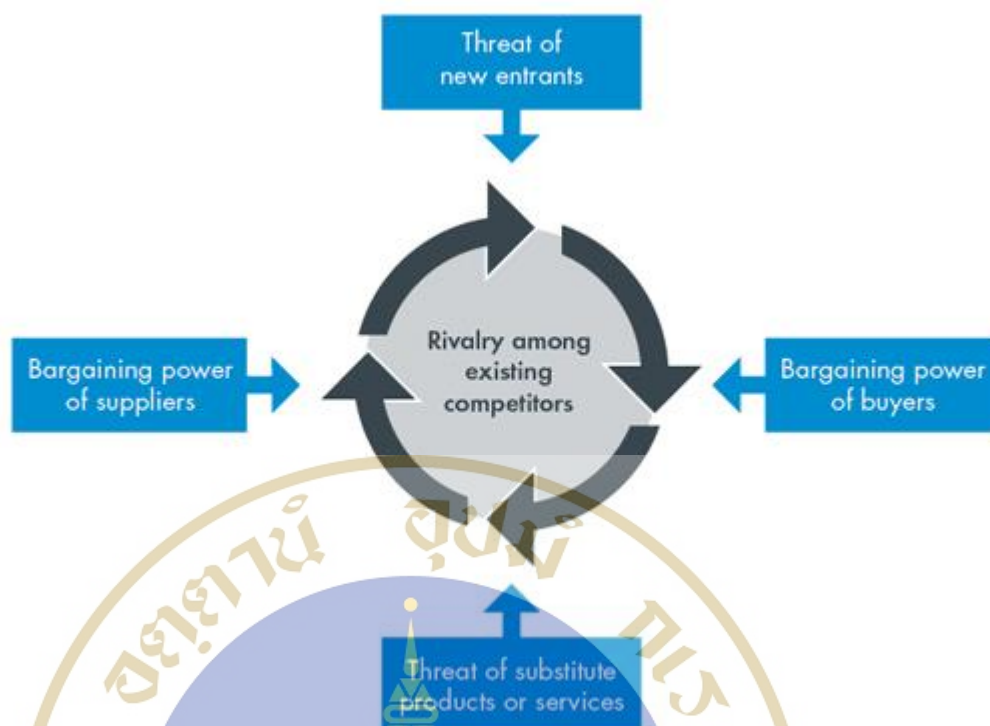
Environment: นโยบาย Cashless Society ส่งผลให้หลายภาคส่วนไม่ว่าจะเป็นธนาคารร้านค้าต่างๆ สามารถประหยัดต้นทุนการบริการจัดการเงินสดและเช็คได้ อีกทั้งช่วยลดต้นทุนการพิมพ์ธนบัตร ลดต้นทุนค่าเสียโอกาสของเงินสดที่เก็บไว้ในศูนย์จัดการเงินสด และลดการพิมพ์หรือจัดส่งเอกสารใบกำกับภาษี รวมแล้วจะสามารถลดต้นทุนภาคส่วนต่างๆ ได้ราว 1.5 แสนล้านบาท



ภาพที่ 2.1 PESTEL ANALYSIS MODEL

2.2 วิเคราะห์ Five Forces

การวิเคราะห์ปัจจัยหรือสภาพการแข่งขันในแต่ละอุตสาหกรรมจะทำให้ทราบถึงที่มาของความรุนแรงในการแข่งขันและอิทธิพลอันเกิดจากภาวะการแข่งขันเหล่านี้ การวิเคราะห์นี้มีความจำเป็นสำหรับการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร เนื่องจากผู้บริหารไม่สามารถที่จะจัดทำกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จ โดยไม่มีความเข้าใจถึงลักษณะที่สำคัญของการแข่งขันได้เลย ในการวิเคราะห์สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้น Michael E. Porter ได้เสนอแนวคิดว่ามีปัจจัยสำคัญห้าประการที่ส่งผลต่อสภาวะในการแข่งขันของแต่ละอุตสาหกรรม หรือที่เราเรียกกันว่า Five-Forces Model ซึ่งได้กลายเป็นแนวคิดที่มีประโยชน์อย่างมากในการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรม รวมทั้งความรุนแรงของปัจจัยแต่ละประการ ตามแนวคิดนี้ อุตสาหกรรมคือกลุ่มขององค์กรธุรกิจที่ทำการผลิตสินค้าหรือบริการที่มีลักษณะเหมือนหรือคล้ายกัน หรือสินค้าและบริการที่สามารถทดแทนกันได้ ในลักษณะการทดแทนความต้องการของลูกค้า เช่น เหล็กและพลาสติกที่ใช้ในการประกอบรถยนต์สามารถทดแทนซึ่งกันและกันได้ ถึงแม้ว่าจะใช้เทคโนโลยีในการผลิตที่แตกต่างกัน แต่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เหมือนกัน การวิเคราะห์สภาวะอุตสาหกรรมจะช่วยให้บ่งชี้ถึงโอกาสและข้อจำกัดที่องค์กรจะต้องเผชิญได้ ซึ่งลักษณะที่สำคัญของปัจจัยทั้ง 5 ประการประกอบด้วย



ภาพที่ 2.2 FIVE FORCES ANALYSIS MODEL

1. ข้อจำกัดในการเข้าสู่อุตสาหกรรมของกลุ่มแข่งขันใหม่ กลุ่มแข่งขันใหม่ๆ ได้แก่องค์กรธุรกิจอื่นที่ในขณะนั้นอยู่นอกอุตสาหกรรมแต่มีความสามารถและแนวโน้มที่จะเข้ามาในอุตสาหกรรม โดยปกติแล้วองค์กรธุรกิจเดิมที่อยู่ในอุตสาหกรรมจะพยายามป้องกันไม่ให้องค์กรใหม่ๆ เข้ามาในอุตสาหกรรม เนื่องจากองค์กรใหม่ๆ ที่จะเข้ามาในอุตสาหกรรมจะส่งผลกระทบต่อสถานะในการแข่งขันในอุตสาหกรรมอันเป็นข้อจำกัดที่สำคัญต่อการดำเนินงานและการแข่งขันขององค์กรธุรกิจเดิมในอุตสาหกรรมเนื่องจากองค์กรใหม่ๆ ที่เข้ามาย่อมต้องการส่วนแบ่งตลาด ซึ่งเป็นผลเสียต่อองค์กรเดิมที่มีอยู่แล้วยกเว้นในกรณีที่ตลาดมีการขยายตัวอย่างรวดเร็ว การเข้ามาของธุรกิจใหม่ๆ ก่อให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรงยิ่งขึ้น อาจมีการลดราคาสินค้าและบริการลง โดยในการตัดสินใจเข้าสู่อุตสาหกรรมขององค์กรธุรกิจใหม่จะขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญสองประการ ได้แก่ ต้นทุนในการเข้าสู่อุตสาหกรรมและการโต้ตอบจากองค์กรธุรกิจเดิม

2. ความรุนแรงของสถานะการแข่งขันระหว่างองค์กรธุรกิจที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันสถานะการแข่งขันของระหว่างธุรกิจต่างๆ จะทวีความรุนแรงขึ้นเมื่อองค์กรธุรกิจหนึ่งมองเห็นช่องทางในการได้กำไรมากขึ้น หรือถูกคุกคามจากการกระทำขององค์กรธุรกิจอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน เช่น การลดราคา การต่อสู้ทางด้านการตลาด การแนะนำสินค้าใหม่เข้าสู่ตลาด

หรือ การเพิ่มการให้บริการหลังการขายแก่ลูกค้า ถ้าสถานะการแข่งขันในอุตสาหกรรมไม่รุนแรง โอกาสที่องค์กรธุรกิจต่างๆ จะขึ้นราคาสินค้าและบริการ เพื่อให้ได้มาซึ่งกำไรที่มากขึ้นก็จะมีมาก

3. การมีสินค้าหรือบริการที่สามารถทดแทนกันได้ธุรกิจ ในอุตสาหกรรมหนึ่งอาจจะมี การแข่งขันกับธุรกิจ ในอุตสาหกรรมอื่นที่ผลิตสินค้าที่มีลักษณะที่ทดแทนกันได้ ซึ่งอาจเป็นสินค้า คนละชนิดกัน แต่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เหมือนกัน การมีสินค้าทดแทนใน อุตสาหกรรมอื่นย่อมก่อให้เกิดข้อจำกัดในการตั้งราคาสินค้าไม่ให้สูงเกินไปเนื่องจากลูกค้าอาจจะ หันไปใช้สินค้าที่ทดแทนกันได้ และถ้าค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนผลิตภัณฑ์ (Switching Cost) ต่ำ ปัจจัย ในด้านการใช้สินค้าทดแทนก็จะมีผลต่ออุตสาหกรรมมากขึ้น เช่น ซาอาจเป็นสินค้าทดแทนของ กาแฟ ถ้ากาแฟมีราคาสูงขึ้นมากลูกค้าอาจจะเปลี่ยนหันมาดื่มชาแทน ธุรกิจที่สามารถผลิตสินค้าที่ไม่ มีสินค้าทดแทนได้ย่อมมีผลตอบแทนที่สูงเนื่องจากสามารถตั้งราคาของสินค้าได้สูง โดยที่ไม่ต้อง กลัวสินค้าทดแทน ถ้าอุตสาหกรรมใดมีสินค้าทดแทนได้ง่าย ย่อมไม่สามารถหากำไรได้มาก เนื่องจากลูกค้าจะหันไปใช้สินค้าทดแทนแทน

4. อำนาจต่อรองของผู้ซื้อผู้ซื้อจะมีผลกระทบต่ออุตสาหกรรม ถ้าผู้ซื้อมีอำนาจต่อรอง หรือมีอิทธิพลต่อการกำหนดราคาของสินค้าและบริการให้ต่ำ หรือมีอิทธิพลในการต่อรองให้องค์กร ธุรกิจเพิ่มคุณภาพของสินค้าและบริการให้มากขึ้น ซึ่งส่งผลต่อองค์กรธุรกิจในแง่ต้นทุนการ ดำเนินงานที่สูงขึ้น ในขณะที่ผู้ซื้อที่ไม่มีความเข้มแข็งหรือไม่มีอำนาจต่อรองย่อมเปิดโอกาสให้ องค์กรธุรกิจในอุตสาหกรรมสามารถขึ้นราคาสินค้าได้โดยง่าย การที่ผู้ซื้อจะมีอำนาจมากหรือน้อย ย่อมขึ้นอยู่กับอำนาจต่อรองที่ผู้ซื้อมีต่อองค์กรธุรกิจในอุตสาหกรรม

5. อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบผู้ขายวัตถุดิบจะมีอิทธิพลต่ออุตสาหกรรมเนื่องจาก สามารถกำหนดให้สินค้ามีราคาสูงหรือต่ำได้หรือเพิ่มหรือลดคุณภาพของสินค้าได้ ซึ่งส่งผลต่อ ต้นทุนและกำไรขององค์กรธุรกิจ ในกรณีที่ผู้ขายมีความอ่อนแอหรือมีอำนาจในการต่อรองต่ำย่อม ถูกผู้ซื้อต่อรองราคา และเรียกร้องสินค้าที่มีคุณภาพที่สูงขึ้นได้

สำหรับกรณีศึกษาเรื่องกลยุทธ์การเปลี่ยนการใช้จ่ายจากบัตรเครดิตมาเป็น e-Wallet สามารถวิเคราะห์ Five Forces ได้ดังนี้

1. The Threats of New Entrants (+) อุปสรรคในการเข้าตลาดของกลุ่มแข่ง

ข้อกำหนดของธนาคารแห่งประเทศไทยในการให้บริการด้านธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ทำ ให้คู่แข่งรายใหม่ที่จะเข้ามาในอุตสาหกรรมนี้ต้องผ่านกฎเกณฑ์ข้อบังคับมากมายเพื่อให้ได้รับการ

อนุญาตจากธนาคารแห่งประเทศไทยก่อนเริ่มเปิดให้บริการ จึงทำให้เข้ามาในตลาดได้ยากซึ่งถือว่าเป็นข้อดีต่อธนาคาร

2. Existing Competitors (-)

ปัจจุบันมีผู้เล่นรายใหญ่ในตลาดอยู่หลายรายที่ทำ e-Wallet ทั้งที่เป็น Bank และ Non-Bank จะเห็นได้ว่าแต่ละรายมีฐานมีลูกค้าเฉพาะกลุ่มอยู่แล้ว เช่น AIS มี mPay โดยที่ AirPay กว่า 40 ล้านเลขหมาย หรือ SEA ที่มี AirPay โดยได้ฐานลูกค้าจากกลุ่ม e-Commerce: Shopee และ Mobile Game: RoV ที่รวมกันกว่าล้านราย ทำให้เห็นว่าบริษัทขนาดใหญ่หันมาทำ e-Wallet กันมากขึ้น เพราะมีความได้เปรียบด้านฐานลูกค้า หากธนาคารยังนิ่งเฉยอยู่อาจเสียโอกาสในตลาดนี้ไปได้

3. Bargaining of Customers (-)

- Low Switching Cost ในธุรกิจด้านการบริการนั้นสำหรับลูกค้ามันถือว่าต่ำมาก เพราะหากมีที่ไหนให้โปรโมชันดีกว่า หรือบริการดีกว่าลูกค้าก็พร้อมที่จะเปลี่ยนไปใช้เสมอ ธนาคารจึงต้องวางแผนให้บริการและวางแผนการตลาดเป็นอย่างดีเพื่อรักษาลูกค้าไว้

- นอกจากจะ Low Switching Cost แล้ว หากลูกค้าไม่ภักดีต่อแบรนด์ก็อาจจะทำให้เลิกใช้ไปเลยก็ได้ เช่น ลูกค้าบางรายมีประสบการณ์ที่ไม่ดีต่อการใช้แอปพลิเคชันมือถือของธนาคาร ลูกค้าก็อาจจะยกเลิกการใช้งานไปเลย ทำให้ธนาคารเสียลูกค้าไปได้ง่ายมาก ยิ่งอยู่ท่ามกลางการแข่งขันที่สูงแล้วยังเป็นเรื่องที่ต้องระมัดระวังเป็นอย่างยิ่งในเรื่องของ Brand Loyalty

- พฤติกรรมของผู้บริโภคยังไม่เปลี่ยนไปจากเดิมมากนัก ปัจจุบันสัดส่วนการใช้จ่ายเงินสดยังมีอยู่ถึง 70% จึงเป็นการยากที่จะให้ความรู้แก่ผู้บริโภคเพื่อให้เปลี่ยนพฤติกรรมมาใช้ e-Wallet ได้

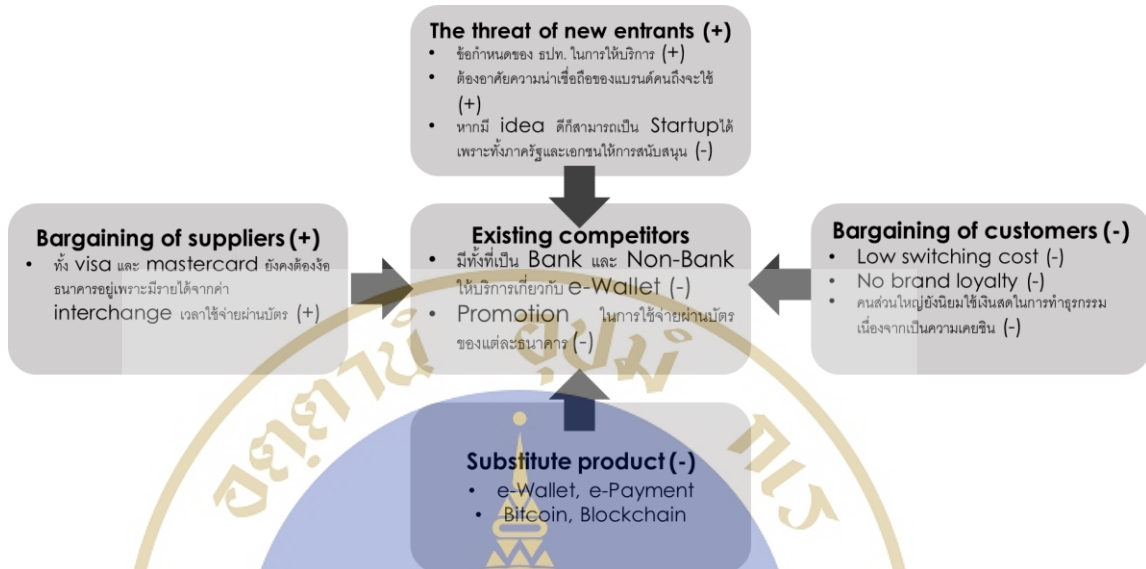
4. Bargaining of Suppliers (+)

VISA และ Mastercard เป็นเครือข่ายตัวกลางในการชำระเงิน ไม่สามารถออกบัตรเครดิตหรือเครดิตได้โดยตรง ต้องอาศัยสถาบันการเงินเป็นผู้ออกบัตรทั้งที่เป็น Physical และ Virtual Card ทำให้ธนาคารยังได้เปรียบในเรื่องอำนาจการต่อรองจาก VISA และ Mastercard อยู่

5. Substitute Product

- e-Wallet และ e-Payment จะค่อยๆเข้ามาแทนที่การใช้บัตรเครดิตและเงินสด เมื่อผู้บริโภคเปลี่ยนพฤติกรรมมาใช้มากขึ้นเช่นในบางประเทศอย่างจีนและสวีเดนที่เริ่มมีการใช้งาน e-Wallet เกินครึ่งของคนในประเทศ และคาดว่าอีกไม่นานจะเกิดการใช้จ่ายอย่างแพร่หลายมากขึ้นในไทย

- Bitcoin/ Blockchain เมื่อมีการใช้ Blockchain คู่กับ Bitcoin แล้ว ธนาคารซึ่งตอนนั้นอาจเป็นผู้ให้บริการ e-Wallet แล้วอาจได้รับผลกระทบเพราะ Blockchain จะลดตัวกลางในการทำธุรกรรม ทำให้ธนาคารอาจสูญเสียรายได้เรื่องค่าธรรมเนียมในการทำธุรกรรมต่างๆ



ภาพที่ 2.3 การวิเคราะห์ FIVE FORCES MODEL ของ e-Wallet

2.3 วิเคราะห์ SWOT

SWOT เป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์ซึ่งช่วยผู้บริหารกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบที่มีศักยภาพจากปัจจัยเหล่านี้ต่อการทำงานขององค์กร

1. จุดแข็ง (Strength) คือปัจจัยภายในที่ส่งผลดีกับการดำเนินธุรกิจของบริษัท ซึ่งเป็นข้อได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจ องค์กรต้องค้นหาความสามารถที่โดดเด่นเหนือคู่แข่งเพื่อนำมาใช้เป็นกลยุทธ์ในการดำเนินงานทางด้านการตลาด เช่น ผลิตภัณฑ์ของบริษัทมีคุณภาพดี บริษัทมีฐานะการเงินที่มั่นคง หรือหมายถึงความสามารถและสถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นบวก ซึ่งองค์กรนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึงการดำเนินภายในองค์กรที่ทำได้คืออยู่แล้ว

2. จุดอ่อน (Weakness) คือปัจจัยภายในที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของบริษัท ซึ่งถ้าผลการดำเนินงานของบริษัทไม่ดี เช่น ต้นทุนการผลิตสินค้าสูงกว่าคู่แข่ง องค์กรต้องประเมินจุดอ่อนและจุดแข็งเป็นระยะ อีกทั้งไม่ควรประมาทกับจุดแข็งที่มีอยู่ของบริษัท ควรหาโอกาสในการ

พัฒนาให้มีจุดแข็งมากยิ่งขึ้น ในขณะที่ธุรกิจไม่ประสบผลสำเร็จไม่ได้เกิดจากการขาดจุดแข็ง แต่อาจเกิดจากการขาดการทำงานเป็นทีมหรือการประสานงานกันที่ดีก็ได้ หรืออาจหมายถึงสถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นลบและด้อยความสามารถ ซึ่งองค์กรไม่สามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้

3. โอกาส (Opportunity) คือปัจจัยภายนอกที่ส่งผลดีหรือเป็นประโยชน์กับการดำเนินธุรกิจขององค์กร ทำให้ต้องจับตามองสิ่งแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และการแข่งขันในตลาดเป็นระยะ หรือหมายถึงปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่เอื้ออำนวยให้การทำงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้วางไว้

4. อุปสรรค (Threat) คือปัจจัยภายนอกที่ส่งผลเสียกับการดำเนินธุรกิจขององค์กร เนื่องจากเกี่ยวข้องกับปัจจัยภายนอก องค์กรจึงไม่สามารถเปลี่ยนแปลงแก้ไข หรือควบคุมไม่ให้เกิดขึ้นได้ ทำได้เพียงแต่วิเคราะห์และคาดการณ์ล่วงหน้าถึงอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น ทำให้สามารถหาทางป้องกันผลเสียหายที่จะเกิดขึ้นให้บรรเทาลงได้ เช่น ภัยธรรมชาติต่างๆ ความสามารถของกลุ่มคู่แข่ง สภาพเศรษฐกิจ เป็นต้น หรืออุปสรรคอาจหมายถึงปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่ขัดขวางการทำงานขององค์กรทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ไปได้

สำหรับกรณีศึกษาเรื่องกลยุทธ์การเปลี่ยนการใช้จ่ายจากบัตรเดบิตมาเป็น e-Wallet สามารถวิเคราะห์ SWOT ได้ดังนี้



ภาพที่ 2.4 ภาพแสดงการวิเคราะห์ SWOT ของ e-Wallet

จุดแข็ง

- ธนาคารกสิกรไทยมีฐานลูกค้าอยู่ 14 ล้านราย และเป็นลูกค้าที่มีบัตรเดบิตบัตรเดบิตอยู่ 12 ล้านราย และมี K PLUS 7 ล้านราย ธนาคารสามารถนำฐานลูกค้าที่มีมาโปรโมทหรือทำกิจกรรมทางการตลาดเพื่อให้เปลี่ยนพฤติกรรมมาใช้ e-Wallet ได้ เพราะธนาคารมีข้อมูลการใช้จ่ายผ่านบัตรเดบิตของลูกค้าอยู่แล้ว สามารถศึกษาพฤติกรรมของผู้บริโภคได้จากข้อมูลที่มี และนำเสนอบริการที่ตรงกับความต้องการของลูกค้า

- ชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือของธนาคารกสิกรไทย ที่ให้บริการมานานกว่า 70 ปี อีกทั้งยังเป็นอันดับ 1 ด้าน Mobile Banking จึงทำให้ลูกค้าไว้วางใจในความปลอดภัยของการให้บริการและข้อมูลลูกค้า เมื่อธนาคารมีบริการใหม่ที่ตอบโจทย์ Lifestyle ของลูกค้าได้จึงทำให้ลูกค้าตัดสินใจที่จะใช้บริการนั้นได้ไม่ยาก

- ช่องทางการโปรโมทที่หลากหลาย ทั้ง online ไม่ว่าจะเป็น website, KBank Live: Facebook, Twitter, Youtube ที่มีผู้ติดตามมากกว่า 2 ล้านราย และ offline ได้แก่สื่อที่สาขา, Billboard ต่างๆ

- มีพันธมิตรอยู่ในมือมากมาย ด้วยชื่อเสียง, ความมั่นคงขององค์กร และผลประกอบการที่ดีของธนาคาร ทำให้มีพันธมิตรรายใหญ่มากมายต้องการทำธุรกิจร่วมด้วย ไม่ว่าจะเป็น เมืองไทยประกันภัย, โรงภาพยนตร์ SF, Major, PTT อีกทั้งยังมีรายใหม่ๆที่สนใจร่วมทำธุรกิจอีกมาก ทำให้ธนาคารสามารถทำโปรโมชันร่วมกับพันธมิตรแต่ละรายได้เพื่อดึงดูดให้ลูกค้ามาใช้บริการเพิ่มขึ้น

- ยอดการใช้จ่ายผ่านบัตรเดบิตเป็นอันดับ 1 ใน Market Share ทำให้สามารถใช้จุดแข็งต่อยอดดึงให้ลูกค้ามาใช้จ่ายผ่าน e-Wallet ได้ โดยในระยะแรกทำโปรโมชันร่วมกับร้านค้าที่เป็น Partner ที่มีโดยเลือกจากร้านค้าที่ลูกค้าใช้จ่ายผ่านบัตรเดบิตที่มีจำนวนการใช้จ่ายมากที่สุด

จุดอ่อน

- องค์กรใหญ่ระบบการทำงานล่าช้า ด้วยความที่ธนาคารกสิกรไทยมีหลายฝ่ายงาน การเริ่มทำโครงการต่างๆ จะต้องได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการ เช่น IT Investment/ Disruptive Project ซึ่งมีกระบวนการหลายขั้นตอนอีกทั้งต้องขอคำปรึกษาจากฝ่ายงานต่างๆ เช่น ฝ่ายกฎหมาย/ ฝ่ายบริหารความเสี่ยง/ ฝ่ายกลยุทธ์ขององค์กร/ IT เพื่อหารือในเรื่องกระบวนการและความเสี่ยงต่างๆที่จะเกิดขึ้น จึงใช้เวลานานหากเทียบกับคู่แข่งที่เป็นบริษัทเล็กๆหรือ Startup ที่มีขั้นตอนการทำงานที่รวดเร็วกว่าก็อาจทำให้ธนาคารเสียเปรียบด้านโอกาสในการแข่งขันทางธุรกิจ

- Product Cannibalized การที่ K PLUS มี feature QR Code Quick Pay ที่เป็นการจ่ายเงินโดยใช้ QR Code ทำให้อินาคดอาจแย่งรายได้กันเองจากค่า Interchange Fee จากการใช้จ่ายผ่านบัตรเดบิต ซึ่งหากยังไม่มีการแก้ไขจะส่งผลกระทบต่อรายได้ของบัตรเดบิตได้

- Resource ในการพัฒนาระบบมีจำกัด ทีมพัฒนาแอปพลิเคชันมือถือของธนาคารมีอยู่ไม่กี่คนถือว่าน้อยมากหากเทียบกับโครงการที่รอคิวพัฒนาของธนาคาร ทำให้ก่อนจะเริ่มโครงการต้องจัด Priority โดยเรียงตามความเร่งด่วนและรายได้ที่เพิ่มขึ้น ซึ่งถ้าโครงการพัฒนา e-Wallet ได้ Priority ต่ำก็ต้องรอคิวนาน อาจจะทำให้เสียโอกาสทางธุรกิจได้

- ทีมพัฒนาการตลาดบัตรเดบิตยังไม่มีแผนการปรับตัวที่ชัดเจน แม้ปัจจุบันจำนวนผู้ใช้ e-Wallet ในไทยยังไม่เป็นที่แพร่หลาย ต่อไปในอนาคตหากแนวโน้มการใช้งานเพิ่มขึ้นแต่ทีมเดบิตของธนาคารกสิกรไทยยังไม่มีแผนที่ชัดเจนว่าจะปรับตัวอย่างไร กลุ่มลูกค้าเป็นใคร จึงทำให้มีความเสี่ยงที่อาจตามไม่ทันคู่แข่ง

โอกาส

- e-Commerce โตขึ้นทุกปี โดยปี 17 โตกว่า 2.9 พันล้านดอลลาร์ และสิ่งที่จะมาควบคู่กับ e-Commerce คือ e-Wallet จึงเป็นโอกาสที่ดีของธนาคารที่จะเริ่มพัฒนาโครงการ e-Wallet
- ผู้บริโภคเริ่มหันมาใช้ e-Wallet มากขึ้น ปัจจุบันสัดส่วนการใช้ e-Wallet ในไทยคิดเป็น 7.6%
- จำนวนผู้ใช้ Smart Phone ในไทยมีมากถึง 47 ล้านคน คิดเป็น 70% ของประชากรทั้งหมด อีกทั้งยังมีแนวโน้มที่จะเพิ่มมากขึ้นโอกาสการใช้งาน e-Wallet ก็สูงตามไปด้วย

ภัยคุกคาม

- Blockchain และ Bitcoin Blockchain คือเทคโนโลยีที่นำมาซึ่งความปลอดภัยโดยไม่ต้องอาศัยคนกลางในการทำธุรกรรมออนไลน์ใดๆ ส่วน Bitcoin เป็นสกุลเงินบนโลกดิจิทัล ซึ่งถ้าจะใช้ Bitcoin ก็ต้องนำเทคโนโลยี Blockchain มาใช้เพื่อการซื้อขายสกุลเงินดิจิทัลให้มีความปลอดภัย ซึ่งสองสิ่งนี้จะส่งผลกระทบต่อรายได้ของบัตรเครดิต แม้กระทั่ง e-Wallet เพราะธนาคารมีรายได้จากการเป็นตัวกลางในการทำธุรกรรม แต่หากมีการใช้เทคโนโลยีนี้อย่างแพร่หลาย ธนาคารก็จะถูกกลดบทบาทลงไป
- FinTech Startup ทำให้เกิดคู่แข่งที่เป็น Non-Bank มากมายที่จะมาแย่ง Market Share ของธนาคารไป หรือแม้ทั้ง Platform ต่างๆ ของคู่แข่งทั้งที่เป็น e-Payment และ e-Wallet สามารถทำธุรกรรมได้ไม่ต่างจากบัตรเครดิต ทั้ง โอน-เติม-จ่าย บางรายไม่ได้คิดค่าธรรมเนียมในการทำธุรกรรม จึงทำให้ลูกค้าธนาคารกสิกรไทยหันไปใช้บริการ Electronic Payment ของคู่แข่งได้
- ชาวต่างชาติที่มาไทยเริ่มไม่ใช้จ่ายผ่านบัตร แต่หันมาใช้ Electronic Payment แทน เช่น นักท่องเที่ยวชาวจีนใช้จ่ายผ่าน Alipay ทำให้ร้านสะดวกซื้อบางแห่งในไทยต้องปรับตัวโดยการรับชำระเงินผ่าน Alipay ส่งผลให้สัดส่วนการใช้บัตรเครดิตเริ่มลดน้อยลง

สรุปบทที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหา

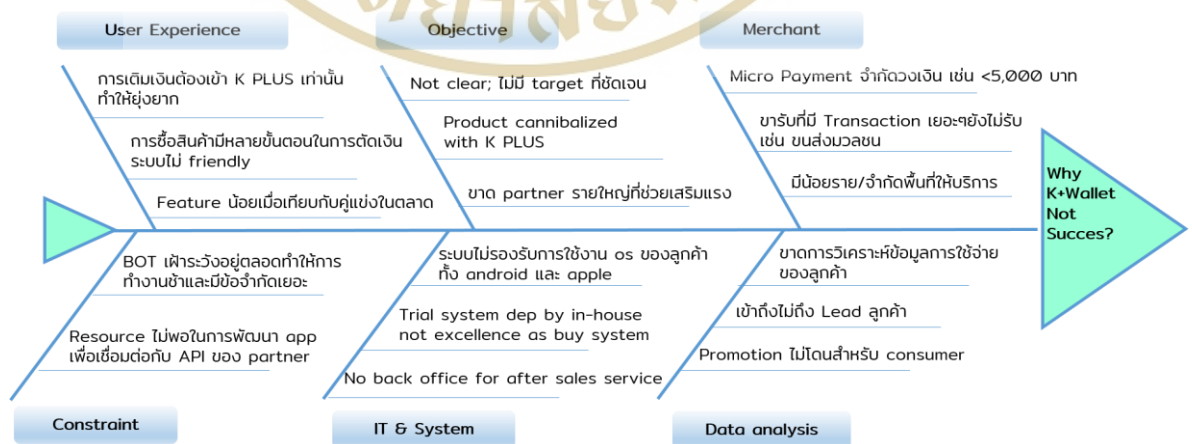
หลังจากที่ได้วิเคราะห์ปัญหาของกลยุทธ์การเปลี่ยนปริมาณการใช้จ่ายจากบัตรเครดิตมาเป็น e-Wallet แล้ว พบว่ามีปัจจัยที่เป็นบวกอยู่มากที่จะช่วยให้โครงการพัฒนา e-Wallet ประสบความสำเร็จได้ เพราะหลักๆคือได้รับการสนับสนุนจากนโยบายรัฐบาล ประกอบกับแนวโน้มพฤติกรรมลูกค้าที่เปลี่ยนไปที่มีแนวโน้มว่าจะหันมาใช้ผ่าน e-Wallet มากขึ้น ทำให้เป็นโอกาสของธนาคารกสิกรไทยที่จะเร่งพัฒนา e-Wallet แต่สิ่งที่เป็นปัจจัยลบที่สำคัญคือการแข่งขันที่รุนแรงในตลาด e-Wallet หากองค์กรยังมีขั้นตอนการทำงานที่ยุ่งยาก ซับซ้อนก็ยิ่งจะทำให้เข้ามาในตลาดได้ช้า ส่งผลให้สูญเสียโอกาสในการแข่งขันทางธุรกิจมากขึ้น



บทที่ 3 การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น

เมื่อได้ใช้เครื่องมือชุดต่างๆในการวิเคราะห์ปัญหาแล้ว ขั้นตอนต่อมาคือการวิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น หากไม่มีการวิเคราะห์นี้เราอาจไม่เข้าใจถึงแก่นแท้ของปัญหาว่ามีสาเหตุมาจากอะไร และสิ่งที่จะช่วยให้วิเคราะห์ปัญหาได้ลึกมากขึ้นคือวิธีการคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking) เพราะจะช่วยในการทำความเข้าใจปัญหาความซับซ้อนในเชิงธุรกิจ ทำให้เกิดความรู้และเข้าใจที่ตรงกันของทีมงาน ซึ่งจะช่วยให้แก้ไขปัญหาลงได้อย่างตรงจุด และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ ตัวชี้วัดในการทำงาน รวมไปถึงการปรับปรุงกระบวนการทำงาน และการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาได้อย่างเป็นระบบ

สำหรับการวิเคราะห์ปัญหาของโครงการพัฒนา e-Wallet ของธนาคารกสิกรไทยได้ใช้แผนภูมิแก๊งปลา (Cause and Effect Diagram) หรือแผนผังสาเหตุและผล ซึ่งเป็นแผนผังที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัญหา (Problem) กับสาเหตุทั้งหมดที่เป็นไปได้ที่อาจก่อให้เกิดปัญหานั้น (Possible Cause) เพื่อค้นหาสาเหตุของปัญหาที่แท้จริงและทำให้เข้าใจกับกระบวนการอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับปัญหาที่วิเคราะห์ด้วย เมื่อวิเคราะห์ด้วยแผนภูมิแก๊งปลาแล้ว จึงได้ทราบ 6 สาเหตุใหญ่ๆของปัญหาโครงการ e-Wallet เดิมที่ธนาคารเคยเปิดให้บริการเมื่อปี 2016 ได้ดังนี้



ภาพที่ 3.1 การวิเคราะห์แผนภูมิแก๊งปลา K+Wallet

3.1 การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยแผนภูมิแกงปลา

1. User Experience (ประสบการณ์การใช้งานแอปพลิเคชันของลูกค้า)

- การเติมเงินเข้า K+Wallet นั้นไม่สามารถทำได้จบทุกขั้นตอนในแอปพลิเคชันเดียว ลูกค้าต้องทำการโอนเงินจากบัญชีที่ผูกกับ K PLUS เพื่อนำมาใช้จ่ายใน K+Wallet ทำให้ลูกค้ารู้สึกว่าขั้นตอนที่ยังยาก ไม่สะดวกสบายในการใช้งาน

- การซื้อสินค้าผ่าน K+Wallet ลูกค้าจะต้องผ่านการ verify หลายขั้นตอนทำให้ไม่สะดวกหากเทียบกับการใช้จ่ายของ e-Wallet แอปพลิเคชันอื่น

- Feature ในแอปพลิเคชันน้อยหากเทียบกับคู่แข่งในตลาด คือทำได้แค่ใช้จ่ายซื้อสินค้าเติมเงิน ในขณะที่ของคู่แข่งนั้นสามารถทำได้ทั้งโอนเงิน เติมเงิน ซื้อสินค้า อีกทั้งแอปพลิเคชันก็ใช้งานง่ายกว่า จึงทำให้ลูกค้าเปรียบเทียบประโยชน์ที่หลากหลายในการใช้งานกับแอปพลิเคชันอื่น K+Wallet จึงไม่เป็นที่นิยมใช้เท่าที่ควร

2. Objective (จุดประสงค์ของโครงการ)

เนื่องจากผู้บริหารไม่ได้มีทิศทางในการพัฒนาโครงการ K+Wallet ที่ชัดเจน position ของบริการก็ทับซ้อนกับแอปพลิเคชัน K PLUS ที่เป็น Mobile Banking ของธนาคาร จึงทำให้ในมุมมองของลูกค้าไม่จำเป็นที่จะต้องใช้ K+Wallet เพราะ K PLUS ก็สามารถทำธุรกรรมทางการเงินได้เหมือนกับ K+Wallet และขั้นตอนการใช้งานก็ไม่ซับซ้อน นอกจากเรื่อง position ที่ไม่ชัดเจนแล้วในด้าน business model เกี่ยวกับด้านรายได้ก็พบว่า cannibalize กับ K PLUS อีกด้วย ซึ่งก่อนเริ่มโครงการควรมีการวางแผนด้านรายได้ด้วยว่าจะมีรายได้เพิ่มจากโครงการนี้ได้อย่างไรไม่ใช่แย่งรายได้กับผลิตภัณฑ์ในธนาคารเดียวกัน

อีกหนึ่งสาเหตุที่ทำให้โครงการไม่ประสบความสำเร็จคือขาด partner ที่คอยเสริมแรงกระตุ้นให้ลูกค้าเกิดการใช้จ่ายผ่าน K+Wallet เพราะหากได้ partner รายใหญ่ที่ลูกค้ามีการไปจับจ่ายใช้สอยบ่อยครั้งก็อาจทำโปรโมชั่นร่วมกันเพื่อให้ลูกค้าซื้อสินค้าแล้วใช้จ่ายผ่าน K+Wallet ได้ แต่สิ่งที่เกิดขึ้นจริงคือเป็นการทำโปรโมชั่นกับร้านค้าเล็กๆหรือร้านอาหารในโรงอาหารของธนาคารจึงไม่จูงใจให้เกิดการใช้งานเท่าที่ควร

3. Merchant (ฝั่งร้านค้าที่รับชำระผ่าน e-Wallet)

หากพูดถึงภาพรวมของการใช้จ่ายซื้อสินค้า ตามปกติร้านค้าทั่วไปยังไม่คุ้นชินกับวิธีการชำระเงินในรูปแบบ e-Wallet และยังไม่เห็นถึงข้อดีและความแตกต่างไปจากการรับชำระ

แบบเงินสดและแบบใช้เครื่องรูดซื้อสินค้า (EDC) อีกทั้งการรับชำระเงินด้วย e-Wallet มีการจำกัดวงเงิน เช่น ไม่เกิน 5,000 บาท ทำฝั่งร้านค้าขนาดใหญ่อย่างห้างสรรพสินค้า ไม่สะดวกที่จะรับชำระเงินด้วยวิธีนี้ ถึงแม้รัฐบาลจะสนับสนุนให้ประเทศไทยเป็นสังคมไร้เงินสด แต่ระบบการชำระเงินบางบริการก็ไม่รองรับการใช้จ่ายผ่าน e-Wallet เช่นระบบขนส่งมวลชน ที่มี transaction เป็นจำนวนมาก มูลค่าการใช้จ่ายต่อ transaction ไม่สูง ก็ยังไม่รับ e-Wallet แต่ก็อาจเป็นเพราะพฤติกรรมของคนไทยยังไม่ตอบรับกับวิธีนี้มากนัก รวมถึงระบบรองรับอาจใช้เงินลงทุนสูงจึงยังไม่เห็นการรับชำระเงินแบบ e-Wallet ของภาครัฐเท่าไร

แต่หากพูดถึงในมุมมองของ K+Wallet หนึ่งในสาเหตุที่ทำให้มีผู้ใช้งานน้อยก็อาจมาจากการที่มีร้านค้าที่ร่วมรายการน้อย ดังที่ได้กล่าวไปแล้วว่าเป็นการใช้งานแอปพลิเคชันในวงแคบ บรรดาร้านค้าที่ร่วมรายการก็จำกัดพื้นที่การให้บริการซึ่งมีเฉพาะบริเวณแถบเมืองทองธานี เพราะเป็นที่ตั้งของ KTBG หน่วยงานที่พัฒนาระบบ K+Wallet นี้ขึ้นมา ทำให้ลูกค้าที่มาใช้บริการก็มีจำกัดเช่นกัน จึงทำให้ร้านค้าไม่เห็นความสำคัญของการรับชำระเงินผ่าน K+Wallet

4. Constraint (ข้อจำกัดในด้านต่างๆ)

การที่ธนาคารจะเปิดให้บริการ K+Wallet ต้องได้รับอนุญาตจากธนาคารแห่งประเทศไทยก่อน ซึ่งมีกฎเกณฑ์และข้อจำกัดมากมาย และเมื่อเริ่มให้บริการแล้วก็ยังถูกเฟ้อระวังด้วยกฎเกณฑ์ต่างๆของธนาคารแห่งประเทศไทย ทำให้ไม่สามารถพัฒนา feature ในแอปพลิเคชันตามที่ได้วางแผนไว้

และอีกหนึ่งข้อจำกัดของการพัฒนาแอปพลิเคชันคือการที่มีทีมงานที่จำกัด เพราะเป็นทีมเดียวกับที่พัฒนาแอปพลิเคชัน K PLUS ซึ่งแต่ละบริการของธนาคารก็ต่างแย่งกันจะมาใช้ platform นี้จึงทำให้คนไม่พอ พัฒนาแอปพลิเคชันได้ไม่เต็มที่เพราะมีงานอื่นรอคิวอยู่ ต้องจำกัด requirement เพื่อขึ้น phase แรกให้ได้ อีกทั้งหากต้องนำระบบไปเชื่อมต่อกับของ partner ที่สนใจเข้าร่วมก็ต้องใช้เวลานาน ไม่ได้ priority ในการทำงาน จึงทำให้พลาดโอกาสทางธุรกิจด้วย

5. IT & System (ระบบของแอปพลิเคชัน K+Wallet)

เนื่องจากระบบปฏิบัติการของมือถือมีอยู่หลากหลาย แต่ที่คนทั่วไปนิยมใช้คือ iOS และ Android แอปพลิเคชันต่างๆจึงต้องสร้างขึ้นมาเพื่อตอบสนองกับระบบปฏิบัติการทั้งสอง แต่การใช้งาน K+Wallet นั้นไม่ได้เสถียรและตอบสนองกับระบบปฏิบัติการทั้งสองเท่าไร มือถือบางรุ่นก็ไม่สามารถใช้ได้งานแอปพลิเคชันนี้ได้ ทำให้เมื่อโปรโมท K+Wallet ออกไปแล้วมีแค่ลูกค้าบางส่วนที่ใช้งานได้ ทำให้ลูกค้ามีประสบการณ์ด้านลบกับแอปพลิเคชัน

และในการพัฒนา K+Wallet ของธนาคารกสิกรไทยเป็นแบบ Trial version ที่พัฒนาเองในองค์กร การพัฒนาเป็นไปได้ไม่เต็มที่เพราะต้องแบ่งคนมาทำงาน ซึ่งคนทำงานก็มีโปรเจกต์อื่นที่ต้องทำต่อ ไม่ได้โฟกัสที่งานเดียว ทำให้แอปพลิเคชันที่ออกมาไม่สมบูรณ์แบบเพราะแบ่งการพัฒนาเป็น phase ซึ่งหากเทียบกับการที่ซื้อระบบแล้วนำมาพัฒนาเพิ่มน่าจะเป็นวิธีที่ดีกว่า แต่ก็อาจจะติดด้วย policy ของธนาคารที่มีการป้องกันการรั่วไหลของข้อมูลจึงทำให้ต้องพัฒนาแอปพลิเคชันขึ้นมาเอง

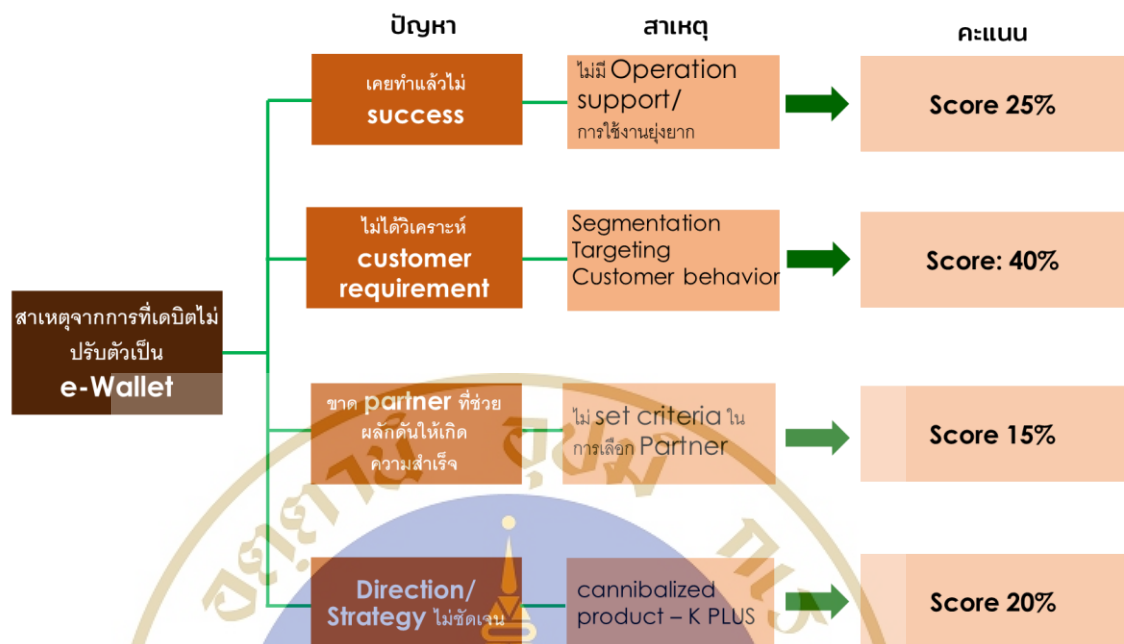
อีกหนึ่งปัจจัยที่สำคัญด้าน IT&System ที่ทำให้ K+Wallet ไม่ประสบความสำเร็จคือไม่มีทีมงานคอยแก้ไขปัญหาให้ลูกค้าหลังการใช้งาน เมื่อลูกค้าทดลองใช้แล้วเกิดปัญหาทาง Product Manager ต้องเป็นคนรับปัญหาและแก้ไขเอง ซึ่งจริงๆ แล้วควรเป็นหน้าที่ของ call center และทีม IT support ที่แก้ไขปัญหาด้านการใช้งานให้กับลูกค้า เพราะการแจ้งมายัง Product Manager โดยตรงอาจต้องใช้เวลาตรวจสอบนาน ทำให้ลูกค้าไม่พอใจและยกเลิกการใช้งานไปในที่สุด

6. Data Analysis (การวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า)

เมื่อตอนที่พัฒนา K+Wallet เป็นการทำตามความต้องการของผู้บริหารที่ต้องการให้ธนาคารมี e-Wallet ของตนเอง ไม่ใช่เป็นการศึกษาข้อมูลและพฤติกรรมของลูกค้าก่อน จึงไม่รู้ว่าแท้จริงแล้วลูกค้าใช้ง่ายแบบไหน ที่ไหน และจำนวนเท่าไร พอทำแอปพลิเคชันออกมาจึงไม่มีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่ชัดเจน มีแค่เพียงพนักงานธนาคารที่เป็นผู้ใช้งานส่วนใหญ่ หรือบางทีก็เป็นการทำโปรโมชันใช้ e-Wallet ในงานคอนเสิร์ตในขณะที่ระบบยังไม่เสถียรทำให้เกิดปัญหามากมายแก่ผู้ใช้งาน เช่น ปัญหาในการเติมเงิน และแอปพลิเคชันที่ไม่รองรับระบบปฏิบัติการของโทรศัพท์มือถือแต่ละรุ่น เป็นต้น อีกทั้งจะผิดที่ผิดเวลากับการทดลองใช้ e-Wallet ในงานที่มีคนเข้าร่วมเป็นจำนวนมากและต้องการความรวดเร็วในการจ่ายเงินซื้อของ ทำให้สุดท้ายแล้ว K+Wallet ก็ไม่ได้เป็นแอปพลิเคชันที่มีการใช้งานอย่างแพร่หลายอย่างที่วางแผนเอาไว้

นอกจากจะใช้แผนภูมิแกงปลาในการวิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นแล้ว อีกหนึ่งเครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์คือ Root cause analysis โดยพยายามระบุสาเหตุปัญหาดั้งเดิมด้วยเครื่องมือใหม่เพื่อค้นหาสาเหตุหลักของปัญหาเพื่อจะได้สามารถบ่งชี้สิ่งที่เกิดขึ้นได้ ตรวจสอบว่าเหตุใดจึงเกิดขึ้น และดูว่าจะทำอย่างไรเพื่อลดแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นอีกครั้ง และเมื่อได้วิเคราะห์แล้วสามารถวาดแผนภาพออกมาได้ดังนี้

3.2 Root Cause Analysis



ภาพที่ 3.2 การวิเคราะห์ Root Cause Analysis ของการที่บัตรเดบิตยังไม่ปรับตัวเป็น e-Wallet

ในขั้นตอนนี้จะรวบรวมเอาปัญหาหลักๆมาแล้วให้คะแนนเพื่อดูว่าปัญหาใดที่มีน้ำหนักมากที่สุดโดยให้ทีมงานที่เคพัฒนา K+Wallet เดิมได้พิจารณาให้คะแนน จากการวิเคราะห์นี้จะพบว่าปัญหาเรื่องการไม่ได้วิเคราะห์ลูกค้ามีคะแนนสูงถึง 40% บ่งชี้ได้ว่ากรณีที่ K+Wallet ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควรสาเหตุหลักมาจากการไม่ได้วิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าก่อน

สรุปบทที่ 3: การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น

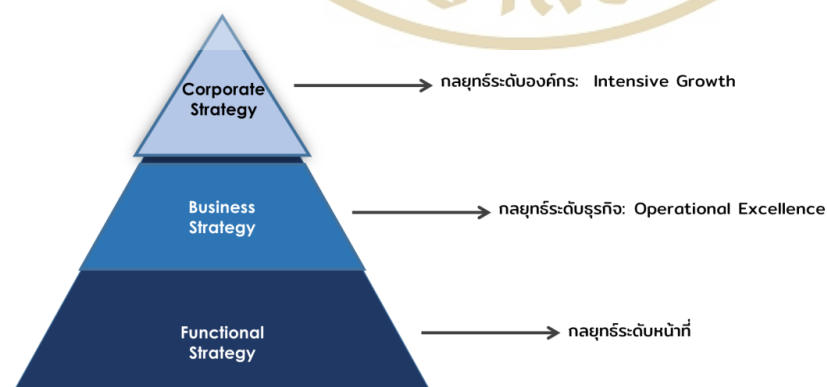
ในขั้นตอนการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น โดยใช้เครื่องมือแผนภูมิแกงปลา และ Root cause analysis พบได้ว่า K+Wallet มีปัญหาในทุกๆด้านทั้งด้านการบริหารจัดการงานที่ resource ทีมงานไม่พอกับการพัฒนาโครงการต่างๆของธนาคาร หรือวัตถุประสงค์ที่ไม่ชัดเจนของผู้บริหารในการดำเนินงาน และด้านการวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าที่เป็นปัญหาสำคัญ เพราะหากไม่ทราบถึงความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าก่อนแล้วก็ไม่สามารถที่จะเสนอบริการได้ตรงตามที่ต้องการ อีกทั้งการวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าได้ถูกต้องยังสามารถนำมาซึ่งรายได้ที่เพิ่มขึ้น เพราะเมื่อเข้าถึงลูกค้ากลุ่มเป้าหมายได้แล้วจำนวนลูกค้าที่ใช้จ่ายผ่าน e-Wallet ก็จะเพิ่มขึ้น ธนาคารก็จะมีรายได้เพิ่มขึ้นตามมา

บทที่ 4

การกำหนดกลยุทธ์และการแก้ปัญหา

เมื่อได้วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นและพบสาเหตุหลักของปัญหาแล้ว ในขั้นตอนต่อมาคือการกำหนดกลยุทธ์และการแก้ปัญหาเพื่อที่จะนำกลยุทธ์เหล่านั้นไปประยุกต์ปฏิบัติ และควบคุมประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรได้ การกำหนดกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กรมีทิศทางในการทำงานที่ชัดเจน โดยเริ่มจากกลยุทธ์ระดับองค์กรที่เป็นการกำหนดขอบเขตและแนวทางเดินขององค์กรในระยะยาวเพื่อที่จะสร้างกำไรสูงสุด ต่อมาก็คือกลยุทธ์ระดับธุรกิจ เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบหรือเป็นต่อในการแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดหรืออุตสาหกรรมที่ดำเนินธุรกิจอยู่ จากการนำทรัพยากรและความสามารถพิเศษของบริษัทมาทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน เพื่อให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ และสุดท้ายคือกลยุทธ์ระดับหน้าที่ เป็นการกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้แผนการทำงานออกมาเป็นรูปธรรม โดยกำหนดหน้าที่การทำงานให้ฝ่ายงานต่างๆที่เกี่ยวข้องได้ทราบถึงวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนในการทำงานเพื่อส่งเสริมให้กลยุทธ์ระดับธุรกิจและระดับองค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

สำหรับการกำหนดกลยุทธ์และการแก้ปัญหาของโครงการพัฒนา e-Wallet สามารถอธิบายกลยุทธ์ในแต่ละระดับ ได้ดังนี้



ภาพที่ 4.1 กลยุทธ์ในแต่ละระดับ

4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร: Intensive Growth

สำหรับธนาคารกสิกรไทยมีกลยุทธ์ในการดำเนินงานแบบ Intensive Growth คือเน้นขยายการเจริญเติบโตทางการตลาด เพราะธนาคารจะมีรายได้เพิ่มขึ้นก็ต้องมาจากการที่มีฐานลูกค้าที่ใช้บริการหรือผลิตภัณฑ์ต่างๆของธนาคาร จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องขยายตลาดให้มากขึ้นรวมถึงพัฒนาบริการหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ให้ทัดเทียมคู่แข่งและตอบรับกับพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป โดย Intensive Growth นั้นจะเน้นอยู่ 3 ด้านหลักๆ คือ

1. Market Penetration คือการเพิ่มส่วนแบ่งตลาดของผลิตภัณฑ์เดิมในตลาดเดิมด้วยวิธีการทางการตลาด เช่น การจัดให้มีการเดินตลาด โปรโมทโครงการยิงปืน จ่ายปั๊มด้วย QR Code ผ่านแอปพลิเคชัน K PLUS ที่แหล่งช้อปปิ้งต่างๆ เช่น แพลตินั่ม แฟชั่นมอลล์ และตลาดนัดสวนจตุจักร เพื่อให้บุคคลทั่วไปเกิดการรับรู้และใช้ QR Code ในการซื้อสินค้า อีกทั้งเพิ่มโอกาสในการใช้งานไปยังนักท่องเที่ยวจีนด้วยการที่รับจ่ายเงินด้วย AliPay ผ่านแอปพลิเคชัน K PLUS Shop สำหรับร้านค้าที่อยู่ในแหล่งช้อปปิ้งที่ได้ไปเดินตลาด

2. Market Development คือการขยายตลาดของสินค้าเดิมในพื้นที่ใหม่ สิ่งที่ธนาคารให้ความสำคัญในตอนนี้คือจำนวนผู้ใช้งานแอปพลิเคชัน K PLUS ซึ่งในปีนี้นักธนาคารได้มีแผนขยายจำนวนผู้ใช้งานให้ถึง 10 ล้านราย จากปัจจุบันที่มีจำนวนผู้ใช้งานอยู่ 7.5 ล้านราย ซึ่งธนาคารมีแผนที่จะหาลูกค้าเพิ่มจากการเจาะตลาดใหม่เป็นพวกกลุ่มนักศึกษาในสถาบันการศึกษาต่างๆ และบัญชี payroll

3. Product Development คือ การเพิ่มยอดขายจากการขายผลิตภัณฑ์ใหม่ในตลาดเดิม เพราะต้องการให้ยอดขายเติบโต เช่น การที่ธนาคารออกบัตรเครดิตหลายคาแรคเตอร์ต่างๆ เช่น วันพีซ โปเกมอน เพื่อจูงใจให้ลูกค้ามาสมัครบัตรเพิ่ม เพราะมีความอ่อนไหวกับหลายคาแรคเตอร์หน้าบัตร เป็นต้น

4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ: Operational Excellence

ในด้านของธุรกิจธนาคารนั้นนอกจากจะต้องมีผลิตภัณฑ์ทางการเงินที่ครอบคลุมแล้ว การบริการก็ถือว่าเป็นสิ่งที่ไม่แพ้กัน เพราะทุกธนาคารแม้แต่ Fintech Startup ก็ต่างเป็นผู้ให้บริการด้านการทำธุรกรรมทางการเงินที่คล้ายคลึงกัน แต่สิ่งที่จะสามารถครองใจผู้บริโภคได้ยาวนานและยั่งยืนคือการบริการที่เป็นเลิศ ซึ่งเป็นสิ่งที่ธนาคารกสิกรไทยให้ความสำคัญไม่แพ้ด้าน

อื่นในการทำธุรกิจ การบริการที่เป็นเลิศจึงกลายมาเป็นกลยุทธ์ระดับธุรกิจขององค์กร และสิ่งที่ธนาคารยึดมั่นในการให้บริการมี ดังนี้

1. **ประสบการณ์ของลูกค้า** โดยเฉพาะในปีนี้ที่การแข่งขันเริ่มดุเดือดขึ้นเรื่อยๆ ธนาคารไม่เพียงมุ่งหวังเพื่อจะเป็น Digital Banking เท่านั้น แต่ยังให้ความสำคัญกับประสบการณ์ในการใช้บริการของธนาคารกับลูกค้าด้วย ในมุมมองของการบริการที่สาขาเริ่มตั้งแต่ลูกค้าเดินเข้าสาขา Script ในการพูดคุยสอบถามกับลูกค้าแต่ละคนต้องไม่เหมือนกัน ควรแยกตามลักษณะหรือความสนใจของลูกค้า บริการต่างๆของธนาคารต้องมา Review กระบวนการกันใหม่ว่าทำอะไรให้ลูกค้าเลือกใช้บริการเรามากที่สุด ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีอยู่เหมาะกับลูกค้ากลุ่มใดบ้าง อีกทั้งยังต้องนำข้อมูลลูกค้าที่มีอยู่ที่เป็น Big data มาวิเคราะห์เพื่อศึกษาพฤติกรรมลูกค้าและให้บริการที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าได้มากที่สุด ส่วนอีกช่องทางในการให้บริการลูกค้าแบบ Self-service นั่นคือ แอปพลิเคชัน K PLUS ก็ต้องคำนึงถึง Customer Journey ในการออกแบบการใช้งานแอปพลิเคชันให้ง่าย สะดวก และปลอดภัยที่สุดสำหรับลูกค้า เพราะปัจจุบันนี้ลูกค้าเดินทางไปสาขาน้อยลงจึงต้องขยายช่องทางการให้บริการบางผลิตภัณฑ์ให้มาอยู่บน K PLUS

2. **กระบวนการทำงานภายใน** เป็นที่ทราบกันดีว่าเมื่อปี 2558 ธนาคารกสิกรไทยได้ประกาศถึงความสำเร็จของโครงการ Kasikorn Transformation ที่เป็นการปรับปรุงระบบ IT ขนานใหญ่ เพื่อให้ทันสมัย คล่องตัว สามารถบริการลูกค้าได้ดีกว่าเดิม เพราะระบบเดิมใช้งานมากกว่า 30 ปีแล้ว โดยในมุมมองของลูกค้าอาจไม่รู้ลึกถึงการเปลี่ยนแปลง แต่ในมุมมองของธนาคารนี่คือการเปลี่ยนแปลงการทำงานครั้งยิ่งใหญ่เพราะเป็นการเปลี่ยน Core Banking ทำให้สามารถออกผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ได้เร็วขึ้น เป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจในยุคที่การแข่งขันไม่ได้จำกัดที่ความหลากหลายของบริการแล้ว แต่เป็นในด้านของการให้บริการที่ต้องรวดเร็ว สะดวก รองรับการทำธุรกรรมได้ 24 ชม. โครงการ Kasikorn Transformation นี้จึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก และใช้ทีมงานในการปลูกปั้นโครงการนี้บรื้อยกคนเพื่อวางรากฐานระบบการทำงานใหม่ให้พร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

3. **แผนพัฒนาธุรกิจ** นอกจากจะคำนึงถึงประสบการณ์การให้บริการของลูกค้า และกระบวนการทำงานภายในที่มีประสิทธิภาพแล้ว สิ่งที่ธนาคารให้ความสำคัญไม่น้อยไปกว่าสองอย่างแรกคือแผนพัฒนาธุรกิจที่มุ่งเน้นด้านการนำนวัตกรรมต่างๆมาประยุกต์ใช้ในการให้บริการ อย่างเช่นการให้บริการสมัครบัตรเครดิต ชื้อกองทุน ประกัน ผ่านแอปพลิเคชัน K PLUS ที่เป็นการขยายช่องทางการให้บริการโดยนำเทคโนโลยีมาช่วยให้สะดวกสบายมากขึ้น และด้วยเป้าหมายทางธุรกิจที่มุ่งหวังเป็น No.1 Digital Banking ทางธนาคารจึงได้จัดตั้งหน่วยงาน KBTG ขึ้นมาเพื่อให้

ผู้นำด้านเทคโนโลยีในการขับเคลื่อนธนาคารกสิกรไทยสู่การเป็นธนาคารแห่งอนาคตแบบดิจิทัลที่สมบูรณ์แบบเพื่อรองรับยุทธศาสตร์ทางธุรกิจเทคโนโลยี (Business-Technology) และความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป อีกทั้งยังให้การสนับสนุน Startup ต่างๆ เพื่อเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ จากแนวคิดของ Startup และนำมาประยุกต์ใช้กับธุรกิจของธนาคารเพื่อที่จะได้รับมือกับการเปลี่ยนแปลงของผู้บริโภคและคู่แข่งหน้าใหม่ที่อาจทำให้ Business Model ของธนาคารเปลี่ยนไปโดยสิ้นเชิง

4.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่

การที่จะเริ่มโครงการ e-Wallet ต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายหน่วยงานในองค์กร เพื่อช่วยกันผลักดันและสร้างสรรค์คุณค่าให้กับผลงาน โดยแต่ละหน้าที่ต่างมีความเชื่อมโยงกันด้วย เป้าหมายคือความสำเร็จของโครงการ ซึ่งต้องอาศัยการทำงานร่วมกันของฝ่ายงานต่างๆ ดังนี้

1. Business Development ทีมพัฒนาธุรกิจและการตลาดต้องเล็งเห็นทั้งปัญหาในการที่บัตรเดบิตถูก Disrupt ด้วย e-Payment, e-Wallet ของคู่แข่งรายอื่น และโอกาสทางธุรกิจที่จะเกิดขึ้น หากเริ่มพัฒนา e-Wallet ของธนาคารเอง ทีมนี้จึงเป็นศูนย์กลางในการประสานงานกับฝ่ายต่างๆ เพื่อก่อให้เกิดโครงการขึ้นมา รวมถึงรับผิดชอบเรื่องการบริหารจัดการงบประมาณในการทำโครงการด้วย

เริ่มตั้งแต่การกำหนด requirement ว่ามีอะไรบ้าง อาจนำ pain point ของลูกค้าในการใช้บัตรเดบิตมาปรับเป็น feature ใน e-Wallet ก็ได้ หรืออาจจะศึกษาจากการเปรียบเทียบกับคู่แข่งทั้งรายใหญ่และรายเล็กว่ามีจุดเด่นที่แตกต่างกันอย่างไรบ้าง เพื่อหาโอกาสที่ยังไม่มีใครเริ่มทำ แล้วใช้ช่องว่างตรงนั้นเป็นโอกาสทางธุรกิจของธนาคาร

เมื่อสรุป requirement ได้แล้วในระหว่างที่รอทางทีม IT พัฒนาแอปพลิเคชันก็สามารถที่จะหา partner เพื่อทำ co-promotion ร่วมกัน ซึ่งอาจต้องขอความช่วยเหลือจากฝ่ายที่ทำ Data Analysis เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลการใช้ผ่านบัตรเดบิตของลูกค้า เมื่อเห็นข้อมูลแล้วว่าลูกค้าส่วนมากใช้ผ่านบัตรเดบิตกับร้านค้าไหน จำนวนเท่าไร รวมถึงความถี่ของการใช้จ่ายก็จะสามารถใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจว่าควรจะทำ co-promotion ร่วมกับร้านค้าใดบ้าง ซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูลที่ดีจะช่วยส่งเสริมให้ลูกค้าเกิดการใช้จ่ายผ่าน e-Wallet เมื่อเปิดให้บริการอย่างเป็นทางการ

2. Data Analysis ทีมวิเคราะห์ข้อมูลมีหน้าที่นำ Big Data ที่เป็นข้อมูลของลูกค้ามาวิเคราะห์ในแง่มุมที่ Business Development ต้องการเพื่อช่วยกำหนดทิศทางในการวางแผนธุรกิจว่ากลุ่มลูกค้าเป้าหมายเป็นใคร ข้อมูลการใช้ผ่านบัตรเดบิตเป็นอย่างไรบ้าง รวมถึงมีหน้าที่ดึงข้อมูล

กลุ่มลูกค้าเป้าหมายเพื่อให้ Business Development ได้ทำ Direct Marketing โปรโมทการใช้ผ่าน e-Wallet เมื่อเริ่มให้บริการแล้ว

3. Risk Management ฝ่ายงานที่เป็นผู้คุมกฎของธนาคารได้แก่ ฝ่ายกฎหมาย ฝ่ายกำกับ และตรวจสอบ และฝ่ายบริหารความเสี่ยง มีหน้าที่ช่วยพิจารณากระบวนการต่างๆ ให้เหมาะสม ถูกต้องกับหลักเกณฑ์ข้อบังคับที่ธนาคารแห่งประเทศไทย และสำนักงานคณะกรรมการคุ้มครอง ผู้บริโภคได้กำหนดไว้เพื่อให้ความเป็นธรรมแก่ลูกค้า และป้องกันไม่ให้นักธนาคารทำผิดข้อบังคับซึ่ง อาจส่งผลเสียต่อชื่อเสียงและความมั่นคงของธนาคารในภายหลังได้

4. Research and Development ทีม R&D มีหน้าที่รับ Requirement ประเมิน manday และพัฒนาแอปพลิเคชัน ตามที่ได้หารือกับ Business Development ทั้งระบบหน้าบ้านที่ลูกค้าใช้งาน และระบบหลังบ้านที่มีไว้สำหรับ support ปัญหาการใช้งานของลูกค้า รวมไปถึงประเมินผลกระทบ ต่อระบบอื่นของธนาคาร เพราะการจะพัฒนาแอปพลิเคชันหรือโปรแกรมใดๆก็ตามจะมีผลกระทบต่อระบบ Core system ของธนาคารอยู่เสมอ เพราะ Core system เป็นระบบปฏิบัติการหลักของ ธนาคาร ทาง R&D จึงต้องช่วยดูแลเรื่องนี้ด้วย และสิ่งที่สำคัญไม่แพ้เรื่องระบบคือการออกแบบ หน้าตา User Interface ให้ใช้งานง่าย มี logic ที่ไม่ซับซ้อน ซึ่งหาก UI สะดวกต่อการใช้งานก็จะทำ ให้ลูกค้าติดใจและใช้งานแอปพลิเคชันไปเรื่อยๆเพราะเห็นถึงความสะดวกสบายที่ได้รับ

5. Marketing and Communication แม้ว่าองค์กรจะทุ่มเทพลังพัฒนา e-Wallet ให้ดีแค่ไหน แต่ถ้าไม่เป็นที่รู้จักก็ไม่มีลูกค้าใช้งาน ทีม MarCom จึงมีหน้าที่สำคัญในการช่วยคิดกระบวนการที่จะ สื่อสารให้ลูกค้ารู้จัก e-Wallet ของธนาคาร โดยคิด Concept ในการสื่อสารการตลาดให้เหมาะสมกับ บริการและกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ซึ่งต้องวิเคราะห์กลุ่มลูกค้าเป้าหมายแล้วทำสื่อให้โดนใจลูกค้า เสาะหาช่องทางในการทำให้สื่อเข้าถึงลูกค้าได้มากที่สุด อาจใช้วิธีสร้าง Awareness ก่อนในช่วงแรก แล้วตามด้วย Marketing Campaign ที่ช่วยส่งเสริมให้ลูกค้าใช้งาน e-Wallet มากขึ้น และสุดท้าย ประเมินความคุ้มค่าของสื่อที่ออกไปว่ามี feedback จากลูกค้ามากน้อยเพียงไร เพื่อเป็น lesson learn ในการออก Campaign หรือ Launch product ในครั้งหน้า

6. Operation เป็นอีกหนึ่งหน้าที่ที่จะขาดไปไม่ได้สำหรับโครงการต่างๆ เพราะจะเป็น หน่วยงานที่คอยช่วยเหลืองานด้าน operation ต่างๆ ให้กับทีม Business Development เพื่อให้ทีม Business Development ได้โฟกัสในงานการวาง strategy หรือการหา partner โดยทีม Operation จะ คอยช่วยแก้ไขปัญหาการใช้งาน e-Wallet ให้แก่ลูกค้าเบื้องต้น หรืออาจช่วยในเรื่องระบบในด้านการ ตัดเงิน คืนเงิน ให้แก่ลูกค้าในกรณีที่เกิดการร้องเรียนมาทาง Call Center เพราะทีมนี้จะมีความถนัด ด้านนี้มากกว่า และสามารถทำงานด้าน Operation ให้ออกมาอย่างมีประสิทธิภาพมากกว่า

สรุปบทที่ 4: การกำหนดกลยุทธ์และการแก้ปัญหา

ในการวางกลยุทธ์สำหรับการพัฒนา e-Wallet เพื่อให้ประสบความสำเร็จนั้น จุดมุ่งหมายของแต่ละกลยุทธ์ ทั้งระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และระดับหน้าที่นั้นต้องมีความสอดคล้องกัน โดยเริ่มจากกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กร สำหรับโครงการพัฒนา e-Wallet ของธนาคารกสิกรไทยเป็นแบบ Intensive Growth เพราะฉะนั้นกลยุทธ์ระดับธุรกิจที่จะมาสนับสนุนคือ Operational Excellence ทั้งกระบวนการทำงานภายในและกระบวนการที่ให้บริการแก่ลูกค้า เพราะเนื่องจากธนาคารเป็นผู้ให้บริการธุรกรรมทางการเงิน การบริการจึงเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดที่จะช่วยให้ธนาคารเติบโตได้ตามเป้าหมาย และที่ขาดไม่ได้คือพันธมิตรที่สำคัญในการทำงานนั้นคือฝ่ายงานต่างๆ ในองค์กร ที่จะต้องร่วมมือกันทำงานตาม timeline ที่กำหนดเพื่อจะได้เปิดให้บริการ e-Wallet ได้ตามแผนที่วางไว้



บทที่ 5

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง

หลังจากที่ได้วิเคราะห์ปัญหา สาเหตุที่แท้จริง และกำหนดแผนกลยุทธ์ขององค์กรทั้งในระดับองค์กร (Corporate Strategy) ระดับธุรกิจ (Business Strategy) และระดับปฏิบัติการ (Operational Strategy) แล้ว ในขั้นตอนต่อมาจะต้องมีการนำแผนงานเหล่านั้นไปปฏิบัติงานพร้อมทั้งกำหนดวิธีการวัดผลงานอย่างเป็นรูปธรรมว่าผลลัพธ์นั้นเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ โดยเครื่องมือที่ใช้คือ Balance Score Card

5.1 Balance Score Card

Balance Score Card เป็นเครื่องมือเพื่อช่วยให้กำหนดกลยุทธ์การจัดการองค์กรได้ชัดเจน โดยดูจากผลของการวัดค่าได้จากทุกมุมมอง เพื่อให้เกิดดุลยภาพในทุก ๆ ด้าน ไม่ใช่เน้นด้านการเงินเพียงอย่างเดียว แต่รวมไปถึงด้านลูกค้า กระบวนการจัดการภายใน และสุดท้ายการเติบโตและการสร้างนวัตกรรมในองค์กร การนำ Balance Score Card มาใช้ จะทำให้ผู้บริหารมองเห็นภาพการทำงานในองค์กรชัดเจนยิ่งขึ้นเพราะเป็นการเชื่อมโยงให้เห็นถึงยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานแต่ละด้านเพื่อให้ตอบรับกับกลยุทธ์ในการทำธุรกิจขององค์กร สำหรับโครงการพัฒนา e-Wallet ของธนาคารกสิกรไทยมีวัตถุประสงค์ในการจัดการแต่ละด้านขององค์กรดังนี้

1. ด้านการเงิน เป็นตัวชี้วัดที่นิยมมากที่สุดเนื่องจากสามารถมองเห็นเป็นรูปธรรมได้ง่ายและชัดเจนมากที่สุด สำหรับโครงการพัฒนา e-Wallet ของธนาคารกสิกรไทยได้วางกลยุทธ์ด้านการเงินโดยมุ่งหวังเพิ่มรายได้และผลกำไร ลดค่าใช้จ่าย และเพิ่มยอดการใช้จ่ายผ่าน e-Wallet ของลูกค้า
2. ด้านลูกค้า เป้าหมายสำหรับโครงการ e-Wallet คือ ขยาย Market Share ในการใช้จ่ายผ่าน e-Wallet ของธนาคารกสิกรไทย เพิ่มจำนวนผู้ที่ใช้จ่ายผ่าน e-Wallet และรักษฐานลูกค้าเดิมไว้ได้ทั้งที่เข้ามาใหม่ด้วยบริการ e-Wallet และ transfer ลูกค้าที่เดิมใช้จ่ายผ่านบัตรเดบิตให้เปลี่ยนมาเป็นใช้จ่ายผ่าน e-Wallet

3. ด้านกระบวนการจัดการภายในองค์กร การที่ธนาคารจะส่งมอบบริการที่ดีให้แก่ลูกค้าได้จะต้องมีรากฐานที่มาจากการทำงานที่ดีภายในองค์กรก่อน โดยสิ่งที่โครงการพัฒนา e-Wallet คาดหวังจากกลยุทธ์ด้านกระบวนการจัดการภายในองค์กร คือ สามารถลดเวลาการทำงานที่ไม่จำเป็นได้ อะไรที่เคยทำเป็น manual ก็วางระบบใหม่ให้เป็น automatic เพื่อประหยัดเวลาการทำงานและทำให้งานที่ออกมามีมาตรฐานเท่ากัน เมื่อใช้เวลาในการทำงานน้อยลงก็จะส่งผลให้ธนาคารส่งมอบบริการหรือผลิตภัณฑ์สู่ตลาดให้ลูกค้าได้ใช้บริการได้เร็วขึ้น เป็นความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจอีกด้วย และเมื่อเปิดให้ลูกค้าใช้บริการแล้วก็พัฒนาการให้บริการหลังการขายให้ดีกว่าเดิมด้วยระบบการแก้ไขปัญหาที่รวดเร็ว หรือพัฒนาแอปพลิเคชันให้มี self-service ในบางบริการเพื่อให้ลูกค้าแก้ปัญหาได้เองเบื้องต้น ไม่ต้องส่งเรื่องถึงฝ่ายงานที่เกี่ยวข้อง ก็จะช่วยให้ประหยัดเวลาในการทำงานได้ด้วย

4. ด้านการเรียนรู้และการสร้างนวัตกรรมภายในองค์กร เพื่อส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้ความถนัดในหน้าที่ที่ทำอยู่ องค์กรควรส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ทักษะงานหรือทักษะที่เกี่ยวข้องกับงานมากขึ้น เพราะจะช่วยเพิ่มศักยภาพในการทำงาน เช่น โครงการพัฒนา e-Wallet อาจให้พนักงานเข้าอบรมเกี่ยวกับ Startup เพื่อให้ได้ไอเดียใหม่ๆ มาใช้ในงานที่ทำอยู่ และการเรียนรู้ในปัจจุบันนี้สิ่งที่ขาดไม่ได้คือด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพราะสิ่งเหล่านี้ได้เข้ามามีบทบาทต่อชีวิตประจำวันเราเป็นอย่างมาก ผู้ใช้บริการเองก็คาดหวังจะได้รับความสะดวกสบายจากเทคโนโลยีมากขึ้น ส่วนผู้ให้บริการก็ต้องส่งมอบบริการที่สามารถตอบโจทย์พฤติกรรมของผู้ใช้บริการได้เช่นกัน จึงเป็นเรื่องสำคัญในการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการยกระดับบริการที่มีอยู่ในปัจจุบัน และเมื่อส่งเสริมด้านการเรียนรู้และการสร้างนวัตกรรมในองค์กรแล้วก็ต้องไม่ลืมที่จะให้ความสำคัญกับความสุขในการทำงานของพนักงานในองค์กรด้วย เพราะถ้าพนักงานมีความสุขในการทำงานสิ่งดีๆ ก็จะถูกส่งผ่านออกมาในรูปแบบผลงานของพนักงานเช่นกัน

เมื่อกำหนดวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านแล้ว ในการใช้เครื่องมือ Balance Score Card ก็ต้องมีการกำหนดตัวชี้วัด เป้าหมายของแต่ละด้าน และแผนงาน โครงการหรือกิจกรรม สำหรับโครงการพัฒนา e-Wallet ตั้งเป้าหมายในการพัฒนาโครงการ 1 ปี สามารถวางแผนได้ดังนี้

ตารางที่ 5.1 ด้านการเงิน

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPIs)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน (Initiatives)
1. รายได้ที่เพิ่มขึ้น	- จำนวนการใช้จ่ายผ่าน e-Wallet	โต 10% ต่อปี	จัด Marketing Campaign เพื่อกระตุ้นการใช้จ่ายผ่าน e-Wallet
	- ค่าธรรมเนียมที่เก็บได้จากร้านค้า	โต 10% ต่อปี	จัด Business model เพื่อเสนอให้แก่ร้านค้าพันธมิตร
2. ลดค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน	- ต้นทุนการบริการจัดการเงินลดลง	ลดลง 15% ต่อปี	ทำการ forecast ค่าใช้จ่ายที่คาดว่าจะลดลงจากการที่ e-Wallet มาทดแทนบัตรเดบิต

ตารางที่ 5.2 ด้านลูกค้า

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPIs)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน (Initiatives)
1. เพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด	- %ส่วนแบ่งในตลาด	โต 15% ต่อปี	ทำแผนงานขยายตลาดการใช้ e-Wallet เช่น promotion campaign
2. ส่งเสริมประสบการณ์การใช้ผ่าน e-Wallet แก่ลูกค้า	- จำนวนผู้ใช้งานที่เพิ่มมากขึ้น	ลดลง 15% ต่อปี	ศึกษาพฤติกรรมมการใช้จ่ายของลูกค้าเพื่อเจาะกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้ถูกวิธี
3. กระตุ้นให้ลูกค้าเกิดการใช้จ่ายซ้ำ	- จำนวนฐานลูกค้าที่มากกว่าหรือเท่ากับของเดิม	ลูกค้าลดลงไม่เกิน 3% ต่อปี	ทำโปรแกรม CRM เพื่อให้ลูกค้าเกิด loyalty ต่อบริการ

ตารางที่ 5.3 ด้านกระบวนการจัดการภายในองค์กร

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPIs)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน (Initiatives)
1. ลดระยะเวลาในการดำเนินงาน	- ระบบงานแบบ automatic	0% error	วางแผนกระบวนการทำงานให้ รัดกุม ตรวจสอบคุณภาพระบบ อยู่เสมอ
2. ส่งมอบบริการสู่ตลาดได้เร็วขึ้น	- จำนวน Project ที่ launch	เพิ่มขึ้น 15% ต่อปี	จัด priority ของแต่ละ project และแบ่งหน้าที่แต่ละฝ่ายงานให้ ชัดเจน
3. พัฒนาคุณภาพการให้บริการ	- จำนวน complaint call	ลดลง 70%	รวบรวม pain point ของลูกค้า และจัดการแก้ไขปัญหา รวมถึง วิธีป้องกัน



ตารางที่ 5.4 ด้านการเรียนรู้และการสร้างนวัตกรรมภายในองค์กร

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPIs)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน (Initiatives)
1. พัฒนาทักษะของพนักงานในองค์กร	- การประเมินผลงานประจำปี	Performance ที่คะแนนดีขึ้นกว่าเดิม 20% ต่อปี	- กำหนดเป้าหมายให้การทำงานให้พนักงานแต่ละคนตามความถนัด - จัดอบรมเพิ่มความรู้ในทักษะที่เหมาะสมกับงานให้พนักงานในแต่ละแผนก
2 พัฒนาให้มี innovation project	- Initiative projects	เพิ่มขึ้น 15% ต่อปี	ให้แต่ละฝ่ายงานจัดทำแผน initiative project เพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาใน product ที่ตนเองดูแล
3. ส่งเสริมให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน	- Employee satisfaction rate	เพิ่มขึ้น 70% ต่อปี	จัดบรรยากาศการทำงานให้ดู work life balance และทำแบบสำรวจความพึงพอใจในการทำงานและองค์กรในทุกๆปี
	- Turn over rate	ลดลง 90% ต่อปี	จัดการสวัสดิการที่เหมาะสมกับความต้องการของพนักงาน และจัดให้มีการประเมินหัวหน้างานเพื่อดู feedback จากพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อผู้บังคับบัญชา

5.2 แผนการดำเนินงาน

ตารางที่ 5.5 แผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ในระยะเวลา 5 เดือน ของโครงการพัฒนา e-Wallet

Task	Dept.	Jan					Feb					Mar					Apr					May						
		1	8	15	22	29	5	12	19	26	5	12	19	26	2	9	16	23	30	7	14	21	28					
1. วิเคราะห์พฤติกรรมลูกค้าใช้จ่ายด้วยบัตรเดบิต	Data Analysis																											
2. วิเคราะห์ข้อมูลร้านค้าที่รับชำระด้วย e-Wallet	Data Analysis																											
3. Review จุดบกพร่องของ App เดิม	BD																											
4. กำหนด Requirement # 1	BD																											
5. รวบรวม requirement ใหม่ของ BU และประเมิน manday และ feedback	R&D																											
6. Review process ของการให้บริการโดยตรงกับ ข้อกำหนดของ BOT/กฎหมาย	Risk Management																											
7. ประเมินความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นและแผนรองรับ	Risk Management																											
8. สรุป requirement ที่ต้องการ	BD																											
9. Confirm manday และประเมินค่าใช้จ่ายในการ พัฒนาระบบ	R&D																											
10. หา Partner และเจรจาเพื่อทำ co-promotion	BD																											
11. เริ่มพัฒนาระบบ	R&D																											
12. วางแผนการตลาดและสร้าง awareness การใช้งาน e-Wallet	BD																											
13. Marketing & media plan	MarCom /BD																											
14. Test & UAT	R&D/ BD																											
15. GO LIVE & Launch Media	R&D/BD/Marcom																											

จากแผนงานจะเห็นได้ว่ามีหลากหลายฝ่ายงานเข้ามาเกี่ยวข้องกับโครงการนี้ ทั้งด้าน ธุรกิจ IT และกฎหมาย ฝ่ายต่างๆ ได้มีหน้าที่แตกต่างกันไปตามความถนัดในงานของตนเอง จาก ขั้นตอนในการดำเนินการทั้ง 15 ขั้นตอน สามารถสรุปเป็นช่วงๆ ได้ดังนี้

ช่วงที่ 1 (1-2) ในระยะแรกเป็นการค้นคว้าหาข้อมูลจากพฤติกรรมการใช้จ่ายของลูกค้า และแนวโน้มของร้านค้าที่รับชำระด้วย e-Wallet เพื่อพัฒนาบริการให้สามารถตอบโจทย์ให้ตรงกับ ลักษณะของลูกค้าได้ ฝ่ายที่มีหน้าที่รับผิดชอบในงานนี้คือ Data Analysis โดยทางฝั่ง Business Development ต้องเป็นผู้ริเริ่มในการสนับสนุนด้านการค้นคว้าหาข้อมูลว่าต้องการทราบข้อมูลใน ด้านใดบ้างเพื่อนำมาวิเคราะห์

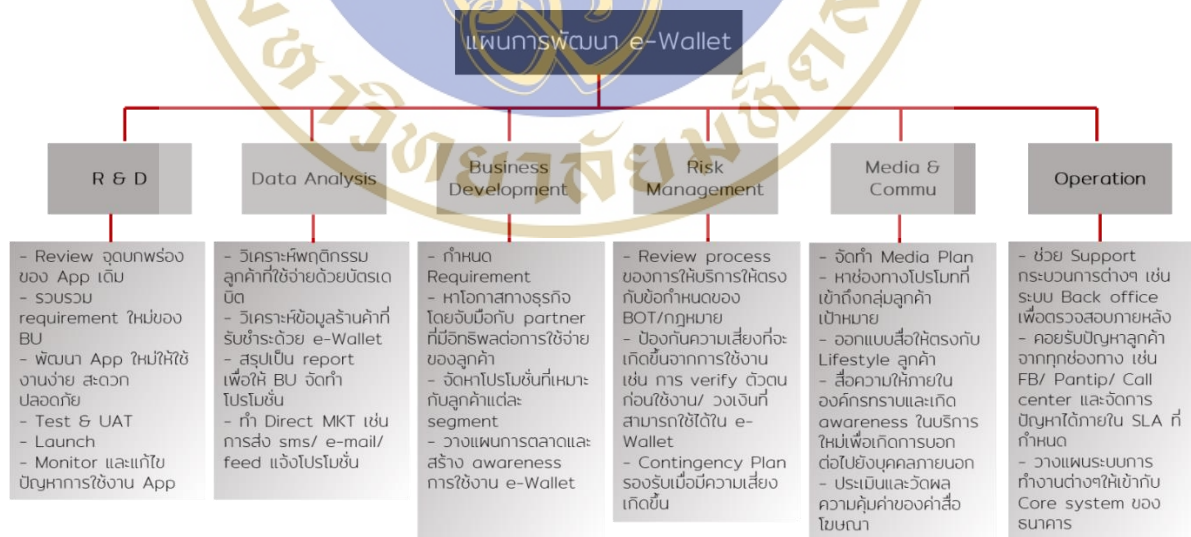
ช่วงที่ 2 (3-5) เป็นการรวบรวม requirement โดยศึกษาจากข้อผิดพลาดของ แอปพลิเคชัน K+Wallet แล้วปรับปรุงให้ดีกว่าเดิมโดยให้ความสำคัญกับ customer journey เป็น หลัก ในช่วงนี้ฝ่ายที่เกี่ยวข้องคือ Business Development เพราะเป็นผู้ที่เห็น โอกาสทางธุรกิจของการ พัฒนา e-Wallet รวมถึงทราบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นจาก K+Wallet โดยร่วมมือกับทีม Research and

Development ในการช่วยกันกำหนด requirement และ review กระบวนการใหม่เพื่อรองรับการใช้งานของลูกค้าได้มากขึ้นและใช้งานง่ายขึ้น

ช่วงที่ 3 (6-7) เมื่อได้ requirement เบื้องต้นแล้วก็มาถึงขั้นตอนการ review กระบวนการโดยทีมผู้คุมกฎของธนาคาร ได้แก่ ฝ่ายกฎหมาย ฝ่ายบริการความเสี่ยง และฝ่ายกำกับ และตรวจสอบ เพื่อให้โครงการที่กำลังจะเริ่มพัฒนามีวิธีขั้นตอนปฏิบัติงานและให้บริการได้ถูกต้องตามหลักเกณฑ์ข้อบังคับที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนดไว้

ช่วงที่ 4 (8-13) ช่วงนี้จะต้องสรุป Requirement และทีม R&D ก็เริ่มพัฒนาระบบ โดยใช้เวลาประมาณ 8 สัปดาห์รวมการ Test ด้วย และในระหว่างที่ R&D กำลังพัฒนาระบบ ทีม BD ก็เริ่มวางแผนการโปรโมทและ Marketing Campaign ของ e-Wallet กับทีม Marketing and Communication เพื่อทำสื่อออกมาให้ตรงจุดกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่ได้ทำการ research ไปในขั้นต้นแรก

ช่วงที่ 5 (14-15) เมื่อทีม R&D ได้พัฒนาระบบเสร็จแล้วก็ต้องมีการทำ UAT จากฝั่ง BD เพื่อให้มั่นใจว่าระบบที่พัฒนาสามารถใช้งานได้จริงในทุก scenario ป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดในภายหลัง จากนั้นเมื่อทุกอย่างเรียบร้อยก็เปิดให้บริการพร้อมโปรโมท e-Wallet เพื่อให้ลูกค้าเกิด awareness และจัด Marketing Campaign เพื่อกระตุ้นให้ลูกค้าใช้จ่ายผ่าน e-Wallet



ภาพที่ 5.1 แผนภาพสรุปการทำงานของฝ่ายงานต่างๆสำหรับโครงการพัฒนา e-Wallet

5.3 การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง การกำหนดนโยบาย โครงสร้าง และกระบวนการ เพื่อให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรนำไปปฏิบัติในการกำหนดกลยุทธ์ และปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กร โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงจะสัมฤทธิ์ผลได้ องค์กรจะต้องสามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ประเมินผลกระทบต่อองค์กร และกำหนดวิธีการจัดการที่เหมาะสมให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในระดับหนึ่งว่าผลการดำเนินงานตามภารกิจต่างๆ จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ โดยแนวทางในการบริหารความเสี่ยงนั้นจะประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Establishment) คือการกำหนดวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ที่ชัดเจนขององค์กร หน่วยงาน หรือกระบวนการทำงานและหัวใจสำคัญอยู่ที่หลังจากที่เรากำหนดวัตถุประสงค์แล้วเราต้องสื่อสารกับทุกฝ่ายในองค์กรให้มีความเข้าใจที่ตรงกันเพื่อให้ทุกฝ่ายมองไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

2. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) คือการระบุถึงความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกเพื่อให้เกิดการมองรอบด้านซึ่งความเสี่ยงที่มีสาเหตุมาจากปัจจัยภายใน ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร นโยบาย, กระบวนการทำงานแบบเดิมๆ การไม่เรียนรู้สิ่งใหม่ๆเพิ่มเติม เป็นต้น ส่วนปัจจัยภายนอก ได้แก่ เศรษฐกิจ คู่แข่ง การเมือง ภัยพิบัติ เป็นต้น ซึ่งปัจจัยทั้ง 2 นี้ล้วนมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นองค์กรจะต้องระบุปัจจัยเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมของตนเองให้ได้เพื่อจะได้นำไปใช้กำหนดวิธีการบริหารความเสี่ยง เพื่อป้องกันและบรรเทาได้

3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เมื่อทำการระบุความเสี่ยงแล้ว จะต้องประเมินความเสี่ยง โดยพิจารณาผลกระทบจากทั้งมุมมองในเรื่องของผลกระทบที่จะเกิดขึ้นว่าจะมีความเสียหายมากน้อยขนาดไหน (Impact) และมีโอกาสในการเกิดมากน้อยขนาดไหน (Likelihood) เพื่อที่จะได้เตรียมรับมือกับสถานะต่างๆ ได้ทันเวลาเมื่อมีความเสี่ยงเกิดขึ้น

4. การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Respond) มาตรการรองรับความเสี่ยงนั้นสามารถแบ่งออกได้ เป็น 4 กลุ่มหลักๆ คือการยอมรับ การรองรับ การส่งต่อความเสี่ยงให้ผู้อื่นการ ยุติหรือปรับเปลี่ยนเป้าหมายใหม่

5. การติดตามรายงาน และประเมินผล (Risk Monitoring) เป็นการติดตามความเสี่ยงที่เกิดขึ้นว่าส่งผลกระทบต่อธุรกิจของเราอย่างไรบ้างเพื่อนำผลลัพธ์ที่ได้นั้นกลับมาเป็นบทเรียนในครั้งหน้า

5.4 การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

เนื่องจากธนาคารกสิกรไทยเคยพัฒนา e-Wallet ในนาม K+Wallet แล้วแต่ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร ในการพัฒนา e-Wallet ครั้งนี้จึงต้องให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ความเสี่ยงมากกว่าเดิม โดยความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นอาจมาจากทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ซึ่งหากธนาคารได้วางแผนจัดการกับความเสี่ยงเป็นอย่างดีแล้วก็จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในผลประกอบการและบรรลุเป้าหมายการทำการ การป้องกันความสูญเสียของทรัพยากร ช่วยทำให้มั่นใจถึงการรายงานที่มีประสิทธิภาพ การปฏิบัติที่ถูกต้องตามกฎหมายและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ การหลีกเลี่ยงความเสียหายและผลลัพธ์ที่ตามมาอื่น ๆ

ขั้นตอนในการวิเคราะห์ความเสี่ยงมีทั้งหมด 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) สำหรับโครงการพัฒนา e-Wallet จะขอแบ่งการวิเคราะห์ความเสี่ยงออกเป็น 2 ด้าน คือ ก่อนให้บริการ e-Wallet และหลังเปิดให้บริการ e-Wallet

ความเสี่ยงก่อนให้บริการ e-Wallet

- ทรัพยากรบุคคลไม่เพียงพอ เนื่องจากธนาคารกสิกรไทยมีบุคลากรที่ทำหน้าที่พัฒนาแอปพลิเคชันอยู่แค่เพียงทีมเดียว เวลาจะพัฒนาโครงการเพิ่มหรือปรับปรุงบริการเสริมบนแอปพลิเคชัน ต้องรอการจัด priority ก่อนจึงจะสามารถเริ่มได้ ทำให้ธนาคารอาจสูญเสียโอกาสทางธุรกิจไปจากการที่บุคลากรไม่เพียงพอต่อการพัฒนาโครงการ

- งบประมาณไม่เพียงพอสำหรับการพัฒนาโครงการ ก่อนจะเริ่มทำโครงการเมื่อสรุป requirement ได้แล้วทางฝั่ง R&D จะต้องประเมินงบประมาณที่ต้องใช้พัฒนา ซึ่งมีโอกาสเป็นไปได้ว่าค่าใช้จ่ายอาจเกินกว่างบประมาณที่ตั้งไว้ ทำให้ต้องลด requirement หรือต้องส่งเรื่องให้คณะกรรมการพิจารณาอีกรอบ ส่งผลให้ขั้นตอนการทำงานล่าช้าไปกว่าเดิม การเริ่มให้บริการก็จะช้าลง รายได้ที่คำนวณไว้อาจไม่เป็นไปตามเป้า

- Requirement ที่มากจนเกินไป เนื่องจากทางฝั่ง Business และ IT มีมุมมองด้านธุรกิจที่แตกต่างกัน ทางฝั่ง Business ย่อมต้องการที่จะใส่ feature เยอะๆบนแอปพลิเคชัน เพื่ออำนวยความสะดวกให้ลูกค้าและยังเป็นการเริ่มได้อีกด้วย แต่ทางฝั่ง IT ต้องการที่จะรวบรวม requirement ให้เป็นมาตรฐานในการพัฒนาระบบ จึงอาจทำให้ทั้งสองฝ่ายต้องใช้เวลาในการพิจารณา requirement แต่ละอย่างเพื่อให้ได้ข้อตกลงที่เป็นประโยชน์ต่อทั้งคู่ซึ่งอาจใช้เวลานาน ทำให้กระทบไปยังกระบวนการต่อไปของกระบวนการพัฒนาโครงการ

- กระบวนการภายในที่ยุ่งยากหลายขั้นตอน ด้วยความที่ธนาคารกสิกรไทยเป็นองค์กรใหญ่ มีหลายฝ่ายงาน การจะพัฒนาโครงการ 1 โครงการ อาจต้องมีอย่างน้อย 4-5 ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เช่น โครงการพัฒนา e-Wallet นี้ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง คือ ฝ่ายที่ดูแลช่องทางดิจิทัล, ฝ่ายบริหารความเสี่ยง, ฝ่ายผลิตภัณฑ์สินเชื่อและบัตร, ฝ่ายกลยุทธ์องค์กร, ทีมพัฒนาแอปพลิเคชัน มาเกี่ยวข้อง และแต่ละฝ่ายก็ต่างมีวิธีการปฏิบัติงานหรือกฎเกณฑ์ในการทำงานที่ต่างกัน บางทีเอกสารชุดหนึ่งต้องได้รับการอนุมัติจากหลายๆฝ่าย สิ่งเหล่านี้ส่งผลให้การพัฒนาโครงการล่าช้าเพราะเสียเวลาไปกับการประสานงานกันของและฝ่าย

- Direction ในการทำโครงการ ไม่ชัดเจน เมื่อครั้งที่เปิดให้บริการ K+Wallet หนึ่งในสาเหตุที่ทำให้โครงการไม่ประสบความสำเร็จคือเป้าหมายในการทำงานที่ผู้บริหารไม่กำหนดให้ชัดเจน ว่าทำเพื่ออะไร กลุ่มลูกค้าเป็นใคร จึงทำให้เสียเวลาในการพัฒนาไปโดยเปล่าประโยชน์ ในการพัฒนา e-Wallet ในครั้งนี้จึงต้องกำหนด Direction ให้ชัดเจนว่าใครจะเป็นกลุ่มลูกค้าหลัก แต่ต้องดูว่า e-Wallet นี้จะไม่เป็นการแย่งรายได้กันเองกับผลิตภัณฑ์อื่นๆของธนาคาร เช่น บัตรเดบิต หรือ QR Code Payment ของ K PLUS เป็นต้น

- กระบวนการทำงานของกลุ่มแข่ง ปัจจุบันนี้คู่แข่งของธนาคารอาจไม่ใช่ธนาคารด้วยกันเองแล้ว แต่เป็นบริษัท Startup ที่มีกระบวนการทำงานที่เร็วกว่า กระชับกว่า เพราะได้เปรียบเรื่องโครงสร้างองค์กรที่ไม่ซับซ้อนเหมือนกับธนาคารใหญ่ จึงทำให้คู่แข่งรายย่อยนี้สามารถ Launch บริการเข้าสู่ตลาดได้เร็วกว่า ทำให้ธนาคารเสียเปรียบในด้านการแข่งขันทางธุรกิจ

ความเสี่ยงหลังให้บริการ e-Wallet

- พฤติกรรมของลูกค้า เป็นไปได้ว่าเมื่อเริ่มให้บริการ e-Wallet แล้วลูกค้าอาจยังไม่ปรับพฤติกรรมมาใช้ e-Wallet เนื่องจากความเคยชินในการใช้จ่ายด้วยเงินสด บัตรเดบิต หรือบัตรเครดิต จึงเป็นโจทย์ที่ยากสำหรับธนาคารในการวิเคราะห์กลุ่มลูกค้าที่มี potential ที่จะเริ่มใช้ก่อน และสามารถเป็น influencer ชักชวนให้คนอื่นๆ ใช้จ่ายผ่าน e-Wallet ตามได้ รวมถึงการทำ Promotion campaign ก็มีส่วนสำคัญที่ทำให้ลูกค้าทั่วไปสนใจหันมาใช้ผ่าน e-Wallet ด้วย
- การให้ความร่วมมือของร้านค้าที่รับชำระด้วย e-Wallet นอกจากจะวิเคราะห์และทำ Promotion campaign กับลูกค้าแล้ว ก็ต้องไม่ลืมที่จะให้ความสำคัญกับร้านค้าที่รับชำระด้วย e-Wallet ด้วย เพราะหากร้านค้าไม่ให้ความร่วมมือแล้ว โครงการก็จะประสบผลสำเร็จไม่ได้ ในช่วงแรกจะต้องมีสิ่งจูงใจ (intensive) ให้แก่ร้านค้าด้วยเพื่อกระตุ้นให้ร้านค้าช่วยโปรโมทการรับชำระด้วย e-Wallet
- การทุจริตจากการใช้ e-Wallet แม้จะผ่านการพิจารณาด้านความเสี่ยงมาแล้วก่อนเริ่มพัฒนาโครงการ แต่ก็เป็นไปได้ว่าหลังจากเริ่มให้บริการแล้วจะมีพวกมิจฉาชีพคอยหาช่องโหว่ในการทำทุจริตจาก e-Wallet ซึ่งถ้าเกิดการทุจริตจากการใช้ e-Wallet ขึ้น อาจส่งผลเสียต่อธนาคารในด้านรายได้ ชื่อเสียง ความเชื่อมั่นของลูกค้า และความปลอดภัยในการใช้บริการ
- การใช้งบ Marketing มากเกินความจำเป็น เป็นไปได้ว่างบประมาณด้านการตลาดที่วางไว้อาจไม่นำพามาซึ่งรายได้ที่คืนนัก ทำให้สิ้นเปลืองงบประมาณไปโดยใช่เหตุ ทำให้ผลกำไรโดยรวมของโครงการไม่เป็นไปตามที่หวังไว้ เพราะฉะนั้นจึงต้องมีการวางแผนการตลาดที่ดีโดยต้องสื่อสารให้ตรงกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และทำให้เป็นที่สนใจของกลุ่มลูกค้าทั่วไปด้วย

5.5 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยงและการวิเคราะห์เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายของบริษัทโดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

- โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) หมายถึงความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยง
- ผลกระทบ (Impact) หมายถึงขนาดของความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้น หากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

- ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาส และผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง

เมื่อระบุความเสี่ยงในแต่ละด้าน โดยแบ่งเป็นก่อนให้บริการและหลังให้บริการเรียบร้อยแล้ว สามารถนำความเสี่ยงแต่ละข้อมาประเมินความเสี่ยงได้ดังนี้



ตารางที่ 5.6 การประเมินความเสี่ยงก่อนและหลังให้บริการ

Risk Description	Likelihood	Impact	Overall
ความเสี่ยง ก่อนให้บริการ			
1. Resource: จำนวนคนทำงานไม่เพียงพอ เช่น มีทีม Developer แคทีมเดียวแต่ Support project ของทั้งธนาคาร	4	5	20
2. Budget for R&D : ค่าใช้จ่ายด้าน R&D เกินงบที่ตั้งไว้	3	4	12
3. Requirement : ทาง Business กำหนด requirement มากเกินทำให้การพัฒนา app เป็นไปได้ช้า	5	2	10
4. Internal Process: กระบวนการทำงานที่ล่าช้าภายในองค์กรอาจทำให้เสียโอกาสทางธุรกิจได้	5	4	20
5. Direction: ผู้บริหารไม่ได้กำหนดทิศทางและเป้าหมายในการทำงานให้ชัดเจน อาจทำให้โครงการไม่ประสบความสำเร็จ	4	5	20
6. Competitors' Process: กระบวนการทำงานของคู่แข่งที่เร็วกว่าทำให้ได้เปรียบทางการแข่งขัน	3	4	12
ความเสี่ยง หลังให้บริการ			
7. Customer Behavior: ขาดการวิเคราะห์พฤติกรรมลูกค้าก่อนเริ่มโครงการ อาจทำให้เข้าไม่ถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และไม่ประสบความสำเร็จ	4	5	20
8. Merchants' Support: ร้านค้าที่รับชำระ e-Wallet ไม่ช่วยประชาสัมพันธ์การใช้ ทำให้ลูกค้าไม่ทราบและไม่จ่ายผ่าน e-Wallet	3	2	6
9. Fraud: เกิดการทุจริตในการใช้ e-Wallet เช่น ฟอกเงิน	3	4	12
10. Marketing Expense: ใช้งบด้านการตลาดมากเกินไปแต่ได้ผลตอบแทนไม่คุ้มกับค่าใช้จ่าย	3	4	12

หมายเหตุ: คะแนนเต็มของ Likelihood และ Impact คือ 5 คะแนน/ คะแนนเต็มของ Overall คือ 25 คะแนน

จากตารางเมื่อพิจารณาคะแนนในช่อง overall ที่เป็นผลรวมของ Likelihood x impact จะเห็นได้ว่าความเสี่ยงมีโอกาสเกิดขึ้นสูงและมีผลกระทบรุนแรงมีดังนี้

1. ทรัพยากรบุคคลไม่เพียงพอ
2. กระบวนการภายในที่ยุ่งยากหลายขั้นตอน

3. Direction ในการทำโครงการไม่ชัดเจน

4. พฤติกรรมการเปลี่ยนมาใช้ e-Wallet ของลูกค้า

ตารางที่ 5.7 การประเมินผลกระทบของความเสี่ยงในแต่ละระดับ

Severity \ Probability		Severity			
		Negligible	Marginal	Critical	Catastrophic
Improable					
Remote					
Occasional			8 10	2 6	9
Probable				1 5 7	
Frequent			3	4	

Risk	Factor
1. Resource	Before Launch
2. Budget for R&D	
3. Requirement	
4. Internal Process	
5. Direction	
6. Competitors' Process	After Launch
7. Customer Behavior	
8. Merchants' support	
9. Fraud	
10. Marketing Expense	

5.6 การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response)

การตอบสนองต่อความเสี่ยง หมายถึงแนวทางที่จะลดโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ หรือ ความเสี่ยง หรือลดผลกระทบความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance) โดยการเลือกแนวทางที่จะจัดการกับความเสี่ยงนั้นต้องพิจารณาถึงผลกระทบ และต้นทุนในการจัดการกับความเสี่ยงเปรียบเทียบกับประโยชน์ที่จะได้รับว่าเหมาะสมและคุ้มค่าหรือไม่ สำหรับความเสี่ยงทั้ง 10 ข้อที่ได้กล่าวมานั้น แต่ละข้อมีวิธีการตอบสนองดังนี้

ตารางที่ 5.8 การตอบสนองต่อความเสี่ยงทั้งก่อนและหลังให้บริการ

Risk Description	Mitigation Actions
ความเสี่ยงก่อนให้บริการ	
1. Resource: จำนวนคนทำงานไม่เพียงพอ เช่น มีทีม Developer แค่วันเดียวแต่ Support project ของทั้งธนาคาร	มีการจัด Priority ของแต่ละโครงการโดยพิจารณาจากความเร่งด่วนและความคุ้มค่าในการพัฒนา เพื่อบริหาร resource ที่มีอยู่ให้เพียงพอ หรือจ้าง outsource บางงานเพื่อความรวดเร็ว
2. Budget for R&D : ค่าใช้จ่ายด้าน R&D เกินงบที่ตั้งไว้	นำ Requirement ให้ทีม R&D ประเมินก่อนของบประมาณ
3. Requirement: ทาง Business กำหนด requirement มากเกินทำให้การพัฒนา app เป็นไปได้ช้า	ทีม R&D ประเมิน Manday ของแต่ละ Requirement เพื่อให้ฝั่ง Business เป็นภาพว่าทั้งโครงการต้องใช้เวลาานเท่าไร หากอะไรไม่สำคัญจะได้ตัดออก
4. Internal Process: กระบวนการทำงานที่ล่าช้าภายในองค์กรอาจทำให้เสียโอกาสทางธุรกิจได้	ปรับปรุงกระบวนการภายในใหม่ ให้อำนาจการตัดสินใจแก่คนทำงานในบางเรื่องเพื่อลดขั้นตอนการทำงาน
5. Direction: ผู้บริหารไม่ได้กำหนดทิศทางและเป้าหมายในการทำงานให้ชัดเจน อาจทำให้โครงการไม่ประสบความสำเร็จ	เตรียมข้อมูลของโครงการทั้งหมดให้ผู้บริหารเพื่อกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ หรือนัดประชุมเป็นการ Brainstorm เพื่อวางเป้าหมายร่วมกัน
6. Competitors' Process: กระบวนการทำงานของคุณแข่งที่เร็วกว่าทำให้ได้เปรียบทางการแข่งขัน	เก็บข้อมูลของคุณแข่งเพื่อนำมาเปรียบเทียบ และปรับปรุงกระบวนการภายใน
ความเสี่ยงหลังให้บริการ	
7. Customer Behavior: ขาดการวิเคราะห์พฤติกรรมลูกค้าก่อนเริ่มโครงการ อาจทำให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และไม่ประสบความสำเร็จ	รวบรวมข้อมูลพฤติกรรมการใช้จ่ายของลูกค้าเพื่อนำมาวิเคราะห์การเลือก Partner/ feature ใน e-Wallet และทำการตลาดได้ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย
8. Merchants' Support: ร้านค้าที่รับชำระ e-Wallet ไม่ช่วยประชาสัมพันธ์การใช้ ทำให้ลูกค้าไม่ทราบและไม่จ่ายผ่าน e-Wallet	เพิ่ม incentive ให้กับร้านค้าที่ร่วมรายการในระยะแรกเพื่อดึงลูกค้าหันมาใช้ e-Wallet
9. Fraud: เกิดการทุจริตในการใช้ e-Wallet เช่น ฟอกเงิน	กำหนดมาตรการป้องกันการความเสี่ยง เช่น กำหนดวงเงินการใช้ e-Wallet และมาตรการการแก้ไขเมื่อเกิดปัญหา
10. Marketing Expense: ใช้งบด้านการตลาดมากเกินไปแต่ได้ผลตอบแทนไม่คุ้มกับค่าใช้จ่าย	ก่อนทำ Marketing Campaign ต้องมีการคำนวณ ROI ที่ได้ว่าคุ้มกับเงินที่จ่ายไปหรือไม่ หรือหากเป็นการสร้าง awareness ก็ต้องเลือกกลุ่มเป้าหมายให้ตรงจุด

5.7 การทำ Contingency Plan

แม้ว่าจะมีการประเมินความเสี่ยง และวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยงในแต่ละข้อแล้ว เมื่อเริ่มให้บริการ e-Wallet จริงๆ อาจเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดได้ เพราะฉะนั้นองค์กรจึงต้องเตรียมแผนรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนต่างๆ ไว้ด้วย เพื่อจะได้แก้ไขสถานการณ์ได้ทันเวลา เพราะหากเกิดความผิดพลาดด้านการให้บริการอาจส่งผลต่อชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือของธนาคารได้

Contingency Plan คือ การวางแผนเป็นเรื่องของการคิดล่วงหน้า เป็นเรื่องของการคาดคะเนสถานการณ์และต้องเผชิญกับความเสี่ยงและความไม่แน่นอนในเหตุการณ์อันอาจเกิดขึ้น ดังนั้น จึงต้องมีการเตรียมพร้อมกับความเปลี่ยนแปลงในอนาคต การวางแผนเพื่อความไม่แน่นอนเป็นการกำหนดทางเลือกที่จะดำเนินงานไว้หลายๆ ทางเลือกหากแผนเดิมที่กำหนดไว้ไม่สามารถนำไปใช้ได้อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ แทนที่จะวางแผนไว้เดิมเมื่อมีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นก็แก้แผนหรือปรับปรุงแผนเดิมให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น อาจไม่ทันการ ผู้การเตรียมพร้อมล่วงหน้าไม่ได้ โดยการเตรียมการกระทำไว้หลายๆ อย่างเมื่อสถานการณ์เกิดขึ้นอย่างหนึ่งก็จะได้นำเอาแผนที่เตรียมไว้ออกมาใช้

ขั้นตอนในการวางแผนเพื่อความไม่แน่นอนมีดังนี้

1. ระบุล่วงหน้าว่าจะไร้อาจเกิดขึ้นทำให้สถานการณ์ผิดไปจากเดิมหรือเป็นอุปสรรคในการนำแผนเดิมออกมาใช้ การระบุล่วงหน้าอาจเกิดอย่างเดียวหรือหลายอย่าง
2. คาดคะเนโอกาสที่จะเกิดสถานการณ์ขึ้นที่ทำให้ผิดไปจากเดิม แต่ละสถานการณ์มีโอกาสเกิดขึ้นมากน้อยแตกต่างกันอย่างไร
3. ตรวจสอบค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นในการจัดเตรียมแผนต่างๆ สำหรับจะนำไปใช้กับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป
4. เลือกสถานการณ์ที่คาดว่าจะมีโอกาสเกิดขึ้นสูงสุดและมีความสำคัญมากที่สุด เพื่อให้สอดคล้องกับแผนที่เตรียมไว้
5. เตรียมแผนสำรองไว้เพื่อนำไปใช้หากสถานการณ์ที่คาดคะเนไม่เกิดขึ้นจะได้นำแผนสำรองไปใช้ได้ทัน

สำหรับโครงการพัฒนา e-Wallet สามารถยกตัวอย่าง contingency plan ได้ดังนี้

1. หากเกิดข้อผิดพลาดในการ Deploy แอปพลิเคชัน ฝ่าย IT ต้องสามารถจัดการปิด Deploy ได้โดยไม่กระทบต่องานระบบอื่นของธนาคาร
2. เมื่อแอปพลิเคชันมีปัญหา จะมีการทำ Call tree คือการส่งปัญหาให้ฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องรับทราบและ response กลับโดยเร็วที่สุด อาจจะเป็นวิธีการติดต่อทาง Line เพราะเข้าถึงทีมงานได้เร็วที่สุด
3. เมื่อลูกค้าเกิดปัญหาในการใช้งานตั้งแต่ระดับ น้อย ปานกลาง ถึงรุนแรง ต้องมีทีมงานช่วยเหลือแก้ไขปัญหาให้ลูกค้าไม่ว่าจะเป็น Call center ทีม support back office ต้องพร้อมในการรับเรื่องปัญหาจากลูกค้าเสมอ

สรุปบทที่ 5: การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริงมีสิ่งที่จะต้องให้ความสำคัญใหญ่ๆ อยู่ 2 เรื่อง เรื่องแรกคือ ด้านการวางกลยุทธ์และการวัดผลการดำเนินงาน ต้องใช้เครื่องมือ Balance Score Card ในการช่วยวางกลยุทธ์ต่างๆ โดยทั้ง 4 ด้านไม่ว่าจะเป็นการเงิน ลูกค้า กระบวนการทำงานในองค์กร และการเรียนรู้และพัฒนาวัฒนธรรมในองค์กร ต้องเกี่ยวพันกันทั้งหมดเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กรคือ ผลกำไรที่เพิ่มขึ้น เรื่องที่สองคือเมื่อมีแผนกลยุทธ์แล้วก็ต้องมีวิธีการจัดการบริหารความเสี่ยงเพื่อไม่ให้มีอะไรมาขัดขวางการทำงาน หรือทำให้เกิดปัญหาในการทำงานน้อยที่สุด และสุดท้ายต้องมี Contingency Plan เพื่อรองรับในการแก้ไขสถานการณ์ฉุกเฉินที่ไม่คาดคิดว่าจะเกิดขึ้น หากองค์กรมีแผนการจัดการรับมือกับความเสี่ยงได้ดีก็จะทำให้การทำงานเป็นระบบมากขึ้นและลูกค้าก็ให้ความไว้วางใจที่จะใช้บริการต่างๆของธนาคาร



บรรณานุกรม

ศูนย์บริหารจัดการความเสี่ยง มหาวิทยาลัยมหิดล. 2558. “คู่มือการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยมหิดล.” [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา

<https://www.mahidol.ac.th/sustainable/pdf/Guide%20Risk%20Management%20Mahidol%20University%20140825.pdf> (15 มกราคม 2561).

Kasikornbank PCL. (2560). Profile Company. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา

<https://www.kasikornbank.com/th/about/Information/Pages/company-background.as>

