

การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านเงินฝากธนาคารออมสิน เขตปัตตานี

Strategic Management on Deposit of Government Saving Bank,
Pattani region

ทิพวรรณ สุทธิธรรม¹, นรินทร์เกียรติ ลิ่วคุณูปการ² และ ศิษฏวัช มั่นเศรษฐวิทย์³
Tippawan Suttitham¹, Nirunkait Liwkhunupakarn² and Sitthawat Munsetthawit³

บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่องการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านเงินฝากธนาคารออมสินเขตปัตตานี มีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อวิเคราะห์สถานการณ์การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านเงินฝากของธนาคารออมสินเขตปัตตานีที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน 2. เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านเงินฝากของธนาคารออมสินเขตปัตตานี 3. เพื่อค้นหาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านเงินฝากของธนาคารออมสินเขตปัตตานี

ประชากรที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระครั้งนี้ ได้แก่ลูกค้าด้านเงินฝากธนาคารออมสินเขตปัตตานี ผู้ช่วยผู้จัดการด้านเงินฝากธนาคารออมสินเขตปัตตานี พนักงานบริการลูกค้า และผู้เชี่ยวชาญด้านเงินฝาก จำนวนทั้งสิ้น 13 คน การศึกษาค้นคว้านี้เป็นลักษณะการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อให้ได้ข้อมูลอย่างละเอียดและครบถ้วน ผู้วิจัยจึงใช้เครื่องมือในการศึกษาได้แก่แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง

¹ นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

² ดร. สาขาวิชาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

³ รศ.ดร. สาขาวิชาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

ผลการวิจัยพบว่า 1. สถานการณ์การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านเงินฝากของธนาคารออมสินเขตปัตตานี สภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน ประสบปัญหาการชะลอตัวอย่างต่อเนื่อง เป็นผลให้รัฐบาลต้องเร่งกระตุ้นเศรษฐกิจผ่านนโยบายของรัฐ และทิศทางการให้สินเชื่อของระบบธนาคารพาณิชย์ไทยในปี 2560 มีแนวโน้มเติบโตเร่งขึ้นจากปีก่อน เป็นแรงหนุนให้การแข่งขันในการระดมเงินฝากปีนี้ มีความเข้มข้น ทำให้เกิดการแข่งขันด้านเงินฝาก ซึ่งสถาบันการเงินต่าง ๆ มีการออกแคมเปญเงินฝากอย่างต่อเนื่อง เพื่อดึงดูดการฝากกำหนดเงินฝากประจำและแข่งขันกับช่องทางการออมอื่น ๆ การแข่งขันด้านเงินฝากของธนาคารออมสิน ยึดหลักลูกค้าเป็นศูนย์กลาง โดยการเสนอผลิตภัณฑ์ที่สอดคล้องกับความต้องการที่แตกต่างกันในแต่ละกลุ่มลูกค้า และยังคงมีผลิตภัณฑ์เงินฝากประจำโครงการพิเศษออกมา โดยมีอัตราดอกเบี้ยในระดับที่สามารถแข่งขันในตลาด เพื่อเป็นทางเลือกให้ลูกค้า ขณะเดียวกันการแข่งขันทางด้านเทคโนโลยีก็สูงขึ้น ธนาคารต้องมีการพัฒนาและนำเทคโนโลยีเข้ามาเชื่อมโยงกับการบริการทางการเงิน และสร้างความแตกต่าง จึงจะสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ 2. จุดแข็งของการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านเงินฝากของธนาคารออมสินเขตปัตตานี พบว่า มีผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินที่หลากหลาย อาทิ สลากออมสินพิเศษ 3 ปี สลากออมสินพิเศษ 5 ปี เงินฝากประจำ เงินฝากประจำระยะยาว เงินฝากเผื่อเรียกพิเศษ (ไม่ต้องเสียภาษี) เงินฝากออมทรัพย์ เงินฝากกระแสรายวัน เงินฝาก Youth Saving เงินฝากพระราชรัฐสุภวัย เป็นต้น ครอบคลุมทุกประเภทกลุ่มลูกค้า และมีเครือข่ายสาขา โดยเฉพาะในจุดที่อยู่ห่างไกลที่ไม่มีธนาคารอื่นเข้าไป เช่น อ.กะพ้อ อ.ธารโต อ.แม่ลาน อ.เจาะไอร้อง อ.ทุ่งยางแดง และ อ.กรงปินัง เป็นต้น 3. จุดอ่อนของการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านเงินฝากธนาคารออมสินเขตปัตตานี พบว่า ภาพลักษณ์ของธนาคารดูไม่ทันสมัย ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศยังไม่หลากหลายบริการเทียบเท่าธนาคารพาณิชย์ การให้บริการล่าช้า และช่องทางการสื่อสารทางการตลาดยังไม่หลากหลาย ไม่ครอบคลุมถึงกลุ่มเป้าหมายใหม่ 4. โอกาสของการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านเงินฝากธนาคารออมสินเขตปัตตานี พบว่า เป็นธนาคารของรัฐที่มีความมั่นคง และภาครัฐยังให้การสนับสนุนการส่งเสริมการออมแก่ประชาชน ภาวะเศรษฐกิจในประเทศ มีผลทำให้ผู้บริโภคระมัดระวัง

ในการจับจ่ายใช้สอยมากขึ้น ส่งผลให้ผู้บริโภคมีการออมเงินมากขึ้น เป็นโอกาสที่ธนาคารออมสินจะทำตลาดด้านเงินฝากเพิ่มมากขึ้น และการเติบโตของ Digital Banking ทำให้การทำธุรกรรมทางการเงิน เป็นเรื่องง่าย สะดวก รวดเร็ว เพิ่มการเติบโตของการทำธุรกิจทางการเงิน 5. อุปสรรคของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ด้านเงินฝากธนาคารออมสินเขตปัตตานี พบว่า การแข่งขันของสถาบันการเงินรุนแรงมากขึ้น ทั้งด้านเงินฝากและด้านสินเชื่อโดยคู่แข่งทั้งจากธนาคารพาณิชย์ และสถาบันการเงินที่ไม่ใช่ธนาคาร (Non Bank) การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง อาจส่งผลกระทบต่อเงินนโยบายต่อธนาคาร เช่น แนวโน้มอัตราดอกเบี้ยที่ลดลงตามนโยบายการเงินและการแข่งขันที่สูงขึ้นในกลุ่มลูกค้ารายย่อย 6. แนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านเงินฝากของธนาคารออมสินเขตปัตตานี จากการศึกษาและวิเคราะห์ตามกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธนาคารออมสินเขตปัตตานี โดยใช้เครื่องมือ TOWS Matrix ในการวิเคราะห์สามารถสรุปการกำหนดกลยุทธ์ได้ 2 ระดับดังนี้ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์เติบโต (Growth Strategy) ขยายหน่วยให้บริการ ให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ ๗ แห่งไกล และยังไม่มีธนาคารอื่นเข้าถึง มุ่งเน้นการขยายฐานลูกค้าใหม่ กลยุทธ์ระดับธุรกิจ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) มุ่งเน้นความเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมใหม่ ๆ พัฒนาเทคโนโลยีที่ทันสมัยให้มีความแตกต่างจากคู่แข่ง และเป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันระยะยาว เช่น ผลิตภัณฑ์ Mymo, สลากดิจิทัล, MymoMyCard

คำสำคัญ : การจัดการเชิงกลยุทธ์, เงินฝาก, ธนาคารออมสินเขตปัตตานี

Abstract

The study entitled “Strategic Management on Deposit of Government Saving Bank, Pattani region” aims to 1) analyze the situation on strategic management on deposit of Government Saving Bank, Pattani region 2) analyze strengths, weakness, opportunities and threats in strategic management of deposit of Government Saving Bank, Pattani region 3) find out the approach for strategic management on deposit of Government Saving Bank, Pattani region.

The samples in this study are 13 people including assistant manager on deposit, customer services staffs, and experts on deposit. This qualitative research employed in-depth interview in order to receive thorough and completed information. Semi-structure interview form was used in data collection.

The result were as follows: 1) The conditions of strategic management on deposit of Government Saving Bank, Pattani region, Thai economic growth tends to be down. Thai government needs to have stimulus package through the government’s policy. The direction of proving loan credit of Siam Commercial Bank tends to be growth comparing to previous year. It is impulsion to compete for gathering deposit and it also has the deposit competition. The financial institutions have deposit campaign continually to compete with other saving channels. The deposit competition of Government Saving Bank will focus on customers. The bank will propose the products which response customers’ needs in different group of customers. The special projects are also provided for customers such as fixed deposit project offering small interest rates. Besides, the information technology also has very high competition. The bank should

develop and serve information technology to connect with financial services.

2) The strengths of strategic management on deposit of Government Saving Bank, Pattani region reveals that there are various products and financial services such as three years duration of premium savings certificate, five years duration of premium savings certificate, fixed deposit, long-term fixed deposit, special current deposit, saving account deposit, Youth Saving deposit and elderly saving deposit. They cover every type of customers and there are network especially in the remote area which other bank cannot access such as Kapo district, Tarnto district, Maelan district, Cho-Irong district, Toong Yang Daeng district, Krong Penang district etc.

3) The weaknesses of strategic management on deposit of Government Saving Bank, Pattani region are found that the image of the bank is not modern. The information Technology systems are not various and up to date. The services are delayed and communication channel is still not various and is not cover new target. 4) The opportunities of strategic management on deposit of Government Saving Bank, Pattani region

reveal that Government Saving Bank is government bank which is stable financial bank and government also supports and encourage saving money for people. Economic depression effects people more carefulness on paying money and make people have higher deposit. It is very good opportunity for the bank to promote people to deposit. Besides, the growths of digital banking make financial transactions are easier, more convenient.

5) The threats of strategic management on deposit of Government Saving Bank, Pattani region reveals that there are very high competition on deposit and loan credit. The competitors are commercial banks and financial institutions (non-bank). Besides, the political changing might effect on bank policy such as tendency of interest rates, which is decreasing following

financial policy and higher competition. 6) The tendency of strategic management on deposit of Government Saving Bank, Pattani region, according to study and analysis by using TOWS and Matrix, were employed for analysis. There are two levels of strategies; organizational strategies (Growth strategy) by extension service units covering remote areas and there is no accessibility by other banks. Moreover, the bank emphasizes on the extension of customer's base. Business strategy, Government Saving Bank is Differentiation Strategy, which emphasizes on the leader of innovation, modern technology development to be different from competitors and making long-term competition advantage such as the products of Mymo and Mymo My Card.

Keywords : Strategic Management, Deposit, Government Saving Bank, Pattani region

บทนำ

ในปัจจุบันสถาบันการเงินต่าง ๆ ในประเทศไทย ต่างให้ความสำคัญในการออมมากขึ้น ทำให้ธนาคารต่างปรับเปลี่ยนทั้งทางด้านเงินฝากของตนเองให้สอดคล้องกับภาวะตลาดและพฤติกรรมผู้บริโภค การแข่งขันการออกผลิตภัณฑ์เงินฝากที่หลากหลายรูปแบบ หลากหลายช่องทาง เพื่อต้องการสร้างความโดดเด่นสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์ของตนเอง พัฒนาศักยภาพคุณภาพการให้บริการ และเพิ่มช่องทางการบริการในรูปแบบใหม่ เพื่อให้ผู้บริโภคหันมาเลือกใช้บริการของตนเอง จึงสร้างความแตกต่างทางการแข่งขันโดยนำเสนอออกมาในรูปแบบใหม่ๆ เพื่อให้เกิดการบริการประเภทรูขุมล้อมทางการเงินที่สามารถตอบโจทย์ผู้ใช้บริการได้หลากหลาย การก้าวเข้าสู่ยุคระบบการเงินสมัยใหม่ หรือ Digital Banking ส่งผลให้ธนาคารหรือสถาบันการเงินต้องเผชิญกับการแข่งขันที่เพิ่มมากขึ้นทั้งจากสถาบันการเงินด้วยกันเอง และผู้ให้บริการที่มีใช้สถาบันการเงิน (Non-Bank) รวมไปถึง ธุรกิจโทรคมนาคม ด้าปลีกหรือบริษัทที่ให้บริการทางด้านเทคโนโลยีต่าง ๆ เป็นต้น ซึ่งอาจส่งผลให้เกิดความเสี่ยง/การเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวของสถาบันการเงินที่สำคัญ หากสถาบันการเงินไม่มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการให้บริการใหม่ ก็จะทำให้ไม่สามารถคงอยู่ในตลาด และต่อสู้กับคู่แข่งที่มากขึ้นได้ (ธนาคารออมสิน, 2559 : ไม่ปรากฏเลขหน้า)

จากปัญหาดังกล่าว ผู้ศึกษาจึงได้ทำการศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านเงินฝากของธนาคารออมสินเขตปัตตานีโดยใช้ SWOT Analysis โดยการนำปัจจัยแต่ละตัว ได้แก่ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค มาจับคู่และกำหนดเป็นกลยุทธ์ต่าง ๆ เรียกกันอย่างแพร่หลายว่าการจัดทำ Tows Matrix ซึ่งวิธีการนี้เหมาะที่จะนำไปใช้ในแง่ของการบริหารเชิงคุณภาพเพื่อกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายในการทำงาน และเหมาะที่จะนำไปสร้างความสมบูรณ์ในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรที่มีวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ไว้อยู่แล้ว เพื่อที่จะทำให้ได้ลูกค้านำตามเป้าหมายของธนาคารออมสินเขตปัตตานีต่อไป

วัตถุประสงค์

การศึกษาเรื่องการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านเงินฝากธนาคารออมสินเขตปัตตานี มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อวิเคราะห์สถานการณ์การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านเงินฝากของธนาคารออมสินเขตปัตตานีที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน 2) เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านเงินฝากของธนาคารออมสินเขตปัตตานี 3) เพื่อค้นหาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านเงินฝากของธนาคารออมสินเขตปัตตานี

ระเบียบวิธีการศึกษา

การศึกษานี้เป็นลักษณะการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อให้ได้ข้อมูลอย่างละเอียดและครบถ้วน ผู้วิจัยจึงใช้เครื่องมือในการศึกษาได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ 1) ลูกค้าเงิน จำนวน 8 คน 2) ผู้ช่วยผู้จัดการด้านเงินฝากธนาคารออมสินเขตปัตตานี, พนักงานบริการลูกค้าจำนวน 4 คน 3) ผู้เชี่ยวชาญด้านเงินฝากจำนวน 1 คน

ขอบเขตด้านเนื้อหา เนื้อหาที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ 1) การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategy Management) โดยใช้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis) 2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) โดยใช้ แมทริกซ์อุปสรรค โอกาส จุดอ่อน จุดแข็ง (TOWS Matrix) แนวคิดและทฤษฎีการกำหนดกลยุทธ์ 2 ระดับ ขอบเขตด้านตัวแปร ตัวแปรต้น ได้แก่ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis) 2) แมทริกซ์อุปสรรค โอกาส จุดอ่อน จุดแข็ง (TOWS Matrix) และตัวแปรตาม ได้แก่ การกำหนดกลยุทธ์ด้านเงินฝากของธนาคารออมสินเขตปัตตานี

ผลการศึกษา

1. สถานการณ์การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านเงินฝากของธนาคารออมสิน เขตปัตตานี

สภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน ประสบปัญหาการชะลอตัวอย่างต่อเนื่อง เป็นผลให้รัฐบาลต้องเร่งกระตุ้นเศรษฐกิจผ่านนโยบายของรัฐ และทิศทางการให้สินเชื่อของระบบธนาคารพาณิชย์ไทยในปี 2560 มีแนวโน้มเติบโตเร่งขึ้นจากปีก่อน เป็นแรงหนุนให้การแข่งขันในการระดมเงินฝากปีนี้ มีความเข้มข้น ทำให้เกิดการแข่งขันด้านเงินฝาก ซึ่งสถาบันการเงินต่าง ๆ มีการออกแคมเปญเงินฝากอย่างต่อเนื่อง เพื่อดึงดูดการฝากเงินฝากประจำและแข่งขันกับช่องทางออมอื่น ๆ การแข่งขันด้านเงินฝากของธนาคารออมสิน ยึดหลักลูกค้าเป็นศูนย์กลาง โดยการเสนอผลิตภัณฑ์ที่สอดคล้องกับความต้องการที่แตกต่างกันในแต่ละกลุ่มลูกค้า และยังคงมีผลิตภัณฑ์เงินฝากประจำโครงการพิเศษออกมา โดยมีอัตราดอกเบี้ยในระดับที่สามารถแข่งขันในตลาด เพื่อเป็นทางเลือกให้ลูกค้า ขณะเดียวกันการแข่งขันทางด้านเทคโนโลยีก็สูงขึ้น ธนาคารต้องมีการพัฒนาและนำเทคโนโลยีเข้ามาเชื่อมโยงกับการบริการทางการเงิน และสร้างความแตกต่าง จึงจะสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้

2. การวิเคราะห์ SWOT Model ในการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านเงินฝากธนาคารออมสินเขตปัตตานี

2.1) จุดแข็งของการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านเงินฝากของธนาคารออมสิน เขตปัตตานี พบว่า มีผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินที่หลากหลาย อาทิ สลากออมสินพิเศษ 3 ปี สลากออมสินพิเศษ 5 ปี เงินฝากประจำ เงินฝากประจำระยะยาว เงินฝากเผื่อเรียกพิเศษ (ไม่ต้องเสียภาษี) เงินฝากออมทรัพย์ เงินฝากกระแสรายวัน เงินฝาก Youth Saving เงินฝากพระราชรัฐสงวัย เป็นต้น ครอบคลุมทุกประเภทกลุ่มลูกค้า และมีเครือข่ายสาขา โดยเฉพาะในจุดที่อยู่ห่างไกลที่ไม่มีธนาคารอื่นเข้าไป เช่น อ.กะพ้อ อ.ธารโต อ.แม่ลาน อ.เจาะไอร้อง อ.ทุ่งยางแดง และ อ.กรงปินัง เป็นต้น

2.2) จุดอ่อนของการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านเงินฝากธนาคารออมสิน เขตปัตตานี พบว่า ภาพลักษณ์ของธนาคารดูไม่ทันสมัย ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ยังไม่หลากหลายบริการเทียบเท่าธนาคารพาณิชย์ การให้บริการล่าช้า และ ช่องทางการสื่อสารทางการตลาดยังไม่หลากหลาย ไม่ครอบคลุมถึงกลุ่มเป้าหมายใหม่

2.3) โอกาสของการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านเงินฝากธนาคารออมสินเขตปัตตานี พบว่า เป็นธนาคารของรัฐที่มีความมั่นคง และภาครัฐยังให้การสนับสนุน การส่งเสริมการออมแก่ประชาชน ภาวะเศรษฐกิจในประเทศ มีผลทำให้ผู้บริโภค ระมัดระวังในการใช้จ่ายใช้สอยมากขึ้น ส่งผลให้ผู้บริโภคมีการออมเงินมากขึ้น เป็น โอกาสที่ธนาคารออมสินจะทำตลาดด้านเงินฝากเพิ่มมากขึ้น และการเติบโตของ Digital Banking ทำให้การทำธุรกรรมทางการเงิน เป็นเรื่องง่าย สะดวก รวดเร็ว เพิ่ม การเติบโตของการทำธุรกิจทางการเงิน

2.4) อุปสรรคของการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านเงินฝากธนาคารออมสิน เขตปัตตานี พบว่า การแข่งขันของสถาบันการเงินรุนแรงมากขึ้น ทั้งด้านเงินฝาก และด้านสินเชื่อโดยคู่แข่งทั้งจากธนาคารพาณิชย์ และสถาบันการเงินที่ไม่ใช่ธนาคาร (Non Bank) การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง อาจส่งผลกระทบต่อธนาคาร เช่น แนวโน้มอัตราดอกเบี้ยที่ลดลงตามนโยบายการเงินและการแข่งขันที่สูงขึ้น ในกลุ่มลูกค้ารายย่อย

3. แนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านเงินฝากของธนาคารออมสินเขตปัตตานี จากการศึกษาและวิเคราะห์ตามกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธนาคารออมสิน เขตปัตตานี โดยใช้เครื่องมือ TOWS Matrix ในการวิเคราะห์สามารถสรุปการกำหนด กลยุทธ์ได้ 2 ระดับดังนี้

กลยุทธ์ระดับองค์กร

กลยุทธ์เติบโต (Growth Strategy) ขยายหน่วยให้บริการ ให้ครอบคลุม ทุกพื้นที่ ๆ ห่วงไกล และยังมีธนาคารอื่นเข้าถึง มุ่งเน้นการขยายฐานลูกค้าใหม่

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ

กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) มุ่งเน้นความเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมใหม่ ๆ พัฒนาเทคโนโลยีที่ทันสมัยให้มีความแตกต่างจากคู่แข่ง และเป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันระยะยาว เช่นผลิตภัณฑ์ Mymo, สลากดิจิทัล, MymoMyCard

สรุปและอภิปรายผล

1. สถานการณ์การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านเงินฝากของธนาคารออมสิน เขตปัดตานี้

สภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน ประสบปัญหาการชะลอตัวอย่างต่อเนื่อง เป็นผลให้รัฐบาลต้องเร่งกระตุ้นเศรษฐกิจผ่านนโยบายของรัฐ และทิศทางการให้สินเชื่อของระบบธนาคารพาณิชย์ไทยในปี 2560 มีแนวโน้มเติบโตเร่งขึ้นจากปีก่อน เป็นแรงหนุนให้การแข่งขันในการระดมเงินฝากปีนี้ มีความเข้มข้น ทำให้เกิดการแข่งกันด้านเงินฝาก (ธนาคารออมสิน, 2559 : ไม่ปรากฏเลขหน้า) ซึ่งสถาบันการเงินต่าง ๆ มีการออกแคมเปญเงินฝากอย่างต่อเนื่อง เพื่อดึงดูดการฝากเงินฝากประจำและแข่งขันกับช่องทางการออมอื่น ๆ การแข่งขันด้านเงินฝากของธนาคารออมสิน ยึดหลักลูกค้าเป็นศูนย์กลาง โดยการเสนอผลิตภัณฑ์ที่สอดคล้องกับความต้องการที่แตกต่างกันในแต่ละกลุ่มลูกค้า และยังคงมีผลิตภัณฑ์เงินฝากประจำโครงการพิเศษออกมา โดยมีอัตราดอกเบี้ยในระดับที่สามารถแข่งขันในตลาด เพื่อเป็นทางเลือกให้ลูกค้า ขณะเดียวกันการแข่งขันทางด้านเทคโนโลยีก็สูงขึ้น ธนาคารต้องมีการพัฒนาและนำเทคโนโลยีเข้ามาเชื่อมโยงกับการบริการทางการเงิน และสร้างความแตกต่าง จึงจะสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ ซึ่งสอดคล้องกับ สุดใจ วันอุดมเดชชัย (2556 : 4) ได้กล่าวว่า ผู้ประกอบการปัจจุบันต่างตระหนักถึงความรุนแรงของการแข่งขันในธุรกิจ ทั้งการแข่งขันจากภายในประเทศและภายนอกประเทศ การดำเนินธุรกิจที่อยู่ท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) ในยุคโลกไร้พรมแดน ผู้ประกอบการสามารถรับรู้ข้อมูล

และข่าวสารจากประเทศต่าง ๆ ในเวลาเดียวกัน ทั้งนี้เนื่องจากระบบเทคโนโลยี การสื่อสารที่ทันสมัยในปัจจุบัน ดังนั้นผู้ประกอบการในยุคโลกาภิวัตน์ที่อยู่ท่ามกลาง ภาวะการแข่งขันที่รุนแรงต้องมีการปรับตัวอย่างรวดเร็ว โดยการนำข้อมูล ข่าวสาร เทคโนโลยีการผลิต นวัตกรรม และสถานการณ์ด้านต่าง ๆ มาใช้ในการวิเคราะห์ และวางแผนการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า สถานการณ์การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านเงินฝาก ของธนาคารออมสินเขตปัตตานีในปัจจุบัน สามารถสู้กับคู่แข่งได้ เนื่องจาก ธนาคารออมสินมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีทางการเงินใหม่ ๆ อยู่เสมอ รวมถึงปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิมให้มีความสอดคล้องกับพฤติกรรม Life Style และ ความต้องการบริการทางการเงินสำหรับลูกค้าในยุคดิจิทัล

2. การวิเคราะห์ SWOT Model ในการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านเงินฝากธนาคาร ออมสินเขตปัตตานี

2.1) จุดแข็งของการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านเงินฝากของธนาคารออมสิน เขตปัตตานี พบว่า มีผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินที่หลากหลาย อาทิ สลากออมสินพิเศษ 3 ปี สลากออมสินพิเศษ 5 ปี เงินฝากประจำ เงินฝากประจำ ระยะยาว เงินฝากเพื่อเรียกพิเศษ (ไม่ต้องเสียภาษี) เงินฝากออมทรัพย์ เงินฝาก กระแสรายวัน เงินฝาก Youth Saving เงินฝากพระราชรัฐสูงวัย เป็นต้น ครอบคลุม ทุกประเภทกลุ่มลูกค้า และมีเครือข่ายสาขา โดยเฉพาะในจุดที่อยู่ห่างไกล ที่ไม่มีธนาคารอื่นเข้าไป เช่น อ.กะพ้อ อ.ธารโต อ.แม่ลาน อ.เจาะไอร้อง อ.ทุ่งยางแดง และ อ.กรงปินัง เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับ ธนพฤษฯ ชามะรัตน์ (2556: ไม่ปรากฏ เลขหน้า) ได้กล่าวว่า จุดเด่นหรือจุดแข็ง ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน เป็นข้อดี ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เช่น จุดแข็งด้านส่วนประสม จุดแข็ง ด้านการเงิน จุดแข็งด้านการผลิต จุดแข็งด้านทรัพยากรบุคคล องค์กรจะต้อง ใช้ประโยชน์จากจุดแข็งในการกำหนดกลยุทธ์การตลาด องค์กรธุรกิจนำจุดแข็ง มากำหนดเป็นกลยุทธ์เพื่อให้มีความสามารถโดดเด่นเหนือคู่แข่งทางการตลาด

ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า จุดแข็งของการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านเงินฝากของธนาคารออมสินเขตปัตตานี การมีผลิตภัณฑ์ทางการเงินที่หลากหลาย สามารถรักษาฐานลูกค้าเดิมที่มีความจงรักภักดีต่อธนาคารให้ยังคงอยู่ และธนาคารยังคงให้ความสำคัญกับการให้บริการผ่านสาขา โดยยังคงเปิดสาขาและหน่วยให้บริการเพิ่มขึ้นในพื้นที่ที่มีศักยภาพ เพื่อให้บริการอย่างทั่วถึง

2.2) จุดอ่อนของการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านเงินฝากธนาคารออมสินเขตปัตตานี พบว่า ภาพลักษณ์ของธนาคารดูไม่ทันสมัย ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศยังไม่หลากหลายบริการเทียบเท่าธนาคารพาณิชย์ การให้บริการล่าช้า และช่องทางการสื่อสารทางการตลาดยังไม่หลากหลาย ไม่ครอบคลุมถึงกลุ่มเป้าหมายใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับ สุดใจ วันอุดมเดชชัย (2556 :68-69) ได้กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีส่งผลกระทบต่อหลายภาคส่วนของสังคมและธุรกิจ ในปัจจุบันเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ธุรกิจมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการศึกษาเกี่ยวกับเทคโนโลยี เพราะความสำเร็จในการพัฒนาเทคโนโลยีนำมาซึ่งการเพิ่มขึ้นของส่วนแบ่งทางการตลาดและอัตราผลตอบแทนที่เพิ่มขึ้น

ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า จุดอ่อนของการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านเงินฝากธนาคารออมสินเขตปัตตานี ภาพลักษณ์ที่ดูไม่ทันสมัยของธนาคารออมสิน และความล่าช้าในการให้บริการ ธนาคารออมสินได้พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ที่ทันสมัยอยู่เสมอ และลดขั้นตอนการให้บริการที่ล่าช้า โดยการขยายช่องทาง Self Service ให้มากขึ้นเพื่อเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ทันสมัย ควบคู่กับการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน เพื่อเข้าถึงกลุ่มลูกค้าทุกกลุ่ม ด้วยรูปแบบสื่อและเครื่องมือที่ทันสมัยผ่านช่องทางโซเชียลมีเดียต่าง ๆ อาทิ Line, Facebook, Youtube, Instagram และ Twitterอย่างต่อเนื่องตลอดทั้งปี

2.3) โอกาสของการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านเงินฝากธนาคารออมสินเขตปัตตานี พบว่า เป็นธนาคารของรัฐที่มีความมั่นคงและภาครัฐยังให้การสนับสนุนการส่งเสริมการออมแก่ประชาชน ภาวะเศรษฐกิจในประเทศ มีผลทำให้ผู้บริโภคมีภาระมั่งคั่งในการจับจ่ายใช้สอยมากขึ้น ส่งผลให้ผู้บริโภคมีการออมเงินมากขึ้น

เป็นโอกาสที่ธนาคารออมสินจะทำตลาดด้านเงินฝากเพิ่มมากขึ้น และการการเติบโตของ Digital Banking ทำให้การทำธุรกรรมทางการเงิน เป็นเรื่องง่าย สะดวก รวดเร็ว เพิ่มการเติบโตของการทำธุรกิจทางการเงิน ซึ่งสอดคล้องกับ ธนพฤษฯ ชามะรัตน์ (2556: ไม่ปรากฏเลขหน้า) ได้กล่าวว่า โอกาส ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอก เป็นผลจากการที่สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร โอกาสแตกต่างจากจุดแข็งตรงที่โอกาสนั้น เป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายนอก แต่จุดแข็งนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายใน องค์กรที่ดีจะต้องเสาะแสวงหาโอกาสอยู่เสมอ และใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้น

ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า โอกาสของการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านเงินฝากธนาคารออมสินเขตปัตตานี ธนาคารออมสินเป็นธนาคารของรัฐที่มีความมั่นคง เน้นการทำธุรกรรมผ่านสาขาเป็นหลักในการให้บริการ สร้างความมั่นใจและมั่นคงให้กับลูกค้า ในสถานะเศรษฐกิจปัจจุบัน ซึ่งมีธนาคารพาณิชย์ทยอยปิดและควบรวมสาขาเพื่อลดต้นทุน ทำให้ลูกค้ามีความมั่นใจในธนาคารออมสินมากขึ้น

2.4) อุปสรรคของการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านเงินฝากธนาคารออมสินเขตปัตตานี พบว่า การแข่งขันของสถาบันการเงินรุนแรงมากขึ้น ทั้งด้านเงินฝากและด้านสินเชื่อโดยคู่แข่งทั้งจากธนาคารพาณิชย์ และสถาบันการเงินที่ไม่ใช่ธนาคาร (Non bank) การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง อาจส่งผลกระทบต่อธนาคาร เช่น แนวโน้มอัตราดอกเบี้ยที่ลดลงตามนโยบายการเงินและการแข่งขันที่สูงขึ้นในกลุ่มลูกค้ารายย่อย ซึ่งสอดคล้องกับ David, 2001 : 204 ; อ้างใน พิบูล ทิปะปาล (2559 : 101) ได้กล่าวว่า อุปสรรค หมายถึง ปัจจัยภายนอก ซึ่งอาจมีผลกระทบทำให้บริษัทประสบความล้มเหลว ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ เช่น ความเป็นไปได้ที่คู่แข่งหน้าใหม่ที่มีพลังจะเข้ามาเป็นคู่แข่งในอนาคต หรือการเกิดสินค้าทดแทน ทำให้ต้องสูญเสียยอดขายไป

ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า อุปสรรคของการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านเงินฝากธนาคารออมสินเขตปัตตานี การแข่งขันของสถาบันการเงินรุนแรงมากขึ้น ทั้งด้านเงินฝากและด้านสินเชื่อโดยคู่แข่งทั้งจากธนาคารพาณิชย์ และสถาบันการเงินที่ไม่ใช่ธนาคาร (Non Bank) ธนาคารออมสินจึงได้มีการพัฒนาบุคลากร

สาขาให้มีทักษะความรู้ความชำนาญในเรื่องใหม่ ๆ เช่น การเป็นนายหน้าซื้อขาย หน่วยลงทุน รวมถึงมุ่งเน้นการเป็นที่ปรึกษาทางการเงินให้ลูกค้าอย่างมืออาชีพ และเพิ่มการลงพื้นที่ของทีมงานในส่วนกลางเพื่อช่วยชี้แจงแนวทางการขายให้สาขามากขึ้น

3. แนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านเงินฝากของธนาคารออมสินเขตปัตตานี จากการศึกษาและวิเคราะห์ตามกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธนาคารออมสิน เขตปัตตานี โดยใช้เครื่องมือ TOWS Matrix ในการวิเคราะห์สามารถสรุปการกำหนด กลยุทธ์ได้ 2 ระดับดังนี้

กลยุทธ์ระดับองค์กร

กลยุทธ์เติบโต (Growth Strategy) ขยายหน่วยให้บริการ ให้ครอบคลุม ทุกพื้นที่ ๆ ห้างไกล และยังไม่มีย่านอื่นเข้าถึง มุ่งเน้นการขยายฐานลูกค้าใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับ สิปตดิณี บาเรย์ (2555 : 23) ได้กล่าวว่า การเข้าถึงลูกค้า บริการที่ให้กับลูกค้าต้องอำนวยความสะดวกในด้านเวลา สถานที่แก่ลูกค้า คือ อย่าให้ลูกค้า ต้องคอยนาน ทำให้ตั้งอันเหมาะสมแสดงถึงความสามารถของการเข้าถึงลูกค้า

ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า กลยุทธ์การพัฒนาลาด ขยายหน่วยให้บริการเป็นการ กระจายโอกาสทางการเงินสู่ภาคประชาชนระดับฐานรากและในพื้นที่ชุมชนที่อยู่ ห้างไกลเข้าถึงบริการทางการเงินได้ยาก เป็นกลยุทธ์ที่ธนาคารออมสินดำเนินการอย่าง ต่อเนื่อง ซึ่งแตกต่างจากธนาคารพาณิชย์อื่น ๆ ที่ไม่มีการเพิ่มสาขา มีแต่แนวโน้ม ที่ลดลง เนื่องจากลูกค้าต้องการความสะดวกรวดเร็ว จึงหันไปเลือกใช้บริการ Mobile Banking หรือช่องทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่สะดวกรวดเร็วกว่ามากขึ้น แต่ธนาคารออมสินมุ่งเน้นการขยายลูกค้าฐานราก ซึ่งลูกค้ากลุ่มนี้ยังไม่เข้าถึง เทคโนโลยีสมัยใหม่ จึงจำเป็นที่จะต้องให้บริการที่สาขาซึ่งมีบริการที่หลากหลาย เหมาะกับลูกค้าทุกกลุ่ม

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ

กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) มุ่งเน้นความเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมใหม่ ๆ พัฒนาเทคโนโลยีที่ทันสมัยให้มีความแตกต่างจากคู่แข่ง และเป็นการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันระยะยาว เช่นผลิตภัณฑ์ Mymo , สลากดิจิทัล, MymoMyCard ซึ่งสอดคล้องกับ สิปปศิณี บาเรย์ (2555 : 23) ได้กล่าวว่า งานที่สำคัญของธุรกิจให้บริการที่ดี คือ การสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง งานการตลาดของผู้ขายบริการจะต้องทำให้ผลิตภัณฑ์แตกต่างจากคู่แข่ง เพื่อเป็นการเสนอแนวทางในลักษณะที่มีแนวคิดริเริ่มแตกต่างจากการบริการของคู่แข่งกันไป

ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า ธนาคารออมสินทราบว่าลูกค้ามีความต้องการผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินที่แตกต่างกันในแต่ละช่วงเวลาของการดำเนินชีวิต ฉะนั้นเมื่อจุดมุ่งหมายของธนาคารคือการมุ่งเน้นการให้บริการเพื่อตอบสนองพฤติกรรมลูกค้าให้ครบทุกกลุ่ม สำหรับรูปแบบสาขาของธนาคาร จะแบ่งได้เป็นหลายลักษณะ รูปแบบสาขาเดิมยังคงอยู่เช่นเดิม แต่อาจจะมีการปรับเปลี่ยนด้านเทคโนโลยีและกระบวนการทำงานให้มีความทันสมัยรวดเร็วขึ้น และที่จะมีเพิ่มเติมคือสาขาในรูปแบบดิจิทัล ซึ่งอยู่ระหว่างการศึกษาพื้นที่ที่เหมาะสมกับพฤติกรรมของลูกค้า เช่น ศูนย์การค้า ซึ่งสาขาดิจิทัลจะมีรูปแบบการให้บริการแบบ All in One ลูกค้าธนาคารสามารถเข้ามาใช้บริการทางการเงินแบบเบ็ดเสร็จได้ด้วยตัวเอง

ข้อเสนอแนะ

1. เศรษฐกิจปัจจุบันที่ผู้บริโภคจะเป็นผู้มีอิทธิพลทางการตลาดมากที่สุด เพราะฉะนั้นทางธนาคารออมสินจึงต้องปรับตัวเข้าหาผู้บริโภค โดยพยายามให้ตอบสนองความต้องการให้ได้มากที่สุด และต้องสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง เพื่อให้เป็นเอกลักษณ์และเกิดการเลียนแบบยากเช่น การสร้างความแตกต่างด้านกระบวนการให้บริการ การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในกระบวนการให้บริการ เป็นต้น

2. ธนาคารควรมีการวางแผนกลยุทธ์ระดับองค์กร และแผนกลยุทธ์ระดับธุรกิจ ที่สอดคล้องกัน ซึ่งจะส่งผลให้ธนาคารมีขีดความสามารถในการแข่งขันที่มากขึ้น นอกจากนี้ การเพิ่มคุณภาพ และมาตรฐานในการให้บริการในแต่ละขั้นตอน การทำการตลาดเข้าถึงลูกค้ากลุ่มเป้าหมายจะสามารถทำให้กิจการสามารถรักษาลูกค้าเดิม และเพิ่มลูกค้าใหม่ ส่งผลให้กิจการสามารถมีส่วนแบ่งตลาด สร้างรายได้ และกำไรที่มากขึ้น ตลอดจนจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและให้ความรู้ด้านการเงิน การลงทุน แก่กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เป็นการต่อยอดและสร้างความผูกพันให้แก่ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายเพื่อการมาใช้บริการกับธนาคารต่อไป เพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันในตลาด และสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง

เอกสารอ้างอิง

- ธนพฤกษ์ ชามะรัตน์. (2556). การวิเคราะห์ปัจจัยภายในภายนอก. สืบค้นเมื่อ 1 มีนาคม 2560, จาก http://yasothon.mol.go.th/sites/yasothon.mol.go.th/files/3_0.pdf.
- ธนาคารอมสิน. (2559). ข้อมูลเกี่ยวกับธนาคารอมสิน. สืบค้นเมื่อ 1 มีนาคม 2560, จาก <http://www.gsb.or.th>.
- พิบูล ทีปะपाल. (2559). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : อมรรการพิมพ์.
- มัตติกา แบนอัน. (2556). รายงานวิจัยเรื่อง การจัดการเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรมที่มีผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. ลำปาง : สาขาวิชาการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง.
- ศิริพรรณ จูตะเสน. (2558). รายงานวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการใช้บริการของลูกค้าธนาคารอมสินสาขาราชบุรี จังหวัดราชบุรี. ราชบุรี : คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง.
- สิปปติณี บาเรย์. (2555). ปัจจัยทางการตลาดที่มีผลต่อการเลือกใช้บริการสปาในประเทศไทยของนักท่องเที่ยวชาวจีน กรณีศึกษาจังหวัดภูเก็ต. ภาคนิพนธ์ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการตลาด. ภูเก็ต : มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต.
- สุดใจ วันอุดมเดชชัย. (2558). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด สามลดดา.
- สุวัช เวชมนัส. (2555). รายงานวิจัยเรื่อง การกำหนดกลยุทธ์ในการเพิ่มการใช้บริการบัตรอมสิน วีซ่า เดบิต ของธนาคารอมสิน. กรุงเทพฯ : คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

อาหมัด เติ้งระกีน่า. (2555). รายงานวิจัยเรื่อง การจัดการเชิงกลยุทธ์และผลตอบแทนจากการลงทุนของธุรกิจร้านเฟอร์นิเจอร์ในเขตพื้นที่ 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (สตูล สงขลา ยะลา ปัตตานี นราธิวาส). ภาคนิพนธ์ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ. ยะลา : มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.

อุไร มากงดี. (2556). รายงานวิจัยเรื่อง การจัดการเชิงกลยุทธ์และผลตอบแทนจากการลงทุนของผู้ประกอบการธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่ ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส). ยะลา : คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.

อุไรลดดา ชูพุทธพงษ์. (2558.) รายงานวิจัยเรื่อง การจัดการเชิงกลยุทธ์ของห้องสมุดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน. นครราชสีมา : สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน.