



การเพิ่มศักยภาพในการประกอบกิจการของ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)
IMPROVING THE CAPABILITY OF KRUNG THAI BANK PLC.

โดย
นายจรรย์ชัย พิพัฒน์รังสรรค์

ภาคนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

พ.ศ. 2544

HCULIB




3 0001 00088689 7

ภาคนิพนธ์ การเพิ่มศักยภาพในการประกอบการของธนาคาร
กรุงไทย จำกัด (มหาชน)
IMPROVING THE CAPABILITY OF KRUNG THAI BANK PLC.

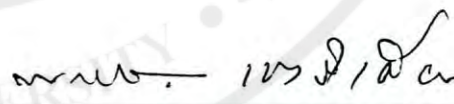
ชื่อนักศึกษา นายจิระชัย พิพัฒน์รังสรรค์
รหัสประจำตัว 429009
หลักสูตร บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
ปีการศึกษา 2543

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ ได้ตรวจสอบและอนุมัติให้
ภาคนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา ตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต เมื่อวันที่ 23
มีนาคม 2544

อาจารย์ที่ปรึกษา


(ดร. พนิต กุลศิริ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย


(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรรณราย แสงวิเชียร)

ภาคนิพนธ์	การเพิ่มศักยภาพในการประกอบการของธนาคาร กรุงไทย จำกัด (มหาชน) IMPROVING THE CAPABILITY OF KRUNG THAI BANK PLC.
ชื่อนักศึกษา	นายจิระชัย พิพัฒน์รังสรรค์
รหัสประจำตัว	429009
หลักสูตร	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
ปีการศึกษา	2543

บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่อง การเพิ่มศักยภาพในการประกอบการของธนาคาร กรุงไทย จำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์ เพื่อวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน ปัญหาและกลยุทธ์วิธีการแก้ปัญหา ในการดำเนินงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) และเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหารวมทั้งการเพิ่มศักยภาพในการประกอบการของธนาคาร กรุงไทย จำกัด (มหาชน)

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ใช้วิธีการศึกษาโดยรวบรวมข้อมูล สถิติ นโยบายและกลยุทธ์ในการดำเนินงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) เปรียบเทียบกับข้อมูลของธนาคารอื่นๆ ทั้งธนาคารของประเทศไทย และธนาคารสาขาจากต่างประเทศ นำมาวิเคราะห์เชิงพรรณนา โดยใช้ทฤษฎีต่างๆ ประกอบการวิเคราะห์ เช่น S.W.O.T. Analysis ทฤษฎีส่วนผสมทางการตลาด (Marketing Mix) และ ทฤษฎี Five Forces Model เป็นต้น

ผลการศึกษาพบว่า ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) มีจุดแข็งคือ ด้านการบริการที่มีความหลากหลาย สถานประกอบการที่มีสาขาครอบคลุมทั่วประเทศ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทั่วถึง มีรัฐบาลเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ สถานภาพของธนาคารมีความมั่นคง สร้างความเชื่อมั่นให้แก่ลูกค้า และเป็นรัฐวิสาหกิจที่มีฐานลูกค้าในกลุ่มข้าราชการ ซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าที่มีทั่วประเทศ สามารถสร้างผลกำไรให้ธนาคารได้มาก ส่วนจุดอ่อนของธนาคาร ได้แก่ ด้านอัตราดอกเบี้ยและค่าธรรมเนียมที่ยังไม่สามารถแข่งขันกับธนาคารคู่แข่งได้ ธนาคารยังขาดการส่งเสริมการขายและการประชาสัมพันธ์ที่จริงจัง เนื่องจากขาดเงินทุน จำนวนพนักงานที่มีมากทำให้ยากต่อการควบคุมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และขาดงบประมาณในการพัฒนา ด้านเทคโนโลยีในการให้บริการแก่ลูกค้า สภาวะทางเศรษฐกิจมีส่วนในการเป็นโอกาสที่ดีในการประกอบ

ธุรกิจของธนาคาร เนื่องจากมีผลต่อการลดจำนวนธนาคารคู่แข่งที่ไม่สามารถยืนหยัดต่อสู้กับปัญหาเศรษฐกิจได้ จนต้องเลิกกิจการหรือแปรสภาพกิจการไป สำหรับอุปสรรคในการประกอบ การได้แก่ คู่แข่งรายใหม่ที่เกิดขึ้นมากมาย รวมทั้งสินค้าทดแทน ซึ่งได้แก่ สถาบันการเงิน นอกระบบ และสภาวะการแข่งขันในการประกอบการธุรกิจธนาคารที่รุนแรงขึ้นมากยิ่งขึ้นใน ปัจจุบัน

จากการวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรคในการประกอบการของ ธนาคารกรุงไทย แล้ว จึงสรุปได้ว่าธนาคารต้องประสบกับปัญหาในการประกอบการดังต่อไปนี้

1. ผลประกอบการด้านผลกำไรที่ลดต่ำลง ไม่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้
2. โครงสร้างองค์กรที่มีขนาดใหญ่เกินไป เนื่องจากมีสาขาและจำนวนพนักงานมากทำให้ยากต่อ การควบคุมประสิทธิภาพในการทำงาน
3. ขาดการพัฒนาด้านเทคโนโลยีในการปฏิบัติงานและให้บริการแก่ลูกค้า เนื่องจากปัญหา เงินทุน

แนวทางในการแก้ไขปัญหาดังกล่าวข้างต้น คือ

1. ควรวางแผนการตลาดโดยเน้นการเจาะกลุ่มลูกค้า สร้างความแตกต่างด้านการบริการให้ต่าง จากคู่แข่งและลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่ไม่จำเป็นลง รวมทั้งปรับปรุงระบบการติดตามหนี้สิน เพื่อ เพิ่มผลกำไรในการประกอบการ
2. ปรับโครงสร้างองค์กรให้มีขนาดที่เหมาะสม ลดสายการบังคับบัญชา ลดจำนวนสาขา และจัด องค์กรให้เหมาะสม เพื่อให้สามารถควบคุมประสิทธิภาพในการประกอบการได้
3. ลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เช่น ลดจำนวนพนักงาน จำนวนสาขา เพื่อนำมาเป็นเงินทุนในการพัฒนา ด้านเทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน และให้บริการแก่ลูกค้า

กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบพระคุณ ดร. พนิต กุลศิริ อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ และชี้แจงแนวทางเกี่ยวกับการค้นคว้าข้อมูล ทฤษฎีที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ตลอดจนข้อปลีกย่อย อื่นๆ อันเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง ต่อการวิเคราะห์ครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ ธนาคารแห่งประเทศไทย และธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ที่ให้ความเอื้อเฟื้อให้คำแนะนำในการค้นคว้าหาข้อมูล ประกอบการศึกษา วิเคราะห์ และหวังเป็นอย่างยิ่งว่า ภาคนิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้สนใจบ้างตามสมควร

ท้ายสุด ผู้จัดทำขอขอบคุณเพื่อนๆ ทุกท่านที่คอยให้คำแนะนำ และให้ความช่วยเหลือ จนทำให้งานชิ้นนี้สำเร็จลงด้วยดี

จิระชัย พิพัฒน์รังสรรค์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ.....	(1)
กิตติกรรมประกาศ.....	(3)
สารบัญ.....	(4)
สารบัญตาราง.....	(6)
สารบัญภาพประกอบ.....	(7)
บทที่	
1. บทนำ	
1.1 ความเป็นมาและประเด็นสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์.....	4
1.3 วิธีการศึกษา.....	4
1.4 ขอบเขตการศึกษา.....	4
1.5 นิยามศัพท์.....	5
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	6
2. การวิเคราะห์ปัญหาการดำเนินงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)	
2.1 ข้อมูลธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน).....	7
2.2 การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอก.....	12
2.3 ปัจจัยภายในธนาคาร.....	20
2.4 ส่วนประสมทางการตลาด.....	22
2.5 สรุปจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคในการประกอบกิจการ ของธนาคาร.....	24
2.6 ปัญหาการประกอบกิจการของธนาคาร.....	26
3. แนวคิดที่เกี่ยวข้อง	
3.1 การวางแผนการตลาด.....	27
3.2 การวิเคราะห์อุตสาหกรรม.....	31
3.3 ความได้เปรียบในการแข่งขัน.....	32
3.4 แนวความคิดเกี่ยวกับการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร.....	33
3.5 ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ.....	33

สารบัญ (ต่อ)

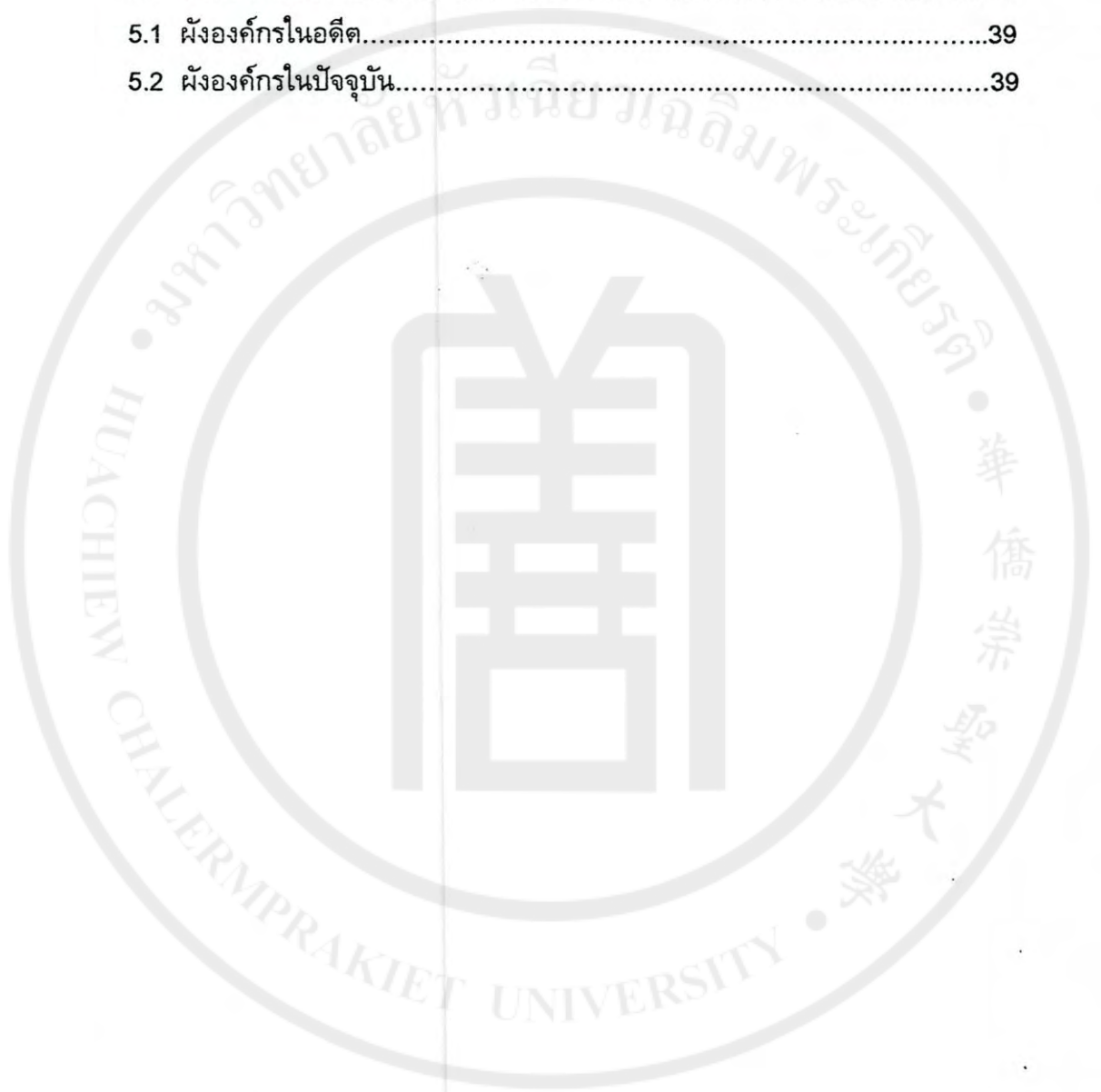
บทที่	หน้า
4. วิธีการศึกษา	
4.1 รวบรวมข้อมูล.....	36
4.2 วิเคราะห์เชิงพรรณนา.....	36
4.3 ประมวลผล.....	36
5. ผลการศึกษาและแนวทางการแก้ไขปัญหา	
5.1 ปัญหาการประกอบการของธนาคาร.....	37
5.2 แนวทางการแก้ไขปัญหาในการประกอบการ ของธนาคารกรุงไทย.....	37
6. บทสรุปและข้อเสนอแนะ	
6.1 สรุปผลกระทบจากสิ่งแวดล้อมภายนอกที่มีต่อ ธนาคารกรุงไทย.....	41
6.2 ปัจจัยภายในองค์กรที่มีผลต่อการประกอบการของ ธนาคารกรุงไทย.....	41
6.3 การเพิ่มศักยภาพในการประกอบการของธนาคารกรุงไทย.....	42
6.4 ข้อเสนอแนะ.....	43
บรรณานุกรม.....	45
ประวัติผู้เขียน.....	46

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1.1 ข้อมูลการเพิ่มทุนของสถาบันการเงินไทย ตั้งแต่เดือน ม.ค. 2541 ถึงไตรมาสที่ 3 ปี 2543.....	3
2.1 ส่วนแบ่งการครอบครองตลาดของเงินฝากของ ธนาคารพาณิชย์ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2535 – 2543.....	9
2.2 ส่วนแบ่งการครอบครองตลาดของเงินให้สินเชื่อของ ธนาคารพาณิชย์ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2535 – 2543.....	10
2.3 สรุปผลกำไรสุทธิของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) เปรียบเทียบกับธนาคารแห่งอื่นๆ ในกลุ่มธนาคารขนาด ใหญ่ด้วยกัน.....	11
2.4 กำไรสุทธิของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ปี 2536 – 2543.....	12
2.5 เครื่องชี้สถานะเศรษฐกิจที่สำคัญของไทย.....	14
2.6 ตารางการเปรียบเทียบเงินฝากและเงินให้สินเชื่อของ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2535 – 2543.....	15
2.7 จำนวนสาขาของธนาคารพาณิชย์เมื่อเดือน ม.ค. 2542.....	19

สารบัญภาพประกอบ

แผนภาพที่	หน้า
3.1 ส่วนประกอบระบบย่อย.....	34
5.1 ผังองค์กรในอดีต.....	39
5.2 ผังองค์กรในปัจจุบัน.....	39



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและประเด็นสำคัญของปัญหา

นับตั้งแต่ปลายปี พ.ศ. 2539 เป็นต้นมา ค่าเงินบาทได้รับแรงกดดันและได้ทวีความรุนแรงขึ้นเป็นลำดับ ทั้งนี้เป็นผลสืบเนื่องมาจากภาวะเศรษฐกิจและการส่งออกของประเทศที่กำลังชะลอตัวลงอย่างมาก ส่งผลให้ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ซบเซา ดุลบัญชีเดินสะพัดอยู่ในสภาพไม่ดี ตลอดจนเกิดปัญหาความมั่นคงของระบบสถาบันการเงิน ปัจจัยเหล่านี้ทำให้นักลงทุนต่างชาติในขณะนั้นไม่ไว้วางใจต่อเศรษฐกิจของประเทศไทยและต่อนโยบายอัตราแลกเปลี่ยน โดยคาดว่ารัฐบาลไทยอาจใช้อัตราแลกเปลี่ยนเพื่อเครื่องมือในการแก้ปัญหาเศรษฐกิจ เช่น การลดค่าเงินบาท การคาดการณ์ดังกล่าวเป็นต้นเหตุให้นักเก็งกำไรต่างชาติโจมตีค่าเงินบาทหลายครั้งเพื่อสร้างแรงกดดันให้รัฐบาลไทยลดค่าเงิน หรือปรับเปลี่ยนนโยบายอัตราแลกเปลี่ยนเพื่อทำกำไรซึ่งธนาคารแห่งประเทศไทยเองก็พยายามดำเนินนโยบายต่างๆ เพื่อแก้ปัญหาดังกล่าว การแก้ไขปัญหาของธนาคารแห่งประเทศไทยโดยการลดค่าเงินบาทในช่วงต้นปี 2540 ส่งผลให้เงินทุนสำรองทางรัฐบาลเริ่มน้อยลง ประกอบกับบริษัทผู้ดีส์ได้ประกาศลดอันดับความน่าเชื่อถือหนี้ต่างประเทศระยะสั้นทำให้เกิดผลเงินลงทุนต่างประเทศไหลออกอย่างต่อเนื่อง จนกระทั่งรัฐบาลได้ตัดสินใจประกาศให้ค่าเงินบาทลอยตัวเมื่อวันที่ 2 กรกฎาคม พ.ศ. 2540 และส่งผลให้เศรษฐกิจของประเทศไทยมีการตกต่ำอย่างต่อเนื่องมาจนถึงต้นปี พ.ศ. 2542

ภายหลังจากที่เศรษฐกิจตกต่ำอย่างต่อเนื่อง มีผลให้ธนาคารพาณิชย์ไม่สามารถปล่อยสินเชื่อเพื่อหล่อเลี้ยงระบบเศรษฐกิจได้ เพราะธนาคารพาณิชย์ไม่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากสาเหตุดังต่อไปนี้

1. ขาดเงินกองทุนที่เพียงพอ เพราะในช่วงที่ผ่านมาระบบธนาคารพาณิชย์ประสบกับภาวะขาดทุน โดยเฉพาะในช่วง 6 เดือนแรกของปี พ.ศ. 2541 มีผลการขาดทุนรวมกันคือ 113,000 ล้านบาท เนื่องจากสินเชื่อต่อคุณภาพที่เพิ่มมากขึ้น ซึ่งธนาคารพาณิชย์ต้องตัดผลขาดทุนดังกล่าวออกจากเงินกองทุน ทำให้ความสามารถในการปล่อยสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์ลดลง 1,320,000 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 23 ของปริมาณสินเชื่อทั้งระบบธนาคารพาณิชย์
2. ธนาคารพาณิชย์เปลี่ยนพฤติกรรมการปล่อยสินเชื่อโดยยอมรับความเสี่ยงน้อยลง เนื่องจากเกรงว่าสินเชื่อใหม่จะกลายเป็นสินเชื่อต่อคุณภาพ
3. โครงการลงทุนของภาคเอกชนที่คาดว่าจะให้ผลตอบแทนสูงในระยะยาวมี

จำกัด

4. ธนาคารพาณิชย์ประสบปัญหาความไม่แน่นอนของเงินฝาก ประชาชนยังมีการโยกย้ายเงินฝากระหว่างธนาคารพาณิชย์ ทำให้ธนาคารพาณิชย์ไม่สามารถนำเงินไปให้กู้ยืมได้เต็มที่

5. คุณภาพของสินเชื่อดำรง เนื่องจากความสามารถในการชำระหนี้ของลูกค้าที่น้อยลง เพราะภาวะเศรษฐกิจโดยส่วนรวมชะลอตัวลง อัตราดอกเบี้ยอยู่ในระดับสูง ค่าเงินบาทอ่อนตัวลง นอกจากนี้การสั่งปิดสถาบันการเงิน 56 แห่งก็เป็นอีกสาเหตุหนึ่งที่ทำให้สถาบันการเงินมีหนี้ที่มีปัญหาเพิ่มมากขึ้น

6. รายได้จากดอกเบี้ยและค่าธรรมเนียมลดลง เพราะปัญหาวิกฤตสภาพคล่อง ทำให้การบริหารการเงินเป็นไปได้ยากลำบาก ประกอบกับอัตราดอกเบี้ยที่สูง ทำให้ต้นทุนดอกเบี้ยของธนาคารสูงขึ้น แต่การปล่อยสินเชื่อยากและมีความเสี่ยงสูง นอกจากนี้ประชาชนพยายามประหยัดค่าใช้จ่าย ทำให้รายได้จากค่าธรรมเนียมบัตรเครดิตลดลงไปด้วย

7. ธนาคารพาณิชย์ต้องส่งเงินสมทบให้กองทุนฟื้นฟูและพัฒนาระบบสถาบันการเงินมากขึ้น จากเดิม ร้อยละ 0.15 เนื่องจากมีการปรับเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 0.4 ต่อปีของยอดเงินฝากและเงินกู้ยืม

8. ภาระหนี้ต่างประเทศไม่ได้รับการต่ออายุหรือถูกเรียกคืนเร็วขึ้น หรือถ้าได้รับการต่ออายุก็ต้องจ่ายดอกเบี้ยในอัตราที่สูงขึ้น อีกทั้งช่องทางในการระดมเงินทุนใหม่ต้องหมดลงเนื่องจากบริษัท มูดีส์ ประกาศลดอันดับเครดิตพันธบัตรระยะยาวของประเทศไทยลง

จากสาเหตุดังกล่าวทำให้ธนาคารแห่งประเทศไทยในฐานะผู้กำกับดูแลธนาคารพาณิชย์ต้องเข้าทำการแทรกแซงธนาคารที่มีฐานะอ่อนแอหล่มต่อการดำรงอยู่ต่อไปด้วยการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร หลังจากนั้นจึงทำการสั่งลดทุน เพื่อให้ผู้ถือหุ้นเดิมรับผิดชอบความเสียหายก่อนที่จะทำการเพิ่มทุนใหม่ โดยให้กองทุนฟื้นฟูและพัฒนาระบบสถาบันการเงินแปลงหนี้เป็นทุน และผลจากการแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติการธนาคารพาณิชย์ พ.ศ. 2505 (ฉบับที่ 4) มาเป็นพระราชบัญญัติธนาคารพาณิชย์ พ.ศ. 2541 มีส่วนให้ธนาคารพาณิชย์ทุกแห่งต้องดำเนินการเพิ่มทุนเป็นจำนวนมาก (ตารางที่ 1.1) ทำให้ธนาคารต่างชาติเข้ามามีบทบาทเกี่ยวข้องกับ

ภาวะการดังกล่าวทำให้การประกอบธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทยจึงมีการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเข้ามามีบทบาทในธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทยของธนาคารขนาดใหญ่จากต่างประเทศ ซึ่งได้นำบริการทางการเงินใหม่ๆ เข้ามารวมถึงเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตสมัยมารุกตลาดรายย่อย ทำให้ธนาคารขนาดใหญ่รายเดิมต้องมีการปรับตัวอย่างมาก

ตารางที่ 1.1 ข้อมูลการเพิ่มทุนของสถาบันการเงินไทยตั้งแต่เดือน
ม.ค. 2541 ถึงไตรมาสที่ 3 ปี 2543

ธนาคารพาณิชย์เอกชน	ปี 2541	ปี 2542	ปี 2543
ธ.กรุงเทพ	43,245	35,884	0
ธ.กสิกรไทย	33,088	63,530	0
ธ.กรุงศรีอยุธยา	13,000	36,500	0
ธ.ไทยพาณิชย์	8,652	70,787	667
ธ.ทหารไทย	11,016	10,702	29,880
ธ.ดีบีเอส ไทยท努	6,000	12,206	14,577
ธ.สแตนดาร์ด ชาร์เตอร์ นครธน	672	7,001	0
ธ.เอเชีย	7,500	15,043	0
ธ.ยูโอบี รัตนสิน	19,793	0	0
ธ.กรุงไทย	97,000	108,000	0
ธ.นครหลวงไทย	51,400	0	0
ธ.ศรีนคร	64,190	0	0
ธ.ไทยธนาคาร	41,414	45,568	0
ธ.มหานคร *	32,000	0	0
ธ.กรุงเทพพาณิชย์การ *	10,000	0	0

ที่มา : ธนาคารแห่งประเทศไทย

* ธนาคารมหานครถูกปิดดำเนินการตั้งแต่เดือนมิถุนายน 2542 และธนาคารกรุงเทพพาณิชย์การปิดดำเนินการในเดือนสิงหาคม 2542

จากข้อมูลที่ปรากฏในตารางที่ 1.1 แสดงให้เห็นว่า ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งมีฐานะเป็นธนาคารของรัฐ ได้รับเงินเพิ่มทุนจากรัฐบาลเพื่อเพิ่มเงินกองทุนให้เพียงพอสำหรับรองรับการกันสำรองเพื่อความสูญเสียจนถึงปี พ.ศ. 2543 และผลจากการจัดตั้ง เอเอ็มซี (บริษัทบริหารสินทรัพย์สถาบันการเงิน) และการโอนหนี้เสียจากธนาคารกรุงไทยไปถึง 5.37 แสนล้านบาท ทำให้ธนาคารกรุงไทยกลายเป็น Clean Bank และภาระสำรองของธนาคารจึงตกเป็นของกองทุนฟื้นฟู อย่างไรก็ตามการจัดการเงินดังกล่าวจะกระทำภายหลังจากแผนการปรับโครงสร้างของธนาคารได้รับการอนุมัติจากธนาคารแห่งประเทศไทยแล้ว โดยรัฐบาลมีแผนที่จะลดสัดส่วนการถือหุ้นในธนาคารกรุงไทยภายใน 2 ปี ดังนั้นผู้บริหารของธนาคารจึงมีนโยบายปรับเปลี่ยนระบบงานเพื่อความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าขององค์กร กลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหาในองค์กร และการเพิ่มศักยภาพในการประกอบกิจการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในสภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน จึงเป็นสิ่งที่ควรให้ความสนใจศึกษา

1.2 วัตถุประสงค์

1. เพื่อวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนในการดำเนินงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)
2. เพื่อศึกษาปัญหาและกลยุทธ์วิธีการแก้ปัญหาในการดำเนินงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)
3. เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาและการเพิ่มศักยภาพในการประกอบการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

1.3 วิธีการศึกษา

1. รวบรวมข้อมูล สถิติ นโยบายและกลยุทธ์ในการดำเนินงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) เปรียบเทียบกับข้อมูลของธนาคารอื่นๆ ของไทย และต่างประเทศ
2. วิเคราะห์เชิงพรรณนาเกี่ยวกับนโยบายและกลยุทธ์ของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) และคู่แข่งโดยศึกษาวิเคราะห์ทั้งข้อมูลเชิงคุณภาพ และข้อมูลเชิงปริมาณ
3. ประมวลผล เป็นข้อสรุปและคำแนะนำในการศึกษา

1.4 ขอบเขตการศึกษา

ศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) รวมทั้งนโยบาย แผนงานและกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหาของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) และธนาคารคู่แข่งทั้งธนาคารพาณิชย์ของไทยและต่างชาติจากข้อมูลในช่วงปี พ.ศ.

2535 - 2543

1.5 นิยามศัพท์

1. สภาพคล่องทางการเงิน หมายถึง การมีเงินสดไว้ใช้เพียงพอในการดำเนินกิจการในการจัดการสภาพคล่อง ผู้บริหารกิจการ จะต้องทำความเข้าใจถึงขั้นตอนของการดำเนินธุรกิจของตน เพื่อให้มีการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ
2. S.W.O.T. Analysis หมายถึง เครื่องมือทางการบริหารที่ใช้ในการประเมินสิ่งที่องค์กรมีอยู่ว่าจะทำให้องค์กรได้เปรียบในการแข่งขันทางด้านใด ภายใต้สภาวะการณ์ที่เป็นอยู่ และในอนาคตที่สภาวะการณ์อาจมีการเปลี่ยนแปลงที่จะส่งผลกระทบต่อในแง่บวกหรือแง่ลบต่อองค์กร นั่นคือเป็นการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค
3. จุดแข็ง คือ ความได้เปรียบที่องค์กรมีอยู่
4. จุดอ่อน คือ ความเสียเปรียบที่องค์กรมีอยู่
5. โอกาส ในการศึกษาหมายถึง สภาวะแวดล้อมที่เป็นอยู่หรือจะเกิดขึ้นที่จะเป็นผลดีต่อองค์กร
6. อุปสรรค ในการศึกษาหมายถึง สภาวะแวดล้อมที่เป็นอยู่หรือเกิดขึ้นซึ่งจะส่งผลเสียต่อองค์กร
7. การปรับปรุงโครงสร้างหนี้ หมายถึง การดำเนินการแก้ไขหนี้ที่มีปัญหา เพื่อให้ธนาคารมีโอกาสได้รับการชำระหนี้คืนสูงสุด หรือ ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการดำเนินกิจการต่อไปทั้งของลูกค้าและธนาคาร โดยธนาคารจะมีส่วนสูญเสียเกิดขึ้นในบางส่วนจากการปรับปรุงโครงสร้างหนี้
8. NPL (Non Performing Loans) หนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (หนี้ด้อยคุณภาพ) หมายถึง ลูกหนี้ที่มีปัญหา ในการชำระหนี้โดยผิดนัดชำระหนี้เกินกว่า 3 เดือนขึ้นไป นับจากวันครบกำหนดชำระ ซึ่งเป็นหนี้ที่จัดชั้นต่ำกว่ามาตรฐานสงสัย และสงสัยจะสูญ ตามเกณฑ์การจัดชั้นหนี้ที่ธนาคารแห่งประเทศไทยได้กำหนดไว้ สำหรับ NPL ตามความหมายของบริษัท ไพร์ช วอเตอร์เฮาส์ คูเปอร์ จำกัด ที่ใช้เป็นเกณฑ์วัดหนี้ NPL ของธนาคารกรุงไทยและธนาคารมหานคร หมายถึง หนี้ NPL ตามเกณฑ์ของธนาคารแห่งประเทศไทย รวมทั้งหนี้ที่มีอุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่องและอาจได้รับผลกระทบจากหนี้ NPL รวมทั้งเพิ่มเกณฑ์จัดชั้นสูญ สำหรับลูกหนี้ที่หยุดชำระหนี้ และนับรวมเป็นหนี้ NPL ด้วย

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อเป็นการพัฒนาความรู้ด้านการตลาดและประกอบกิจการธนาคารเป็นประโยชน์ต่อผู้ศึกษาวิจัยทั้งในปัจจุบันและอนาคต
2. เพื่อเป็นข้อมูลและแนวทางในการแก้ไขปัญหา ปรับปรุงและพัฒนาการเพื่อเพิ่มศักยภาพในดำเนินงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)
3. เพื่อเป็นข้อมูลและประโยชน์ในการพัฒนา ปรับปรุงการดำเนินงานของสถาบันการเงิน และหน่วยงานหรือองค์กรต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง
4. เพื่อเป็นข้อมูลและประโยชน์แก่ผู้ค้นคว้าข้อมูลทางวิชาการเพื่อการศึกษา

บทที่ 2

การวิเคราะห์ปัญหาการดำเนินงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

2.1 ข้อมูลธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

ธนาคารกรุงไทย จำกัด เริ่มเปิดดำเนินการครั้งแรกเมื่อวันที่ 14 มีนาคม 2509 โดยการควบคุมกิจการของธนาคารการเกษตร จำกัด และธนาคารมณฑล จำกัด ซึ่งเป็นธนาคารพาณิชย์ที่มีรัฐบาลเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ทั้งคู่เข้าด้วยกัน ตามนโยบายของรัฐบาลที่ต้องการรวมกำลังทุนและกำลังเงินของทั้งสองธนาคารดังกล่าวให้เป็นธนาคารใหญ่ที่มีฐานะมั่นคง

ธนาคารกรุงไทย จำกัด มีวัตถุประสงค์หลักในการประกอบธุรกิจ คือ “ธนาคารประกอบธุรกิจเพื่อผลกำไร และความเจริญเติบโตของธนาคารอย่างมั่นคง แสวงหาช่องทางหรือโอกาสในการเพิ่มพูนธุรกิจของภาคเอกชน มุ่งพัฒนาและรักษาคุณภาพของการบริการเพื่อดำรงความเป็นธนาคารพาณิชย์ชั้นนำ มีความพร้อมที่จะเข้าสู่การแข่งขันอย่างมีประสิทธิภาพมีบทบาทในการสนองนโยบายทางเศรษฐกิจ การเงินและการคลังของประเทศ” แม้ว่าธนาคารกรุงไทย จำกัด จะเป็นธนาคารของรัฐบาล แต่การดำเนินงานของธนาคารอยู่ในสภาวะการแข่งขัน เช่นเดียวกับธนาคารพาณิชย์แห่งอื่นๆจึงทำให้ธนาคารกรุงไทย จำเป็นต้องพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาระบบงาน โดยการนำคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้กับระบบงานของธนาคาร เพื่อสามารถแข่งขันกับคู่แข่งทั้งทางตรง ได้แก่ ธนาคารพาณิชย์ด้วยกัน และคู่แข่งทางอ้อม ได้แก่ บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ต่างๆ การให้บัตรเครดิตของธุรกิจต่างๆ เป็นต้น นอกจากนี้ธนาคารกรุงไทย ยังได้มีการพัฒนาการบริการของธนาคารให้มีความทันสมัยและสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้ามากที่สุด ทั้งการให้บริการฝาก-ถอนเงินด้วยเครื่องฝาก-ถอนอัตโนมัติ หรือ ATM. (Automatic Teller Machine) โดยมีเครือข่ายอยู่ทั่วประเทศ ในปี 2532 ธนาคารกรุงไทย จำกัด ได้นำหุ้นเข้าขายในตลาดหลักทรัพย์ เป็นรัฐวิสาหกิจแห่งแรกที่นำหุ้นเข้าตลาดหลักทรัพย์เพื่อแสดงเจตจำนงอย่างแน่วแน่ของธนาคารในการเพิ่มศักยภาพของ “ธนาคารมหาชน” เพื่อให้บริการประชาชนและมุ่งประโยชน์ของประเทศชาติอย่างแท้จริง ในวันที่ 24 มีนาคม 2537 ธนาคารกรุงไทย จำกัด ได้จดทะเบียนแปรสภาพเป็นบริษัทมหาชน จำกัด โดยใช้ชื่อว่า “ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)” ในปี 2536 ธนาคารได้เริ่มโครงการปรับเปลี่ยนระบบงานของธนาคารเพื่อดำรงความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่ง และการเจริญเติบโตก้าวหน้าขององค์กร ในการดำเนินโครงการขั้นแรก มีวัตถุประสงค์ 3 ประการคือ เพื่อให้การบริการที่ดีแก่ลูกค้า เพื่อให้พนักงานของธนาคารมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น และเพื่อตอบสนองนโยบายเศรษฐกิจของรัฐบาล จากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องจนถึงปัจจุบันดังกล่าวทำให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินการ และผลประกอบการของธนาคารดีขึ้นมาก ดังจะเห็นได้จาก

ผลกำไรของธนาคาร ตลอดจนการมุ่งเน้นการบริการลูกค้าจนถึงความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อยู่ในระดับที่ทัดเทียมกับธนาคารพาณิชย์เอกชนชั้นนำอื่นๆ ของประเทศ หลังจากที่ธนาคารได้ดำเนินการโครงการเปลี่ยนแปลงข้างต้นไปแล้ว 2-3 ปี และจากผลการดำเนินงานของธนาคารกรุงไทย ที่รู้दनอย่างมกนี้ทำให้ธนาคารมีความคล่องตัวมากขึ้น ในการจัดการหรือบริหารกระบวนการเปลี่ยนแปลง และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องหรือเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของธนาคาร โครงการปรับเปลี่ยนระบบงานของธนาคารนี้มีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน ส่งผลให้การดำเนินงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) จัดอยู่ในอันดับต้นๆ ในการจัดอันดับธนาคารพาณิชย์ไทย โดยพิจารณาจากเงินฝาก สินทรัพย์และการให้สินเชื่อ ดังข้อมูลในตารางที่ 2.1 ส่วนแบ่งเงินฝากของธนาคารพาณิชย์ในปี 2535 - 2541 ตารางที่ 2.2 ส่วนแบ่งของเงินให้สินเชื่อของธนาคารพาณิชย์ในปี 2535 - 2541

ภายหลังจากที่เศรษฐกิจของประเทศไทยตกต่ำอย่างต่อเนื่องมาตั้งแต่ต้นปี พ.ศ. 2540-2542 ธนาคารแห่งประเทศไทยได้ตัดสินใจเปลี่ยนแปลงระบบอัตราแลกเปลี่ยนค่าเงินบาท ได้ส่งผลกระทบต่อประเทศไทยและธนาคารพาณิชย์ไทยเป็นอย่างมาก เพราะในช่วงนี้สถาบันจัดอันดับเครดิต ทั้งมูดีส์ อินเวสเตอร์ เซอร์วิส และสแตนดาร์ด แอนด์ พัวร์ ได้ลดความน่าเชื่อถือถือทางการเงินของประเทศไทยหลายครั้ง ทำให้เกิดผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของนักลงทุน มีผลให้ระบบการปล่อยสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์ไทยชะลอลงลง ดังข้อมูลในตารางที่ 2.2 ธนาคารแห่งประเทศไทยในฐานะผู้ดูแลธนาคารพาณิชย์ของไทย ต้องเข้าทำการแทรกแซงธนาคารที่มีฐานะไม่มั่นคงด้วยการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร หลังจากนั้นจึงทำการสั่งลดทุน เพื่อให้ผู้ถือหุ้นเดิมรับผิดชอบความเสียหายก่อนที่จะทำการเพิ่มทุนใหม่ โดยให้กองทุนฟื้นฟูและพัฒนาสถาบันการเงินแปลงหนี้เป็นทุน การดำเนินการนี้จะกระทำกับกลุ่มธนาคารขนาดเล็ก และกลุ่มธนาคารขนาดกลาง แต่ธนาคารกรุงไทยซึ่งถือว่าเป็นหนึ่งในกลุ่มธนาคารขนาดใหญ่ และมีหน่วยงานภาครัฐสนับสนุน การขายหุ้นเพิ่มทุนจะเป็นการขายหุ้นให้กับผู้ถือหุ้นเดิม และผลจากการแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติการธนาคารพาณิชย์ พ.ศ. 2505 (ฉบับที่ 4) มาเป็นพระราชบัญญัติธนาคารพาณิชย์ พ.ศ. 2541 มีส่วนให้ธนาคารพาณิชย์ทุกแห่งต้องเผชิญกับการเพิ่มทุนเป็นจำนวนมาก ดังแสดงไว้แล้วในตารางที่ 1.1 ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) เป็นธนาคารพาณิชย์ของรัฐ ซึ่งได้รับนโยบายให้เป็นธนาคารหลักในการแก้ไขปัญหาวิกฤติเศรษฐกิจในครั้งนี้ โดยได้รับการเพิ่มทุนจากกองทุนเพื่อการฟื้นฟูระบบสถาบันการเงิน แปลงหนี้ที่ธนาคารมหานคร จำกัด (มหาชน) กุ้ยืมไว้ก่อนหน้าี้แล้ว เป็นทุนของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ดังนั้นผลการประกอบการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นธนาคารที่มีรัฐบาลเป็นผู้สนับสนุนด้านเงินลงทุน จึงสามารถสร้างผลกำไรได้สูงกว่าธนาคารพาณิชย์อื่นๆ ดังจะเห็นได้จากข้อมูลที่ปรากฏในตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.1 ส่วนแบ่งการครอบครองตลาดของเงินฝากของธนาคารพาณิชย์ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2535 - 2541

ธนาคาร	2535		2536		2537		2538		2539		2540		2541	
	ล้านบาท	%	ล้านบาท	%	ล้านบาท	%	ล้านบาท	%	ล้านบาท	%	ล้านบาท	%	ล้านบาท	%
ธ.กรุงเทพ	498,753	24.30	588,537	24.21	657,001	24.09	770,423	22.52	843,682	21.87	946,548	23.17	969,780	22.08
ธ.กรุงไทย	315,705	15.40	366,938	15.10	458,820	14.62	500,281	14.62	581,629	15.08	580,049	14.20	803,716	18.30
ธ.กสิกรไทย	296,562	14.45	352,678	14.51	395,876	14.21	466,574	13.64	522,813	13.56	588,414	14.41	579,333	13.19
ธ.ไทยพาณิชย์	216,079	10.72	259,929	10.69	273,672	9.52	342,191	10.00	399,291	10.35	558,980	13.69	591,150	13.46
ธ.กรุงศรีอยุธยา	148,557	7.33	166,532	6.85	236,085	7.99	312,440	9.14	340,151	8.82	389,083	9.52	402,959	9.17
ธ.ทหารไทย	128,347	6.30	149,373	6.14	174,153	6.11	217,229	6.35	257,980	6.69	257,574	6.31	281,104	6.40
ธ.อื่นๆ	451,152	21.50	546,848	22.50	631,310	23.46	811,639	23.73	911,545	23.63	763,912	18.70	764,000	17.40
รวม	2,055,155	100.00	2,430,835	100.00	2,826,917	100.00	3,420,777	100.00	3,857,091	100.00	4,084,560	100.00	4,392,224	100.00

ที่มา : ธนาคารแห่งประเทศไทย

ตารางที่ 2.2 ส่วนแบ่งการครอบครองตลาดของเงินให้สินเชื่อของธนาคารพาณิชย์ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2535 - 2541

ธนาคาร	2535		2536		2537		2538		2539		2540		2541	
	ล้านบาท	%	ล้านบาท	%	ล้านบาท	%	ล้านบาท	%	ล้านบาท	%	ล้านบาท	%	ล้านบาท	%
ธ.กรุงเทพ	572,320	26.67	639,178	25.99	721,091	24.09	878,718	23.22	976,898	22.56	1,074,396	21.86	952,546	21.27
ธ.กรุงไทย	298,838	13.92	335,215	13.63	437,716	14.62	556,193	14.70	615,715	14.22	687,911	14.00	957,440	21.38
ธ.กสิกรไทย	296,235	13.80	354,724	14.42	425,405	14.21	503,055	13.29	554,516	12.81	609,495	12.40	554,145	12.37
ธ.ไทยพาณิชย์	222,454	10.36	245,708	9.99	284,928	9.52	377,730	9.98	459,108	10.61	568,161	11.56	544,268	12.15
ธ.กรุงศรีอยุธยา	143,012	6.66	170,625	6.94	239,312	7.99	305,927	8.09	353,404	8.16	406,569	8.27	370,055	8.26
ธ.ทหารไทย	126,900	5.91	147,978	6.02	182,986	6.11	246,634	6.52	285,078	6.59	303,263	6.18	290,681	6.49
ธ.อื่น ๆ	525,419	22.68	702,457	23.01	856,987	23.46	915,586	24.20	1,084,422	25.05	1,264,559	25.73	809,753	18.08
รวม	2,185,178	100.00	2,595,885	100.00	3,148,425	100.00	3,783,843	100.00	4,329,141	100.00	4,914,354	100.00	4,478,888	100.00

ที่มา : ธนาคารแห่งประเทศไทย

จากตารางที่ 2.1 และ 2.2 จะเห็นได้ว่าธนาคารกรุงไทย มีส่วนแบ่งการครอบครองตลาดของเงินฝากและเงินให้สินเชื่ออยู่ในอันดับที่สองมาตลอดตั้งแต่ปี 2535 - 2541 รองลงจากธนาคารกรุงเทพ เพียงแห่งเดียวเท่านั้น แต่เป็นที่น่าสังเกตว่าในปี 2536 ส่วนแบ่งการครอบครองตลาดของเงินให้สินเชื่อของธนาคารกรุงไทย ตกลงมาอยู่ในอันดับที่ 3 รองจากธนาคารกรุงเทพ และธนาคารกสิกรไทย นั่นอาจเป็นผลสืบเนื่องมาจากการปรับเปลี่ยนระบบงานโดยจัดทำขึ้นเป็นโครงการแรก ผลจากการอยู่ระหว่างปรับเปลี่ยนระบบงาน อาจทำให้ต้องอาศัยเวลาในการปรับตัวของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งการดำเนินนโยบายที่เปลี่ยนแปลงไป จึงอาจส่งผลกระทบต่อการใช้สินเชื่อแก่ลูกค้า จนสูญเสียส่วนแบ่งการครอบครองการตลาดไปบ้าง แต่เมื่อสภาพทุกอย่างเป็นปกติ การปรับเปลี่ยนเข้าสู่ระบบแล้ว ธนาคารกรุงไทย จึงสามารถนำส่วนแบ่งทางการตลาดที่เสียไปกลับคืนมาได้

ตารางที่ 2.3 สรุปผลกำไรสุทธิของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) เปรียบเทียบกับธนาคารแห่งอื่น ๆ ในกลุ่มธนาคารขนาดใหญ่ด้วยกัน

หน่วย : ล้านบาท

กำไรสุทธิของธนาคาร	ปี 2536	ปี 2537	ปี 2538	ปี 2539	ปี 2540	ปี 2541
ธ. กรุงเทพ	13,904	17,360	19,702	20,787	4,057	49,489
ธ. กสิกรไทย	7,942	10,419	11,571	11,862	801	39,883
ธ. กรุงไทย	4,328	8,151	10,178	10,340	210	61,584
ธ. ไทยพาณิชย์	4,848	6,204	7,755	9,015	3,194	12,411
ธ. กรุงศรีอยุธยา	2,723	3,410	4,477	5,030	1,962	9,575
ธ. ทหารไทย	2,812	3,505	4,157	4,920	1,368	2,957

จากตารางที่ 2.3 แสดงให้เห็นผลประกอบการด้านกำไรสุทธิของธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ 6 ธนาคาร ตั้งแต่ปี 2536 - 2541 ทั้งนี้ในปี 2536 ธนาคารกรุงไทยอยู่ในอันดับที่ 4 ต่อมาระหว่างปี 2537 - 2539 ผลกำไรสุทธิของธนาคารกรุงไทยอยู่ในอันดับที่ 3 รองจากธนาคารกรุงเทพและธนาคารกสิกรไทย แต่ในปี 2540 ผลกำไรของธนาคารกรุงไทยกลับตกลงอยู่ในอันดับสุดท้ายเพราะเกิดจากสภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจ และเนื่องจากธนาคารกรุงไทยปล่อยสินเชื่อไว้มาก แต่ตามเก็บหนี้ไม่ได้จึงทำให้ผลกำไรลดลง ต่อมาในปี 2541 ธนาคารกรุงไทยกลับมีผลกำไรอยู่ในอันดับแรกเพราะว่าได้รับการเพิ่มทุนจากรัฐบาลและได้มีการโอนหนี้เสียไปยังบริษัท สินทรัพย์ สุขุมวิท ซึ่งจะทำให้ธนาคารกรุงไทย กลายเป็น clean bank

ตารางที่ 2.4 กำไรสุทธิของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ปี 2536 – 2543

กำไรสุทธิของ ธนาคาร	ปี 2536	ปี 2537	ปี 2538	ปี 2539	ปี 2540	ปี 2541	ปี 2542	ปี 2543
กรุงไทย จำกัด (มหาชน)	4,328	8,151	10,178	10,340	210	61,584	91,963	88,875

จากตารางที่ 2.4 แสดงให้เห็นว่าธนาคารกรุงไทยมีกำไรสุทธิเพิ่มขึ้นสม่ำเสมอตั้งแต่ปี 2536 – 2539 และสืบเนื่องจากวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นกับประเทศไทยตั้งแต่ปลายปี 2539 เป็นต้นมา ส่งผลให้ผลกำไรในปี 2540 ของธนาคารกรุงไทยตกต่ำลงไปมาก แต่ภายหลังที่มีการดำเนินการตามแผนการฟื้นฟูระบบสถาบันทางการเงินที่ประกาศในวันที่ 14 สิงหาคม 2541 ผลกำไรของธนาคารกรุงไทยในปี 2541 และ 2542 จึงเริ่มเพิ่มขึ้น ผลกระทบจากปัญหาวิกฤตทางเศรษฐกิจยังคงมีผลต่อการดำเนินธุรกิจ และโครงสร้างทางเศรษฐกิจของประเทศไทย ดังนั้นการประกอบการของธนาคารจึงยังคงมีสภาพขึ้นลง ไม่แน่นอน ผันผวนตามสภาพแวดล้อม และปัจจัยภายนอก เช่น สภาพเศรษฐกิจ การเมือง ผลกำไรสุทธิของธนาคารกรุงไทย จึงลดลงอีกในปี 2543 นี้

เพื่อศึกษาปัญหาของธนาคาร ซึ่งส่งผลให้ผลประกอบการของธนาคารลดลง ผู้ศึกษาจึงได้วิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอกและปัจจัยภายในธนาคารที่อาจส่งผลกระทบต่อผลประกอบการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ดังต่อไปนี้

2.2 การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอก

ทรัพยากรและความสามารถที่องค์กรมีอยู่ เช่น องค์กรขนาดใหญ่ สภาพคล่องทางการเงินที่ดี และความพร้อมในการลงทุนไม่ได้เป็นเครื่องประกันว่า องค์กรจะประสบความสำเร็จ มีศักยภาพในการดำเนินงาน ไม่มีอุปสรรคในการประกอบการ

สิ่งแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการประกอบการของธนาคาร แบ่งออกได้เป็น 2 ระดับ คือ ระดับประเทศ และระดับอุตสาหกรรม ปัจจัยทั้ง 2 ดังกล่าวจะมีผลกระทบในการสร้างโอกาสและเป็นอุปสรรคในการประกอบการของธนาคารกรุงไทย

2.2.1 สิ่งแวดล้อมภายนอกระดับประเทศ

2.2.1.1 เศรษฐกิจ แบ่งออกเป็น 2 ช่วง ดังนี้

- ก่อนเกิดสภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจในปี 2540

ในช่วงระยะ 40 ปีที่ผ่านมา ประเทศไทยเป็นประเทศหนึ่งในไม่กี่ประเทศที่มีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การเติบโตทางเศรษฐกิจที่แท้จริงมีอัตราเฉลี่ยประมาณร้อยละ 7 ต่อปี และจากปี 2538 ถึง 2539 ประเทศไทยเป็นประเทศหนึ่งที่มีเศรษฐกิจเติบโตเร็วที่สุด การเติบโตทางเศรษฐกิจที่รวดเร็วดังกล่าว ได้ผลักดันให้ประเทศไทย กลายเป็นประเทศอุตสาหกรรม (Newly Industrializing Economy : NIE) และเป็นเสือเศรษฐกิจตัวใหม่ของทวีปเอเชีย ซึ่งได้รับการยกย่องจากสถาบันการเงินระหว่างประเทศ เช่น ธนาคารโลกและวงการธนาคารชั้นนำของโลกที่ได้จัดอันดับความน่าเชื่อถือประเทศไทยดีที่สุดในบรรดาประเทศกำลังพัฒนา ทั้งนี้เมื่อพิจารณาทางด้านโครงสร้างแล้ว ความสำเร็จของประเทศไทยตั้งอยู่บนรากฐานที่มั่นคง 3 ด้าน คือ เกษตรกรรม อุตสาหกรรม และการบริการ ซึ่งแต่ละด้านล้วนเทียบได้กับระดับโลก นอกจากนี้ การออมภายในประเทศที่สูงขึ้นในขณะที่ยอดตราเงินเพื่อค้า และอัตราการเพิ่มของประชากรที่ลดลงอย่างรวดเร็ว ตลอดจนสถานะแวดล้อมทางการค้าที่มั่นคง และนโยบายเน้นการค้าเสรี ก็ล้วนนำมาซึ่งเติบโตทางเศรษฐกิจที่เข้มแข็ง และรายได้ต่อหัวที่สูงขึ้นอย่างรวดเร็ว กล่าวคือ รายได้ต่อหัวซึ่งเป็นเครื่องมือชี้ที่สำคัญของความสำเร็จในการพัฒนา ได้เพิ่มขึ้นจาก 500 เหรียญดอลลาร์สหรัฐ ในต้นทศวรรษ 2503-2513 เป็นกว่า 3,000 เหรียญดอลลาร์สหรัฐ ในปี 2539

ในช่วงระยะปี 2529 ถึง 2539 การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างรวดเร็วขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ 3 ประการในการดึงดูดเงินทุนจำนวนมหาศาลจากต่างประเทศได้แก่ (1) การเปิดเสรีทางการเงินเพียงบางส่วนเพื่ออำนวยความสะดวกในการกู้เงินจากต่างประเทศโดยภาคเอกชนไทย (2) การรักษาระดับอัตราดอกเบี้ยภายในประเทศให้สูงเพื่อดึงดูดให้มีการลงทุนในหลักทรัพย์และเงินทุนของธนาคารและ (3) การตรึงค่าเงินบาทไว้กับดอลลาร์สหรัฐเพื่อประกันความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนแก่ผู้ลงทุนต่างชาติและผู้กู้ยืมในประเทศที่กู้เงินจากต่างประเทศ

ตั้งแต่ปี 2533 เป็นต้นมา การมุ่งเน้นด้านการลงทุนยั้งหันเหจากภาครัฐไปสู่ภาคเอกชน และจากภาคการผลิตที่แท้จริงไปสู่การเก็งกำไรมากขึ้น การหันเหของการลงทุนจากภาครัฐไปสู่ภาคเอกชนนั้น ส่วนหนึ่งเป็นเพราะข้อจำกัดต่างๆ ซึ่งรัฐบาลกำหนดขึ้น เกี่ยวกับการกู้ยืมจากต่างประเทศ ผลสืบเนื่องจากขีดจำกัดในการกู้เงิน จากต่างประเทศที่รัฐบาลบังคับไว้ก็คือ ภาวะด้านการลงทุน ในโครงสร้างพื้นฐานหรือสาธารณูปการ ภาครัฐบาลโดยเฉพาะด้านโทรคมนาคมสื่อสาร พลังงานและการขนส่งเริ่มหันเหไปสู่ภาคเอกชน โดยที่การลงทุนต่างๆ ของภาคเอกชนมีขนาดใหญ่ขึ้นทั้งในด้านสาธารณูปการและอุตสาหกรรมการผลิต ตลอดจนการลงทุนเพื่อเก็งกำไร ซึ่งมีมากขึ้นในภาคอสังหาริมทรัพย์ การพึ่งพาแหล่งเงินทุนจากต่างประเทศของเอกชนไทยจึงมีมากขึ้น

ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) มีผลการดำเนินงานและผลประกอบการของธนาคารดีอย่างต่อเนื่อง (ตารางที่ 2.4) เพราะเศรษฐกิจที่มีอัตราการขยายตัวสูงขึ้นตั้งแต่ปี

2535 – 2538 โดยเฉพาะภาคอุตสาหกรรม รวมทั้งในการดำเนินงานของธนาคารด้วย ดังจะเห็นได้จากตารางที่ 2.5 เครื่องชี้ภาวะเศรษฐกิจที่สำคัญของไทย แสดงให้เห็นอัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจและผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศที่เพิ่มขึ้น สรุปได้ว่า สภาพเศรษฐกิจเป็นปัจจัยที่สร้างโอกาสในการประกอบธุรกิจ หากสภาพเศรษฐกิจดี ย่อมส่งผลต่อการเปิดโอกาสในการดำเนินธุรกิจที่ดี

ตารางที่ 2.5 เครื่องชี้ภาวะเศรษฐกิจที่สำคัญของไทย

เครื่องชี้ภาวะเศรษฐกิจ	หน่วย	ปี 2535	ปี 2536	ปี 2537	ปี 2538	ปี 2539
อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ	ร้อยละ	8.1	8.4	9.0	8.9	5.9
1. เกษตรกรรม	ร้อยละ	4.8	-1.3	5.4	2.9	3.6
2. อุตสาหกรรม	ร้อยละ	11.3	11.2	9.4	11.4	6.9
ผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ	พันล้านบาท	2,831	3,170	3,634	4,192	4,701

ที่มา : ธนาคารแห่งประเทศไทย

- แต่ในปี 2540 เศรษฐกิจของประเทศไทยได้เข้าสู่ภาวะที่เกิดปัญหาขึ้นขึ้นวิกฤติที่สุดในรอบหลายสิบปี และทำให้รัฐบาลไทยไม่มีทางเลือก นอกจากการขอความช่วยเหลือจากกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจถดถอยลง นอกจากนี้ยังเกิดภาวะเงินฝืด เงินกู้ต่างประเทศจากภาคเอกชนของไทยเมื่อต้นปี 2540 มีจำนวน 2 ใน 3 ของหนี้ต่างประเทศของประเทศไทยที่เดียว นักลงทุนต่างประเทศไม่มีความมั่นใจในสภาวะเศรษฐกิจของประเทศไทย ทำให้ประเทศไทยต้องประสบปัญหาการขาดแหล่งเงินทุนจากต่างประเทศอีกปัญหาหนึ่ง สภาพเศรษฐกิจจึงขาดความคล่องตัว ส่งผลกระทบต่อการค้าและธุรกิจทุกแขนง รวมทั้งธุรกิจธนาคารด้วย ธนาคารกรุงไทยก็ได้รับผลกระทบนั้นเช่นกัน เนื่องจากปัญหาหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ที่เพิ่มมากขึ้น ธนาคารไม่สามารถเสี่ยงที่จะปล่อยสินเชื่อให้กับเอกชนเนื่องจากเกรงว่าจะเกิดปัญหา NPL เพิ่มขึ้นอีก (ตารางที่ 2.6) ผลจากภาวะวิกฤติดังกล่าวทำให้ผลประกอบการของธนาคารกรุงไทยตกต่ำลง กำไรจากการประกอบการลดลง ดังจะเห็นได้จากตารางที่ 2.4 ข้างต้น

ตารางที่ 2.6 ตารางการเปรียบเทียบเงินฝากและเงินให้สินเชื่อของธนาคาร
 ไทย ระหว่างปี 2535-2543

หน่วย : ล้านบาท

	2535	2536	2537	2538	2539	2540	2541	2542	2543
สินทรัพย์รวม	363,072	425,007	556,611	640,943	715,975	791,091	1,065,402	992,668	993,186
อัตราการเพิ่ม (%)	14.02	17.3	31.0	15.2	11.7	10.5	34.7	-6.8	0.05
เงินที่ให้สินเชื่อ	298,838	357,532	462,640	563,962	625,597	740,651	957,440	934,126	432,887
อัตราการเพิ่ม (%)	13.92	16.4	29.4	19.1	10.9	18.4	29.3	-2.4	-53.66

ที่มา : รายงานประจำปีธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ปี พ.ศ. 2535-2543

เพราะฉะนั้นสภาพเศรษฐกิจถือได้ว่าเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการประกอบ
 การของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

2.2.1.2 การเมือง

พระราชบัญญัติที่เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจธนาคาร ได้แก่

- พระราชบัญญัติธนาคารพาณิชย์ พ.ศ. 2505 ได้มีการจำกัดจำนวนของ
 ธนาคารพาณิชย์ไทยเพื่อมิให้มีมากจนเกิดการแข่งขันที่ส่งผลกระทบต่อผู้ฝากเงิน แต่อนุญาตให้
 ธนาคารพาณิชย์ของไทยเปิดสาขาได้ ขณะเดียวกันก็มีการจำกัดจำนวนสาขาของธนาคาร
 พาณิชย์ในต่างประเทศ การออกพระราชบัญญัติดังกล่าวทำให้การขยายตัวของธนาคารพาณิชย์
 ไทยเป็นไปอย่างรวดเร็ว เป็นการลดบทบาทธนาคารสาขาจากธนาคารต่างประเทศ นอกจากนั้น
 ยังมีการกำหนดให้ธนาคารพาณิชย์ต้องดำรงเงินกองทุน เป็นอัตราส่วนกับสินทรัพย์ประมาณร้อยละ
 6 เพื่อเสริมสร้างให้ธนาคารต่างๆ เพิ่มเงินกองทุนขึ้นเรื่อยๆ ตามอัตราการขยายตัวของ
 การให้สินเชื่อของแต่ละธนาคาร

- รัฐบาลได้มีการแก้ไขพระราชบัญญัติการธนาคารพาณิชย์ พ.ศ. 2505 มา
 เป็นพระราชบัญญัติการธนาคารพาณิชย์ พ.ศ. 2522 โดยมีจุดมุ่งหมายให้ธนาคารพาณิชย์ทำการ
 กระจายหุ้น เพื่อมุ่งกำจัดการผูกขาดและการใช้อิทธิพลของเจ้าของธนาคารเพื่อประโยชน์ในกลุ่ม
 ของตนด้วยการให้ธนาคารพาณิชย์ที่เปิดใหม่ต้องเป็นบริษัทมหาชน มีผู้ถือหุ้นไม่ต่ำกว่า 250
 ราย โดยผู้ถือหุ้นดังกล่าวต้องถือหุ้นรวมกันไม่ต่ำกว่าร้อยละ 50 ของจำนวนหุ้นที่จำหน่ายได้แล้ว
 (ศักดิ์นา, 2526) ต่อมาเมื่อเกิดปัญหาแก่ธนาคารพาณิชย์ของไทยในช่วงปี 2527 ได้มีการปรับปรุง
 พระราชบัญญัติการธนาคารพาณิชย์ พ.ศ. 2528 โดยให้อำนาจธนาคารแห่งประเทศไทยในการ
 แก้ไขฐานะและการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์ได้

- เนื่องจากพระราชบัญญัติธนาคารพาณิชย์ พ.ศ. 2505 มีการจำกัดจำนวน
 ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ดังนั้นจึงมีการขออนุญาตจัดตั้งบริษัทเงินทุนตั้งแต่ปี 2512
 เป็นต้นมา ต่อมาในปี 2520 ประเทศไทยมีบริษัทเงินทุนถึง 112 บริษัท การมีบริษัทเงินทุนทำให้
 ธนาคารพาณิชย์มีคู่แข่งเพิ่มขึ้น แต่เมื่อภาวะเงินตึงและอัตราดอกเบี้ยในประเทศสูงขึ้นจึงส่งผล

กระทบให้บริษัทเงินทุนบางแห่งเลิกกิจการไป เกิดความผันผวนทางภาวะทางการเงิน ซึ่งส่งผลกระทบต่อธนาคารพาณิชย์ในที่สุด

- ภายหลังจากการเกิดวิกฤติทางเศรษฐกิจ 2540 ธนาคารแห่งประเทศไทย ได้ทำการปรับปรุงการกำกับดูแลสถาบันทางการเงินให้เข้มงวดขึ้นตามคำแนะนำของกองทุนการเงินระหว่างประเทศ และได้มีการแก้ไขพระราชบัญญัติการธนาคารพาณิชย์ พ.ศ. 2505 (ฉบับที่ 4) มาเป็นพระราชบัญญัติการธนาคารพาณิชย์ พ.ศ. 2541 โดยมีเหตุผลในการประกาศใช้พระราชบัญญัติฉบับนี้คือ การแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับฐานะหรือการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์เพื่อให้เกิดความมั่นคง จำเป็นต้องให้ธนาคารพาณิชย์สามารถควบคุมกิจการเข้าด้วยกัน หรือควบคุมกิจการเข้ากับสถาบันการเงินอื่น หรือโอนกิจการระหว่างกันหรือกับสถาบันการเงินอื่นได้ จึงจำเป็นต้องมีกฎหมายดังกล่าว และโดยที่เป็นการฉุกเฉินที่มีความจำเป็นรีบด่วนอันหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังกล่าว มีส่วนให้ธนาคารพาณิชย์ทุกแห่งต้องเผชิญกับการเพิ่มทุนจำนวนมาก จึงมีผลให้ธนาคารต่างประเทศเข้ามามีบทบาทในฐานะเป็นแหล่งทุนได้

ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ก็เช่นกัน ธนาคารกรุงไทยได้ดำเนินการปรับโครงสร้างธนาคารตามที่ได้รับอนุมัติจากธนาคารแห่งประเทศไทยแล้ว และได้รับเงินเพิ่มทุนจากรัฐบาลเพื่อเพิ่มเงินกองทุนให้เพียงพอสำหรับรองรับการกันสำรองเพื่อความสูญเสียจนถึงปี 2543

ดังนั้น จากพระราชบัญญัติการธนาคารพาณิชย์ พ.ศ. 2541 ทำให้เป็นการสร้างโอกาสให้แก่ธนาคารคือ มีการควบรวมกิจการด้วยกันได้ระหว่างธนาคารด้วยกัน ทำให้มีฐานลูกค้าเพิ่มขึ้น กลายเป็นการระดมเงินสมองร่วมกัน แต่ในอีกแง่หนึ่งก็เป็นอุปสรรคของธนาคาร คือ จะต้องมีการเพิ่มทุนเป็นจำนวนมาก เป็นการเปิดโอกาสให้ธนาคารต่างประเทศเข้ามาควบคุมกิจการในธนาคารคู่แข่งได้ ดังเช่น ธนาคาร ดีบีเอส ไทยทุน เป็นต้น ทำให้การประกอบกิจการของธนาคารกรุงไทย ต้องพบกับปัญหาความแข็งแกร่งของคู่แข่งมากขึ้น

2.2.2 สิ่งแวดล้อมภายนอกระดับอุตสาหกรรม

ในการวิเคราะห์ระดับอุตสาหกรรม Model ที่ได้รับความนิยมและยอมรับอย่างกว้างขวางในการวิเคราะห์ระดับอุตสาหกรรมและการแข่งขันของธุรกิจคือ Five Force Model ของ Michael E. Porter แห่งมหาวิทยาลัย Harvard

2.2.2.1 อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Buyer)

ในธุรกิจธนาคารกลุ่มผู้ซื้อ คือ ลูกค้าที่รับบริการในด้านต่าง ๆ หรือทำธุรกรรมทุกประเภทจากธนาคารนั่นเอง พฤติกรรมของกลุ่มลูกค้ามักขึ้นอยู่กับสภาพเศรษฐกิจในขณะนั้น ๆ เช่น ในช่วงเศรษฐกิจที่มีการเจริญเติบโตสูง (ปี 2535 -2538) รายได้ของประชากรเพิ่มขึ้น มีการลงทุนต่าง ๆ มากมาย ทั้งในส่วนของภาครัฐและเอกชน ธนาคารพาณิชย์ต่างแข่งขันในการปล่อย

สินเชื่อ กลุ่มลูกค้าจึงมีการใช้บริการด้านต่างๆ จากธนาคารเพิ่มขึ้นด้วย เช่น การออมเงิน การขอสินเชื่อกู้ยืมเพื่อประกอบธุรกิจ หรือสินเชื่อบุคคลด้านต่างๆ การใช้บริการบัตรเครดิต และการบริหารเพื่อการส่งออกและนำเข้าด้านธุรกิจต่างประเทศต่างๆ มากมาย ลูกค้าจึงมีอำนาจในการต่อรองกับทางธนาคารสูง

แต่เมื่อเกิดปัญหาจากสภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจตกต่ำ จึงส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของลูกค้า ทำให้เกิดการออมเงินกับธนาคารพาณิชย์น้อยลง ประชาชนบางส่วนหันไปใช้บริการสถาบันการเงินอื่นๆ เช่น ไร่รับจำนำ หรือสถาบันการเงินนอกระบบ เช่น การกู้ยืมระหว่างคนรู้จักกัน หรือการกู้จากนายทุน เป็นต้น ลูกค้าที่เป็นหนี้กับทางธนาคารขาดสภาพคล่องทางการเงิน ไม่มีเงินชำระหนี้ ทำให้เกิดปัญหาหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้แก่ทางธนาคาร นักลงทุนขาดความเชื่อมั่นในการลงทุน ธนาคารจึงขาดรายได้จากดอกเบี้ยและค่าธรรมเนียมต่างๆ ส่งผลกระทบต่อผลประกอบการของธนาคาร

ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่าอำนาจต่อรองของผู้ซื้อหรือลูกค้าขึ้นอยู่กับสภาพทางเศรษฐกิจ ซึ่งอาจเป็นได้ทั้งโอกาสและอุปสรรคในการประกอบกิจการ หากสภาวะเศรษฐกิจดี ลูกค้ามีอำนาจในการต่อรองสูง ทำให้ธนาคารต่างๆ มีการแข่งขันกันมากขึ้น ต้องพยายามหากลยุทธ์ต่างๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้มากที่สุด เป็นการสร้างโอกาสที่ดีทางธุรกิจให้มากขึ้น หากสภาวะเศรษฐกิจซบเซา เช่นในปัจจุบัน ธนาคารไม่ต้องการให้ลูกค้านำเงินมาฝากมากและในขณะเดียวกันก็ไม่ปล่อยกู้มาก ดังนั้นอำนาจในการต่อรองของลูกค้าจึงลดลง จึงเห็นเป็นโอกาสให้แก่ธนาคาร ในการคัดเลือกลูกค้าเพื่อปรับโครงสร้างลูกหนี้ทำให้อัตราความเสี่ยงของการประกอบการในอนาคต

2.2.2.2 คู่แข่งขันรายใหม่ (New entrant)

วิกฤติการณ์ทางเศรษฐกิจส่งผลให้ความสามารถในการชำระหนี้ของภาคธุรกิจและบุคคลทั่วไปต่ำลง และปัญหาสภาพคล่องที่ดึงตัวมาจากนโยบายการตรึงอัตราดอกเบี้ยในระดับสูงเพื่อรักษาเสถียรภาพค่าเงินบาทของรัฐบาล ทำให้ธนาคารพาณิชย์ต้องระมัดระวังในการปล่อยสินเชื่อมากขึ้น ส่งผลให้ธนาคารจากต่างประเทศหรือธนาคารลูกครึ่งที่มีธนาคารต่างประเทศเข้ามาถือหุ้นด้วยเริ่มมีบทบาทในการแข่งขันสูงขึ้น เนื่องจากธนาคารต่างประเทศและธนาคารลูกครึ่งในประเทศไทยเหล่านี้มีเงินทุนเพียงพอในการดำเนินธุรกิจ และมีนโยบายเชิงรุกในการระดมทุนจากลูกค้า โดยการเสนอดอกเบี้ยเงินฝากในอัตราสูง การให้บริการในด้านต่างๆ ที่สะดวก รวดเร็วและมีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการให้บริการลูกค้า เมื่อเปรียบเทียบกับการดำเนินงานของธนาคารกรุงไทยแล้ว จะเห็นได้ว่าธนาคารกรุงไทยค่อนข้างเสียเปรียบคู่แข่งรายใหม่ๆ นี้อยู่มาก เนื่องจากระเบียบปฏิบัติของธนาคารที่ยังคงเป็นรูปแบบของราชการ ต้องมีขั้นตอนต่างๆ ที่ยุ่งยากในการดำเนินงานต่างๆ อีกทั้งขาดการลงทุนในด้านอุปกรณ์และสถานที่ในการให้บริการลูกค้า ต่างจากธนาคารคู่แข่งที่เป็นสาขาจากธนาคารต่างประเทศและธนาคาร

ลูกค้าเหล่านั้นที่มีเงินทุนในการปรับปรุงอุปกรณ์ อาคารสถานที่ให้ดูทันสมัย สวยงาม สะดวก รวดเร็วในการให้บริการลูกค้า สภาพเศรษฐกิจที่ตกต่ำ ทำให้ธนาคารพาณิชย์ของไทยทั้งขนาด กลางและขนาดเล็กต้องการทุน ประกอบกับการเข้ามาของกลุ่มรายใหม่นี้ยังไม่มีกฎหมายใดๆ ควบคุม สภาพเหล่านี้ส่งผลให้คู่แข่งรายใหม่ สามารถเข้ามาในวงจรธุรกิจธนาคารของไทยได้ อย่างง่ายดาย ดังนั้นการเข้ามามีบทบาทของกลุ่มรายใหม่จึงเป็นอุปสรรคที่สำคัญในการ ประกอบการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

2.2.2.3 สินค้าทดแทน (Substitution)

เมื่อธนาคารพาณิชย์ขาดความน่าเชื่อถือ หรือไม่มีศักยภาพพอที่จะสนองความ ต้องการแก่ลูกค้า ลูกค้าอาจเลือกใช้บริการทางสถาบันทางการเงินอื่นๆ ได้แก่

1. สถาบันการเงินแห่งอื่นๆ ที่มีธนาคาร ได้แก่ บริษัทเงินทุน บริษัทเครดิต ฟองซิเอร์ บริษัทเงินทุนต่างๆ บริษัทประกันชีวิต สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์ออมทรัพย์ และ โรงรับจำนำ โดยเฉพาะสภาวะทางเศรษฐกิจที่มีปัญหา ตั้งแต่ปี 2540 ส่งผลมาจนถึงปัจจุบัน ธนาคารพาณิชย์แห่งต่างๆ ได้มีการปรับลดดอกเบี้ยทั้งดอกเบี้ยเงินฝากและดอกเบี้ยเงินกู้ ทำให้ ลูกค้าบางส่วนเริ่มหันไปให้ความสนใจกับการออมทรัพย์กับสถาบันการเงินอื่นๆ เช่น บริษัท ประกันชีวิต เป็นต้น

2. ตลาดการซื้อขายหลักทรัพย์

3. ตลาดเงินนอกระบบ ได้แก่ การกู้ยืมเงินโดยตรง การเล่นแชร์ ธุรกิจทรัสต์ เป็นต้น

สินเชื่อการค้าธุรกิจในรูปแบบอื่นๆ เช่น การซื้อขายแลกเช็ค ธุรกิจการจัดคิวเงิน เป็นต้น ดังนั้นสินค้าทดแทนเหล่านี้จึงถือเป็นอุปสรรคที่สำคัญอีกประการหนึ่งในการ ดำเนินธุรกิจธนาคาร

2.2.2.4 สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมเดียวกัน

ความรุนแรงของสภาวะการแข่งขันค่อนข้างสูงจากปัจจัยดังต่อไปนี้

1. จำนวนคู่แข่งในธุรกิจธนาคาร

เนื่องจากผู้ประกอบการธุรกิจธนาคารทั้งของภาครัฐและเอกชน ทั้งธนาคาร ของไทยเอง ธนาคารสาขาจากต่างประเทศ และธนาคารลูกค้า ที่มีผู้ถือหุ้นจากธนาคารต่าง ประเทศที่มีอยู่มากมาย และต่างก็มีการใช้กลยุทธ์และการตลาดที่หลากหลายรูปแบบเพื่อดึงดูดใจ ลูกค้าให้มากที่สุด ดังข้อมูลที่ปรากฏในตารางที่ 2.7

ตารางที่ 2.7 จำนวนสาขาของธนาคารพาณิชย์เมื่อเดือนมกราคม ปี 2542

ธนาคารไทย	จำนวน		ธนาคารต่างประเทศ	จำนวน
	สาขาเต็ม	สาขาย่อย		
ไทยพาณิชย์	381	107	ฮ่องกงและเซี่ยงไฮ้	1
นครธน *	65	3	สแตนดาร์ดชาร์เตอร์ *	1
มหานคร (ควมรวมกับกรุงไทย)	83	13	ซีทีแบงก์ เอ็นเอ	1
เอเชีย	87	27	ธนาคารแห่งอเมริกา	1
นครหลวงไทย	170	41	ธนาคารแห่งโตเกียว	1
กรุงเทพฯ พาณิชยกรรม *	150	21	เซตแมนฮัตตัน	1
กรุงเทพ	481	43	คอยท์ซแบงก์(เอเชีย)	1
กรุงศรีอยุธยา	333	85	ซูมิโตโม	1
กสิกรไทย	447	86	โนวาสโกเทีย	1
ไทยธนาคาร **	101	15	ชากูระ	1
ดีบีเอส ไทยทง	83	12	เอบีเอ็น แอมโร	1
ศรีนคร	156	21	ไดอิจิ คังเงียว	1
ทหารไทย	325	35	ภารตโอเวอร์ซีส์	1
กรุงไทย	485	63	เดรสด์เนอร์ เอจี	1
ธนาคารรัตนสิน ***	47	13	ธนาคารแห่งปารีส	1
ธนาคารรัตนสิน (1998)	1	-	สากลพาณิชย์แห่งประเทศจีน	1

หมายเหตุ

* เป็นสาขาก่อนควบรวมกิจการ

** ธนาคารไทยธนาคาร จำกัด เปลี่ยนชื่อมาจากธนาคารสหธนาคาร

*** ธนาคารแหลมทองเปลี่ยนชื่อเป็นธนาคารรัตนสิน

ที่มา : ธนาคารแห่งประเทศไทย

2. กลยุทธ์ทางการตลาดที่ไม่ค่อยมีความแตกต่างกัน

ในปัจจุบันนี้ภาวะการแข่งขันในตลาดเงินมีค่อนข้างสูง ธนาคารพาณิชย์แทบ

ทุกแห่งมีการระดมกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อดึงดูดใจลูกค้าใหม่และรักษาลูกค้าเก่า ดังข้อมูลต่อไปนี้

- กลยุทธ์ในการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์ต่างประเทศ

ในภาวะเศรษฐกิจซบเซาเช่นนี้ ธนาคารพาณิชย์ของไทยยังประสบปัญหาด้านเงินทุนและมีการปล่อยสินเชื่อลดลงเนื่องจากเกรงปัญหาหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ ธนาคารพาณิชย์จากต่างประเทศซึ่งมีเงินทุนในการดำเนินงานที่มากกว่า จึงใช้โอกาสนี้ โดยการใช้กลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อดึงดูดใจลูกค้าให้มาใช้บริการขอสินเชื่อหรือฝากเงิน เพื่อต้องการรายได้ที่เกิดจากดอกเบี้ย กลยุทธ์ที่ธนาคารต่างประเทศใช้กันมากคือ การให้สินเชื่อโดยไม่ต้องมีบุคคลค้ำประกัน สะดวกไม่ยุ่งยากในการพิจารณาเอกสารมากนัก และไม่มีเงื่อนไขมากเท่ากับการขอสินเชื่อจากธนาคารของไทย มีการคิดดอกเบี้ยแบบลดต้นลดดอก เช่น กลยุทธ์การให้สินเชื่อของธนาคารซิตี้แบงก์ หรือให้ดอกเบี้ยต่ำในช่วงระยะแรก เช่น ธนาคารสแตนดาร์ด ชาร์เตอร์ นครชน รวมทั้งการให้สินเชื่อผ่านบัตรเครดิต ซึ่งกำลังเป็นที่นิยมกันมากในปัจจุบันนี้ ก่อให้เกิดการแข่งขันในการระดมทุนและหารายได้จากดอกเบี้ยที่ได้จากลูกค้า

- กลยุทธ์การดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งอื่นๆ

ไม่เฉพาะแต่ธนาคารต่างประเทศเท่านั้น ที่มีการแข่งขันเพื่อหารายได้ แม้แต่ธนาคารพาณิชย์ของไทยเองก็มีการแข่งขันกันเอง โดยเฉพาะด้านการบริการเพื่อสร้างความประทับใจแก่ลูกค้าและการให้สินเชื่อบัตรเครดิต เช่น การปรับปรุงการให้บริการของธนาคารกรุงเทพ จำกัด การนำเทคโนโลยีด้านสารสนเทศเข้ามาใช้ในการบริการของธนาคารกสิกรไทย หรือแม้แต่การให้สินเชื่อเกินวงเงินโดยผ่านบัตรต่างๆ

ดังนั้น การแข่งขันภายในอุตสาหกรรมเดียวกันจึงนับเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินธุรกิจธนาคารอีกประการหนึ่ง

2.2.2.5 อำนาจการต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต

เนื่องจากธุรกิจธนาคารเป็นธุรกิจการให้บริการ จึงไม่มีวัตถุดิบในการผลิต ดังนั้นผู้ศึกษาจึงขอข้ามการวิเคราะห์ในหัวข้อนี้ไป

2.3 ปัจจัยภายในธนาคาร

ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายในธนาคารเพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร ได้ทำการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ดังต่อไปนี้

2.3.1 ความครอบคลุมของพื้นที่

สืบเนื่องจากการเป็นธนาคารของรัฐและมีสาขาครอบคลุมอยู่ทั่วประเทศ ธนาคารจึงสามารถให้บริการแก่กลุ่มลูกค้าของธนาคารซึ่งกระจายอยู่ทั่วทุกภาคของประเทศไทย ทั้งในเขตเมืองและตามอำเภอต่างๆ โดยเฉพาะในเขตกรุงเทพฯ จำนวน 114 สาขา ในเขต

ปริมาณพลจำนวน 41 สาขา และในเขตภูมิภาคจำนวน 380 สาขา นับได้ว่าเป็นจุดแข็งของธนาคาร

2.3.2 บุคลากร

บุคลากรนับเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับองค์กร ธนาคารกรุงไทย นับได้ว่าเป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจ บุคลากรขององค์กรจึงค่อนข้างมีความมั่นคงด้านรายได้และสวัสดิการต่างๆ ประกอบกับธนาคารมีการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพของบุคลากรมาตั้งแต่ปี 2538 เพื่อให้สอดคล้องกับโครงการปรับเปลี่ยนระบบงาน แต่ภายหลังจากวิกฤติการณ์ทางเศรษฐกิจซึ่งส่งผลกระทบต่อธนาคารในหลายๆ ด้าน เช่น ธนาคารจะต้องมีการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อเตรียมความพร้อมในสำหรับการแปรรูปธนาคารกรุงไทยภายใน 2 ปี จึงมีการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เกิดขึ้น เช่น มีการลดจำนวนของพนักงานในองค์กรต่างๆ อย่างมากมาย การปลดพนักงานเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้กับหน่วยงานแทบทุกแห่ง แม้แต่กระทั่งสถาบันทางการเงิน ในปี 2540 กำไรสุทธิของธนาคารลดลงมากจากการตั้งสำรองหนี้ด้วยคุณภาพ จนส่งผลให้ประสิทธิภาพในการทำกำไรของพนักงานต่อคนลดลงตามไปด้วย ธนาคารจึงมีนโยบายการลดอัตรากำลังคนด้วยโครงการร่วมใจจาก (Mutual Separation Project) ครั้งที่ 3 ในปี 2540 เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานที่ต้องการเปลี่ยนอาชีพได้ลาออกจากธนาคาร โดยมีค่าตอบแทนให้ส่วนหนึ่ง ปรากฏว่ามีพนักงานเข้าร่วมโครงการรวม 494 คน ธนาคารมีค่าใช้จ่ายเพื่อการนี้รวม 385 ล้านบาท แต่ธนาคารสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายด้านพนักงานได้มากในระยะยาว กลยุทธ์เช่นนี้น่าจะทำให้ธนาคารมีจุดแข็งในด้านการพัฒนาบุคลากรเพราะบุคลากรมีจำนวนน้อยลง เป็นการลดขนาดองค์กรทำให้เกิดความคล่องตัวมากขึ้น สามารถพัฒนาบุคลากรได้ทั่วถึงขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม จำนวนพนักงานที่มีอยู่ในขณะนี้ก็ยังมียังมีปริมาณมากเกินไป

2.3.3 ระบบการทำงาน

เนื่องจากเป็นรัฐวิสาหกิจที่มีรัฐบาลเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ ซึ่งจะมีระบบงานที่เป็นรูปแบบขั้นตอนของราชการ อาจทำให้เกิดความล่าช้า เช่น การอนุมัติสินเชื่อต้องผ่านลำดับชั้นจากหัวหน้าส่วน ไปยังผู้จัดการสาขา ผู้จัดการฝ่าย (สำนักงานใหญ่) จนถึงกรรมการผู้จัดการใหญ่ แต่ถ้าเป็นธนาคารพาณิชย์เอกชน อาจจะผ่านแต่ผู้จัดการสาขาหรือผู้จัดการฝ่าย ความล่าช้านี้ถือว่าเป็นจุดอ่อนของธนาคาร

2.3.4 เทคโนโลยี

การพัฒนาประสิทธิภาพและความทันสมัยในด้านเทคโนโลยี เช่นเครื่องปรับสมุดอัตโนมัติ เครื่องฝากเช็คอัตโนมัติ ซึ่งธนาคารกรุงไทยยังไม่มี ถือว่าด้อยกว่าคู่แข่งชั้นและเหตุผลคือ ขาดเงินทุน เพราะนำไปใช้ปรับปรุงระบบงานและโครงสร้างองค์กรเป็นจำนวนมาก

2.4 ส่วนประสมทางการตลาด

การศึกษาส่วนประสมการตลาดเป็นการศึกษา เครื่องมือในการเสนอบริการของธนาคารไปยังลูกค้า ซึ่งได้แก่ การบริการ อัตราดอกเบี้ย สถานที่ประกอบการ และการส่งเสริมการใช้บริการ

2.4.1 บริการของธนาคาร

ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ได้จัดให้มีการบริการแก่ลูกค้าในด้านต่างๆ เพื่อครอบคลุมการให้บริการและอำนวยความสะดวกแก่ลูกค้า ผลิตภัณฑ์ของธนาคารได้แก่

1. การบริการเงินฝาก ทั้งการฝากกระแสรายวัน ฝากเงินบัญชีออมทรัพย์ ฝากบัญชีประจำ และเงินฝากกรุงไทยทวีคูณ
2. บริการบัตรเครดิต
3. บริการสินเชื่อเพื่อธุรกิจ เช่น สินเชื่อพาณิชย์กรรม สินเชื่ออุตสาหกรรม สินเชื่อธุรกิจบริการ สินเชื่อนโยบายรัฐ สินเชื่อก่อสร้างและพัฒนาที่ดิน และสินเชื่อเกษตรและอุตสาหกรรมต่อเนื่อง
4. บริการสินเชื่อบุคคล ได้แก่ สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย สินเชื่อเพื่อเคหะพูนทรัพย์ สินเชื่อชนวิภูพานาญ สินเชื่อเพื่อการศึกษาต่อในประเทศ สินเชื่อเพื่อการศึกษาต่อต่างประเทศ สินเชื่อเพื่อการท่องเที่ยว สินเชื่อเพื่อไปทำงานต่างประเทศ เป็นต้น
5. บริการสินเชื่อในลักษณะเครดิต เช่น การให้กู้แบบกู้ประจำ การให้กู้เบิกเงินเกินบัญชี การรับรองตัวแลกเงิน การเปิดเลตเตอร์ออฟเครดิตในประเทศ เป็นต้น
6. การบริการสำหรับกิจการต่างประเทศ ด้านธุรกิจการส่งสินค้าเข้า
7. การบริการสำหรับกิจการต่างประเทศ ด้านธุรกิจการส่งสินค้าออก
8. ธุรกิจด้านปริวรรต เช่น การรับซื้อตั๋วเงินตราต่างประเทศชนิดไม่มีเอกสาร ประกอบ การขายเช็คเดินทาง การซื้อ-ขายบัตรต่างประเทศ
9. บริการด้านอื่นๆ เช่น การรับตั๋วเงินเพื่อเรียกเก็บ การรับเงินโอนไปต่างประเทศ บริการจ่ายโอนจากธนาคารในต่างประเทศ ศูนย์ธุรกิจต่างประเทศ และบริการข่าวสารข้อมูลทางการเงิน-เศรษฐกิจ
10. การบริการ Personal Banking ได้แก่ การบริการ ATM บริการกรุงไทยโทรชนกิจ Corporate Banking เป็นต้น

การบริการเหล่านี้ เป็นการบริการที่ไม่แตกต่างจากธนาคารพาณิชย์แห่งอื่น ๆ ดังนั้นกลยุทธ์ที่ธนาคารพาณิชย์ทั้งของไทย ธนาคารพาณิชย์ของต่างประเทศและธนาคารพาณิชย์ลูกครึ่งใช้อยู่ก็คือ การพยายามปรับปรุงการให้บริการต่าง ๆ ให้สะดวก รวดเร็ว และสร้างความประทับใจแก่ลูกค้า เช่นการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ ลูกค้าสามารถใช้บริการธนาคารได้โดยไม่ต้องเสียเวลายมายังธนาคาร ซึ่งในด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์นั้น ธนาคารกรุงไทย ได้มีการดำเนินงาน เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า เช่น การรับชำระค่าใช้จ่ายในการลงทะเบียนการศึกษาโดยผ่านระบบ Internet การสมัครบัตรเครดิตและการเช็คอัตราดอกเบี้ยผ่านทาง Internet และการโอนเงินผ่านทางตู้ ATM เป็นต้น

2.4.2 อัตราดอกเบี้ย

อัตราดอกเบี้ยของธนาคารกรุงไทย ทั้งดอกเบี้ยเงินฝากออมทรัพย์ และดอกเบี้ยเงินฝากประจำ รวมทั้งดอกเบี้ยเงินกู้ ส่วนใหญ่จะใกล้เคียงหรือเท่ากับธนาคารพาณิชย์ไทยในกลุ่มธนาคารขนาดใหญ่ด้วยกัน เช่น ธนาคารกรุงเทพ ธนาคารกสิกรไทย ธนาคารไทยพาณิชย์ และทหารไทย แต่อัตราดอกเบี้ยของธนาคารกรุงไทย ที่มีจุดเด่น คือ

ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) มีการให้บริการเงินฝาก “กรุงไทยวิภูณ” ซึ่งเป็นการฝากประเภทระยะเวลาฝาก 24 เดือน มีอัตราดอกเบี้ยสำหรับลูกค้าทั่วไปและนิติบุคคล สูงถึงร้อยละ 4 นับเป็นอัตราดอกเบี้ยเงินฝากที่สูงที่สุดในกลุ่มธนาคารขนาดใหญ่ด้วยกัน

สำหรับดอกเบี้ยเงินกู้ยืม อัตราดอกเบี้ยส่วนใหญ่ไม่แตกต่างไปจากธนาคารพาณิชย์ในกลุ่มธนาคารขนาดใหญ่ แต่อัตราดอกเบี้ยกรณีลูกหนี้ผิดชำระหนี้หรือผิดเงื่อนไขค่อนข้างจะสูงกว่าธนาคารในกลุ่มเดียวกัน คือ ร้อยละ 14.50 ต่อปี แต่จุดเด่นสำหรับดอกเบี้ยเงินกู้ที่ธนาคารมีอัตราต่ำที่สุด นั่นคืออัตราดอกเบี้ยบัตรเครดิต กรณีเบิกถอนเงินสดล่วงหน้า และกรณีผ่อนชำระ หรือผิดนัดชำระจากการซื้อสินค้าหรือการบริการ มีอัตราร้อยละ $MRR + 10.00$ ต่อปี ซึ่งต่ำที่สุดในกลุ่มอัตราดอกเบี้ยบัตรเครดิต

นับได้ว่าอัตราดอกเบี้ยของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ค่อนข้างเป็นจุดเด่นที่สร้างความแตกต่างที่น่าจะตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มาก แต่จากการให้สัมภาษณ์จากแหล่งข่าวจากธนาคารกรุงไทย ที่ลงพิมพ์ในหนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายวันในวันที่ 7 มีนาคม 2544 ว่า ขณะนี้ธนาคารถูกธนาคารเอกชนอื่น ๆ แย่งส่วนแบ่งการตลาดลูกค้าข้าราชการและรัฐวิสาหกิจ ซึ่งเป็นฐานลูกค้าที่ทำรายได้ให้กับธนาคารมาตลอด เนื่องจากไม่สามารถแข่งขันด้านราคาได้ เพราะยังมีภาระด้านการบริการการจัดการและด้านต้นทุน (หนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายวัน)

2.4.3 สถานที่ประกอบการ

จากตารางที่ 2.7 แสดงข้อมูลจำนวนสาขาของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย เมื่อเดือนมกราคม พ.ศ. 2542 แสดงให้เห็นว่าธนาคารกรุงไทย จำกัด มีสาขามากที่สุด คือ 485 สาขาเต็ม 63 สาขาย่อย ซึ่งเมื่อรวมกับธนาคารมหานคร จำกัด ซึ่งมีสาขาเต็ม 83 สาขา สาขาย่อย 13 สาขา จะเป็นธนาคารที่มีสาขาเต็มมากถึง 533 สาขาเต็ม และ 76 สาขาย่อย ซึ่งสามารถให้บริการได้ทั่วประเทศ แต่การมีสาขามาก ผลที่ตามมาคือค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น เช่น ค่าใช้จ่ายในการขยายสาขา การเพิ่มการจ้างงานบุคลากรที่เพิ่มขึ้น และประสิทธิภาพในการควบคุมดูแลประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานอาจลดลงไปด้วย

2.4.4 การส่งเสริมการขาย

การส่งเสริมการขายให้ประชาชนใช้บริการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ก่อนข้างจะมีอยู่ในวงจำกัด เนื่องจากนโยบายของธนาคารที่มุ่งเน้นในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าในด้านบริการต่างๆ แต่ก่อนข้างขาดการประชาสัมพันธ์หน่วยงานต่างจากธนาคารเอกชน เช่น ธนาคารกสิกรไทย ที่มีการจัดประกวด TFB e-girl เพื่อเป็นใช้เป็น Presenter ประชาสัมพันธ์การให้บริการในรูปแบบ e-commerce แต่ธนาคารกรุงไทยได้มีการร่วมมือกับหน่วยงาน องค์กรและบริษัทต่างๆ ในการใช้ระบบ E-Commerce เช่น ร่วมมือกับกรมศุลกากร รับชำระภาษีศุลกากร ร่วมมือกับเอ็กซิมแบงก์ในการให้บริการประกาส่งออก ร่วมมือกับ บัตร VISA และ KFC ในการบริการชำระเงินด่วน ร่วมมือกับบริษัทแกรมมีในการรูดตลาด E-Commerce และร่วมกับบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส และบริษัทไทยเทคคอมมูนิเคชั่น ร่วมกันให้บริการชำระค่าบริการผ่านการสื่อสารบนอินเทอร์เน็ต เป็นต้น ซึ่งกิจกรรมต่างๆ ดังกล่าวอาจนับได้ว่าเป็นการจูงใจอีกแขนงหนึ่งได้เช่นกัน

2.5 สรุปจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการประกอบการของธนาคาร

2.5.1 จุดแข็งของธนาคาร

1. ด้านบริการที่มีความหลากหลาย ครอบคลุมการให้บริการและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ ทั้งมีรูปแบบการให้บริการที่แปลกกว่าคู่แข่งได้แก่ การบริการรูปแบบใหม่ บริการกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ
2. สถานที่ประกอบการที่ครอบคลุมทั่วประเทศสามารถให้บริการลูกค้าได้ทั่วถึง ไม่ได้จำกัดอยู่เฉพาะในเมืองใหญ่ หรือเขตตัวเมืองเท่านั้น
3. ธนาคารมีรัฐบาลเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ สร้างความเชื่อมั่นในความมั่นคงและสถานภาพของธนาคารให้แก่มูลลูกค้าและประชาชนทั่วไป
4. ธนาคารกรุงไทยเป็นรัฐวิสาหกิจ จึงมีฐานลูกค้าในกลุ่มข้าราชการ

รัฐวิสาหกิจ ซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าที่มีอยู่ทั่วประเทศ จึงเป็นจุดแข็งในการสร้างผลกำไรให้กับธนาคาร

2.5.2 จุดอ่อนของธนาคาร

1. ด้านอัตราดอกเบี้ยและค่าธรรมเนียมที่ยังไม่สามารถแข่งขันกับธนาคารเอกชนแห่งอื่นๆ ได้ เนื่องจากยังมีภาระด้านค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการ และต้นทุน สำหรับการปรับโครงสร้างของธนาคารอยู่
2. ขาดการส่งเสริมการขาย การประชาสัมพันธ์ที่จริงจัง รวมถึงการใช้สื่อต่างๆ ในการประชาสัมพันธ์ เนื่องจากขาดเงินทุนในการสนับสนุนด้านนี้
3. จำนวนพนักงานที่มีมากทำให้ยากต่อการควบคุมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ประกอบกับระบบงานที่เป็นรูปแบบขั้นตอนของราชการ อาจทำให้ประสิทธิภาพในการบริการลูกค้าไม่สามารถแข่งขันกับธนาคารเอกชนได้
4. ด้านเทคโนโลยีในการให้บริการแก่ลูกค้าและในการปฏิบัติงานของพนักงาน เนื่องจากมีปัญหาด้านต้นทุนที่ต้องนำไปใช้ในการปรับปรุงระบบงาน และโครงสร้างขององค์กร จึงทำให้ขาดงบประมาณในการพัฒนาด้านเทคโนโลยีประสิทธิภาพและความทันสมัยในด้านเทคโนโลยีจึงด้อย เมื่อเปรียบเทียบกับธนาคารเอกชนคู่แข่งอื่นๆ

2.5.3 โอกาสในการประกอบการ

สภาพเศรษฐกิจที่มีผลต่อโอกาสในการประกอบการของธนาคาร เช่น สภาพเศรษฐกิจในปี 2540 ทำให้ธนาคารขนาดเล็กและขนาดกลางหลายแห่งที่ไม่สามารถผ่านพ้นวิกฤติเศรษฐกิจไปได้ต้องหายไปจากระบบธุรกิจหรือแปรสภาพไป ธนาคารกรุงไทยซึ่งเป็นธนาคารขนาดใหญ่มีความมั่นคงกว่า สามารถอยู่ในระบบได้ จะได้รับโอกาสในการเพิ่มผลประกอบการเพิ่มขึ้น

2.5.4 อุปสรรคในการประกอบการ

1. คู่แข่งรายใหม่ที่เกิดขึ้นและสินค้าที่ทดแทนได้ ได้แก่ สถาบันการเงินอื่นๆ และสถาบันการเงินนอกระบบที่เริ่มเข้ามามีบทบาทในการแย่งส่วนแบ่งทางการตลาดของธนาคาร เนื่องจากธนาคารไม่สามารถตอบสนองความต้องการได้ เช่น ธนาคารให้ดอกเบี้ยเงินฝากต่ำ ลูกค้าจึงหันไปออมเงินกับบริษัทประกันชีวิตแทน หรือการกั๊ยืมเงินจากนอกระบบเนื่องจากไม่สามารถขอสินเชื่อจากธนาคารได้
2. สภาพภาวะการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น ทำให้เกิดอุปสรรคในการประกอบการ เนื่องจากธนาคารต้องพยายามปรับปรุงการประกอบการ และกลยุทธ์ต่างๆ โดยมีข้อจำกัดด้านต้นทุนและค่าใช้จ่ายต่างๆ

2.6 ปัญหาการประกอบการของธนาคาร

จากการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ทั้งสิ่งแวดล้อมภายนอกและปัจจัยต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อประกอบการของธนาคาร เพื่อศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคในการประกอบการของธนาคาร โดยใช้ S.W.O.T. Analysis สรุปได้ว่าปัญหาในการประกอบการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ได้แก่

1. ผลประกอบการด้านผลกำไรที่ต่ำลงเนื่องจากไม่สามารถแข่งขันกับธนาคารเอกชนคู่แข่ง ในด้านอัตราดอกเบี้ยและค่าธรรมเนียมได้ ทำให้สูญเสียส่วนแบ่งทางการตลาด และกลุ่มลูกค้าบางส่วนไป
2. โครงสร้างองค์กรขนาดใหญ่ เนื่องจากมีจำนวนพนักงานและสาขาจำนวนมากส่งผลให้เกิดปัญหาในการควบคุมดูแลประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และดูแลโครงสร้างองค์กรที่มีความซับซ้อน
3. การพัฒนาด้านเทคโนโลยีในการปฏิบัติงานและให้บริการแก่ลูกค้ายังไม่สามารถปรับปรุงได้เต็มประสิทธิภาพ เนื่องจากปัญหาเงินทุน

บทที่ 3

แนวคิดที่เกี่ยวข้อง

3.1 การวางแผนการตลาด

กระบวนการวางแผนมีลำดับขั้น ดังนี้

3.1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก

เพื่อให้สามารถมองเห็นสภาพปัญหา และศึกษาหาแนวทางแก้ไขปัญหาในการประกอบการ จึงควรมีการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และการแข่งขัน เพื่อให้ทราบว่า สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปนั้นก่อให้เกิด โอกาส (Opportunity) และข้อจำกัดหรืออุปสรรค (Threat) ในการทำธุรกิจอย่างไรบ้าง นอกจากนี้ การวิเคราะห์ลักษณะของผู้ที่จะประกอบธุรกิจ (Entrepreneur) ว่ามีจุดเด่น (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) อย่างไรบ้าง การวิเคราะห์นี้เรียกว่า S.W.O.T. Analysis ใช้ในการประเมินจุดยืนและศักยภาพขององค์กรในการแข่งขัน รวมทั้งใช้ในการประเมินโอกาส ช่องทางต่างๆ ที่จะเป็นประโยชน์ รวมทั้งเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้วส่งผลเสียให้บริษัทได้

S.W.O.T. Analysis เป็นขั้นตอนหนึ่งของการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร การกำหนดแผนการตลาดและการแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น หรือใช้ในการตัดสินใจอื่นๆ ทางการบริหาร เพื่อเป็นการนำเอาสิ่งที่ดีที่องค์กรมีอยู่มาใช้ให้ได้เปรียบ และหลีกเลี่ยงการแข่งขันในด้านที่องค์กรเสียเปรียบ การวิเคราะห์องค์กรในด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้

S. Strength จุดแข็ง	คือความได้เปรียบที่องค์กรมีอยู่
W. Weakness จุดอ่อน	คือความเสียเปรียบที่องค์กรมีอยู่
O. Opportunity โอกาส	คือสภาวะแวดล้อมที่เป็นอยู่หรือจะเกิดผลดีต่อองค์กร
T. Threat อุปสรรค	คือสภาวะแวดล้อมที่เป็นอยู่หรือจะเกิดขึ้นที่จะเป็นผลเสียต่อองค์กร

Strength และ Weakness เป็นปัจจัยภายในองค์กรที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จต่อองค์กร ในขณะที่ Opportunity และ Threat เป็นเรื่องภายนอกองค์กรที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จต่อองค์กรเช่นเดียวกับ Strength และ Weakness ดังนั้นการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนจึงควรมีความแม่นยำกว่าการวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค นอกจากนี้องค์กรยังสามารถ

สร้างหรือเปลี่ยนแปลงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรได้ด้วย แต่การเปลี่ยนแปลงโอกาสและอุปสรรคนั้นยากมาก หรืออาจเป็นไปได้เลย

การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนนั้นมักจะทำควบคู่กันไป เพราะลักษณะอย่างหนึ่งอาจเป็นจุดแข็งด้านหนึ่งและอาจเป็นจุดอ่อนในอีกด้านหนึ่งก็ได้ เช่นเดียวกับโอกาสและอุปสรรคที่ต้องมีการพิจารณาควบคู่กันไป

การทำ S.W.O.T. Analysis ทุกครั้งที่มีการกำหนดกลยุทธ์ แผนการตลาด และการตัดสินใจที่สำคัญทางการบริหารที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กร ดังนั้นจึงอาจมีการทำเป็นประจำทุกปี ในการวางแผนประจำปี หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ แผนงาน เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงสภาพตลาดและการแข่งขัน

ผู้บริหารสูงสุดควรให้ความสำคัญในการรับรู้จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค เพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดจากปัจจัยเหล่านี้

ข้อมูลที่ใช้นั้นควรประกอบด้วยข้อมูลทั้งภายในและภายนอก การประเมินส่วนใหญ่มักจะเป็นนิยามของผู้ที่ทำ S.W.O.T. Analysis เอง ซึ่งควรระมัดระวังเพราะมักจะประเมินข้อดีเกินจริง และประเมินข้อเสียน้อยเกินไป นอกจากนี้ยังอาจประเมินโอกาสและอุปสรรคที่จะเอื้อต่อแผนงานที่กำหนดไว้แล้ว ในบางครั้งการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลและการวิเคราะห์จึงเป็นเรื่องจำเป็นโดยการเปรียบเทียบข้อมูลจากภายนอก จากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิที่แสดงไว้ในหนังสือพิมพ์ วารสาร สิ่งตีพิมพ์ หรืออื่นๆ

เนื่องจากการวิเคราะห์เหล่านี้เป็นการประเมินความได้เปรียบขององค์กรในการแข่งขัน การประเมินจึงควรเปรียบเทียบกับคู่แข่งที่สำคัญๆ ซึ่งเป็นผู้นำในตลาดและไม่ควรมองข้ามคู่แข่งรายเล็กๆ ด้วย เพื่อมิให้เกิดช่องว่างในการวางแผน

1. จุดแข็ง คือ ความได้เปรียบที่องค์กรมีอยู่ โดยทั่วไปแล้วองค์กรที่จะประสบความสำเร็จต้องประกอบด้วย

- ความสามารถทางการผลิต หรือความสามารถในการจัดหาสินค้าหรือบริการที่เป็นที่ต้องการของตลาด ในราคาที่ตลาดยอมรับได้
- ความสามารถทางการตลาด พิจารณาการเลือกโอกาสทางการตลาดที่ถูกต้องเหมาะสม
- ราคาต้องเหมาะสม เป็นที่ยอมรับของตลาด
- ช่องทางการจัดจำหน่ายที่ครอบคลุม ตรงกับสินค้าและกลุ่มเป้าหมาย
- ความสามารถทางการสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมาย ด้วยการโฆษณาประชาสัมพันธ์
- ความสามารถทางการเงินที่จะสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ

- ความสามารถในการจัดการ เป็นความสามารถที่องค์กรจะเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม กำหนดแผนงานที่มีประสิทธิภาพได้
- จุดแข็งเชิงกลยุทธ์มี 3 แนวทางด้วยกัน
 1. เป็นองค์กรที่ต้นทุนรวมต่ำ
 2. เป็นองค์กรที่มีความแตกต่างจากคู่แข่งขั้น
 3. เป็นองค์กรที่เน้นเฉพาะ มีความชำนาญเฉพาะเรื่อง คู่แข่งขันไม่สามารถเทียบได้

2. จุดอ่อน คือ ความเสียเปรียบที่องค์กรมีอยู่ อาจมีผลต่อการแข่งขันหรืออาจไม่มีผลต่อการแข่งขันขึ้นอยู่กับสถานการณ์ในการแข่งขัน

- จุดอ่อนทางการผลิต และความสามารถในการหาสินค้าหรือบริการที่เป็นที่ต้องการของตลาด
- จุดอ่อนทางการตลาด คือ ขาดองค์ประกอบหรือความสามารถทางด้าน 4Ps เช่น ไม่สามารถหาโอกาสทางการตลาดที่ถูกต้องเหมาะสมได้ ไม่มีสินค้าหรือวิธีการจัดการสินค้าที่ดี สินค้าไม่มีจุดเด่น ไม่มีคุณภาพ ต้นทุนสูง สินค้ามีราคาแพง ไม่เป็นที่ยอมรับของตลาด ไม่สามารถกระจายสินค้าผ่านช่องทางการจำหน่ายที่ครอบคลุม ตรงกับกลุ่มเป้าหมายได้ ไม่มีความสามารถในการสื่อสารกับตลาดและกลุ่มเป้าหมายได้ดีพอ ไม่สามารถกระตุ้นให้เกิดความต้องการบริโภคสินค้าได้
- ไม่มีกำลังทางการเงินเพียงพอ
- ขาดความสามารถในการจัดการ ขาดบุคลากรและระบบการจัดการที่ดีได้
- จุดอ่อนเชิงกลยุทธ์ คือการที่องค์กรไม่สามารถดำเนินกลยุทธ์ที่จะสร้างความเป็นต่อให้องค์กรได้

3. โอกาส คือ สภาวะแวดล้อมที่เป็นอยู่หรือจะเกิดขึ้นที่จะเป็นผลดีต่อองค์กร ควรพิจารณาดังต่อไปนี้

- ความต้องการของตลาดที่มีต่อสินค้าขององค์กร
- พฤติกรรมและทัศนคติของผู้บริโภค ผู้บริโภคใหม่จะมีความตื่นตัวในการรับรู้ข่าวสารเพิ่มขึ้น เป็นโอกาสอันดีสำหรับสินค้าที่ดีมีคุณภาพ
- คู่แข่งและการแข่งขัน
- ช่องทางการจัดจำหน่าย
- สื่อ ที่สามารถเลือกได้ตรงกลุ่มเป้าหมาย

- การเงิน
- การเมือง การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและการเมืองย่อมส่งผลต่อโอกาสในการประกอบการธุรกิจอย่างแน่นอน

4. อุปสรรค คือ สภาวะแวดล้อมที่เป็นอยู่หรือจะเกิดผลเสียต่อองค์กร
อุปสรรคที่สำคัญได้แก่

- ตลาด ความต้องการของตลาดที่มีต่อองค์กร การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติของผู้บริโภค องค์กรควรปรับเปลี่ยนสินค้าให้สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป
- คู่แข่งขัน และการแข่งขันที่รุนแรงและเปลี่ยนแปลงมากขึ้น
- ช่องทางการจัดจำหน่ายที่เปลี่ยนไป
- แหล่งการเงิน หรือต้นทุนมีปัญหา หรือการเปลี่ยนแปลงนโยบายทางการเงิน

3.1.2 ส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix)

มีหลายความหมายดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยทางการตลาดที่ควบคุมได้ซึ่งบริษัทต้องใช้ร่วมกันเพื่อสนองความต้องการของตลาดเป้าหมาย
2. ความเกี่ยวข้องกันของ 4 ส่วนคือ ผลิตภัณฑ์ (Product) โครงสร้างราคา (Price) ระบบการจัดจำหน่าย (Place) และกิจกรรมส่งเสริมการขาย (Promotion) ซึ่งกำหนดหลักเกณฑ์ของระบบการตลาดขององค์กร จากความหมายนี้ได้แสดงให้เห็นลักษณะของส่วนประสมทางการตลาดคือ

- 2.1 เป็นปัจจัยทางการตลาด (เครื่องมือทางการตลาด) ที่ธุรกิจควบคุมได้
- 2.2 ต้องใช้ร่วมกันหรือเกี่ยวข้องกันทั้ง 4 เครื่องมือ
- 2.3 มีวัตถุประสงค์ของการใช้เพื่อสนองความต้องการของตลาดเป้าหมาย (ลูกค้า) ให้เกิดความพึงพอใจ
- 2.4 ประกอบด้วยผลิตภัณฑ์ (Product) ราคา (Price) การจัดจำหน่าย (Place) และการส่งเสริมการตลาด (Promotion) รวมเรียกว่า 4Ps ประกอบด้วย

Product ผลิตภัณฑ์ตรงกับความต้องการของตลาดหรือไม่

Price ราคาเหมาะสมกับสินค้าและลูกค้ายอมรับได้หรือไม่

Place ช่องทางการจัดจำหน่าย เหมาะสมกับสินค้าและครอบคลุมกลุ่มลูกค้าได้ทั้งหมดหรือไม่

Promotion การส่งเสริมการขาย สามารถเข้าถึงลูกค้าเป้าหมาย ใช้สื่อโฆษณาที่เหมาะสมและดึงดูดใจลูกค้าได้หรือไม่

3.2 การวิเคราะห์อุตสาหกรรม

การวิเคราะห์อุตสาหกรรมและการแข่งขันช่วยสร้างกรอบและยกระดับความชัดเจนในการกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทั้งในระดับตัวผลิตภัณฑ์และระดับองค์กร

ในช่วงกว่า 10 ปีนี้ Model ที่ใช้ในการวิเคราะห์ในระดับอุตสาหกรรมการแข่งขันที่ได้รับความนิยมและยอมรับกันอย่างกว้างขวางก็คือ Five Forces Model ของ Michael E. Porter จากมหาวิทยาลัย Harvard

Five Forces Model ได้แบ่งตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการแข่งขันเป็น 5 ข้อ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ผู้ซื้อ (Buyer) มุ่งไปที่อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ
ผู้ซื้อผลิตภัณฑ์ของอุตสาหกรรมจะสร้างอำนาจการต่อรองด้านราคา หรือต้องการคุณภาพที่ดีขึ้นสำหรับราคาเดิม
2. การวิเคราะห์ผู้ขายปัจจัยการผลิต (Supplier) มุ่งไปที่อำนาจต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต
วิธีซึ่งผู้ขายปัจจัยการผลิตจะมีผลกระทบต่อศักยภาพด้านกำไรของอุตสาหกรรม ทำให้ราคาปัจจัยการผลิตและราคาสินค้าสูงขึ้น หรือลดคุณภาพสินค้าและลดบริการ
3. การวิเคราะห์คู่แข่งรายใหม่ (New Entrants)
คู่แข่งรายใหม่ในอุตสาหกรรมจะเป็นอุปสรรคทางการแข่งขันสำหรับธุรกิจ การเพิ่มขึ้นของสมรรถภาพและศักยภาพที่จะแย่งส่วนครองของคู่แข่งเดิม คู่แข่งขันใหม่จะทำให้เกิดการใช้ทรัพยากรมากขึ้น เช่น งบประมาณการโฆษณาและการวิจัยซึ่งในอดีตไม่จำเป็นต้องใช้เพื่อลดอุปสรรคในการแข่งขันผู้บริหารจำเป็นจะต้องแก้ปัญหาที่เป็นอุปสรรค แก่ปัญหาการเข้ามาของอุตสาหกรรมใหม่
4. การวิเคราะห์สินค้าทดแทน (Substitution)
ความสามารถในการหาผลิตภัณฑ์ที่ทดแทนกันได้ จะทำให้เกิดข้อจำกัดด้านราคาของผลิตภัณฑ์ในอุตสาหกรรม เมื่อราคาของผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่สูงขึ้นเนื่องจากผลิตภัณฑ์ที่ทดแทนกันได้ ลูกค้าน่าจะเปลี่ยนแปลงไปใช้สินค้าทดแทนกันได้ ธุรกิจที่มีการแข่งขันที่ทดแทนกันได้ต้องพยายามสร้างความแตกต่างทางการแข่งขัน
5. การวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม (Rivalry)
อุตสาหกรรมจำนวนมากในระบบเศรษฐกิจเสรีนิยมมีระดับการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น การแข่งขันนี้โดยทั่วไปสามารถเพิ่มการแข่งขันด้านราคา ความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ ผู้บริหารจะต้องระลึกว่าธุรกิจในรูปแบบของการแข่งขันเหล่านี้จะไม่สามารถแยกออกจากกันได้

3.3 ความได้เปรียบในการแข่งขัน (Generic competitive advantage)

เป็นแนวความคิดของ Michael E. Porter ในเรื่องข้อได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งแนวคิดนี้เสนอว่า กลยุทธ์การสร้างความสามารถเชิงการแข่งขันมี 3 รูปแบบ คือ

3.3.1 การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (Market focus)

หมายถึงขอบเขตซึ่งเน้นการตลาดอยู่ในวงจำกัดที่แคบ (Narrowly defined) หรือเป็นส่วนตลาดขนาดเล็ก (Niche segment) ซึ่งควรมุ่งตลาดเฉพาะส่วนจะเป็นพื้นฐานที่มีผลกระทบต่อความสามารถของบริษัทในการดำเนินการของข้อได้เปรียบในการแข่งขัน

3.3.2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation strategy)

ธุรกิจต้องพยายามสร้างผลิตภัณฑ์หรือการบริการในลักษณะที่ไม่เหมือนใคร เพื่อให้เกิดคุณค่าที่สูงขึ้นแก่ลูกค้า ซึ่งเป็นความแตกต่างในเรื่องต่อไปนี้

1. รูปร่างของผลิตภัณฑ์ เป็นการสร้างความแตกต่างด้านลักษณะทางกายภาพ เช่น การพัฒนาเครื่องรับโทรทัศน์ของบริษัท Phillips ซึ่งสามารถแสดงภาพ 2 ช่อง บนหน้าจอกภาพได้พร้อมกัน
2. บริการหลังการขาย เป็นการสร้างความแตกต่างด้านการอำนวยความสะดวกและคุณภาพของการบริการซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์
3. ภาพลักษณ์ที่พึงปรารถนา เป็นรากฐานสำคัญของสินค้าแฟชั่นทั้งหลายเช่น กางเกงยีนส์ ผ้าขนสัตว์ เป็นต้น
4. นวัตกรรมทางด้านเทคโนโลยี ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี สามารถใช้เป็นส่วนสำคัญของข้อได้เปรียบในการแข่งขันเพื่อสร้างขอบเขตของธุรกิจให้ขยายกว้างขวางขึ้น เช่น การผลิตลำโพงขนาดเล็กให้มีคุณภาพเสียงดีเทียบเท่ากับลำโพงขนาดใหญ่

3.3.3 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost leadership strategy) กลยุทธ์นี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ธุรกิจมีประสิทธิภาพด้านต้นทุนสูงสุดและเพื่อทำให้เกิดข้อได้เปรียบด้านต้นทุน กลยุทธ์นี้มีการใช้ต้นทุนต่ำ เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งและเพื่อป้องกันแรงกดดันทั้ง 5 ประการดังนี้

1. ถ้าสามารถผลิตสินค้าได้ในราคาที่ต่ำได้แล้วคู่แข่งก็ไม่สามารถเข้ามาทำการแข่งขันได้
2. ผู้ผลิตสินค้าราคาต่ำอยู่แล้ว สามารถทำให้แรงกดดันของลูกค้าในการต่อรองราคามีน้อยลง
3. เนื่องจากกำไรขั้นต้นที่สูงกว่าทำให้ผู้ผลิตต้นทุนต่ำกว่าสามารถยื่นหยัดต่อการเพิ่มต้นทุนจากผู้ขายปัจจัยการผลิตได้

4. คู่แข่งขันรายใหม่ที่เข้ามาแข่งขันในด้านราคาจะต้องเผชิญกับผู้นำด้านต้นทุนต่ำ จึงปราศจากประสบการณ์ที่จะทำให้มีประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจได้
5. ผู้ผลิตต้นทุนต่ำจะอยู่ในฐานะที่ดีที่สุดในการใช้กลยุทธ์ด้านราคา เพื่อการแข่งขันกับสินค้าที่คู่แข่งชั้นนำเข้ามาทดแทน .

3.4 แนวความคิดเกี่ยวกับการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร (Reengineering)

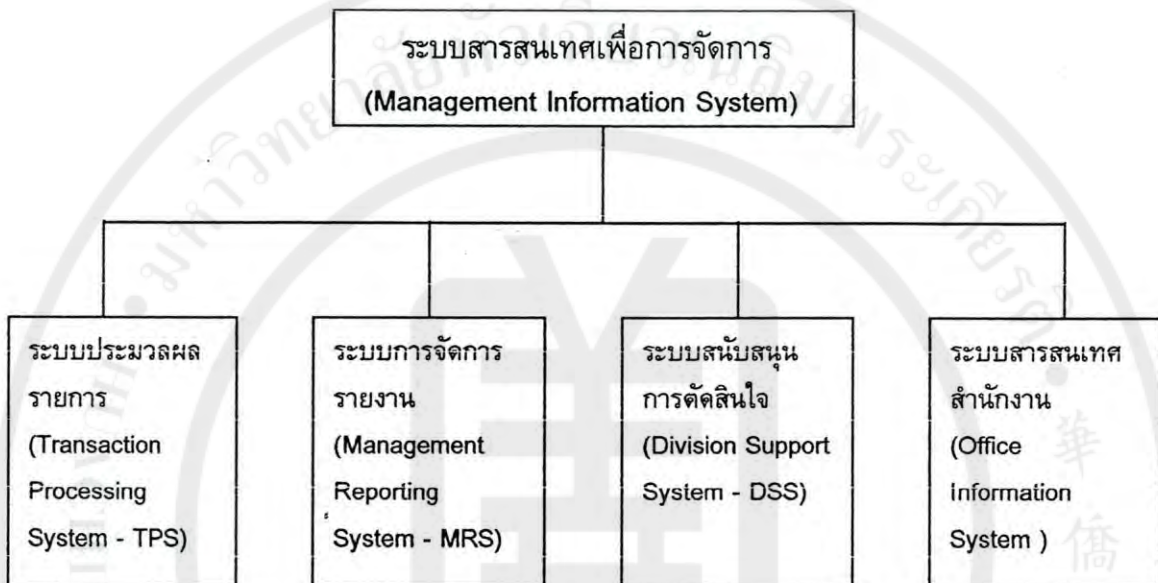
1. การแบ่งงานกันทำ เป็นความชำนาญเฉพาะด้าน แต่อีกแนวคิดหนึ่งว่า พนักงานควรจะมี ความชำนาญหลายๆ ด้าน สามารถประหยัดค่าใช้จ่ายในด้านแรงงานได้
2. ช่วงของการบังคับบัญชา การ Reengineering จะมีการยุบเลิกบางตำแหน่ง เพื่อขยายช่วงการบังคับบัญชาให้กว้างขึ้นเพื่อประหยัดค่าใช้จ่าย
3. ด้านอำนาจและความรับผิดชอบ แนวคิดเก่าเป็นแบบศูนย์รวมอำนาจ ปัจจุบันนี้มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจมากขึ้น
4. ความเป็นเอกภาพของการบังคับบัญชา พนักงานอาจจะมีผู้บังคับบัญชาได้มากกว่า 1 คน ผู้ที่เป็นผู้บังคับบัญชาต้องรับฟังผู้ใต้บังคับบัญชาได้ การทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งสำคัญ
5. ทุกฝ่ายคือหนึ่งเดียวที่จะต้องปรับปรุงให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด
6. การรื้อระบบเดิมออกไป แล้วคิดระบบใหม่เข้ามาแทน

3.5 ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (Management Information System)

3.5.1 ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (M.I.S.) เป็นระบบเกี่ยวกับการจัดหาคนหรือข้อมูลที่สัมพันธ์กับข้อมูล เพื่อการดำเนินงานขององค์กร เช่น การใช้ M.I.S เพื่อช่วยเหลือกิจกรรมของลูกค้า เจ้าของกิจการ ลูกค้าและบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

รูปที่ 3.1

แสดงส่วนประกอบระบบย่อย (M.I.S Subsystem)



3.5.2 ระบบสารสนเทศ ช่วยพัฒนาองค์กรได้ดังต่อไปนี้

1. การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เช่น การทำคอมพิวเตอร์ เข้ามาช่วยงานในลักษณะประจำ (Routine)
2. การเพิ่มผลผลิตโดยที่องค์กรสามารถใช้ระบบสารสนเทศช่วยในกระบวนการผลิตในโรงงานอุตสาหกรรม
3. การเพิ่มคุณภาพในการบริการลูกค้า องค์กรที่มีธุรกิจลักษณะการบริการสามารถใช้ระบบสารสนเทศอำนวยความสะดวกในการติดต่อกับลูกค้า
4. ผลิตภัณฑ์ใหม่และขยายผลิตภัณฑ์ ข้อมูลสารสนเทศสามารถพยากรณ์ความต้องการสินค้าของผู้บริโภคได้
5. สามารถสร้างทางเลือกในการแข่งขัน ผู้บริหารสามารถที่จะนำสารสนเทศมาสร้างกลยุทธ์ในการแข่งขันได้
6. สร้างโอกาสทางธุรกิจ ในองค์กรที่มีสารสนเทศที่ถูกต้องและรวดเร็ว ทำให้ผู้บริหารสามารถที่จะลงทุนในธุรกิจที่มีอนาคตสดใสก่อนคู่แข่ง

3.5.3 พื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วย

1. ส่วนประกอบของระบบสารสนเทศบนพื้นฐานทางคอมพิวเตอร์ ได้แก่ ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ ข้อมูลและบุคลากร
2. ผู้เขียนโปรแกรม ผู้ใช้และผู้วิเคราะห์ระบบ
3. เทคนิคในการปฏิบัติของระบบสารสนเทศ
4. การวัดข้อมูล
5. รูปแบบการประมวลผล



บทที่ 4

วิธีการศึกษา

การศึกษาในครั้งนี้มีวิธีการและขั้นตอนดังต่อไปนี้

4.1 รวบรวมข้อมูล สถิติ นโยบายและกลยุทธ์ในการดำเนินงานของธนาคาร
กรุงเทพ จำกัด (มหาชน) เปรียบเทียบกับข้อมูลของธนาคารอื่นๆ ของไทยและต่างประเทศ

ข้อมูลทุติยภูมิ

- ข้อมูลจากธนาคารแห่งประเทศไทย
- ข้อมูลจากธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)
- รายงานประจำปีของธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

4.2 วิเคราะห์เชิงพรรณนาเกี่ยวกับนโยบายและกลยุทธ์ของธนาคารกรุงเทพ
จำกัด (มหาชน) และคู่แข่ง โดยศึกษาวิเคราะห์ทั้งข้อมูลเชิงคุณภาพ และข้อมูลเชิงปริมาณในการ
วิเคราะห์เชิงพรรณนาได้ใช้ทฤษฎี ดังต่อไปนี้

- S.W.O.T. Analysis
- ส่วนผสมทางการตลาด (Marketing Mix)
- Five Forces Model
- ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Generic competitive advantage)
- การปรับปรุงโครงสร้างองค์กร (Reengineering)
- ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (Management Information Systems)

4.3 ประมวลผลเป็นข้อสรุปและคำแนะนำในการศึกษา

บทที่ 5

ผลการศึกษาและแนวทางการแก้ไขปัญหา

5.1 ปัญหาการประกอบการของธนาคาร

จากการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ทั้งสิ่งแวดล้อมภายนอกและปัจจัยต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อประกอบการของธนาคาร เพื่อศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคในการประกอบการของธนาคาร โดยใช้ S.W.O.T. Analysis สรุปได้ว่าปัญหาในการประกอบการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ได้แก่

1. ผลประกอบการด้านผลกำไรที่ต่ำลงเนื่องจากไม่สามารถแข่งขันกับธนาคารเอกชนคู่แข่งในด้านอัตราดอกเบี้ยและค่าธรรมเนียมได้ ทำให้สูญเสียส่วนแบ่งทางการตลาด และกลุ่มลูกค้าบางส่วนไป
2. โครงสร้างองค์กรขนาดใหญ่ เนื่องจากมีจำนวนพนักงานและสาขาจำนวนมากส่งผลให้เกิดปัญหาในการควบคุมดูแลประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และดูแลโครงสร้างองค์กรที่มีความซับซ้อน
3. การพัฒนาด้านเทคโนโลยีในการปฏิบัติงานและให้บริการแก่ลูกค้ายังไม่สามารถปรับปรุงได้เต็มประสิทธิภาพเนื่องจากปัญหาเงินทุนและวัฒนธรรมในองค์กรที่ยังมีระเบียบแบบแผนการปฏิบัติงานแบบราชการ จึงให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน

5.2 แนวทางการแก้ไขปัญหาในการประกอบการของธนาคารกรุงไทย

จากการศึกษาหาทางแก้ไขปัญหามายได้แนวความคิด

1. Generic competitive advantage
2. Reengineering
3. Management Information System

ขอเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาดังต่อไปนี้

5.2.1 ผลประกอบการด้านผลกำไรลดต่ำลง วิธีการแก้ไขปัญหาคือ

1. ทางด้านการตลาดควรเน้นการเจาะกลุ่มลูกค้า (market focus) ข้าราชการ รัฐวิสาหกิจ โดยการบริการสินเชื่อกรุงไทยชนวิภู สินเชื่อชนวิภูบ้านานัญ เนื่องจากธนาคารกรุงไทยมีฐานลูกค้ากลุ่มนี้อยู่แล้ว หรือเจาะกลุ่มลูกค้าขนาดย่อม เช่น อุตสาหกรรมฟอกหนังบริเวณ

ปากน้ำ สมุทรปราการ โดยบริการสินเชื่อทางด้านต่างประเทศ คือการส่งสินค้าและส่งออก และตลาดสินเชื่อ SME บริการสินเชื่อขนาดย่อม

2. สร้างความแตกต่างด้านบริการ เช่น

- โครงการเงินฝากระยะยาว “กรุงไทยทวีคูณ” ซึ่งให้ดอกเบี้ยในอัตราสูงสำหรับลูกค้าทั่วไปและนิติบุคคล
- การกำหนดอัตราดอกเบี้ยสำหรับบัตรเครดิตในกรณีการผ่อนชำระรายเดือน หรือการผัดผ่อนชำระจากการซื้อสินค้า และบริการของธนาคารในอัตราต่ำคืออัตรา $MRR+10.0\%$ ต่อปี ซึ่งเป็นอัตราต่ำที่สุดในกลุ่มราชการพาณิชย์ในประเทศไทย
- บริการกองทุนเปิดกรุงไทย เพื่อวัยศึกษาให้ผลตอบแทนร้อยละ 10.24 ต่อปี
- บริการกองทุนเปิดกรุงไทย เพื่อวัยเกษียณ ให้ผลตอบแทนร้อยละ 10.53 ต่อปี

3. กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน เช่น ลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นลง มีการนำกระดาษที่ไม่ใช้แล้วนำกลับมาใช้ใหม่ (Recycle) กระตุ้นให้พนักงานมีจิตสำนึกในการประหยัด ซึ่งจะช่วยให้ลดค่าใช้จ่ายได้มาก เช่น ปิดไฟก่อนออกจากห้องน้ำ ปิดไฟในห้องผู้จัดการในกรณีที่ผู้จัดการไปประชุมที่สำนักงานใหญ่ นอกจากนี้ยังมีการติดตามเรงรัตหนี เพิ่มความเข้มแข็งของกิจกรรมการติดตามหนี้ เช่น ปรับปรุงและนำระบบการติดตามหนี้รายย่อยมาใช้กับสาขาทั่วประเทศ ปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของลูกค้าที่คาดว่าจะเป็ลูกค้าที่ดีในอนาคตให้มาชำระหนี้บางส่วน ซึ่งกิจกรรมเรงรัตหนีก็เป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้กำไรเพิ่มขึ้นได้

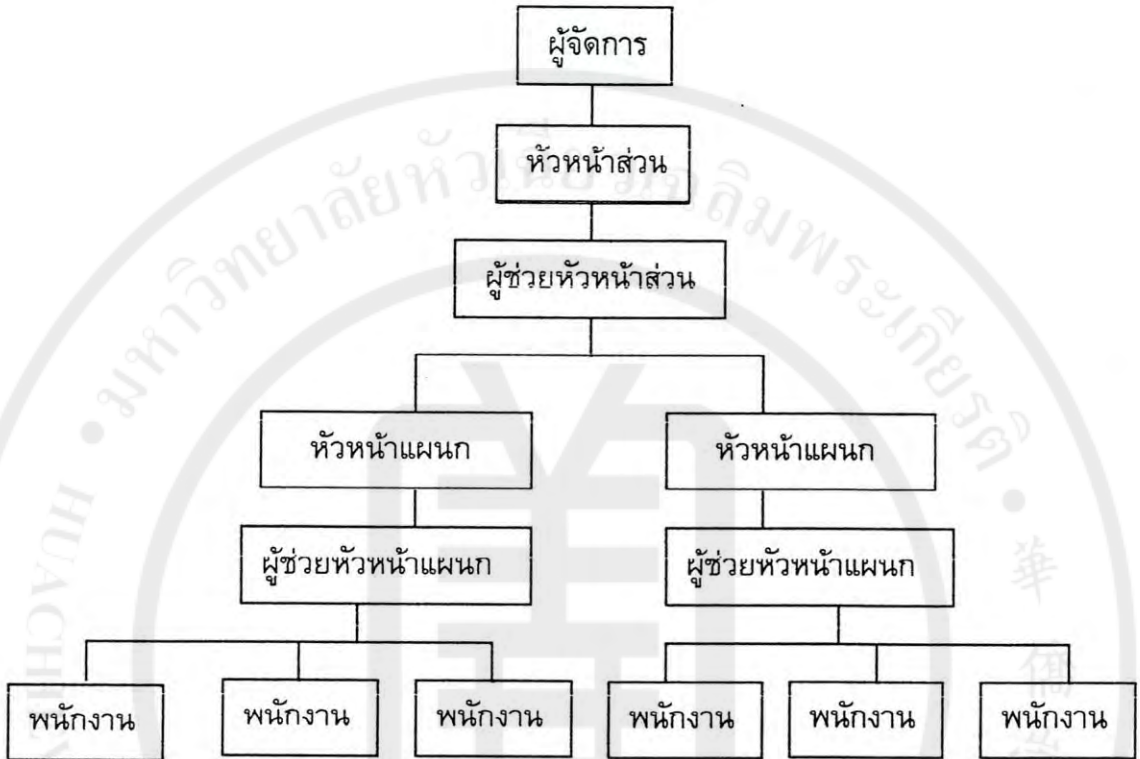
5.2.2 โครงสร้างองค์กรขนาดใหญ่เกินไป ยากต่อการควบคุมดูแลประสิทธิภาพ

ในการปฏิบัติงาน และทำให้เกิดปัญหาค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น วิธีการแก้ไขปัญหาคือ

5.2.1.1 การปรับโครงสร้างองค์กร (Reengineering) โดยวิธีการต่อไปนี้

1. การแบ่งงานกันทำ และพนักงานควรจะมีความชำนาญหลายๆ ด้าน ประหยัดค่าใช้จ่ายในด้านแรงงานได้ เพราะสามารถทำงานได้หลายๆ อย่าง เช่น กรณีสาขาซึ่งมีพนักงานเพียงแค่ 2-3 คน เท่านั้น
2. ช่วงของการบังคับบัญชา จะมีการยุบเลิกบางตำแหน่ง เพื่อขยายช่วงการบังคับบัญชาให้กว้างขึ้น เพื่อประหยัดค่าใช้จ่าย เช่น ในอดีตผู้จัดการ หัวหน้า ส่วน ผู้ช่วยหัวหน้าส่วน หัวหน้าแผนก ผู้ช่วยหัวหน้าแผนก พนักงาน แต่ปัจจุบันมีเพียง ผู้จัดการ หัวหน้าสาย พนักงาน ดังแสดงในรูป 5.1 และ 5.2

รูปที่ 5.1
ผังองค์กรในอดีต



รูปที่ 5.2
ผังองค์กรในปัจจุบัน



3. ด้านอำนาจและความรับผิดชอบ ในอดีตเป็นแบบศูนย์รวมอำนาจ ปัจจุบันมีการกระจายอำนาจ (Decentralization) ในการตัดสินใจมากขึ้น โดยเน้นให้พนักงานมีส่วนร่วมในการร่วมในการตัดสินใจ

4. แนวความคิดเดิมขึ้น สนับสนุนให้คนมีความรู้ความสามารถในด้านเดียวกัน อยู่ในแผนกเดียวกัน แต่ในปัจจุบันทุกแผนกจะต้องรวมเป็นหนึ่งเดียวเพื่อปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

5.2.2.2 ลดจำนวนสาขา ลง โดยพิจารณาสาขาที่อยู่ในละแวกเดียวกัน และต้องไม่กระทบต่อความสะดวกของลูกค้า โดยยุบสาขา ลงให้เหลือเพียงแห่งเดียว ซึ่งวิธีนี้จะช่วยลดค่าใช้จ่ายได้มาก ทำให้กำไรเพิ่มขึ้น

5.2.2.3 การจัดขนาดองค์กรที่เหมาะสม (Downsizing or Rightsizing) ซึ่งส่วนมากจะเป็นการลดจำนวนพนักงานลง และเพิ่มศักยภาพของคนที่ยังทำงานอยู่ให้ มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งวิธีการนี้เป็นการลดต้นทุนแรงงานซึ่งง่ายกว่าการลด ต้นทุนในด้านอื่นๆ เพราะจะทำให้ค่าใช้จ่ายลดลงไปได้มาก แม้วิธีการนี้จะต้อง คำนึงถึงจรรยาบรรณและคุณธรรมด้วย

5.2.3 ปัญหาการขาดการพัฒนาด้านเทคโนโลยีในการปฏิบัติงานและการให้บริการลูกค้า เนื่องจากยังขาดเงินทุนอยู่ แนวทางแก้ไขคือ หลังจากลดจำนวนสาขาและลด จำนวนพนักงานลงแล้ว ทำให้สามารถประหยัดค่าใช้จ่ายได้มากขึ้น ซึ่งจะทำให้เรามีเงินทุนใน การพัฒนาด้านเทคโนโลยี เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานมากขึ้น เช่น

- การนำเครื่องจ่ายบัตรคิวมาใช้ ปรากฏว่าได้ผลเป็นที่น่าพอใจ เพราะได้รับ คำชมจากลูกค้า
- การบริการไทยทัศน์ ผู้ถือบัตรกรุงไทยสามารถสำรองที่นั่งเที่ยวบินภายใน ประเทศของการบินไทย
- การออกบัตรนักศึกษาของมหาวิทยาลัยที่สามารถใช้ถอนเงินได้และลง ทะเบียนได้
- บริการตู้ A.T.M. เคลื่อนที่
- พัฒนาระบบ e-commerce ทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการรับชำระเงินค่า สินค้าและบริการระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายผ่านช่องทาง KTB Payment Gateway ทางอินเทอร์เน็ต ซึ่งในอนาคตจะได้รับความนิยมมากขึ้น

นอกจากนี้ ทางด้านบุคลากรก็จะต้องมีการฝึกอบรม พัฒนาให้พนักงานมีความรู้ ทางด้านคอมพิวเตอร์ และอินเทอร์เน็ต เพื่อที่จะสามารถก้าวทันทัดเทียมกับคู่แข่งชั้น พร้อมรับ สภาวะการแข่งขันที่เพิ่มมากขึ้นในอนาคตได้

บทที่ 6

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

6.1 สรุปผลกระทบจากสิ่งแวดล้อมภายนอกที่มีต่อธนาคารกรุงไทย

สิ่งแวดล้อมภายนอกในระดับประเทศที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของธนาคารกรุงไทย ได้แก่ เศรษฐกิจและการเมืองซึ่งเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ ผลการประกอบการของธุรกิจทุกประเภทล้วนแต่ขึ้นอยู่กับปัจจัยทั้งสองด้านนี้ และสามารถผันแปรไปตามสภาพของปัจจัยทางเศรษฐกิจและการเมืองด้วย ดังเช่น การประกอบการของธนาคารกรุงไทยในช่วงปี 2536 – 2538 ธนาคารมีกำไรสุทธิเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องเหตุผลเพราะสภาพเศรษฐกิจที่ดี มีอัตราการขยายตัวของการลงทุนค่อนข้างมาก การเมืองไม่มีความวุ่นวาย รัฐบาลมีนโยบายสนับสนุนการลงทุนธุรกิจต่างๆ เศรษฐกิจและสภาพการเมืองจึงสามารถเป็นได้ทั้งโอกาสและอุปสรรคในการประกอบธุรกิจได้ ขึ้นอยู่กับสภาพขององค์กรด้วย สำหรับธนาคารกรุงไทย สภาพเศรษฐกิจและการเมืองที่ผ่านมาแม้จะสร้างปัญหาที่เป็นผลกระทบด้านลบให้กับองค์กรต่างๆ แต่ได้สร้างโอกาสในการลดคู่แข่งให้กับธนาคารกรุงไทยด้วยเช่นกัน

สิ่งแวดล้อมภายนอกในระดับอุตสาหกรรม เป็นอุปสรรคในการประกอบการของธนาคารกรุงไทย ทั้งคู่แข่งชั้นใหม่ๆ ที่เข้ามามีบทบาทในการแย่งส่วนแบ่งทางการตลาด ด้านภาวะการแข่งขันที่สูงขึ้น รวมถึงสินค้าที่เข้ามาทดแทน ได้แก่ สถาบันการเงินอื่นๆ เช่น บริษัทประกันชีวิต และโรงรับจำนำ อีกทั้งสถาบันนอกระบบ ล้วนแล้วแต่เป็นอุปสรรคในการประกอบการทั้งสิ้น มีเพียงอำนาจในการต่อรองของลูกค้าที่มีมากขึ้นตามสภาพเศรษฐกิจที่เริ่มดีขึ้นเท่านั้นที่เป็นโอกาสในการดำเนินธุรกิจให้แก่ธนาคารกรุงไทยได้ผู้ประกอบการจึงไม่ควรละเลยสิ่งแวดล้อมเหล่านี้และควรมหามาตรการป้องกันอุปสรรคที่จะเกิดขึ้น โดยการเตรียมความพร้อมขององค์กร วางแผนนโยบายในการดำเนินงานให้รัดกุม

6.2 ปัจจัยภายในองค์กรที่มีผลต่อการประกอบการของธนาคารกรุงไทย

ปัจจัยภายในเป็นผลจากการปฏิบัติงานและนโยบายภายในองค์กร จากการวิเคราะห์พบว่า ธนาคารกรุงไทยมีจุดแข็ง ในด้านผลิตภัณฑ์ และสถานประกอบการ แต่กลับมีจุดอ่อนในด้านต้นทุน อัตราดอกเบี้ยและค่าธรรมเนียม และพนักงาน ซึ่งจุดอ่อนเหล่านี้ยังส่งผลกระทบต่อไปยังการสูญเสียกลุ่มลูกค้าของธนาคารด้วย

ผู้บริหารของธนาคารกรุงไทย ได้ใช้วิธีปรับโครงสร้างขององค์กรเพื่อแก้ไขใน ปัญหาแม้ยังไม่ครอบคลุมทั้งหมด แต่ผลจากการปรับเปลี่ยนนี้ หากสามารถสร้างประสิทธิภาพที่ ดีให้แก่องค์กรในอนาคตแล้ว อาจช่วยแก้ไขจุดอ่อนขององค์กรได้ครบถ้วน

6.3 การเพิ่มศักยภาพในการประกอบการของธนาคารกรุงไทย

จากการศึกษาและวิเคราะห์โครงสร้างขององค์กร และผลกระทบจากสิ่งแวดล้อมที่มีต่อธนาคารกรุงไทยแล้ว ผู้ศึกษาขอสรุปผลวิธีการเพิ่มศักยภาพในการประกอบการของ ธนาคารโดยประมวลข้อมูลที่ได้จากการศึกษา ผลดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารของธนาคารกรุงไทยได้เริ่มโดยใช้วิธีการปรับโครงสร้างขององค์กร เป็นขั้นแรก จึงจะช่วยบรรเทาปัญหา และเป็นการเตรียมความพร้อมขององค์กรในการพัฒนา ศักยภาพในการประกอบการต่อไปในอนาคต

2. นอกจากนั้น ผู้บริหารยังได้ปรับกลยุทธ์ทางการตลาด โดยการปรับปรุงผลิต ภัณฑ์การให้บริการแก่ลูกค้าให้หลากหลายขึ้น เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากขึ้น และสร้างความแตกต่างกับคู่แข่งที่มีอยู่มากมายในปัจจุบัน เช่น มีการเปิดบริการสาขาพิเศษในรูปแบบ Cash Shop ขึ้น เพื่อให้บริการนอกเวลาทำการ เน้นลูกค้ารายย่อยที่มีความต้องการการ บริการฝาก-ถอนเงินทั่วไป หรือชำระค่าสาธารณูปโภค ต่างๆ เป็นต้น หรือ การจัดโครงการฝาก เงินระยะยาวให้ดอกเบี้ยอัตราสูงเป็นพิเศษ หรือการให้ดอกเบี้ยสินเชื่อบัตรเครดิตในอัตราต่ำ เพื่อ จูงใจลูกค้า และหวังผลในการเพิ่มรายได้ให้แก่ธนาคารด้วย

3. ด้านบุคลากร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการเพิ่มศักยภาพในการประกอบการ ธนาคารกรุงไทยได้ใช้วิธีแก้ปัญหาการด้อยประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยใช้การปรับระบบ งาน ให้เป็นระบบหลังจากมีการลดอัตรากำลังพนักงาน และจำนวนสาขาของธนาคารลง ผู้บริหาร ได้ปรับเปลี่ยนระบบสายงานและการบังคับบัญชา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการประเมินผล ง่าย ต่อการควบคุมการปฏิบัติงาน และให้การส่งเสริมประสิทธิภาพของบุคลากรโดยการให้การอบรม ความรู้ในสายการปฏิบัติงาน เพื่อรองรับการปรับโครงสร้างองค์กร

4. ใช้เทคโนโลยีเข้ามาเป็นเครื่องมือในการให้บริการแก่ลูกค้าและปฏิบัติ งาน เพื่อช่วยในการลดค่าใช้จ่าย และช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงานอีก ทางหนึ่ง เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ในการเก็บข้อมูลของลูกค้า และจัดทำศูนย์สารสนเทศเพื่อให้ การบริการด้านข้อมูลต่างๆ แก่ลูกค้า

6.4 ข้อเสนอแนะ

ผู้ศึกษามีความคิดเห็นในการเพิ่มศักยภาพ ในการประกอบการของธนาคาร
กรุงไทย จำกัด (มหาชน) ดังต่อไปนี้

1. นอกจากการแก้ปัญหาขององค์กรขั้นแรกโดยการปรับโครงสร้างองค์กรแล้ว
ผู้บริหารของธนาคารกรุงไทย ควรจัดทำการประเมินประสิทธิภาพในการปรับโครงสร้าง เพื่อค้น
หาปัญหาที่ยังไม่ได้รับการแก้ไข และส่งเสริมในจุดที่แก้ไขแล้วให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป อีกทั้ง
เตรียมความพร้อมในการพัฒนา ปรับปรุงองค์กรเพื่อเพิ่มศักยภาพในการประกอบการต่อไปใน
อนาคต

2. ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการวางแผนการตลาดทุกส่วนโดยเท่าเทียม
กัน เช่น ธนาคารมีจุดอ่อนในด้านการประชาสัมพันธ์ แต่ผู้บริหารก็ยังไม่ให้ความสนใจในการ
แก้ปัญหาเท่าที่ควร ซึ่งแม้จะเป็นจุดเล็กน้อยแต่ก็เป็นสิ่งที่ผู้บริหารไม่ควรมองข้ามไป การแก้ไข
ในจุดที่เล็กน้อย อาจส่งผลไปยังการแก้ไขปัญหาในจุดอื่นๆ ได้เช่น หากมีการส่งเสริมการประชาสัมพันธ์
ดีพอ โดยนำจุดแข็งในองค์กรมานำเสนอแก่กลุ่มลูกค้า เช่น ภาพลักษณ์ขององค์กรที่
เป็นธนาคารของรัฐบาลมีความมั่นคง มีการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการ
ปฏิบัติงาน หรือการมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายพร้อมให้บริการแก่ลูกค้า และการมีจำนวนสาขาทั่วประเทศ
มากกว่าธนาคารอื่นๆ เป็นการอำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้า กระตุ้นให้ลูกค้าเกิดความ
พอใจ

3. จำนวนพนักงานที่มีมากทำให้ยากต่อการควบคุมประสิทธิภาพในการ
ปฏิบัติงาน แต่เมื่อมีการปรับโครงสร้างองค์กรแล้ว การจัดระบบงานที่เป็นสัดส่วนและเหมาะสม
จะช่วยเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานได้ และสามารถควบคุมตรวจสอบประสิทธิภาพในการ
ทำงานได้ หากผู้บริหารสามารถจัดสวัสดิการและความมั่นคงให้แก่พนักงานได้อย่างเพียงพอแล้ว
จะสามารถสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและจัดหาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้แก่
พนักงานได้ เช่น จัดการประกวดพนักงานดีเด่นประจำเดือน หรือขวัญใจประจำสาขา กิจกรรม
เหล่านี้อาจเป็นแรงเสริมให้พนักงานมีความเต็มใจและปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพได้

แต่ในการพัฒนาบุคลากร การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมหรือวัฒนธรรมในองค์กรที่มี
มานานเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก ผู้บริหารควรจะดำเนินการอย่างค่อยเป็นค่อยไป โดยใช้ระยะเวลาไม่
นานนัก ใช้ต้นทุนต่ำแต่ได้ประสิทธิภาพ ดังนั้นจึงควรนำหลักทางพฤติกรรมศาสตร์มาใช้ในการ
พัฒนาบุคลากร คือให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการรับรู้ปัญหาและมีส่วนร่วมในการแสดง
ความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหา เป็นการสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์กร และปลูก
ฝังให้พนักงานมีความภักดีต่อองค์กร มีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของ หลังจากนั้นจึงใช้การเสริมแรง
เพื่อจูงใจให้พนักงานมีใจรักในงานที่ทำ และตั้งใจทุ่มเททำงานให้องค์กรอย่างเต็มความสามารถ

4. ในการแก้ปัญหาต่างๆ ผู้บริหารควรรับฟังคำแนะนำหรือมุมมองจากคน

ภายนอกบ้าง เนื่องจากบุคคลภายนอกอาจจะมองปัญหาจากอีกมุมมองหนึ่งซึ่งผู้ที่อยู่ในอาจมองไม่เห็น ดังนั้นผู้บริหารของธนาคารอาจจะจัดตั้งที่ปรึกษาซึ่งเป็นผู้มีประสบการณ์ในวงการธุรกิจต่าง ๆ เพื่อให้มุมมองในการแก้ปัญหาหรือวางแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสภาวะการณ์



บรรณานุกรม

หนังสือ

- จรินทร์ เทศวานิช. (2542). การเงินและการธนาคาร. กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2532). หลักการจัดการ. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช.
- ธนาคารกรุงไทย จำกัด มหาชน. (2535-2543). รายงานประจำปี 2535-2543.
กรุงเทพมหานคร : ไม่ปรากฏโรงพิมพ์.
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2541). รายงานเศรษฐกิจและการเงิน. กรุงเทพมหานคร :
ไม่ปรากฏโรงพิมพ์.
- พัทตร์ผจง วัฒนสินธ์. (2540). การวางแผนธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์การศึกษา
ต่อเนื่อง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศรัชัย จาคิกวนิช. (2540). S.W.O.T. Analysis. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์การศึกษา
ต่อเนื่อง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2533). การบริหาร. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช.
- สมยศ นาวิการ. (2540). ทฤษฎีองค์การ. กรุงเทพมหานคร : ดอกหญ้า.

ภาคนิพนธ์

- นาวิณี สุวรรณพัฒนกุล. (2542). เศรษฐกิจฟองสบู่กับผลการดำเนินงานของระบบ
ธนาคารพาณิชย์ไทย. ภาคนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- เพลินพรรณ เขตต์กัน. (2537). การกั๊ยืมจากต่างประเทศของธนาคารพาณิชย์ใน
ประเทศไทย. ภาคนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วราภรณ์ ศรีเฟื่องปรารงค์. (2540). ผลการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์ก่อนและหลัง
การเปิดเสรีทางการเงิน. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- หยกพร ดันติเสวตรรัตน์. (2529). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของธนาคารไทย.
ภาคนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ - สกุล นายจิระชัย พิพัฒน์รังสรรค์
 วัน เดือน ปีเกิด 1 มิถุนายน 2502
 ที่อยู่ 228/27 หมู่ 11 กม.4 ถ. บางนา-ตราด แขวงบางนา
 เขตบางนา กรุงเทพฯ 10260
 โทรศัพท์ 399-4810

ประวัติการศึกษา

บริหารธุรกิจบัณฑิต (ธุรกิจศึกษาศาสตร์) วิทยาลัย
 เทคโนโลยี ราชมงคล
 เข้าศึกษาต่อระดับมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ
 มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ ปี พ.ศ. 2542

ตำแหน่งและสถานที่ทำงานในปัจจุบัน

พนักงานระดับ 5 ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)
 ศูนย์ธุรกิจต่างประเทศสมุทรปราการ
 โทรศัพท์ 3858473-74