

การวางแผนกลยุทธ์การเพิ่มยอดสินเชื่อธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)  
ของธนาคาร เค.เอ็ม.เอ.จำกัด สาขานนกลางเมือง อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น  
STRATEGIC PLANNING TO INCREASE SMEs LOAN  
OF K.R.M BANK, KLANGMUANG ROAD BRANCH, KHONKAEN PROVINCE

เจนจิรา คำสุริย์<sup>1</sup>  
วีรพัฒน์ เศรษฐ์สมบุญ<sup>2</sup>

### บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ 1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของการให้สินเชื่อธุรกิจ SME ของธนาคาร เค.เอ็ม.เอ จำกัด สาขานนกลางเมือง อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น 2 เพื่อกำหนดกลยุทธ์เพื่อเพิ่มยอดสินเชื่อธุรกิจ SME ของธนาคาร เค.เอ็ม.เอ จำกัด สาขานนกลางเมือง อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น 3 เพื่อสร้างแผนงานโครงการที่นำไปสู่เป้าหมายการเพิ่มยอดสินเชื่อ SMEs ของธนาคาร เค.เอ็ม.เอ จำกัด สาขานนกลางเมือง อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ การระดมสมองของผู้จัดการสาขาและรองผู้จัดการธุรกิจสินเชื่อ และศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง ผลการศึกษาพบว่า ทั้งลูกค้าเก่าและลูกค้าใหม่รู้จักธนาคาร เค.เอ็ม.เอ จำกัด ผ่านช่องทางทางการเดินตลาดของพนักงานธนาคาร ลูกค้าเก่าประทับใจในด้านอัตราดอกเบี้ยและค่าธรรมเนียม เหตุผลที่จะเลือกใช้บริการสินเชื่อของธนาคารคือ การมีอัตราดอกเบี้ยต่ำและ ค่าธรรมเนียมถูก รองลงมาคือ การบริการและการเอาใจใส่ของพนักงาน ระดับความสำคัญต่อส่วนประสมทางการตลาดที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการสินเชื่อของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม อยู่ในระดับมากที่สุด จากนั้นทำการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมทางการตลาด วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค วิเคราะห์การแข่งขันและการดำเนินงานขององค์กร และ TOW'S Matrix เพื่อนำมาจัดทำแผนกลยุทธ์ ซึ่งผู้ศึกษาได้กลยุทธ์ ทั้งหมด 4 กลยุทธ์ 6 โครงการ ดังนี้ 1.กลยุทธ์เชิงรุก (SO) โครงการ “KMR Customer Visit ” และ โครงการ “Call Visit” 2.กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST) โครงการ “Special Customer” และโครงการ “บริการสร้างบรรยากาศ” 3. กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) โครงการ “Pre-Apply Loan ” 4.กลยุทธ์เชิงรับ (WT) โครงการ “ K.M.R brainstorm” ซึ่ง 6 โครงการนี้ใช้งบประมาณ 121,400 บาท ซึ่งจะทำให้บรรลุถึงเป้าหมายที่วางไว้

**คำสำคัญ :** การวางแผนกลยุทธ์การเพิ่มยอดสินเชื่อธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ของธนาคาร เค.เอ็ม.เอ.จำกัด สาขานนกลางเมือง อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น

### Abstract

This study aimed 1) to study the current condition of K.M.R. Bank Branch, KlangMuang Road Branch, Khonkaen province, 2) to determine the strategic planning to increase sale of SMEs loan of K.M.R. Bank branch, KlangMuang Road Branch, Khonkaen province and 3) to create. the project leading to increase sale of SMEs Loan by Bank of K.M.R. Bank branch, KlangMuang Road Branch, Khonkaen province. The study was performed by using the questionnaires , the interview ,brainstorm of manager and loan manager and the study related document. The results showed that ; both existing customers and new customers had recognized K.M.R. Bank from the marketing of Bank employees. The existing customers appreciated the current interest rates and fees. Most of the new customers did not know about the SMAEs loan products. The reasons that the customers selected the loan service of the bank included the low interest rates and fees, followed by the service and attention given by the staff. The key to the marketing mix that influence the decision to use the credit of the two sample groups are at the highest level. Next, this study was analysis Five Forces Model, SWOT. Dynamic Diamond Model. And TOWS Matrix to adopt strategies and Mapping Strategies The plans strategies and projects a total of 4 strategies,6 projects namely: 1. Dissemination Strategies is K.M.R Customer Visit and Call Visit , 2. Preventive Strategies is Special Customer and Service Create good 3. Strategies Edit is Pre-Apply Loan 4. Get Strategies is K.M.R brainstorm. The budget was the amount of 121,400 THB to accomplish, the target.

**Keywords:** Strategic Planning to Increase SMEs Loan of K.M.R Bank Branch .

<sup>1</sup> นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น 40002  
E-mail: Jenjira.Khamsuri@ktb.co.th

<sup>2</sup> ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะวิศวกรรมศาสตร์ และรองคณบดีฝ่ายวิจัยบัณฑิตศึกษาอุตสาหกรรมสัมพันธ์

## บทนำ

ธนาคาร เค.เอ็ม.เอ.จำกัด เป็นสถาบันการเงินที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาระบบเศรษฐกิจของประเทศ มีโอกาสทางการตลาดของสินค้าที่ดีในระยะยาวโอกาสที่จะก่อให้เกิดหนี้สินต่ำจากการปล่อยสินเชื่อ ทำให้ธนาคารฯ ต้องเข้ามามีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนด้านการเงินให้แก่ผู้ประกอบการที่มีความต้องการเงินลงทุนในการขยายธุรกิจ ของตนเองให้มั่นคงมากยิ่งขึ้น การแข่งขันในธุรกิจธนาคารพาณิชย์กลับมีความรุนแรงมากขึ้นเรื่อยๆ ไม่ว่าจะเป็นการแข่งขันทางการรับฝากเงินเพื่อระดมเงินทุนในการปล่อยสินเชื่อให้ได้มากที่สุด การแข่งขันทางการให้สินเชื่อ หรือปล่อยเงินกู้เพื่อให้ธนาคารมีรายได้จากดอกเบี้ยเงินกู้มากที่สุด การแข่งขันด้านรายได้จากค่าธรรมเนียม และรายได้ที่ไม่ใช่ค่าธรรมเนียม เพื่อให้ได้รายได้มากที่สุด ธนาคารจึงต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เพื่อให้มีศักยภาพสามารถแข่งขันกับธนาคารพาณิชย์อื่นได้ สามารถช่วงชิงลูกค้าจากธนาคารพาณิชย์อื่นๆ ให้มาใช้บริการกับตนเองให้ได้มากที่สุด ในปี 2559 ปัจจัยที่ขับเคลื่อนธนาคาร จากผลกำไรสุทธิ อันเป็นผลมาจากการเติบโตของเงินให้สินเชื่อ รายได้จากดอกเบี้ยและค่าธรรมเนียมของสินเชื่อธุรกิจเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งนโยบายเป้าหมายของธนาคาร เค.เอ็ม.เอ.จำกัด ใน ปี 2559 จากเป้าหมายทั้งหมด 100% การเติบโตของสินเชื่อเพื่อในส่วนของ หมวดการขยายสินทรัพย์ มีเป้าหมายสูงถึง 17.25% ซึ่งนับว่าเป็นสัดส่วนที่สูงสุดในปี 2559 ในหมวดการขยายสินทรัพย์ การปล่อยสินเชื่อธุรกิจ SME ที่เพิ่มขึ้นนับเป็นเป้าหมายหลักของธนาคาร ซึ่งในปี 2559 มีเป้าหมายในการเพิ่มยอดสินเชื่อธุรกิจสูงถึง 10% จากฐานปี 2558(ข้อมูลภายในของธนาคาร เค.เอ็ม.เอ จำกัด) [1]

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น รวมถึงสถานการณ์การแข่งขันของธนาคารและสถาบันการเงินที่ทวีความรุนแรงทุกขณะ ทำให้ทุกธนาคารต้องมีการพัฒนา ปรับปรุงและใช้กลยุทธ์ต่างๆ มาเป็นเครื่องมือช่วยให้บรรลุ เป้าหมาย และสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่จะศึกษาสภาพปัจจุบันของการให้สินเชื่อธุรกิจ SMEs การกำหนดกลยุทธ์การเพื่อเพิ่มยอดสินเชื่อธุรกิจ SMEs และกำหนดต้นทุนค่าใช้จ่ายโครงการต่างๆ ในกลยุทธ์ ของธนาคาร เค.เอ็ม.เอ.จำกัด สาขานนกลางเมือง อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น

## วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของการให้สินเชื่อธุรกิจ SME ของธนาคาร เค.เอ็ม.เอ จำกัด สาขานนกลางเมือง อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น
2. เพื่อกำหนดกลยุทธ์เพื่อเพิ่มยอดสินเชื่อธุรกิจ SME ของธนาคาร เค.เอ็ม.เอ จำกัด สาขานนกลางเมือง อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น
3. เพื่อสร้างแผนงานโครงการที่นำไปสู่เป้าหมายการเพิ่มยอดสินเชื่อ SMEs ของธนาคาร เค.เอ็ม.เอ จำกัด สาขานนกลางเมือง อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น

## วิธีดำเนินงาน

1. การศึกษาสภาพปัจจุบันของธนาคาร เค.เอ็ม.เอ.จำกัด สาขานนกลางเมือง จังหวัดขอนแก่น
 

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา .ในการศึกษาคั้งนี้ใช้กลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม คือกลุ่มลูกค้าเก่า จำนวน 180 ราย และกลุ่มลูกค้าใหม่ จำนวน 186 ราย ในเขตพื้นที่ที่สาขาให้บริการ ลูกค้าเก่าจากฐานข้อมูลในระบบที่ธนาคารมีอยู่แล้วเพื่อนำมาประกอบการวิเคราะห์ โดยเรียกฐานข้อมูลสิ้นเดือนธันวาคม 2558 จากลูกค้าสาขาที่มีเงินกู้ สินเชื่อธุรกิจทุกประเภทซึ่งมีจำนวนทั้งหมด 180 ราย การสุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ จึงใช้ข้อมูลทั้งหมดของลูกค้ารายเก่าของธนาคารและกลุ่มลูกค้าใหม่ ประชากรในการศึกษาในการศึกษา คือ ลูกค้าที่จดทะเบียนพาณิชย์

กับเขตเทศบาลที่อยู่ในเขตพื้นที่ให้บริการของสาขา คือเขตเทศบาลตำบลเมืองเก่า จังหวัดขอนแก่น จากรายงาน สถิติบุคคลธรรมดาที่จดทะเบียนพาณิชย์ (ผู้ประกอบการ) โดยเป็นบุคคลธรรมดาที่จดทะเบียนตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2550 - วันที่ 31 ธันวาคม 2556 ที่อยู่ในเกณฑ์ดำเนินกิจการมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี จำนวน 620 ราย (อ้างอิงจากเอกสารสำนักงานจดทะเบียนพาณิชย์ เทศบาลตำบลเมืองเก่า) [2] ใช้เกณฑ์ร้อยละ 30 จากกลุ่มตัวอย่าง มีทั้งหมด 620 คน (สิน พันธุ์พินิจ, 2554) [3] ฉะนั้นจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ จำนวน 186 ราย รวมแบบสอบถามที่ต้องเก็บทั้งสิ้น 366 ชุด ได้แก่ ลูกค้ายกเก่า จำนวน 180 ราย และ ลูกค้ายกใหม่ จำนวน 186 ราย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ การระดมสมอง รายละเอียดดังนี้

1.1 แบบสอบถาม เพื่อศึกษากลยุทธ์การเพิ่มยอดขายสินเชื่อ SMEs โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 2 ชุด สำหรับลูกค้ายกเก่า และลูกค้ายกใหม่ ซึ่งแบบสอบถามแต่ละชุดจะแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้ (ภาคผนวก ข)

ส่วนที่ 1 ทำการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ทำการวิเคราะห์สภาพทั่วไปของธนาคาร

ส่วนที่ 3 ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาดทั้ง 7 ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านการจัดจำหน่าย ด้านการส่งเสริมการตลาด ด้านบุคลากร ด้านกระบวนการให้บริการ และ ด้านสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ [4]

โดยมีเกณฑ์ให้คะแนนระดับความสำคัญของส่วนประสมทางการตลาดที่มีผลตัดสินใจเลือกใช้บริการสินเชื่อ ระดับความสำคัญ 5 ระดับ

1.2 แบบสัมภาษณ์ ใช้ในการสัมภาษณ์ผู้บริหารสาขาเพื่อทราบกลยุทธ์ในการเพิ่มยอดขายสินเชื่อ จำนวน 5 คน

1.3 การระดมสมอง การปรึกษา การสอบถาม เพื่อนำมาสรุปประเด็น ของพนักงานธนาคาร เค.เอ็ม. อ.จำกัด สาขาถนนกลางเมือง จังหวัดขอนแก่น จำนวนพนักงาน 11 คน

## 2. การกำหนดกลยุทธ์การเพิ่มยอดขายสินเชื่อ SMEs ของธนาคาร เค.เอ็ม.อ.จำกัด สาขาถนนกลางเมือง จังหวัดขอนแก่น

ทำการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมทางการตลาด (Five Force Model) [4] วิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์กร (SWOT Analysis) [5] วิเคราะห์ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบคู่แข่ง (Diamond Model) [6] การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ขององค์กร TOW'S Matrix [5] จากนั้นจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) [7]

## 3. สร้างแผนงานโครงการที่นำไปสู่เป้าหมายการเพิ่มยอดขายสินเชื่อ SMEs ของธนาคาร เค.เอ็ม. อ.จำกัด สาขาถนนกลางเมือง จังหวัดขอนแก่น

หลังจากที่ได้กลยุทธ์และแผนยุทธศาสตร์ของธนาคาร เค.เอ็ม.อ.จำกัด สาขาถนนกลางเมือง แล้วนำมาสร้างแผนงานโครงการที่นำไปสู่เป้าหมายการเพิ่มยอดขายสินเชื่อ SMEs ให้มียอดขายให้สินเชื่อได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

### ผลการวิจัย

จากเป้าหมายของสินเชื่อ SMEs ผู้ศึกษาได้วิเคราะห์ถึงความต้องการวงเงินสินเชื่อของลูกค้าจากแบบสอบถามซึ่งการศึกษานี้ได้แบ่งลูกค้าออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มลูกค้ายกเก่า และกลุ่มลูกค้ายกใหม่ จากการศึกษาด้วยแบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ การระดมสมองของผู้จัดการและหัวหน้าฝ่ายสินเชื่อ และศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง

พบว่า ลูกค้ายุ่จ้กัรณาการจากการที่พนักงานเดินตลาดและด้วยตัวของลูกค้าเอง (Walk in) ลูกค้าเก่าประทับใจในด้านการเป็นลูกค้าเดิมอยู่แล้ว รองลงมาคือผลิตภัณฑ์หรือบริการที่น่าสนใจ และอัตราดอกเบี้ย/ค่าธรรมเนียมถูก โดยมีลูกค้าที่ต้องการขยายธุรกิจและยังต้องการวงเงินสินเชื่อเพิ่มขึ้น เฉลี่ยวงเงินรวมประมาณ 9,500,000 บาท ลูกค้าใหม่ส่วนใหญ่จะรู้จักธนาคารผ่านช่องทางทางการเดินตลาดของพนักงาน และรองลงมาคือ บุคคลอื่นแนะนำ มีบางส่วนที่ใช้บริการสินเชื่อ SMEs อยู่โดยใช้บริการที่ธนาคารกสิกรไทย ซึ่งเป็นลูกค้าเดิมอยู่แล้ว ประเภทสินเชื่อส่วนใหญ่จะเป็นวงเงินกู้เบิกเกินบัญชี OD และรองลงมาคือ สินเชื่อมีระยะเวลา Term Loan และเหตุผลที่เลือกใช้บริการสินเชื่อเนื่องจากผลิตภัณฑ์และบริการที่น่าสนใจและความน่าเชื่อถือของบริการ โดยมีความต้องการวงเงินสินเชื่อเพิ่มมากกว่า 10,000,000 บาท ซึ่งมีแผนจะขยายธุรกิจอยู่ระหว่าง 1 - 3 เดือน จากแบบสอบถามวงเงินที่ลูกค้าเก่าและลูกค้าใหม่ต้องการวงเงินทั้งสิ้นมากกว่า 20,000,000 บาท

ระดับความสำคัญของผู้ตอบแบบสอบถามต่อส่วนประสมทางการตลาดที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการสินเชื่อ พบว่าลูกค้าเก่าและลูกค้าใหม่ให้ความสำคัญในทุกด้านที่มากที่สุดซึ่งในแต่ละด้านมีระดับความสำคัญที่มากที่สุดและตรงกัน คือ ด้านราคา ได้แก่ อัตราดอกเบี้ยต่ำกว่าธนาคารอื่นและค่าธรรมเนียมที่ต่ำกว่าธนาคารอื่น ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ได้แก่ ที่ตั้งของธนาคารติดต่อได้สะดวก ด้านการส่งเสริมการตลาด ได้แก่ สิทธิพิเศษของสัมมนาคุณที่ได้รับและธนาคารมีการโฆษณาผ่านสื่อต่างๆ ด้านการสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพ ได้แก่ บริเวณและสถานที่สะอาดเรียบร้อย

เพื่อให้ได้ยอดสินเชื่อ SMEs เพิ่มขึ้นตามเป้าหมาย และเพื่อให้ได้กลยุทธ์นำไปจัดทำแผนงานโครงการ ผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์ทฤษฎีซึ่งประกอบไปด้วย

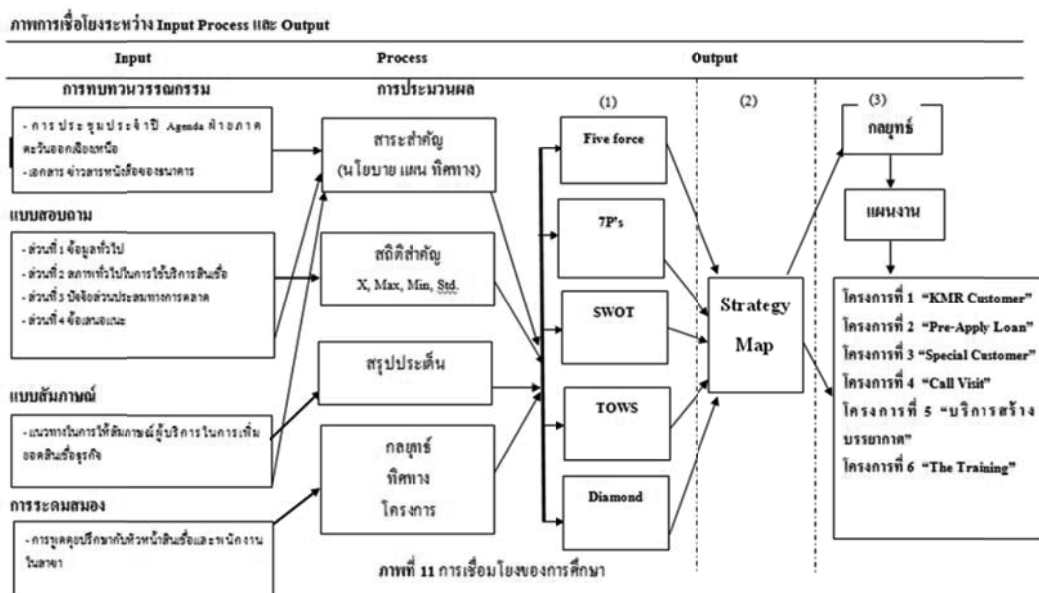
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการตลาด (Five Force Model) พบว่า ภาวะคุกคามที่มีผลต่อธุรกิจในระดับสูง คือ ภาวะคุกคามจากสินค้าทดแทน ความรุนแรงของภาวะ การแข่งขันระหว่างองค์กรที่มีอยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันและอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ ภาวะคุกคามที่มีผลต่อธุรกิจในระดับปานกลาง คือ อำนาจการต่อรองของผู้จัดหาปัจจัยการผลิต ส่วนภาวะคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่อยู่ในระดับต่ำ

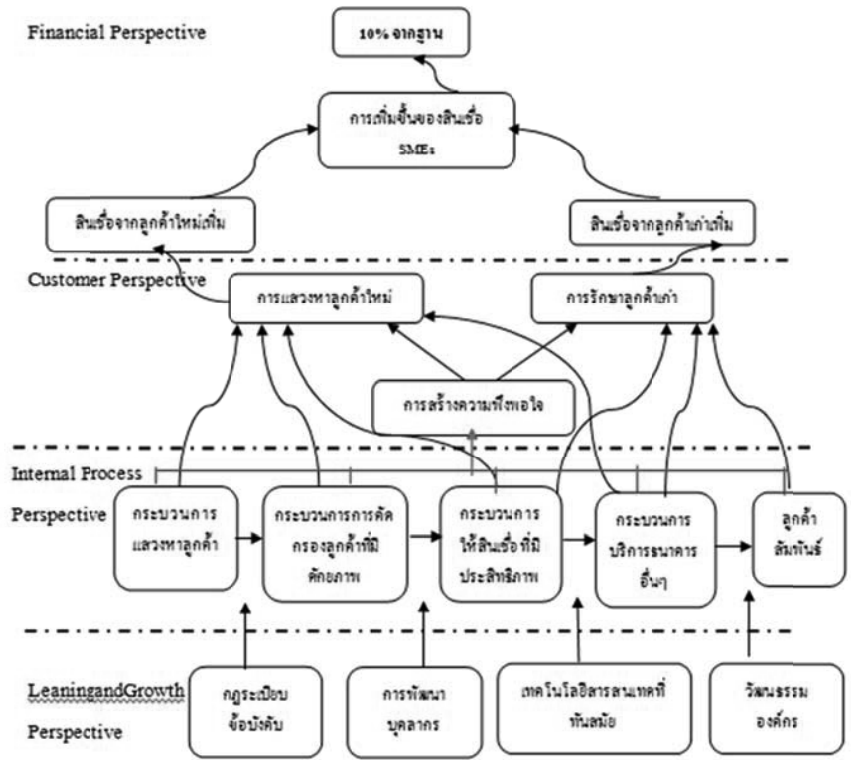
วิเคราะห์ถึงสภาพปัจจุบันขององค์กร (SWOT Analysis) พบว่า จุดแข็ง (Strengths) ได้แก่ 1. ธนาคารมีชื่อเสียงและมีความมั่นคงทางการเงิน 2. ผู้บริหารมีความเชี่ยวชาญมีประสบการณ์สูงมีวิสัยทัศน์กว้างไกล 3. มีผลิตภัณฑ์ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า และผู้ประกอบการอย่างครบวงจร 4. มีกระบวนการในการบริหารความเสี่ยงและควบคุมหนี้เสีย (NPL) 5. ธนาคารมีการปล่อยสินเชื่อรูปแบบใหม่เรียกว่า Team Loan Factory 6. ธนาคารเน้นการสร้างและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพและความสามารถสูงสุด จุดอ่อน (Weaknesses) ได้แก่ 1. เนื่องจากธนาคารมีการบริหารความเสี่ยงและความสามารถควบคุมหนี้เสีย NPL ได้ดีนั้น การอนุมัติสินเชื่อใหม่จึงมีความเข้มข้นมีการพิจารณาข้อมูลลูกค้ามากขึ้น 2. บางหน่วยงานยังทำการตลาดแบบเดิมคือการตั้งทีมรอลูกค้ามาขอสินเชื่อซึ่งทำให้ไม่สามารถคัดกรองลูกค้าได้น้อยทำให้การส่งของอนุมัติเข้าไป Loan Factory ไม่ผ่านเกณฑ์ โอกาส (Opportunities) ได้แก่ 1. รัฐบาลมีนโยบายส่งเสริมและสนับสนุนธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม 2. ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีที่เข้ามาทำให้สะดวกและง่ายต่อการติดต่อด้านธุรกิจได้เป็นอย่างดี 3. ปัจจุบันประเทศไทยอยู่ระหว่างการเตรียมความพร้อม AEC ทั้งภาครัฐและเอกชนให้การสนับสนุนอย่างดี อุปสรรค (Threats) ได้แก่ 1. จากการแข่งขันของธุรกิจธนาคารที่สูงในปัจจุบัน 2. อำนาจต่อรองของลูกค้ามีมากขึ้น 3. จากภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบัน ธุรกิจบางประเภทราคาสินค้าตกต่ำยอดขายลดลง ส่งผลให้การพิจารณาสินเชื่อมีความเข้มข้นมากขึ้น จึงทำให้ธุรกิจบางประเภทไม่สามารถปล่อยสินเชื่อได้

จากนั้นวิเคราะห์การแข่งขันและการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ โดยใช้แบบจำลองเพชรแห่งความได้เปรียบของชาติ (Diamond Model) กำหนดแผนที่กลยุทธ์ Strategy map เพื่อการสื่อสารให้องค์กรได้รับรู้รับทราบทิศทางขององค์กร และเพื่อกำหนดแผนงานโครงการ ซึ่งผู้ศึกษาได้ กลยุทธ์ ทั้งหมด 4 กลยุทธ์ 6 โครงการ ดังนี้ กลยุทธ์เชิงรุก (SO) การขยายฐานลูกค้าใหม่และรายได้: โครงการ “KMR Customer Visit ” และ โครงการ “Call Visit” กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST) : กลยุทธ์การสร้างความประทับใจแก่ลูกค้าโครงการ “Special Customer”และโครงการ “บริการสร้างบรรยากาศ” กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO): กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ โครงการ “Pre - Apply Loan ” กลยุทธ์เชิงรับ (WT) : กลยุทธ์เพิ่มประสิทธิภาพการวิเคราะห์แก่พนักงาน โครงการ “ K.M.R brainstorm ” ซึ่ง 6 โครงการนี้ใช้งบประมาณ 121,400 บาท ซึ่งจะทำให้บรรลุถึงเป้าหมายที่วางไว้

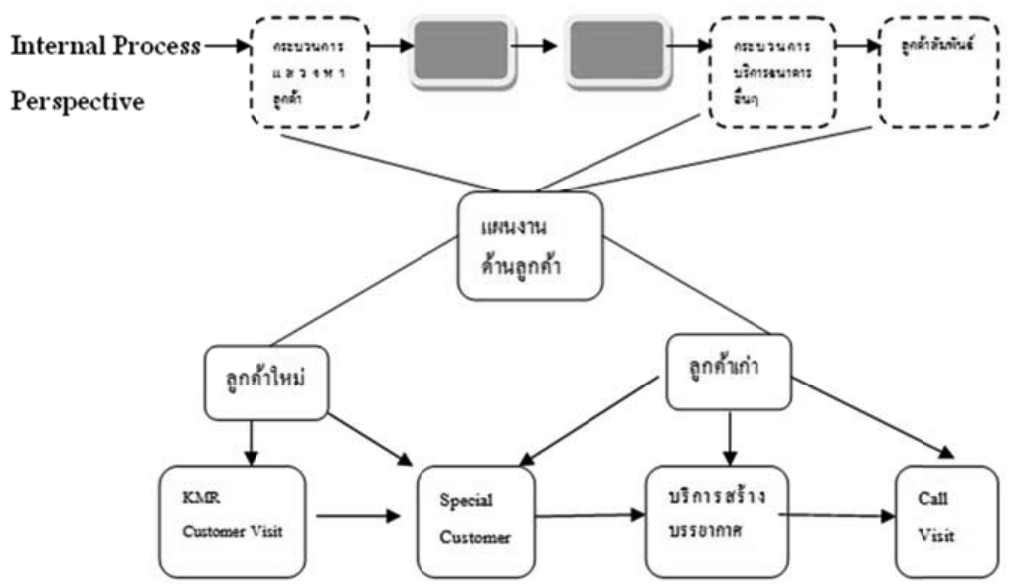
จากกลยุทธ์และโครงการดังกล่าวข้างต้น ผู้ศึกษาคาดว่าสินเชื่อ SMEs จะเพิ่มขึ้น 10% จากฐานสินเชื่อธุรกิจเดิม ซึ่งเป็นยอดสินเชื่ออยู่ที่ 19,000,000. - บาทในปีบัญชี 2559 ได้ตามเป้าหมาย ซึ่งโครงการนี้อัตราดอกเบี้ยเฉลี่ยร้อยละ 10.12 ต่อปี (อ้างอิงจากอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ MRR คือ อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ลูกค้าชั้นดี ปัจจุบันเท่ากับร้อยละ 7.620 ต่อปี) บวกส่วนเพิ่มร้อยละ 2.5 ต่อปี และมี ต้นทุนในการให้สินเชื่อร้อยละ 5.80 โดยแบ่งเป็น ต้นทุนด้านการเงิน Cost of fund ร้อยละ 3.80 และต้นทุนการดำเนินงาน Operating Cost ร้อยละ 2.00 ทำให้การดำเนินงานโครงการนี้ มีกำไรที่ ร้อยละ 4.32 จากเป้าหมายการปล่อยสินเชื่อ SMEs จำนวน 19,000,000. - บาท ธนาคารจะได้ รายรับดอกเบี้ยจากการให้สินเชื่อ จำนวน 1,897,000. - บาท เป็นต้นทุนด้านการเงิน Cost of fund และต้นทุนการดำเนินงาน Operating Cost จำนวน 1,086,000.บาท ทำให้มีกำไรจากโครงการครั้งนี้ จำนวน 809,556.บาทต่อปี

### การเชื่อมโยงของการศึกษา

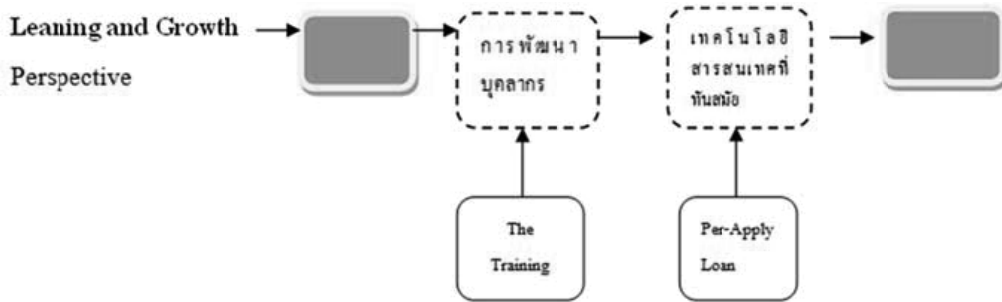




แผนงานด้านลูกค้า



## แผนงานด้านบุคลากรและด้าน IT



### สรุป

จากกลยุทธ์และโครงการดังกล่าวข้างต้น ผู้ศึกษาคาดว่าสินเชื่อ SMEs จะเพิ่มขึ้น 10% จากฐานสินเชื่อธุรกิจเดิม ซึ่งเป็นยอดสินเชื่ออยู่ที่ 19,000,000. - บาทในปีบัญชี 2559 ได้ตามเป้าหมาย ซึ่งโครงการนี้อัตราดอกเบี้ยเฉลี่ยร้อยละ 10.12 ต่อปี (อ้างอิงจากอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ MRR คือ อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ลูกค้าชั้นดี ปัจจุบันเท่ากับร้อยละ 7.620 ต่อปี) บวกส่วนเพิ่มร้อยละ 2.5 ต่อปี และมี ต้นทุนในการให้สินเชื่อร้อยละ 5.80 โดยแบ่งเป็น ต้นทุนด้านการเงิน Cost of fund ร้อยละ 3.80 และต้นทุนการดำเนินงาน Operating Cost ร้อยละ 2.00 ทำให้การดำเนินงานโครงการนี้ มีกำไรที่ ร้อยละ 4.32 จากเป้าหมายการปล่อยสินเชื่อ SMEs จำนวน 19,000,000. - บาท ธนาคารจะได้ รายรับดอกเบี้ยจากการให้สินเชื่อ จำนวน 1,897,000. - บาท เป็นต้นทุนด้านการเงิน Cost of fund และต้นทุนการดำเนินงาน Operating Cost จำนวน 1,086,000. บาท ทำให้มีกำไรจากโครงการครั้งนี้ จำนวน 809,556. บาทต่อปี

### ข้อเสนอแนะ

1. หลังจากที่ได้ดำเนินโครงการตามกลยุทธ์ในการเพิ่มยอดสินเชื่อ SMEs ของธนาคาร ทั้ง 6 โครงการแล้ว ควรมีการติดตามประเมินผลโครงการ และศึกษาถึงความพึงพอใจของลูกค้า
2. ควรศึกษาเกี่ยวกับการลดขั้นตอนในการทำงาน เพื่อเพิ่มความรวดเร็วในการให้สินเชื่อกับลูกค้า
3. นโยบายของรัฐบาล เศรษฐกิจ การเมือง หากมีความผันผวน หรืออยู่ในช่วงวิกฤต และสภาพภูมิศาสตร์หรือภัยธรรมชาติมีการสนับสนุนสินเชื่อ SMEs หากเปลี่ยนแปลงอาจส่งผลกระทบต่อ การเพิ่มยอดสินเชื่อในการศึกษาครั้งนี้

### กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษาอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีจากความกรุณาของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วีรพัฒน์ เศรษฐ์สมบูรณ์ อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาอิสระที่ได้กรุณาให้คำแนะนำปรึกษา และตรวจแก้ไขรายงานการศึกษาอิสระนี้ให้ถูกต้องสมบูรณ์ขอกราบขอบพระคุณท่านอาจารย์เป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณคณะกรรมการสอบการศึกษาอิสระ ที่กรุณาสละเวลาอันมีค่าให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะในการทำรายงานการศึกษาอิสระในครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณ คณาจารย์วิทยาลัยบัณฑิตศึกษากิจการ ทุกท่าน ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความ

รู้และเจ้าหน้าที่ของวิทยาลัยทุกท่านที่อำนวยความสะดวกตลอดเวลาในการศึกษาครั้งนี้

สุดท้ายนี้ กราบขอบพระคุณบิดามารดาเป็นอย่างสูงและสมาชิกในครอบครัวทุกคนที่ให้ความสนใจในการศึกษา พี่น้องและเพื่อนตลอดจนบุคคลต่างๆที่ให้ความช่วยเหลือที่ไม่สามารถกล่าวนามได้ หมดในที่นี้ ผู้ศึกษารู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาและความปรารถนาดีของทุกท่านเป็นอย่างยิ่ง ที่ทำให้รายงานการศึกษาอิสระฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี จึงกราบขอบพระคุณและขอบคุณไว้ในโอกาสนี้

### เอกสารอ้างอิง

- [1] ธนาคาร K.M.R (2559). **ลินเชือธนาคาร เค.เอ็ม.อาร์** ค้นเมื่อ 1 มีนาคม 2559, จาก [http://www.ktb.co.th / index.php](http://www.ktb.co.th/index.php)
- [2] เทศบาลเมืองเก่า อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น (2559). **สำนักงานจดทะเบียนพาณิชย์**.
- [3] ลิน พันธุ์พินิจ. (2554). **เทคนิคการวิจัยทางสังคมศาสตร์**. พิมพ์ครั้งที่ 2 .กรุงเทพฯ:วิทย์พัฒน์.
- [4] ฉัตรยาพร เสมอใจ (2558). **การจัดการธุรกิจขนาดย่อม**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: บริษัท วี.พริ้นท์ (1991) จำกัด
- [5] วิกรานต์ มงคลจันทร์. (2555). **MARKETING for work งานตลาด**. กรุงเทพฯ: อาคเนย์การพิมพ์.
- [6] ญัฎฐพันธ์ เขจรนันท์. (2552). **การจัดการเชิงกลยุทธ์ (ฉบับปรับปรุงใหม่)**. กรุงเทพฯ: วี.พริ้นท์ (1991).
- [7] พลุ เดชะรินทร์ และคณะ. 2549. **Strategy Map: แผนที่ยุทธศาสตร์**. กรุงเทพฯ: โครงการพัฒนาหลักการเรียนรู้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.