

การวางแผนกลยุทธ์การเพิ่มยอดขายสินเชื่อ SMEs ของธนาคาร เอ็น.บี. สาขาหนองบัวลำภู
อำเภอเมืองหนองบัวลำภู จังหวัดหนองบัวลำภู
STRATEGIC PLANNING TO INCREASE SALES VOLUME OF SMES LOAN BY
BANK OF N.B. NONG BUA LAM PHU BRANCH, MUANG DISTRICT,
NONG BUA LAM PHU PROVINCE

สุภัค ชัยวงศ์¹
วีรพัฒน์ เศรษฐรัฐสมบุญ²

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันของธนาคาร 2) เพื่อกำหนดกลยุทธ์การเพิ่มยอดขายสินเชื่อ SMEs 3) เพื่อสร้างแผนงานโครงการที่จะไปสู่เป้าหมายการเพิ่มยอดขายสินเชื่อ SMEs ของธนาคาร เอ็น.บี. สาขาหนองบัวลำภู อำเภอเมือง จังหวัดหนองบัวลำภู วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลมี 3 แบบ คือ 1.ใช้แบบสอบถามจำนวน 2 ชุดคำถาม คือ ลูกค้ายกเก่า 121 ชุด และลูกค้ายกใหม่ 161 ชุด ผลการศึกษาพบว่า ลูกค้ายกเก่ารู้จักธนาคารจากการที่พนักงานเดินตลาด และลูกค้ายกใหม่จะแบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ ลูกค้ายกใหม่ที่ใช้บริการสินเชื่อ SMEs อยู่แล้ว เหตุผลที่เลือกใช้คือ เป็นลูกค้ายกเดิมของธนาคาร และลูกค้ายกใหม่ที่ยังไม่เคยใช้บริการสินเชื่อ SMEs จะมุ่งเน้นในด้านความน่าเชื่อถือของบริการ 2.ใช้แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารสาขาที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงาน 3.การระดมสมองระหว่างพนักงานในสาขา เพื่อเป็นการศึกษาสภาพปัจจุบันของธนาคาร เมื่อนำผลการศึกษามาวิเคราะห์ร่วมกับปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดทั้ง 7 ด้าน วิเคราะห์ SWOT Analysis, Diamond Model, TOW Matrix และ Strategy Map เพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์ จึงได้มาซึ่งโครงการทั้งหมด 6 โครงการ ได้แก่ 1) First Impression 2) SMEs ทันใจ 3) เราคือครอบครัวเดียวกัน 4) Surprise for you 5) คุณคือคนสำคัญ 6) The Training โดยใช้งบประมาณ 237,000 บาท และใช้ทฤษฎี Strategic control ในการควบคุมกลยุทธ์ ให้เป็นไปตามเป้าหมาย หลังจากดำเนินโครงการคาดว่าสินเชื่อ SMEs จะเพิ่มขึ้น 21,000,000 บาท หรือร้อยละ 7 ตามเป้าหมายปี 2559 ที่สำนักงานใหญ่กำหนด

คำสำคัญ: การวางแผนกลยุทธ์การเพิ่มยอดขายสินเชื่อ SMEs

Abstract

The objectives of this study are 1) study the current condition of the bank 2) define a strategy to increase its loan SMEs 3) create the projects leading to the increase of the sales volume of SMEs loan of Bank of N.B. Nong Bua Lam Phu Branch, Muang district, Nong Bua Lam Phu province. There are three types of data collection methods : 1) Use two sets of questionnaire: 121 sets were distributed to existing customers and 161 sets, the study found. Bank employees, The previous customers know from the markets. And new customers are divided into two types of customers they serve SMEs loans the logical choice is. A former client of the bank And new customers who have never used credit SMEs will focus on the reliability of the service. 2) interview the executive branch to succeed in management . 3)brainstorming among employees in the field. In order to study the current condition of the bank. When the study was to analyze the marketing mix, Five Force Model, strengths, weaknesses, opportunities and threats, dynamic diamond model, TOWS matrix and Strategy Map to adopt strategies The acquisition of all six projects, including 1) First Impression 2) Speedy SMEs 3) We Are the Same Family 4) Surprise for You 5) You Are the Important Person and 6) The Training. The total budget was 237,000 Baht. Strategic control theory and control strategies to meet the target . The sales volume of SMEs loan of the bank are expected increase to 21,000,000 Baht Or 7 per cent complying to the target year 2559 set by the headquarters.

Keywords: Strategic Planning to Increase sales volume of SMEs Loan

¹ นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

² ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

บทนำ

ธุรกิจขนาดย่อมหรือที่นิยมเรียกกันว่า SMEs (Small and medium Enterprises) เป็นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ครอบคลุมไปถึงทั้งการค้า การผลิต และการบริการ ประเทศไทยเริ่มมีกฎหมายของธุรกิจขนาดย่อมประกาศออกมาอย่างเป็นทางการ ซึ่งมีชื่อเรียกว่า พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2543 ในภูมิภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ปัจจุบันเริ่มมีประชากรหันมาสนใจประกอบธุรกิจเพิ่มมากขึ้น โดยธุรกิจ SMEs นี้ ช่วยในเรื่องของการพัฒนาด้านเศรษฐกิจและสังคม ช่วยก่อให้เกิดการกระจายรายได้ จากกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจไปสู่กลุ่มคนต่างๆ ทำให้เกิดการจ้างงานและประชาชนมีรายได้เพิ่มขึ้น ซึ่งถือว่าเป็นตัวช่วยให้โครงสร้างทางเศรษฐกิจและสังคมดีขึ้น นอกจากนี้ธุรกิจขนาดย่อมเป็นกลุ่มธุรกิจที่มีเงินทุนที่ค่อนข้างจำกัด ประกอบกับมีคู่แข่งรายใหญ่ที่มีธุรกิจคล้ายคลึงกัน ดังนั้น จึงต้องหันไปพึ่งพาสินเชื่อจากสถาบันการเงิน เพื่อเพิ่มศักยภาพให้กับธุรกิจ และเพิ่มเงินทุนหมุนเวียนให้กับธุรกิจ

กล่าวถึง “จังหวัดหนองบัวลำภู” นั้นเป็นจังหวัดเล็กๆ ที่เพิ่งเกิดขึ้นใหม่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย เป็นจังหวัดหนึ่งที่มีมั่งคั่งด้วยมรดกทางศิลปะและมรดกทางวัฒนธรรมที่สั่งสมมาตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน เดิมประชากรส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเกษตรกรรม เพราะจังหวัดหนองบัวลำภูมีทรัพยากรที่เอื้ออำนวยต่อการทำการเกษตรนั่นเอง ในปัจจุบันไม่ใช่แค่เพียงสินค้าที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการเกษตรเท่านั้นที่ดำเนินธุรกิจในจังหวัดหนองบัวลำภู ยังมีธุรกิจอีกหลากหลายประเภทที่เข้ามาดำเนินธุรกิจในจังหวัด จะเห็นได้จากการที่มีผู้ประกอบการจากถิ่นอื่น หรือมีผู้ประกอบการรายใหม่เกิดขึ้นในจังหวัดเป็นจำนวนมาก ไม่ว่าจะเป็น เทสโก้โลตัส แมคโคร โกลบอลเฮ้า เป็นต้น ซึ่งถือว่าเป็นผู้ประกอบการรายใหญ่ ส่งผลให้เศรษฐกิจของจังหวัดเริ่มดีขึ้น เนื่องมาจากมีเงินหมุนเวียนเข้ามาในระบบเศรษฐกิจของจังหวัดมากขึ้น และยังทำให้มีผู้ประกอบการรายใหม่ๆ ที่อยากจะมีธุรกิจเป็นของตนเองนั้นเกิดขึ้นอีกมากมายด้วยเช่นกัน

จากเหตุผลข้างต้นธนาคาร เอ็น.บี. ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของธุรกิจ SMEs ธนาคารได้กำหนดนโยบายสินเชื่อ SMEs โดยมีการกำหนดเป้าหมายของจำนวนวงเงินสินเชื่อ SMEs ที่ได้รับการอนุมัติ เพื่อให้ธนาคาร เอ็น.บี. ทุกสาขาทั่วประเทศดำเนินการ ซึ่งธนาคาร เอ็น.บี. สาขาหนองบัวลำภู จังหวัดหนองบัวลำภู เป็นสาขาหนึ่งที่ต้องดำเนินงานเกี่ยวกับสินเชื่อ SMEs ตามนโยบายที่ธนาคาร เอ็น.บี. สำนักงานใหญ่กำหนด ทั้งนี้ผลการดำเนินงานในปี 2558 ที่ผ่านมานั้น ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ คือ ร้อยละ 7 ของฐานสินเชื่อ SMEs ปี 2557 หรือ 18,900,000 บาท อีกทั้งในปี 2559 การปล่อยสินเชื่อ SMEs ยังเป็นเป้าหมายหลักและมีสัดส่วนในเกณฑ์การวัดผลการดำเนินงานมากที่สุดเมื่อเทียบกับสินเชื่อประเภทอื่นของธนาคาร โดยในปี 2559 สาขาหนองบัวลำภู มีเป้าหมายสินเชื่อ SMEs เพิ่มขึ้นอยู่ที่ร้อยละ 7 จากฐานสินเชื่อ SMEs ของปี 2558 หรือคิดเป็นจำนวน 21,000,000 บาท ดังนั้นแล้ว ผู้ศึกษาจึงสนใจศึกษาการวางแผนกลยุทธ์การเพิ่มยอดสินเชื่อ SMEs ของธนาคาร เอ็น.บี. สาขาหนองบัวลำภู จังหวัดหนองบัวลำภู

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของธนาคาร เอ็น.บี. สาขาหนองบัวลำภู อำเภอเมือง จังหวัดหนองบัวลำภู
2. เพื่อกำหนดกลยุทธ์การเพิ่มยอดสินเชื่อ SMEs ธนาคาร เอ็น.บี. สาขาหนองบัวลำภู
3. เพื่อสร้างแผนงานโครงการที่นำไปสู่เป้าหมายการเพิ่มยอดสินเชื่อ SMEs

วิธีดำเนินงาน

1. การศึกษาสภาพปัจจุบันของธนาคาร เอ็น.บี. สาขาหนองบัวลำภู อำเภอเมือง จังหวัดหนองบัวลำภู กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้ กลุ่มลูกค้าเก่า คือ ลูกค้าสินเชื่อ SMEs เดิมที่อยู่ในฐานข้อมูลสินเชื่อของธนาคาร มีจำนวนทั้งหมด 121 ราย [1] และกลุ่มลูกค้าใหม่ มาจากข้อมูลของกรมพัฒนาธุรกิจการค้าจังหวัดหนองบัวลำภู จำนวน 536 ราย [2] ในการสุ่มตัวอย่างโดยใช้หลักเกณฑ์การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ร้อยละ 30 [3] ได้กลุ่มตัวอย่างของลูกค้าใหม่จำนวน 161 ราย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ การระดมสมอง รายละเอียดดังนี้

1.1 แบบสอบถาม เพื่อศึกษากลยุทธ์การเพิ่มยอดขายสินเชื่อ SMEs โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 2 ชุดคำถาม สำหรับลูกค้าเก่า และลูกค้าใหม่ ซึ่งแบบสอบถามแต่ละชุดจะแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ทำการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ทำการวิเคราะห์สภาพทั่วไปของธนาคาร

ส่วนที่ 3 ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาดทั้ง 7 ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านการจัดจำหน่าย ด้านการส่งเสริมการตลาด ด้านบุคลากร ด้านกระบวนการให้บริการ และ ด้านสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ โดยมีเกณฑ์ให้คะแนนระดับความสำคัญของส่วนประสมทางการตลาดที่มีผลตักตักใจเลือกใช้บริการสินเชื่อ ทั้งหมด 5 ระดับ

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็น

1.2 แบบสัมภาษณ์ ใช้ในการสัมภาษณ์ผู้บริหารสาขาที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงาน เพื่อทราบกลยุทธ์ในการเพิ่มยอดขายสินเชื่อ จำนวน 7 คน ซึ่งเป็นผู้บริหารสาขาที่สังกัดอยู่ในสำนักงานเขตคนละพื้นที่ที่ให้บริการ

1.3 การระดมสมอง การปรึกษา การสอบถาม เพื่อนำมาสรุปประเด็น ของพนักงานธนาคาร เอ็น.บี. สาขาหนองบัวลำภู จำนวน 15 คน

2. กำหนดกลยุทธ์การเพิ่มยอดขายสินเชื่อ SMEs ธนาคาร เอ็น.บี. สาขาหนองบัวลำภู

นำข้อมูลต่างๆที่ได้ ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลจากแบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์และการระดมสมอง อีกทั้งยังใช้ข้อมูลการบริหารงานของคู่แข่ง เพื่อนำข้อมูลนั้นมาทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบกับอีกด้วย จากนั้นจึงนำข้อมูลดังกล่าวมาทำการวิเคราะห์ร่วมกับทฤษฎีต่างๆ ดังนี้ วิเคราะห์ทฤษฎีส่วนประสมทางการตลาด (7P's) [4] วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการตลาด (Five Force Model) [5] วิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์กร (SWOT Analysis) [6] วิเคราะห์ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบคู่แข่ง (Diamond Model) [7] การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ขององค์กร TOW'S Matrix [8] และจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ Strategy Map [9] เพื่อกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ

3. การสร้างแผนงานโครงการที่นำไปสู่เป้าหมายการเพิ่มยอดขายสินเชื่อ SMEs

เมื่อกำหนดกลยุทธ์แล้วนำมาสร้างแผนงานโครงการเพื่อเพิ่มยอดขายสินเชื่อ SMEs ให้กับธนาคาร เอ็น.บี. สาขาหนองบัวลำภู อำเภอเมืองหนองบัวลำภู จังหวัดหนองบัวลำภู ให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ [ภาพที่ 1] และใช้ทฤษฎี Strategic control มาเป็นตัวควบคุมกลยุทธ์อีกด้วย

ผลการวิจัย

จากแบบสอบถามซึ่งแยกเป็นกลุ่มลูกค้าเก่าและกลุ่มลูกค้าใหม่ พบว่าทั้งลูกค้าเก่าและลูกค้าใหม่รู้จักธนาคารจากการที่พนักงานธนาคารเดินตลาด ลูกค้าเก่าประทับใจในด้านผลิตภัณฑ์และบริการที่น่าสนใจมากที่สุด รองลงมาคือความน่าเชื่อถือของบริการ โดยมีลูกค้าที่ต้องการขยายธุรกิจและยังต้องการวงเงินสินเชื่อเพิ่มขึ้นร้อยละ 34.71 ลูกค้าใหม่ที่เคยใช้บริการสินเชื่อ SMEs อยู่แล้วส่วนใหญ่เลือกใช้ใช้บริการที่ธนาคารกสิกรไทย เหตุผลคือ เป็นลูกค้าเดิมอยู่แล้ว รองลงมาคือ ที่ตั้งของธนาคารอยู่ใกล้กับกิจการ และลูกค้าใหม่ที่ยังไม่เคยใช้บริการสินเชื่อ SMEs นั้น ให้เหตุผลที่จะเลือกใช้ใช้บริการสินเชื่อ ได้แก่ ความน่าเชื่อถือของบริการ รองลงมาคือ ผลิตภัณฑ์และบริการที่น่าสนใจและ ลูกค้าใหม่ยังมีความต้องการที่จะขอวงเงินสินเชื่ออยู่ที่ร้อยละ 40.60

ระดับความสำคัญของผู้ตอบแบบสอบถามต่อส่วนประสมทางการตลาดที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้ใช้บริการสินเชื่อ พบว่าลูกค้าเก่าและลูกค้าใหม่ให้ระดับความสำคัญที่มากที่สุดและตรงกัน คือ ด้านราคา ได้แก่ อัตราดอกเบี้ยต่ำกว่าธนาคารอื่น ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ได้แก่ ที่ตั้งของธนาคารติดต่อได้สะดวก ด้านกระบวนการให้สินเชื่อ ได้แก่ การรักษาความลับของลูกค้า และระดับความสำคัญต่อส่วนประสมทางการตลาดที่แตกต่างกัน คือ ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านส่งเสริมการตลาด ด้านการให้บริการของพนักงาน และด้านการสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพ

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการตลาด (Five Force Model) พบว่า ภาวะคุกคามที่มีผลต่อธุรกิจในระดับสูง คือ ภาวะคุกคามจากคู่แข่งชั้นเดิม และภาวะคุกคามจากสินค้าทดแทน ภาวะคุกคามที่มีผลต่อธุรกิจในระดับปานกลาง คือ อำนาจต่อรองจากผู้ซื้อ และอำนาจต่อรองของผู้ขาย ส่วนภาวะคุกคามจากคู่แข่งชั้นรายใหม่นั้นอยู่ในระดับต่ำ

วิเคราะห์ถึงสภาพปัจจุบันขององค์กร (SWOT Analysis) พบว่า จุดแข็ง (Strengths) ได้แก่ 1. ธนาคารมีความมั่นคงน่าเชื่อถือ 2. เป็นธนาคารที่มีเงินเดือนชำระค่าธรรมเนียมมากที่สุด 3. พนักงานมีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า จุดอ่อน (Weaknesses) คือ สถานที่จอดรถ โอกาส (Opportunities) ได้แก่ 1. รัฐบาลให้การส่งเสริมและสนับสนุนสินเชื่อ SMEs 2. กำลังเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) 3. เทคโนโลยีที่มีความก้าวหน้า อุปสรรค (Threats) ได้แก่ 1. การเมืองที่ขาดเสถียรภาพ 2. เศรษฐกิจที่ขาดความเชื่อมั่นจากนักลงทุน 3. คู่แข่งที่เพิ่มจำนวนมากขึ้น

วิเคราะห์ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบคู่แข่ง (Diamond Model) พบว่า ด้านปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดความได้เปรียบ ได้แก่ พนักงานมีสัมพันธภาพที่ดีกับลูกค้า เป็นธนาคารรัฐวิสาหกิจซึ่งมีความน่าเชื่อถือ มีสาขาให้บริการที่เพียงพอต่อความต้องการ ที่ตั้งธนาคารอยู่ติดกับถนนเส้นหลักในการเดินทาง ด้านความต้องการของตลาด ได้แก่ ทั้งลูกค้าเก่าและลูกค้าใหม่มีความต้องการสินเชื่อเพิ่มเป็นจำนวนมาก อำนาจต่อรองจากผู้ใ้้น้อย เนื่องจากธนาคารมีหลักเกณฑ์และเงื่อนไขในการให้สินเชื่ออยู่แล้ว ด้านการสนับสนุนและอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ธนาคาร มีตู้ ATM เครื่องรับฝากเงินสดและเครื่องปรับสมุดไว้คอยอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าตลอด 24 ชั่วโมง และที่ตั้งสาขายังติดกับตลาดสดที่ใหญ่ที่สุดในจังหวัด ด้านกลยุทธ์โครงสร้างและการแข่งขันของผู้ผลิต ได้แก่ การแข่งขันอยู่ในระดับสูง เนื่องจากมีธนาคารคู่แข่งจำนวนมาก คู่แข่งชั้นรายใหม่อยู่ในระดับต่ำ เพราะการจัดตั้งเป็นธนาคารนั้นต้องใช้เงินลงทุนจำนวนมาก และยังมีข้อจำกัดในการเข้าสู่ตลาด นโยบายการให้สินเชื่อแต่ละธนาคารมีความแตกต่างกัน แต่การแข่งขันอยู่ภายใต้กฎหมายที่เป็นธรรม ด้านรัฐบาล ได้แก่ รัฐบาลให้การสนับสนุนสินเชื่อ SMEs เพื่อยกระดับเศรษฐกิจของประเทศให้ทัดเทียมกับประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้านโอกาส คือ จังหวัดหนองบัวลำภูกำลังเติบโตทางด้าน การท่องเที่ยว นับว่าเป็นการกระตุ้นเศรษฐกิจในจังหวัดให้มีเพิ่มมากขึ้นด้วย

การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ขององค์กร TOW'S Matrix จากการวิเคราะห์ทฤษฎีที่ใช้ในการศึกษานี้ได้นำมาซึ่งกลยุทธ์ทั้งหมด 4 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์เชิงรุก : SO 1.ขยายฐานลูกค้าใหม่ และ 2.เพิ่มความระมัดระวังในการเก็บข้อมูลลูกค้า กลยุทธ์เชิงป้องกัน : ST 1.ทำให้ลูกค้ารู้สึกเป็นครอบครัวเดียวกับธนาคาร 2.รักษารฐานลูกค้าเก่า กลยุทธ์เชิงแก้ไข : WO ทำให้ลูกค้ารู้สึกเป็นคนสำคัญ และกลยุทธ์เชิงรับ : WT เพิ่มความรู้และทักษะพนักงานในการให้บริการ

จากนั้นนำมาสร้างแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) : เพื่อให้ทราบทิศทางขององค์กร และเพื่อนำไปปฏิบัติให้เกิดผลและนำไปสู่เป้าหมาย โดยจะกำหนดเป็น 4 ด้านคือ ด้านการเงิน (Financial) ด้านลูกค้า (Customer) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Perspective) และด้านการเรียนรู้และการเจริญการพัฒนา (Learning and Growth) [ภาพที่ 2] จากนั้นจัดทำแผนงานโครงการในด้านของกระบวนการภายใน และการเรียนรู้และการพัฒนาของแผนที่ยุทธศาสตร์(Strategy Map) : ได้ 3 แผนงาน คือ ด้านกระบวนการภายใน แผนงานด้านลูกค้า [ภาพที่ 3] มี 4 โครงการ คือ First Impression คุณคือคนสำคัญ Surprise For You และเราคือครอบครัวเดียวกัน ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา แผนงานด้านบุคลากรและแผนงานด้านเทคโนโลยี [ภาพที่ 4] มีอย่างละ 1 โครงการคือ The training และ SMEs พันใจ

จากนั้นเพื่อเป็นการควบคุมให้แผนงานโครงการที่จัดทำประสบผลสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมาย จึงต้องใช้ทฤษฎี Strategic control มาควบคุมแผนงานโดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนแก้ไข หากไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้

สรุป

จากผลการศึกษากลยุทธ์การเพิ่มยอดขาย SMEs ของธนาคาร เอ็น.สาขาหนองบัวลำภู อำเภอเมืองหนองบัวลำภู จังหวัดหนองบัวลำภู จากสภาพปัจจุบันของลูกค้าเก่าและลูกค้าใหม่ พบว่า ลูกค้ารู้จักธนาคารจากพนักงานธนาคารเดินตลาด ลูกค้าเก่าประทับใจในด้านผลิตภัณฑ์และบริการมากที่สุด รองลงมาคือความน่าเชื่อถือของบริการ ลูกค้าใหม่เคยที่ใช้บริการสินเชื่อ SMEs อยู่แล้ว จะเลือกใช้บริการที่ธนาคารกสิกรไทย โดยให้เหตุผลคือเป็นลูกค้าเดิมอยู่แล้ว และที่ตั้งของสาขาอยู่ใกล้กับกิจการ และลูกค้าใหม่บางส่วนที่ยังไม่เคยใช้บริการสินเชื่อเพื่อ SMEs นั้นให้เหตุผลที่จะเลือกใช้บริการสินเชื่อ ได้แก่ ความน่าเชื่อถือของบริการ รองลงมาคือ ผลิตภัณฑ์และบริการ น่าสนใจ ซึ่งทั้งลูกค้าเก่าและลูกค้าใหม่ยังมีความต้องการวงเงินสินเชื่อเพิ่ม ระดับความสำคัญของผู้ตอบแบบสอบถามต่อส่วนประสมทางการตลาดที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการสินเชื่อ พบว่าลูกค้าเก่าและลูกค้าใหม่ให้ระดับความสำคัญที่มากที่สุดและตรงกัน คือ ด้านราคา ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ด้านการให้บริการสินเชื่อ ด้านการสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพ และระดับความสำคัญต่อส่วนประสมทางการตลาดที่แตกต่างกัน คือ ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านการส่งเสริมการตลาด และด้านการให้บริการของพนักงาน และด้านการสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพ จากการศึกษากลยุทธ์การเพิ่มยอดขาย SMEs ของธนาคาร เอ็น.บี. สาขาหนองบัวลำภู อำเภอเมืองจังหวัดหนองบัวลำภู ได้ทั้งหมด 6 โครงการ คือ 1) First Impression 2) SMEs พันใจ 3) เราคือครอบครัวเดียวกัน 4) Surprise For You 5) คุณคือคนสำคัญ และ 6) The training ใช้งบประมาณทั้งสิ้น 237,000 บาท พร้อมทั้งมีการควบคุมกลยุทธ์เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดด้วย

ข้อเสนอแนะ

1. หากเศรษฐกิจ การเมือง ในอนาคตไม่มีเสถียรภาพ อาจก่อให้เกิดเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อผลการวิจัยในครั้งนี้ อาจทำให้ผลที่ได้ไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้
2. ควรศึกษากลยุทธ์การเพิ่มยอดสินเชื่อของธนาคารอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นในจังหวัดเดียวกันหรือต่างจังหวัด เพราะครั้งนี้ผู้ศึกษามีขอบเขตการศึกษาเพียงลูกค้าธนาคาร เอ็น.บี ในจังหวัดหนองบัวลำภูเท่านั้น
3. ควรศึกษากลยุทธ์การเพิ่มยอดสินเชื่อประเภทอื่นๆ เช่น สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย สินเชื่อสวัสดิการข้าราชการ เป็นต้น เพื่อเป็นการสร้างความได้เปรียบของการแข่งขันในหลายๆ ด้านให้กับธนาคาร
4. ควรติดตามผลการดำเนินงานและประเมินผลการดำเนินงานของโครงการที่นำไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

เอกสารอ้างอิง

- [1] ธนาคาร เอ็น.บี. (2559) **ระบบฐานข้อมูล SCC.**
- [2] กรมพัฒนาธุรกิจการค้าจังหวัดหนองบัวลำภู. (2559). **ข้อมูลผู้ประกอบการ.** หนองบัวลำภู (อัดสำเนา).
- [3] ลิน พันธุ์พินิจ. (2554). **เทคนิคการวิจัยทางสังคมศาสตร์.** กรุงเทพฯ: วิทย์พัฒนา.
- [4] สุวัฒน์ ศิริรินทร์ และภาวนา สายชู. (2551). **MBA Handbook.** พิมพ์ครั้งที่ 10 กรุงเทพฯ: ซี แอนด์เอ็น.
- [5] ปราณี เอี่ยมลออภักดี. (2550). **การบริหารการตลาด.** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ธนาเพรส. ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2546). **การบริหารการตลาดยุคใหม่.** กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- [6] ฉัตยาพร เสมอใจ. (2549). **การจัดการและการตลาดบริการ = Service marketing and management.** กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น. ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2550). **การบริหารการตลาดยุคใหม่ฉบับปรับปรุงปี 2550.** กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- [7] ญัฐพันธ์ เขจรนนท์. (2552). **การจัดการเชิงกลยุทธ์ (ฉบับปรับปรุงใหม่).** กรุงเทพฯ: วิ.พรีนท์ (1991).
- [8] ศิวฤทธิ์ พงศกรรังศิลป์. (2555). **หลักการตลาด.** กรุงเทพฯ: ท้อป. อภิชัย ศรีเมือง. (2555). **SWOT: เทคนิควิเคราะห์ธุรกิจอย่างเฉียบคมสไตล์ผู้บริหารมืออาชีพ.** นนทบุรี: ริงค์ปียอนด์ บุ๊คส์.
- [9] พสุ เดชะรินทร์ และคณะ. 2549. **Strategy Map: แผนที่ยุทธศาสตร์.** กรุงเทพฯ: โครงการพัฒนาหลักการเรียนรู้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.

STRATEGIC PLANNING TO INCREASE SALES VOLUME OF SMES LOAN BY BANK OF N.B. NONG BUA LAM PHU BRANCH, MUANG DISTRICT, NONG BUA LAM PHU PROVINCE

สุภัค ชัยวงศ์¹
วีรพัฒน์ เศรษฐ์สมบูรณ์²

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันของธนาคาร 2) เพื่อกำหนดกลยุทธ์การเพิ่มยอดสินเชื่อ

ภาพที่ 1 การวิเคราะห์ Input Process และ Output

SMEs 3) เพื่อสร้างแผนงานโครงการที่จะไปสู่เป้าหมายการเพิ่มยอดสินเชื่อ SMEs ของธนาคาร เอ็น.บี. สาขาหนองบัวลำภู อำเภอเมือง จังหวัดหนองบัวลำภู วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลมี 3 แบบ คือ 1.ใช้แบบสอบถามจำนวน 2 ชุด คำถาม คือ ลูกค้าย่า 121 ชุด และลูกค้าย่าใหม่ 161 ชุด ผลการศึกษาพบว่า ลูกค้าย่ารู้จักธนาคารจากการที่พนักงานเดินตลาด และลูกค้าย่าใหม่จะแบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ ลูกค้าย่าใหม่ที่ใช้บริการสินเชื่อ SMEs อยู่แล้ว เหตุผลที่เลือกใช้คือเป็นลูกค้าย่าเดิมของธนาคาร และลูกค้าย่าใหม่ที่ยังไม่เคยใช้บริการสินเชื่อ SMEs จะมุ่งเน้นในด้านความน่าเชื่อถือของบริการ 2.ใช้แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารสาขาที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงาน 3.การระดมสมองระหว่างพนักงานในสาขา เพื่อเป็นการศึกษาสภาพปัจจุบันของธนาคาร เมื่อนำผลการศึกษามาวิเคราะห์ร่วมกับปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดทั้ง 7 ด้าน วิเคราะห์ SWOT Analysis, Diamond Model, TOW Matrix และStrategy Map เพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์ จึงได้มาซึ่งโครงการทั้งหมด 6 โครงการ ได้แก่ 1) First Impression 2) SMEs ทันใจ 3) เราคือครอบครัวเดียวกัน 4) Surprise for you 5) คุณคือคนสำคัญ 6) The Training โดยใช้งบประมาณ 237,000 บาท และใช้ทฤษฎี Strategic control ในการควบคุมกลยุทธ์ให้เป็นไปตามเป้าหมาย หลังจากดำเนินโครงการคาดว่าสินเชื่อ SMEs จะเพิ่มขึ้น 21,000,000 บาท หรือร้อยละ 7 ตามเป้าหมายปี 2559 ที่สำนักงานใหญ่กำหนด

คำสำคัญ: การวางแผนกลยุทธ์การเพิ่มยอดสินเชื่อ SMEs

Abstract

The objectives of this study are 1) study the current condition of the bank 2) define a strategy to increase its loan SMEs 3) create the projects leading to the increase of the sales volume of SMEs loan of

ภาพที่ 2 Strategy map ของธนาคาร เอ็น.บี. สาขาหนองบัวลำภู จังหวัดหนองบัวลำภู

members and 101 sets, the study found. Bank employees, the previous customers loan from and new customers are divided into two types of customers they serve SMEs loans are the logical c former client of the bank And new customers who have never used credit SMEs will focus: liability of the service. 2) interview the executive branch to succeed in management . 3)brain: nong employees in the field. In order to study the current condition of the bank. When the stud: analyze the marketing mix, Five Force Model, strengths, weaknesses, opportunities and threats, amond model, TOWS matrix and Strategy Map to adopt strategies The acquisition of all six: cluding 1) First Impression 2) Speedy SMEs 3) We Are the Same Family 4) Surprise for You 5) e Important Person and 6) The Training. The total budget was 237,000 Baht. Strategic control th

นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยบัณฑิตศึกษารจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ภาพที่ 3 แผนงานด้านลูกค้า

สุภัค ชัยวงศ์¹
วีรพัฒน์ เศรษฐ์สมบูรณ์²

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันของธนาคาร 2) เพื่อกำหนดกลยุทธ์

ภาพที่ 4 แผนงานด้านบุคลากรและด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ