



แผนแม่บท ประจำปี 2565 – 2569

■ แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2565 ■

ด้านลูกค้าและตลาด



CUSTOMER

MARKETING

สารบัญ

บทที่ 1 กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงานประจำปีด้านลูกค้าและตลาด	3
หลักการและเหตุผล.....	3
การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ตามระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ(Enablers).....	3
วัตถุประสงค์.....	4
ขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์แผนปฏิบัติงานประจำปีด้านลูกค้าและตลาด ประจำปี 2565.....	4
บทที่ 2 แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	7
การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis)	7
การวิเคราะห์แรงผลักดัน 5 ประการ (5 Forces Model Analysis).....	7
การวิเคราะห์ STP (Segmentation, Targeting & Positioning).....	9
การวิเคราะห์กลุ่มที่ไม่ใช่ลูกค้า (Non – Customer Analysis).....	10
ผังโมเดลธุรกิจ (Business Model Canvas).....	11
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management).....	12
ความเข้าใจการเดินทางของลูกค้า (Customer Journey).....	12
การบริหารลูกค้าสัมพันธ์.....	14
หลักเกณฑ์การจัดการลูกค้า.....	15
- ยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด.....	16
- การจำแนกลูกค้า.....	18
- การรับฟังลูกค้า.....	19
- การพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ.....	22
- การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า.....	24
นโยบายการป้องกันการผูกขาดและสนับสนุนการค้าอย่างเป็นธรรม.....	30
หลักการการค้าที่เป็นธรรม.....	31
- สร้างโอกาส.....	31
- ปกป้องสิ่งแวดลอม.....	32
- ความยุติธรรมทางการค้า.....	32
- ความยุติธรรมในเรื่องค่าตอบแทน.....	33
- ปฏิบัติตามกฎหมาย.....	33
- ให้ความเสมอภาค.....	34
- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	34
- ความมั่นใจในเรื่องของสภาพการทำงานที่ดี.....	34

สารบัญ (ต่อ)

- สร้างกำลังคน.....	35
- ส่งเสริมการค้าอย่างยุติธรรม.....	35
บทที่ 3 การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมการดำเนินงาน	36
ปัจจัยภายนอก.....	36
- นโยบายและทิศทางการภาครัฐ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี.....	36
- ผลกระทบโควิด-19.....	37
- เศรษฐกิจไทย ปี 2564 และแนวโน้ม.....	40
- ภาวะหนี้สินครัวเรือนและแนวโน้มในปี 2565.....	42
- พฤติกรรมการใช้บริการทางการเงินของผู้บริโภค.....	46
ปัจจัยภายใน.....	51
- การบริหารทรัพยากรมนุษย์	51
- กลุ่มลูกค้าของ สธค.....	52
- บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	58
- สธค. กำหนดรูปแบบ/มาตรการหลักในการสร้างการด้านลูกค้าและตลาด.....	61
- รูปแบบการมีส่วนร่วมกับลูกค้าจำแนกแต่ละกลุ่ม.....	63
- การวิเคราะห์เพื่อหาความสัมพันธ์ด้านลูกค้ากับ สธค.....	64
- สรุปประเด็นการทบทวนยุทธศาสตร์.....	64
บทที่ 4 การวิเคราะห์ สถานะภาพปัจจุบันการจัดการด้านลูกค้าและตลาด	66
การวิเคราะห์ สถานะภาพปัจจุบันการจัดการด้านลูกค้าและตลาด.....	66
การวิเคราะห์โอกาส ความท้าทาย ด้านลูกค้าและตลาด.....	67
วิสัยทัศน์ด้านลูกค้าและตลาด.....	70
ความเชื่อมโยงด้านยุทธศาสตร์ระหว่างยุทธศาสตร์องค์กรกับยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด.....	71
ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic positioning) ด้านลูกค้าและตลาด.....	72
ยุทธศาสตร์และการขับเคลื่อนกลยุทธ์สู่ความสำเร็จ 2565-2569 ด้านลูกค้าและตลาด ของ สธค.....	73
CANVAS Model Key Stakeholder : ลูกค้า.....	75
Customer Segment Profile (ข้อมูลกลุ่มลูกค้า)	76
บทที่ 5 แผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2565 ด้านลูกค้าและตลาด	77
ภาคผนวก.....	118

บทที่ 1

กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงานประจำปีด้านลูกค้าและตลาด

หลักการและเหตุผล

สำนักงานธนานุเคราะห์ (สธค.) เป็นรัฐวิสาหกิจจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติโรงรับจำนำ พ.ศ. 2505 มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความช่วยเหลือทางการเงินด้วยการบริการรับจำนำแก่ผู้ต้องการเงินฉุกเฉิน มีวิสัยทัศน์ที่ต้องการเป็น “เป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม บริการด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัยโดยยึดหลักธรรมาภิบาล” จากวิสัยทัศน์ เป็นความท้าทายที่จะทำให้การดำเนินงานสามารถตอบสนองต่อความคาดหวัง ความพึงพอใจของลูกค้า โดยเฉพาะภายใต้สังคมยุคดิจิทัล (Digital society) ที่ลูกค้าผู้รับบริการต้องได้รับความสะดวก ได้รับประสบการณ์ได้รับบริการที่ดี (Customer journey)

ที่ผ่านมา สธค. ให้ความสำคัญการดูแลความพึงพอใจและความคาดหวังของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาโดยตลอด เห็นได้จากผลการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าและผู้รับบริการที่มีคะแนนในระดับที่ดีถึงดีมาก มีการตอบสนองนโยบายของรัฐ โดยเฉพาะนโยบายการรับจำนำด้วยอัตราดอกเบี้ยผ่อนปรนให้แก่ประชาชนผู้เดือดร้อนทางการเงินเฉพาะหน้าในหลากหลายโครงการ การไม่เคยมีประวัติที่มีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฟ้องร้องหรือถูกกล่าวหาว่าละเมิดกฎเกณฑ์ของทางการ รวมทั้งมีผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินที่แข็งแกร่งที่สามารถสร้างผลตอบแทนแก่ผู้ถือหุ้น (กระทรวงการคลัง) โดยการจัดส่งกำไรสุทธิเป็นรายได้ให้แก่แผ่นดินได้ตามเป้าหมายที่กำหนดอย่างต่อเนื่อง และ สธค. ให้ความสำคัญในการกำหนดทิศทาง กรอบและแนวทางการดำเนินงานในระยะยาว และระยะสั้นของด้านตลาดและลูกค้า จึงกำหนดกรอบและแนวทาง การจัดทำ/ทบทวนแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงานประจำปีด้านลูกค้าและตลาด ให้มีมาตรฐาน เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องได้ถือปฏิบัติ ดังนี้

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ตามระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ(Enablers)

ตามแนวทางระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจของกระทรวงการคลังโดยได้นำปัจจัยสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน ความสัมพันธ์กับภายนอกองค์กร บทบาทในการสนับสนุนแผนพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และแผนปฏิรูปประเทศชาติ ตลอดจนโอกาสในการปรับปรุงการดำเนินงานภายใน (Opportunities for Improvement: OFI) ซึ่งครอบคลุมผลลัพธ์การดำเนินงาน มาเป็นปัจจัยนำเข้าในการทบทวนกระบวนการและยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เพื่อจัดการความท้าทายและใช้ประโยชน์จากความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของเกณฑ์การประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ จะพบว่า การตอบสนองต่อบริบทของรัฐวิสาหกิจและการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า อยู่บนพื้นฐานของข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง การพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรที่ตอบสนองการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม บริการด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยยึดหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้ได้ผลลัพธ์การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ตามแผนภาพที่ 1-1

แผนภาพที่ 1-1 องค์ประกอบและขอบเขตของเกณฑ์ประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (Enable Framework)



ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

วัตถุประสงค์

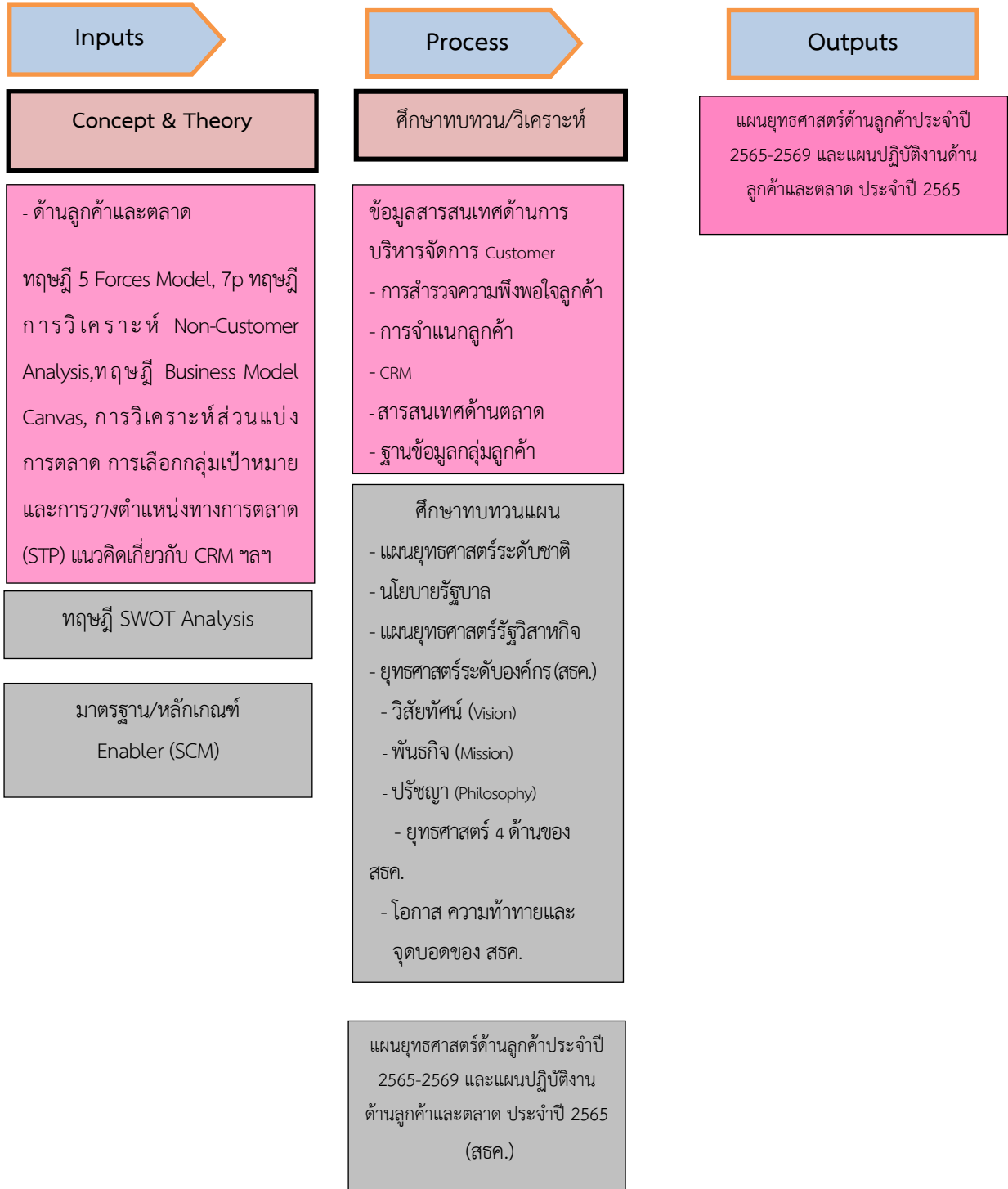
- 1) เพื่อทบทวนแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด และแผนปฏิบัติงานประจำปี 2564 ให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลเพิ่มขึ้น
- 2) เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด พ.ศ. 2565 – 2569 และแผนปฏิบัติงานประจำปี 2565
- 3) เพื่อใช้สื่อสารสร้างความเข้าใจแก่ลูกค้า และตลาด ให้รับรู้การให้ความสำคัญ และแนวทางในการดูแลลูกค้า และตลาด ของ สศค.
- 4) เพื่อใช้บูรณาการกับแผนแม่บทขององค์กร และแผนแม่บทด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์แผนปฏิบัติงานประจำปีด้านลูกค้าและตลาด ประจำปี 2565

แผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด ประจำปี 2565 เป็นการจัดการคุณภาพที่ส่งเสริมองค์กรให้มีความเป็นธรรมาภิบาล เป็นพื้นฐานและกิจกรรมสำคัญตามกรอบกฎหมายว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ซึ่งเป็นนโยบายที่กำหนดให้เป็นบทบาทหน้าที่ของส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ องค์กรของรัฐ ต้องดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ ปรากฏอยู่ในแผนแม่บทวิสาหกิจและเป็นนโยบายของกระทรวงการคลังโดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ที่ใช้ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจในรอบปีบัญชี ทั้งนี้มีกรอบแนวคิดหลักในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด ตามแผนภาพที่ 1-2

แผนภาพที่ 1-2 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด ให้แก่ สศค.

กรอบแนวคิดและแนวทางการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด



ขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด จะประกอบด้วย

1. **Inputs** – ด้านลูกค้าและตลาด ทฤษฎี 5 Forces Model, ทฤษฎีการวิเคราะห์ Non-Customer Analysis, ทฤษฎี Business Model Canvas, การวิเคราะห์ส่วนแบ่งการตลาด การเลือกกลุ่มเป้าหมาย และการวางตำแหน่งทางการตลาด (STP) แนวคิดเกี่ยวกับ CRM ฯลฯ
2. **Process** การศึกษา/วิเคราะห์/ทบทวน ได้แก่ แผนและการบริหารจัดการด้าน CG, CSR, ข้อมูลสารสนเทศด้านการบริหารจัดการ Customer การสำรวจความพึงพอใจลูกค้า การจำแนกลูกค้า CRM สารสนเทศด้านตลาด ฐานข้อมูลกลุ่มลูกค้า
3. **Process** การศึกษา/วิเคราะห์/ทบทวนแผน ด้วยวิธีการที่เหมาะสม จากข้อจำกัดที่มีอยู่ ได้แก่
 - แผนยุทธศาสตร์ระดับชาติ
 - นโยบายรัฐบาล
 - แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ
 - ยุทธศาสตร์ระดับองค์กร (สธค.)
 - วิสัยทัศน์ (Vision)
 - พันธกิจ (Mission)
 - ปรัชญา (Philosophy)
 - ความต้องการ/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
 - ยุทธศาสตร์ 4 ด้านของ สธค.
 - โอกาส ความท้าทายและจุดบอดของ สธค.
6. **Outputs** นำผลที่ได้ทั้งหมดมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ ทิศทางและการดำเนินงานของ สธค. เพื่อจัดทำเป็นแผนยุทธศาสตร์การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านลูกค้าและตลาด ประจำปี 2564

บทที่ 2

แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

1. การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis)¹

SWOT Analysis คือ เครื่องมือในการประเมินสถานะแวดล้อม เพื่อใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์ของสำนักงานธนานุเคราะห์ (สธค.) ซึ่งช่วยให้ทราบถึงจุดแข็ง (S) และจุดอ่อน (W) จากสภาพแวดล้อมภายใน มองเห็นโอกาส (O) และอุปสรรค (T) จากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบของการประกอบธุรกิจ

SWOT Analysis Diagram



2. การวิเคราะห์แรงผลักดัน 5 ประการ (5 Forces Model Analysis)

Five Forces Model คือ เครื่องมือสำหรับการวิเคราะห์สภาพการแข่งขันในแวดวงธุรกิจที่ สธค. ดำเนินธุรกิจอยู่ ซึ่งจะวิเคราะห์จากปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อสภาพการแข่งขันของธุรกิจ ประกอบด้วยแรงกดดัน 5 ประการ ดังนี้

- 1) Rivalry Among Current Competitors: การแข่งขันของธุรกิจภายในแวดวงธุรกิจ
- 2) Bargaining Power of Supplier: อำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์

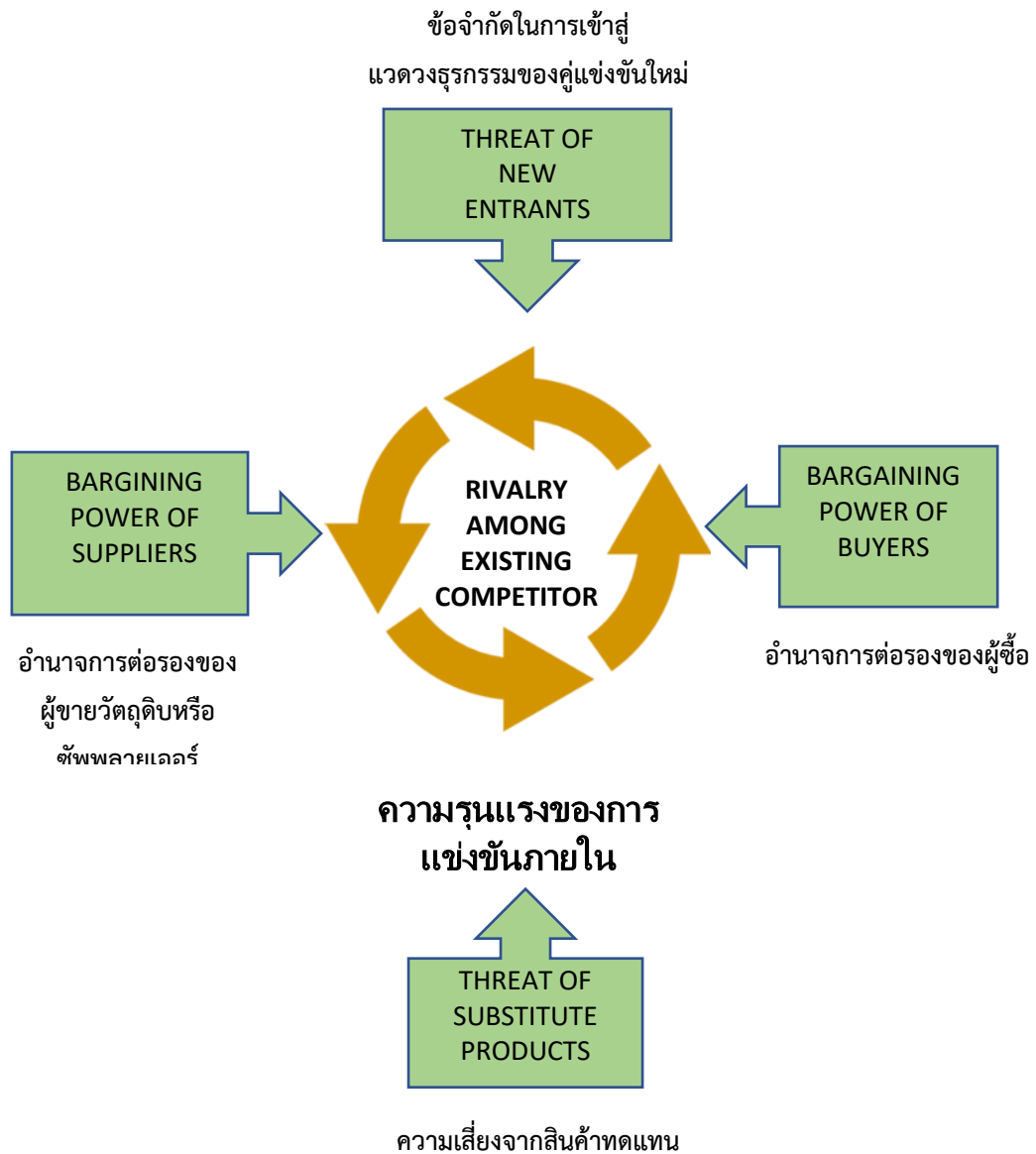
¹ Greedisgoods (2017). Five Fores Model. online from <https://greedisgoods.com/five-force-ก็ือ/>

3) Bargaining Power of Customers: อำนาจการต่อรองของลูกค้า

4) Threat of Substitute Product or Service: ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน

5) Threat of New Entrance: ภัยคุกคามจากผู้แข่งขันรายใหม่

Five Forces Model



Five Forces Model แบ่งออกเป็น

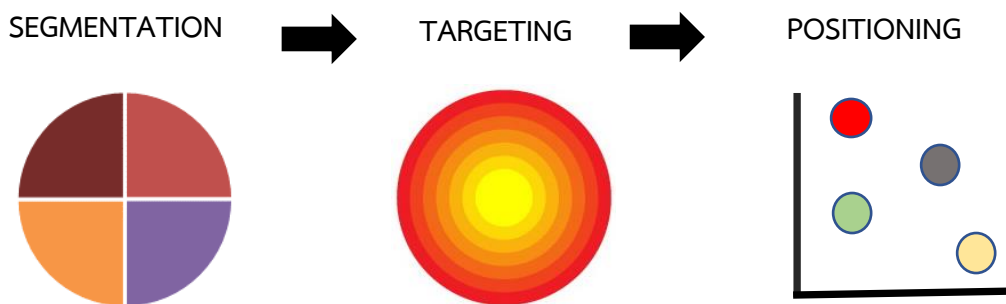
- 1) ปัจจัยที่ส่งผลต่อธุรกิจมาก
- 2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อธุรกิจปานกลาง
- 3) ปัจจัยที่ส่งผลต่อธุรกิจต่ำ

ซึ่งผลลัพธ์ที่ดีที่สุดของการวิเคราะห์ คือ ปัจจัย ที่ส่งผลต่อธุรกิจต่ำหรือธุรกิจได้รับผลกระทบจากแรงกดดันด้านนั้นต่ำ ซึ่งความสำคัญหลักของ Five Forces Model คือ การหาความได้เปรียบของธุรกิจจากปัจจัยภายนอกเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการแข่งขัน และหาสิ่งที่เสียเปรียบที่เกิดจากปัจจัยภายนอกเพื่อหาแนวทางป้องกัน ดังนั้น การวิเคราะห์ Five Forces Model ไม่ใช่การวิเคราะห์ปัจจัยขององค์กรเท่านั้น แต่ต้องวิเคราะห์คู่แข่งในมุมมองของคู่แข่งด้วย เพื่อให้เห็นความแตกต่าง จุดแข็งและจุดอ่อน

3. การวิเคราะห์ STP (Segmentation, Targeting & Positioning)²

STP (Segmentation, Targeting & Positioning) คือ เครื่องมือการวิเคราะห์ทางการตลาดในการเลือกกลุ่มเป้าหมายทางการตลาดและกำหนดทิศทางกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งจะสามารถตอบสนองลูกค้าได้อย่างถูกเป้าหมาย ประกอบด้วย 1) ส่วนแบ่งการตลาด (Segmentation) 2) เลือกกลุ่มเป้าหมาย (Targeting) และ 3) การกำหนดตำแหน่งทางการตลาด (Positioning)

STP (Segmentation, Targeting & Positioning)



1) **Segmentation** คือ การแบ่งส่วนการตลาด มีองค์ประกอบคือ

- (1) Demographic (ประชากรศาสตร์)
- (2) Geographic (ภูมิศาสตร์)
- (3) Psychological (จิตวิทยา)
- (4) Behavioral (พฤติกรรมศาสตร์)

2) **Targeting** คือ การเลือกกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย / กลุ่มตลาดเป้าหมาย มีองค์ประกอบ คือ

- (1) Mass Market: ตลาดใหญ่ครอบคลุมทุก Segment จับกลุ่มลูกค้าทุกกลุ่ม
- (2) Segment Market: เป็นการเลือกจาก Segmentation

² Greedisgoods (2017). STP Marketing. online from <https://greedisgoods.com/stp-ho/>

(3) Niche Market: ตลาดเฉพาะกลุ่มขนาดเล็ก เหมาะกับการทำกำไรด้วยการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้า

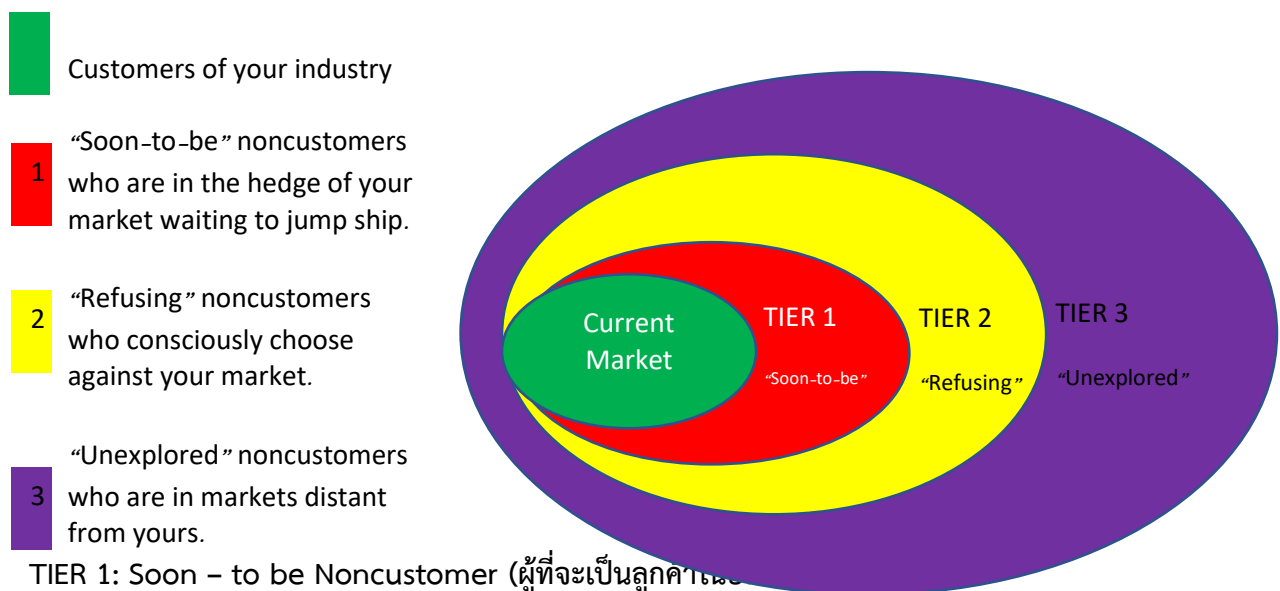
3) **Positioning** คือ การกำหนดหรือจุดยืนของสินค้าและบริการ ให้สอดคล้องกับธุรกิจการบริการกลุ่มเป้าหมาย กำหนด วางตำแหน่งผลิตภัณฑ์มีองค์ประกอบคือ

- (1) ด้านอารมณ์ (Emotional) เป็นจุดยืนที่เน้นด้านภาพลักษณ์ บรรยากาศ อารมณ์ร่วมกับสินค้า/บริการ ซึ่งเป็นวิธีหนึ่งในการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) ให้กับสินค้า /บริการขององค์กรที่มีอยู่ในปัจจุบัน
- (2) ด้านกายภาพ (Functional) เป็นจุดยืนที่เน้นคุณภาพของสินค้า / บริการ ฟังก์ชันต่าง ๆ ในการใช้งาน รวมทั้งความคุ้มค่าที่ได้รับ และราคาที่เหมาะสม
- (3) ด้านความแตกต่าง (Differentiation) เป็นจุดยืนที่เน้นสร้างความแตกต่าง แปลกใหม่สิ่งที่ไม่เหมือนใครเหมือน ในการทดแทนสินค้า / บริการ

4. การวิเคราะห์กลุ่มที่ไม่ใช่ลูกค้า (Non – Customer Analysis)³

การวิเคราะห์กลุ่มที่ไม่ใช่ลูกค้า (Non – Customer Analysis) คือ เครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์กลุ่มบุคคล ที่ยังไม่เป็นลูกค้าเพื่อพัฒนาสินค้าและบริการให้ดียิ่งขึ้นและเพื่อสร้างความรับรู้จดจำและขยายขอบเขตกลุ่มลูกค้า

กลุ่มที่ไม่ใช่ลูกค้า (Non - Customer Analysis)



TIER 1: Soon – to be Noncustomer (ผู้ที่จะเป็นลูกค้าในเร็ววัน)

TIER 2: Refusing Noncustomer (ผู้ที่ปฏิเสธจะเป็นลูกค้า)

TIER 3: Unexplored Noncustomer (ผู้ที่ยังไม่ได้เป็นลูกค้าและยังไม่ถูกค้นพบ)

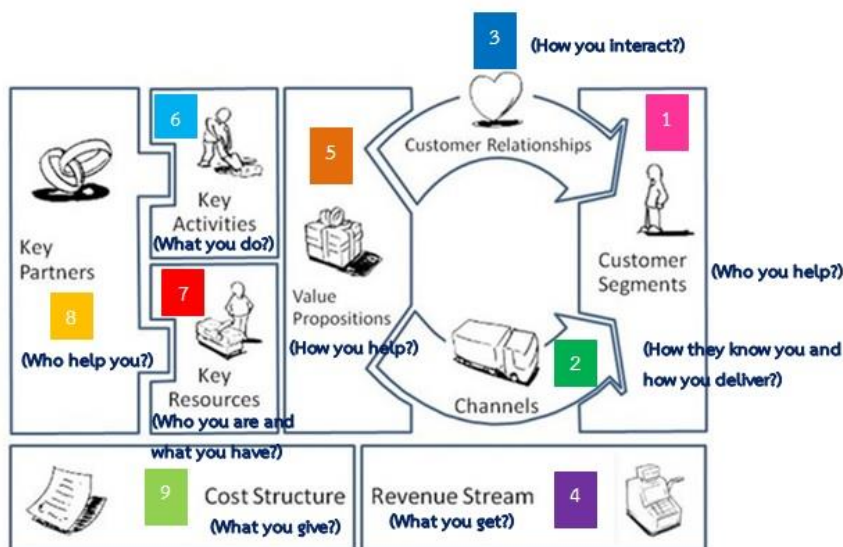
³ บริม โอทกานนท์ (2013) Blue Ocean (ออนไลน์). แหล่งที่มา: <https://www.gotoknow.org/posts/283413> และ <https://www.blueOceanstrategy.com/what-is-blue-ocean-strategy/>

5. ผังโมเดลธุรกิจ (Business Model Canvas)

เป็นเครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์การพัฒนาธุรกิจ โดยมีรายละเอียด 9 ประการ เพื่อวางแผนกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ รวมถึงวิเคราะห์ภาพรวมของการดำเนินธุรกิจ ดังนี้

- 1) Customer Segments : การจำแนกลูกค้า
- 2) Channels : ช่องทางการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า
- 3) Customer Relationship : การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า
- 4) Revenue Streams : แหล่งรายได้ของธุรกิจ
- 5) Value Proposition : คุณค่าที่เรานำเสนอให้ลูกค้า
- 6) Key Activities : กิจกรรมหลักของธุรกิจ
- 7) Key Resource : ทรัพยากรหลักของธุรกิจ
- 8) Key Partners : พันธมิตรคู่ค้าหลักของธุรกิจ
- 9) Cost Structure : โครงสร้างต้นทุน

Business Model Canvas⁴



⁴ Business Model Canvas. online from <http://www.businessmodelgeneration.com/>

6. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management)⁵

การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ เริ่มมีผู้ให้ความสนใจที่จะทำให้เด่นชัดมากขึ้น เมื่อเศรษฐกิจเข้าสู่ภาวะที่เป็นโลกาภิวัตน์ (Globalization) ทั้งนี้เพราะองค์กรต่างๆ พบว่า ตลาดการซื้อขายเริ่มเปลี่ยนไป ลูกค้ามีทางเลือกในการซื้อสินค้ามากขึ้น มีคู่แข่งทั้งจากภายในและต่างประเทศ รวมทั้งการเติบโตและพัฒนาการอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ทำให้ลูกค้ามีข้อมูลประกอบการตัดสินใจซื้อสินค้าได้มากขึ้น ความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นทรัพย์สินที่มีค่า ความสัมพันธ์ที่ดีจะนำมาซึ่งยอดขายและการเติบโตของธุรกิจ การรักษาลูกค้าให้อยู่ได้นานเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรต่างให้ความสนใจ CRM จึงเป็นเครื่องมือหนึ่งที่องค์กรหลายๆ องค์กรนำมาใช้อย่างมาก ทั้งนี้เพื่อให้้องค์กรสามารถสร้างและรักษาความจงรักภักดีของลูกค้าที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อองค์กร และเป็นผู้สร้างกำไรระยะยาวให้กับองค์กร

CRM หมายถึง กลยุทธ์และเครื่องมือที่สามารถใช้ในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถลดต้นทุนและเพิ่มความเป็นไปได้ในการนำเสนอสินค้าและบริการไปพร้อมๆ กัน การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าถือเป็นวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ มีคำกล่าวที่ว่า สินค้าคุณภาพเท่ากัน ราคาไม่ห่างกันมากนัก จุดตัดสินใจลูกค้าจะอยู่ที่ความสัมพันธ์ ใครมีความสัมพันธ์ที่ดีกว่าคนนั้นชนะ ดังนั้นความสัมพันธ์ที่ดีที่สุดจึงเป็นจุดที่ได้เปรียบการแข่งขันและเป็นการรักษาลูกค้าเอาไว้ (Customer retention) วิธีการก็คือ มีการเก็บข้อมูลลูกค้าทุกรายอย่างละเอียด เช่น ข้อมูลบัตรเครดิต ข้อมูลการเป็นสมาชิกต่างๆ จะมีข้อมูลด้านครอบครัว รายได้อาชีพ สถานที่ติดต่อ สิ่งที่ชอบเป็นพิเศษ และมีการทำกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง

วัตถุประสงค์ของ CRM

1. เพื่อเพิ่มยอดขายสินค้าหรือการบริการขององค์กรอย่างต่อเนื่องในช่วงเวลาหนึ่ง
2. เพื่อสร้างทัศนคติที่ดี ทำให้เกิดความภักดีต่อสินค้าหรือการบริการ และองค์กร
3. เพื่อให้ลูกค้าแนะนำสินค้าหรือการบริการต่อไปยังผู้อื่น เกิดการพูดแบบปากต่อปาก (Words – of – Mouth) ในทางบวกเกี่ยวกับสินค้า

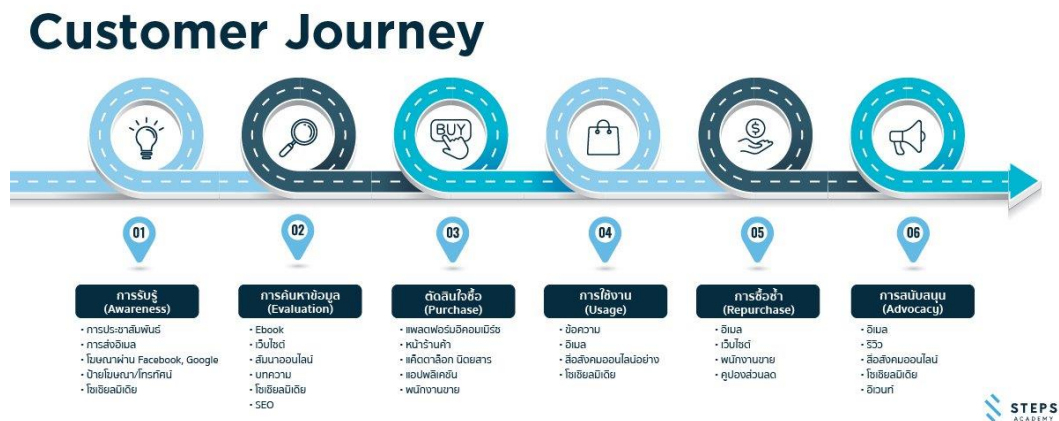
ความเข้าใจการเดินทางของลูกค้า (Customer Journey)

Harvard Business Review ใน ปี 2010 (“Using Customer Maps to Improve Customer Experience” by Adam Richardson) ได้ให้คำนิยาม Customer Journey Map ว่าเป็น idea ง่ายๆ อย่างเช่น

⁵ Dianne Ledingham & Darrell K. Rigby: 2018 , *CRM Done Right*, Harvard Business Review ,online from <https://hbr.org/2004/11/crm-done-right>

diagram ที่แสดงให้เห็นว่าผู้บริโภคได้เข้ามาซื้อสินค้าและบริการ ปัจจัยสำคัญคือการสำรวจข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ตั้งแต่การกำหนด Customer Personas เพื่อที่จะสื่อสารไปยังลูกค้าที่มีความมุ่งหวังในสินค้าหรือบริการที่สามารถแก้ปัญหาให้กับพวกเขาได้ รวมไปถึงการให้ประสบการณ์ที่ดีกับลูกค้า ด้วยการวิเคราะห์ Customer Journey Customer Journey หรือ การเดินทางของลูกค้า จะบอกเล่าถึงประสบการณ์ของลูกค้าตั้งแต่การรับรู้ถึงตัวตนของแบรนด์ครั้งแรก สู่กระบวนการซื้อขาย การทดลองใช้งาน ไปจนกระทั่งเกิดความภักดีต่อแบรนด์ในระยะยาว ทั้งหมดนี้คือเรื่องของปฏิสัมพันธ์และประสบการณ์ที่ลูกค้ามีต่อแบรนด์

Customer Journey เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพช่วยให้คุณเข้าใจบริบทของลูกค้า ได้เห็นภาพที่ชัดเจนว่าลูกค้ารู้จักแบรนด์เราจากไหน ค้นหาเราจากช่องทางใด อะไรทำให้ตัดสินใจซื้อและกลับซื้อซ้ำอีกครั้ง ไปจนถึงการจงรักภักดีต่อแบรนด์ นั่นทำให้แบรนด์เข้าใจและรู้จักลูกค้าของคุณมาก Customer Journey ประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบตามรูป



แหล่งที่มา <https://stepstraining.co/content/customer-journey-to-know>

1 การรับรู้ (Awareness) คือ การที่กลุ่มเป้าหมายของเราพบเห็นสินค้าและบริการของเรา สามารถรับรู้การมีอยู่ของธุรกิจหรือโฆษณาตามสื่อต่างๆของแบรนด์ ทำให้ลูกค้าจดจำแบรนด์ของเราได้ผ่านคอนเทนต์รูปแบบรูปแบบวิดีโอ จะช่วยสร้างการรับรู้ได้ดี ซึ่งช่องทางในการรับรู้สามารถเกิดได้ทั้งในออฟไลน์และออนไลน์ ตัวอย่างเช่น ป้ายบิลบอร์ด อีเมล โฆษณาออนไลน์ตามแพลตฟอร์มโซเชียลมีเดีย การประชาสัมพันธ์ตามสถานที่ต่างๆ รถไฟฟ้า ห้างสรรพสินค้า การส่งอีเมล

- การค้นหาข้อมูล (Evaluation) คือ การที่กลุ่มเป้าหมายเริ่มสนใจสินค้าหรือบริการของเรา แล้วค้นหาสินค้าหรือบริการนั้นจาก Web site, Fanpage ของแบรนด์ หรือค้นหาจาก Search Engine เพื่อศึกษาเรียนรู้รายละเอียดเพิ่มเติม รวมไปถึงการค้นหาวิธีเพื่อเปรียบเทียบกับคอนเทนต์ต่างๆบนโลกออนไลน์ หรือการสอบถามจากเพื่อนคนรู้จัก และนำไปสู่การตัดสินใจซื้อ ลูกค้าค้นหาข้อมูลผ่านช่องทาง... Ebook เว็บไซต์ สัมมนาออนไลน์ บทความโซเชียลมีเดีย Facebook, Instagram, Youtube SEO (หากเว็บไซต์ของคุณติดอยู่อันดับต้นๆของการค้นหา)
- การตัดสินใจซื้อ (Purchase) คือ การที่กลุ่มเป้าหมายอยากที่จะซื้อสินค้าหรือบริการของเราแล้ว โดยอาจจะซื้อจากทางหน้าร้านหรือทางออนไลน์ ในยุคดิจิทัลที่มีความสะดวกสบายและรวดเร็วมากขึ้น หากผู้บริโภคต้องการสินค้าเพียงแค่สั่งซื้อผ่านทางแอปพลิเคชัน และเว็บไซต์ร้านค้าออนไลน์ ลูกค้าตัดสินใจซื้อผ่าน... แพลตฟอร์มอีคอมเมิร์ซ

Lazada, Shopee, Amazon หน้าร้านค้า แค็ตตาล็อก นิตยสาร แอปพลิเคชัน พนักงานขาย

- การใช้งาน (Usage) คือการที่ลูกค้านั้นสัมผัสกับแบรนด์โดยตรง ในขั้นตอนนี้ประสบการณ์จากแบรนด์สำคัญเป็นอย่างมาก ทั้งเรื่องของสินค้าและบริการจากแบรนด์ จะส่งผลต่อความประทับใจของลูกค้าเป็นอย่างมาก และหากลูกค้าประทับใจนั้นจะนำไปสู่ขั้นตอนที่ลูกค้าอาจมีการพูดถึงบนโลกออนไลน์ได้ตลอดเวลา ลูกค้าใช้งานและบอกต่อผ่านช่องทาง... ข้อความ อีเมล สื่อสังคมออนไลน์อย่าง Pantip, Wongnai, Jaban.com โซเชียลมีเดีย Facebook, Instagram, Youtube
- การซื้อซ้ำ (Repurchase) คือการที่ลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย ประทับใจในสินค้าหรือบริการของเราแล้วยินดีที่จะซื้อสินค้าหรือบริการของเราอีก และเกิดการบอกต่อแบบปากต่อปาก โดยเฉพาะบนช่องทางออนไลน์ เช่น การรีวิวสินค้าบนบล็อก การแชร์ผ่านโซเชียลมีเดีย ลูกค้าซื้อซ้ำจาก... อีเมล เว็บไซต์ พนักงานขาย คุปองส่วนลด 6 การสนับสนุน (Advocacy) คือ หากแบรนด์สามารถมัดใจลูกค้าได้จากการสร้างประสบการณ์ที่ดีตั้งแต่ที่ลูกค้ารู้จักแบรนด์จนถึงการซื้อแล้วกลับไปใช้บริการซ้ำอีกนั้น จะทำให้ลูกค้าของคุณเกิดความจงรักภักดีและสนับสนุนแบรนด์ของคุณ ในการบอกต่อผู้อื่นปากต่อปาก (Word of Mouth) และในยุคของดิจิทัลการบอกต่อของผู้ใช้งานโดยตรงนั้นสร้างผลกระทบในโลกลออนไลน์ได้เป็นอย่างมาก เพราะผู้ใช้งานส่วนใหญ่ เชื่อ...ในสิ่งที่เพื่อนหรือผู้ใช้งานจริงพูดมากกว่าสิ่งที่แบรนด์บอก ลูกค้าสนับสนุนแบรนด์ผ่านอีเมล รีวิว สื่อสังคมออนไลน์ อย่าง Pantip, Wongnai, Jaban.com เป็นต้น

การบริหารลูกค้าสัมพันธ์

การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ หมายถึง กระบวนการหรือกิจกรรมใดๆ ที่นำมาสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า การสร้างความพึงพอใจในตัวสินค้าและบริการให้กับลูกค้าได้อย่างต่อเนื่อง การรักษาลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าเกิดความจงรักภักดีในตราสินค้าและสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อองค์การ โดยให้ได้รับประโยชน์ทั้งสองฝ่าย ทั้งต่อตัวลูกค้าและองค์การ (Win-Win Strategy) อย่างต่อเนื่องเป็นระยะยาวนาน

วัตถุประสงค์ของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์

การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ใดๆ ก็ตามล้วนแต่มีวัตถุประสงค์สำคัญ ดังนี้

1. เพื่อเพิ่มยอดขายสินค้าการบริการขององค์การอย่างต่อเนื่องในช่วงเวลาหนึ่ง
2. เพื่อสร้างทัศนคติที่ดีต่อสินค้าหรือการบริการ และองค์การทำให้ลูกค้าทราบวิธีการใช้สินค้าอย่างถูกต้องสามารถจดจำ และมีภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์การและสินค้าหรือบริการขององค์การในระยะยาว
3. เพื่อให้ลูกค้ามีความจงรักภักดีต่อองค์การสินค้าหรือบริการ กรณีที่องค์การมีสินค้าจำหน่ายหลายสายผลิตภัณฑ์ การที่ลูกค้าซื้อสินค้าขององค์การในสายผลิตภัณฑ์หนึ่งแล้วรู้สึกประทับใจในทางบวกโอกาสที่องค์การจะเสนอขายสินค้าในสายผลิตภัณฑ์อื่น (Cross Selling) ได้สำเร็จก็จะมีมากขึ้น
4. เพื่อให้ลูกค้าแนะนำสินค้าหรือการบริการต่อไปยังผู้อื่น เกิดการพูดแบบปากต่อปาก (Words-of-Mouth) ในทางบวกเกี่ยวกับสินค้า ซึ่งมีความน่าเชื่อถือ ถือมากกว่าคำกล่าวอ้างในโฆษณาเสียอีก

ความสำคัญของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์

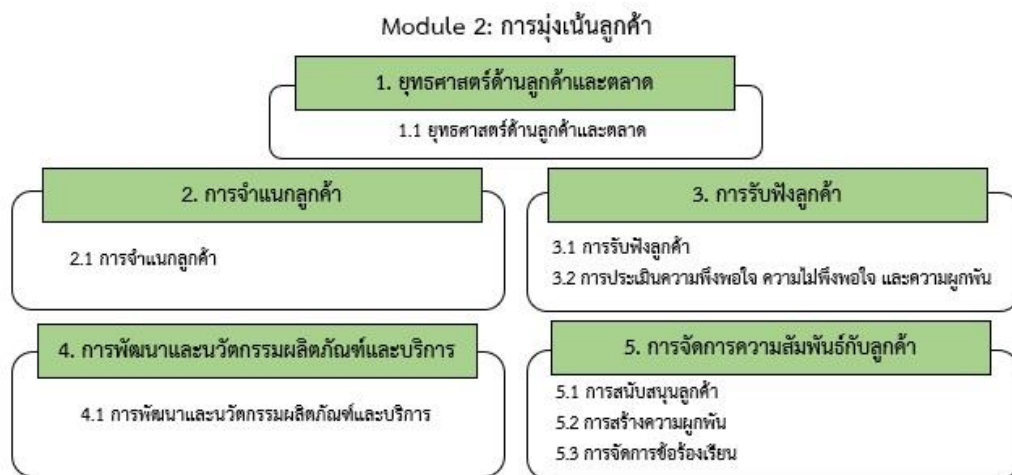
ชื่นจิตต์ แจ้เจนกิจ (2546, น. 44-46) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์มี 4 ประการ ได้แก่

1. สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าผู้บริโภคหรือคนกลางในช่องทางการตลาดแต่ละราย (Customized) อย่างเป็นกันเอง (Personalized)
2. การบริหารลูกค้าสัมพันธ์อาจจะยังไม่ได้เพิ่มยอดขายในทันที หากแต่ผลลัพธ์ในรูปของยอดขายจะเกิดขึ้นในระยะยาวจากการที่ลูกค้ารู้สึกประทับใจ มีความเข้าใจและรับรู้ที่ดี ดังนั้นสิ่งที่ได้รับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ คือ การผูกสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างต่อเนื่องในระยะยาว (Long-Time Relationship)
3. องค์กรและลูกค้าได้ประโยชน์จากการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ทั้งสองฝ่าย (Win-Win Strategy)
4. ช่วยให้เกิดการสื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communication)

หลักเกณฑ์การจัดการลูกค้า

การมุ่งเน้นด้านลูกค้ามีหลักเกณฑ์สำคัญ 5 ด้าน ตามแผนภาพที่ 2

แผนภาพที่ 2 หลักเกณฑ์การจัดการมุ่งเน้นลูกค้า ตามกรอบ SE-AM: SCM



โดยสามารถแสดงหลักเกณฑ์ประเมินย่อยของหลักเกณฑ์ประเมินด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้าของรัฐวิสาหกิจ ได้ดังนี้

แนวทางการจัดการ

Module 2 : การมุ่งเน้นลูกค้า (น้ำหนักร้อยละ 50)

1. ยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด (น้ำหนักร้อยละ 10)

1.1 ยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด (น้ำหนักร้อยละ 10)

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจมีการวิเคราะห์สารสนเทศ เพื่อจัดทำยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดที่มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจ โดยการวิเคราะห์ ต้องครอบคลุมสารสนเทศที่สำคัญอย่างน้อย ได้แก่ สารสนเทศจากลูกค้า ตลาด ผลิตภัณฑ์และบริการ สภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน และสภาพแวดล้อม ในการแข่งขันของตลาดและผลิตภัณฑ์ ตลอดจนแผน ยุทธศาสตร์และแผนแม่บทหรือแผนปฏิบัติการระยะ ยาวต่าง ๆ ขององค์กร ทั้งนี้ การวิเคราะห์สารสนเทศ เพื่อจัดทำยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด ต้องครอบคลุมทุกส่วนตลาดในปัจจุบัน และส่วนตลาด ที่พึงมีหรือคาดหวังในอนาคต

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีการระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของการดำเนินงานด้านลูกค้าและตลาด ระบุความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ รวมทั้งกำหนดวัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ทางการตลาด ตลอดจน เป้าหมายที่ต้องการบรรลุในมิติต่าง ๆ ที่สำคัญ ได้แก่ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การพัฒนาตลาดใหม่ หรือธุรกิจใหม่ การตลาดและการออกแบบและปรับปรุงกระบวนการให้บริการลูกค้า

ระดับ 3 แผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด ต้องผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ หรือ คณะอนุกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และรัฐวิสาหกิจ มีการแปลงหรือถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ ด้านลูกค้าและตลาดสู่แผนปฏิบัติการระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปีที่มีองค์ประกอบครบถ้วน รวมทั้งมีการสื่อสารแผนปฏิบัติการ และถ่ายทอด ตัวชี้วัดเป้าหมาย ทั้งในระดับยุทธศาสตร์และระดับ แผนงาน/โครงการ ไปยังหน่วยงานและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง รวมถึงหน่วยงานภายนอก เช่น คู่ค้า คู่ความ ร่วมมือ พันธมิตร เป็นต้น ที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน รัฐวิสาหกิจกำหนดแนวทางและกลไกในการติดตามและรายงานผลการดำเนินงานทั้งในระดับยุทธศาสตร์และในระดับปฏิบัติการ และแสดงให้เห็นถึงการดำเนินการตามแนวทางดังกล่าว เพื่อติดตาม วิเคราะห์และคาดการณ์ผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการด้านลูกค้าและตลาด

ระดับ 4 แผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดของรัฐวิสาหกิจ ต้องมีความสอดคล้องกับแผนวิสาหกิจและแผนแม่บทต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แผนยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากร บุคคล

และแผนปฏิบัติการดิจิทัล (ระยะยาว) เป็นต้น รัฐวิสาหกิจสามารถควบคุม กำกับ ติดตาม ตลอดจน ทบทวน ปรับปรุงกลยุทธ์ให้ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการด้านลูกค้าและตลาดเป็นไปตามเป้าหมาย

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการเรียนรู้ และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุงและทำนวัตกรรมด้านลูกค้า และตลาด โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมที่ได้ลงระบบดิจิทัล รวมทั้งผลการดำเนินงานด้านลูกค้าและตลาด มีแนวโน้มดีขึ้นอย่างต่อเนื่องหรือเทียบเคียงกับคู่แข่ง/คู่เทียบ/อุตสาหกรรม ได้อย่างเหมาะสม

หมายเหตุ : • สารสนเทศจากลูกค้า หมายถึง สารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับ ลูกค้า ซึ่งได้มาจากกระบวนการของ รัฐวิสาหกิจทั้งเชิงรุก และเชิงรับ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่สามารถประมวลผลวิเคราะห์ และคัดกรองความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้า ทั้งที่ระบุไว้ชัดเจน ไม่ได้ระบุชัดเจน และที่เกิดจากคาดหวัง หรือพยากรณ์แนวโน้มที่เกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจซื้อและการผูกพันของลูกค้ากับรัฐวิสาหกิจ โดยรัฐวิสาหกิจควรรวบรวมและบูรณาการข้อมูลของลูกค้าจากแหล่งต่างๆ เช่น ผลจากการทำสำรวจ (Surveys) การสัมภาษณ์ (Interviews) การสนทนากลุ่ม (Focus groups) ข้อมูลจากระบบข้อร้องเรียน (Complaints) ตลอดจนข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต ข้อมูลจากองค์กรหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง บทวิเคราะห์หรือรายงานการวิจัยของบริษัทที่ปรึกษาและสถาบันการศึกษา • สารสนเทศจากตลาด หมายถึง สารสนเทศทางการตลาดที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและแนวโน้มที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งประกอบด้วย การแบ่งส่วนตลาด (Market Segment) ขนาดของตลาด (Market Size) การเติบโตของตลาด (Market Growth) ส่วนแบ่งตลาด (Market Share) และแนวโน้มตลาด (Market Trends) • สารสนเทศจากผลิตภัณฑ์และบริการ หมายถึง ผลการดำเนินงานด้านผลิตภัณฑ์และบริการของรัฐวิสาหกิจในมิติ ต่างๆ ได้แก่ ด้านการขาย ด้านบริการลูกค้า ด้านคุณค่าหรือสิทธิประโยชน์ที่มีให้กับลูกค้า ด้านการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ และด้านการพัฒนาประสิทธิภาพหรือปรับปรุงกระบวนการ • การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน ควรวิเคราะห์ครอบคลุมทั้งสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) และสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Environment) ดังนี้

- สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) หมายถึง สิ่งแวดล้อมที่มีอยู่ภายในรัฐวิสาหกิจ ซึ่งรัฐวิสาหกิจสามารถควบคุมได้ (Controllable) โดยใช้เครื่องมือต่าง ๆ เช่น 7's

- สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Environment) หมายถึง สิ่งแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานของ รัฐวิสาหกิจ แบ่งเป็น สิ่งแวดล้อมที่กระทบโดยตรงต่อธุรกิจ และถูกกระทบโดยตรงจากธุรกิจ (Operating environment) ได้แก่ รัฐบาล หน่วยงานกำกับ ชุมชนผู้จำหน่ายวัตถุดิบ คู่แข่ง ลูกค้า สหภาพแรงงาน กลุ่มผลประโยชน์ ฯลฯ และสิ่งแวดล้อม ภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในระยะยาวของรัฐวิสาหกิจ (General

Environment) ได้แก่ การเมือง (Political) เศรษฐกิจ (Economic) สังคม (Social) เทคโนโลยี (Technological) สิ่งแวดล้อม (Environmental) และกฎหมาย (Legal)

- การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการแข่งขันของตลาด และผลิตภัณฑ์ ประกอบด้วยสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับอุตสาหกรรม และลักษณะของการแข่งขันในอุตสาหกรรม ซึ่งส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของรัฐวิสาหกิจ โดยใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญที่ควรคำนึงถึง เช่น The five forces model for competition

- แผนปฏิบัติการทั้งระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปี ควรมีองค์ประกอบอย่างน้อย ได้แก่ 1) ชื่อแผนงาน 2) ระยะเวลาเริ่มต้น-สิ้นสุดของแผนงาน 3) หน่วยงานที่รับผิดชอบหลักและหน่วยงานสนับสนุน 4) แผนปฏิบัติการ ซึ่งระบุขั้นตอนหรือกิจกรรมการดำเนินงาน ผู้รับผิดชอบ งบประมาณ และระยะเวลาแล้วเสร็จ ในแต่ละขั้นตอนหรือกิจกรรม (Milestone Date) 5) ตัวชี้วัดและเป้าหมาย ครอบคลุมทั้งผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ซึ่งสอดคล้องต่อการบรรลุเป้าหมายวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ตามที่ได้ระบุในแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด

2. การจำแนกลูกค้า (น้ำหนักร้อยละ 5)

2.1 การจำแนกลูกค้า (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจมีแนวทางการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาดแบบดั้งเดิม โดยจำแนกลูกค้าและส่วนตลาดตามผลิตภัณฑ์และบริการที่มีอยู่ในปัจจุบัน หรือตัวแปรด้านประชากรศาสตร์ (Demographic) ภูมิศาสตร์ (Geographic) และประเภทหรือขนาดของธุรกิจ (Firmographic) ในการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาด

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการ จำแนกลูกค้าและส่วนตลาดที่ชัดเจนและกำหนดแนวทางการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาดเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ดังกล่าว โดยการนำสารสนเทศ ด้านลูกค้าตลาด ผลิตภัณฑ์และบริการ และนำลูกค้า ของคู่แข่งทั้งในตลาดปัจจุบันและตลาดอื่น ๆ ที่พึงมี หรือคาดหวังในอนาคต ตลอดจนประยุกต์ใช้เครื่องมือ ทางสถิติที่เหมาะสมมาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนด ตัวแปรที่เหมาะสมสำหรับการจำแนกลูกค้า และส่วนตลาดและกำหนดส่วนตลาดเป้าหมาย

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจจำแนกลูกค้าและส่วนตลาด และกำหนด ส่วนตลาดเป้าหมายตามแนวทางที่กำหนด รวมถึง จัดทำข้อมูลกลุ่มลูกค้า (Customer Segment Profile) เพื่อสื่อสารถ่ายทอดผลการจำแนกลูกค้า และส่วนตลาด และส่วนตลาดเป้าหมายให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องใช้ในการจัดทำกลยุทธ์และสื่อสารให้กับ บุคลากรภายใน รัฐวิสาหกิจรับทราบอย่างทั่วถึง

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจนำผลการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาด และส่วนตลาดเป้าหมายไปปฏิบัติให้เกิดการมุ่งเน้นลูกค้าเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยพิจารณาจากความสัมพันธ์ความครอบคลุม ในการนำผลการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาดไปใช้ในการจัดทำยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดการพัฒนา/ปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการ และกระบวนการทางธุรกิจที่สำคัญ ตลอดจนผลลัพธ์หรือเป้าประสงค์ ที่สำคัญด้านลูกค้าและตลาดของรัฐวิสาหกิจ

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการประเมินประสิทธิผลของการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาดตลอดจนนำผลที่ได้จากการประเมินไปเรียนรู้ และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุงและทำนวัตกรรม โดยมีการจัดเก็บ ความรู้และนวัตกรรมที่ได้ลงระบบดิจิทัล

หมายเหตุ : • ลูกค้า หมายถึง ผู้ใช้ผลิตภัณฑ์ บริการ หรือโปรแกรม/ แผนงาน โดยครอบคลุมถึง ลูกค้าในปัจจุบัน ลูกค้าในอดีต ผู้ที่อาจจะเป็นลูกค้าในอนาคต และลูกค้าของคู่แข่ง นอกจากนี้ หมายถึงผู้ใช้ผลิตภัณฑ์โดยตรงและผู้ซื้อผลิตภัณฑ์เพื่อจำหน่ายต่อ เช่น ผู้จัดจำหน่าย ผู้แทน หรือหน่วยงานที่ใช้ ผลิตภัณฑ์ของรัฐวิสาหกิจเป็นส่วนประกอบหนึ่งของผลิตภัณฑ์ นั้น • ตัวแปรที่ใช้ในการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาด เช่น ประชากรศาสตร์ (Demographics) ภูมิศาสตร์ (Geographic) ประเภทหรือขนาดของธุรกิจ (Firmographics) พฤติกรรม (Behaviors) ความต้องการความคาดหวัง (needs) จิตวิทยา (Psychographics) วงจรชีวิตลูกค้า (Customer Life Cycle) เป็นต้น ทั้งนี้ รัฐวิสาหกิจสามารถกำหนดตัวแปรที่ใช้ในการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาดมากกว่า 1 ตัวแปรตาม ความเหมาะสม • การจัดทำข้อมูลกลุ่มลูกค้า (Customer Segment Profile) เป็นการกำหนดคุณสมบัติหรือคุณลักษณะเฉพาะของกลุ่มลูกค้า ในรายละเอียดตามตัวแปรที่ใช้ในการจำแนกกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด เพื่อใช้ในการสื่อสาร ถ่ายทอดผลการจำแนกลูกค้า และส่วนตลาด ไปสู่การกำหนดกลยุทธ์และการปฏิบัติการด้านการตลาดอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล • ประสิทธิภาพของการจำแนกลูกค้า พิจารณาจากประเด็น ต่าง ๆ เช่น สามารถวัดจำนวนกลุ่มลูกค้าหรือสัดส่วนตลาดได้ มีจำนวนมากพอที่สนับสนุนต่อการบรรลุเป้าหมายศักยภาพในการเข้าถึงข้อมูลกลุ่มลูกค้าหรือส่วนตลาด การนำไปใช้กำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด เป็นต้น

3. การรับฟังลูกค้า (น้ำหนักร้อยละ 10)

3.1 การรับฟังลูกค้า (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจกำหนดช่องทางและแนวทางปฏิบัติ ในการรับฟังลูกค้าอย่างเป็นระบบ สำหรับลูกค้าเพียงบางกลุ่มหรือเฉพาะลูกค้าในปัจจุบัน

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจกำหนดช่องทางและแนวทางปฏิบัติ ในการรับฟังลูกค้าอย่างเป็นระบบ ครบถ้วนทุกกลุ่มลูกค้า และครอบคลุมทั้งลูกค้าปัจจุบัน อดีตลูกค้า ลูกค้าคู่แข่ง และผู้ที่จะเป็นลูกค้าในอนาคต เพื่อค้นหาความ

ต้องการ และความคาดหวังของลูกค้าตลอดวงจรชีวิตของการเป็นลูกค้า และระดับความสำคัญเชิงเปรียบเทียบในมุมมองของลูกค้า เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการ การสนับสนุนลูกค้า การทำธุรกรรมและการจัดการความสัมพันธ์ ตลอดจนมีการใช้สื่อสังคมออนไลน์และเทคโนโลยีบนเว็บ เพื่อรับฟังลูกค้ารัฐวิสาหกิจสื่อสารและถ่ายทอด แนวทางปฏิบัติในการรับฟังลูกค้าให้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้องรับทราบอย่างทั่วถึงและสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจกำหนดแนวทางและกลไกในการกำกับ ติดตาม ควบคุมการปฏิบัติงานด้านการรับฟังลูกค้าและมีการดำเนินการติดตามการปฏิบัติงาน ของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้มาซึ่งสารสนเทศ เสียงของลูกค้า ครบถ้วนในทุกช่องทาง และครบถ้วนทุกกลุ่มลูกค้าตามวงจรชีวิตของลูกค้ารัฐวิสาหกิจ มีการวิเคราะห์เพื่อพิจารณาการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในกระบวนการรับฟังลูกค้าอย่างเหมาะสม

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจบูรณาการสารสนเทศเสียงของลูกค้า จากทุกช่องทางมาวิเคราะห์ จัดลำดับความสำคัญ และสรุปเป็นความต้องการความคาดหวังได้ครบถ้วนในทุกมิติ (มิติวงจรชีวิตลูกค้า มิติด้านผลิตภัณฑ์ และบริการ สนับสนุนลูกค้า และมิติกลุ่มลูกค้า) และจัดทำเป็นสารสนเทศเสียงของลูกค้าเพื่อรายงาน ต่อผู้บริหารระดับสูง หน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างน้อยเป็นรายไตรมาส รวมถึงแสดงให้เห็นถึงการนำสารสนเทศเสียงของลูกค้าไปใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์หรือแผนแม่บทการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ และบริการ และกระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้อง รัฐวิสาหกิจมีระบบสารสนเทศสำหรับบูรณาการ เชื่อมโยงข้อมูลลูกค้าที่รวบรวมจากทุกจุดที่ให้บริการ หรือทุกจุดที่รัฐวิสาหกิจมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า และสามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ได้สารสนเทศตามความต้องการความคาดหวังเชิงลึกของแต่ละกลุ่มลูกค้า

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการประเมินประสิทธิผลของการรับฟังลูกค้า ตลอดจนนำผลที่ได้จากการประเมิน ประสิทธิภาพ ไปเรียนรู้ และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุง และทำนวัตกรรมโดยมีการจัดเก็บความรู้และ นวัตกรรมที่ได้ลงระบบดิจิทัล

หมายเหตุ : • ความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้า แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ 1) ความจำเป็น (Need) คือ สิ่งที่เป็นพื้นฐานที่ลูกค้าต้องการได้รับ เช่น เข้าไปในร้านอาหารความจำเป็นก็คือรสชาติอาหาร ต้องอร่อย หรือเมื่อพบแพทย์ ความจำเป็น คือ รักษาแล้วต้องหายจากอาการป่วย 2) ความคาดหวัง (Expectation) คือ สิ่งที่ลูกค้าคาดหวังเพิ่มเติมเมื่อได้รับบริการ เช่น เข้าร้านอาหาร ความคาดหวัง คือ ได้รับอาหารรวดเร็ว มีบรรยากาศดี บริการดี ได้รับความดูแลเอาใจใส่ หรือเมื่อพบแพทย์ ความคาดหวัง คือ คุณหมอ และพยาบาลดูแลเอาใจใส่ ใช้เวลารอแพทย์ไม่เกิน 30 นาที ขั้นตอนการตรวจไม่มากไม่ต้องเคลื่อนย้ายหลายจุด ซึ่งโดยทั่วไป ความคาดหวังของ

ลูกค้ามักจะสูงขึ้นสูงขึ้นไปอย่างไม่มีที่สิ้นสุด • วงจรชีวิตการเป็นลูกค้า เริ่มตั้งแต่ช่วงเริ่มต้นคิดผลิตภัณฑ์ หรือก่อนออกจำหน่ายและต่อเนื่องไปตลอดระยะเวลา ที่รัฐวิสาหกิจมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้ารวมถึงช่วงการเริ่มต้นการสร้างสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง ไปจนถึงการยุติความสัมพันธ์

3.2 การประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และ ความผูกพัน (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจมีแนวทางการประเมินความพึงพอใจ ของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์และบริการของรัฐวิสาหกิจ โดยบริษัทที่ปรึกษาภายนอก

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีการวิเคราะห์ความต้องการ ความจำเป็นของรัฐวิสาหกิจทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ รูปแบบความถี่ ของการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของ ลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์และบริการ การสนับสนุนลูกค้า การสร้างความผูกพัน และภาพลักษณ์ ของรัฐวิสาหกิจอย่างครบถ้วน ในทุกกลุ่มลูกค้า และส่วนตลาดรัฐวิสาหกิจ ศึกษาปัจจัยความต้องการ ความคาดหวังที่มีผลต่อความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจและความผูกพันของลูกค้าครบถ้วนตามกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาดตลอดจน มีแนวทางดำเนินการให้ได้มาซึ่งสารสนเทศด้านความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อรัฐวิสาหกิจเปรียบ เทียบกับระดับความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อคู่แข่ง หรือที่มีต่อคู่แข่งในบริบทการดำเนินงานด้านต่างๆ ที่มีความคล้ายคลึงกัน

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจกำหนดแนวทางและกลไกในการกำกับ ควบคุม ติดตาม เพื่อให้การประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพัน เป็นไปตามรูปแบบความถี่ และสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด และดำเนินการติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกรัฐวิสาหกิจ เพื่อให้การประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพัน บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

ระดับ 4 สารสนเทศที่ได้จากการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพัน สะท้อนประสิทธิผลการดำเนินงานในการตอบสนองความต้องการ ความคาดหวังด้านผลิตภัณฑ์และบริการ การสนับสนุน ลูกค้า การสร้างความผูกพัน ภาพลักษณ์ ฯลฯ ของลูกค้าที่มีต่อรัฐวิสาหกิจ รัฐวิสาหกิจนำผลที่ได้จากการประเมินด้านความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของลูกค้าตลอดจนสารสนเทศอื่นๆ ที่ได้จากการสำรวจ ไปใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการจัดทำยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดการพัฒนา/ปรับปรุงผลิตภัณฑ์ และบริการ และกระบวนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อตอบสนองลูกค้าได้ตามความต้องการและเหนือกว่าที่ลูกค้าคาดหวัง และเพิ่มความผูกพันให้กับลูกค้า

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจประเมินประสิทธิผลของแนวทางการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และ ความผูกพัน โดยพิจารณาจากประเด็นต่าง ๆ เช่นความเหมาะสมของระเบียบวิธีวิจัย ความครอบคลุม ของประเด็น ในการสำรวจความเหมาะสมของการสุ่มตัวอย่างความเที่ยงตรง/น่าเชื่อถือของผลสำรวจและร้อยละการตอบกลับของ กลุ่มตัวอย่าง เป็นต้น ตลอดจนนำผลที่ได้จากการประเมินประสิทธิผลไปเรียนรู้ และจัดการความรู้ เพื่อนำไป ปรับปรุงและทำนวัตกรรม โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมที่ได้ลงระบบดิจิทัล

หมายเหตุ : แนวทางการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และ ความผูกพัน ควรพิจารณาถึง

- ความเหมาะสมของการใช้แบบจำลอง ทฤษฎี วิธีการประเมิน ตลอดจนเครื่องมือทางสถิติที่นำมาใช้ และจำนวนกลุ่ม ตัวอย่างในการสำรวจต้องเป็นไปตามหลักสถิติ
- รัฐวิสาหกิจอาจมีการวิเคราะห์ผลการประเมินความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจร่วมกับข้อมูลที่ได้จากรูปแบบอื่น ๆ เช่น การสำรวจ ข้อมูลป้อนกลับทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ประวัติการทำธุรกิจกับลูกค้า ข้อร้องเรียน รายงานจากภาคสนาม การวิเคราะห์การได้หรือเสียลูกค้า อัตราการแนะนำ จากลูกค้าเดิม เป็นต้น เพื่อให้ได้ สารสนเทศเพื่อนำไปดำเนินการต่อได้
- การประเมินความไม่พึงพอใจ ควรมีการวิเคราะห์ถึงต้นเหตุของปัญหาและดำเนินการแก้ไขปัญหาย่างเป็นระบบ เพื่อหลีกเลี่ยงความไม่พึงพอใจในอนาคต
- การวัดความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของ ลูกค้า ควรมีสเกลทั้งที่เป็นตัวเลขและคำบรรยายของแต่ละ สเกล โดยที่การวัดความพึงพอใจของลูกค้าจะให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ด้านคุณสมบัติพิเศษของผลิตภัณฑ์การส่ง มอบความสัมพันธ์ และการทำธุรกรรมต่างๆ ซึ่งจะมีผลต่อพฤติกรรมในอนาคตของลูกค้า เช่น การกลับซื้อซ้ำและใช้ ผลิตภัณฑ์ซ้ำ และการกล่าวถึงในทางที่ดี

4. การพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ (น้ำหนักร้อยละ 10)

4.1 การพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ (น้ำหนักร้อยละ 10)

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ ซึ่งส่วนใหญ่เกิดจากข้อมูลป้อนกลับของลูกค้าที่มี ต่อผลิตภัณฑ์และบริการของรัฐวิสาหกิจ

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีการวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าที่สำคัญ อย่างครบถ้วนอย่างน้อย ได้แก่ ความต้องการ และ ความคาดหวัง ที่สำคัญของลูกค้า กลุ่มลูกค้า เป้าหมายการวิเคราะห์เทียบเคียงกับผลิตภัณฑ์ และบริการของ รัฐวิสาหกิจกับคู่แข่งและ/หรือคู่เทียบ แผนวิสาหกิจ แผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด ข้อกำหนด กฎหมาย

ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและเทคโนโลยีดิจิทัล และผลการดำเนินงานด้านลูกค้า ตลาดผลิตภัณฑ์และบริการ เป็นต้น โดยระบุคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์และบริการที่ต้องได้รับการพัฒนาเพื่อตอบสนองความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้าอย่างชัดเจนสามารถ ใช้สื่อสารคุณลักษณะเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อใช้ในการออกแบบกระบวนการที่เกี่ยวข้อง และสื่อสารให้ลูกค้าทราบรัฐวิสาหกิจ กำหนดกระบวนการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นระบบ โดยระบุกิจกรรมที่ต้องดำเนินการ การทวนสอบ ทดสอบ และรับรอง ผลพร้อมทั้งระบุผลผลิตและผลลัพธ์ที่ต้องบรรลุ ของแต่ละแผนงานหรือโครงการ

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจปฏิบัติตามกระบวนการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการอย่างครบถ้วนในทุกแผนงานหรือโครงการ โดยพิจารณาจากความสำเร็จในการดำเนินกิจกรรม ผลผลิตและตัวชี้วัดตามที่ ระบุในแผนงานหรือโครงการ และมีการประยุกต์ใช้ การบริหารความเสี่ยงและมีการนำองค์ความรู้ของ รัฐวิสาหกิจมาใช้ในกระบวนการพัฒนาและนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์และบริการ

ระดับ 4 ผลิตภัณฑ์และบริการที่รัฐวิสาหกิจพัฒนาขึ้น มีคุณลักษณะหรือข้อกำหนดที่สอดคล้องกับ ความต้องการลูกค้า และตลาดของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียความสามารถของรัฐวิสาหกิจ ข้อกำหนดด้านกฎหมาย และข้อกำหนดอื่น ๆ ที่สำคัญ รวมถึงระดับผลลัพธ์ของการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการของรัฐวิสาหกิจ เป็นไปตามเป้าหมาย ทั้งในมิติของประสิทธิภาพของโครงการ คุณค่าหรือมูลค่าที่ลูกค้าได้รับ และผลลัพธ์ทางธุรกิจหรือผลกระทบต่อการทำงานของรัฐบาลวิสาหกิจ

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจประเมินประสิทธิผลของการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการทั้งในมิติของกระบวนการ และผลลัพธ์ รวมถึงทบทวน กระบวนการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการอย่างต่อเนื่องตลอดจนนำผลที่ได้จากการประเมินประสิทธิผลไปเรียนรู้ และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุงและทำนวัตกรรม โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรม ที่ได้ลงระบบดิจิทัล รวมทั้งระดับผลลัพธ์ของการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการของรัฐวิสาหกิจดีขึ้นอย่างต่อเนื่องหรือเทียบเคียงกับ คู่แข่ง/คู่แข่ง/อุตสาหกรรม ได้อย่างเหมาะสม

หมายเหตุ :

- ผลิตภัณฑ์และบริการ (Product Offerings) หมายถึง สินค้าหรือบริการ ที่รัฐวิสาหกิจนำเสนอลูกค้าครอบคลุมถึงกลไกการส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการ ให้ลูกค้า ซึ่งรัฐวิสาหกิจอาจส่งมอบโดยตรงหรือผ่านตัวแทนจำหน่าย ผู้จัดการจำหน่าย คู่ความร่วมมือ หรือคู่ค้า

- คุณลักษณะของผลิตภัณฑ์และบริการ (Product Attribute) หมายถึง ข้อกำหนดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการหรือฟังก์ชันการทำงานของผลิตภัณฑ์ และบริการที่เกี่ยวข้องกับความต้องการทางธุรกิจหรือความต้องการของลูกค้า หรือผู้ใช้บริการครอบคลุมด้านคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์และบริการ (Specification Features) ด้านคุณภาพ (Quality) ด้านอื่น ๆ เช่น ความปลอดภัย การรับประกัน และบริการ หลังการขาย

- รัฐวิสาหกิจควรประยุกต์ใช้กรอบแนวคิดที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากลมาพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ เช่น Business Model Canvas และ Lean Canvas เป็นต้น

- นวัตกรรม (Innovation) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเพื่อปรับปรุง ผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ หรือประสิทธิภาพของรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งสร้างมูลค่าใหม่ให้แก่ลูกค้า นวัตกรรมเป็นการรับเอาความคิด กระบวนการเทคโนโลยี หรือผลิตภัณฑ์ ซึ่งอาจเป็นของใหม่หรือนำมาปรับใช้เพื่อการใช้งานในรูปแบบใหม่ นวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จในระดับองค์กร เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยหลายขั้นตอน ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและแบ่งปันความรู้การตัดสินใจที่จะดำเนินการ การดำเนินการ การประเมินผล และการเรียนรู้

5. การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า (น้ำหนักร้อยละ 15)

5.1 การสนับสนุนลูกค้า (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดช่องทางและแนวทางปฏิบัติ ในการสนับสนุนลูกค้าอย่างเป็นระบบ สำหรับลูกค้า เพียงบางกลุ่ม หรือเฉพาะลูกค้าปัจจุบัน

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ เช่น ความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้า พฤติกรรมในการตัดสินใจซื้อสินค้าและบริการ ข้อมูลคู่แข่ง/คู่เทียบ เป็นต้น และ กำหนดความต้องการการสนับสนุนที่สำคัญของลูกค้า ตลอดจนจุดสัมผัสบริการ (Touch Points) ที่สำคัญ ตลอดวงจรชีวิตของลูกค้า (Customer Life Cycle) ตั้งแต่ก่อนเป็นลูกค้าจนกระทั่งเกิดความผูกพัน รัฐวิสาหกิจจัดทำกฎบัตรและมาตรฐานด้านบริการ (Customer Service Charter และ Service Standard) ที่สอดคล้องกับความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้า ครอบคลุมทั้งด้านการบริการสารสนเทศการทำธุรกรรม หรือการขอรับบริการ และการให้ข้อมูลป้อนกลับ

ระดับ 3 กฎบัตรและมาตรฐานด้านบริการ (Customer Service Charter และ Service Standard) ได้รับความเห็นชอบ จากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจหรือคณะกรรมการ ที่ได้รับมอบหมายและเผยแพร่กฎบัตรและมาตรฐานด้านบริการให้ลูกค้าหรือผู้รับบริการและบุคลากร ภายในรัฐวิสาหกิจทราบอย่างทั่วถึง และมีการ ถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายมาตรฐานด้านบริการ ไปยังกระบวนการและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง คู่ค้า คู่ความร่วมมือ หรือผู้ส่งมอบ

ของรัฐวิสาหกิจ รวมถึงกำหนดแนวทางและกลไกในการกำกับ ติดตาม ควบคุม การปฏิบัติงานให้เป็นไปตาม มาตรฐานบริการที่กำหนด รัฐวิสาหกิจมีการวิเคราะห์ เพื่อพิจารณาการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในการ สนับสนุนลูกค้าอย่างเหมาะสม

ระดับ 4 ตัวชี้วัดและเป้าหมายมาตรฐานการให้บริการ ที่กำหนดมีความสอดคล้องกับความต้องการ ความ คาดหวังของลูกค้า กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง ค่านิยมของรัฐวิสาหกิจ ยุทธศาสตร์ด้านลูกค้า และตลาด สมรรถนะ บุคลากร และข้อกำหนดของกระบวนการที่เกี่ยวข้อง รวมถึงมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรทุก คนในองค์กร มุ่งเน้นการให้บริการลูกค้า ทำให้การสนับสนุนลูกค้าเป็นไปตามมาตรฐาน และระดับผลลัพธ์ด้านการ สนับสนุนลูกค้าเป็นไปตามเป้าหมายในทุกพื้นที่ หรือทุกช่องทางให้บริการรัฐวิสาหกิจ มีระบบ สารสนเทศสำหรับ บูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลลูกค้าที่รวบรวมจากทุกจุดที่ให้บริการ หรือทุกจุดที่รัฐวิสาหกิจมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า และ สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ได้สารสนเทศความต้องการ ความคาดหวังเชิงลึกของแต่ละกลุ่มลูกค้า

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการประเมินประสิทธิผลของการ สนับสนุนลูกค้า ตลอดจนนำผลที่ได้จากการประเมิน ประสิทธิภาพไปเรียนรู้ และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุงและทำนวัตกรรม โดยมีการจัดเก็บความรู้ และนวัตกรรมที่ได้ ลงระบบดิจิทัล รวมทั้งมาตรฐานการให้บริการและผลลัพธ์ ด้านการสนับสนุนลูกค้า ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องหรือ เทียบเคียงกับคู่แข่ง/คู่เทียบ/ อุตสาหกรรม ได้อย่างเหมาะสม

หมายเหตุ :

- กฎบัตรบริการ (Service Charter) หมายถึง นโยบายที่เป็นลายลักษณ์อักษรซึ่งสื่อสารถึงความมุ่งมั่นของ รัฐวิสาหกิจ ในการให้บริการโดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขต และมาตรฐานของความมุ่งมั่นในการให้บริการ ลูกค้าเพื่อใช้ในการสื่อสารให้พนักงานและลูกค้าทราบ

- มาตรฐานการให้บริการลูกค้า (Customer Service Standard) หมายถึง ชุดของนโยบายและหลักเกณฑ์ ที่กำหนดเพื่อใช้ออกแบบระบบงานและให้พนักงานเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ และวิธีปฏิบัติต่อลูกค้าที่เป็นมาตรฐานของ องค์กรครอบคลุมทุกจุดสัมผัสบริการ (Touch Points) ทางธุรกิจที่อาจมีกับลูกค้า ซึ่งมีองค์ประกอบ ได้แก่ พิมพ์เขียว บริการ (Service Blueprint) พฤติกรรมการให้บริการ (Service Guideline) ข้อกำหนดที่เป็นมาตรฐาน (Service Protocol) การรับมือกับปัญหาที่อาจเกิดขึ้น (Service Recovery Plan)

- จุดสัมผัสบริการ (Touch Points) ต้องกำหนดให้ครอบคลุม ทั้ง Physical Touchpoints และ Digital Touchpoints

- รัฐวิสาหกิจต้องแสดงถึงแนวทางการวัดและติดตามผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานบริการครอบคลุมทุกจุดสัมผัสบริการ และประเภทการให้บริการที่สำคัญซึ่งผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานบริการต้องมีความน่าเชื่อถือ โดยอาศัยกลไกในการตรวจสอบจากผู้ตรวจสอบและประเมินผลทั้งภายในและ/หรือ ภายนอกของรัฐวิสาหกิจ

5.2 การสร้างความผูกพัน (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจมีการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างเป็นระบบ สำหรับลูกค้าเพียงบางกลุ่มหรือเฉพาะลูกค้าปัจจุบัน

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ของการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อให้ได้ลูกค้าใหม่ ตอบสนองความต้องการและทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้า เพิ่มความผูกพัน และให้ลูกค้ากล่าวถึงรัฐวิสาหกิจในทางที่ดี และมีการวิเคราะห์เพื่อคัดเลือกกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เพื่อจัดการความสัมพันธ์อย่างเหมาะสม รัฐวิสาหกิจ วิเคราะห์ความต้องการ ความคาดหวังของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่จะสร้างความสัมพันธ์ และมีการวิเคราะห์คู่แข่งหรือคู่เทียบ เพื่อกำหนดแผนงาน/ โครงการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าและสื่อสาร ให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องรับทราบอย่างทั่วถึง

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจกำหนดแนวทางและกลไกในการกำกับ ติดตามควบคุมการปฏิบัติงานตามแผนงาน/โครงการ จัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า และมีการติดตามการดำเนินงานของแผนงาน/โครงการต่าง ๆ ตามแนวทางดังกล่าวอย่างครบถ้วน รัฐวิสาหกิจมีการวิเคราะห์เพื่อพิจารณาการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างเหมาะสม

ระดับ 4 แผนงาน/โครงการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า สามารถบูรณาการเชื่อมโยงเพื่อตอบสนองความต้องการความคาดหวังของลูกค้าที่เหมือน หรือคล้ายคลึงกันในแต่ละกลุ่มลูกค้าและสนับสนุนต่อ ความสำเร็จของการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ การสนับสนุนลูกค้าและภาพลักษณ์ขององค์กร รวมทั้งดำเนินงานของแผนงาน/โครงการจัดการ ความสัมพันธ์กับลูกค้าและผลลัพธ์ด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นไปตามเป้าหมาย รัฐวิสาหกิจมีระบบสารสนเทศ สำหรับบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลลูกค้าที่รวบรวมจากทุกจุดที่ให้บริการหรือทุกจุดที่รัฐวิสาหกิจมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าและสามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ได้สารสนเทศความต้องการความคาดหวังเชิงลึกของแต่ละกลุ่มลูกค้า

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการนำผลประเมินด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า โดยพิจารณาจากผลลัพธ์ต่าง ๆ เช่น จำนวนลูกค้าใหม่ การซื้อต่อยอด (up selling) การซื้อต่อเนื่อง (cross selling) ความพึงพอใจ ความไม่พึง

พอใจ ข้อร้องเรียนของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย การสูญเสียลูกค้า ความผูกพัน ภาพลักษณ์ เป็นต้น เพื่อนำไปปรับปรุงและทำนวัตกรรม โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมที่ได้ลงระบบดิจิทัล รวมทั้งผลลัพธ์ด้านการจัดการความสัมพันธ์ ลูกค้าดังกล่าวดีขึ้นอย่างต่อเนื่องหรือเทียบเคียงกับคู่แข่ง/คู่แข่ง/อุตสาหกรรม ได้อย่างเหมาะสม

หมายเหตุ :

- Customer Relationship Management (CRM) เป็นกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อจัดการความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้า เรียนรู้ความต้องการที่แตกต่างกันของลูกค้า และตอบสนองความต้องการของลูกค้าด้วยสินค้าหรือบริการที่เหมาะสมกับลูกค้าแต่ละคนมากที่สุด โดยใช้ทฤษฎี Pareto 80 : 20 พิจารณาสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่มีเพียง 20% จากทั้งหมด ที่สามารถสร้างยอดขายให้บริษัท 80% ซึ่งเป็นลูกค้าที่องค์กรควรดูแลเป็นพิเศษ
- การวิเคราะห์และคัดเลือกกลุ่มลูกค้าเป้าหมายในการจัดการ ความสัมพันธ์ เช่น การวิเคราะห์แยกแยะจัดแบ่งและเลือกกลุ่มลูกค้าออกมาตามคุณค่าของลูกค้า ตามวงจรชีวิตลูกค้า หรือความสามารถที่ลูกค้าแต่ละกลุ่มจะสร้างกำไรให้รัฐวิสาหกิจ ได้ในระยะยาว เป็นต้น

5.3 การจัดการข้อร้องเรียน (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจกำหนดช่องทางในการรับข้อร้องเรียน ที่หลากหลายและกำหนดนโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติในการจัดการข้อร้องเรียน (Complaint handling policy outlines procedures) อย่างเป็น ลายลักษณ์อักษรและได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจหรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย อย่างเป็นทางการ

ระดับ 2 นโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติในการจัดการข้อร้องเรียน (Complaint handling policy outlines procedures) มีองค์ประกอบ และมาตรฐานการ ปฏิบัติงานอย่างครบถ้วน

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจดำเนินการเผยแพร่ นโยบาย และระเบียบวิธีปฏิบัติในการจัดการข้อร้องเรียนทั้งภายใน และภายนอกรัฐวิสาหกิจ ผ่านช่องทางที่สำคัญ เช่น ป้ายประกาศบริเวณพื้นที่ขายหรือพื้นที่ให้บริการ สัญญาให้บริการ คู่มือการใช้งานสื่อโฆษณา/ ประชาสัมพันธ์ และฉลากหรือหีบห่อสินค้า ช่องทาง อิเล็กทรอนิกส์และสื่อสังคมออนไลน์ เป็นต้น มีการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายมาตรฐาน การปฏิบัติงานด้านการจัดการ ข้อร้องเรียนไปยัง กระบวนการและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง คู่ค้า คู่ความ ร่วมมือ หรือผู้ส่งมอบของรัฐวิสาหกิจ รวมถึงกำหนดแนวทางและกลไกในการกำกับ ติดตาม ควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานการจัดการข้อร้องเรียนที่กำหนด รัฐวิสาหกิจ มีการวิเคราะห์เพื่อพิจารณาการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในการจัดการ ติดตาม รายงานสถานะ และสรุปผลการจัดการข้อร้องเรียนอย่างเหมาะสม

ระดับ 4 ตัวชี้วัดและเป้าหมายมาตรฐานการปฏิบัติงาน ด้านการจัดการข้อร้องเรียนสอดคล้องกับนโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติในการจัดการข้อร้องเรียนของรัฐวิสาหกิจและสอดคล้องกันทั้งในระดับองค์กร ระดับสายงาน ระดับฝ่ายและระดับบุคคลที่เกี่ยวข้อง ทำให้การจัดการข้อร้องเรียนเป็นไปตามมาตรฐาน และระดับผลลัพธ์ด้านการจัดการข้อร้องเรียน เป็นไปตามเป้าหมายรัฐวิสาหกิจ มีระบบสารสนเทศ สำหรับบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลลูกค้าที่รวบรวม จากทุกจุดที่ให้บริการหรือทุกจุดที่รัฐวิสาหกิจ มีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า และสามารถวิเคราะห์ ข้อมูลเพื่อให้ได้สารสนเทศความต้องการความคาดหวังเชิงลึกของแต่ละกลุ่มลูกค้า

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการประเมินประสิทธิผลของการจัดการข้อร้องเรียน ที่ได้จากการประเมินประสิทธิผล ไปเรียนรู้ และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุงและนำนวัตกรรม โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมที่ได้ลง ระบบดิจิทัล รวมทั้ง มาตรฐานการจัดการข้อร้องเรียน และผลลัพธ์ด้านการจัดการข้อร้องเรียนดีขึ้น อย่างต่อเนื่องหรือเทียบเคียงกับคู่แข่ง/คู่เทียบ/อุตสาหกรรมได้อย่างเหมาะสม

หมายเหตุ :

- รัฐวิสาหกิจควรจัดให้มีช่องทางข้อร้องเรียนที่หลากหลาย ครอบคลุมช่องทางอิเล็กทรอนิกส์และสื่อสังคมออนไลน์ โดยช่องทางร้องเรียนที่รัฐวิสาหกิจจัดไว้ให้ลูกค้าหรือผู้ร้องเรียน ต้องสามารถเข้าถึงได้โดยง่ายและไม่มีค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมในการร้องเรียน

- นโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดการข้อร้องเรียน ต้องมีองค์ประกอบอย่างน้อย ดังนี้

- 1) วัตถุประสงค์ (Purpose) ขอบเขต (Scope) และข้อตกลงร่วมกันของรัฐวิสาหกิจ ผู้บริหาร และพนักงานทุกระดับ (Organizational commitment)

- 2) คำนิยาม หรือ อภิธานศัพท์ (Term & Definition)

- 3) ข้อกำหนดที่สำคัญและมาตรฐานในการจัดการ ข้อร้องเรียนครอบคลุม 3 ขั้นตอนที่สำคัญ ได้แก่ การรับข้อร้องเรียนและการอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ร้องเรียน (Facilitate) การตอบรับและ การตอบกลับข้อร้องเรียน (Respond) และการแก้ไข ข้อร้องเรียน (Manage)

- 4) ระบบการบริหารจัดการข้อร้องเรียน (Complaint Management System) ครอบคลุม ดังนี้

- ขั้นตอนที่สำคัญ ได้แก่ การรับข้อร้องเรียน (Receipt) การตอบรับ (Acknowledgement) การประเมินและแก้ไขเบื้องต้น (Initial assessment addressing) การให้เหตุผล สนับสนุนการตัดสินใจ (Providing reasons for

decisions) การปิด การบันทึก การชดเชย/แก้ไขข้อผิดพลาดและ การสอบทาน/ติดตามข้อร้องเรียน (Closing, Record keeping, redress review)

- เส้นทางการสอบทาน เกี่ยวกับข้อร้องเรียนทั้งภายใน และภายนอกองค์กร (เช่น คู่ค้า คู่ความร่วมมือ หรือหน่วยงานบังคับใช้กฎหมายหรือหน่วยงานกำกับดูแล (Avenue of Reviews)

- ระดับของการจัดการข้อร้องเรียน โดยมอบหมายอำนาจหน้าที่กับบุคลากรแต่ละระดับที่เกี่ยวข้องกับการจัดการข้อร้องเรียน (Levels of Compliant handling)

- กระบวนการในการจัดการข้อร้องเรียนที่มีนัยสำคัญ ของผู้บริหารระดับสูง

- นโยบายความเป็นส่วนตัวของผู้ร้องเรียน

- ภาระหน้าที่ (Accountability) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ข้อร้องเรียน (Analysis and evaluation of complaints) การติดตามระบบจัดการข้อร้องเรียน (Monitoring) และการปรับปรุงหรือพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement)

- กระบวนการจัดการข้อร้องเรียนตามแนวปฏิบัติที่ดี ต้องมีลักษณะแบบปิด (Closed-Loop Process) กล่าวคือ กระบวนการจัดการข้อร้องเรียนเริ่มต้นจากลูกค้า หรือผู้ร้องเรียนและจะถือว่าสิ้นสุดก็ต่อเมื่อข้อร้องเรียนได้รับการแก้ไขจนลูกค้าหรือผู้ร้องเรียนเกิดความพึงพอใจ รัฐวิสาหกิจควรประยุกต์ใช้ระบบการจัดการข้อร้องเรียน ของรัฐวิสาหกิจตามมาตรฐาน ISO 10002 Quality management - Customer satisfaction - Guidelines for complaints handling in organizations

โดยสรุป กรอบและแนวทาง และคะแนนในแต่ละหมวด การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า ตามแผนภาพที่

สรุป กรอบและแนวทาง และคะแนนในแต่ละหมวด การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า

องค์ประกอบของเกณฑ์ :

Module 2 : การบริหารจัดการลูกค้า

1. ยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด (10%)	1.1 ยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด (10%)
2. การจำแนกลูกค้า (5%)	2.1 การจำแนกลูกค้า (5%)
3. การรับฟังลูกค้า (10%)	3.1 การรับฟังลูกค้า (5%) 3.2 การประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจและความภักดี (5%)
4. การพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ (10%)	4.1 การพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ (10%)
5. การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า (15%)	5.1 การสนับสนุนลูกค้า (5%) 5.2 การสร้างความผูกพันและความภักดี (5%) 5.3 การจัดการข้อร้องเรียน (5%)

แหล่งที่มา : IRDP เอกสารประกอบการบรรยาย แนวทางการประเมินผลรัฐวิสาหกิจใหม่ (SE-AM) วันที่ 12 ธันวาคม

2562

นโยบายการป้องกันการผูกขาดและสนับสนุนการค้าอย่างเป็นธรรม

สถานธนาุเคราะห์ (สธค.) เป็นรัฐวิสาหกิจภายใต้สังกัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและทรัพยากรมนุษย์ มีพันธกิจในการให้ความช่วยเหลือทางการเงินฉุกเฉิน ด้วยการให้บริการรับจำนำแก่ประชาชนระดับฐานราก มุ่งมั่นในการให้บริการด้วยความยุติธรรม ซื่อสัตย์ เอาใจใส่รับผิดชอบต่อลูกค้า คู่ค้า คู่แข่ง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

สธค. จึงให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติตามกฎหมาย ตลอดจนระเบียบ ข้อบังคับ การแข่งขันทางการค้าหรือกฎหมายป้องกันการผูกขาด มีบทบาทสำคัญต่อการรักษาชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กร ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามแนวทางปฏิบัติ คู่มือจริยธรรมการค้าเงินธุรกิจและข้อพึงปฏิบัติในการให้บริการรับจำนำ (Pawn Business Ethics and Code of conduct) สธค. จึงกำหนดให้กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานของ สธค. พึงปฏิบัติตามแนวทางดังนี้

1. หลีกเลี่ยงการกระทำการใด ๆ อันเป็นการแสดงให้เห็นถึงการผูกขาดทางการรับจำนำหรือการแข่งขันที่ไม่เป็นธรรม เช่น การกำหนดราคาจำนำที่ต่ำกว่าราคาต้นทุนดำเนินงาน ยกเว้นการต้องดำเนินงานตามนโยบายของรัฐบาล การกำหนดราคาประเมินทรัพย์สินที่สูงอย่างไม่สมเหตุผล การร่วมกับคู่ค้าที่เป็นพันธมิตรในการตกลงแบ่งกลุ่มลูกค้า การบังคับให้รับจำนำ หรือจ่ายค่าบริการรับจำนำอย่างไม่เป็นธรรม เป็นต้น

2. หลีกเลี่ยงพฤติกรรมการใช้อำนาจเหนือตลาด พฤติกรรมอันส่อให้เห็นว่ามีส่วนในการสมรู้ร่วมคิดไม่ว่าจะรูปแบบใด ๆ เช่นการเลือกปฏิบัติระหว่างผู้ประกอบการธุรกิจรับจํานำ การกำหนดราคาจํานำ เพื่อกําจัดคู่แข่งทางการค้า

3. หลีกเลี่ยงการตกลงร่วมกันระหว่างผู้ประกอบการธุรกิจรับจํานำ หรือธุรกิจที่มีลักษณะการให้บริการทางการเงินฉุกเฉินตั้งแต่ 2 รายขึ้นไป เพื่อสร้างอำนาจผูกขาดหรือลดการแข่งขัน หรือจํากัดการแข่งขันในตลาดการรับจํานำ เช่น เรื่องการกําหนดราคาจํานำร่วมกัน การร่วมมือกันกําหนดราคาประเมินทรัพย์สิน การตกลงแบ่งส่วนแบ่งทางการตลาดการรับจํานำ

4. หลีกเลี่ยงการปฏิบัติทางการรับจํานำที่ไม่เป็นธรรมหรือพฤติกรรมการใช้อำนาจต่อรองทางการค้าเพื่อกําหนดเงื่อนไขทางการรับจํานำที่เป็นการจํากัดโอกาสหรือทางเลือกในทางการให้บริการรับจํานำของคู่แข่ง

5. ในการเข้าซื้อกิจการหรือการร่วมทุนใด ๆ จําเป็นต้องพิจารณาว่าไม่มีการผูกขาดในตลาดหรือสร้างความไม่เป็นธรรมในการแข่งขันขึ้น

6. ให้หารือกับฝ่ายกฎหมายของ สศค. หากมีข้อพิจารณาว่าการกระทำใด ๆ อาจกระทบหรืออาจไม่เป็นไปตามข้อกำหนดในกฎหมายแข่งขันทางการค้าหรือกฎหมายการป้องกันการผูกขาด ทั้งนี้บทลงโทษทางวินัยและช่องทางร้องเรียนให้เป็นไปตามคู่มือจรรยาบรรณในการปฏิบัติงานของพนักงาน สศค.

หลักการการค้าที่เป็นธรรม

สศค. “ได้นำหลักการการค้าที่เป็นธรรม 10 ข้อ” ของ WTO มาปรับให้สอดคล้องกับบริบท พันธกิจ เพื่อยึดถือปฏิบัติตามอย่างเป็นรูปธรรม สศค. ไม่ได้แสวงหาการรับรองและป้ายกำกับจากบุคคลที่สามหรือองค์กรอื่น ๆ โดย สศค. จะดำเนินการ ดังนี้

1. สร้างโอกาส

1.1 เป้าหมายของเรา คือ การให้ความช่วยเหลือทางการเงินฉุกเฉิน ด้วยการรับจํานำทรัพย์สินจากประชาชนที่เดือนร้อน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ประชาชนระดับฐานรากในเมือง ด้วยราคาจํานำที่เป็นธรรม และยืดหยุ่นในเงื่อนไขการรับจํานำ

1.2 เปิดโอกาสให้ประชาชนผู้เดือนร้อน ทุกเพศ ทุกวัย นำสิ่งหาไร้ทรัพย์ทุกประเภทเข้ารับจํานำได้

1.3 สศค. จะให้คำแนะนำในการดูทรัพย์สิน การจัดการทางการเงินส่วนบุคคล เพื่อให้ลูกค้าสามารถแก้ปัญหาทางการเงินในระยะยาว ส่งเสริมการสร้างวินัยทางการเงินและเกิดการออมแทนการใช้เงินฉุกเฉินด้วยการรับจํานำ

1.4 พร้อมจะแบ่งปันประสบการณ์ในการจัดการรับจํานำ ให้คู่แข่งทางการค้า รวมทั้งสร้างเครือข่ายพันธมิตร เพื่อการพัฒนาตลาดการรับจํานำให้สมบูรณ์ เกิดประสิทธิภาพและความรวดเร็วในการให้บริการรับจํานำ

2. ปกป้องสิ่งแวดล้อม

2.1 สธค. มีนโยบายและแนวทางปฏิบัติตามหลักการของความรับผิดชอบต่อสังคมและการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อมอย่างชัดเจน โดยมีกรอบและแนวทางปรากฏในแผนแม่บทยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี

2.2 การให้บริการรับจํานํา และการดําเนินการเพื่อสนับสนุนการรับจํานําให้บรรลุพันธกิจ สธค. มุ่งเน้นการรักษาสิ่งแวดล้อม การใช้หลักการ 3 R

2.3 สธค. ร่วมมือกันชุมชนในการดําเนินโครงการเพื่อปกป้องดูแลสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง

3. ความยุติธรรมทางการค้า

3.1 สธค. มีความซื่อสัตย์ โปร่งใส ในการปฏิบัติกับลูกค้า คู่ค้า คู่แข่ง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

3.2 สธค. จะเป็นผู้เริ่มต้นสร้างความสัมพันธ์กับคู่ค้า คู่แข่ง มีเจตนาเพื่อรักษาความสัมพันธ์ และความร่วมมือระยะยาว โดยจะใช้การประสานงาน การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การแบ่งปันข้อมูล และทำความเข้าใจกับความต้องการและมุมมองของคู่ค้า คู่แข่ง แต่ละราย

3.3 กำหนดราคาการรับจํานําที่สะท้อนถึงต้นทุนที่แท้จริงทั้งหมดรวมทั้งค่าใช้จ่ายในการดําเนินงานและส่วนต่างที่เหมาะสม โดย สธค. จะไม่พุดถึงราคาที่สูงหรือต่ำกว่าราคาราคาตลาด ราคาในอดีตและประมาณการของ สธค.

3.4 ผลผลิตภัณฑ์และบริการของช่างผู้รับเหมา มักประกอบด้วยวัสดุแรงงานและปัจจัยการบริหาร ผู้ประกอบการและผู้รับเหมาช่วงจะได้รับการชำระเงินดาวน์ไม่เกิน 60% ของมูลค่าการสั่งซื้อหากจำเป็นต้องชำระเงินพร้อมกับการจัดส่งตามใบสั่งซื้อ ตัวอย่างผลผลิตภัณฑ์ที่ได้รับการชำระเงินเต็มตามหลักการเดียวกันนี้เช่นกันหากซื้อจากร้านจําหน่าย

3.5 สธค. ดําเนินงานและช่างผู้รับเหมาช่วงผลิต (Subcontracting artisans) ร่วมมือกับระบบการประกันคุณภาพและการควบคุมที่มุ่งลดความสูญเสียให้กับตัวเอง เช่นเดียวกับตัว สธค. เองที่อาจเกิดขึ้นจากปัญหาด้านคุณภาพ เช่น ผลผลิตภัณฑ์ที่ไม่ถูกต้อง ผลผลิตภัณฑ์ที่ชำรุดหรือไม่มีกำหนดส่งมอบตามที่ตกลงกันได้

3.6 สธค. ปรึกษากับช่างผู้รับเหมาการผลิตของ สธค. เกี่ยวกับการยกเลิกคำสั่งซื้อ หรือในกรณีที่ สธค. ต้องปฏิเสธคำสั่งซื้อที่ผลิตออกมาเนื่องจากปัญหาด้านคุณภาพ ในกรณีที่ยกเลิกคำสั่งซื้อ สธค. ยังคงจ่ายค่าวัสดุและค่าแรงที่ทำไปแล้ว ปรึกษาเกี่ยวกับค่าชดเชยสำหรับกรณีการปฏิเสธการผลิต เช่น ปัญหาเกี่ยวกับคุณภาพสินค้าที่ไม่ถูกต้องหรือการส่งมอบที่ไม่สมบูรณ์

3.7 สธค. กำหนดราคาที่เหมาะสมสำหรับการขายผลผลิตภัณฑ์ของ สธค. ให้กับลูกค้า ซึ่งรวมถึงต้นทุนและอัตรากําไรจากการขายที่เหมาะสมและคาดหวังให้ลูกค้าของ สธค. ทำเช่นเดียวกัน

3.8 สธค. มุ่งมั่นที่จะทำงานร่วมกับการประชุมเชิงปฏิบัติการอื่น ๆ ที่มีบันทึกการติดตามที่ดีกับความสัมพันธ์ของช่างผู้รับเหมาที่ สธค. อาจแข่งขันกันเพื่อผลิตตามคำสั่งซื้อที่ไม่สามารถผลิตได้จากการประชุมเชิงปฏิบัติการเพียงครั้งเดียวและเพื่อเพิ่มยอดขายโดยรวมและเพิ่มโอกาส เพิ่มรายได้ในพื้นที่

3.9 สธค. ส่งเสริมและปกป้องเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรมและทักษะดั้งเดิมของช่างฝีมือและผลิตภัณฑ์ที่ทำด้วยมือ สธค. ไม่ได้มีส่วนร่วมในการออกแบบหรือเนื้อหาที่เข้าชื้อกับผู้อื่น สธค. คาดหวังเดียวกันจากฝ่ายอื่น ๆ

3.10 การออกแบบและเนื้อหาที่ส่งโดยลูกค้า ตัวแทนการผลิตหรือบุคคลอื่น ๆ เป็นของพวกเขา สธค. รักษารูปแบบและเนื้อหาของลูกค้าและคู่ค้าไว้เป็นความลับ สธค. ไม่ใช้การออกแบบหรือ เนื้อหาเหล่านี้ในบัญชีของ สธค. เว้นแต่จะได้รับการยินยอมจากลูกค้า ตัวแทนการผลิตหรือบุคคลอื่นโดยชัดแจ้ง ในกรณีที่ สธค. ต้องการเผยแพร่ความคิดเห็นใด ๆ ที่ลูกค้าส่งมาให้ สธค. จะขอการรับรองจากลูกค้าก่อนเสมอ

4. ความยุติธรรมในเรื่องค่าตอบแทน

4.1 เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าจ้างตามชิ้นงาน และสัญญาจ้างเหมาช่วง จะมีการหารือร่วมกันและตกลงร่วมกัน

4.2 สมาชิกในทีมที่ สธค. จ้างงานเต็มเวลาหรือนอกเวลาเป็นรายวันหรือรายเดือน จะได้รับค่าจ้างเป็นจำนวนเงินหรือสูงกว่าค่าจ้างขั้นต่ำในปัจจุบัน ค่าจ้างขึ้นอยู่กับทักษะและความชำนาญ

4.3 สมาชิกในทีมที่ทำงานได้รับค่าตอบแทนเป็นชิ้น จะได้รับค่าจ้างเท่ากันกับผู้ที่ได้รับค่าจ้างเป็นรายวันหรือรายเดือน โดยจะได้รับการคำนวณเป็นรายชั่วโมง รายวัน หรือรายเดือน ค่าจ้างเทียบเท่าหรือสูงกว่าค่าจ้างขั้นต่ำในปัจจุบัน คือ การคำนวณขึ้นอยู่กับความสามารถของพนักงานความเร็วเฉลี่ยและคุณภาพการผลิต

4.4 สมาชิกในทีมที่ได้รับค่าจ้างหรือค่าจ้างรายชิ้น จะได้รับค่าจ้างเท่าเทียมกัน กันโดยไม่คำนึงถึงเพศ ทัศนียภาพทางเพศ สัญชาติ หรือที่มา ไม่เฉพาะผู้หญิงผู้ชายและคนอื่น ๆ รวมทั้งคนพม่าเชื้อชาติอื่น ๆ จะได้รับค่าจ้างหรือค่าแรงเท่า ๆ กันสำหรับงานประเภทเดียวกัน นอกจากนี้ยังหมายความว่า สธค. จ่ายเงินให้กับแรงงานงานชาวพม่าเช่นเดียวกับแรงงานอื่น ๆ ในท้องถิ่นที่ สธค. จ้างงาน

4.5 สธค. มุ่งมั่นที่จะให้ค่าตอบแทนในการทำงานซึ่งครอบคลุมหรือครอบคลุมมากกว่า “รายได้ของครอบครัวที่ยั่งยืน” ซึ่งเป็นรายได้ที่จำเป็นต่อพื้นฐานการครองชีพของครอบครัวสี่คน ในพื้นที่ของ สธค.

4.6 สธค. พยายามที่จะผลักดันให้สมาชิกในทีมทุกคน ที่มีสิทธิ์เข้าร่วมในแผนการรักษาทางสังคมที่ทางรัฐบาลให้การสนับสนุน ซึ่งมีทั้ง ประกัน สุขภาพ และเงิน บำนาญ ตาม สิทธิ เว้นแต่พนักงาน จะได้รับการคุ้มครองในที่อื่นแล้ว จำนวนเงินรายเดือนจะแบ่งกันระหว่างพนักงานและนายจ้างอย่างเท่าเทียมกัน การประกันสุขภาพ ประกันสังคมมีค่าใช้จ่ายไม่แพงนัก แต่มีประสิทธิภาพเพียงพอที่จะหลีกเลี่ยงค่ารักษาพยาบาลที่อาจจะมีค่าใช้จ่ายสูงมาก

4.7 ในกรณีที่คู่สัญญาฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเสนอเงินเดือนค่าจ้าง ค่าตอบแทน หรือราคาผลิตภัณฑ์ถือว่าต่ำเกินไปหรือสูงเกินไป สธค. จะปรึกษาร่วมกันในการปรับปรุงให้ทำตามข้อตกลงร่วมกัน

5. ปฏิบัติตามกฎหมาย

5.1 สธค. ปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับของรัฐบาลทั้งหมด สธค. จ่ายภาษีที่เป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาประเทศ จังหวัดและเทศบาล สธค. จะกีดกันบรรดาผู้ที่ทำให้เงินของประชาชนหายตัวไปโดยการทุจริต

5.2 ปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วยแรงงานอย่างเต็มที่รวมถึงบทบัญญัติว่าด้วยการจ้างงานหรือค่าชดเชย ค่าแรงขั้นต่ำวันหยุดและวันหยุดพักผ่อน การลาป่วย การใช้แรงงานเด็กและกฎหมายบังคับแรงงาน บทบัญญัติเรื่องการตั้งครุฑ กฏระเบียบด้านอาชีวอนามัยและสังคม การรักษาความปลอดภัย/การดูแลสุขภาพ ให้ตัวเลือกสำหรับพนักงาน

5.3 สหค. ไม่เข้าร่วมและไม่อนุญาตให้มีการฝึกอบรมคู่ค้า ผู้รับเหมาช่วงหรือตัวแทนการผลิต ที่ประกอบกิจการบังคับหรือใช้แรงงานเด็ก ในขณะที่เด็กอายุต่ำกว่า 15 ปี ต้องห้ามทำงาน ตามกฎหมายเด็กอายุระหว่าง 15 ถึง 18 ปีสามารถทำงานภายใต้เงื่อนไขบางอย่างได้โดยการรายงานและตรวจสอบโดยผู้ตรวจการแรงงาน การมีส่วนร่วมใด ๆ ในการผลิตต้องไม่ส่งผลกระทบต่อความเป็นอยู่ความมั่นคงความต้องการทางการศึกษาหรือความต้องการของเด็ก

6. ให้ความเสมอภาค

6.1 สหค. ปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ไม่ว่าจะเป็เพศ การนับถือศาสนา ความสัมพันธ์ทางการเมืองหรือสหภาพแรงงาน กลุ่มชาติพันธุ์สัญชาติหรือที่มา สำหรับทุกด้านจากการจ้างงาน เพื่อตอบสนองและโอกาสในการส่งเสริมการขาย

6.2 ช่วยให้ผู้ที่ดูแลเด็กเล็ก ๆ ได้ง่ายขึ้น สหค. คำนึงถึงความต้องการด้านสุขภาพเป็นพิเศษของสตรีในเรื่องการตั้งครุฑและการดูแลเด็กเล็ก เมื่อมีความจำเป็น สหค. ยังมีสถานที่ให้เด็กเล็ก สามารถพักผ่อนหรือเล่นโดยสามารถดูแลอยู่ได้โดยไม่ห่างสายตา

6.3 สหค. มีความเท่าเทียมกันหมด ไม่ว่าจะเป็ ช่างรับเหมาช่วง หรือผู้ผลิต โดยใช้หลักความเสมอภาคกัน

7. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

7.1 สหค. มีความโปร่งใสในการทำงานร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด สหค. ดำเนินงานและทำงานอย่างมีส่วนร่วมกับสมาชิกในทีม ลูกค้า ผู้รับจ้างเหมาช่วง ผู้ผลิต องค์กรการศึกษาและสำนักงานสาธารณสุข การตัดสินใจที่สำคัญ คือ การมีส่วนร่วมกับสมาชิกในทีมและช่างผู้รับจ้างช่วงและให้สอดคล้องกับลูกค้า

7.2 กระบวนการที่มีส่วนร่วมกับสมาชิกในทีมและช่างผู้รับจ้างช่วงล่างและกับลูกค้า ในบางครั้งจะเกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่ดีว่าเป็นความลับ สหค. เก็บข้อมูลดังกล่าวไว้เป็นความลับที่สุดในทางกลับกัน สหค. ก็หวังว่าจะได้รับกลับมาเช่นเดียวกัน

8. ความมั่นใจในเรื่องของสภาพการทำงานที่ดี

8.1 สหค. มั่นใจว่ามีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัยและทำให้สุขภาพดี สหค. ปฏิบัติงานตามชั่วโมงการทำงานตามกฎหมาย แบ่งเวลาและมีมาตรฐานด้านอาชีวอนามัยและ สนับสนุนให้ทุกคนอยู่ในสถานที่เพื่อติดตามผลเชิงบวก

8.2 สหค. มุ่งมั่นที่จะหล่อหลอมทีมงานให้มีความสามัคคีและทำงานร่วมกัน และมุ่งมั่นในการลดอัตราการลาของพนักงาน โดยไม่คำนึงถึงว่าจะทำงานเต็มเวลา นอกเวลา หรือ ว่างงานเป็นขึ้น

8.3 สหค. ทำงานร่วมกับช่างรับเหมาช่วงการผลิตและผู้ผลิต เพื่อให้ปฏิบัติไปตามแนวทางเดียวกัน

9. สร้างกำลังคน

9.1 สหค. ฝึกอบรมสมาชิกในทีมให้มีทักษะด้านเทคนิค หรือทักษะการบริหารเมื่อพวกเขาต้องการ ในการฝึกอบรมไม่ได้มุ่งหวังในเรื่องของการฝึกงานแต่เพียงอย่างเดียว แต่ยังรวมถึงการเสริมสร้างพลัง กำลังใจในชีวิตส่วนตัวด้วย การฝึกอบรมที่สมาชิกส่วนใหญ่อยู่ในองค์กร

9.2 สหค. ทำงานร่วมกันและให้คำแนะนำผู้รับเหมาช่วงการผลิตในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การปรับปรุงกระบวนการผลิต และเรื่องการบริหารจัดการเกี่ยวกับการดำเนินการค้าอย่างเป็นธรรม

9.3 สหค. ให้คำแนะนำด้านสิ่งแวดล้อมแก่ผู้รับเหมาช่วง ผู้จัดจำหน่ายและลูกค้า หรือพยายามที่จะเชื่อมต่อกับองค์กรด้านเทคนิคที่เหมาะสมสำหรับปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมที่ สหค. ให้ความสนใจ

9.4 สหค. มี ส่วนร่วมในการปรับปรุงการศึกษาระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาตอนต้นในท้องถิ่นเมื่อใดก็ตามที่เป็นไปได้

10. ส่งเสริมการค้าอย่างยุติธรรม

10.1 สหค. แสดงหลักการของการค้าที่เป็นธรรมด้วยการกระทำของ สหค.

10.2 สหค. ส่งเสริมความคิดหลักการและนโยบายการค้าอย่างเป็นธรรมโดยการพูดคุย และการตีพิมพ์เมื่อใดก็ตามที่เป็นไปได้และเหมาะสม สหค. หรือและส่งเสริมการค้าที่เป็นธรรมกับสมาชิกในทีม การประชุมเชิงปฏิบัติการช่างฝีมือผู้รับเหมาช่วงและลูกค้ารายอื่น ๆ

10.3 สหค. แสดงหลักการและนโยบายทางการค้าที่เป็นธรรมในเว็บไซต์ของ สหค. ซึ่งจะได้รับการพิจารณาจากลูกค้า ผู้จำหน่าย คู่แข่งทางการค้าและประชาชนทั่วไป

แนวทางปฏิบัติ

1. ดำเนินธุรกิจภายใต้การแข่งขันอย่างเป็นธรรม โปร่งใส ไม่เอาัดเอาเปรียบ
2. ให้ความสำคัญต่อการแข่งขันทางการค้าอย่างเสรีภายใต้กรอบกติกาแห่งการแข่งขันที่ดี เป็นไปตามขั้นตอน โปร่งใส และเป็นธรรม
3. ไม่บิดเบือนข้อมูล หรือใช้วิธีอื่นใดในการโจมตีคู่แข่ง
4. หลีกเลี่ยงวิธีการที่ไม่สุจริต การใส่ร้ายป้ายสี การสร้างข่าวที่เป็นเท็จ
5. ไม่ทำการตกลงใด ๆ กับคู่แข่งหรือบุคคลใด ในลักษณะลดหรือจำกัดการแข่งขันทางการค้า
6. บุคลากรของบริษัทฯ พึงระวังการติดต่อกับคู่แข่ง และบุคลากรของคู่แข่ง ไม่เปิดเผยหรือละเลยให้ความลับของบริษัทฯ ตกอยู่ในมือคู่แข่ง
7. ให้คำปรึกษา แนะนำบริการและเครื่องมือในการทดสอบและตรวจสอบที่เหมาะสมกับธุรกิจของลูกค้า เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด ระบุรายละเอียดในสัญญาอย่างครบถ้วน ถูกต้องตามตกลง
8. รักษาข้อมูลความลับของลูกค้า

บทที่ 3

การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมการดำเนินงาน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการดำเนินงาน เป็นขั้นตอนที่สำคัญ เพื่อสืบค้นให้ได้ข้อเท็จจริง ทั้งสภาพแวดล้อมการดำเนินงานทั้งภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้จะใช้เพื่อเป็นข้อมูลที่จะ ทบทวนยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติงานให้เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทต่อไป สำหรับปัจจัย สภาพแวดล้อมที่สำคัญที่ต้องทบทวนคือ นโยบายและทิศทางกฎหมายที่เกี่ยวข้อง สภาพแวดล้อมภายนอก และ สภาพแวดล้อมภายในที่กระทบต่อยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดโดยใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์ คือ PESTEL analysis และ CANVAS Model เป็นหลักในการวิเคราะห์ โดยมีผลสรุปการวิเคราะห์ปัจจัยที่สำคัญดังนี้

ปัจจัยภายนอก

1. นโยบายและทิศทางภาครัฐ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) เป็นนโยบายรัฐ ในการกำหนดกรอบและทิศทางการพัฒนาประเทศ เพื่อให้ส่วนงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้วด้วยพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” เพื่อความสุขของคนไทยทุกคน ประกอบด้วย 6 ด้าน ซึ่งเกี่ยวข้องกับ 5 ยุทธศาสตร์ของสศค. ตามแผนภาพที่ 2-1

แผนภาพที่ 2- 1 ยุทธศาสตร์ชาติ 20ปี



ตามแผนภาพที่ 2-1 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ประกอบด้วย 6 ด้าน ซึ่งเกี่ยวข้องกับ 5 ยุทธศาสตร์ของสศค.ได้แก่

1) ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน

เพื่อให้ประเทศไทยสามารถพัฒนาไปสู่การเป็นประเทศพัฒนาแล้ว ซึ่งจำเป็นต้องยกระดับผลิตภาพการผลิตและการใช้นวัตกรรมในการเพิ่ม ความสามารถในการแข่งขันและการพัฒนาอย่างยั่งยืนทั้งในสาขาอุตสาหกรรม เกษตรและบริการ การสร้างความมั่นคงและปลอดภัยด้านอาหาร การเพิ่มขีดความสามารถทางการค้า

และการเป็นผู้ประกอบการ รวมทั้งการพัฒนาฐานเศรษฐกิจแห่งอนาคต ทั้งนี้ภายใต้กรอบการปฏิรูปและพัฒนา ปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ทุกด้าน อันได้แก่โครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์วิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและนวัตกรรม การพัฒนาทุนมนุษย์และการบริหารจัดการทั้งในภาครัฐและภาคธุรกิจเอกชน กรอบแนวทางที่ต้องให้ความสำคัญ อาทิ

(1) การพัฒนาสมรรถนะทางเศรษฐกิจ ได้แก่ การรักษาเสถียรภาพเศรษฐกิจและสร้างความเชื่อมั่น การส่งเสริมการค้าและการลงทุนที่อยู่บนการแข่งขันที่เป็นธรรมและรับผิดชอบต่อสังคม

(2) การพัฒนาภาคการผลิตและบริการ บนฐานของการพัฒนานวัตกรรมและมีความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม โดยมีการใช้ดิจิทัลและการค้าที่เข้มข้นเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและขยายกิจกรรมการผลิตและบริการ โดยมุ่งสู่ความเป็นเลิศในระดับโลกและในระดับภูมิภาคในอุตสาหกรรมหลายสาขาและในภาคบริการที่หลากหลายตามรูปแบบการดำเนินชีวิตและการดำเนินธุรกิจที่เปลี่ยนไป

(3) การลงทุนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ในด้านการขนส่ง ด้านพลังงาน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารและการวิจัยและพัฒนา

(4) การเชื่อมโยงกับภูมิภาคและเศรษฐกิจโลกสร้างความเป็นหุ้นส่วนการพัฒนา กับนานาประเทศ ส่งเสริมความร่วมมือกับนานาชาติในการสร้างความมั่นคงด้านต่างๆ เพิ่มบทบาทของไทยในองค์กรระหว่างประเทศ รวมถึงสร้างองค์ความรู้ด้านการต่างประเทศ

ประเด็นสำคัญในยุทธศาสตร์ความสามารถในการแข่งขัน ตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี มีประเด็นที่จะเกี่ยวข้องกับการทบทวนยุทธศาสตร์ผลจากการวิเคราะห์ที่มีประเด็นที่จะเกี่ยวข้องกับการทบทวนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดได้แก่ 1) การนำนวัตกรรมเพื่อปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการรับจํานำ โดย สศค.จะมุ่งเน้นพัฒนาการให้บริการรับจํานำด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการเงินที่ทันสมัยมาผสมผสานกับเทคโนโลยีดิจิทัลผ่านมือถือหรือสื่อออนไลน์อื่น ๆ เพื่อเพิ่มช่องทางการให้บริการ และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการรับจํานำ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ลูกค้าผู้มาใช้บริการสูงสุด 2) การใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big data) เพื่อนำมาวิเคราะห์พฤติกรรมและความต้องการของลูกค้าในการใช้บริการรับจํานำตามแต่ละกลุ่มเป้าหมาย รวมทั้ง 3) การนำนวัตกรรมการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการปฏิบัติงาน

2. ผลกระทบโควิด-19

สถานการณ์การระบาดของไวรัสโคโรนา หรือ COVID-19 รอบสองและตามด้วยรอบสาม



ตั้งแต่ต้นปี 2564 เป็นต้นมา ส่งผลให้ ประเทศ รัฐบาลต้องใช้มาตรการที่เข้มข้นเพื่อควบคุมการระบาด โดยได้เริ่มใช้มาตรการล็อกดาวน์ในพื้นที่ที่มีความเสี่ยงสูงเช่นเขตกรุงเทพมหานคร ได้ส่งผลให้เศรษฐกิจที่ชะลอตัวไปและจะเริ่มกลับมากระเตื้องขึ้นในช่วงต้นปี กลับมาซบเซาต่อ ซึ่งมาตรการต่างๆ ของภาครัฐนอกจากจะ

ส่งผลกระทบต่อการค้าเงินชีวิตของเราแล้ว ยังส่งผลกระทบต่อภาคธุรกิจและเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศไทยอีกด้วย โดยจะส่งผลให้บริษัทที่ขาดสภาพคล่องหรือสภาพคล่องตึงตัวมีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างมาก โดยหากใช้มาตรการลือคความต่อไปถึงช่วงเดือนมิถุนายน 2564 บริษัทที่เปราะบางและอ่อนไหวต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพคล่องรุนแรงจะเพิ่มขึ้นจาก 102,076 บริษัทก่อนที่จะมีการระบาด เป็น 192,046 บริษัท จากจำนวนบริษัทที่มีในประเทศไทยทั้งหมด 747,390 บริษัท หรือเพิ่มขึ้นเกือบ 2 เท่าตัว หากประเมินผลกระทบแบ่งตามขนาดบริษัท บริษัทขนาดเล็กคือกลุ่มที่เปราะบางที่สุด โดยจำนวนบริษัทที่มีสินทรัพย์หมุนเวียนไม่เพียงพอต่อการชำระหนี้เพิ่มขึ้น 19.3% ขณะที่บริษัทขนาดกลางและบริษัทขนาดใหญ่ที่อาจจะมีปัญหาสภาพคล่องมีจำนวนเพิ่มขึ้น 13.0% และ 7.2% ตามลำดับ ทั้งนี้ บริษัทขนาดใหญ่ที่อยู่ในธุรกิจร้านอาหาร ศิลเลอร์ดรถยนต์ และโรงแรม มีความเสี่ยงสูงที่จะได้รับผลกระทบจากการระบาดของไวรัสโควิด-19 และมีความเสี่ยงที่จะผิถนัดชำระหนี้มากกว่าบริษัทใหญ่ในธุรกิจอื่นๆ ส่วนบริษัทขนาดกลางที่มีความเปราะบาง คือ ร้านอาหาร บริการทางการเงินอื่นๆ และตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ ตามแผนภาพที่ 3-1

แผนภาพที่ 3-1 แสดงภาคธุรกิจที่ได้รับผลกระทบจากการระบาดของโรคโควิด -19 ในช่วงต้นปี

2564

ภาคธุรกิจที่ได้รับผลกระทบมาก แบ่งตามขนาดบริษัท		
บริษัทขนาดเล็ก	บริษัทขนาดกลาง	บริษัทขนาดใหญ่
ร้านอาหาร	ร้านอาหาร	ร้านอาหาร
โรงแรม	บริการทางการเงินอื่นๆ	ศิลปะอร์ดยนต์
การขนส่งทางน้ำ	ศิลปะอร์ดยนต์	การขนส่งทางอากาศ
การขนส่งทางอากาศ	การขนส่งทางน้ำ	โรงแรม
บริการนันทนาการและบริการสินบนการ	การค้าปลีก	บริการนันทนาการและบริการสินบนการ

Source: MOC, Krungsri Research

ที่มา ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจธนาคารกรุงศรีอยุธยา

จากผลสำรวจความคิดเห็นของประชาชน จัดโดยเครือข่ายประชาชนเพื่อรัฐสวัสดิการ มูลนิธิพัฒนาที่อยู่อาศัย พบว่า ผลกระทบทางระบบเศรษฐกิจ ที่พบมากที่สุด คือ ร้อยละ 51 ยอดขาย/รายได้ลดลง ตามมาด้วย ร้อยละ 28 สถานที่ขาย/ทำงานถูกปิดทั้งหมด ร้อยละ 26 สถานที่ขายถูกปิดทั้งหมดหรือบางส่วน ร้อยละ 14 ถูกเลิกจ้าง ร้อยละ 10 คู่ค้าไม่สามารถส่งมอบสินค้าได้ และมีครัวเรือนที่ไม่ได้รับผลกระทบเพียงร้อยละ 10 ของครัวเรือนตัวอย่างเท่านั้น

ด้านรายได้ที่ลดลง หลังจากประสบกับสถานการณ์โควิด-19 พบว่า ครัวเรือนส่วนใหญ่มีรายได้ลดลงมากกว่าครึ่งหนึ่ง โดย ร้อยละ 27 มีรายได้ลดลงตั้งแต่ 75% ขึ้นไป และร้อยละ 27 มีรายได้ลดลงระหว่าง 50-

74% นอกจากนี้ ร้อยละ 18 มีรายได้ลดลง 25-49% ร้อยละ 11 ที่มีรายได้ลดลง 10-24% และร้อยละ 6 ที่มีรายได้ลดลงน้อยกว่า 10% ตามลำดับ ทั้งนี้ มีเพียงแค่ร้อยละ 11 ของครัวเรือนตัวอย่างทั้งหมดที่มีรายได้เท่าเดิม และที่น่าสนใจก็คือ กลุ่มครัวเรือนที่มีรายได้เพิ่มขึ้นเลยในช่วงสถานการณ์โควิด-19 มีน้อยกว่าร้อยละ 1 เท่านั้น

ในการรับมือกับสถานการณ์โควิด 19 ครัวเรือนส่วนใหญ่ ร้อยละ 52.3 รับมือด้วยการลดค่าใช้จ่ายของครัวเรือนลง ร้อยละ 41.3 ขอความช่วยเหลือจากรัฐบาล ร้อยละ 28.8 หารายได้เสริม ร้อยละ 22 จำนำหรือขายทรัพย์สิน ร้อยละ 13 กู้เงินจากญาติ พี่น้อง และ ร้อยละ 7.5 จำเป็นต้องกู้ยืมเงินนอกระบบ

ที่ผ่านมารัฐได้ออกมาตรการทั้งด้านการเงินและการคลัง โดยการออกเป็นพระราชกำหนดทางการเงิน จำนวน 3 ฉบับได้แก่ 1) พระราชกำหนดมอบอำนาจให้กระทรวงการคลังกู้เงิน เพื่อนำเงินมาเยียวยา ฟื้นฟูเศรษฐกิจฯ วงเงิน 1 ล้านล้านบาท 2) พระราชกำหนดให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่ผู้ประกอบการวิสาหกิจ วงเงิน 500,000 ล้านบาท และ 3) พระราชกำหนดเพื่อรักษา เสถียรภาพการเงินและเศรษฐกิจวงเงิน 400,000 ล้านบาท รวมเป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น 1.9 ล้านล้านบาท เพื่อให้การช่วยเหลือเป็นค่าเยียวยา ชดเชยรายได้แก่ประชาชน เกษตรกร ผู้มีรายได้น้อย เดือนละ 5,000 บาท เป็นระยะเวลา 3 เดือน ให้เป็น Soft loan แก่สถาบันการเงินนำไปให้สินเชื่อแก่ภาคธุรกิจ SME และจัดตั้งเป็นกองทุนเพื่อรักษาเสถียรภาพตลาดพันธบัตรและหุ้นกู้ (Bond Stability Fund : BSF) ส่วนที่เหลืออีกจำนวน 400,000 ล้านบาท จัดสรรเป็นงบประมาณเพื่อให้ส่วนราชการนำไปใช้เงินทุนเพื่อการฟื้นฟูเศรษฐกิจและสังคม ซึ่งปัจจุบันอยู่ระหว่างการพิจารณาของสภาผู้แทนราษฎร

ขณะที่ธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) ได้มีมาตรการให้สถาบันการเงินลดอัตราดอกเบี้ยสินเชื่อส่วนบุคคล บัตรเครดิต สินเชื่อเพื่อการบริโภค สินเชื่อเพื่อการเช่าซื้อ ลงร้อยละ 2 - 4 ให้มีการเพิ่มวงเงินบัตรเครดิตจากไม่เกิน 1 เท่า เป็น 1.5 เท่าของเงินเดือน ผ่อนคลายระยะเวลาและการชำระงวดหนี้บัตรเครดิต รวมทั้งปรับโครงสร้างหนี้และพักชำระเงินต้นและดอกเบี้ย เป็นระยะเวลาไม่น้อยกว่า 3 เดือน และ/หรือพักชำระต้นเงินไม่น้อยกว่า 6 เดือน ให้แก่ลูกหนี้ที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ ทั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ลูกหนี้ได้มีเงินสดเหลือเพียงพอที่จะไว้ใช้จ่ายในครัวเรือนและประคองประกอบกิจการในช่วงวิกฤติ

มาตรการที่รัฐออกมาทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน ตั้งแต่เกิดวิกฤติขึ้น ส่วนใหญ่เป็นมาตรการระยะสั้นเพื่อช่วยเหลือเยียวยาผู้ได้รับผลกระทบ และมาตรการต่าง ๆ ส่วนใหญ่จะสิ้นสุดลงก่อนเดือนตุลาคม 2563 ขณะที่ประชาชนระดับฐานรากทั้งในเมืองและชนบท และธุรกิจ SME ซึ่งเป็นกลุ่มเปราะบาง และเป็นประชากรส่วนใหญ่ของประเทศ แม้ว่ามาตรการดังกล่าวจะบรรเทาความเดือดร้อนลงได้ระดับหนึ่ง แต่ภาวะวิกฤติอยู่และไม่ชัดเจนว่าจะกลับฟื้นตัวเข้าสู่ภาวะปกติได้เมื่อใด จึงเป็นปัญหาระดับชาติที่รัฐต้องมีมาตรการเชิงรุก

เพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง เพื่อช่วยเหลือเยียวยาความเดือดร้อนของประชาชนต่อไป มิฉะนั้นจะเป็นปัญหาเชิงโครงสร้างทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง ที่ยากต่อการแก้ไข

โดยสรุป ผลกระทบจากโรคระบาดโควิด 19 ได้ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจอย่างมากจน เกิดเป็นภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจไปทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทย ส่งผลให้ เกิดภาวะการณตถงาน การว่างงาน การลดลงของรายได้ของคนไทย โดยทั่วไป มีภาวะหนี้สินในครัวเรือนเพิ่มขึ้น ส่งผลกระทบต่อเชิงสังคมตามมา ทั้งผลกระทบต่อชุมชน ครอบครัว และสุขภาพของคนไทย แม้ว่าจะมีลูกค้าบางส่วนอาจมาใช้บริการเงินฉุกเฉินเพื่อบรรเทาความเดือดร้อนของครัวเรือน แต่กลุ่มประชาชนระดับฐานรากส่วนใหญ่ จะไม่มีทรัพย์สิน หรือทรัพย์สินถูกใช้เพื่อขาย/เป็นหลักประกันจนหมดแล้ว จึงส่งผลกระทบต่อธุรกิจจำนำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้

3. เศรษฐกิจไทย ปี 2564 และแนวโน้ม

ธนาคารแห่งประเทศไทยเปิดเผยในรายงานนโยบายการเงินฉบับล่าสุดว่า(เม.ย.64) แม้เศรษฐกิจไทยในภาพรวมจะฟื้นตัวอย่างต่อเนื่อง แต่ยังคงมีความไม่แน่นอนสูงจากการระบาดของโควิด-19 ระลอกใหม่ในประเทศ โดยมองว่า 2 ปีนี้ (2564-2565) เศรษฐกิจจะอยู่บน “ความไม่แน่นอนสูง” จากหลายปัจจัย โดยช่วงครึ่งแรกของปี 2564 มองว่ามีปัจจัยเสี่ยงหลักมาจากการระบาดของโควิด-19 ระลอกใหม่ทั้งในไทยและต่างประเทศที่จจะรุนแรง ไม่ว่าจะในพื้นที่เดิมหรือการระบาดในพื้นที่ใหม่ จนอาจทำให้รัฐต้องออกมาตรการควบคุมการระบาดที่เข้มงวดขึ้น ส่วนช่วงครึ่งหลังของปี 2564 แม้ว่าจะมีความหวังจากข่าวการพัฒนาวัคซีน แต่ในไทยคาดว่าจะมีการกระจายวัคซีนราว 20% ของประชากรทั้งหมดในสิ้นปีนี้ ขณะที่ต่างประเทศมีการกระจายวัคซีนป้องกันอย่างทั่วถึง ทำให้ปัจจัยเสี่ยงหลักขึ้นอยู่กับว่าประสิทธิผลและการกระจายวัคซีนในประเทศจะคืบหน้าอย่างไร ซึ่งจะส่งผลต่อจำนวนและรูปแบบการท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยวต่างชาติที่จะเข้ามาประเทศไทย

นอกจากนี้แรงต้านของเศรษฐกิจไทยปี 2564 คือภาครัฐและธนาคารแห่งประเทศไทยต้องประเมินสถานการณ์ต่างๆ อย่างใกล้ชิด ทั้งมาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจที่ทยอยหมดช่วงในครึ่งแรกของปี 2564 มาตรการช่วยเหลือลูกหนี้ มาตรการทางการเงินที่ออกมาก่อนหน้านี้จะครบกำหนดสิ้นปี 2564 นี้ เช่น มาตรการช่วยเหลือลูกหนี้ การผ่อนปรนเกณฑ์การจัดชั้นหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ การผ่อนปรนเกณฑ์สินทรัพย์สภาพคล่อง การปรับลด FIDF Fee เพื่อการออกมาตรการที่เหมาะสมเมื่อจำเป็น อย่างไรก็ตามปี 2564 -2565 มีแรงส่งหลักคือความคืบหน้าโครงการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานในรูปแบบ PPP ซึ่งร่วมกันระหว่างภาครัฐและเอกชน โดยเฉพาะในส่วน EEC ซึ่งจะสนับสนุนบรรยากาศการลงทุนของประเทศ และความหวังคือนักท่องเที่ยวต่างชาติที่จะทยอยกลับเข้ามาตั้งแต่ครึ่งหลังของปี 2564 นี้ (ยังต้องมีใบรับรองการฉีดวัคซีนและการตรวจเชื้อ) ขณะที่ปี 2565 คาดว่าไทยสามารถเปิดเที่ยวบินเชิงพาณิชย์เพื่อรองรับนักท่องเที่ยวต่างชาติโดยไม่ต้องมีเงื่อนไขในการฉีดวัคซีนและการกักตัว ในกรณีที่

ไทยและต่างประเทศมีการกระจายวัคซีนเพียงพอก็จะทำให้เกิดภูมิคุ้มกันหมู่ขึ้น แต่ต้องยอมรับว่ารูปแบบการท่องเที่ยวที่เปลี่ยนไปอาจทำให้นักท่องเที่ยวมีน้อยกว่าที่คาด

ทั้งนี้ ธปท. ได้ประมาณการเศรษฐกิจไทยในปี 2564 โดยคาดว่าจะฟื้นตัว 3.2% ซึ่งเป็นตัวเลขการฟื้นตัวที่ลดลงจากการประเมินก่อนหน้านี้ ที่คาดว่าจะอยู่ระดับ 3.6% ส่วน GDP ในปี 2563 คาดว่าหดตัว -6.6% หดตัวน้อยลงจากที่ประเมินไว้ก่อนหน้านี้ -7.8% เป็นผลจากการฟื้นตัวที่ดีกว่าคาด ทั้งในส่วนของภาคบริการและการลงทุนภาคเอกชน รวมถึงการลงทุนของภาครัฐ โดยสรุป ผลการคาดการณ์ภาวะเศรษฐกิจ และแนวโน้ม ตามแผนภาพที่ 3-2

แผนภาพที่ 3-2 แสดงผลการคาดการณ์ภาวะเศรษฐกิจไทย ในปี 2564 และคาดการณ์ในปี 2565

		ประมาณการการขยายตัวของ GDP ของ กนง.					
		2562	2563		2564		2565
			คาดการณ์เดิม	คาดการณ์ใหม่	คาดการณ์เดิม	คาดการณ์ใหม่	
GDP	+2.4	-7.8	-6.6	+3.6	+3.2	+4.8	
การบริโภคภาคเอกชน	+4.5	-3.5	-1.4	+2.0	+2.8	+3.0	
การลงทุนภาคเอกชน	+2.8	-11.4	-9.9	+4.2	+4.9	+5.0	
การอุปโภคภาครัฐ	+1.4	+3.4	+2.5	+5.1	+5.1	+1.0	
การลงทุนภาครัฐ	+0.2	+8.8	+10.0	+11.4	+7.9	+0.2	
การส่งออก	-2.6	-21.2	-20.2	+4.3	+3.6	+12.3	
การนำเข้า	-4.4	-16.6	-14.3	+4.4	+5.0	+7.5	

หน่วย: %YoY

อ้างอิง: ธนาคารแห่งประเทศไทย thestandard.co

WEALTH		ประมาณการการขยายตัวของ GDP ของ กบง.					หน่วย: %YoY
	2562	2563		2564		2565	
		คาดการณ์เดิม	คาดการณ์ใหม่	คาดการณ์เดิม	คาดการณ์ใหม่		
GDP	+2.4	-7.8	-6.6	+3.6	+3.2	+4.8	
การบริโภคภาคเอกชน	+4.5	-3.5	-1.4	+2.0	+2.8	+3.0	
การลงทุนภาคเอกชน	+2.8	-11.4	-9.9	+4.2	+4.9	+5.0	
การอุปโภคภาครัฐ	+1.4	+3.4	+2.5	+5.1	+5.1	+1.0	
การลงทุนภาครัฐ	+0.2	+8.8	+10.0	+11.4	+7.9	+0.2	
การส่งออก	-2.6	-21.2	-20.2	+4.3	+3.6	+12.3	
การนำเข้า	-4.4	-16.6	-14.3	+4.4	+5.0	+7.5	

อ้างอิง: ธนาคารแห่งประเทศไทย thestandard.co

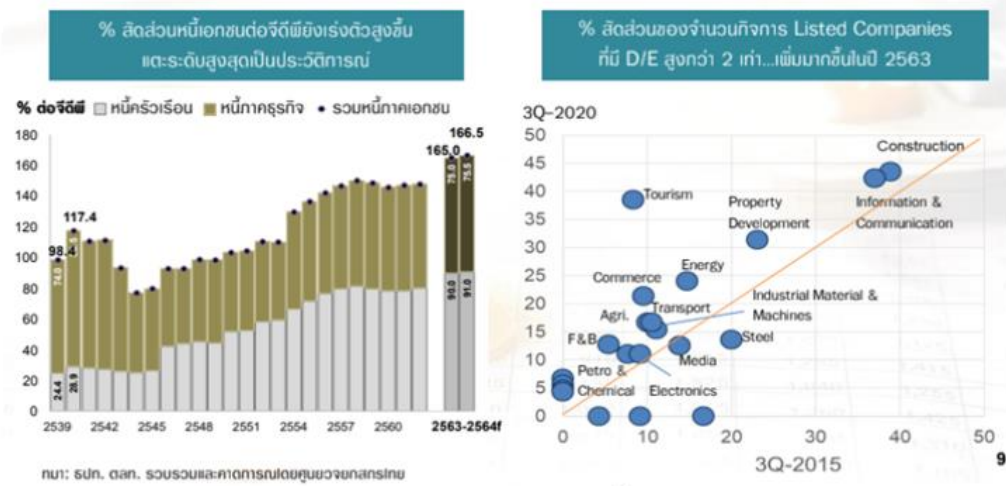
โดยสรุป จากการคาดการณ์ที่หลายสำนักเห็นสอดคล้องกัน ภาวะเศรษฐกิจ ที่ตกต่ำอย่างมากในปี 2563 จะค่อยๆ ฟื้นตัวอย่างช้าๆ ในปี 2564 และปีถัดไป ความเปราะบางของภาวะเศรษฐกิจและปัญหาหนี้ในครัวเรือนที่เพิ่มขึ้น ส่งผลให้ยังมีความต้องการเงินฉุกเฉินในกลุ่มเป้าหมายที่ยังพอมีทรัพย์สินมาจำนำต่อไปในระดับสูง แต่ประชาชนระดับฐานรากส่วนใหญ่ ทั้งที่เคยเป็นลูกค้าผู้ใช้บริการ และผู้ที่ยังไม่ใช้บริการ จะขายทรัพย์สินออกไป และหรือไม่มีเงินทุนในการซื้อทรัพย์สินเพื่อไว้เป็นภูมิคุ้มกันในการจัดหาเงินทุนฉุกเฉินด้วยการจำนำเพิ่มขึ้นอีก ซึ่งจะส่งผลให้การเติบโตของตลาดธุรกิจจำนำของประเทศ เติบโตที่ลดลง จะส่งผลกระทบต่อการทำงานของสตค. ที่ต้องติดตามเฝ้าระวังอย่างใกล้ชิดต่อไป

4. ภาวะหนี้สินครัวเรือนและแนวโน้มในปี 2565

จากข้อมูลเงินให้กู้ยืมแก่ภาคครัวเรือน หรือ “หนี้ครัวเรือน” ในไตรมาส 4/2563 จากธพท. สะท้อนว่า หนี้ครัวเรือนของไทยยังคงอยู่ในระดับสูง และมีทิศทางเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องสวนทางสัญญาณอ่อนแอของภาวะเศรษฐกิจ โดยสัดส่วนหนี้ครัวเรือนในไตรมาส 1/2564 ทำสถิติสูงสุดในรอบ 18 ปีครั้งใหม่ที่ 86.6% ต่อจีดีพี ขณะที่ศูนย์วิจัยกสิกรไทยประเมินว่า มีความเป็นไปได้มากขึ้นที่สัดส่วนหนี้ครัวเรือนของไทยจะขยับขึ้นไปยืนเหนือระดับ 90% ต่อจีดีพีในช่วงสิ้นปี 2563 นี้ และมีโอกาสเร่งขึ้นต่อในปี 2564 หากความเสี่ยงของการระบาดรอบ

ใหม่ของไวรัสโควิด-19 ส่งผลกระทบต่อเนื่องทำให้เศรษฐกิจไทยฟื้นตัวได้ล่าช้ากว่าที่หลายฝ่ายคาดการณ์ไว้ ตามแผนภาพที่ 3-3

แผนภาพที่ 3-3 สภาพหนี้สินในครัวเรือน และความสามารถในการชำระหนี้



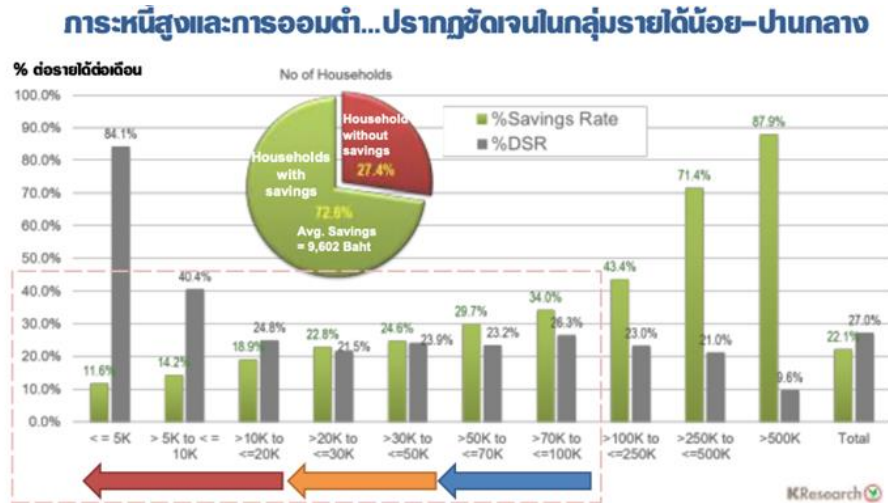
แหล่งข้อมูล: ศูนย์วิจัยกสิกรไทย

จากข้อมูลของชปท. ศูนย์วิจัยกสิกรไทยพบว่า มีสัญญาณการเร่งตัวขึ้นของการก่อหนี้ก้อนใหม่ในภาคครัวเรือนในไตรมาสที่ 3/2563 โดยเฉพาะหนี้เพื่อที่อยู่อาศัย ซึ่งสินเชื่อบ้านปล่อยใหม่ ยังคงขยับขึ้นอีกประมาณ 1.60 แสนล้านบาท คิดเป็น 88% ของการเพิ่มขึ้นของยอดคงค้างหนี้ครัวเรือน ซึ่งในไตรมาส 3/2563 นี้ครัวเรือนมียอดคงค้างเพิ่มขึ้นราว 1.82 แสนล้านบาทมาอยู่ที่ระดับ 13.77 ล้านล้านบาท นอกจากนี้ยังมีสัญญาณการก่อหนี้ในส่วนอื่นๆ (ทั้งหนี้ก้อนใหญ่ อย่างหนี้เพื่อการประกอบอาชีพและหนี้เช่าซื้อรถยนต์ และหนี้เพื่ออุปโภคบริโภค เช่น บัตรเครดิตและสินเชื่อส่วนบุคคล) ที่กลับมาเร่งสูงขึ้นในไตรมาสที่ 3/2563 อีกครั้ง จากที่มีทิศทางชะลอลงในไตรมาส 2/2563 ซึ่งมีการระบาดของโควิด-19 รอบแรก

ปัญหาเศรษฐกิจที่ทรุดตัวรุนแรงจากความเสียหายโควิด-19 และหนี้ที่เพิ่มขึ้นอีกในปี 2563 น่าจะเพิ่มความเปราะบางทางการเงินให้กับครัวเรือนหลายกลุ่ม โดยเฉพาะกลุ่มครัวเรือนที่มีสถานะทางการเงินที่ค่อนข้างตึงตัวอยู่แล้วก่อนเกิดวิกฤตโควิด-19 ความเปราะบางทางการเงินในภาคครัวเรือนของไทยทยอยปรากฏชัดเจนมากขึ้นตามสัญญาณอ่อนแอของเศรษฐกิจไทยในช่วงหลายปีที่ผ่านมา โดยศูนย์วิจัยกสิกรไทยวิเคราะห์สถานการณ์ดังกล่าวจากฐานข้อมูลผลสำรวจภาวะเศรษฐกิจและสังคมของครัวเรือน ปี 2562 ของสำนักงานสถิติที่พบว่า ภาพรวมครัวเรือนทั้งประเทศมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนลดลงในอัตราที่มากกว่าการลดลงของค่าใช้จ่ายต่อเดือน สวนทางกับ

ภาระหนี้ที่ยังอยู่ในระดับสูง ขณะที่ระดับการออมของครัวเรือนไทยอยู่ในสถานการณ์ที่อ่อนแอลงตั้งแต่ก่อนวิกฤตโควิด ตามแผนภาพที่ 3-4

ตามรูปภาพที่ 3-4 ความสามารถในการชำระหนี้ของครัวเรือนไทย ในแต่ละกลุ่มรายได้



แหล่งข้อมูล: ศูนย์วิจัยกสิกรไทย

สำหรับแนวโน้มหนี้ครัวเรือนในปี 2565 นั้น ศูนย์วิจัยกสิกรไทยประเมินว่า มีความเป็นไปได้ที่หนี้ครัวเรือนของไทยอาจเพิ่มขึ้นมาที่ 91.0% ต่อจีดีพี หรืออาจสูงกว่านั้น หากเศรษฐกิจได้รับผลกระทบจากโควิดมากกว่าที่ประเมิน และส่งผลทำให้จีดีพีในปี 2564 เติบโตน้อยกว่ากรณีพื้นฐานที่ 2.6% ทั้งนี้ภาพหนี้ครัวเรือนที่ทรงตัวสูงต่อเนื่องดังกล่าว เป็นหนึ่งในเครื่องชี้ที่ตอกย้ำปัญหาเชิงโครงสร้างของเศรษฐกิจไทย และความเปราะบางของฐานะทางการเงินในภาคครัวเรือนที่เป็นโจทย์รอกการแก้ไข ต่อเนื่องจากการควบคุมการระบาดของโควิดและการพลิกฟื้นเศรษฐกิจไทยกลับเข้าสู่ภาวะปกติ ขณะที่โจทย์เฉพาะหน้าที่สำคัญกว่า คือ การเตรียมมาตรการช่วยเหลือทางการเงินให้กับลูกหนี้ทั้งธุรกิจและครัวเรือนให้ผ่านช่วงเวลาแห่งความยากลำบากนี้ไปได้ (ที่มา : ศูนย์วิจัยกสิกรไทย ออนไลน์ จาก [tps://www.bluechipthai.com/articles-หนี้ครัวเรือนปี_2564](https://www.bluechipthai.com/articles-หนี้ครัวเรือนปี_2564))

สาเหตุสำคัญของการมีหนี้สินในครัวเรือน เพิ่มขึ้น

1) ครัวเรือนที่มีหนี้ขาดวินัยทางการเงินจริงหรือไม่ ผลการศึกษาพบว่า หลังจากคุมหลายปัจจัยให้คงที่แล้ว กลุ่มครัวเรือนที่มีหนี้ยังคงมีค่าใช้จ่ายโดยเฉลี่ยสูงกว่ากลุ่มครัวเรือนที่ไม่มีหนี้อย่างมีนัยสำคัญ (สูงกว่า 8%) ทั้งค่าใช้จ่ายประจำ เช่น ค่าโทรศัพท์ (สูงกว่า 135%) ค่าใช้จ่ายในการเดินทาง (สูงกว่า 275%) และค่าใช้จ่ายไม่ประจำ เช่น ค่าซ่อมรถ (สูงกว่า 631%) ทั้งนี้ ค่าซ่อมรถที่สูงกว่ามากส่วนหนึ่งอาจสะท้อนการให้ความสำคัญกับ

ความมีหนี้มีตาทางสังคมมากกว่า เพราะเมื่อเพิ่มปัจจัยควบคุมด้านมูลค่างานยนต์เข้าไปในโมเดลแล้ว กลับไม่พบความแตกต่างด้านค่าชอุมรด แสดงว่าครัวเรือนที่มีหนี้มีรถยนต์ที่มีราคาสูงกว่าโดยเฉลี่ย

2) บรรดาครัวเรือนที่มีหนี้ ครัวเรือนที่มีปัญหาทางการเงินแตกต่างจากครัวเรือนที่ไม่มีปัญหาอย่างไร จากการศึกษพบว่า หลังจากควบคุมหลายปัจจัยให้คงที่แล้ว กลุ่มครัวเรือนที่มีปัญหาทางการเงินยังคงมีค่าใช้จ่ายโดยเฉลี่ยสูงกว่ากลุ่มครัวเรือนที่ไม่มีปัญหาอย่างมีนัยสำคัญ (สูงกว่า 18%) โดยเฉพาะค่าใช้จ่ายประจำ เช่น ค่าใช้จ่ายเพื่อความบันเทิง (สูงกว่า 376%) และค่าซื้อเสื้อผ้า (สูงกว่า 562%) สะท้อนพฤติกรรมการใช้ชีวิตหรือ “ไลฟ์สไตล์” ที่ค่อนข้างสูงสุ่ยสุ่ยกว่าอีกกลุ่มหนึ่ง นอกจากนี้ กลุ่มครัวเรือนที่มีปัญหามีแนวโน้มที่จะมีหนี้หรือความต้องการที่จะมีหนี้มีตาทางสังคมสูงกว่า สะท้อนจากค่าชอุมรดและค่าดูแลบ้านที่สูงกว่ากลุ่มที่ไม่มีปัญหา (สูงกว่า 273% และ 276% ตามลำดับ) ทั้งนี้ นอกจากการใช้จ่ายที่ไม่ระมัดระวังและรสนิยมที่แตกต่างกันแล้ว อีกหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ทำให้ครัวเรือนมีปัญหาทางการเงินคือ การมีสมาชิกในครัวเรือนที่ประสบปัญหาล้มป่วย ส่งผลให้กลุ่มครัวเรือนที่มีปัญหามีค่ารักษาพยาบาลสูงกว่ากลุ่มที่ไม่มีปัญหา (สูงกว่า 322%)

ทั้งนี้ ที่ผ่านมารัฐบาล ภาคเอกชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้ให้ความสำคัญกับการแก้ไขปัญหาหนี้สินครัวเรือน โดยมีมาตรการสำคัญได้แก่

การส่งเสริมความรู้ทางการเงิน (financial literacy) เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจเบื้องต้นอย่างเพียงพอที่ครัวเรือนจะดูแลตัวเองได้และสามารถตัดสินใจเลือกใช้ บริการทางการเงินได้อย่างเหมาะสม

มาตรการดูแลสินเชื่อบัตรเครดิตและสินเชื่อส่วนบุคคลภายใต้การกำกับของ ธปท. เพื่อกำหนดวงเงินตามความสามารถในการชำระหนี้ของลูกหนี้ที่เหมาะสม และปรับลด เพดานอัตราดอกเบี้ยบัตรเครดิต

โครงการคลินิกแก้หนี้ (debt clinic) โดยความร่วมมือระหว่างสมาคมธนาคารไทยและ สมาคมธนาคารนานาชาติภายใต้การสนับสนุนจากธปท. เพื่อช่วยเหลือประชาชนรายย่อย ที่มีเจ้าหนี้หลายราย ให้ได้มีโอกาสปลดภาระหนี้ ควบคู่กับการเสริมสร้างวินัยทางการเงินที่ดี

โครงการเดินหน้าจัดหนี้ในระบบเป็นศูนย์ตามแนวทางของกระทรวงการคลัง เพื่อดำเนินการอย่างจริงจังกับเจ้าหนี้นอกระบบที่ผิดกฎหมาย เพิ่มช่องทางการเข้าถึงสินเชื่อ ในระบบให้กับลูกหนี้นอกระบบและประชาชนทั่วไป (เช่น การอนุญาตให้ประกอบธุรกิจ สินเชื่อรายย่อยภายใต้โครงการสินเชื่อพีโกไฟแนนซ์) ลดภาระหนี้นอกระบบโดยการไกล่เกลี่ย ประenomหนี้รวมทั้งเพิ่มศักยภาพของลูกหนี้นอกระบบ โดยการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ให้ความรู้ทางการเงินและการประกอบอาชีพ เพื่อไม่ต้องกลับเป็นหนี้ซ้ำอีก

โดยสรุป ภาวะหนี้สินในครัวเรือนที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น รวมทั้งพฤติกรรมของประชาชนระดับฐานรากที่ยังนิยมการบริโภคสินค้าตามแฟชั่น จะส่งผลให้ประชาชนบางกลุ่ม โดยเฉพาะระดับฐานรากในชุมชนเมือง ยังมีความต้องการใช้เงินฉุกเฉินจากสถาบันการเงิน และโรงรับจำนำต่อไป จึงเป็นโอกาสของ สสค. ที่จะให้บริการการจำนำทรัพย์สินมากขึ้น ขณะเดียวกันเพื่อสนับสนุนกรอบนโยบายรัฐตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ และแผนแม่บท

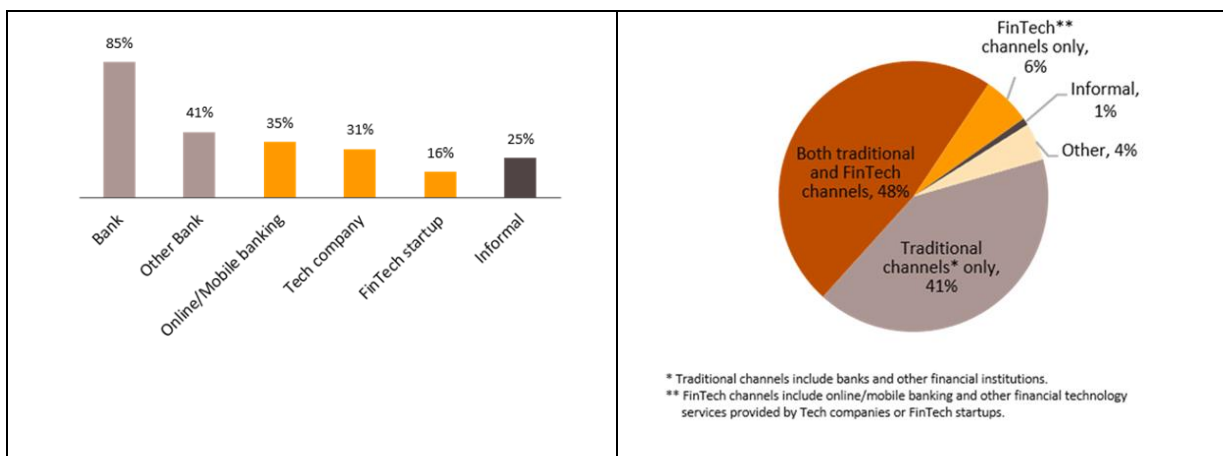
ของกระทรวงพัฒนาสังคมและทุนมนุษย์ สศค. จะต้องมีแผนบรรลุเป้าหมายชัดเจน ความเหลื่อมล้ำทางสังคม โดย สศค. ควรมีการให้ความรู้ทางการเงิน (Financial Literacy) แก่ลูกค้าและประชาชนระดับฐานรากด้วย เพื่อเป็นการสร้างวินัยการออมที่ดี รวมทั้งจำหน่ายทรัพย์สินมูลค่าจํานาในราคาถูกกว่าท้องตลาดเพื่อส่งเสริมให้ประชาชนที่มีรายน้่อยสามารถเป็นเจ้าของทรัพย์สิน เช่น ทองคำได้ด้วยการย้อนมาออมทองกับสศค.

4 พฤติกรรมการใช้บริการทางการเงินของผู้บริโภค

1) พฤติกรรมการใช้ Fintec.

สำนักวิจัยธนาคารกรุงศรีได้สำรวจภาคสนามเกี่ยวกับการใช้ Fin Tech. เพื่อทำความเข้าใจถึงพฤติกรรมของผู้บริโภคและปัจจัยแวดล้อมที่มีผลต่อการใช้ Fin Tech. เช่น การใช้เทคโนโลยีในชีวิตประจำวัน ทัศนคติ และความรู้ทางการเงิน การสำรวจทำในช่วงเดือนกรกฎาคม 2561 ถึงกุมภาพันธ์ 2562 ครอบคลุม 6 จังหวัด ประกอบด้วย นนทบุรี สมุทรสาคร ราชบุรี ลพบุรี ชลบุรี และฉะเชิงเทรา โดยได้รับความอนุเคราะห์จากสำนักงานสถิติแห่งชาติในการเลือกสุ่มพื้นที่ที่ใช้ในการสำรวจและมีจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 583 ราย โดยการศึกษาในครั้งนี้ ครอบคลุมทั้งผู้ให้บริการที่เป็นสถาบันการเงินและผู้ให้บริการที่มีใช่สถาบันการเงิน ซึ่งประกอบด้วย (1) ธนาคารพาณิชย์ (2) สถาบันการเงินอื่น (3) การใช้ Online/mobile banking (4) การใช้บริการทางการเงินผ่าน Tech company ซึ่งรวมถึงบริษัทเทคโนโลยี บริษัทโทรคมนาคม (Telco) และธุรกิจ e-commerce ที่ให้บริการชำระเงิน หรือ (5) การใช้บริการทางการเงินจาก Fin Tech. startups เช่น Air Pay และ บุญเต็ม เป็นต้น และ (6) ผู้ให้บริการทางการเงินนอกระบบ ทั้งนี้การใช้บริการทางการเงินผ่านสาขานาการยังคงเป็นช่องทางหลักที่ผู้บริโภคเลือกใช้ ตามแผนภาพ 3-5

แผนภาพ 3-5 สัดส่วนการใช้ช่องทางทางการเงินของคนไทย



แหล่งที่มา: ศูนย์วิจัยธนาคารกรุงศรีอยุธยา

การใช้บริการทางการเงินผ่าน Fin Tech. ส่วนใหญ่ ยังคงใช้เพื่อการชำระเงินและโอนเงิน ในขณะที่บริการทางการเงินที่ซับซ้อนขึ้นมักทำผ่านสาขาหรือตัวแทน การใช้บริการทางการเงินผ่าน Fin Tech. ส่วนใหญ่ยังจำกัดอยู่ในผลิตภัณฑ์ทางการเงินที่ไม่ซับซ้อน โดยผู้ให้บริการส่วนใหญ่ใช้บริการ Fin Tech. ในการโอนเงินและชำระเงินเป็นสำคัญ และนิยมโอนเงินผ่านช่องทาง Online Banking

2) พฤติกรรมการใช้บริการโรงรับจำนำ

ผลการวิจัยพบว่าผู้ให้บริการรับจำนำส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 20 - 30 ปี ศาสนาพุทธ สถานภาพสมรส จบการศึกษาระดับปริญญาตรี อาชีพธุรกิจส่วนตัว เจ้าของกิจการ มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนของครอบครัวระหว่าง 10,001 - 15,000 บาท จำนวนสมาชิกในครอบครัว 3 - 4 คน เป็นผู้มีรายได้หลักในครอบครัว บริการที่เลือกใช้คือการจำนำ เหตุผลที่ใช้บริการเพราะดอกเบี้ยต่ำ ใช้บริการเพื่อนำไปลงทุนข้อมูลข่าวสารของโรงรับจำนำจากสื่ออื่น ๆ ความถี่ในการใช้บริการไม่แน่นอน เวลาที่เลือกใช้บริการ 10.00 - 11.00 น. ระยะเวลาที่ใช้บริการ 6 -10 นาที ชนิดของสิ่งหาริมทรัพย์ที่นำมาจำนำได้แก่ ทองคำ เพชร พลอย นาก วงเงินที่ได้รับจากการจำนำอยู่ระหว่างรายละ 10,000 - 20,000 บาท ตัดสินใจในการใช้บริการด้วยตนเอง การใช้บริการโรงรับจำนำของประชาชน โดยรวมมีระดับการใช้บริการในระดับดี เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับดีทุกด้าน ปัจจัยส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการใช้บริการโรงรับจำนำ (นาตยา อภิศักดิ์, 2563. บทคัดย่อวิทยานิพนธ์ “พฤติกรรมการใช้บริการโรงรับจำนำ” วิทยานิพนธ์ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี)

งานสำรวจของคณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จับมือ สำนักวิจัย ซูเปอร์โพล มหาวิทยาลัยมหิดล สำรวจพฤติกรรม การรับรู้ การเลือกใช้บริการ ตลอดจนทัศนคติต่อตัวเลือกหรือสภาพคล่องทางการเงินของประชาชน ในช่วงต้นปี 2563 พบว่า ส่วนใหญ่หรือ 65.5% ต้องพึ่งพาหาสภาพคล่องจากเงินกู้ในระบบ รองลงมาคือ 21.2% ต้องพึ่งพาหาสภาพคล่องจากทั้งเงินกู้ในระบบและนอกระบบ ในขณะที่ 4.1% พึ่งพาเงินกู้นอกระบบอย่างเดียว และ 9.2% ระบุว่าพึ่งพาวิธีอื่น ๆ และเมื่อให้ระบุแหล่งในการเลือกใช้บริการตัวเลือกหรือทางออกของสภาพคล่องทางการเงิน พบว่า อันดับที่ 1 เลือกใช้บริการโรงรับจำนำอชีี่ มั่นนี้ 53.2% อันดับที่ 2 ยืมเพื่อนหรือญาติ 46.1% อันดับที่ 3 ร้านทอง 42.9% อันดับที่ 4 บัตรกดเงินสด 28.4% อันดับที่ 5 โรงรับจำนำของรัฐ (สถานธนาณูเคราะห์) 24.8% อันดับที่ 6 บัตรเครดิต 22.2% อันดับที่ 7 สินเชื่อธนาคาร 14.5% อันดับที่ 8 สินเชื่อส่วนบุคคล 12.2% อันดับที่ 9 เล่นแชร์ 9.9% อันดับที่ 10 โรงรับจำนำสยาม 8.5%

ส่วนกลุ่มที่ระบุว่ายังไม่เคยมีประสบการณ์กับปัญหาสภาพคล่องทางการเงิน มองว่าหากต้องใช้บริการตัวเลือกหรือทางออกหรือสภาพคล่องทางการเงินจะเลือกใช้บริการอันดับแรก คือ ใช้บริการจากร้านทอง

ต่อมาเป็น ยืมเพื่อน /ญาติ, โรงรับจำนำ อีซีมันนี่, โรงรับจำนำ Cash Express, บัตรกดเงินสด, บัตรเครดิต, โรงรับจำนำของรัฐ, สถานธนาภิบาล, สินเชื่อธนาคาร และอันดับสุดท้ายคือ สินเชื่อส่วนบุคคล

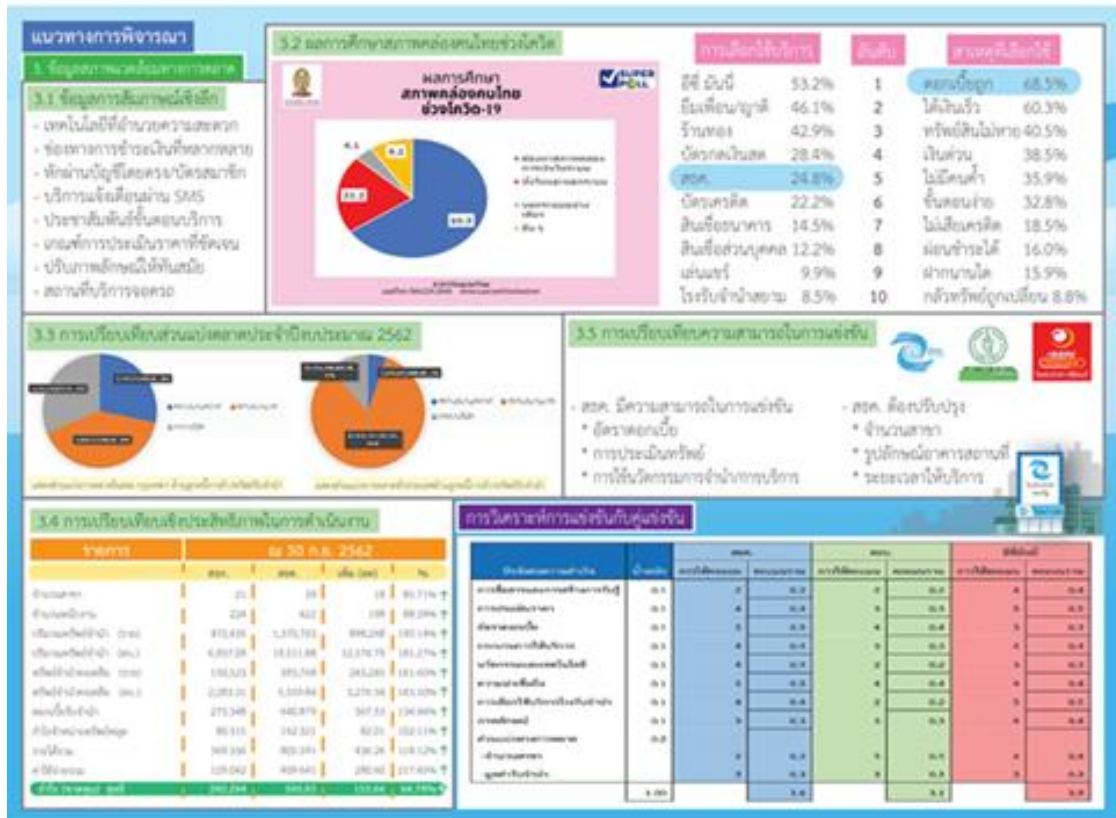
สาเหตุที่คนไทยจำนวนมากยังพึ่งพิงโรงรับจำนำเป็นหลัก สะท้อนมาในทัศนคติของของผู้บริโภคที่มีต่อโรงรับจำนำหรือทางออกของสภาพคล่องว่า ดอกเบี้ยถูก, ได้เงินเร็ว, ทรัพย์สินไม่หาย ใถ่ของคืนได้, เหมาะสำหรับการเงินด่วน, ไม่ต้องมีคนค้ำประกัน, ขั้นตอนง่ายใช้บัตรประชาชนใบเดียว ได้เงินเร็ว, ไม่เสียเครดิตถ้าปล่อยของหลุด, สามารถผ่อนชำระเป็นงวดๆ ได้, ระยะเวลาในการฝากนาน แม้จะยังมีความกังวลอยู่บ้างว่ากลัวทรัพย์สินถูกเปลี่ยน

นอกจากนี้ผลการสำรวจ ยังพบว่าเมื่อพูดถึงโรงรับจำนำแบรนด์ที่นึกถึงเป็นอันดับที่ 1 คือโรงรับจำนำอีซีมันนี่ 49.8% อันดับที่ 2 โรงรับจำนำของรัฐ (สถานธนาภิบาล) 22.4% อันดับ 3 คือ ร้านทองและโรงรับจำนำ Cash Express 8.2% อันดับที่ 4 สถานธนาภิบาล 5.5% อันดับที่ 5 โรงรับจำนำสยาม 3.7% สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้แบรนด์โรงรับจำนำ อันดับที่ 1 ดอกเบี้ยถูก 63.8% อันดับที่ 2 ราคาเป็นธรรม มีมาตรฐาน 60.8% อันดับที่ 3 ความน่าเชื่อถือโดยรวม 41.1% อันดับที่ 4 เชื่อมมั่นในการเก็บทรัพย์สินจำนำของลูกค้า 32.4% อันดับที่ 5 สถานที่สะอาดและทันสมัย 29.3% อันดับที่ 6 วัน เวลาเปิดทำการสอดคล้องกับลูกค้า 26.9% อันดับที่ 7 มีจำนวนสาขาครอบคลุม 19.3% อันดับที่ 8 สามารถรับจำนำทรัพย์สินได้หลากหลาย 15.4% อันดับที่ 10 มีทางเลือกในการขยายเวลาในการจำนำ 13.1%

(แหล่งข้อมูลจาก ศ.ปาริชาติ สถาปิตานนท์ คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผลการสำรวจพฤติกรรม การรับรู้ การเลือกใช้บริการ ตลอดจนทัศนคติต่อตัวเลือกหรือสภาพคล่องทางการเงินของประชาชน จาก สำนักข่าวอินโฟเควสท์ (IQ) ออนไลน์จาก <https://www.ryt9.com/s/iq03/3136857>)

ทั้งนี้สรุปผลการสำรวจ พฤติกรรม การรับรู้ การเลือกใช้บริการ ตลอดจนทัศนคติต่อตัวเลือกหรือสภาพคล่องทางการเงินของประชาชน ในช่วงต้นปี 2563 สรุปได้ตามแผนภาพที่ 3-6

แผนภาพที่ 3-6 สรุปพฤติกรรม การรับรู้ การเลือกใช้บริการ ตลอดจนทัศนคติต่อตัวเลือกหรือสภาพคล่องทางการเงินของประชาชน



แหล่งที่มา : งานสำรวจของคณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปี 2563

3) การพัฒนาการรองรับจำนำ

“โรงรับจำนำ” หรือภาษาชาวบ้านอาจเรียกขานกัน “โรงตั้ง” เป็นสถานที่ที่ประชาชนจะเข้าไปใช้บริการก็ต่อเมื่อ “ร้อนเงิน” เงินซื้อตระหนักรู้และต้องรีบหาเงินมา “หมุนเวียน” ในชีวิตประจำวัน ประกอบสัมมาอาชีพ ทั้งนี้ โรงรับจำนำ ในส่วนที่เป็นโรงรับจำนำของภาครัฐ เกิดขึ้นในประเทศไทยมานานกว่า 66 ปีแล้ว ตั้งแต่ปี 2498 สมัย ฯพล ฯ จอมพล ป. พิบูลสงคราม ดำรงตำแหน่งนายกรัฐมนตรี และรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย (ที่มา : สำนักงานธนานุเคราะห์)

ภาพจำ(Perception) ของโรงรับจำนำกลับออกไปทาง “ลบ” ในสายตาคนทั่วไป คือ ผู้มีฐานะยากจนขั้นแค้น ถึงแตก ๆ จะเข้าก็ต้องคอยหลบๆ ซ่อนๆ ผู้คนไม่ให้เห็น เมื่อเข้าไปภายในโรงรับจำนำจะเจอกับบรรยากาศทึมๆ มีกรงเหล็กกั้นระหว่างผู้รับจำนำและผู้นำทรัพย์สินไปจำนำ เจอบริการไม่ดี พุดจากระชอกโหยงฮาก ซ้ำร้ายต้องการเงินก้อนหนึ่งไปใช้ กลับเจอการ “กดราคา” ทรัพย์สินต่ำ ดูหน้าเลือดไม่เห็นใจผู้เดือดร้อน จนผู้นำทรัพย์สินไปจำนำต้องอ่อนวอนหลงจู้หรือผู้จัดการร้านให้เพิ่มเงินอีกนิด ตลอดจนจำนำทรัพย์สินไว้ พอได้ถอนทรัพย์สิน กลับไม่อยู่ในสภาพเดิม เช่น ซ้อทองคำหายไป ฯ

ปัจจุบันธุรกิจโรงรับจำนำ โดยเฉพาะโรงรับจำนำเอกชน มีการเปลี่ยนแปลงภาพลักษณ์ใหม่ ทั้งใน
ด้านกายภาพ กระบวนการรับจำนำ และรูปแบบทรัพย์สินจำนำ สรุปลงได้ตามแผนภาพที่ 3-7

แผนภาพที่ 3-7 เปรียบเทียบภาพลักษณ์เดิม และภาพลักษณ์ใหม่ธุรกิจรับจำนำ

ภาพลักษณ์เดิม



เดิม ตึกทึบ มีม่านไม้
ไผ่กัน เป็นที่พิง
ของคนยาก
สายตาผู้เดินเข้าไป
แบบเชิงลบ

ภาพลักษณ์ใหม่



สถานที่โอ้อ่าคล้ายกับ
เข้าไปใช้บริการ
ธนาคาร อยู่ใน
ห้างขนาดใหญ่
คนทั่วไป รวมทั้ง
คนรวยที่ตกอับ
เข้าไปใช้บริการ



วงใหญ่ จำนำ
ทองรูปพรรณ
และเครื่องใช้ใน
ครัวเรือน



ความหลากหลาย
มากขึ้น รวมทั้ง
อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์
และสินค้า
แบรนด์ต่างๆ



กระบวนการจำนำ
ด้วย Manual
และ Paper



การใช้ระบบงาน
และ Digital
platform มากขึ้น

โดยสรุป การเปลี่ยนแปลงของผู้บริโภค ที่มีการนำเทคโนโลยีด้านดิจิทัล มาทำธุรกรรม
ทางการเงินเพิ่มขึ้น พฤติกรรมของประชาชนที่เดือดร้อนที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์โรคระบาดโควิด-19 ที่มี
ความต้องการแหล่งเงินทุนฉุกเฉินที่หลากหลาย โดยช่องทางทางการเงินที่ใช้ พบว่าโรงรับจำนำยังเป็นแหล่งที่พึ่ง
สำคัญ แต่พฤติกรรมการใช้บริการที่เปลี่ยนไป ขณะที่คู่แข่งมีการปรับภาพลักษณ์ใหม่ และการให้บริการจำนำโดยนำ
เทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้มากขึ้น จึงจำเป็นสอดคล้องต้องมีการพัฒนาเชิงรุกในการให้บริการรับจำนำโดยการนำ Digital
Platform มาให้บริการมากขึ้น เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ลดปริมาณและภาระงานของพนักงาน

ปัจจัยภายใน

1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ สศค. มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยมีการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร (competency) และบริหารอัตรากำลังให้สอดคล้องกับบริบทของ สศค. และการพัฒนาทักษะและศักยภาพเพื่อให้บุคลากรสามารถมีผลการปฏิบัติงานที่ดีในหน้าที่ของตนเองและเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง โดยการกำหนดขีดความสามารถของบุคลากรแต่ละตำแหน่ง แต่ละระดับ โดยแบ่งสมรรถนะของบุคลากรออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ สมรรถนะหลัก สมรรถนะการบริหารจัดการ และสมรรถนะตำแหน่งงาน สำหรับแผนการเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรมี 3 ขั้นตอนคือ 1) การพัฒนาระบบสมรรถนะของบุคลากรในองค์กรที่ต้องการเพื่อให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ เป้าหมายและพันธกิจขององค์กร 2) การวิเคราะห์สมรรถนะของบุคลากร 3) เสนอแนะแนวทางและวิธีการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร

1) การบริหารขีดความสามารถและอัตรากำลังส่วนขาด

จากการวิเคราะห์อัตรากำลังส่วนขาดของ สศค. ปรากฏว่าบุคลากรมีสัดส่วนของผู้สูงอายุค่อนข้างมาก ทำให้ในช่วงอีก 5 ปีข้างหน้า (ปี 2567) จะมีผู้เกษียณอายุซึ่งส่วนใหญ่เป็นตำแหน่งระดับผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญจำนวนถึง 58 คน คิดเป็นร้อยละ 16.22 โดยในปี 2563 จะมีผู้เกษียณรวม 15 คน จำเป็นที่ สศค. ต้องมีแผนทดแทนและพัฒนาบุคลากรตำแหน่งผู้บริหาร (Succession plan) เพื่อการทดแทนตำแหน่งที่ว่างให้การเปลี่ยนผ่านงานบริหารเป็นไปด้วยความต่อเนื่อง จะพิจารณาจัดสรรอัตรากำลังตามหลักเกณฑ์ฯ และการสรรหาบุคลากรให้สอดคล้องกับภารกิจขององค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิผล อีกทั้งจะพิจารณาใช้ผู้ให้บริการภายนอกเพื่อให้องค์กรเกิดประสิทธิผล

2) การบริหารขีดความสามารถและอัตรากำลังส่วนเกิน

จากการวิเคราะห์อัตรากำลังส่วนเกิน ของ สศค. เนื่องจากในปัจจุบัน สศค. พัฒนานวัตกรรมด้านการบริการ และประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการปฏิบัติงานมากขึ้นทำให้ลักษณะของการทำงานบางตำแหน่งงานสามารถปฏิบัติงานทดแทนกันได้ จึงส่งผลให้ในอนาคตจะเกิดอัตรากำลังส่วนเกิน ซึ่ง สศค. จะดำเนินการทบทวนวิเคราะห์ สัดส่วนอัตรากำลังของแต่ละหน่วยงานเพื่อให้สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

จากการวิเคราะห์การบริหารบุคลากรของ สศค. ดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ สศค. ยังมีส่วนต่างในการจัดการอุปสงค์และอุปทาน (Demand & Supply HCM & HRD) จำเป็นต้องมีการเร่งทบทวนให้สอดคล้องกับโครงสร้างบุคลากร ภารกิจที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงนวัตกรรมเทคโนโลยี และพฤติกรรมของลูกค้าจำนำผู้ใช้บริการที่เปลี่ยนแปลง

2.การสำรวจความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ความต้องการ ความคาดหวัง และความผูกพัน ของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ของสำนักงานธรรมาภิบาล (สศค.) ปีงบประมาณ 2564 เพื่อนำผลการสำรวจและข้อเสนอแนะมาปรับปรุงนโยบาย แนวทาง กิจกรรมในการตอบสนองต่อลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกให้ได้รับความพึงพอใจสูงสุด และเพื่อสนับสนุนการประเมินผลการดำเนินงานตามหลักเกณฑ์และแนวทางระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) หมวดการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า (Stakeholder & Customer

Management) โดยสำรวจกลุ่มเป้าหมายจำนวน 7 กลุ่ม ได้แก่ ผู้ดูแลกำกับและผู้ถือหุ้น กรรมการและผู้บริหารระดับสูง คู่ค้า คู่ความร่วมมือ ลูกค้า พนักงาน และชุมชน ทั้งนี้ในส่วนของลูกค้า ยังจำแนกออกเป็น 5 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มลูกค้าระดับ Premium กลุ่มลูกค้าชั้นดี กลุ่มลูกค้าใหม่ กลุ่มลูกค้าผู้ใช้บัตรสวัสดิการแห่งรัฐ และกลุ่มผู้ประกอบการรายย่อย และใช้แนวทางการสำรวจ 7 ประเด็นหลัก คือ (1) ผลสัมฤทธิ์การให้บริการ (2) ราคาการให้บริการ (3) สถานที่ให้บริการ (4) การส่งเสริมการแนะนำ (5) ผู้ให้บริการ (6) สภาพแวดล้อมการให้บริการ และ (7) กระบวนการให้บริการ สำหรับเครื่องมือการสำรวจ ใช้เชิงปริมาณได้แก่ การใช้แบบสอบถาม และเชิงคุณภาพ โดยการใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก และประชุมกลุ่มย่อย ตัวแทนประชาชากรเป้าหมาย นำข้อมูลมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ สรุปผลตามหลักแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ ความผูกพัน ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้ดังนี้

1. กลุ่มลูกค้าของ สธค.

1.1 ลูกค้ามาใช้บริการจำหน่ายทรัพย์สิน เมื่อมีความเดือดร้อนทางการเงินฉุกเฉิน รองลงมาเป็นการหนีบี้ยืมจากคนหรือเครือข่ายในครอบครัว กรณีไม่ใช้บริการที่ สธค. จะใช้บริการที่โรงรับจำนำเอกชนแทน รองลงมาเป็นร้านทอง สำหรับเหตุผลที่จะเลือกใช้บริการแหล่งเงินฉุกเฉิน จะให้นำหนักจากปัจจัยเดินทางสะดวก ใกล้บ้านเป็นหลัก รองลงมาเป็นเลือกจากแหล่งที่เสียดอกเบี้ยต่ำ

1.2 เหตุผลที่มาใช้บริการที่ สธค. พบว่า เป็นเพราะ สธค. เรียกเก็บอัตราดอกเบี้ยต่ำที่สุด มีการให้บริการที่สะดวกรวดเร็ว มีขั้นตอนการจำหน่ายไม่ยุ่งยาก มีพนักงานที่มีอัธยาศัยการให้บริการที่ดี มีการประเมินหลักทรัพย์ที่ให้ราคาสูง มีสถานที่สะอาด ตกแต่งสวยงาม มีการใช้เทคโนโลยีในการให้บริการที่ทันสมัย และมีที่จอดรถ ตามลำดับ

1.3 ลูกค้าที่มาใช้บริการที่ สธค. จำนำแต่ละครั้ง จะได้เงินจำนำ จำนวนเฉลี่ยระหว่าง 5,001 - 10,000 บาท รองลงมาเฉลี่ยจำนวน 10,001 - 20,000 บาท ซึ่งส่วนใหญ่จะตรงกับความต้องการและมีความเห็นว่ามีบริการประเมินราคาทรัพย์สินใกล้เคียงกับโรงรับจำนำและร้านทองเป็นส่วนใหญ่ รองลงมาประเมินสูงกว่า และที่เห็นว่าประเมินราคาต่ำกว่า มีเพียงเล็กน้อย

1.4 วัตถุประสงค์การนำเงินจำนำไปใช้ พบว่าจะไปใช้เพื่อเงินสำรองไว้ใช้จ่ายในชีวิตประจำวันสูงสุด รองลงมาเพื่อชำระหนี้สิน ต้องการนำเงินไปใช้เพื่อการศึกษาของบุตร ต้องการใช้จ่ายเงินเพื่อลงทุนธุรกิจการค้า ต้องการใช้จ่ายเงินซื้อทรัพย์สิน และต้องการเพื่อเป็นค่ารักษาพยาบาล ตามลำดับ

1.5 ทรัพย์สินที่นำมาจำนำพบว่า ส่วนใหญ่เป็นทรัพย์สินมีค่าได้แก่ ทองคำ นาค เงิน มีสัดส่วนถึงร้อยละ 96 ที่เหลือเป็น เพชร พลอย ร้อยละ 2 และอุปกรณ์เครื่องมือช่าง ทรัพย์สินเบ็ดเตล็ดอีกเล็กน้อย ทั้งนี้ลูกค้าที่เคยใช้บริการจำนำจะเคยมาซื้อทรัพย์สินหลุดจำนำจาก สธค. คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 13 เท่านั้น ที่เหลือไม่เคยมาซื้อทรัพย์สินหลุดจำนำ ทั้งนี้ ผู้มาซื้อทรัพย์สินหลุดจำนำเห็นว่า ราคาที่ สธค. ขายเหมาะสมแล้ว มีสัดส่วนสูงสุดร้อยละ 71 เห็นว่าราคาถูกร้อยละ 26 และเห็นว่าราคาสูงกว่าที่อื่นๆ เพียงเล็กน้อย

1.6 ช่องทางแนะนำการมาใช้บริการที่ สธค. พบว่า จากการพบเห็นสถานที่ตั้งสาขา สธค. มีสัดส่วนสูงที่สุด รองลงมาจากการแนะนำของบุคคล จากสื่อออนไลน์ จากสื่อประชาสัมพันธ์ จากสื่อสารมวลชน ตามลำดับ และกรณีไม่ใช้บริการรับจํานำที่ สธค. ได้เคยใช้บริการรับจํานำที่ร้านทอง มีสัดส่วนสูงสุด รองลงมาคือโรงรับจํานำเอกชน สถานธนาธนาคารของกรุงเทพมหานคร ที่อิมันนี และสถานธนาธนาคารขององค์กรปกครองท้องถิ่น ตามลำดับ

1.7 ลูกค้ามีความผูกพันที่จะมาใช้บริการอีก มีสัดส่วนสูงถึงร้อยละ 76 ไม่แน่ใจร้อยละ 20 ไม่ใช้ร้อยละ 2 เท่านั้น สำหรับเหตุผลที่ไม่เลือกใช้บริการที่ สธค. อีก เป็นเพราะไกลบ้าน/ที่ทำงาน ร้อยละ 48 เห็นว่าจํานำที่ไหนก็เหมือนกันร้อยละ 17 ราคาประเมินทรัพย์สินที่ประเมินได้ต่ำเกินไป ร้อยละ 15 ตามลำดับ

1.8 กลุ่มที่ไม่ใช้บริการรับจํานำ พบว่า แม้ว่าไม่เคยใช้บริการ แต่ส่วนใหญ่รับรู้ว่ามี สธค. เป็นโรงรับจํานำของรัฐบาล มีอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำ แต่เนื่องจากสาขาไกลจากบ้านจึงไม่สะดวกในการเดินทางมา และบางส่วนยังไม่มีความจําเป็นจะมาใช้บริการ และส่วนใหญ่ตอบว่า หากมีโอกาสจะมาใช้บริการโรงรับจํานำที่ สธค.

1.9 ระดับความพึงพอใจของลูกค้ารายกลุ่ม

เมื่อประมวล และวิเคราะห์ ระดับความพึงพอใจของลูกค้าเป็นรายกลุ่มที่มีต่อ สธค. พบว่ากลุ่มลูกค้า Platinum (ใช้บริการมากกว่า 4 ครั้ง) จะมีระดับความพึงพอใจสูงสุด คือเฉลี่ยที่ 4.834 ต่อปี รองลงมาเป็นกลุ่มลูกค้าประเภท Gold (ใช้บริการต่อเนื่องทุกปี) เฉลี่ยที่ 4.8164 ผู้ถือบัตรสวัสดิการแห่งรัฐ เฉลี่ยที่ 4.8121 กลุ่มลูกค้าประเภท Silver (ผู้รับจํานำใหม่) เฉลี่ยที่ 4.810 และลำดับสุดท้ายคือกลุ่มผู้เคยใช้บริการในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา เฉลี่ยที่ 4.7721 ตามลำดับ และหากพิจารณาจำแนกตามมิติ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับความพึงพอใจ ทั้ง 7 Ps พบว่า ความพึงพอใจต่อบุคลากร (People) ของ สธค. จะมีระดับสูงสุดที่ 4.9677 รองลงมาเป็นกระบวนการให้บริการ (Process) ที่ 4.8603 ลักษณะทางกายภาพ (physical) ที่ 4.83 ผลิตภัณฑ์การรับจํานำ (product) ที่ 4.8167 ราคา/อัตราดอกเบี้ยการรับจํานำ (Price) ที่ 4.779 สถานที่การให้บริการ (Place) ที่ 4.779 และการส่งเสริมการขายและการประชาสัมพันธ์ (Promotion) เป็นลำดับที่ต่ำสุดที่ 4.7017 ตามลำดับ ตามตารางแสดงระดับความพึงพอใจ

ตาราง แสดงระดับความพึงพอใจของแต่ละกลุ่มลูกค้า และแต่ละปัจจัยที่มีอิทธิพล

กลุ่มลูกค้า	Product	Price	Place	Promotion	People	Physical	Process	ภาพรวม
ผู้ถือบัตรสวัสดิการ	4.8301	4.7831	4.7321	4.7337	4.9797	4.7960	4.8303	4.8121
ผู้ให้บริการจํานำใหม่	4.8301	4.7931	4.7571	4.6837	4.9697	4.8360	4.8003	4.8100
เคยใช้บริการช่วง 3 ปี	4.7901	4.7331	4.7721	4.6237	4.9297	4.7260	4.8303	4.7721
ใช้บริการต่อเนื่องกันทุกปี	4.8101	4.7731	4.8221	4.7237	4.9697	4.7460	4.8703	4.8164
ใช้บริการมากกว่า 4 ครั้งต่อปี	4.8201	4.8131	4.8121	4.7437	4.9897	4.7260	4.9703	4.8393
เฉลี่ย	4.8161	4.7791	4.7791	4.7017	4.9677	4.7660	4.8603	4.8100

หมายเหตุ: กลุ่มลูกค้าที่ไม่สามารถระบุประเภทกลุ่มลูกค้าได้ และกลุ่มผู้ประเมินทรัพย์สิน และกลุ่มผู้ไม่เคยใช้บริการ ซึ่งมีข้อมูลที่น้อยมาก จึงไม่ได้นำมาวิเคราะห์

1.10. ระดับความพึงพอใจ จำแนกตามสาขาที่ให้บริการ

จากการวิเคราะห์พบว่าจากจำนวนลูกค้า 41 สาขา ลูกค้ามีระดับความพึงพอใจสูงสุด 10 ลำดับแรก ได้แก่ สาขาสายไหม รongลงมา เป็นสาขาพรานนก สาขาลำพูน สาขาพัฒนาการ สาขาวงเวียนบางเขน สาขาบางบอน สาขาทุ่งครุ สาขาม.ราม 2 สาขาเตาปูน และสาขามหาวิทยาลัยเกษตรฯ ตามลำดับ โดยมีคะแนนความพึงพอใจแต่ละปัจจัยและภาพรวม ตามตารางสาขาที่ลูกค้ามีระดับความพึงพอใจสูงสุด

ตาราง สาขาที่ลูกค้ามีระดับความพึงพอใจสูงสุด 10 ลำดับแรก

รหัสสาขา	ชื่อย่อสาขา	Product	Price	Place	Promotion	People	Physical	Process	ภาพรวม
31	สาขาสายไหม	5.0000	4.9872	4.9967	5.0000	4.9963	5.0000	5.0000	4.9972
6	สาขาพรานนก	4.9818	4.9416	4.9601	4.9476	4.9283	4.9506	4.9721	4.9546
36	สาขา จ.ลำพูน	4.9529	4.8951	4.9276	4.9369	4.9633	4.9561	4.9875	4.9456
29	สาขาพัฒนาการ	4.9990	4.8405	4.9099	5.0000	4.9693	4.8900	4.9387	4.9354
15	สาขาวงเวียนบางเขน	4.9972	4.9774	4.9664	4.9796	4.9733	4.7869	4.7883	4.9242
24	สาขาบางบอน	4.9411	4.9127	4.7933	4.8515	5.0000	4.8917	5.0000	4.9129
32	สาขาทุ่งครุ	4.9400	4.8260	4.9218	4.8187	5.0000	4.8671	4.8414	4.8879
8	สาขาม.ราม 2	4.8871	4.8943	4.8093	4.8889	4.9503	4.8539	4.9199	4.8863
11	สาขาเตาปูน	4.8581	4.9237	4.8345	4.8996	4.9473	4.8322	4.8966	4.8846
16	สาขามหาวิทยาลัยเกษตร	4.9597	4.8490	4.8707	4.7851	4.9453	4.7842	4.9470	4.8773

และเมื่อพิจารณาทั้ง 10 สาขา ที่มีระดับความพึงพอใจน้อยที่สุด 10 สาขา ได้แก่ สาขาหนองแขม สาขาบางแค สาขาสมุทรปราการ สาขาบางยี่เรือ สาขาร่มเกล้า สาขา อ. เมือง จ. ระยอง สาขาดอนเมือง สาขา จ. สุราษฎร์ธานี สาขารามอินทรา กม.8 และสาขาราชปรารภ ตามลำดับ โดยมีคะแนนความพึงพอใจแต่ละปัจจัยและภาพรวม ตามตารางสาขาที่ลูกค้ามีระดับความพึงพอใจน้อยที่สุด

ตาราง สาขาที่ลูกค้ามีระดับความพึงพอใจน้อยที่สุด 10 ลำดับแรก

รหัสสาขา	ชื่อย่อสาขา	Product	Price	Place	Promotion	People	Physical	Process	ภาพรวม
25	สาขาหนองแขม	4.6371	5.0000	4.5039	4.0204	5.0000	4.0146	4.4828	4.5227
12	สาขาบางแค	4.3231	3.9253	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	4.5622	4.6872
33	สาขาสมุทรปราการ	4.7905	4.8653	4.4942	4.2310	5.0000	4.6575	4.8630	4.7002
3	สาขาบางยี่เรือ	4.9085	4.6510	4.6060	4.4837	4.9083	4.5519	4.8047	4.7020
30	สาขาร่มเกล้า	4.6492	4.5486	4.6287	4.4532	5.0000	4.6447	5.0000	4.7035
28	สาขา อ.เมือง จ.ระยอง	4.7521	4.7635	4.5965	4.4325	4.8193	4.6442	4.9730	4.7116
21	สาขาดอนเมือง	4.5326	4.5340	4.7211	4.3374	5.0000	4.9883	4.8689	4.7118
37	สาขา จ.สุราษฎร์ธานี	4.6003	4.4504	4.5158	4.6829	5.0000	5.0000	4.8082	4.7225
27	สาขารามอินทรา กม.8	4.5293	4.5799	4.9074	4.7625	4.8953	4.9330	4.5249	4.7332
4	สาขาราชปรารภ	4.8996	4.8385	4.5882	4.4251	5.0000	4.8257	4.7416	4.7598

สำหรับสาขาอื่นๆ มีระดับความพึงพอใจลดหลั่นกัน แต่ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ถึงมากที่สุด ตามตารางแสดงระดับความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อสาขา

ตาราง แสดงระดับความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อสาขาของ สรค. ในปี 2564

รหัสสาขา	ชื่อกลางสาขา	Product	Price	Place	Promotior	People	Physical	Process	ภาพรวม
31	สาขาสายไหม	5.0000	4.9872	4.9967	5.0000	4.9963	5.0000	5.0000	4.9972
6	สาขาพรานนก	4.9818	4.9416	4.9601	4.9476	4.9283	4.9506	4.9721	4.9546
36	สาขา จ.ลำพูน	4.9529	4.8951	4.9276	4.9369	4.9633	4.9561	4.9875	4.9456
29	สาขาพัฒนาการ	4.9990	4.8405	4.9099	5.0000	4.9693	4.8900	4.9387	4.9354
15	สาขาวงเวียนบางเขน	4.9972	4.9774	4.9664	4.9796	4.9733	4.7869	4.7883	4.9242
24	สาขาบางบอน	4.9411	4.9127	4.7933	4.8515	5.0000	4.8917	5.0000	4.9129
32	สาขาทุ่งครุ	4.9400	4.8260	4.9218	4.8187	5.0000	4.8671	4.8414	4.8879
8	สาขา ม.ราม 2	4.8871	4.8943	4.8093	4.8889	4.9503	4.8539	4.9199	4.8863
11	สาขาเตาปูน	4.8581	4.9237	4.8345	4.8996	4.9473	4.8322	4.8966	4.8846
16	สาขามหาวิทยาลัยเกษตร	4.9597	4.8490	4.8707	4.7851	4.9453	4.7842	4.9470	4.8773
1	สาขาสะพานยาว	4.8672	4.8751	4.8790	4.8687	4.8763	4.8651	4.8710	4.8718
5	สาขาลาดสိ่มมเมือง	5.0000	4.9335	4.7719	4.7221	5.0000	4.6072	5.0000	4.8621
35	สาขา อ.ปรางค์แดง จ.ระยอง	4.8840	4.8903	4.7312	4.8252	4.8883	4.8769	4.8836	4.8542
19	สาขาบางกะปิ	4.9060	4.8263	4.8478	4.8000	4.9173	4.8310	4.7923	4.8458
9	สาขาสะพานใหม่	4.8902	4.8074	4.8019	4.8046	4.9663	4.7682	4.8688	4.8439
41	สาขา จ.ชลบุรี	5.0000	4.8760	4.7382	4.8033	4.8039	4.8646	4.8328	4.8455
2	สาขาสะพานพุทธ	4.7413	4.7969	4.8798	4.7825	5.0000	4.9146	4.6809	4.8280
34	สาขารัตนธิเบศร์	4.7297	4.8640	4.7088	4.7776	5.0000	4.7388	4.9565	4.8251
23	สาขาปากเกร็ด	4.8197	4.8370	4.6527	4.6669	5.0000	4.9613	4.8225	4.8229
14	สาขาวัดโพร	4.7853	4.6066	5.0000	4.7949	5.0000	4.6489	4.9021	4.8197
26	สาขาหลักสี่	4.7961	4.8635	4.8632	4.7061	5.0000	4.4837	5.0000	4.8161
17	สาขา ธานี-ปากท่อ	4.6781	4.7790	4.8269	4.7074	5.0000	4.7977	4.8185	4.8011
20	สาขาอุดมสุข	4.6559	4.7501	4.8089	4.6018	5.0000	4.7894	4.8683	4.7821
22	สาขามีนบุรี	4.9828	4.9842	4.8016	4.9102	5.0000	4.0818	4.7000	4.7801
7	สาขาลาดพร้าว	4.7338	4.8306	4.6789	4.6619	5.0000	4.5356	5.0000	4.7773
38	สาขา จ.อุดรธานี	4.7954	4.5969	4.8298	4.6658	4.7863	4.8183	4.9475	4.7772
13	สาขาสาทรประดิษฐ์	4.7478	4.7323	4.8387	4.7294	5.0000	4.6951	4.6899	4.7762
10	สาขาหนองจอก	4.7303	4.6406	4.6807	4.6226	5.0000	4.7827	4.9541	4.7730
39	สาขา จ.พิษณุโลก	4.8371	4.9135	4.6632	4.2158	5.0000	4.7701	5.0000	4.7714
18	สาขาห้วยขวาง	4.9241	4.7570	4.5936	4.4658	4.9723	4.7378	4.9025	4.7647
4	สาขารามปรารถ	4.8996	4.8385	4.5882	4.4251	5.0000	4.8257	4.7416	4.7598
27	สาขารามอินทรา กม.8	4.5293	4.5799	4.9074	4.7625	4.8953	4.9330	4.5249	4.7332
37	สาขา จ.สุราษฎร์ธานี	4.6003	4.4504	4.5158	4.6829	5.0000	5.0000	4.8082	4.7225
21	สาขาดอนเมือง	4.5326	4.5340	4.7211	4.3374	5.0000	4.9883	4.8689	4.7118
28	สาขา อ.เมือง จ.ระยอง	4.7521	4.7635	4.5965	4.4325	4.8193	4.6442	4.9730	4.7116
30	สาขาร่มเกล้า	4.6492	4.5486	4.6287	4.4532	5.0000	4.6447	5.0000	4.7035
3	สาขาบางยี่เรือ	4.9085	4.6510	4.6060	4.4837	4.9083	4.5519	4.8047	4.7020
33	สาขาสมุทรปราการ	4.7905	4.8653	4.4942	4.2310	5.0000	4.6575	4.8630	4.7002
12	สาขาบางแค	4.3231	3.9253	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	4.5622	4.6872
25	สาขาหนองแขม	4.6371	5.0000	4.5039	4.0204	5.0000	4.0146	4.4828	4.5227
	ภาพรวม	4.8161	4.7841	4.7787	4.7017	4.9627	4.7660	4.8603	4.8100

ตารางที่ 3 สรุปผลการเปรียบเทียบรูปแบบการนำเสนอบริการรับจํานำ

รายการ	สถานธนานุ เคราะห์(สาขา1)	สถานธนานุบาล	โรงรับจํานำ เอกชน(อีซี ฯ)	CASH MAX(ปิ่นเกล้า)	MONEY Cafe
อัตรา	- เงินต้น	- เงินต้น	- เงินต้น	- เงินต้น	- เงินต้น
ดอกเบี้ย	1.1 เงินต้นไม่เกิน 5,000 บาท	1.1 เงินต้นไม่เกิน 5,000 บาท	1.1 เงินต้น	1.1 เงินต้น	1.1 เงินต้น
การรับจํานำ	คิดดอกเบี้ยร้อยละ 0.25 ต่อเดือน	คิดดอกเบี้ยร้อยละ 0.25 ต่อเดือน	1) เงินต้น 2,000 บาท	1) เงินต้น 2,000 บาท	1) เงินต้น 2,000 บาท
	1.2 เงินต้น 5,001-10,000 บาทคิดดอกเบี้ยร้อยละ 0.75 ต่อเดือน	1.2 เงินต้น 5,001-15,000 บาท	2.00 ต่อเดือน	2) ส่วนที่เกิน 2,000 บาท	2) ส่วนที่เกิน 2,000 บาท
	คิดดอกเบี้ยร้อยละ 0.75 ต่อเดือน	คิดดอกเบี้ยร้อยละ 1.00	2,000 บาท คิด	คิดร้อยละ 1.25	คิดร้อยละ 1.25 ต่อ
	1.3 เงินต้น 10,001-	ต่อเดือน	ร้อยละ 1.25	ต่อเดือน	เดือน

	20,000 บาท คิดดอกเบี้ย ร้อยละ 1.00 ต่อเดือน 1.4 เงินต้น 20,001-100,000 คิดดอกเบี้ยร้อยละ 1.25 ต่อเดือน	1.3 เงินต้นเกิน 15,000 บาท 1) เงินต้น 2,000 บาทแรก คิดร้อยละ 2.00 ต่อเดือน 2) ส่วนที่เกิน 2,000 บาท คิดร้อยละ 1.25 ต่อเดือน	ต่อเดือน		
การประเมินราคาทรัพย์สิน	- อัตราการรับจํานำ ประเภท ทอง นาก เงิน รูปพรรณ รับจํานำไม่เกิน ร้อยละ 87.5 ของราคาทองรูปพรรณในท้องตลาด แต่ไม่เกิน 22,500 ทองคำ 96.5 % รับจํานำ 22,500 บาท ทองคำ 99.99 % รับจํานำ 23,500 บาท	- อัตราการรับจํานำ ประเภททอง นาก เงิน รูปพรรณ ไม่เกิน 22,000 บาท	- อัตราการรับจํานำ ประเภท ทอง นาก เงิน รูปพรรณ รับจํานำ ทองรูปพรรณ ในท้องตลาด ไม่เกิน 24,000 บาท ทองคำ 96.5 % รับจํานำ 23,000 บาท ทองคำแท่ง 99.99 % รับจํานำ 23,500 บาท ทองคำแท่ง 99.99 % รับจํานำ 24,500 บาท	- อัตราการรับจํานำ ประเภททอง นาก เงิน รูปพรรณ ไม่เกิน 25,700 บาท	- อัตราการรับจํานำ ประเภท ทอง นาก เงิน รูปพรรณ ร้านเล็ก ทองคำ 96.5 % รับจํานำ 25,000 บาท ร้านใหญ่ ทองคำ 96.5 % รับจํานำ 25,200 บาท ทองคำแท่ง 96.5 % รับจํานำ 25,500 บาท ทองคำแท่ง 99.99 % รับจํานำ 26,500 บาท
ระยะเวลาในการให้บริการ	- ทองคำรูปพรรณ 2-3 นาที - เพชรรูปพรรณ 4-5 นาที - นาฬิกา 4-5 นาที	- ทองคำรูปพรรณ 3-4 นาที - เพชรรูปพรรณ 4-5 นาที - นาฬิกา 5-6 นาที	- ทองคำรูปพรรณ 4-5 นาที - เพชรรูปพรรณ 10 นาที - นาฬิกา 10 นาที	- ทองคำรูปพรรณ 3-4 นาที - นาฬิกา 5 นาที	- ทองคำรูปพรรณ 3-4 นาที - เพชรรูปพรรณ 4-5 นาที
จำนวนพนักงาน	ประมาณ 6-10 คน	ประมาณ 6-8 คน	ประมาณ 6-10 คน	ประมาณ 8 คน	ประมาณ 10 คน

2) รูปแบบของตัวจำหน่ายของสธค. และโรงรับจำนำคู่แข่ง



3) การเปรียบเทียบมิติ อัตราดอกเบี้ย การประเมินราคา ความรวดเร็ว และจำนวนพนักงาน สรุปลได้ตามตารางที่ 4

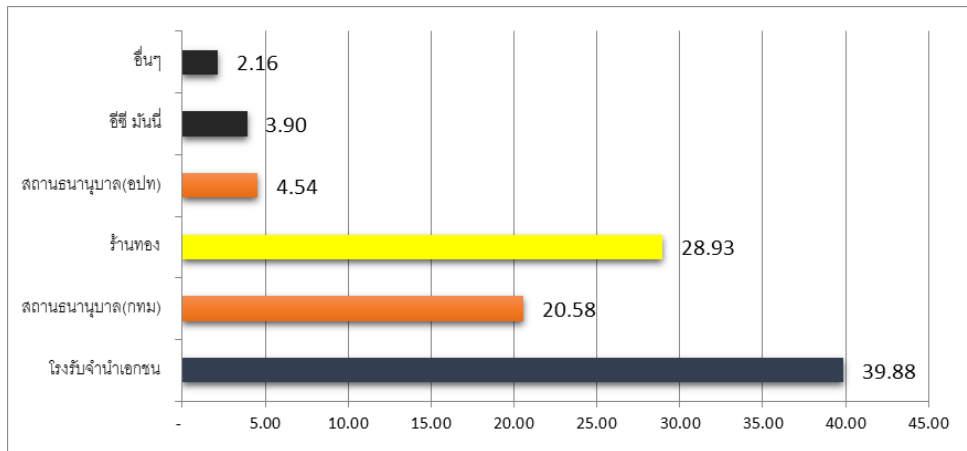
ตาราง เปรียบเทียบ มิติ อัตราดอกเบี้ย การประเมินราคา ความรวดเร็ว และพนักงานบริการ

ด้านอัตราดอกเบี้ย (ต่ำไปสูง)	ด้านการประเมินราคา ทรัพย์สิน (สูงไปต่ำ)	ความรวดเร็วในการ ให้บริการ	จำนวนพนักงานที่ ให้บริการ
สธค	Money Café	สธค.	สธค.
สถานธนาุบาล (กทม)	CASHMAX	CASHMAX	สถานธนาุบาล
CASHMAX	Easy money	สถานธนาุบาล	CASHMAX
Easy money	สธค.	Money Café	Easy money
Money Café	สถานธนาุบาล	Easy Money	Money café

แหล่งข้อมูล : <https://www.marketeeronline.co.th>

4) การเลือกใช้บริการ จากการสำรวจไม่เป็นทางการพบว่า ลูกค้าในเขต กทม. ยังใช้บริการรับจำนำในสัดส่วนสูงสุด อย่างไรก็ตามหากไม่ใช้บริการที่สธค. พบว่า จะเลือกใช้บริการที่โรงรับจำนำเอกชนแทนมีสัดส่วนสูงสุด รองลงมา คือที่ร้านทอง ที่สถานธนาุบาล (ของกทม.) ที่สถานธนาุบาล(ขององค์การปกครองท้องถิ่น) และที่อิชิมันนี่ ตามแผนภาพที่ 3.1.1

แผนภาพที่ 3.1.1 แสดงการใช้บริการทางการเงินฉุกเฉิน หากไม่ไปใช้บริการที่สธค.



5) ความสามารถในการดำเนินงาน มิติทางการเงิน ตามตารางที่ 5

ตามตารางที่ 5 เปรียบเทียบความสามารถในการดำเนินงาน มิติทางการเงินกับคู่แข่ง

รายการ	หน่วย	สธค.	ใจรับจำนำกทม.	Easy Money***	ใจรับจำนำ เชนส์ลิง***
ปริมาณจำนำเฉลี่ยลูกค้าต่อราย	บาท	0.0150	0.0152	0.0152	0.0129
ดอกเบี้ยรับจำนำเฉลี่ย	ร้อยละ	3.27	4.02	4.62	9.11
รายได้จากการขายทรัพย์สินต่อรายได้รวม	ร้อยละ	0.88	0.81	1.15	2.28
รายได้อื่นต่อรายได้รวม	ร้อยละ	0.02	0.32	NA	NA
รายได้รวมต่อปริมาณการรับจำนำ	ร้อยละ	4.16	5.15	5.77	11.39
ต้นทุนทางการกู้ยืมเงิน	ร้อยละ	0.89	1.35	3.50	4.45
กำไรขั้นต้น	ร้อยละ	3.27	3.80	2.27	6.94
ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน	ร้อยละ	1.17	0.64	1.01	1.06
กำไรสุทธิ	ร้อยละ	2.11	3.16	1.26	5.88
ผลตอบแทนต่อสินทรัพย์	ร้อยละ	6.65	4.73	0.32	2.64
ผลตอบแทนผู้ถือหุ้น	ร้อยละ	10.86	5.14	11.51	17.57
สัดส่วนกำไรต่อส่วนกองทุน(D/E ratio)	ร้อยละ	0.63	0.09	35.09	5.67
เงินปันผลต่อหุ้น	บาท	3.80	NA	NA	NA

หมายเหตุ : ข้อมูลของ สธค. จากงบการเงิน ปี 63 ของใจรับจำนำกทม. จากงบการเงินปี 62 (Adjusted) ข้อมูลของ Easy money และใจรับจำนำ เชนส์ลิง จาก www.creden.co./business.../

3.5.1.4 บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

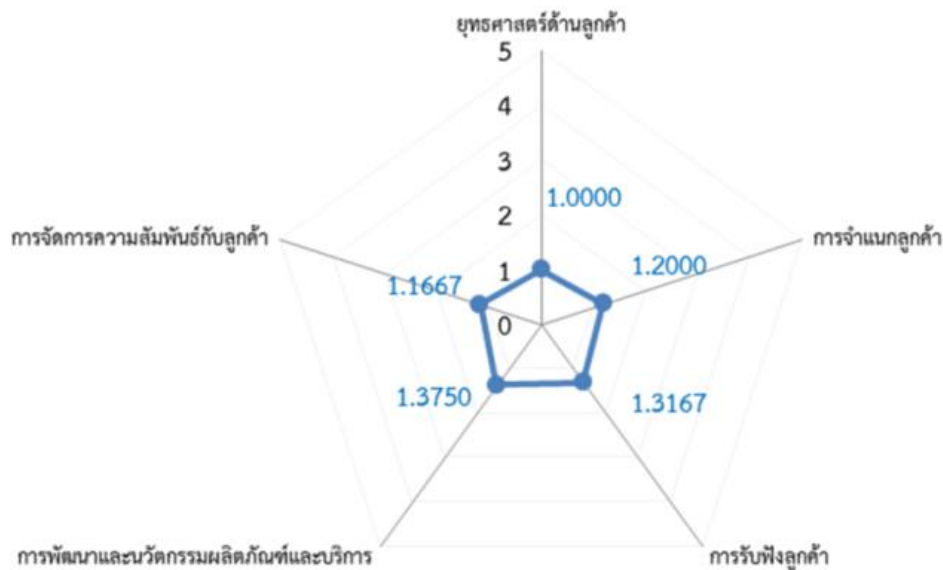
มีงานวิจัยเชิงกลยุทธ์องค์กร พบว่าความสำเร็จขององค์กร ปัจจัยสำคัญหนึ่งคือ การตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Freeman et al., 2010; Harrison, Bosse, and Phillips, 2010) มีส่วนได้เสียแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มหลัก ๆ คือ (1) ผู้มีส่วนได้เสียหลัก เช่น ลูกค้า คู่แข่ง ผู้ผลิตวัตถุดิบ พนักงาน และผู้ถือหุ้น (2) ผู้มีส่วนได้เสียรองได้แก่ รัฐบาล องค์กร ชุมชน สภาพแวดล้อม หรือนักเคลื่อนไหวต่าง ๆ

(Freeman et al., 2010) ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้เสียคือ ความรู้สึกเชิงบวกของผู้มีส่วนได้เสีย ที่เห็นว่าการจัดการได้ตอบสนองความต้องการ หรือความคาดหวังของตนแล้ว (มโนชัย: 2557)

ตามแนวทางปฏิบัติ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ACCOUNTABILITY ที่เป็นสมาคมวิชาชีพ ที่ปรึกษาในสหรัฐอเมริกา ได้เผยแพร่ AA1000 Stakeholder Engagement Standard สำนักงานคณะกรรมการกำกับรัฐวิสาหกิจ ได้นำมาเป็นกรอบและแนวทางให้รัฐวิสาหกิจ ดำเนินการภายใต้การกำกับตามเกณฑ์การประเมินผลรัฐวิสาหกิจหมวด การมุ่งเน้นต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า(SE-AM: SCM) โดยในภาพรวม พบว่ารัฐวิสาหกิจยังได้คะแนนค่อนข้างต่ำ (ค่าเฉลี่ย 1.38 ต่ำกว่าทุกหมวดในการประเมินผล)สะท้อนถึงรัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่ยังมีการพัฒนาการไม่เป็นระบบ การดำเนินงานยังมีโครงสร้าง กรอบและแนวทางที่ไม่ชัดเจน

ในส่วนของสธค. แม้ว่าจะให้ความสำคัญของการดำเนินงานมุ่งเน้นกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า โดยกำหนดนโยบาย และแนวทางปฏิบัติ เป็นแผนแม่บทฯ ไว้ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2563 แต่ยังคงขาดการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ และขาดการนำแผนแม่บท และแผนการปฏิบัติอย่างจริงจัง ทำให้ได้คะแนนค่อนข้างต่ำ ตามแผนภาพที่ 3.5.3

แผนภาพที่ 3.5.3 ผลการดำเนินงานการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า จากการประเมินปีงบประมาณ 2563



ประเด็นที่เป็นจุดอ่อนที่สำคัญ ได้แก่ การนำแผนแม่บทสู่การปฏิบัติให้ครบถ้วน การกำหนดประเด็นหรือความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญ ให้ชัดเจน ควรมีแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด ควรมีแนวทางการจ่ายแก่ลูกค้าในหลากหลายมิติ ฯลฯ เป็นประเด็นที่สธค. ต้องทบทวนและปรับปรุงให้เป็นไปตามมาตรฐานต่อไป

สธค. มีการจัดกลุ่มด้านลูกค้า ดังนี้

ตารางที่ 1 การจัดกลุ่มด้านลูกค้า

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	การพึ่งพา	ความรับผิดชอบ	ความกังวล	ความมีอิทธิพล	การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม
ลูกค้า (ลูกค้าที่มาใช้บริการรับจำหน่าย)	สูง : เป็นผู้มารับบริการรับจำหน่าย มีผลต่อความสำเร็จการดำเนินงานของ สธค. ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามพันธกิจ	สูง : การเข้าถึงการให้บริการที่ครอบคลุม โดยให้บริการรับจำหน่าย ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ และปฏิบัติตาม พรบ. โรงรับจำหน่าย และกฎหมาย/กฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง	สูง : หากบริการไม่ดี ส่งผลต่อความกังวล สาธารณะ ภาพลักษณ์ ความสามารถในการแข่งขัน	สูง : เสี่ยงสะท้อนกลับมีผลต่อการทบทวนผลิตภัณฑ์/ช่องทาง และกระบวนการให้บริการ	สูง : ผ่านช่องทางที่หลากหลาย และต้องนำประเด็นมาทบทวนปรับปรุง
ลูกค้า (ผู้ประมูลและซื้อทรัพย์สิน หลุดจำหน่าย)	ปานกลาง : สธค. ยังจำเป็นต้องจำหน่ายทรัพย์สินให้พ่อค้ารายใหญ่	ค่อนข้างสูง : ต้องให้ข้อมูลที่ต้องการและโปร่งใสในการดำเนินงาน	ค่อนข้างสูง : การสมยอมราคาของลูกค้า ทำให้ภาพพจน์ชื่อเสียงของ สธค. ไปในทางมิชอบ	ปานกลาง : การตัดสินใจต่อการรับข้อเสนอราคาประมูล และราคาจำหน่าย	ปานกลาง : เสี่ยงสะท้อนของลูกค้า (ผู้ประมูลและซื้อทรัพย์สิน หลุดจำหน่าย) รายใหม่และเก่า ต้องรับฟังและมาทบทวนปรับปรุง

สธค. กำหนดรูปแบบ/มาตรการหลักในการสร้างการด้านลูกค้าและตลาด

กลุ่มลูกค้า	รูปแบบ/มาตรการการสร้าง ความสัมพันธ์	แนวทาง/ความถี่
ลูกค้า	นโยบายการให้บริการลูกค้า	มีนโยบายการให้บริการ ที่กำหนดสิทธิ หน้าที่ของลูกค้า ที่พึงได้รับข้อมูลและการให้บริการจาก สธค. ระยะเวลาในการให้บริการ (SLA) รวมทั้งมีการเปิดเผยข้อมูลสำคัญ อาทิ รูปแบบของผลิตภัณฑ์ ราคา/อัตราดอกเบี้ย เงื่อนไขการจำหน่าย ระยะเวลาในการให้บริการ เปิดเผยให้ลูกค้าทราบ โดยการติดประกาศที่สาขา และที่ Website ของ สธค.
	มีการพัฒนา ระบบ ผลิตภัณฑ์	สธค. มีการพัฒนา/ทบทวนระบบ กระบวนการให้บริการ ผลิตภัณฑ์ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าในภาพรวม และแต่ละกลุ่มเป้าหมายตามแนวทางของ Customer journeys อย่างต่อเนื่อง
	มีการจัดทำเป็น ฐานข้อมูล เพื่อนำมาทำ กิจกรรม CRM	มีระบบการจัดเก็บข้อมูล และประวัติการทำธุรกรรมกับสธค. และมีการนำข้อมูลดังกล่าวมาทำ Data analytic เพื่อทบทวน ผลิตภัณฑ์ กระบวนการให้บริการตอบสนองความต้องการ ให้มากที่สุด
	ระบบการรับฟัง ความคิดเห็น การออก ผลิตภัณฑ์ ใหม่	มีการกำหนดให้มีการรับฟัง (Customer hearing) ก่อนจะออกผลิตภัณฑ์ใหม่ กระบวนการหลักๆ และนำข้อเสนอแนะของลูกค้ามาปรับปรุงให้เหมาะสมก่อนให้บริการต่อไป
	ระบบการ ประเมิน ความพึงพอใจการให้บริการ	มีแบบประเมินความพึงพอใจการให้บริการหน้า Counter สาขา เพื่อนำผลการประเมินมาทบทวนการให้บริการต่อไป
	ระบบ/ช่องทาง การสะท้อนกลับ ความกังวล ข้อขัดข้อง ไม่พึงพอใจในการ ให้บริการ	สธค. เปิดช่องทางการรับฟังเสียงสะท้อน ความกังวล ข้อเสนอแนะ ผ่านช่องทาง www.pawn.co.th ผ่าน Facebook, Line group ผ่าน BOX mail ของ สธค. ฯลฯ
	ระบบการ ชดเชย ความเสียหายให้แก่ลูกค้า	มีระบบ การชดเชย เยียวยาความเสียหายอันเกิดจากความบกพร่องในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงาน ผู้ให้บริการ ที่ไม่ใช่ความผิดของลูกค้า

	การจัดกิจกรรม ลูกค้าสัมพันธ์	การจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับตัวแทนลูกค้า และ ลูกค้ารายใหญ่ ปีละอย่างน้อย 4 ครั้ง
	การให้ความรู้ ความเข้าใจ	จัดให้มีกิจกรรม/โครงการ การให้ความรู้ความเข้าใจในการออม การเงินส่วนบุคคล การดูแลสังหาริมทรัพย์ เป็นประจำทุกปี
	ระบบการรักษา ความลับความปลอดภัย ข้อมูล	มีระบบการรักษาความปลอดภัย และข้อมูลส่วนบุคคลของ ลูกค้า ตามมาตรฐานที่กฎหมายกำหนด
	มีการสำรวจ ความพึงพอใจ ความคาดหวัง ของลูกค้า	สธค. มีการสำรวจความพึงพอใจ ความต้องการความคาดหวัง ของลูกค้า โดยส่งเป็นแบบการประเมินอย่างเป็นทางการ /การ สัมภาษณ์แบบเจาะลึก เพื่อนำมาใช้ในการทบทวนมาตรการ จัดการกลยุทธ์ในการดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การวิเคราะห์เพื่อหาความสัมพันธ์ด้านลูกค้ากับ สศค.

<p>Key Partners</p> <p><u>หุ้นส่วนหลัก หรือพันธมิตรหลัก</u> กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ กรมตรวจการพัฒนาระบบงานคุ้มครอง มนุษย์ กรมตรวจการคลัง และ สศค.</p> <p><u>หุ้นส่วน หรือพันธมิตรอื่นๆ</u> กรมการปกครอง NT ธนาคารกรุงไทย อ.ก.ส. ธนาคารออมสินการเกษตรแห่งชาติ เคาน์เตอร์เซเว่น อีทีวียุคใหม่และเครือข่าย สมาคมค้าส่งค้าปลีกประเทศไทย ชมรมโรงรับจำนำ</p>	<p>Key Activities</p> <p><u>กิจกรรมหลักในปัจจุบัน ขององค์กร</u> รับจำนำ จำหน่ายทรัพย์สินลูกค้า การให้ความรู้ กับลูกค้า ชุมชน เครือข่าย</p> <p><u>การให้บริการ</u> ให้บริการรับจำนำทรัพย์สินตาม ประเภทรับจำนำ และตามระเบียบของ สศค. และจำหน่ายทรัพย์สินลูกค้า จำนำ ตามระเบียบของ สศค. โดยวิธีการประมูล/ จำหน่ายหน้าบ้าน การประเมินทรัพย์สินยึดมา แล้วปลิวแล้ว สศค. sand box</p> <p><u>การดำเนินงาน</u> ประมวลทรัพย์สินลูกค้าเข้าสู่ระบบ จำหน่ายทรัพย์สินลูกค้าหน้าสาขา ประมวลทรัพย์สินลูกค้าที่รับตรงกลาง ขายทรัพย์สินลูกค้ารายปลีก การจำหน่ายทรัพย์สินลูกค้าออนไลน์</p>	<p>Value Propositions</p> <p><u>ลดรายจ่าย</u> เป็นองค์การรัฐ มีความเชื่อถือ ปลอดภัย ราคา ยุติธรรม บริการด้วยบริการและเทคโนโลยีที่ทันสมัย และคุณภาพการบริการที่ได้รับมาตรฐาน ISO9001 และ มีสิ่งรับประกัน 5 ปีตามระยะเวลาบริการที่มอบให้ ลูกค้า</p> <p><u>จุดเด่นที่เป็นเอกลักษณ์หรือข้อได้เปรียบ Unique Sellings Point</u> -เป็นหน่วยงานภาครัฐที่ให้บริการด้านรับจำนำมานาน กว่า 66 ปี -ทางเดินของทรัพย์สินมาสู่ลูกค้า -บริการด้วยบริการและเทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยมี ทัศนคติที่บริการ -ช่องทางสื่อสารที่ชัดเจนทั้งทางกายภาพ และช่องทาง เคาน์เตอร์หรือสื่อออนไลน์ -สกรีนลูกค้าที่ขึ้น -Mobile Application และมีสื่อเอกสาร ระบบ e- catalog</p> <p><u>คุณค่าที่มอบให้ลูกค้า Value Propositions</u> Economic: สินค้าและบริการที่มีประโยชน์ และได้รับ บริการที่มีประสิทธิภาพ Functional: ระยะเวลาบริการ ไม่เกิน 3 นาที Emotional: Service mind การรับสิน ทรัพย์ ระบุ</p>	<p>Customer Relationships</p> <p><u>CRM (Customer Relationship Management)</u> กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ชุมชน สนับสนุนการสร้างชุมชนเข้มแข็ง</p> <p><u>CEM (Customer Experience Management)</u> สศค. เป็นโรงรับจำนำที่สังคมที่มีการบริหาร ความยั่งยืนที่เป็นที่ยอมรับ</p> <p><u>CE (Customer Engagement)</u> สศค. มีที่ปรึกษาคุณภาพชีวิตประชาชนหลากหลาย และพัฒนาสังคมสู่ความยั่งยืน โดยเพิ่มขีดความสามารถ ของพนักงานให้รองรับการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่การเป็น โรงรับจำนำที่สังคมและในการเป็นที่ยอมรับจาก พันธมิตรประชาชนระดับฐานราก เพื่อสนับสนุนการ ปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจของ สศค. และเพื่อ ยกระดับให้ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ สศค. มี อาชีพ มีรายได้ มีความมั่นคง มีคุณภาพชีวิตที่ดีและ ยั่งยืนเพื่อให้ชุมชนเข้มแข็ง</p>	<p>Customer Segments</p> <p>กลุ่มลูกค้าหลักที่ได้รับจากผลิตภัณฑ์ และ บริการของ สศค. ได้แก่</p> <p>กลุ่มลูกค้าจำนำ กลุ่มผู้ถือทรัพย์สินเพื่อการแพ่งรัฐ กลุ่มลูกค้าจำนำระดับ Platinum (ใช้ บริการติดต่อ/ต่อเนื่องกันอย่างน้อย 3 ปี) กลุ่มลูกค้าจำนำ ระดับ Gold (ที่ใช้ บริการในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา) กลุ่มลูกค้าจำนำระดับ Silver (ที่ใช้บริการ ในปี 2564 /ใหม่) กลุ่มลูกค้าที่ยังไม่ใช้บริการ (จะประสบ ปัญหาทางการเงินฉุกเฉิน) กลุ่มลูกค้าที่ประมวลทรัพย์สินลูกค้า กลุ่มชุมชนเป้าหมายที่จะพัฒนาให้เป็นชุมชน เข้มแข็ง</p>
<p>Key Resources</p> <p><u>บุคลากร (Man)</u> ผู้บริหารระดับสูง 2 ผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจการรับจำนำ 3 ผู้บริหารระดับกลาง 11 ผู้บริหารระดับต้น 85 พนักงานปฏิบัติการ 318 คนรวมทั้งสิ้น 419 คน</p> <p><u>งบประมาณที่ได้จัดสรร แล้ว (Money) -</u></p> <p><u>วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ (Material)</u></p> <p><u>ระบบบริหารจัดการ (Metho/Management)</u> ระบบรับจำนำแบบรวมศูนย์ ระบบ HR และเงินปัน ระบบบัญชีและการเงิน ระบบจำหน่ายทรัพย์สิน ลูกค้า ระบบสารสนเทศ Mobile Application ระบบส่งต่อคืนทรัพย์สินอัตโนมัติ (Kiosk) ระบบ รักษาความมั่นคงปลอดภัยของเครื่องจักรและระบบรวมศูนย์</p>		<p>Channels</p> <p><u>การโฆษณา (Advertising)</u> สื่อออนไลน์ ออนไลน์</p> <p><u>การตลาดทางตรง (Direct Marketing)</u> ไลน์ผ่าน Facebook สศค. โรงรับจำนำของรัฐ ประชาสัมพันธ์และขอซื้อสินค้าผ่าน Facebook Line youcanมันงานติดต่อขอซื้อสินค้าโดยตรง จัดกิจกรรมร่วมกับชุมชนประชาสัมพันธ์ผ่าน Mobile Application</p> <p><u>การประชาสัมพันธ์ (Public Relations)</u> ประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อออกชุมชนกับกระทรวงพัฒนาสังคมและพนักงาณภายใต้ กระทรวงมหาดไทย และร่วมรณรงค์กิจกรรม กับกระทรวงฯ เช่น งาน EXPO จัดกิจกรรมประมวลทรัพย์สินลูกค้าจำนำกับหน่วยงานอื่น เช่น ธนาคารออมสิน NT อ.ก.ส.</p> <p><u>การขายโดยใช้พนักงานขาย (Personal Selling)</u> พนักงาน สศค. เดินแจกใบปลิวเพื่อประชาสัมพันธ์ ประมวลทรัพย์สินลูกค้าจำนำสัญจร จัดกิจกรรมออก พื้นที่ใกล้เคียงสาขา กิจกรรมสร้างสัมพันธ์กับชุมชน จัดมอบประมวลทรัพย์สินลูกค้าจำนำปีละ 1 ครั้ง</p> <p><u>การส่งเสริมการขาย (Sales Promotion)</u> ไปรษณีย์ตามลูกค้า</p>		
<p>Cost Structure</p> <p>ต้นทุนทางการเงิน (Cost of Fund) ประมาณ 0.88% ต้นทุนบริหาร (Expense cost) ประมาณ 1.17% ค่าใช้จ่ายพนักงาน (Staff cost) ประมาณ 0.81%</p>	<p>Revenue Streams</p> <p><u>รายได้หลัก</u> ดอกเบี้ยรับจำนำ <u>รายได้รอง</u> ค่าใช้จ่ายทรัพย์สินลูกค้า รายได้อื่นๆ (ดอกเบี้ยเงินฝาก และจำหน่ายทรัพย์สินเสื่อมราคา)</p>			

สรุปประเด็นการทบทวนยุทธศาสตร์

Hot Issues

จากสถานการณ์ปัจจุบัน การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 ที่ยังมีแนวโน้มที่จะรุนแรงต่อ จะส่งผลกระทบต่อ
รุนแรงในวงกว้างต่อภาคธุรกิจและภาคประชาชนทั่วไป สศค. จำเป็นต้องตระหนักถึงผลกระทบทั้งทางตรงและ
ทางอ้อมจากปัจจัยต่างๆที่เกิดขึ้น โดยการทบทวนยุทธศาสตร์ และเป้าหมายให้เหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้ง
ต้องให้มีกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับ การสนับสนุนนโยบายของรัฐที่จะช่วยเหลือผู้ที่มีรายได้น้อยหรือผู้ที่
ประสบปัญหาทางการเงินเฉพาะหน้า เพื่อนำเงินไปบรรเทาความเดือดร้อนในการดำรงชีพ อย่างเป็นรูปธรรม

โอกาสและความท้าทาย

จากการประเมินข้างต้นพบว่า สศค. ต้องเพิ่มโอกาส/ช่องทางการให้บริการประชาชนในระดับฐาน
รากของสังคมเมืองเพิ่มขึ้น และจากสถานการณ์เศรษฐกิจตกต่ำ ภาวะหนี้สินในครัวเรือนที่เพิ่มขึ้นจากผลกระทบจาก
โรคระบาดโควิด-19 ที่ส่งผลให้ประชาชนระดับฐานรากในเมืองมีความต้องการเงินฉุกเฉินด้วยการนำทรัพย์สินมาจำนำ
เพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตามทองคำและทองรูปพรรณซึ่งเป็นทรัพย์สินที่สำคัญที่ลูกค้ามาใช้เป็นหลักประกันจำนำในช่วงปีที่
ผ่านมา มีแนวโน้มราคาเพิ่มขึ้นและทรงตัวในระดับสูง จะส่งผลให้ลูกค้าเป้าหมาย บางส่วนนำทองคำไปขายและ
หรือไม่สามารถจัดหาทองคำเป็นทรัพย์สินที่สำรองไว้ใช้เพื่อการลงทุน หรือนำมาจำนำในยามฉุกเฉินได้อีกต่อ ซึ่งจะ
ส่งผลให้ปริมาณการรับจำนำลดลงได้ จึงเป็นทั้งโอกาส และความท้าทายของ สศค.

ขณะที่พฤติกรรมกรรมการเปลี่ยนแปลงสังคม พฤติกรรมความต้องการใช้บริการรับจํานำของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปตามสังคมดิจิทัล การใช้บริการโรงรับจํานำได้รับการยอมรับมากกว่าอดีตที่ผ่านมา อย่างไรก็ตาม คู่แข่งทั้งทางตรงและทางอ้อมของสธค. จากโรงรับจํานำเอกชน ร้านทอง และบรรดากลุ่มสถาบันการเงิน nonbank ล้วนมีการปรับภาพลักษณ์ นำเสนอนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาให้บริการจํานำมากขึ้น มีการนำเสนอโปรโมชั่นเชิงรุก ทำให้ภาพการณ้แข่งขันรุนแรงขึ้น จึงเป็นความท้าทายของสธค. จำเป็นต้องทำความเข้าใจการเดินทางของลูกค้า (Customer journey) และออกแบบการให้บริการให้ตรงใจ ตรงความต้องการของผู้ใช้บริการให้มากขึ้น

จุดบอด (Pain point) ที่ผ่านมารการขยายสาขาการให้บริการใน กทม และส่วนภูมิภาค มีขั้นตอนที่ค่อนข้างซับซ้อนจากที่ต้องขออนุญาตส่วนงานรัฐที่เกี่ยวข้องหลายส่วนงาน อาทิ กรมการปกครอง ส่วนราชการในจังหวัดที่จะไปขยายการให้บริการ หน่วยงานท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย รวมทั้งต้องใช้การผลักดันเชิงนโยบายจากกระทรวงพม.ต้นสังกัด และเนื่องจาก สธค. เป็นรัฐวิสาหกิจที่ไม่เป็นนิติบุคคล ทำให้มีข้อจำกัดหลายประเด็นในการลงทุนและการพัฒนาโครงการใหญ่ๆ เพื่อการเพิ่มช่องทาง/สาขาในการให้ประชาชนเข้าถึงการรับบริการ ต้องมีการวิเคราะห์ความคุ้มค่า ตาม พรบ.การจัดซื้อจ้างพัสดุระเบียบของกรมบัญชีกลาง ทำให้มีขั้นตอนและใช้เวลาอย่างมาก รวมทั้งพนักงานของสธค. มีอายุเฉลี่ยที่ค่อนข้างสูงและส่วนใหญ่เป็นพนักงานระดับบริหาร ทำให้การปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง และการเพิ่มประสิทธิภาพทำได้ค่อนข้างช้า ที่เป็นอุปสรรคและจุดบอดสำคัญในการบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์นี้

ประเด็นสำคัญที่ต้องมีการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ การเพิ่มโอกาสในการเข้าถึงการบริการรับจํานำ ได้แก่

- ควรเพิ่มบทบาทและมีทิศทางที่ชัดเจนในการช่วยเหลือผู้มีรายได้น้อยและผู้ที่มีประสบปัญหาการเงินฉุกเฉินในสถานการณ์จากผลกระทบจากโรคระบาดโควิด-19 รวมทั้งส่งเสริมคุณภาพชีวิตประชาชนระดับฐานรากให้เพิ่มขึ้น โดยมุ่งเน้นการขยายจุดให้บริการ รวมทั้งมีโครงการที่ช่วยเหลือกลุ่มประชาชนระดับฐานรากและชุมชนชายขอบ
- การพัฒนาช่องทางบริการรับจํานำ ด้วยระบบออนไลน์ เพื่อทำให้ขยายการให้บริการครอบคลุมเป้าหมายของประชากร อย่างไรก็ตามอาจมีข้อจำกัดในข้อกฎหมายประเด็นการเก็บทรัพย์สินจํานำ วิธีการจํานำ และการชำระต้นและดอกเบี้ย ซึ่งในขั้นนี้ควรจะมีโครงการนำร่องเพื่อการขยายผลต่อไป
- การเพิ่ม/ขยายทรัพย์สินเพื่อการรับจํานำ เพื่อให้ประชาชนมีทางเลือกมากขึ้นในการนำทรัพย์สินที่เป็นสังหาริมทรัพย์อื่นที่มีมูลค่า เช่น สินค้าแบรนด์เนม ใบหุ้น หุ้นสามัญ ใบรับฝากทรัพย์สิน ฯลฯ มาจํานำให้มากขึ้น ลดการกระจุกตัวของทรัพย์สินจํานำที่มีทองรูปพรรณมากเกินไป
- เพิ่มกิจกรรม CSR in process โดยเฉพาะการมีบทบาทการตลาดที่เป็นธรรม การให้บริการเป็นที่ปรึกษาทางการเงินแก่ลูกค้า เพื่อให้การแก้ไขปัญหาภาระการมีหนี้สินในครัวเรือน ความยากจน ฯลฯ ได้รับการแก้ไขเชิงประสิทธิผล ตามนโยบายของชาติ และนโยบายของกระทรวงพัฒนาสังคมและมนุษย์

บทที่ 4

การวิเคราะห์ สถานะภาพปัจจุบันการจัดการด้านลูกค้าและตลาด

สศค. มีการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT Analysis) ของการจัดการด้านลูกค้าและตลาด โดยนำข้อมูลมาจากแผนยุทธศาสตร์การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านลูกค้าและตลาด ประจำปี 2564 การทบทวนนโยบายของรัฐ และการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้อง สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงานประจำปี 2564 ได้ผลการวิเคราะห์สรุป ได้ดังตารางที่ 4-1

ตารางที่ 4-1 สรุปผลการทำ SWOT Analysis

สรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรโดยการ SWOT Analysis ด้านการตลาดและลูกค้า

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
<p>๑. เป็นหน่วยงานภาครัฐที่มีความน่าเชื่อถือ และความเชี่ยวชาญในวิชาชีพการรับจํานํา มีประสบการณ์มากกว่า ๖๖ ปี</p> <p>๒. มีการนำนวัตกรรมเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการให้บริการ เช่น ส่งดอกเบี๋ยผ่านคานเตอร์เซอร์วิส และกรุงไทย next เป็นรายแรกของธุรกิจโรงรับจํานํา</p> <p>๓. มีการเรียกเก็บอัตราดอกเบี้ยรับจํานําถูกกว่าหน่วยงานอื่น ในธุรกิจเดียวกัน</p> <p>มีมาตรฐานการให้บริการรับจํานําโดยยึดหลักธรรมาภิบาล (ซื่อสัตย์ โปร่งใส ตรวจสอบได้)</p> <p>๕. มีการสำรวจความพึงพอใจ ความคาดหวังของลูกค้า และการรับรู้การเป็นผู้นำด้านการรับจํานําอยู่ในระดับดีมาก</p>	<p>๑. ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรสูงเมื่อเทียบกับคู่แข่ง และการเชื่อมโยงผลตอบแทนตามผลงานยังไม่สู่การปฏิบัติ</p> <p>๒. การสร้างแบรนด์องค์กรยังไม่ชัดเจน ทำให้ผู้มาใช้บริการไม่สามารถจดจำได้</p> <p>๓. การขับเคลื่อนแผนการตลาดไปสู่การปฏิบัติยังไม่ตอบสนองต่อเป้าหมาย</p> <p>๔ .การพัฒนาบุคลากรด้านการตลาด นวัตกรรม และเทคโนโลยีในปัจจุบัน ยังไม่มีความต่อเนื่อง</p>
โอกาส (Opportunity)	อุปสรรค (Threat)
<p>เศรษฐกิจอยู่ในช่วงชะลอตัว ในสภาวะโรคระบาด โควิด ๑๙ ทำให้ประชาชนมีปัญหาทางการเงิน ส่งผลให้ประชาชนมาใช้บริการโรงรับจํานํา</p> <p>ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี นโยบายดิจิทัล นโยบายสังคมไร้เงินสด การทำธุรกรรมทางเทคโนโลยี เอื้อให้เกิดการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างมูลค่าเพิ่มในการบริการ และการบริหารจัดการองค์กร</p> <p>มีการขยายตัวของประชากรในเขตปริมณฑลและภูมิภาคเพิ่มขึ้น เอื้อต่อการขยายการให้บริการเพื่อให้ประชาชนเข้าถึง และเอื้อต่อการเป็นโรงรับจํานําเพื่อสังคม</p> <p>การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกค้าแบบวิถีใหม่ (New Normal) ที่เป็นด้านการใช้บริการออนไลน์</p>	<p>พฤติกรรมลูกค้าเปลี่ยนแปลงไปไม่นิยมซื้อทองคำเก็บ ส่งผลให้ปริมาณทรัพย์สินจํานําประเภททองรูปพรรณลดลง</p> <p>คู่แข่งทางธุรกิจเพิ่มมากขึ้นทั้งทางตรงและทางอ้อม</p> <p>ข้อจำกัดของ พ.ร.บ. โรงรับจํานํา ไม่เอื้อต่อการทำธุรกิจที่แข่งขันในการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด</p> <p>ราคาทองคำผันผวน</p> <p>กฎระเบียบและขั้นตอนในการขออนุญาตการจัดตั้งโรงรับจํานํา</p>

การวิเคราะห์โอกาส ความท้าทาย ด้านลูกค้าและตลาด

จากผลการทำ SWOT สหค. ได้วิเคราะห์ โอกาสและความท้าทายเชิงกลยุทธ์ในการจัดการลูกค้าและตลาด ให้ตอบสนองความต้องการและความคาดหวัง ได้โดยสรุปดังนี้

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage SA)

SA1 การเป็นโรงรับจำนำของรัฐบาล ที่ได้รับความเชื่อถือจากลูกค้ามาอย่างยาวนาน และการระดมทุนที่ได้ดอกเบี้ยต่ำ

SA2 สหค. ต้องดำเนินงานเพื่อสนับสนุนนโยบายรัฐ ในการให้ความช่วยเหลือ ประชาชนระดับฐานรากที่ได้รับผลกระทบจากโรคระบาด COVID 19 และเศรษฐกิจถดถอย

SA3 สหค. ต้องดำเนินตามนโยบายรัฐ ในการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ และการดูแลผู้มีส่วนลูกค้าให้ได้ตามมาตรฐานการประเมินรัฐวิสาหกิจ หมวด SEAM - SCM

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges : SC)

SC1 การนำนวัตกรรมและการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาพัฒนาการบริการหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือตลาดใหม่หรือธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องที่ตอบสนองต่อลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย

SC2 ข้อจำกัดในการเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันในการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด

SC3 การปรับตัวขององค์กร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกค้าที่รวดเร็ว และการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น

ความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency)

จากการทบทวนปัจจัยกีดกันต่างๆ ที่ส่งผลต่อ สหค. ทั้งปัจจัยทางด้านนโยบายภาครัฐ ปัจจัยแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งนำมาสู่การปรับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรเพื่อให้สะท้อนทิศทางที่ชัดเจนยิ่งขึ้นนั้น อย่างไรก็ตาม วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรดังกล่าวเป็นเพียงการแสดงให้เห็นความมุ่งมั่นที่ชัดเจนขึ้นถึงแนวทางของการก้าวสู่การเป็น สถาบันการเงินชั้นนำด้านการรับจำนำ มีการจัดการที่ทันสมัย ให้บริการจำนำที่ครบวงจร เพื่อช่วยเหลือภาระค่าใช้จ่ายฉุกเฉินแก่ประชาชนระดับฐานราก ซึ่งเมื่อได้ทบทวนความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency) จากความเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พบว่า ความสามารถพิเศษของ สหค. ทั้ง 4 ข้อต่อไปนี้ ซึ่งยังคงสอดคล้องกับทิศทางขององค์กร

ความสามารถพิเศษในปัจจุบัน

CC1 พนักงานมีความเชี่ยวชาญในการประเมินราคาทรัพย์สินและการรับจำนำตลอดห่วงโซ่การจำนำ และพนักงานมีความซื่อสัตย์สุจริตต่อองค์กร

CC2 ลูกค้ามีความเชื่อถือในการบริการอย่างยุติธรรม มีความผูกพัน และใช้บริการอย่างต่อเนื่อง

CC3 มีเครือข่ายสาขาครอบคลุมเขตกรุงเทพและปริมณฑล

ความสามารถพิเศษในอนาคต

CC4 บุคลากรมีความสามารถและทักษะที่รองรับการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop Enterprise) และธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องในอนาคต

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด (strategic Objective : SO)

SO๑ ขยายฐานลูกค้าใหม่ ในการเข้าถึงการให้บริการของ สธค.

SO๒ สร้างมูลค่าเพิ่มจากการพัฒนานวัตกรรม หรือผลิตภัณฑ์

SO๓ พัฒนาความร่วมมือกับพันธมิตร

หลักเกณฑ์การให้คะแนนปัจจัยที่มีผลกระทบ

ช่วงคะแนน	ลักษณะความจำเป็นเร่งด่วน
>0.1	<p>เร่งด่วนมาก</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ เป็นประเด็นที่องค์กรต้องดำเนินการเนื่องจากเป็นนโยบายของภาครัฐ ของผู้ดูแลกำกับ รวมถึงนโยบายจากคณะกรรมการอำนวยการ/หรือ เพื่อรักษาความสามารถทางการแข่งขัน ■ เป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์และทิศทางการดำเนินงานที่สำคัญ
<0.1-0.05	<p>เร่งด่วน</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ เป็นประเด็นที่ไม่เร่งด่วนมาก และองค์กรมีทรัพยากรเพียงพอในการดำเนินงาน เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือมีแผนงาน/การเตรียมการในประเด็นดังกล่าว
<0.05	<p>ไม่เร่งด่วน</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ เป็นปัจจัยภายนอกที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ ■ เป็นประเด็นที่ไม่เร่งด่วนมาก และ/หรือองค์กรอาจจะมีทรัพยากรไม่เพียงพอในการดำเนินงาน


การจัดลำดับความสามารถในการจัดการ (Manageability)


SWOT	ระดับ 1	ระดับ 3	ระดับ 5
<ul style="list-style-type: none"> Strength/ Opportunity 	<ul style="list-style-type: none"> จุดแข็งที่ด้อยกว่าคู่แข่ง โอกาสที่ได้รับ/แสวงหาโอกาสได้น้อยกว่าคู่แข่ง เนื่องจากมีข้อจำกัด หรือยังไม่มีแผนงานที่ชัดเจนรองรับ 	<ul style="list-style-type: none"> จุดแข็งที่เทียบเท่าคู่แข่ง โอกาสที่ได้รับ/แสวงหาโอกาสเทียบเท่าคู่แข่งหรือปัจจุบันองค์กรมีแผนงานที่ชัดเจนรองรับโอกาส 	<ul style="list-style-type: none"> จุดแข็งที่เหนือกว่า คู่เทียบ โอกาสที่ได้รับ/แสวงหาโอกาสได้มากกว่าคู่แข่ง
<ul style="list-style-type: none"> Weakness/ Threat 	<ul style="list-style-type: none"> ความสามารถขององค์กรในการแก้ไข/จัดอุปสรรคมีน้อย เนื่องจากเป็นข้อจำกัด ในเชิงธุรกิจ/อุตสาหกรรมหรือความพร้อมขององค์กร 	<ul style="list-style-type: none"> องค์กรมีการประเมินถึงความสามารถและเตรียมความพร้อมในการแก้ไข/จัดอุปสรรคดังกล่าว 	<ul style="list-style-type: none"> ปัจจุบันองค์กรมีนโยบาย/แผนงาน ที่ชัดเจนรองรับการแก้ไข/จัดอุปสรรค


ผลการจัดลำดับ


ลำดับ	ประเด็น	Priorit y Issue	Manage ability	คะ แนน
Strength				
1	เป็นส่วนงานของรัฐ ที่มีการให้บริการจำหน่ายที่ประชาชนระดับฐานรากเข้าถึง	0.10	5	0.50
2	มีการนำนวัตกรรมเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการให้บริการ	0.10	5	0.50
3	อัตราดอกเบี้ยจำหน่าย เงื่อนไขผ่อนปรนมากกว่าคู่แข่ง	0.05	3	0.15
4	มีมาตรฐานการให้บริการรับจำหน่ายโดยยึดหลักธรรมาภิบาล	0.10	5	0.5
Weakness				
1	ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรสูงเมื่อเทียบกับคู่แข่ง	0.10	5	0.50
2	การสร้างแบรนด์องค์กรยังไม่ชัดเจน	0.05	3	0.15
3	ขับเคลื่อนแผนการตลาดไปสู่การปฏิบัติยังไม่ตอบสนองต่อเป้าหมาย	0.05	3	0.15
4	การพัฒนาบุคลากรด้านการตลาด นวัตกรรม ยังไม่ต่อเนื่อง	0.05	3	0.15
Opportunity				
1	นโยบายภาครัฐ ผลักดันให้ต้องมีการปรับปรุงประสิทธิภาพ คุณภาพการ	0.10	5	0.50
2	การสนับสนุนนโยบายภาครัฐในการบรรเทาความเดือดร้อนของประชาชน	0.10	3	0.30
3	การตลาดแบบสร้างสรรค์ และการเป็นโรงรับจำหน่ายเพื่อสังคม	0.10	5	0.50
Threat				

1	กฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้อง ที่ต้องจัดการ ดูแลข้อมูลและความลับลูกค้า	0.05	3	0.30
2	ความไม่เป็นนิติบุคคล ส่งผลให้มีข้อจำกัดในการดำเนินงาน	0.10	1	0.10
3	สภาพการแข่งขันที่สูง ส่งผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง	0.10	3	30

หมายเหตุ :  เป็นประเด็นที่ให้สำคัญมากที่ต้องมีเป้าประสงค์และกลยุทธ์รองรับ

 เป็นประเด็นที่ต้องให้ความสำคัญต้องมีเป้าประสงค์และกลยุทธ์รองรับ

 เป็นประเด็นที่ต้องเฝ้าระวัง อาจมีเป้าประสงค์ กลยุทธ์รองรับ ร่วมด้วย

 เป็นประเด็นที่ต้องเฝ้าระวัง ติดตามต่อไป

สธค. ได้กำหนดยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดขององค์กรโดยมุ่งเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยได้วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ด้านการลูกค้าและตลาด ดังนี้

วิสัยทัศน์ด้านลูกค้าและตลาด

“มุ่งเน้นการบริการเพื่อให้เกิดความพึงพอใจต่อลูกค้า และการพัฒนาอย่างยั่งยืน”

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การบริหารจัดการลูกค้า (Customer Management) โดยมุ่งบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อให้เกิดความพึงพอใจต่อการให้บริการของ สธค.

เป้าประสงค์ :

1. เพื่อยกระดับความสัมพันธ์และความผูกพันกับลูกค้าให้มีความพึงพอใจสูงสุด
2. เพื่อพัฒนาเครื่องมือและ ฐานข้อมูลลูกค้าในรูปแบบดิจิทัลเพื่อนำไปสนับสนุนในการเพิ่มลูกค้าใหม่และรักษาลูกค้าเดิม

กลยุทธ์

- 1.1 ยกระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ
- 1.2 การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า
- 1.3 พัฒนาเครื่องมือและฐานข้อมูลลูกค้าในรูปแบบดิจิทัล

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาศักยภาพการตลาดของ สธค. (Improvement marketing performance) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

เป้าประสงค์ :

1. เพื่อยกระดับขีดความสามารถขององค์กรให้ทันการแข่งขันและเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดให้เป็นผู้นำในธุรกิจการรับจํานำ

2. เพื่อเพิ่มช่องทางการให้บริการ ด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย และสามารถสร้างมูลค่าให้กับองค์กร

กลยุทธ์

- 1.1 การพัฒนาการตลาดเชิงรุกของ สธค.
- 1.2 ขยายเครือข่ายความร่วมมือ
- 1.3 การเพิ่มคุณค่าด้วยนวัตกรรม

ความเชื่อมโยงด้านยุทธศาสตร์ระหว่างยุทธศาสตร์องค์กรกับยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด

ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	แผนกลยุทธ์	ความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กร
1 การบริหารจัดการลูกค้า (Customer Management) โดยมุ่งบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อให้เกิดความพึงพอใจต่อการให้บริการของ สธค.	1. เพื่อยกระดับความสัมพันธ์และความผูกพันกับลูกค้าให้มีความพึงพอใจสูงสุด 2. เพื่อพัฒนาเครื่องมือและฐานข้อมูลลูกค้าในรูปแบบดิจิทัลเพื่อนำไปสนับสนุนในการเพิ่มลูกค้าใหม่และรักษาลูกค้าเดิม	1.1 ยกระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ 1.2 การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า 1.3 พัฒนาเครื่องมือและฐานข้อมูลลูกค้ารูปแบบดิจิทัล	ยุทธศาสตร์ที่ 1 : การสร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการทางการเงินของผู้มีรายได้น้อยและผู้ที่มีประสบปัญหาการเงินเฉพาะหน้าเพื่อการเป็นโรงรับจํานำเพื่อสังคม (Social Pawnshop Enterprise) ยุทธศาสตร์ ที่ 2 : เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารเงินทุน และการแข่งขันเพื่อให้เกิดการเติบโต อย่างยั่งยืน ยุทธศาสตร์ที่ 3 : สนับสนุนการใช้ นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 และแผนดิจิทัล
2 พัฒนาศักยภาพการตลาดของ สธค. (Improvement marketing performance) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน	1. เพื่อยกระดับขีดความสามารถขององค์กรให้ทันการแข่งขันและเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดให้เป็นผู้นำในธุรกิจการ	2.1 การพัฒนาการตลาดเชิงรุกของ สธค. 2.2 ขยายเครือข่ายความร่วมมือ 2.3 การเพิ่มคุณค่าด้วย	ยุทธศาสตร์ที่ 1 : การสร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการทางการเงินของผู้มีรายได้น้อยและผู้ที่มีประสบปัญหาการเงินเฉพาะหน้าเพื่อการเป็นโรงรับจํานำเพื่อสังคม (Social

	<p>รับจํานำ</p> <p>2.เพื่อเพิ่มช่องทางกรให้บริการ ด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย และสามารถสร้างมูลค่าให้กับองค์กร</p>	<p>นวัตกรรม</p>	<p>Pawnshop Enterprise)</p> <p>ยุทธศาสตร์ ที่ 2 : เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารเงินทุน และการแข่งขัน เพื่อให้เกิดการเติบโต อย่างยั่งยืน</p> <p>ยุทธศาสตร์ที่ 3 : สนับสนุนการใช้ นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 และแผนดิจิทัล</p> <p>ยุทธศาสตร์ที่ 4 : การบริหารจัดการองค์กรที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการขับเคลื่อนสู่ การเป็นโรงรับจํานำเพื่อสังคม</p>
--	---	-----------------	---

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic positioning) ด้านลูกค้าและตลาด

สธค. กำหนดเป้าหมาย และตัวชี้วัดในการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ ด้านลูกค้าและตลาดในปีบัญชี 2565 – 2569 ตามตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (strategic positioning)



ยุทธศาสตร์และการขับเคลื่อนกลยุทธ์สู่ความสำเร็จ 2565-2569 ด้านลูกค้าและตลาด ของ สรค.

จากยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ด้านลูกค้าและตลาดของสรค. ได้นำมากำหนดเป็นแผนงานโครงการ ตัวชี้วัดความสำเร็จ และส่วนงานที่จะรับผิดชอบในการดำเนินงาน 5 ปี (2565 -2569) ตามตาราง

ตาราง ยุทธศาสตร์และการขับเคลื่อนกลยุทธ์สู่ความสำเร็จ 2565-2569 ของ สรค.

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	โอกาส/ ความ ท้าทาย	โครงการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย(หน่วยนับ)				
					65	66	67	68	69
1 การบริหารจัดการลูกค้า (Customer Management) โดยมุ่งบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อให้เกิดความพึงพอใจต่อการให้บริการของสรค. เป้าประสงค์ : 1.เพื่อยกระดับความสัมพันธ์และความผูกพันกับลูกค้าให้มีความพึงพอใจสูงสุด 2.เพื่อพัฒนาเครื่องมือและฐานข้อมูลลูกค้าในรูปแบบดิจิทัลเพื่อนำไปสนับสนุนในการเพิ่มลูกค้าใหม่และรักษาลูกค้าเดิม	1.1 ยกระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ		1.ส่งเสริมการสร้างภาพลักษณ์องค์กร	- ระดับการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - ระดับความพึงพอใจ	4.1 4.81	4.2 4.83	4.3 4.85	4.4 4.87	4.5 4.89
			2.บริหารจัดการสื่อเพื่อสร้างการรับรู้	- ระดับการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5
	1.2การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า		3.การบริหารลูกค้าสัมพันธ์	- ระดับความพึงพอใจ - ร้อยละมูลค่ารับจำหน่าย	4.81 5	4.83 7	4.85 10	4.87 10	4.89 10
	1.3พัฒนาเครื่องมือและฐานข้อมูลลูกค้ารูปแบบดิจิทัล		4.พัฒนาเครื่องมือและฐานข้อมูลลูกค้า	- ระดับความพึงพอใจ	4.81	4.83	4.85	4.87	4.89

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	โอกาส/ ความ ท้าทาย	โครงการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย(หน่วยนับ)				
					65	66	67	68	69
2. พัฒนา ศักยภาพ การตลาดของ สธค. (Improvement marketing performance) เพื่อเพิ่มขีด ความสามารถใน การแข่งขัน เป้าประสงค์ :	2.1 การ พัฒนาการ ตลาดเชิงรุก ของ สธค.		5.พัฒนาการ ตลาดเชิงรุก	-ร้อยละมูลค่ารับ จํานําเพิ่มขึ้น	5	7	10	10	10
			6.การ ขับเคลื่อนการ ดำเนินงาน ตามแผนธุรกิจ รายสาขา(BU)	-ร้อยละมูลค่ารับ จํานําเพิ่มขึ้น	5	7	10	10	10
	2.2 ขยาย เครือข่าย ความร่วมมือ		7.การใช้ ทรัพยากร ร่วมกับ พันธมิตรเพื่อ เพิ่มช่อง ทางการ บริการ	จำนวน พันธมิตร	2	2	2	2	2
8.การสร้าง วินัยการออม กับ สธค.	ร้อยละ ความสำเร็จ ผู้เข้าร่วม โครงการ		60	70	80	90	90		
1.เพื่อยกระดับขีด ความสามารถของ องค์กรให้ทันการ แข่งขันและเพิ่ม ส่วนแบ่งทาง การตลาดให้เป็น ผู้นำในธุรกิจการ รับจํานํา 2.เพื่อเพิ่มช่อง ทางการให้บริการ ด้วยนวัตกรรม และเทคโนโลยีที่ ทันสมัย และ สามารถสร้าง มูลค่าให้กับ องค์กร	2.3 การเพิ่ม คุณค่าด้วย นวัตกรรม		9.พัฒนา นวัตกรรมผลิ ภัณฑ์/การ ให้บริการ	- ระดับความพึง พอใจ	4.0	4.2	4.4	4.5	4.5

CANVAS Model Key Stakeholder : ลูกค้า

ในปีบัญชี 2565 สรค. ใช้ CANVAS Model เป็นเครื่องมือเพื่อหาความสัมพันธ์ของลูกค้ากับ สรค. โดยมีประเด็นพิจารณา 9 องค์ประกอบ ได้แก่ ประเภทผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Segments) ช่องทาง การติดต่อกับลูกค้า (Channels) แนวทางการสร้างความสัมพันธ์ (Stakeholder Relationship) แหล่งรายได้ของธุรกิจ (Revenue Streams) คุณค่าที่ สรค. นำเสนอ (Value Proposition) กิจกรรมหลักของธุรกิจ (Key Activities) ทรัพยากรหลักของธุรกิจ (Key Resource) : พันธมิตรคู่ค้าหลักของธุรกิจ (Key Partners) โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure) ตามแผนภาพดังนี้

1 Key Stakeholder: ลูกค้า

Key activates 2	Value proposition 3	Relationship 4	Stakeholder segment 5
<p>ใช้บริการรับจําานํา</p> <p>ซื้อทรัพย์สินที่หลุดจําานํา</p>	<p>มีการพัฒนาระบบ ผลิตภัณฑ์</p> <p>มีการจัดทำข้อมูลประวัติ เพื่อนำมาทำกิจกรรม CRM</p> <p>ระบบการรับฟังความคิดเห็น การออกผลิตภัณฑ์ ใหม่</p> <p>ระบบการประเมินความพึงพอใจการให้บริการ</p> <p>ระบบ/ช่องทาง การสะท้อนกลับ ความกังวล ข้อขัดข้อง ไม่พึงพอใจในการให้บริการ</p> <p>ระบบ การชดเชยความเสียหายให้แก่ลูกค้า</p> <p>การจัดกิจกรรมลูกค้าสัมพันธ์</p> <p>มีการให้ความรู้ ความเข้าใจ</p> <p>ระบบการรักษาความลับความปลอดภัยข้อมูล</p>	<p>มีกิจกรรมการประชุมร่วมเพื่อทำ Public hearing การออกผลิตภัณฑ์ใหม่</p> <p>มีช่องทาง การรับฟังความคิดเห็น การใช้บริการ</p> <p>มีการจัดกิจกรรมลูกค้าสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง</p> <p>มีช่องทางร้องทุกข์</p> <p>มีกิจกรรมให้ความรู้ความเข้าใจในการดูแลทรัพย์สินจําานํา ความรู้ทางการเงิน</p>	<p>กลุ่มลูกค้าจําานํา จําานําเป็น</p> <p>1.กลุ่มผู้ใช้บริการรับจําานํา ที่ถือบัตรสวัสดิการแห่งรัฐ</p> <p>2. กลุ่มลูกค้าผู้ใช้บริการรับจําานํา ระดับพรีเมียม ที่ใช้บริการรับจําานําทุกปี มากกว่า 4 ครั้ง เป็นระยะเวลาติดต่อกัน 3 ปี</p> <p>3. กลุ่มลูกค้าผู้ใช้บริการรับจําานําชั้นดี ที่ใช้บริการรับจําานําติดต่อกันเนื่องทุกปีในช่วง 3 ปี</p> <p>4. กลุ่มลูกค้าผู้ใช้บริการรับจําานําใหม่ ที่เคยใช้บริการรับจําานําในช่วงปี 2563</p> <p>5 กลุ่มลูกค้า (ประมูลและซื้อทรัพย์สินหลุดจําานํา) จําานํา</p> <p>ลูกค้าที่มาประมูลและซื้อทรัพย์สินหลุดจําานํา</p> <p>ลูกค้าจากผู้ที่มาใช้บริการรับจําานํา (มาซื้อทรัพย์สินกลับคืน)</p> <p>ลูกค้าที่เกิดจากหน่วยงานคู่ค้าร่วมมือจัดประมูลทรัพย์สิน</p> <p>ลูกค้าทั่วไป</p>
<p>6</p> <p>พนักงานสาขาจําานํา 242 คน</p> <p>พนักงานกลุ่มงานตลาดและประชาสัมพันธ์</p>	<p>6</p> <p>Key Resources</p>		<p>7</p> <p>Channels</p> <p>หน้า Counter การให้บริการที่สาขา</p> <p>E-mail : support@pawn.co.th</p>

งบประมาณการส่งเสริมการขาย 2.40 ล้านบาท งบประมาณการทำ CSR 1.50 ล้านบาท	www.pawn.co.th Facebook สถานธนานุเคราะห์ Call center
8 Cost structure - ค่าใช้จ่ายต่อพนักงาน 0.82 ล้านบาท/คน เพิ่มขึ้นปีละ 5%	9 Revenue Stream - มีรายได้การขายรวมต่อพนักงานที่ 1.72 ล้านบาทต่อคน เพิ่มขึ้นปีละ 6.0% อัตราผลตอบแทนต่อยอดขายประมาณ 0.45% มีการเติบโตของยอดขาย(จํานํา) ปีละประมาณ 4%

Customer Segment Profile (ข้อมูลกลุ่มลูกค้า)

Customer Segment Profile (ข้อมูลกลุ่มลูกค้า)



ข้อมูลส่วนบุคคล พบว่า เป็นลูกค้าเพศหญิง สมรสแล้ว มีบุตร 1-2 คน มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีอาชีพรับจ้างทั่วไปเป็นส่วนใหญ่ มีรายได้เฉลี่ย 10,001 - 20,000 บาทต่อเดือน อยู่ในเขตกรุงเทพและปริมณฑล มีที่อยู่อาศัยของตนเองเป็นส่วนใหญ่

กลุ่มผู้ที่ไม่ใช้บริการรับจํานํา พบว่า แม้ว่าไม่เคยใช้บริการ แต่ส่วนใหญ่รู้ว่า สศค. เป็นโรงรับจํานําของรัฐบาล มีอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำ แต่เนื่องจากสาขาไกลจากบ้านจึงไม่สะดวกในการเดินทางมา และบางส่วนยังไม่มีความจำเป็นจะมาใช้บริการ และส่วนใหญ่ตอบว่า หากมีโอกาสจะมาใช้บริการโรงรับจํานําที่ สศค.



พฤติกรรม

การใช้บริการแหล่งเงินฉุกเฉิน พบว่า มาใช้บริการจํานําทรัพย์สิน เมื่อมีความเดือดร้อนทางการเงินฉุกเฉิน รองลงมาเป็นการหยิบยืมจากคนหรือเครือข่ายในครอบครัว กรณีไม่ใช้บริการที่ สศค. จะใช้บริการที่โรงรับจํานําเอกชนแทน รองลงมาเป็นร้านทอง สำหรับเหตุผลที่จะเลือกใช้บริการแหล่งเงินฉุกเฉิน จะให้น่าหนักจากปัจจัยเดินทางสะดวกใกล้บ้านเป็นหลัก รองลงมาเป็นการเลือกจากแหล่งที่เสียดอกเบี้ยต่ำ

การเลือกใช้บริการที่โรงรับจํานํา พบว่า เลือกจากการเป็นโรงรับจํานําของรัฐบาล รองลงมาโรงรับจํานําที่ให้อัตราดอกเบี้ยจํานําท่ำสุด และเป็นแหล่งที่สามารถช่วยบรรเทาความเดือดร้อนทางการเงินฉุกเฉินได้ รองลงมา สำหรับเหตุผลที่มาใช้บริการที่ สศค. พบว่า เป็นเพราะ สศค. เรียกเก็บอัตราดอกเบี้ยต่ำที่สุด มีการให้บริการที่สะดวกรวดเร็ว มีขั้นตอนการจํานําไม่ยุ่งยาก มีพนักงานที่มีอัธยาศัย การให้บริการที่ดี มีการประเมินหลักทรัพย์สินที่ให้ราคาสูง มีสถานที่สะอาด ตกแต่งสวยงาม มีการใช้เทคโนโลยีในการให้บริการที่ทันสมัย และมีที่จอดรถ ตามลำดับ

ลูกค้าที่มาใช้บริการที่ สศค. จํานําแต่ละครั้ง จะได้เงินจํานํา จำนวนเฉลี่ยระหว่าง 5,001 - 10,000 บาท รองลงมาเฉลี่ยจํานวน 10,001 - 20,000 บาท ซึ่งส่วนใหญ่จะตรงกับความต้องการและมีความเห็นว่าการประเมินราคาทรัพย์สินใกล้เคียงกับโรงรับจํานําและร้านทองเป็นส่วนใหญ่ รองลงมาประเมินสูงกว่า และเห็นว่าประเมินราคาต่ำกว่ามีเพียงเล็กน้อย

วัตถุประสงค์การนำเงินจํานําไปใช้ พบว่า จะไปใช้เพื่อเงินสำรองไว้ใช้จ่ายในชีวิตประจำวันสูงสุด รองลงมาเพื่อชำระหนี้สินต้องการนำเงินไปใช้เพื่อการศึกษาของบุตรต้องการใช้เงินเพื่อลงทุนธุรกิจการค้า ต้องการใช้เงินซื้อทรัพย์สิน และต้องการเพื่อเป็นค่ารักษาพยาบาล ตามลำดับ

ทรัพย์สินที่นำจํานํา พบว่า ส่วนใหญ่เป็นทรัพย์สินมีค่า ได้แก่ ทองคำ นาฬิกา เงิน มีสัดส่วนถึงร้อยละ 96 ที่เหลือเป็น เพชรพลอย ร้อยละ 2 และอุปกรณ์เครื่องมืองาน ทรัพย์สินเบ็ดเตล็ดอีกเล็กน้อย ทั้งนี้ ลูกค้าที่เคยใช้บริการจํานําจะเคยมาซื้อทรัพย์สินหลุดจํานําจาก สศค. คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 13 เท่านั้น ที่เหลือไม่เคยมาซื้อทรัพย์สินหลุดจํานํา ทั้งนี้ ผู้มาซื้อทรัพย์สินหลุดจํานําเห็นว่า ราคาที่ สศค. ขายเหมาะสมแล้วมีสัดส่วนสูงสุดร้อยละ 71 เห็นว่าราคาถูก ร้อยละ 26 และเห็นว่าราคาสูงกว่าที่อื่นๆ เพียงเล็กน้อย

ภาพรวมความพึงพอใจ

การมาใช้บริการ จากการประเมินด้วยปัจจัย พบว่าลูกค้า มีระดับความพึงพอใจ ระดับ 4.81 ซึ่งเป็นระดับ "มากที่สุด" โดยหมวดที่ได้คะแนนความพึงพอใจสูงสุด ได้แก่ ด้านการให้บริการของบุคลากรของ สศค. ในประเด็นความเชี่ยวชาญ และการแสดงออกกระตือรือร้นในการให้บริการ รองลงมาเป็นการให้บริการ ให้บริการ ในประเด็นความสะดวกรวดเร็วในการให้บริการ และด้านสถานที่ และช่องทางการรับจํานําในประเด็นการมีสาขาจํานวนมาก และประเด็นความสะดวกรวดเร็วในการไปใช้บริการตามลำดับ ส่วนที่ได้คะแนนน้อยเป็นด้านการส่งเสริมการตลาด ที่เห็นว่ายังมีการประชาสัมพันธ์เชิงรุกที่น้อย มีกิจกรรม/ข่าวสาร ที่ให้แก่ลูกค้ายังไม่เพียงพอ และหมวดราคา (อัตราดอกเบี้ยจํานํา) ในประเด็นที่ สศค. น่าจะลดอัตราดอกเบี้ยลงอีก

อ้างอิง : รายงานผลการสำรวจฉบับสมบูรณ์ (Final Report) โครงการจ้างที่ปรึกษาสำรวจความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ความต้องการ ความคาดหวังและความผูกพันของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของสำนักงานธนานุเคราะห์ (สศค.) ปีงบประมาณ 2564

บทที่ 5

แผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2565 ด้านลูกค้าและตลาด

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	โอกาส/ ความท้าทาย	โครงการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย (หน่วย นับ)	งบประมาณ (บาท)	ระยะเวลาดำเนินการ												ผู้รับผิดชอบ	
							ต.ค. 64	พ.ย. 64	ธ.ค. 64	ม.ค. 65	ก.พ. 65	มี.ค. 65	เม.ย. 65	พ.ค. 65	มิ.ย. 65	ก.ค. 65	ส.ค. 65	ก.ย. 65		
1. การบริหารจัดการลูกค้า (Customer Management) โดยมุ่ง บริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า เพื่อให้เกิดความพึงพอใจต่อการ ให้บริการของ สชค. เป้าประสงค์ : 1. เพื่อยกระดับความสัมพันธ์และ ความผูกพันกับลูกค้าให้มีความพึง พอใจสูงสุด 2. เพื่อพัฒนาเครื่องมือและ ฐานข้อมูลลูกค้าในรูปแบบดิจิทัล เพื่อนำไปสนับสนุนในการเพิ่ม ลูกค้าใหม่และรักษาลูกค้าเดิม	1.1 ยกระดับความ พึงพอใจของ ผู้ใช้บริการ		1.ส่งเสริมการ สร้างภาพ ลักษณ์องค์กร	- ระดับการ รับรู้ของผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย	4.10	450,000														
				- ระดับความ พึงพอใจ	4.81															

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	โอกาส/ ความท้าทาย	โครงการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย (หน่วย นับ)	งบประมาณ (บาท)	ระยะเวลาดำเนินการ													ผู้รับผิดชอบ			
							ต.ค. 64	พ.ย. 64	ธ.ค. 64	ม.ค. 65	ก.พ. 65	มี.ค. 65	เม.ย. 65	พ.ค. 65	มิ.ย. 65	ก.ค. 65	ส.ค. 65	ก.ย. 65					
2. พัฒนาศักยภาพการตลาดของ สธค. (Improvement marketing performance) เพื่อเพิ่มขีด ความสามารถในการแข่งขัน เป้าประสงค์ : 1. เพื่อยกระดับขีดความสามารถของ องค์กรให้ทันการแข่งขันและเพิ่ม ส่วนแบ่งทางการตลาดให้เป็นผู้นำ ในธุรกิจการรับจํานำ 2. เพื่อเพิ่มช่องทางการให้บริการ ด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ ทันสมัย และสามารถสร้างมูลค่า ให้กับองค์กร	2.1 การพัฒนาการ ตลาดเชิงรุกของ สธค.		5.พัฒนาการ ตลาดเชิงรุก กิจกรรมที่ 1 สนับสนุน ประชาสัมพันธ์ กระทรวงฯ และ เพิ่มช่องทางการ จำหน่ายทรัพย์สิน หลุดจํานำ 1.1 จัดงาน Thailand Social Expo / มหกรรมประมวล ทรัพย์สินหลุดจํานำ 1.2 สนับสนุน กิจกรรม ประชาสัมพันธ์	-ร้อยละมูลค่า รับจํานำ เพิ่มขึ้น	3.00	450,000																	
							<p>Timeline details:</p> <ul style="list-style-type: none"> จัดทำ TOR: Oct 64 - Dec 64 ดำเนินการจ้างตามระเบียบพัสดุ: Nov 64 - Feb 65 ดำเนินกิจกรรมตามแผนตามแผน: Mar 65 - Sep 65 สรุปผลการดำเนินงาน: Sep 65 																

โครงการที่ ๑

ส่งเสริมการสร้างภาพลักษณ์องค์กร

๑. หน่วยงาน ส่วนการตลาดและนวัตกรรม ฝ่ายเทคโนโลยีดิจิทัลและการตลาด สำนักงานธนานุเคราะห์

๒. ชื่อโครงการ ส่งเสริมการสร้างภาพลักษณ์องค์กร

๓. ผู้รับผิดชอบโครงการ ส่วนการตลาดและนวัตกรรม

๔. ระยะเวลาในการดำเนินงาน ตุลาคม ๒๕๖๔ ถึง กันยายน ๒๕๖๕

๕. สถานที่จัดโครงการ สถานที่ภายนอก และ ภายนอก

๖. ความสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/กลยุทธ์

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ : การบริหารจัดการลูกค้า (Customer Management)โดยมุ่งบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อให้เกิดความพึงพอใจต่อการให้บริการของ สธค.

กลยุทธ์ ๑.๑ ยกระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ

๗. หลักการและเหตุผล

ปัจจุบันธุรกิจโรงรับจำนำมีการแข่งขันสูง ทั้งคู่แข่งทางตรงและทางอ้อม สธค. จะต้องมีการปรับตัวเพิ่มมากขึ้นในทุกรูปแบบ เพื่อช่วงชิงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของธุรกิจการรับจำนำ การสร้างภาพลักษณ์เป็นแนวคิดที่องค์กรธุรกิจต่างตระหนักถึงความสำคัญอย่างสูง โดยพยายามพัฒนากลยุทธ์การสร้างภาพลักษณ์อย่างเป็นระบบ จากเดิมที่อาศัยการประชาสัมพันธ์เป็นเครื่องมือหลัก มาเป็นการประยุกต์และผสมผสานกลยุทธ์การสื่อสารหลากหลายรูปแบบ โดยใช้เทคนิควิธีต่าง ๆ อย่างเป็นเอกภาพ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานสู่เป้าหมายภาพลักษณ์ที่พึงประสงค์ขององค์กร

๘. วัตถุประสงค์โครงการ

๘.๑ เพื่อยกระดับความสัมพันธ์และความผูกพันกับลูกค้าให้มีความพึงพอใจสูงสุด

๘.๒ เพื่อพัฒนาเครื่องมือและ ฐานข้อมูลลูกค้าในรูปแบบดิจิทัลเพื่อนำไปสนับสนุนในการเพิ่มลูกค้าใหม่และรักษาลูกค้าเดิม

๙. เป้าหมายโครงการ

๙.๑ ระดับการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่น้อยกว่า ๔

๙.๒ ระดับความพึงพอใจ ไม่น้อยกว่า ๔

๑๐. วิเคราะห์ ปัจจัย ภายในและภายนอก

จากการทบทวนปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงาน และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของ สศค. รวมถึงผลการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่ผ่านมาและการศึกษาความต้องการ ข้อคิดเห็นและคำแนะนำของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ SWOT ได้ดังต่อไปนี้

Internal/External Factors	Strength	Weakness
	S1 เป็นโรรับจํานำ ของรัฐที่มีความน่าเชื่อถือ และความเชี่ยวชาญในการรับจํานำ	W1 ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรสูงเมื่อเทียบกับคู่แข่ง และการเชื่อมโยงผลตอบแทนตามผลงานยังไม่สู่การปฏิบัติ
	S2 มีการกำหนดอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำกว่าคู่แข่ง	W2 การสื่อสารเพื่อสร้างภาพลักษณ์องค์กรยังไม่สามารถทำให้ผู้มาใช้บริการจดจําได้
	S3 มีมาตรฐานการให้บริการรับจํานำที่สะดวก รวดเร็ว โดยยึดหลักธรรมาภิบาล (ซื่อสัตย์ โปร่งใส)	W3 การขับเคลื่อนแผนการตลาดไปสู่การปฏิบัติยังไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน
	S4 มีสถานะทางการเงินที่มั่นคง	W4 การพัฒนาบุคลากรยังไม่สอดคล้องต่อเป้าหมายองค์กรและยังไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
		W5 สถานะองค์กรไม่เป็นนิติบุคคล

Opportunity	SO	WO
O1 ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ และหนี้สินภาคครัวเรือนที่เพิ่มขึ้น	SO1 เพิ่มช่องทางบริการรับจํานำ	WO1 การพัฒนาช่องทาง/ผลิตภัณฑ์ใหม่ /ตลาดใหม่/ธุรกิจใหม่/ด้วยการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน
O2 ไลฟ์สไตล์ของประชาชน นโยบายดิจิทัล ทำให้ลูกค้าต้องการบริการรับจํานำด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย	SO2 พัฒนาระบบการให้บริการด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ	WO2 การเพิ่มขีดความสามารถบุคลากรรองรับ digital society
O3 นโยบายของรัฐในการบรรเทาความเดือดร้อนผู้ได้รับผลกระทบจากโรคระบาดโควิด-19	SO3 ดำเนินโครงการตามนโยบายรัฐในการบรรเทาผู้ได้รับผลกระทบจากเศรษฐกิจและโรคระบาดโควิด-19	WO3 การยกระดับการดำเนินงาน CSR in process เพื่อให้องค์กรให้เป็น Social Pawnshop Enterprise
O4 มาตรฐานการประเมินการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจใหม่	SO4 ปรับปรุงคุณภาพการประเมินผลด้าน Enabler ให้เป็นไปตามมาตรฐาน เพื่อยกระดับคะแนนประเมินผล	WO4 การพัฒนาระบบคุณภาพการจัดการตามมาตรฐาน SE-AM
O5 การอยู่ได้กับกระทรวงพม. ที่ให้ความสำคัญงาน CSR	SO5 การดำเนินงาน CSR เชิงรุก เพื่อมุ่งสู่การเป็นโรรับจํานำเพื่อสังคม (Social Pawnshop Enterprise)	WO5 การปรับเปลี่ยนสถานะองค์กรให้เป็นนิติบุคคล
O6 รัฐสนับสนุนการบูรณาการดำเนินงานร่วมกับรัฐวิสาหกิจ	SO6 ร่วมมือกับเครือข่ายพันธมิตรในการขยายช่องทางบริการให้บริการ	

อุปสรรค (Threat)	ST	WT
T1 ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ และการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ส่งผลกระทบต่อลูกค้าเป้าหมายไม่มีทรัพย์สินมาจําหน่ายทำให้ปริมาณการรับจําหน่ายลดลง	ST1 การขยายช่องทาง/ประเภททรัพย์สินจําหน่ายให้มีความหลากหลายมากขึ้น ST2 การทำการตลาดเชิงรุกให้สามารถเข้าถึงลูกค้าเป้าหมาย ST3 หาพันธมิตรในการทำธุรกิจรับจําหน่ายเพื่อให้บริการประชาชนที่เดือดร้อนทางการเงินเฉพาะหน้าให้เพิ่มขึ้น	WT1 พัฒนาบุคลากรให้เป็นนักการตลาดยุคใหม่ WT2 การพัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ WT3 ผลักดันให้มีการแก้ไข พรบ เพื่อให้ความช่วยเหลือแก่ประชาชนที่เดือดร้อนทางการเงินเฉพาะหน้า
T2 คู่แข่งทางธุรกิจเพิ่มมากขึ้นทั้งทางตรงและทางอ้อม	ST4 การจัดตั้งศูนย์บริหารจัดการเพื่อพยากรณ์ราคาทองคำ	
T3 พ.ร.บ. โรงรับจําหน่าย ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไม่ทันกับสถานการณ์ที่เป็นจริงในปัจจุบัน		
T4 ราคาทองคำผันผวน		

๑๑. กลุ่มเป้าหมาย

ประชาชนทั่วไป และผู้มาใช้บริการที่สถานธนานุเคราะห์

๑๒. ตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ

ระดับการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่น้อยกว่า ๔

๑๓. วิธีดำเนินงาน

กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินงาน ปีงบประมาณ ๒๕๖๓													ผู้รับผิดชอบ
	ต.ค. ๖๔	พ.ย. ๖๔	ธ.ค. ๖๔	ม.ค. ๖๕	ก.พ. ๖๕	มี.ค. ๖๕	เม.ย. ๖๕	พ.ค. ๖๕	มิ.ย. ๖๕	ก.ค. ๖๕	ส.ค.๖ ๕	ก.ย. ๖๕		
กิจกรรมที่ ๑ จัดประกวดวิถีทัศน์เพื่อส่งเสริมการสร้างภาพลักษณ์องค์กร ๑.๑ จัดประกวดวิถีทัศน์แนะนำองค์กร ๑ เรื่อง และจัดทำวิถีทัศน์การให้บริการ ๒ เรื่อง (ภายใต้วงเงิน ๔ ๕๐,๐๐๐ บาท) - จัดทำร่างขอบเขตงาน - ดำเนินการจัดจ้างตามระเบียบพัสดุ - ดำเนินกิจกรรมตามแผนตามแผน - สรุปผลการดำเนินงาน		↔												ส่วนการตลาดและนวัตกรรม

๑๔. งบประมาณ

๔๕๐,๐๐๐ บาท (ค่าโฆษณาและประชาสัมพันธ์)

๑๕. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

เป็นที่รู้จักของประชาชนทั่วไป และมีมูลค่ารับจํานําเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ ๓

๑๖. ปัจจัยความเสี่ยงของโครงการ

การดำเนินการไม่แล้วเสร็จตามแผน

๑๗. มาตรการจัดการความเสี่ยง

มีการติดตามแผนอย่างต่อเนื่อง

โครงการที่ ๒ บริหารจัดการสื่อเพื่อสร้างการรับรู้

๑. หน่วยงาน ส่วนการตลาดและนวัตกรรม ฝ่ายเทคโนโลยีดิจิทัลและการตลาด สำนักงานธนานุเคราะห์

๒. ชื่อโครงการ บริหารจัดการสื่อเพื่อสร้างการรับรู้

๓. ผู้รับผิดชอบโครงการ ส่วนการตลาดและนวัตกรรม

๔. ระยะเวลาในการดำเนินงาน ตุลาคม ๒๕๖๔ ถึง กันยายน ๒๕๖๕

๕. สถานที่จัดโครงการ สถานที่ภายนอก และ ภายนอก

๖. ความสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/กลยุทธ์

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ : การบริหารจัดการลูกค้า (Customer Management) โดยมุ่งบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อให้เกิดความพึงพอใจต่อการให้บริการของ สธค.

กลยุทธ์ ๑.๑ ยกระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ

๗. หลักการและเหตุผล

ปัจจุบันธุรกิจโรงรับจำนำมีการแข่งขันสูง ทั้งคู่แข่งทางตรงและทางอ้อม สธค. จะต้องมีการปรับตัวเพิ่มมากขึ้นในทุกรูปแบบ เพื่อช่วงชิงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของธุรกิจการรับจำนำ การสร้างภาพลักษณ์เป็นแนวคิดที่องค์การธุรกิจต่างตระหนักถึงความสำคัญอย่างสูง โดยพยายามพัฒนากลยุทธ์การสร้างภาพลักษณ์อย่างเป็นระบบ จากเดิมที่อาศัยการประชาสัมพันธ์เป็นเครื่องมือหลัก มาเป็นการประยุกต์และผสมผสานกลยุทธ์การสื่อสารหลากหลายรูปแบบ โดยใช้เทคนิควิธีต่าง ๆ อย่างเป็นเอกภาพ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานสู่เป้าหมายภาพลักษณ์ที่พึงประสงค์ขององค์กร

๘. วัตถุประสงค์โครงการ

๘.๑ เพื่อยกระดับความสัมพันธ์และความผูกพันกับลูกค้าให้มีความพึงพอใจสูงสุด

๘.๒ เพื่อพัฒนาเครื่องมือและ ฐานข้อมูลลูกค้าในรูปแบบดิจิทัลเพื่อนำไปสนับสนุนในการเพิ่มลูกค้าใหม่และรักษาลูกค้าเดิม

๙. เป้าหมายโครงการ

๙.๑ ระดับการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่น้อยกว่า ๔

๙.๒ ระดับความพึงพอใจ ไม่น้อยกว่า ๔

๑๐. วิเคราะห์ ปัจจัย ภายในและภายนอก

จากการทบทวนปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงาน และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของ สธค. รวมถึงผลการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ปีที่ผ่านมาและการศึกษาความต้องการ ข้อคิดเห็นและคำแนะนำของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ SWOT ได้ดังต่อไปนี้

Internal/External Factors	Strength	Weakness
	<p>S1 เป็นโรงรับจำนำ ของรัฐที่มีความน่าเชื่อถือ และความเชี่ยวชาญในการรับจำนำ</p> <p>S2 มีการกำหนดอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำกว่าคู่แข่ง</p> <p>S3 มีมาตรฐานการให้บริการรับจำนำที่สะดวก รวดเร็ว โดยยึดหลักธรรมาภิบาล (ซื่อสัตย์ โปร่งใส)</p> <p>S4 มีสถานะทางการเงินที่มั่นคง</p>	<p>W1 ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรสูงเมื่อเทียบกับคู่แข่ง และการเชื่อมโยงผลตอบแทนตามผลงานยังไม่มีการปฏิบัติ</p> <p>W2 การสื่อสารเพื่อสร้างภาพลักษณ์องค์กรยังไม่สามารถทำให้ผู้มาใช้บริการจดจำได้</p> <p>W3 การขับเคลื่อนแผนการตลาดไปสู่การปฏิบัติยังไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน</p> <p>W4 การพัฒนาบุคลากรยังไม่สอดคล้องต่อเป้าหมายองค์กรและยังไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง</p> <p>W5 สถานะองค์กรไม่เป็นนิติบุคคล</p>
Opportunity	SO	WO
<p>O1 ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ และหนี้สินภาคครัวเรือนที่เพิ่มขึ้น</p> <p>O2 ไลฟ์สไตล์ของประชาชน นโยบายดิจิทัล ทำให้ลูกค้าต้องการบริการรับจำนำด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย</p> <p>O3 นโยบายของรัฐในการบรรเทาความเดือดร้อนผู้ได้รับผลกระทบจากโรคระบาดโควิด-19</p> <p>O4 มาตรฐานการประเมินการค้าเงินงานของรัฐวิสาหกิจใหม่</p> <p>O5 การอยู่ได้กับกระทรวงพม. ที่ให้ความสำคัญงาน CSR</p> <p>O6 รัฐสนับสนุนการบูรณาการดำเนินงานร่วมกับรัฐวิสาหกิจ</p>	<p>SO1 เพิ่มช่องทางการรับจำนำ</p> <p>SO2 พัฒนาระบบการให้บริการด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ</p> <p>SO3 ดำเนินโครงการตามนโยบายรัฐในการบรรเทาผู้ได้รับผลกระทบจากเศรษฐกิจและโรคระบาดโควิด-19</p> <p>SO4 ปรับปรุงคุณภาพการประเมินผลด้าน Enabler ให้เป็นไปตามมาตรฐาน เพื่อยกระดับคะแนนประเมินผล</p> <p>SO5 การดำเนินงาน CSR เชิงรุก เพื่อมุ่งสู่การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop Enterprise)</p> <p>SO6 ร่วมมือกับเครือข่ายพันธมิตรในการขยายช่องทางการให้บริการ</p>	<p>WO1 การพัฒนาช่องทาง/ผลิตภัณฑ์ใหม่ /ตลาดใหม่/ธุรกิจใหม่/ด้วยการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน</p> <p>WO2 การเพิ่มขีดความสามารถบุคลากรรองรับ digital society</p> <p>WO3 การยกระดับการดำเนินงาน CSR in process เพื่อให้องค์กรให้เป็น Social Pawnshop Enterprise</p> <p>WO4 การพัฒนาระบบคุณภาพการจัดการตามมาตรฐาน SE-AM</p> <p>WO5 การปรับเปลี่ยนสถานะองค์กรให้เป็นนิติบุคคล</p>

๑๔. งบประมาณ

๔๕๐,๐๐๐ บาท (ค่าโฆษณาและประชาสัมพันธ์)

๑๕. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

เป็นที่รู้จักของประชาชนทั่วไป และมีมูลค่ารับจํานําเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ ๓

๑๖. ปัจจัยความเสี่ยงของโครงการ

การดำเนินการไม่แล้วเสร็จตามแผน

๑๗. มาตรการจัดการความเสี่ยง

มีการติดตามแผนอย่างต่อเนื่อง

โครงการที่ ๓ การบริหารลูกค้าสัมพันธ์

๑. หน่วยงาน ส่วนการตลาดและนวัตกรรม ฝ่ายเทคโนโลยีดิจิทัลและการตลาด สำนักงานธนานุเคราะห์

๒. ชื่อโครงการ การบริหารลูกค้าสัมพันธ์

๓. ผู้รับผิดชอบโครงการ ส่วนการตลาดและนวัตกรรม

๔. ระยะเวลาในการดำเนินงาน ตุลาคม ๒๕๖๔ ถึง กันยายน ๒๕๖๕

๕. สถานที่จัดโครงการ สถานที่ภายนอก และ ภายนอก

๖. ความสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/กลยุทธ์

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ : การบริหารจัดการลูกค้า (Customer Management) โดยมุ่งบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อให้เกิดความพึงพอใจต่อการให้บริการของ สธค.

กลยุทธ์ ๑.๒ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า

๗. หลักการและเหตุผล

ปัจจุบันธุรกิจโรงรับจำนำมีการแข่งขันสูง ทั้งคู่แข่งทางตรงและทางอ้อม สธค. จะต้องมีการปรับตัวเพิ่มมากขึ้นในทุกรูปแบบ เพื่อช่วงชิงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของธุรกิจการรับจำนำ การสร้างภาพลักษณ์เป็นแนวคิดที่องค์การธุรกิจต่างตระหนักถึงความสำคัญอย่างสูง โดยพยายามพัฒนากลยุทธ์การสร้างภาพลักษณ์อย่างเป็นระบบ จากเดิมที่อาศัยการประชาสัมพันธ์เป็นเครื่องมือหลัก มาเป็นการประยุกต์และผสมผสานกลยุทธ์การสื่อสารหลากหลายรูปแบบ โดยใช้เทคนิควิธีต่าง ๆ อย่างเป็นเอกภาพ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานสู่เป้าหมายภาพลักษณ์ที่พึงประสงค์ขององค์กร

๘. วัตถุประสงค์โครงการ

๘.๑ เพื่อยกระดับความสัมพันธ์และความผูกพันกับลูกค้าให้มีความพึงพอใจสูงสุด

๘.๒ เพื่อพัฒนาเครื่องมือและ ฐานข้อมูลลูกค้าในรูปแบบดิจิทัลเพื่อนำไปสนับสนุนในการเพิ่มลูกค้า

๙. เป้าหมายโครงการ

- มูลค่ารับจำนำเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 3
- ระดับคะแนนความพึงพอใจของผู้มาใช้บริการไม่ต่ำกว่า 4

๑๐. วิเคราะห์ ปัจจัย ภายในและภายนอก

จากการทบทวนปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงาน และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของ สธค. รวมถึงผลการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ปีที่ผ่านมาและการศึกษาความต้องการ ข้อคิดเห็นและคำแนะนำของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ SWOT ได้ดังต่อไปนี้

Internal/External Factors	Strength	Weakness
	S1 เป็นโรงรับจำนำ ของรัฐที่มีความน่าเชื่อถือ และความเชี่ยวชาญในการรับจำนำ	W1 ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรสูงเมื่อเทียบกับคู่แข่ง และการเชื่อมโยงผลตอบแทนตามผลงานยังไม่สู่การปฏิบัติ
	S2 มีการกำหนดอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำกว่าคู่แข่ง	W2 การสื่อสารเพื่อสร้างภาพลักษณ์องค์กรยังไม่สามารถทำให้ผู้มาใช้บริการจดจำได้
	S3 มีมาตรฐานการให้บริการรับจำนำที่สะดวก รวดเร็ว โดยยึดหลักธรรมาภิบาล (ซื่อสัตย์ โปร่งใส)	W3 การขับเคลื่อนแผนการตลาดไปสู่การปฏิบัติยังไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน
	S4 มีสถานะทางการเงินที่มั่นคง	W4 การพัฒนาบุคลากรยังไม่สอดคล้องต่อเป้าหมายองค์กรและยังไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
		W5 สถานะองค์กรไม่เป็นนิติบุคคล

Opportunity	SO	WO
O1 ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ และหนี้สินภาคครัวเรือนที่เพิ่มขึ้น	SO1 เพิ่มช่องทางการรับจำนำ	WO1 การพัฒนาช่องทาง/ผลิตภัณฑ์ใหม่ /ตลาดใหม่/ธุรกิจใหม่/ด้วยการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน
O2 ไลฟ์สไตล์ของประชาชน นโยบายดิจิทัล ทำให้ลูกค้าต้องการบริการรับจำนำด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย	SO2 พัฒนาระบบการให้บริการด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ	WO2 การเพิ่มขีดความสามารถบุคลากรรองรับ digital society
O3 นโยบายของรัฐในการบรรเทาความเดือดร้อนผู้ได้รับผลกระทบจากโรคระบาดโควิด-19	SO3 ดำเนินโครงการตามนโยบายรัฐในการบรรเทาผู้ได้รับผลกระทบจากเศรษฐกิจและโรคระบาดโควิด-19	WO3 การยกระดับการดำเนินงาน CSR in process เพื่อให้องค์กรให้เป็น Social Pawnshop Enterprise
O4 มาตรฐานการประเมินการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจใหม่	SO4 ปรับปรุงคุณภาพการประเมินผลด้าน Enabler ให้เป็นไปตามมาตรฐาน เพื่อยกระดับคะแนนประเมินผล	WO4 การพัฒนาระบบคุณภาพการจัดการตามมาตรฐาน SE-AM
O5 การอยู่ได้กับกระทรวงพ. ที่ให้ความสำคัญงาน CSR	SO5 การดำเนินงาน CSR เชิงรุก เพื่อมุ่งสู่การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop Enterprise)	WO5 การปรับเปลี่ยนสถานะองค์กรให้เป็นนิติบุคคล
O6 รัฐสนับสนุนการบูรณาการดำเนินงานร่วมกับรัฐวิสาหกิจ	SO6 ร่วมมือกับเครือข่ายพันธมิตรในการขยายช่องทางการให้บริการ	

อุปสรรค (Threat)	ST	WT
T1 ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ และการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ส่งผลกระทบให้ลูกค้าเป้าหมายไม่มีทรัพยากรนำมาทำให้ปริมาณการรับจํานาลดลง	ST1 การขยายช่องทาง/ประเภททรัพย์จํานําให้มีความหลากหลายมากขึ้น ST2 การทำการตลาดเชิงรุกให้สามารถเข้าถึงลูกค้าเป้าหมาย ST3 หาพันธมิตรในการทำธุรกิจรับจํานําเพื่อให้บริการประชาชนที่เดือดร้อนทางการเงินเฉพาะหน้าให้เพิ่มขึ้น	WT1 พัฒนาบุคลากรให้เป็นนักการตลาดยุคใหม่ WT2 การพัฒนาระบบการการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ WT3 ผลักดันให้มีการแก้ไข พรบ เพื่อให้ความช่วยเหลือแก่ประชาชนที่เดือดร้อนทางการเงินเฉพาะหน้า
T2 คู่แข่งทางธุรกิจเพิ่มมากขึ้นทั้งทางตรงและทางอ้อม	ST4 การจัดตั้งศูนย์บริหารจัดการเพื่อพยากรณ์ราคาทองคำ	
T3 พ.ร.บ. โรงรับจํานํา ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไม่ทันกับสถานการณ์ที่เป็นจริงในปัจจุบัน		
T4 ราคาทองคำผันผวน		

๑๑. กลุ่มเป้าหมาย

๑๑.๑ ลูกค้าและประชาชนทั่วไป

๑๑.๒ บุคลากรของ สธค.

๑๒. ตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ

- ความสำเร็จของโครงการ

๑๓. วิธีดำเนินงาน

กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินงาน ปีงบประมาณ 2563												ผู้รับผิดชอบ	
	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.		
กิจกรรม บริหารลูกค้าสัมพันธ์ (ภายใต้วงเงิน 600,000 บาท)														ส่วน การตลาด และ นวัตกรรม
1.1 ส่งข้อความสั้น														
- จัดทำร่างขอบเขตงาน	←	→												
- ดำเนินการจัดจ้างตามระเบียบพัสดุ			←	→										
- ดำเนินกิจกรรมตามแผน					←	→								
1.2 Call center														
- จัดทำร่างขอบเขตงาน	←	→												
- ดำเนินการจัดจ้างตามระเบียบพัสดุ			←	→										
- ดำเนินกิจกรรมตามแผน					←	→								

๑๔. งบประมาณ

งบประมาณ ๖๐๐,๐๐๐ บาท

หมวดค่าใช้จ่าย โฆษณาประชาสัมพันธ์

๑๕. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

๑๕.๑ บุคลากรเข้าใจรู้จักการวางแผนการทำงานที่มีระบบมากขึ้น และสามารถจัดทำแผนธุรกิจแล้วเสร็จภายในกำหนด

๑๕.๒ การดำเนินงานของแผนธุรกิจรายสาขาแล้วเสร็จตามกิจกรรมทั้งหมด และผลประกอบการ เป็นไปตามเป้าหมาย

๑๕.๓ สามารถประเมินศักยภาพของแต่ละสาขา เพื่อปรับเป้าหมายให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

๑๖. ปัจจัยความเสี่ยงของโครงการ

- ไม่สามารถนำแผนธุรกิจไปสู่การปฏิบัติตามเป้าหมายที่วางไว้

๑๗. มาตรการจัดการความเสี่ยง

- จัดให้มีการถ่ายทอด/สื่อสารสร้างความตระหนักให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วม และสร้างแรงจูงใจเชื่อมโยงผลตอบแทนตามผลงาน

โครงการที่ ๔ พัฒนาเครื่องมือและ ฐานข้อมูลลูกค้า

๑. หน่วยงาน ส่วนการตลาดและนวัตกรรม ฝ่ายเทคโนโลยีดิจิทัลและการตลาด สำนักงานธนานุเคราะห์
๒. ชื่อโครงการ พัฒนาเครื่องมือและ ฐานข้อมูลลูกค้า
๓. ผู้รับผิดชอบโครงการ ส่วนการตลาดและนวัตกรรม
๔. ระยะเวลาในการดำเนินงาน ตุลาคม ๒๕๖๔ ถึง กันยายน ๒๕๖๕
๕. สถานที่จัดโครงการ สถานที่ภายนอก และ ภายนอก
๖. ความสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/กลยุทธ์
ยุทธศาสตร์ที่ ๑ : การบริหารจัดการลูกค้า (Customer Management)โดยมุ่งบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อให้เกิดความพึงพอใจต่อการให้บริการของ สธค.

กลยุทธ์ ๑.๓ พัฒนาเครื่องมือและ ฐานข้อมูลลูกค้ารูปแบบดิจิทัล

๗. หลักการและเหตุผล

นวัตกรรม (Innovation) หมายถึง ทำสิ่งใหม่ขึ้นมาความสามารถในการใช้ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ ทักษะ และ ประสิทธิภาพทางเทคโนโลยีหรือการจัดการ มาพัฒนาและผลิตสินค้าใหม่ กระบวนการผลิตใหม่ หรือบริการใหม่ ซึ่งตอบสนองความต้องการของตลาด ความหมายของนวัตกรรมในเชิงเศรษฐศาสตร์คือ การนำแนวความคิดใหม่หรือการใช้ประโยชน์ จากสิ่งที่มีอยู่แล้วมาใช้ในรูปแบบใหม่ เพื่อทำให้เกิดประโยชน์ทางเศรษฐกิจ หรือก็คือ “การทำในสิ่งที่แตกต่างจากคนอื่น โดยอาศัยการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ (Change) กลายมาเป็นโอกาส (Opportunity) และ ถ่างทอดไปสู่แนวความคิดใหม่ที่ทำให้เกิดประโยชน์ต่อตนเอง และ สังคม” มาก่อให้เกิดคุณค่า และมูลค่า การนำเทคโนโลยีต่างๆ มาก่อให้เกิดประโยชน์ ซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากปัจจัยแตกต่างกัน เช่น การเรียนรู้โดยการใช้ (learning by using) การเรียนรู้โดยการลงมือทำ (learning by doing) การเรียนรู้โดยการแลกเปลี่ยน (learning by sharing) ซึ่งมีได้ทั้งองค์ความรู้ภายในและภายนอกองค์กร ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการดูดซับความรู้ของ องค์กรสู่นวัตกรรม

๘. วัตถุประสงค์โครงการ

- เพื่อให้พนักงานของ สธค .เกิดการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน ทำให้เกิดองค์ความรู้สู่นวัตกรรม

๙. เป้าหมายโครงการ

- สธค.มีระดับความพึงพอใจ ไม่น้อยกว่า 4

๑๐. วิเคราะห์ ปัจจัย ภายในและภายนอก

(วิเคราะห์ ปัจจัยภายนอกที่ ตกกระทบ ในปัจจุบัน เช่น การเมือง /เศรษฐกิจ/สังคม/วัฒนธรรม/lifestyle / วิเคราะห์ การแข่งขัน ธุรกิจ หรือ SWOT Analysis)

ปัจจัยภายใน

1. ทักษะ ศักยภาพของบุคลากร ส่งผลต่อองค์กรแห่งนวัตกรรมที่มีทิศทางเดียวกัน
2. ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อองค์กรแห่งนวัตกรรม
3. การส่งเสริมให้เกิดความรู้ใหม่
4. การพัฒนาองค์กรมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม

ปัจจัยภายนอก

1. ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัลส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม
2. ความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๑๑. กลุ่มเป้าหมาย

ระบุกลุ่มบุคคล บุคคลที่จะได้รับผลจากโครงการ เช่น ลูกค้า/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ชาวบ้าน/ชุมชน/สังคม /พนักงาน/เป็นต้น

๑๒. ตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ

จำนวนระบบ/นวัตกรรมไม่น้อยกว่า 2 องค์ความรู้

๑๓. วิธีดำเนินงาน

กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินงาน												ผู้รับผิดชอบ
	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
ประชุมเชิงปฏิบัติการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมพร้อมออกแบบกระบวนการ	←————→												
นำกระบวนการที่ออกแบบนำไปใช้					←————→								

นำปัญหาและอุปสรรคมาปรับปรุงแก้ไข							←→						
แจ้งเวียนให้ผู้เกี่ยวข้องทราบและนำไปปฏิบัติ									←→				

๑๔. งบประมาณ

-

๑๕. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

- มีกระบวนการภายใน สธค. ได้รับการบูรณาการร่วมกัน
- สามารถลดการทำงานที่ซ้ำซ้อน

๑๖. ปัจจัยความเสี่ยงของโครงการ

ความชัดเจนของกระบวนการงานที่ได้รับการบูรณาการ และระเบียบการปฏิบัติงาน อาจทำให้กระบวนการไม่สามารถนำไปปฏิบัติจริงได้

๑๗. มาตรการจัดการความเสี่ยง

การบูรณาการกระบวนการงานต้องเป็นที่ยอมรับร่วมกัน และการสนับสนุนจากผู้บริหาร

โครงการที่ ๕ พัฒนาการตลาดเชิงรุก

๑. หน่วยงาน ส่วนการตลาดและนวัตกรรม ฝ่ายเทคโนโลยีดิจิทัลและการตลาด สำนักงานธนานุเคราะห์

๒. ชื่อโครงการ พัฒนาการตลาดเชิงรุก

๓. ผู้รับผิดชอบโครงการ ส่วนการตลาดและนวัตกรรม

๔. ระยะเวลาในการดำเนินงาน ตุลาคม ๒๕๖๔ ถึง กันยายน ๒๕๖๕

๕. สถานที่จัดโครงการ สถานที่ภายนอก และ ภายนอก

๖. ความสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/กลยุทธ์

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ : พัฒนาศักยภาพการตลาดของ สธค. (Improvement marketing performance) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

กลยุทธ์ ๒.๑ การพัฒนาการตลาดเชิงรุกของ สธค.

๗. หลักการและเหตุผล

ปัจจุบันธุรกิจโรงรับจำนำมีการแข่งขันสูง ทั้งคู่แข่งทางตรงและทางอ้อม สธค. จะต้องมีการปรับตัว ให้เป็นการทำงานเชิงรุก เพิ่มมากขึ้นในทุกรูปแบบเพื่อช่วงชิงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของธุรกิจการรับจำนำ สธค. จึงต้องนำแนวคิดของการตลาดเชิงรุก (Dynamics Marketing Concept) มาเป็นเครื่องมือที่สำคัญเพื่อเป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงานให้โรงรับจำนำของ สธค. ทันต่อการเปลี่ยนแปลง สามารถวางแผนการตลาด รวมถึงแนวโน้มการทำตลาดในอนาคต และวิธีการจัดการกับอุปสรรคต่างๆ ในการขายและการตลาด เพื่อการเพิ่มศักยภาพและความสามารถในการแข่งขันเพื่อความยั่งยืนในระยะยาว

๘. วัตถุประสงค์โครงการ

- เพื่อผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เข้าใจการตลาดยุคใหม่
- เพื่อให้ สธค. มีแผนการตลาดเชิงรุกใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการด้านการตลาดและการเพิ่มช่องทางการตลาด
- เพื่อให้ สธค. สามารถยกระดับการเป็นผู้นำด้านการรับจำนำ

๙. เป้าหมายโครงการ

- มูลค่ารับจำนำเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 3

๑๐. วิเคราะห์ ปัจจัย ภายในและภายนอก

จากการทบทวนปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงาน และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของ สศค. รวมถึงผลการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ปีที่ผ่านมาและการศึกษาความต้องการ ข้อคิดเห็นและคำแนะนำของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ SWOT ได้ดังต่อไปนี้

Internal/External Factors	Strength	Weakness
	S1 เป็นโรงรับจำนำ ของรัฐที่มีความน่าเชื่อถือ และความเชี่ยวชาญในการรับจำนำ	W1 ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรสูงเมื่อเทียบกับคู่แข่ง และการเชื่อมโยงผลตอบแทนตามผลงานยังไม่สู่การปฏิบัติ
	S2 มีการกำหนดอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำกว่าคู่แข่ง	W2 การสื่อสารเพื่อสร้างภาพลักษณ์องค์กรยังไม่สามารถทำให้ผู้มาใช้บริการจดจำได้
	S3 มีมาตรฐานการให้บริการรับจำนำที่สะดวก รวดเร็ว โดยยึดหลักธรรมาภิบาล (ซื่อสัตย์ โปร่งใส)	W3 การขับเคลื่อนแผนการตลาดไปสู่การปฏิบัติยังไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน
	S4 มีสถานะทางการเงินที่มั่นคง	W4 การพัฒนาบุคลากรยังไม่สอดคล้องต่อเป้าหมายองค์กรและยังไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
		W5 สถานะองค์กรไม่เป็นนิติบุคคล

Opportunity	SO	WO
O1 ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ และหนี้สินภาคครัวเรือนที่เพิ่มขึ้น	SO1 เพิ่มช่องทางการรับจำนำ	WO1 การพัฒนาช่องทาง/ผลิตภัณฑ์ใหม่ /ตลาดใหม่/ธุรกิจใหม่/ด้วยการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน
O2 ไลฟ์สไตล์ของประชาชน นโยบายดิจิทัล ทำให้ลูกค้าต้องการบริการรับจำนำด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย	SO2 พัฒนาการระบวนการให้บริการด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ	WO2 การเพิ่มขีดความสามารถบุคลากรรองรับ digital society
O3 นโยบายของรัฐในการบรรเทาความเดือดร้อนผู้ได้รับผลกระทบจากโรคระบาดโควิด-19	SO3 ดำเนินโครงการตามนโยบายรัฐในการบรรเทาผู้ได้รับผลกระทบจากเศรษฐกิจและโรคระบาดโควิด-19	WO3 การยกระดับการดำเนินงาน CSR in process เพื่อให้องค์กรให้เป็น Social Pawnshop Enterprise
O4 มาตรฐานการประเมินการค้าเงินงานของรัฐวิสาหกิจใหม่	SO4 ปรับปรุงคุณภาพการประเมินผลด้าน Enabler ให้เป็นไปตามมาตรฐาน เพื่อยกระดับคะแนนประเมินผล	WO4 การพัฒนาระบบคุณภาพการจัดการตามมาตรฐาน SE-AM
O5 การอยู่ได้กับกระทรวงพม. ที่ให้ความสำคัญงาน CSR	SO5 การดำเนินงาน CSR เชิงรุก เพื่อมุ่งสู่การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop Enterprise)	WO5 การปรับเปลี่ยนสถานะองค์กรให้เป็นนิติบุคคล
O6 รัฐสนับสนุนการบูรณาการดำเนินงานร่วมกับรัฐวิสาหกิจ	SO6 ร่วมมือกับเครือข่ายพันธมิตรในการขยายช่องทางการให้บริการ	

กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินงาน ปีงบประมาณ 2563												ผู้รับผิดชอบ
	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
กิจกรรม จัดกิจกรรมพิธีเปิดสาขาพร้อมพิธีทางศาสนา สาขา 40 , 42 และ 43 (ภายใต้วงเงิน 900,000บาท) - จัดทำร่างขอบเขตงาน - ดำเนินการจัดจ้างตามระเบียบพัสดุ - ดำเนินกิจกรรมตามแผนตามแผน - สรุปผลการดำเนินงาน													
กิจกรรม จัดทำของที่ระลึกในวันฉลองเปิดสาขาใหม่ สาขา 40 , 42 และ 43 (ภายใต้วงเงิน 300,000 บาท) - จัดทำร่างขอบเขตงาน - ดำเนินการจัดจ้างตามระเบียบพัสดุ - ดำเนินกิจกรรมตามแผน													
กิจกรรม จัดทำของที่ระลึกวันคล้ายวันสถาปนา (ภายใต้วงเงิน 500,000 บาท) - จัดทำร่างขอบเขตงาน - ดำเนินการจัดจ้างตามระเบียบพัสดุ - ดำเนินกิจกรรมตามแผนตามแผน													

๑๔. งบประมาณ

งบประมาณ ๒,๑๕๐,๐๐๐ บาท

หมวดค่าใช้จ่าย โฆษณาประชาสัมพันธ์

๑๕. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

๑๕.๑ บุคลากรเข้าใจรู้จักการวางแผนการทำงานที่มีระบบมากขึ้น และสามารถจัดทำแผนธุรกิจแล้วเสร็จภายในกำหนด

๑๕.๒ การดำเนินงานของแผนธุรกิจรายสาขาแล้วเสร็จตามกิจกรรมทั้งหมด และผลประกอบการ เป็นไปตามเป้าหมาย

๑๕.๓ สามารถประเมินศักยภาพของแต่ละสาขา เพื่อปรับเป้าหมายให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

๑๖. ปัจจัยความเสี่ยงของโครงการ

- ไม่สามารถนำแผนธุรกิจไปสู่การปฏิบัติตามเป้าหมายที่วางไว้

๑๗. มาตรการจัดการความเสี่ยง

- จัดให้มีการถ่ายทอด/สื่อสารสร้างความตระหนักให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วม และสร้างแรงจูงใจเชื่อมโยงผลตอบแทนตามผลงาน

โครงการที่ ๖

การขับเคลื่อนการดำเนินงานตามแผนธุรกิจรายสาขา(BU)

๑. หน่วยงาน ส่วนการตลาดและนวัตกรรม ฝ่ายเทคโนโลยีดิจิทัลและการตลาด สำนักงานธนานุเคราะห์

๒. ชื่อโครงการ การขับเคลื่อนการดำเนินงานตามแผนธุรกิจรายสาขา(BU)

๓. ผู้รับผิดชอบโครงการ ส่วนการตลาดและนวัตกรรม

๔. ระยะเวลาในการดำเนินงาน ตุลาคม ๒๕๖๔ ถึง กันยายน ๒๕๖๕

๕. สถานที่จัดโครงการ สถานที่ภายนอก และ ภายนอก

๖. ความสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/กลยุทธ์

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ : พัฒนาศักยภาพการตลาดของ สธค. (Improvement marketing performance) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

กลยุทธ์ ๒.๑ การพัฒนาการตลาดเชิงรุกของ สธค.

๗. หลักการและเหตุผล

แผนธุรกิจ (Business Plan) เป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญยิ่งสำหรับการบริหารจัดการธุรกิจโรงรับจำนำ เนื่องจากเป็นแผนที่ใช้ในการขับเคลื่อนการดำเนินงานซึ่งในแผนประกอบไปด้วยข้อมูลเปรียบเทียบ (Benchmarking) คู่แข่งขันทางธุรกิจทั้งทางตรงและทางอ้อม รายละเอียดของแผนการตลาด การแข่งขันกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ การคาดคะเนทางการเงิน ที่เป็นกรอบแนวทางให้มีผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย ในกรณีนี้ สธค. มุ่งหวังที่จะให้ โรงรับจำนำของ สธค. มีการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ โดยใช้รูปแบบการบริหารรายสาขาเป็น Business Unit ให้แต่ละสาขาจัดทำแผนธุรกิจ (Business Unit Plan) มีการวิเคราะห์ศักยภาพของแต่ละสาขา กำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ และมีการติดตามประเมินผลรายสาขาอย่างต่อเนื่อง เพื่อทบทวนและปรับปรุงการดำเนินงานรายสาขาให้ได้ตามเป้าหมาย โดยการกำกับดูแลแผนธุรกิจรายสาขาภาพรวมใช้การแบ่งตามหลักการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) ซึ่งจะส่งผลให้การขับเคลื่อนการดำเนินงานรายสาขาเป็นไปตามเป้าหมาย

๘. วัตถุประสงค์โครงการ

๘.๑ เพื่อให้บุคลากรรู้จักการวางแผนการทำงานอย่างมีระบบ และเข้าใจในการจัดทำแผนธุรกิจเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการรายสาขา

๘.๒ เพื่อให้ทุกสาขามีแผนธุรกิจรายสาขา (Business Unit Plan) เป็นกรอบแนวทางดำเนินงาน และสามารถกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ของแต่ละสาขาได้

๘.๓ เพื่อให้ทุกสาขาสามารถนำแผนธุรกิจไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผลตามเป้าหมาย

๙. เป้าหมายโครงการ

- ร้อยละมูลค่ารับจํานำเพิ่มขึ้น ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๓

๑๐. วิเคราะห์ ปัจจัย ภายในและภายนอก

จากการทบทวนปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงาน และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของ สศค. รวมถึงผลการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่ผ่านมาและการศึกษาความต้องการ ข้อคิดเห็นและคำแนะนำของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ SWOT ได้ดังต่อไปนี้

Internal/External Factors	Strength	Weakness
	S1 เป็นโรรับจํานำ ของรัฐที่มีความน่าเชื่อถือ และความเชี่ยวชาญในการรับจํานำ	W1 ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรสูงเมื่อเทียบกับคู่แข่ง และการเชื่อมโยงผลตอบแทนตามผลงานยังไม่สู่การปฏิบัติ
	S2 มีการกำหนดอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำกว่าคู่แข่ง	W2 การสื่อสารเพื่อสร้างภาพลักษณ์องค์กรยังไม่สามารถทำให้ผู้มาใช้บริการจดจำได้
	S3 มีมาตรฐานการให้บริการรับจํานำที่สะดวก รวดเร็ว โดยยึดหลักธรรมาภิบาล (ซื่อสัตย์ โปร่งใส)	W3 การขับเคลื่อนแผนการตลาดไปสู่การปฏิบัติยังไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน
	S4 มีสถานะทางการเงินที่มั่นคง	W4 การพัฒนาบุคลากรยังไม่สอดคล้องต่อเป้าหมายองค์กรและยังไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
		W5 สถานะองค์กรไม่เป็นนิติบุคคล

Opportunity	SO	WO
O1 ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ และหนี้สินภาคครัวเรือนที่เพิ่มขึ้น	SO1 เพิ่มช่องทางการรับจํานำ	WO1 การพัฒนาช่องทาง/ผลิตภัณฑ์ใหม่ /ตลาดใหม่/ธุรกิจใหม่/ด้วยกานาเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน
O2 ไลฟ์สไตล์ของประชาชน นโยบายดิจิทัล ทำให้ลูกค้าต้องการบริการรับจํานำด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย	SO2 พัฒนาระบบการให้บริการด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ	WO2 การเพิ่มขีดความสามารถบุคลากรรองรับ digital society
O3 นโยบายของรัฐในการบรรเทาความเดือดร้อนผู้ได้รับผลกระทบจากโรคระบาดโควิด-19	SO3 ดำเนินโครงการตามนโยบายรัฐในการบรรเทาผู้ได้รับผลกระทบจากเศรษฐกิจและโรคระบาดโควิด-19	WO3 การยกระดับการดำเนินงาน CSR in process เพื่อให้องค์กรให้เป็น Social Pawnshop Enterprise
O4 มาตรฐานการประเมินการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจใหม่	SO4 ปรับปรุงคุณภาพการประเมินผลด้าน Enabler ให้เป็นไปตามมาตรฐาน เพื่อยกระดับคะแนนประเมินผล	WO4 การพัฒนาระบบคุณภาพการจัดการตามมาตรฐาน SE-AM
O5 การอยู่ได้กับกระทรวงพม. ที่ให้ความสำคัญงาน CSR	SO5 การดำเนินงาน CSR เชิงรุก เพื่อมุ่งสู่การเป็นโรรับจํานำเพื่อสังคม (Social Pawnshop Enterprise)	WO5 การปรับเปลี่ยนสถานะองค์กรให้เป็นนิติบุคคล
O6 รัฐสนับสนุนการบูรณาการดำเนินงานร่วมกับรัฐวิสาหกิจ	SO6 ร่วมมือกับเครือข่ายพันธมิตรในการขยายช่องทางการให้บริการ	

กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินงาน ปีงบประมาณ 2563												ผู้รับผิดชอบ
	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
2.จัดทำโครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ จัดทำแผนธุรกิจรายสาขา - ดำเนินการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ ฯ - ดำเนินการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ คณะทำงานขับเคลื่อนแผนธุรกิจรายสาขา	←→												ส่วน การตลาด และ นวัตกรรม
3.นำร่างแผนธุรกิจรายสาขา เสนอ คณะอนุกรรมการพัฒนาธุรกิจและ การตลาด พิจารณาให้ความเห็นชอบ			←→										
4.นำแผนธุรกิจรายสาขาไปสู่การปฏิบัติ			←→										
5.ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงาน/ โครงการ เสนอที่ประชุมคณะทำงาน ขับเคลื่อนแผนธุรกิจรายสาขา และที่ ประชุมคณะอนุกรรมการพัฒนาธุรกิจและ การตลาด				←→			←→			←→		←→	
6.ประเมินผล/ทบทวนแผนธุรกิจรายสาขา และปรับแผนของแต่ละสาขา เสนอ คณะอนุกรรมการพัฒนาธุรกิจและ การตลาด พิจารณาให้ความเห็นชอบ							←→						
7.สรุปผลการปฏิบัติงานปัญหาอุปสรรค พร้อมข้อสังเกตและข้อเสนอแนะ เสนอ ผู้อำนวยการ												←→	

๑๔. งบประมาณ

งบประมาณ งบทำการ

หมวดค่าใช้จ่าย

- โฆษณาประชาสัมพันธ์ จำนวนเงิน ๓,๐๕๐,๐๐๐ บาท

๑๕. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

๑๕.๑ บุคลากรเข้าใจรู้จักการวางแผนการทำงานที่มีระบบมากขึ้น และสามารถจัดทำแผนธุรกิจแล้วเสร็จ
ภายในกำหนด

๑๕.๒ การดำเนินงานของแผนธุรกิจรายสาขาแล้วเสร็จตามกิจกรรมทั้งหมด และผลประกอบการ เป็นไปตามเป้าหมาย

๑๕.๓ สามารถประเมินศักยภาพของแต่ละสาขา เพื่อปรับเป้าหมายให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

๑๖. ปัจจัยความเสี่ยงของโครงการ

- ไม่สามารถนำแผนธุรกิจไปสู่การปฏิบัติตามเป้าหมายที่วางไว้

๑๗. มาตรการจัดการความเสี่ยง

- จัดให้มีการถ่ายทอด/สื่อสารสร้างความตระหนักให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วม และสร้างแรงจูงใจเชื่อมโยงผลตอบแทนตามผลงาน

โครงการที่ ๗

การใช้ทรัพยากรร่วมกับพันธมิตรเพื่อเพิ่มช่องทางการบริการ

๑. หน่วยงาน ส่วนการตลาดและนวัตกรรม ฝ่ายเทคโนโลยีดิจิทัลและการตลาด สำนักงานธนานุเคราะห์

๒. ชื่อโครงการ การใช้ทรัพยากรร่วมกับพันธมิตรเพื่อเพิ่มช่องทางการบริการ

๓. ผู้รับผิดชอบโครงการ ส่วนการตลาดและนวัตกรรม

๔. ระยะเวลาในการดำเนินงาน ตุลาคม ๒๕๖๔ ถึง กันยายน ๒๕๖๕

๕. สถานที่จัดโครงการ สถานที่ภายนอก และ ภายนอก

๖. ความสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/กลยุทธ์

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ : พัฒนาศักยภาพการตลาดของ สธค. (Improvement marketing performance) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

กลยุทธ์ ๒.๒ ขยายเครือข่ายความร่วมมือ

๗. หลักการและเหตุผล

การพัฒนาทักษะและองค์ความรู้ในการพัฒนานวัตกรรมทางการจัดการสำหรับทีมงานนวัตกรรมของ สธค. การบูรณาการกระบวนการระหว่างสายงานภายใน และการบูรณาการระหว่างระบบงานภายในกับระบบที่ให้บริการแก่ผู้รับบริการ และมีกระบวนการขยายเครือข่ายความร่วมมือ

๘. วัตถุประสงค์โครงการ

- เพื่อให้กระบวนการภายใน สธค. ได้รับการบูรณาการร่วมกันทั้งภายในและภายนอก

๙. เป้าหมายโครงการ

- เพื่อการบูรณาการกระบวนการระหว่างสายงานภายในและภายนอก ไม่น้อยกว่าจำนวน ๒ พันมิตร

๑๐. วิเคราะห์ ปัจจัย ภายในและภายนอก

วิเคราะห์ปัจจัยภายนอก

- สธค. ยังขาดบูรณาการกระบวนการปฏิบัติงานภายในองค์กร

- สธค. ยังมีกระบวนการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อนกันระหว่างหน่วยงาน

วิเคราะห์ปัจจัยภายใน

- ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัล

- ยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ สนับสนุนใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้อง กับการบริหารประเทศไทย 4.0 และแผนดิจิทัล

โครงการที่ ๘ การสร้างวินัยการออมกับ สธค.

๑. หน่วยงาน ส่วนการตลาดและนวัตกรรม ฝ่ายเทคโนโลยีดิจิทัลและการตลาด สำนักงานธนานุเคราะห์

๒. ชื่อโครงการ การสร้างวินัยการออมกับ สธค.

๓. ผู้รับผิดชอบโครงการ ส่วนการตลาดและนวัตกรรม

๔. ระยะเวลาในการดำเนินงาน ตุลาคม ๒๕๖๔ ถึง กันยายน ๒๕๖๕

๕. สถานที่จัดโครงการ สถานที่ภายนอก และ ภายนอก

๖. ความสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/กลยุทธ์

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ : พัฒนาศักยภาพการตลาดของ สธค. (Improvement marketing performance) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

กลยุทธ์ ๒.๒ ขยายเครือข่ายความร่วมมือ

๗. หลักการและเหตุผล

ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นหลักปรัชญาที่ชี้แนวทางการดำรงอยู่และปฏิบัติตนของประชาชนในทุกระดับตั้งแต่ระดับครอบครัว ระดับชุมชน จนถึงระดับรัฐให้ดำเนินไปในทางสายกลาง ในสภาวะการณ์ปัจจุบันนักเรียนส่วนใหญ่ มีพฤติกรรมการใช้เงินอย่างไม่เห็นคุณค่า ไม่มีเหตุผลพุ่มเพ็ญและลุ่มหลงในค่านิยมทางวัตถุ และเทคโนโลยี ในการดำเนินชีวิตในอนาคต ขาดการออม ส่งผลให้ไม่มีเงินใช้จ่ายเมื่อถึงคราวจำเป็น จึงส่งผลกระทบต่อผู้ใช้บริการ จึงได้นำหลักของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมาเป็นแนวทางในการแก้ปัญหา โดยส่งเสริมให้ผู้ใช้บริการรู้จักประหยัดอดออม เห็นคุณค่าของเงินและสิ่งของให้เป็นประโยชน์มากที่สุด และรู้จักบริหารจัดการการเงิน กระบวนการออมเงินและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิตอย่างเหมาะสม อันจะส่งผลให้การดำเนินชีวิตในอนาคตได้อย่างมีคุณภาพ

๘. วัตถุประสงค์โครงการ

- เพื่อให้ผู้ใช้บริการประหยัดอดออม และการรู้จักใช้เงินอย่างถูกวิธี และมีวินัยในการ ใช้เงิน

- เพื่อให้ผู้ใช้บริการเก็บไว้ใช้จ่ายเมื่อคราวจำเป็น

๙. เป้าหมายโครงการ

- ร้อยละความสำเร็จผู้เข้าร่วมโครงการไม่น้อยกว่าร้อยละ ๖๐

๑๐. วิเคราะห์ ปัจจัย ภายในและภายนอก

จากการทบทวนปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงาน และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของ สศค. รวมถึงผลการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ปีที่ผ่านมาและการศึกษาความต้องการ ข้อคิดเห็นและคำแนะนำของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ SWOT ได้ดังต่อไปนี้

Internal/External Factors	Strength	Weakness
	S1 เป็นโรงรับจำนำ ของรัฐที่มีความน่าเชื่อถือ และความเชี่ยวชาญในการรับจำนำ	W1 ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรสูงเมื่อเทียบกับคู่แข่ง และการเชื่อมโยงผลตอบแทนตามผลงานยังไม่สู่การปฏิบัติ
	S2 มีการกำหนดอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำกว่าคู่แข่ง	W2 การสื่อสารเพื่อสร้างภาพลักษณ์องค์กรยังไม่สามารถทำให้ผู้มาใช้บริการจดจำได้
	S3 มีมาตรฐานการให้บริการรับจำนำที่สะดวก รวดเร็ว โดยยึดหลักธรรมาภิบาล (ซื่อสัตย์ โปร่งใส)	W3 การขับเคลื่อนแผนการตลาดไปสู่การปฏิบัติยังไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน
	S4 มีสถานะทางการเงินที่มั่นคง	W4 การพัฒนาบุคลากรยังไม่สอดคล้องต่อเป้าหมายองค์กรและยังไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
		W5 สถานะองค์กรไม่เป็นนิติบุคคล

Opportunity	SO	WO
O1 ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ และหนี้สินภาคครัวเรือนที่เพิ่มขึ้น	SO1 เพิ่มช่องทางการรับจำนำ	WO1 การพัฒนาช่องทาง/ผลิตภัณฑ์ใหม่ /ตลาดใหม่/ธุรกิจใหม่/ด้วยการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน
O2 ไลฟ์สไตล์ของประชาชน นโยบายดิจิทัล ทำให้ลูกค้าต้องการบริการรับจำนำด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย	SO2 พัฒนาการระบวนการให้บริการด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ	WO2 การเพิ่มขีดความสามารถบุคลากรรองรับ digital society
O3 นโยบายของรัฐในการบรรเทาความเดือดร้อนผู้ได้รับผลกระทบจากโรคระบาดโควิด-19	SO3 ดำเนินโครงการตามนโยบายรัฐในการบรรเทาผู้ได้รับผลกระทบจากเศรษฐกิจและโรคระบาดโควิด-19	WO3 การยกระดับการดำเนินงาน CSR in process เพื่อให้องค์กรให้เป็น Social Pawnshop Enterprise
O4 มาตรฐานการประเมินการค้าเงินงานของรัฐวิสาหกิจใหม่	SO4 ปรับปรุงคุณภาพการประเมินผลด้าน Enabler ให้เป็นไปตามมาตรฐาน เพื่อยกระดับคะแนนประเมินผล	WO4 การพัฒนาระบบคุณภาพการจัดการตามมาตรฐาน SE-AM
O5 การอยู่ได้กับกระทรวงพม. ที่ให้ความสำคัญงาน CSR	SO5 การดำเนินงาน CSR เชิงรุก เพื่อมุ่งสู่การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop Enterprise)	WO5 การปรับเปลี่ยนสถานะองค์กรให้เป็นนิติบุคคล
O6 รัฐสนับสนุนการบูรณาการดำเนินงานร่วมกับรัฐวิสาหกิจ	SO6 ร่วมมือกับเครือข่ายพันธมิตรในการขยายช่องทางการให้บริการ	

๑๔. งบประมาณ

งบประมาณ ๒๕๐,๐๐๐ บาท

หมวดค่าใช้จ่าย โฆษณาประชาสัมพันธ์

๑๕. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

สร้างการรับรู้เรื่องวินัยการออมแก่ผู้ใช้บริการ

๑๖. ปัจจัยความเสี่ยงของโครงการ

- ไม่สามารถนำแผนไปสู่การปฏิบัติตามเป้าหมายที่วางไว้

๑๗. มาตรการจัดการความเสี่ยง

- จัดให้มีการถ่ายทอด/สื่อสารสร้างความตระหนักให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วม

โครงการที่ ๙ พัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์/การให้บริการ

๑. หน่วยงาน ส่วนการตลาดและนวัตกรรม ฝ่ายเทคโนโลยีดิจิทัลและการตลาด สำนักงานธนานุเคราะห์
๒. ชื่อโครงการ พัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์/การให้บริการ
๓. ผู้รับผิดชอบโครงการ ส่วนการตลาดและนวัตกรรม
๔. ระยะเวลาในการดำเนินงาน ตุลาคม ๒๕๖๔ ถึง กันยายน ๒๕๖๕
๕. สถานที่จัดโครงการ สถานที่ภายนอก และ ภายนอก
๖. ความสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/กลยุทธ์

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ : พัฒนาศักยภาพการตลาดของ สธค. (Improvement marketing performance) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

กลยุทธ์ ๒.๓ การเพิ่มคุณค่าด้วยนวัตกรรม

๗. หลักการและเหตุผล

นวัตกรรม (Innovation) หมายถึง ทำสิ่งใหม่ขึ้นมาความสามารถในการใช้ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ ทักษะ และประสบการณ์ทางเทคโนโลยีหรือการจัดการ มาพัฒนาและผลิตสินค้าใหม่ กระบวนการผลิตใหม่ หรือบริการใหม่ ซึ่งตอบสนองความต้องการของตลาด ความหมายของนวัตกรรมในเชิงเศรษฐศาสตร์คือ การนำแนวความคิดใหม่หรือการใช้ประโยชน์ จากสิ่งที่มีอยู่แล้วมาใช้ในรูปแบบใหม่ เพื่อทำให้เกิดประโยชน์ทางเศรษฐกิจ หรือก็คือ “การทำในสิ่งที่แตกต่างจากคนอื่น โดยอาศัยการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ (Change) กลายมาเป็นโอกาส (Opportunity) และถ่ายทอดไปสู่แนวความคิดใหม่ที่ทำให้เกิดประโยชน์ต่อตนเอง และ สังคม” มาก่อให้เกิดคุณค่า และมูลค่า การนำเทคโนโลยีต่างๆ มาก่อให้เกิดประโยชน์ ซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากปัจจัยแตกต่างกัน เช่น การเรียนรู้โดยการใช้ (learning by using) การเรียนรู้โดยการลงมือทำ (learning by doing) การเรียนรู้โดยการแลกเปลี่ยน (learning by sharing) ซึ่งมีได้ทั้งองค์ความรู้ภายในและภายนอกองค์กร ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการดูดซับความรู้ขององค์กรสู่นวัตกรรม

๘. วัตถุประสงค์โครงการ

- เพื่อ สธค. มีองค์ความรู้ด้านนวัตกรรมขององค์กร
- เพื่อให้พนักงานของ สธค. เกิดการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน ทำให้เกิดองค์ความรู้สู่นวัตกรรม

๙. เป้าหมายโครงการ

- สธค. มีองค์ความรู้ด้านนวัตกรรม จำนวนไม่น้อยกว่า ๒ องค์ความรู้

นำกระบวนการที่ ออกแบบนำไปใช้						←→							
นำปัญหาและอุป สรรคมาปรับปรุง แก้ไข							←→						
แจ้งเวียนให้ ผู้เกี่ยวข้องทราบ และนำไปปฏิบัติ									↔				

๑๔. งบประมาณ

-

๑๕. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

- มีกระบวนการภายใน สรค. ได้รับการบูรณาการร่วมกัน
- สามารถลดการทำงานที่ซ้ำซ้อน

๑๖. ปัจจัยความเสี่ยงของโครงการ

ความชัดเจนของกระบวนการงานที่ได้รับการบูรณาการ และระเบียบการปฏิบัติงาน อาจทำให้กระบวนการงานไม่สามารถนำไปปฏิบัติจริงได้

๑๗. มาตรการจัดการความเสี่ยง

การบูรณาการกระบวนการงานต้องเป็นที่ยอมรับร่วมกัน และการสนับสนุนจากผู้บริหาร

ภาคผนวก

การบริหารแผนยุทธศาสตร์แผนปฏิบัติงานประจำปีด้านลูกค้าและตลาด

แผนยุทธศาสตร์แผนปฏิบัติงานประจำปีด้านลูกค้าและตลาดได้จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของส่วนการตลาดและนวัตกรรม และเพื่อให้การปฏิบัติงานขององค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างเป็นระบบ มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล มีขั้นตอนการนำไปสู่การปฏิบัติและการติดตามประเมินผล เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. ทบทวนความเหมาะสมของแผนปฏิบัติ และความจำเป็นในการใช้จ่ายงบประมาณ

1.1 เมื่อเริ่มต้นปีงบประมาณ ให้หน่วยงานตรวจสอบรายชื่อแผนงาน/โครงการได้จากแผนปฏิบัติประจำปี 2566 เพื่อเตรียมดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้

1.2 ให้หน่วยงานพิจารณาทบทวนความเหมาะสมของแผนงาน/โครงการ

และงบประมาณที่ได้รับอนุมัติแล้ว หากพบว่าแผนงาน/โครงการและงบประมาณที่ได้ขออนุมัติไว้หมดความจำเป็น ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน หรือมีแผนงาน/โครงการ ที่มีได้ขออนุมัติไว้แต่ต้องเร่งดำเนินการเพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป หน่วยงานผู้ประสานโครงการสามารถดำเนินการขออนุมัติ เพิ่ม/ชะลอ/ยกเลิก แผนปฏิบัติประจำปีได้

2. การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติและงบประมาณประจำปีที่ได้รับอนุมัติ

หน่วยงานประสานโครงการเป็นผู้มีหน้าที่หลักในการผลักดันให้เกิดการดำเนินงานตามกิจกรรมที่ระบุไว้ในแผนงาน/โครงการ ตั้งแต่เดือนแรกของการเริ่มต้นแผนปฏิบัติประจำปีนั้น ๆ แล้วแจ้งให้ฝ่ายพัฒนาองค์กรทราบ

3. การปรับ / แก้ แผนปฏิบัติและงบประมาณประจำปี

ในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติประจำปี หากหน่วยงานพบปัญหาอุปสรรค หรือความเปลี่ยนแปลงอื่น ๆ ที่ทำให้จำเป็นต้องปรับเปลี่ยน กิจกรรม วิธีดำเนินการ เป้าหมาย ระยะเวลา ให้หน่วยงานทำ

บันทึกชี้แจงเหตุผลความจำเป็นและเสนอขอความเห็นชอบในการปรับเปลี่ยน กิจกรรม วิธีดำเนินการ เป้าหมาย ระยะเวลา จากผู้อำนวยการสำนักงานธรรมาภิบาล เพื่อพิจารณาอนุมัติต่อไป และสำเนาผลการพิจารณาแจ้ง ฝ่ายพัฒนาองค์กรทราบ

หากหน่วยงานมีความประสงค์จะดำเนินการปรับเปลี่ยน งบประมาณ ตลอดจนการเพิ่ม/ชะลอ/ยกเลิก แผนงาน/โครงการ ที่รับผิดชอบ ให้หน่วยงานทำบันทึกชี้แจงเหตุผลความจำเป็น และเสนอขอความเห็นชอบในการ เพิ่ม/ชะลอ/ยกเลิก แผนงาน/โครงการ และการใช้งบประมาณ จากผู้อำนวยการสำนักงานธรรมาภิบาล แล้วให้นำเสนอคณะกรรมการผู้อำนวยการสำนักงานธรรมาภิบาล เพื่อพิจารณาอนุมัติต่อไป และสำเนาผลการพิจารณา แจ้งฝ่ายพัฒนาองค์กรทราบ

4. การติดตาม/ประเมินผล/ควบคุมและรายงาน

4.1 หน่วยงาน มีหน้าที่รวบรวม ติดตาม และประมวลผลการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ ที่หน่วยงานเป็นผู้รับผิดชอบ รวมทั้งมีหน้าที่ในการควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณแต่ละรายการให้อยู่ภายในวงเงินที่ได้รับอนุมัติ ในกรณีที่มีการปรับเปลี่ยนแผนงาน/โครงการ และงบประมาณให้ดำเนินการตามขั้นตอนของการปรับ/ชะลอ แผนปฏิบัติประจำปี

4.2 ฝ่ายพัฒนาองค์กร มีหน้าที่ในการติดตามประเมินผลแผนงาน/โครงการ โดยเป็นผู้รวบรวมผลการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ และประสานการขอเพิ่ม/ชะลอ/ยกเลิก แผนงาน/โครงการ ตลอดจนติดตาม ประเมินผลงานในภาพรวมขององค์กร ให้ฝ่ายบริการการเงิน เป็นผู้ควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณตามแผนปฏิบัติ และงบประมาณประจำปีขององค์กรและรายงานให้ผู้บริหารทราบต่อไป

4.3 รายงานผลการดำเนินงาน

4.3.1 รายงานประจำเดือน

ให้หน่วยงานประสานโครงการเป็นผู้จัดทำรายงานผลการดำเนินงาน เสนอร่องผู้อำนวยการเพื่อทราบ สำหรับกลุ่มตรวจสอบภายในและกลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้เสนอผู้อำนวยการ พร้อมทั้งสำเนาส่งให้ฝ่ายพัฒนา องค์กรทราบเป็นประจำทุกเดือน ภายในวันที่ 10 ของเดือนถัดไป และฝ่ายพัฒนาองค์กรจะรวบรวมผลการดำเนินงานเพื่อนำเสนอผู้บริหารเป็นรายเดือนในภาพรวม

4.3.2 รายงานฉบับครึ่งปีงบประมาณ

ฝ่ายพัฒนาองค์กรจะนำข้อมูลผลการดำเนินงานที่ได้รับจากหน่วยงานประสานโครงการมารวบรวม แล้วจัดทำสรุปเป็นรายงานผลการดำเนินงานครึ่งปีในภาพรวม เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการอำนวยการสำนักงานธรรมาภิบาล

4.3.3 รายงานประจำปีงบประมาณ

เมื่อแผนงาน/โครงการต่าง ๆ ได้รับการนำไปปฏิบัติจนสิ้นปีงบประมาณ ฝ่ายพัฒนาองค์กรจะจัดส่งแบบฟอร์มประเมินผลแผนวิสาหกิจ ให้กับหน่วยงานประสานโครงการ เพื่อสรุปและประเมินผลการดำเนินงานของแต่ละโครงการว่าสามารถทำได้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ที่วางไว้หรือไม่ รวมทั้งปัญหาอุปสรรคในระหว่างดำเนินการ และข้อเสนอแนะของผู้ประสานโครงการเพื่อเป็นประโยชน์ต่อโครงการที่จะดำเนินการระยะต่อไป

สรุปข้อมูลการประเมินผลรายโครงการจะได้รับการรวบรวมและฝ่ายพัฒนาองค์กรจะทำการวิเคราะห์/ประเมินผล แผนงาน/โครงการ ทั้งหมดในภาพรวมว่าสามารถบรรลุเป้าหมายหลักและภารกิจของสำนักงานฯ เพียงใด รายงานการประเมินผลแผนวิสาหกิจนี้จะนำเสนอผู้อำนวยการและหน่วยงาน เพื่อใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการต่อไป