



แผนยุทธศาสตร์ ด้านลูกค้าและตลาด ระยะ 3 ปี (พ.ศ.2564 – 2566)

แผนปฏิบัติการด้านลูกค้าและตลาด
ประจำปีบัญชี พ.ศ. 2564 – 2566



สำนักงานนาอนุเคราะห์

สารบัญ

บทที่ 1 บทนำ	3
หลักการและเหตุผล.....	3
วัตถุประสงค์.....	4
กรอบแนวคิด ขอบเขต และแนวทางการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้ำ และตลาด.....	4
แนวทางการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้ำและตลาด	6
กระบวนการจัดทำ/ทบทวนแผนแม่บทการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้ำ	7
บทที่ 2 แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	8
บทที่ 3 การทบทวนแผนยุทธศาสตร์ การจัดการผู้ลูกค้ำและตลาด ประจำปีบัญชี 2564 -2566	37
บทที่ 4 ยุทธศาสตร์ด้านลูกค้ำและตลาด	60
บทที่ 5 แผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2564 ด้านลูกค้ำและตลาด	60

บทที่ 1

บทนำ

1. หลักการและเหตุผล

สำนักงานธนานุเคราะห์ (สธค.) เป็นรัฐวิสาหกิจจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติโรงรับจำนำ พ.ศ. 2505 มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความช่วยเหลือทางการเงินด้วยการบริการรับจำนำแก่ผู้ต้องการเงินฉุกเฉิน มีวิสัยทัศน์ที่ต้องการเป็น “องค์กรชั้นนำด้านการบริการรับจำนำด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัยโดยยึดหลักธรรมาภิบาล” ด้วยปรัชญาการดำเนินงาน “ที่ยึดหลัก บริการดี มีนวัตกรรม รับผิดชอบต่อ เชื่อถือได้” และหนึ่งในสี่ของพันธกิจคือ “การสนองนโยบายในการสร้างโอกาสเข้าถึงการรับจำนำ เพื่อช่วยเหลือประชาชนที่เดือดร้อนทางการเงินเฉพาะหน้า” จากวิสัยทัศน์ ปรัชญาการดำเนินงาน รวมทั้งพันธกิจ เป็นความท้าทายที่จะทำให้การดำเนินงานสามารถตอบสนองต่อความคาดหวัง ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะภายใต้สังคมยุคดิจิทัล (Digital society) ที่ลูกค้าผู้รับบริการต้องได้รับความสะดวก ได้รับประสบการณ์ ได้รับบริการที่ดี (Customer journey) รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มอื่น อาทิ พนักงานของ สธค. ที่ต้องการมีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ได้รับผลตอบแทนและความมั่นคงในการทำงานที่ดี เจ้าของ (Shareholder) คือกระทรวงการคลัง ที่ต้องการให้ สธค. มีผลการดำเนินงานที่ดี มีการใช้เงินทุนของรัฐอย่างคุ้มค่า ผู้ดูแลกำกับ (Supervised) ได้แก่กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ (พม.) และสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ที่ต้องการเห็น สธค. ได้ตอบสนองนโยบายและแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจของรัฐภายใต้กฎเกณฑ์และมาตรฐานที่กำหนด ผู้สอบทานและตรวจสอบภายนอก (Regulator & Compliance) ได้แก่สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) ธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) คณะกรรมการป้องกันปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (ปปท.) ฯลฯ ที่ต้องการให้ สธค. มีการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ที่เป็นกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ที่ทางการกำหนด และอาจรวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น เช่น คู่ค้า คู่สัญญา และชุมชนรอบข้างสถานที่ทำงาน เป็นต้น

ที่ผ่านมา สธค. ให้ความสำคัญการดูแลความพึงพอใจและความคาดหวังของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาโดยตลอด เห็นได้จากผลการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าและผู้รับบริการที่มีคะแนนในระดับที่ดีถึงดีมาก มีการตอบสนองนโยบายของรัฐ โดยเฉพาะนโยบายการรับจำนำด้วยอัตราดอกเบี้ยผ่อนปรนให้แก่ประชาชนผู้เดือดร้อนทางการเงินเฉพาะหน้าในหลากหลายโครงการ การไม่เคยมีประวัติที่มีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฟ้องร้องหรือถูกกล่าวหาว่าละเมิดกฎเกณฑ์ของทางการ รวมทั้งมีผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินที่แข็งแกร่งที่สามารถสร้างผลตอบแทนแก่ผู้

ถือหุ้น (กระทรวงการคลัง) โดยการจัดส่งกำไรสุทธิเป็นรายได้ให้แก่ดินได้ตามเป้าหมายที่กำหนดอย่างต่อเนื่อง และเพื่อให้ สรค. มีจุดมุ่งเน้น กรอบและแนวทางการดำเนินงานการดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าที่ชัดเจน บูรณาการและดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง จึงจัดให้มีแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด ระยะ 3 ปี (พ.ศ.2564 – 2566) และแผนปฏิบัติการด้านลูกค้าและตลาดประจำปีบัญชี พ.ศ. 2564 – 2565 ขึ้น

2. วัตถุประสงค์

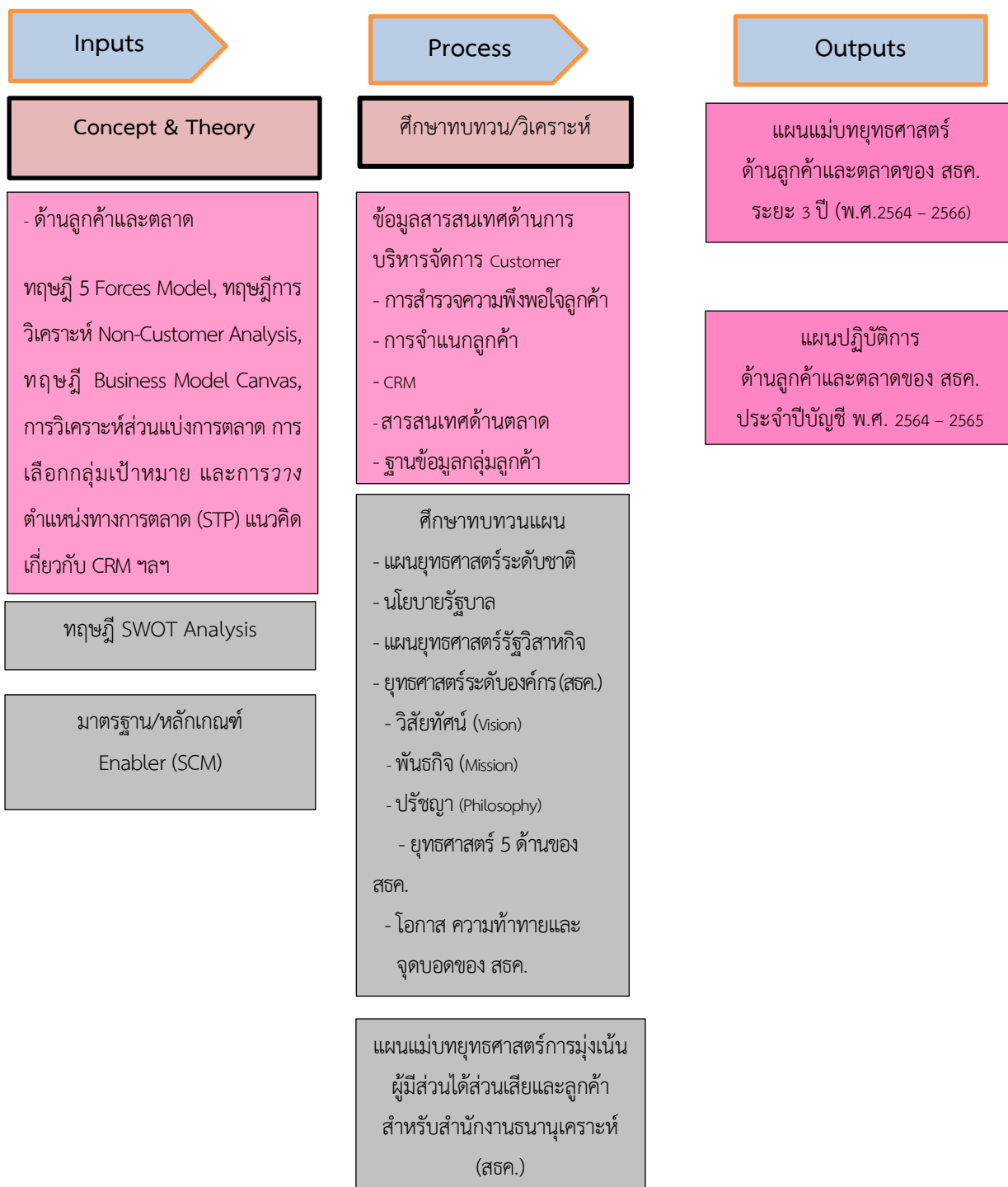
- 1) เพื่อนำเพื่อนำแผนแม่บทยุทธศาสตร์การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประจำปี 2564-2566 มาใช้เป็นกรอบและแนวทางการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด ระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2564 – 2566) และแผนปฏิบัติการด้านลูกค้าและตลาดประจำปีบัญชี พ.ศ. 2564 – 2565 ในดำเนินงานด้านลูกค้า และตลาดให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลเพิ่มขึ้น
- 2) เพื่อใช้สื่อสารสร้างความเข้าใจแก่ลูกค้า และตลาด ให้รับรู้การให้ความสำคัญ และแนวทางในการดูแลลูกค้า และตลาด ของ สรค.
- 3) เพื่อใช้บูรณาการกับแผนแม่บทขององค์กร และแผนแม่บทด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

3. กรอบแนวคิด ขอบเขต และแนวทางการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้า และตลาด

กรอบแนวคิด แผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด เป็นการจัดการคุณภาพที่ส่งเสริมองค์กรให้มีความเป็นธรรมาภิบาล เป็นพื้นฐานและกิจกรรมสำคัญตามกรอบกฎหมายว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ซึ่งเป็นนโยบายที่กำหนดให้เป็นบทบาทหน้าที่ของส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ องค์กรของรัฐ ต้องดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ ปรากฏอยู่ในแผนแม่บทวิสาหกิจและเป็นนโยบายของกระทรวงการคลังโดยสำนักงานคณะกรรมการ นโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ที่ใช้ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจในรอบปีบัญชี ทั้งนี้มีกรอบแนวคิดหลักในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด ตามแผนภาพที่ 1

แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด สศค.

กรอบแนวคิดและแนวทางการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด



แนวทางการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด จะประกอบด้วย

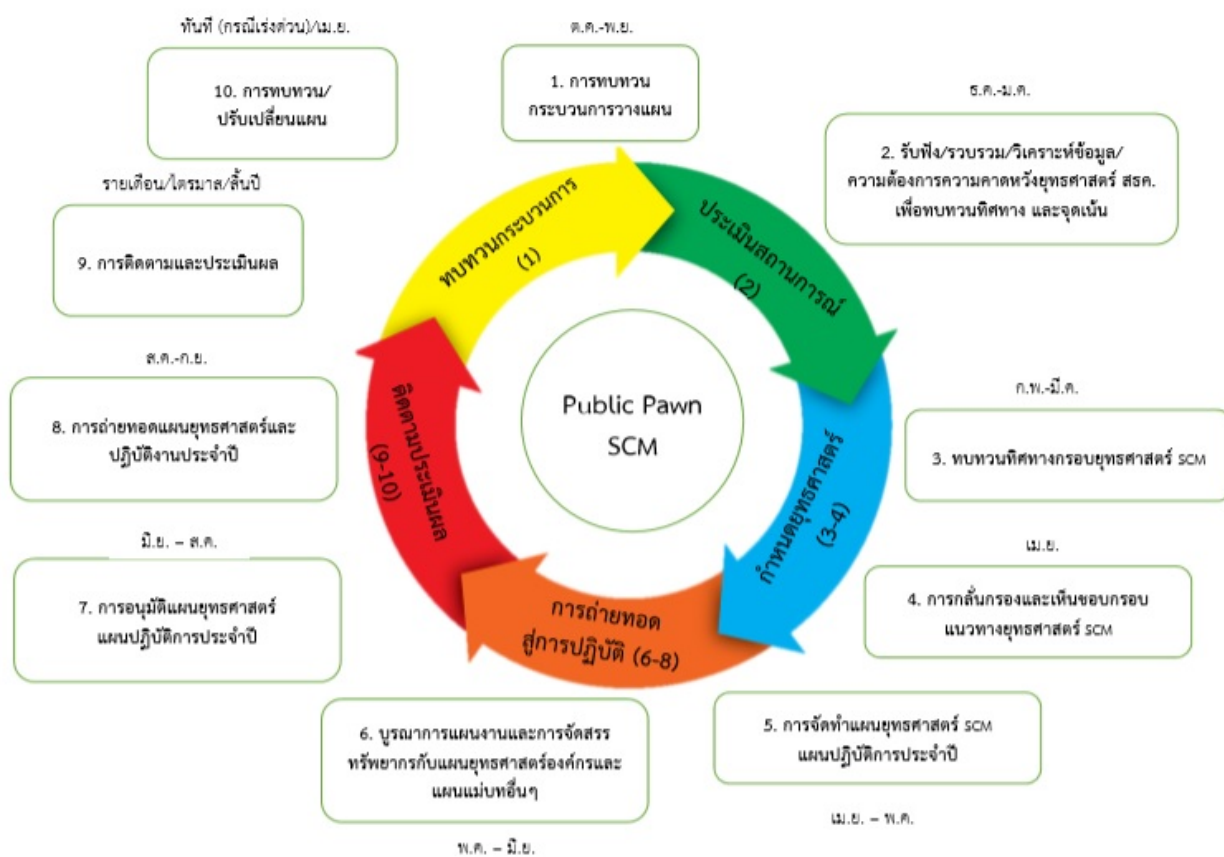
1. **Inputs** – ด้านลูกค้าและตลาด ทฤษฎี 5 Forces Model, ทฤษฎีการวิเคราะห์ Non-Customer Analysis, ทฤษฎี Business Model Canvas, การวิเคราะห์ส่วนแบ่งการตลาด การเลือกกลุ่มเป้าหมาย และการวางตำแหน่งทางการตลาด (STP) แนวคิดเกี่ยวกับ CRM ฯลฯ
2. **Process** การศึกษา/วิเคราะห์/ทบทวน ได้แก่ แผนและการบริหารจัดการด้าน 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 5 ด้านของ สธค.
 - โอกาส ความท้าทายและจุดบอดของ สธค.
6. **Outputs** นำผลที่ได้ทั้งหมดมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ ทิศทางและการดำเนินงานของ สธค. เพื่อจัดทำเป็นแผนแม่บทยุทธศาสตร์ ด้านลูกค้าและตลาดของ สธค. ระยะ 3 ปี (พ.ศ.2564 – 2566)
7. **Outputs** นำผลที่ได้ทั้งหมดมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ ทิศทางและการดำเนินงานของ สธค. เพื่อจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการ ด้านลูกค้าและตลาดของ สธค. ประจำปีบัญชี พ.ศ. 2564 – 2565 แผนปฏิบัติงานประจำปี 2564

กระบวนการจัดทำ/ทบทวนแผนแม่บทการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า

สธค. ได้กำหนดกระบวนการทบทวนแผนแม่บทการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าไว้ 5 กระบวนการหลัก ได้แก่ การทบทวนกระบวนการที่เกี่ยวข้อง การประเมินสถานการณ์ การกำหนดยุทธศาสตร์ การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ และการติดตามประเมินผล โดยมีขั้นตอนสำคัญจำนวน 10 ขั้นตอน มีช่วงเวลาในการดำเนินงาน ตามแผนภาพที่ 2

แผนภาพที่ 2 วงจรการจัดทำ/ทบทวนแผนแม่บทการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า

วงจรการทบทวนแผนแม่บท SCM ของ สธค.



บทที่ 2

แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

1. การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis)¹

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

SWOT Analysis Diagram



2. การวิเคราะห์แรงผลักดัน 5 ประการ (5 Forces Model Analysis)

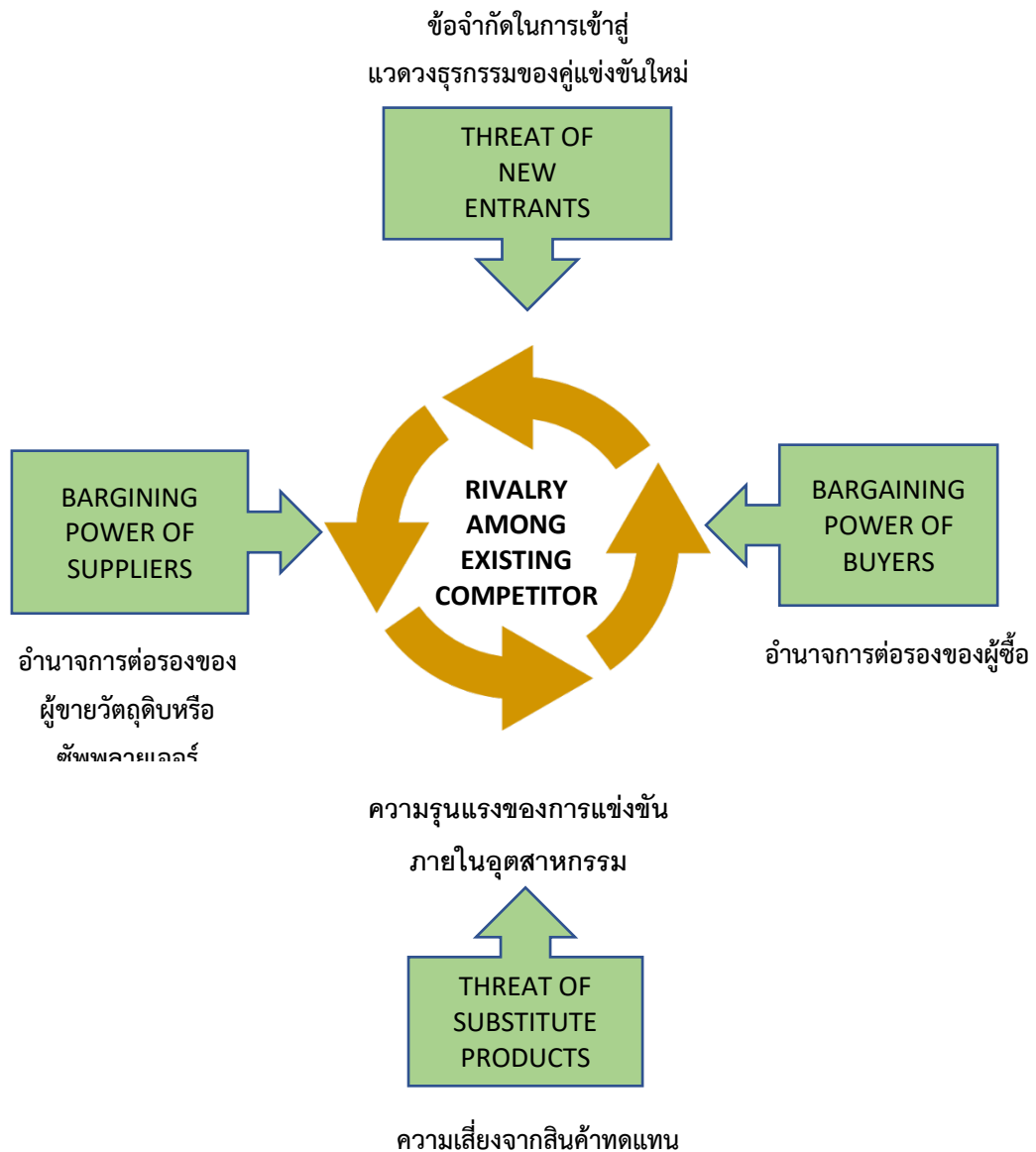
Five Forces Model คือ เครื่องมือสำหรับการวิเคราะห์สภาพการแข่งขันในแวดวงธุรกิจที่ สธค. ดำเนินธุรกิจอยู่ ซึ่งจะวิเคราะห์จากปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อสภาพการแข่งขันของธุรกิจ ประกอบด้วยแรงกดดัน 5 ประการ ดังนี้

1) Rivalry Among Current Competitors: การแข่งขันของธุรกิจภายในแวดวงธุรกิจ

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

- 2) Bargaining Power of Supplier: อำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์
- 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

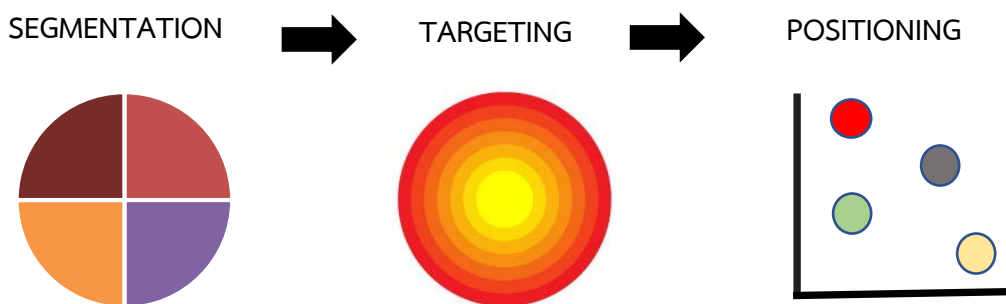
- 1) ปัจจัยที่ส่งผลต่อธุรกิจมาก
- 2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อธุรกิจปานกลาง
- 3) ปัจจัยที่ส่งผลต่อธุรกิจต่ำ

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
- (3) Niche Market: ตลาดเฉพาะกลุ่มขนาดเล็ก เหมาะกับการทำกำไรด้วยการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้า

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

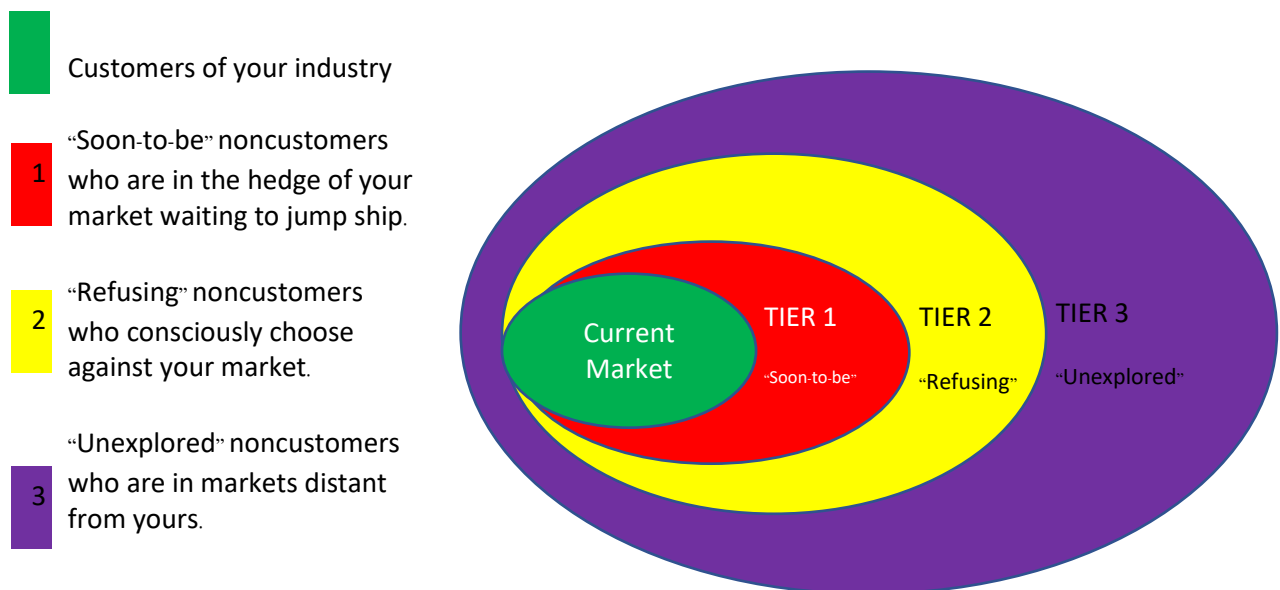
3) **Positioning** คือ การกำหนดหรือจุดยืนของสินค้าและบริการ ให้สอดคล้องกับธุรกิจการบริการกลุ่มเป้าหมาย กำหนด วางตำแหน่งผลิตภัณฑ์มีองค์ประกอบคือ

- (1) ด้านอารมณ์ (Emotional) เป็นจุดยืนที่เน้นด้านภาพลักษณ์ บรรยากาศ อารมณ์ร่วมกับสินค้า/บริการ ซึ่งเป็นวิธีหนึ่งในการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) ให้กับสินค้า /บริการขององค์กรที่มีอยู่ในปัจจุบัน
- (2) ด้านกายภาพ (Functional) เป็นจุดยืนที่เน้นคุณภาพของสินค้า / บริการ ฟังก์ชันต่าง ๆ ในการใช้งาน รวมทั้งความคุ้มค่าที่ได้รับ และราคาที่สมเหตุผล
- (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 (ผู้ที่จะเป็นลูกค้าในอนาคตอันใกล้)

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

TIER 2: Refusing Noncustomer (ผู้ที่ปฏิเสธจะเป็นลูกค้า)

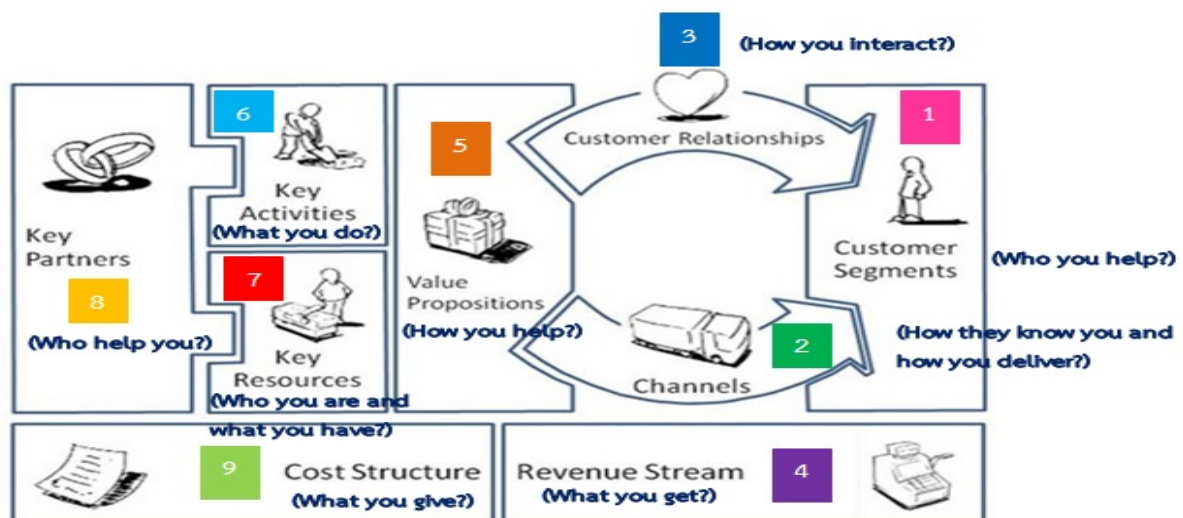
TIER 3: Unexplored Noncustomer (ผู้ที่ยังไม่ได้เป็นลูกค้าและยังไม่ถูกค้นพบ)

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 ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรสามารถสร้างและรักษาความจงรักภักดีของลูกค้าที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อองค์กร 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

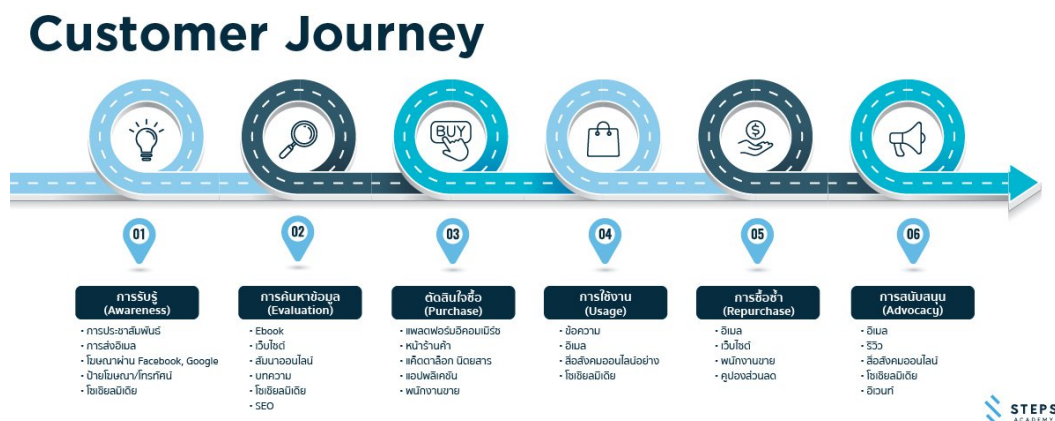
ความเข้าใจการเดินทางของลูกค้า (Customer Journey)

Harvard Business Review ใน ปี 2010 (“Using Customer Maps to Improve Customer Experience” by Adam Richardson) ได้ให้คำนิยาม Customer Journey Map ว่าเป็น idea ง่ายๆ อย่างเช่น diagram ที่แสดงให้เห็นว่าผู้บริโภคได้เข้ามาซื้อสินค้าและบริการ ปัจจัยสำคัญคือการสำรวจข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ตั้งแต่การกำหนด Customer Personas เพื่อที่จะสื่อสารไปยังลูกค้าที่มีความมุ่งหวังในสินค้าหรือบริการที่สามารถแก้ปัญหาให้กับพวกเขาได้ รวมไปถึงการให้ประสบการณ์ที่ดีกับลูกค้า ด้วยการวิเคราะห์

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

Customer Journey Customer Journey หรือ การเดินทางของลูกค้า จะบอกเล่าถึงประสบการณ์ของลูกค้า ตั้งแต่การรับรู้ถึงตัวตนของแบรนด์ครั้งแรก 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 หรือการสอบถามจากเพื่อน คนรู้จัก และนำไปสู่การตัดสินใจซื้อ ลูกค้าค้นหาข้อมูลผ่านช่องทาง... Ebook เว็บไซต์ สัมมนาออนไลน์ บทความ โซเชียลมีเดีย Facebook, Instagram, Youtube SEO (หากเว็บไซต์ของคุณติดอยู่อันดับต้นๆของการค้นหา)
- การตัดสินใจซื้อ (Purchase) คือ การที่กลุ่มเป้าหมายอยากที่จะซื้อสินค้าหรือบริการของเราแล้ว โดยอาจจะซื้อจากหน้าร้านหรือทางออนไลน์ ในยุคดิจิทัลที่มีความสะดวกสบายและรวดเร็วมากขึ้น หากผู้บริโภคต้องการสินค้า เพียงแค่สั่งซื้อผ่านทางแอปพลิเคชัน และเว็บไซต์ร้านค้าออนไลน์ ลูกค้าตัดสินใจซื้อผ่าน... แพลตฟอร์มอีคอมเมิร์ซ Lazada, Shopee, Amazon หน้าร้านค้า แคตตาล็อก นิตยสาร แอปพลิเคชัน พนักงานขาย
- การใช้งาน (Usage) คือการที่ลูกค้านั้นสัมผัสกับแบรนด์โดยตรง ในขั้นตอนนี้ประสบการณ์จากแบรนด์

สำคัญเป็นอย่างมาก ทั้งเรื่องของสินค้าและบริการจากแบรนด์ จะส่งผลต่อความประทับใจของลูกค้าเป็นอย่างมาก และหากลูกค้าประทับใจนั้นจะนำไปสู่ขั้นตอนที่ลูกค้าอาจมีการพูดถึงบนโลกออนไลน์ได้ตลอดเวลา ลูกค้าใช้งานและบอกต่อผ่านช่องทาง... ข้อความ อีเมล สื่อสังคมออนไลน์อย่าง Pantip, Wongnai, Jaban.com โซเชียลมีเดีย Facebook, Instagram, Youtube

- การซื้อซ้ำ (Repurchase) คือการที่ลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย ประทับใจในสินค้าหรือบริการของเราแล้ว ยินดีที่จะซื้อสินค้าหรือบริการของเราอีก และเกิดการบอกต่อแบบปากต่อปาก โดยเฉพาะบนช่องทางออนไลน์ เช่น การรีวิวสินค้าบนบล็อก การแชร์ผ่านโซเชียลมีเดีย ลูกค้าซื้อซ้ำจาก... อีเมล เว็บไซต์ พนักงานขาย คุปองส่วนลด 6 การสนับสนุน (Advocacy) คือ หากแบรนด์สามารถมัดใจลูกค้าได้จากการสร้างประสบการณ์ที่ดีตั้งแต่ที่ลูกค้ารู้จักแบรนด์จนถึงการซื้อแล้วกลับไปใช้บริการซ้ำอีกนั้น จะทำให้ลูกค้าของคุณเกิดความจงรักภักดีและสนับสนุนแบรนด์ของคุณ ในการบอกต่อผู้อื่นปากต่อปาก (Word of Mouth) และในยุคของดิจิทัลการบอกต่อของผู้ใช้งานโดยตรงนั้นสร้างผลกระทบเพิ่มในโลกออนไลน์ได้เป็นอย่างมาก 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

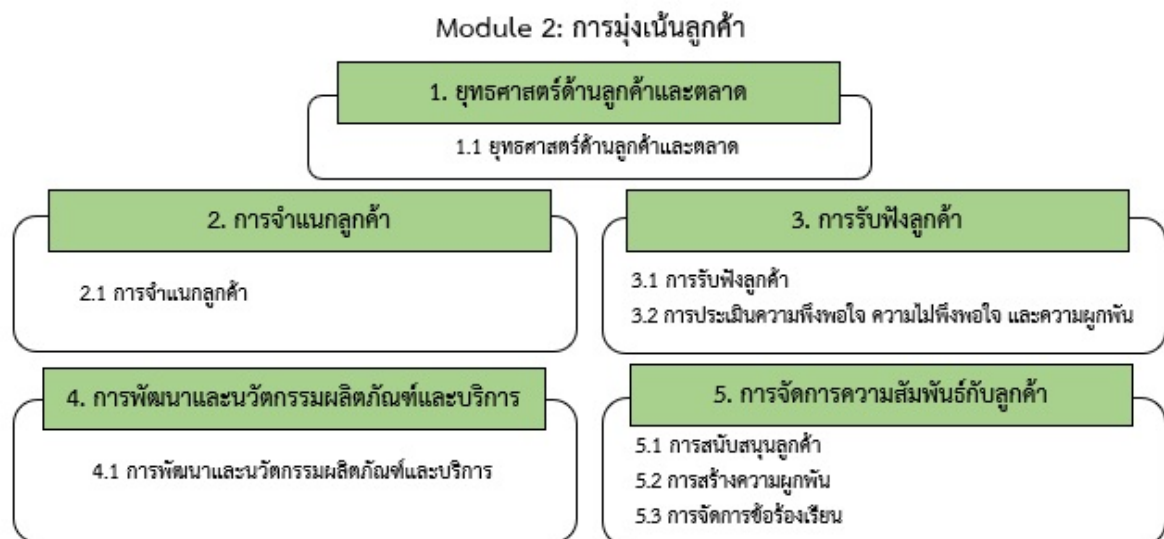
ชั้นจิตต์ แจ้งเจนกิก (2546, น. 44-46) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์มี 4 ประการ ได้แก่

1. สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าผู้บริโภคหรือคนกลางในช่องทางการตลาดแต่ละราย (Customized) อย่างเป็นกันเอง (Personalized)
2. การบริหารลูกค้าสัมพันธ์อาจจะยังไม่ได้เพิ่มยอดขายในทันที หากแต่ผลลัพธ์ในรูปแบบของยอดขายจะเกิดขึ้นในระยะยาวจากการที่ลูกค้ารู้สึกประทับใจ มีความเข้าใจและรับรู้ที่ดี ดังนั้นสิ่งที่ได้รับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ คือ การผูกสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างต่อเนื่องในระยะยาว (Long-Time Relationship)
3. องค์การและลูกค้าได้ประโยชน์จากการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ทั้งสองฝ่าย (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 เพื่อนำไปปรับปรุงและทำนวัตกรรมด้านลูกค้าและตลาด โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมที่ได้ลงระบบดิจิทัล รวมทั้งผลการดำเนินงานด้านลูกค้าและตลาด มีแนวโน้มดีขึ้นอย่างต่อเนื่องหรือเทียบเคียงกับคู่แข่ง/คู่เทียบ/อุตสาหกรรม ได้อย่างเหมาะสม

หมายเหตุ : • สารสนเทศจากลูกค้า หมายถึง สารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับ ลูกค้า ซึ่งได้มาจากกระบวนการของ รัฐวิสาหกิจทั้งเชิงรุก และเชิงรับ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่สามารถประมวลผลวิเคราะห์ และคัดกรองความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้า ทั้งที่ระบุไว้ชัดเจน ไม่ได้ระบุชัดเจน และที่เกิดจากคาดหมาย 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 สิ่งแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของ 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 และส่วนตลาดเป้าหมายไปปฏิบัติให้เกิดการ มุ่งเน้นลูกค้าเป็นไปในทิศทางเดียวกัน 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 และผู้ที่อาจจะเป็นลูกค้าในอนาคต เพื่อค้นหาความต้องการ 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 และมิตigroupลูกค้า) และจัดทำเป็นสารสนเทศเสียงของลูกค้าเพื่อรายงาน ต่อผู้บริหารระดับสูง หน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างน้อยเป็นรายไตรมาส รวมถึงแสดงให้เห็นถึงการนำสารสนเทศเสียงของลูกค้าไปใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์หรือแผนแม่บทการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ และบริการ และกระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้อง รัฐวิสาหกิจมีระบบสารสนเทศสำหรับบูรณาการ เชื่อมโยงข้อมูลลูกค้าที่รวบรวมจากทุกจุดที่ให้บริการ หรือทุกจุดที่ รัฐวิสาหกิจมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า และสามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ได้สารสนเทศตามความต้องการความคาดหวังเชิงลึกของแต่ละกลุ่มลูกค้า

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการประเมินประสิทธิผลของการรับฟังลูกค้า ตลอดจนนำผลที่ได้จากการประเมิน ประสิทธิภาพ ไปเรียนรู้ และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุง และทำนวัตกรรมโดยมีการจัดเก็บความรู้และ นวัตกรรมที่ได้ลงระบบดิจิทัล

หมายเหตุ : • ความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้า แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ 1) ความจำเป็น (Need) คือ สิ่งที่เป็นพื้นฐานที่ลูกค้าต้องการได้รับ เช่น เข้าไปในร้านอาหารความจำเป็นก็คือรสชาติอาหารต้อง อร่อย หรือเมื่อพบแพทย์ ความจำเป็น คือ รักษาแล้วต้องหายจากอาการป่วย 2) ความคาดหวัง (Expectation) คือ สิ่งที่ ลูกค้าคาดหวังเพิ่มเติมเมื่อได้รับบริการ เช่น เข้าร้านอาหาร ความคาดหวัง คือได้รับอาหารรวดเร็ว มีบรรยากาศ ดี บริการดี ได้รับความดูแลเอาใจใส่ หรือเมื่อพบแพทย์ ความคาดหวัง คือ คุณหมอ และพยาบาลดูแลเอาใจใส่ ใช้ เวลารอแพทย์ไม่เกิน 30 นาที ขั้นตอนการตรวจไม่มากไม่ต้องเคลื่อนย้ายหลายจุด ซึ่งโดยทั่วไป ความคาดหวังของ ลูกค้ามักจะสูงขึ้นสูงขึ้นไปอย่างไม่มีที่สิ้นสุด • วงจรชีวิตการเป็นลูกค้า เริ่มตั้งแต่ช่วงเริ่มต้นคิดผลิตภัณฑ์ หรือก่อน ออกจำหน่ายและต่อเนื่องไปตลอดระยะเวลา ที่รัฐวิสาหกิจมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้ารวมถึงช่วงการเริ่มต้นการสร้าง สัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง ไปจนถึงการยุติความสัมพันธ์

3.2 การประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และ ความผูกพัน (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจมีแนวทางการประเมินความพึงพอใจ ของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์และบริการของ รัฐวิสาหกิจ โดยบริษัทที่ปรึกษาภายนอก

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีการวิเคราะห์ความต้องการ ความจำเป็นของรัฐวิสาหกิจทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ รูปแบบความถี่ ของการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของ ลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์และบริการ การสนับสนุนลูกค้า การสร้างความผูกพัน และภาพลักษณ์ของรัฐวิสาหกิจอย่าง ครบถ้วน ในทุกกลุ่มลูกค้า และส่วนตลาดรัฐวิสาหกิจ ศึกษาปัจจัยความต้องการ ความคาดหวังที่มีผลต่อความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจและความผูกพันของลูกค้าครบถ้วนตามกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาดตลอดจน มีแนวทางดำเนินการให้ ได้มาซึ่งสารสนเทศด้านความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อรัฐวิสาหกิจเปรียบ เทียบกับระดับความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อ คู่แข่ง หรือที่มีต่อคู่แข่งในบริบทการดำเนินงานด้านต่างๆ ที่มีความคล้ายคลึงกัน

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจกำหนดแนวทางและกลไกในการกำกับ ควบคุม ติดตาม เพื่อให้การประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพัน เป็นไปตามรูปแบบความถี่ และสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด และ ดำเนินการติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกรัฐวิสาหกิจ เพื่อให้การประเมิน ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพัน บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

ระดับ 4 สารสนเทศที่ได้จากการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพัน สะท้อน ประสิทธิภาพการดำเนินงานในการตอบสนองความต้องการ ความคาดหวังด้านผลิตภัณฑ์และบริการ การสนับสนุน ลูกค้า การสร้างความผูกพัน ภาพลักษณ์ ฯลฯ ของลูกค้าที่มีต่อรัฐวิสาหกิจ รัฐวิสาหกิจนำผลที่ได้จากการประเมินด้านความ พึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของลูกค้าตลอดจนสารสนเทศอื่นๆ ที่ได้จากการสำรวจ ไปใช้เป็นปัจจัย นำเข้าในการจัดทำยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดการพัฒนา/ปรับปรุงผลิตภัณฑ์ และบริการ และกระบวนการ ดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อตอบสนองลูกค้าได้ตามความต้องการและเหนือกว่าที่ลูกค้าคาดหวัง และเพิ่มความผูกพัน ให้กับลูกค้า

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 และ จำนวนกลุ่มตัวอย่างในการสำรวจต้องเป็นไปตามหลักสถิติ

- รัฐวิสาหกิจอาจมีการวิเคราะห์ผลการประเมินความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจร่วมกับข้อมูลที่ได้จากรูปแบบอื่น ๆ เช่น การสำรวจ ข้อมูลป้อนกลับทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ประวัติการทำธุรกิจกับลูกค้า ข้อร้องเรียน รายงานจากภาคสนาม การวิเคราะห์การได้หรือเสียลูกค้า อัตราการแนะนำ จากลูกค้าเดิม เป็นต้น เพื่อให้ได้สารสนเทศเพื่อนำไปดำเนินการต่อได้
- การประเมินความไม่พึงพอใจ ควรมีการวิเคราะห์ถึงต้นเหตุของปัญหาและดำเนินการแก้ไขปัญหอย่างเป็นระบบ เพื่อหลีกเลี่ยงความไม่พึงพอใจในอนาคต
- การวัดความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของ ลูกค้า ควรมีสเกลทั้งที่เป็นตัวเลขและคำบรรยายของแต่ละสเกล โดยที่การวัดความพึงพอใจของลูกค้าจะให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ด้านคุณสมบัติพิเศษของผลิตภัณฑ์ การส่งมอบความสัมพันธ์ และการทำธุรกรรมต่างๆ ซึ่งจะมีผลต่อพฤติกรรมในอนาคตของลูกค้า เช่น การกลับซื้อซ้ำและใช้ผลิตภัณฑ์ซ้ำ และการกล่าวถึงในทางที่ดี

4. การพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ (น้ำหนักร้อยละ 10)

4.1 การพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ (น้ำหนักร้อยละ 10)

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ ซึ่งส่วนใหญ่เกิดจากข้อมูลป้อนกลับของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์และบริการของรัฐวิสาหกิจ

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีการวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าที่สำคัญ อย่างครบถ้วนอย่างน้อย ได้แก่ ความต้องการ และความคาดหวัง ที่สำคัญของลูกค้า กลุ่มลูกค้า เป้าหมายการวิเคราะห์เทียบกับผลิตภัณฑ์ และบริการของรัฐวิสาหกิจกับคู่แข่งและ/หรือคู่เทียบ แผนวิสาหกิจ แผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด ข้อกำหนด กฎหมาย ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและเทคโนโลยีดิจิทัล และผลการดำเนินงานด้านลูกค้า ตลาด ผลิตภัณฑ์ และบริการ เป็นต้น โดยระบุคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์และบริการที่ต้องได้รับการพัฒนาเพื่อตอบสนองความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้าอย่างชัดเจนสามารถ ใช้สื่อสารคุณลักษณะเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อใช้ในการออกแบบกระบวนการที่เกี่ยวข้อง และสื่อสารให้ลูกค้าทราบรัฐวิสาหกิจ กำหนดกระบวนการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และบริการที่เป็นระบบ 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 รัฐวิสาหกิจประเมินประสิทธิผลของการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการทั้งในมิติของ กระบวนการ และผลลัพธ์ รวมถึงทบทวน กระบวนการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนนำผลที่ได้จากการประเมินประสิทธิผลไปเรียนรู้ และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุงและทำนวัตกรรม โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรม ที่ได้ลงระบบดิจิทัล รวมทั้งระดับผลลัพธ์ของการพัฒนาและนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์และบริการของรัฐวิสาหกิจดีขึ้นอย่างต่อเนื่องหรือเทียบเคียงกับ คู่แข่ง/คู่แข่ง/อุตสาหกรรม ได้อย่างเหมาะสม

หมายเหตุ :

- ผลิตภัณฑ์และบริการ (Product Offerings) หมายถึง สินค้าหรือบริการ ที่รัฐวิสาหกิจนำเสนอลูกค้า ครอบคลุมถึงกลไกการส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการ 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 หรือประสิทธิผลของรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งสร้างมูลค่าใหม่ ให้แก่ลูกค้า นวัตกรรมเป็นการรับเอาความคิดกระบวนการ เทคโนโลยี หรือผลิตภัณฑ์ ซึ่งอาจเป็นของใหม่หรือนำมาปรับใช้เพื่อการใช้งานในรูปแบบใหม่ นวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จในระดับองค์กร เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยหลายขั้นตอน ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและแบ่งปัน ความรู้การตัดสินใจที่จะดำเนินการ 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 จากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจหรือคณะอนุกรรมการ ที่ได้รับมอบหมายและเผยแพร่กฎบัตรและมาตรฐานด้านบริการให้ลูกค้าหรือผู้รับบริการและบุคลากร ภายในรัฐวิสาหกิจทราบอย่างทั่วถึง และมีการ ถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายมาตรฐานด้านบริการ ไปยังกระบวนการและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง คู่ค้า คู่ความร่วมมือ หรือผู้ส่งมอบของรัฐวิสาหกิจ รวมถึงกำหนดแนวทางและกลไกในการกำกับ ติดตาม ควบคุม การปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานบริการที่กำหนด รัฐวิสาหกิจมีการวิเคราะห์ เพื่อพิจารณาการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในการสนับสนุนลูกค้าอย่างเหมาะสม

ระดับ 4 ตัวชี้วัดและเป้าหมายมาตรฐานการให้บริการ ที่กำหนดมีความสอดคล้องกับความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้า กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง ค่านิยมของรัฐวิสาหกิจ ยุทธศาสตร์ด้านลูกค้า และตลาด สมรรถนะบุคลากร และข้อกำหนดของกระบวนการที่เกี่ยวข้อง รวมถึงมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนในองค์กร มุ่งเน้นการให้บริการลูกค้า ทำให้การสนับสนุนลูกค้าเป็นไปตามมาตรฐาน และระดับผลลัพธ์ด้านการสนับสนุนลูกค้าเป็นไปตามเป้าหมายในทุกพื้นที่ หรือทุกช่องทางให้บริการรัฐวิสาหกิจ มีระบบ สารสนเทศสำหรับบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลลูกค้าที่รวบรวมจากทุกจุดที่ให้บริการ หรือทุกจุดที่รัฐวิสาหกิจมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า และสามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ได้สารสนเทศความต้องการ 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

- รัฐวิสาหกิจต้องแสดงถึงแนวทางการวัดและติดตามผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานบริการครอบคลุมทุก จุดสัมผัสบริการ และประเภทการให้บริการที่สำคัญซึ่งผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานบริการต้องมีความน่าเชื่อถือ โดยอาศัยกลไกในการตรวจสอบจากผู้ตรวจสอบและประเมินผลทั้งภายในและ/หรือ ภายนอกของรัฐวิสาหกิจ

5.2 การสร้างความผูกพัน (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจมีการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างเป็นระบบ สำหรับลูกค้าเพียงบางกลุ่มหรือ เฉพาะลูกค้าปัจจุบัน

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ของการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อให้ได้ ลูกค้าใหม่ ตอบสนองความต้องการและทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้า เพิ่มความผูกพัน และให้ลูกค้า กล่าวถึงรัฐวิสาหกิจในทางที่ดี และมีการวิเคราะห์เพื่อคัดเลือกกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เพื่อจัดการความสัมพันธ์อย่าง เหมาะสม รัฐวิสาหกิจ วิเคราะห์ความต้องการ ความคาดหวังของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่จะสร้างความสัมพันธ์ และมี

การวิเคราะห์คู่แข่งหรือคู่แข่ง 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 สำหรับบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลลูกค้าที่รวบรวมจากทุกจุดที่ให้บริการหรือทุกจุดที่รัฐวิสาหกิจมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าและสามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ได้สารสนเทศความต้องการความคาดหวัง เชิงลึกของแต่ละกลุ่มลูกค้า

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการนำผลประเมินด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า โดยพิจารณาจากผลลัพธ์ต่าง ๆ เช่น จำนวนลูกค้าใหม่ การซื้อต่อยอด (up selling) การซื้อต่อเนื่อง (cross selling) ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ 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 (นำหน้าร้อยละ 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 สัญญา ให้บริการ คู่มือการใช้งานสื่อโฆษณา/ ประชาสัมพันธ์ และฉลากหรือหีบห่อสินค้า ช่องทาง อิเล็กทรอนิกส์และสื่อสังคมออนไลน์ เป็นต้น มีการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายมาตรฐาน การปฏิบัติงานด้านการจัดการข้อร้องเรียนไปยัง กระบวนการและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง คู่ค้า คู่ความ ร่วมมือ หรือผู้ส่งมอบของรัฐวิสาหกิจ รวมถึงกำหนดแนวทางและ กลไกในการกำกับ ติดตาม ควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานการจัดการข้อร้องเรียนที่กำหนด รัฐวิสาหกิจ มีการวิเคราะห์เพื่อพิจารณาการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในการจัดการ ติดตาม รายงานสถานะ และสรุปผล การจัดการข้อร้องเรียนอย่างเหมาะสม

ระดับ 4 ตัวชี้วัดและเป้าหมายมาตรฐานการปฏิบัติงาน ด้านการจัดการข้อร้องเรียนสอดคล้องกับนโยบายและ ระเบียบวิธีปฏิบัติในการจัดการข้อร้องเรียนของรัฐวิสาหกิจและสอดคล้องกันทั้งในระดับองค์กร ระดับสายงาน ระดับ ฝ่ายและระดับบุคคลที่เกี่ยวข้อง ทำให้การจัดการข้อร้องเรียนเป็นไปตามมาตรฐาน และระดับผลลัพธ์ด้านการ จัดการข้อร้องเรียน เป็นไปตามเป้าหมายรัฐวิสาหกิจ มีระบบสารสนเทศ สำหรับบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลลูกค้าที่ รวบรวม จากทุกจุดที่ให้บริการหรือทุกจุดที่รัฐวิสาหกิจ มีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า และสามารถวิเคราะห์ ข้อมูลเพื่อให้ได้ สารสนเทศความต้องการความคาดหวังเชิงลึกของแต่ละกลุ่มลูกค้า

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการประเมินประสิทธิผลของการจัดการข้อร้องเรียน ที่ได้จากการประเมินประสิทธิผล ไป เรื่อยรู้ และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุงและนำนวัตกรรม โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมที่ได้ลง ระบบ ดิจิทัล รวมทั้ง มาตรฐานการจัดการข้อร้องเรียน และผลลัพธ์ด้านการจัดการข้อร้องเรียนดีขึ้น อย่างต่อเนื่องหรือ เทียบเคียงกับคู่แข่ง/คู่เทียบ/อุตสาหกรรมได้อย่างเหมาะสม

หมายเหตุ :

- รัฐวิสาหกิจควรจัดให้มีช่องทางร้องเรียนที่หลากหลาย ครอบคลุมช่องทางอิเล็กทรอนิกส์และสื่อสังคมออนไลน์ โดยช่องทางร้องเรียนที่รัฐวิสาหกิจจัดไว้ให้ลูกค้าหรือผู้ร้องเรียน ต้องสามารถเข้าถึงได้โดยง่ายและไม่มีค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมในการร้องเรียน

- นโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดการข้อร้องเรียน ต้องมีองค์ประกอบอย่างน้อย ดังนี้

- 1) วัตถุประสงค์ (Purpose) ขอบเขต (Scope) และข้อตกลงร่วมกันของรัฐวิสาหกิจ ผู้บริหาร และพนักงาน ทุกระดับ (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 การสอบสวน/ติดตามข้อร้องเรียน (Closing, Record keeping, redress review)

- เส้นทางการสอบสวน 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%)	4.1การพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ (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

การนำผลการวิเคราะห์ไปประยุกต์ใช้

ผลจากการวิเคราะห์การมีอิทธิพลและความสำคัญนั้น ทำให้องค์การภาครัฐซึ่งต้องการผลักดันด้านนโยบายทางการเกษตร โครงการประกันราคาสินค้า ซึ่งองค์การภาครัฐ ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบโครงการจะต้องมีการสื่อสาร สานเสวนา การให้ความรู้ ความเข้าใจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องโดยตรง คือ เกษตรกรรายย่อย ขณะเดียวกันต้องมีการประสานงาน การยังประโยชน์ร่วมกันทั้ง 2 ฝ่ายกับองค์การ หรือบุคคลผู้เกี่ยวข้อง เช่น พ่อค้าคนกลาง ธนาคาร

และการกำกับดูแลกิจการที่เป็นธรรมาภิบาล มีความโปร่งใสในการจัดการเพื่อให้สื่อสารมวลชนและประชาชนทั่วไป นำเสนอข่าวในทางบวก และส่งผลต่อความสำเร็จของโครงการ การวิเคราะห์ในกระบวนการดังกล่าวนี้ สามารถประยุกต์ใช้ในระดับองค์การ ในการดำเนินโครงการกิจกรรมต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จ และบรรลุผลตามโครงการได้ เช่น การขยายกำลังการผลิตของโรงงานอุตสาหกรรมต้องมีการคำนึงถึงผลกระทบทางด้านสิ่งแวดล้อมต่อชุมชน ผลกระทบด้านวิถีชีวิตชุมชน การสานเสวนาในการลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น การใช้จุดแข็งของโครงการ เช่น การจ้างงาน การส่งเสริมเศรษฐกิจชุมชน มาสื่อสารต่อชุมชน ในขณะเดียวกันองค์การต้องมีความจริงจังและให้ข้อมูลที่เป็นจริงต่อชุมชน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

นโยบายการป้องกันการผูกขาดและสนับสนุนการค้าอย่างเป็นธรรม

สถานชานาณุเคราะห์ (สชค.) เป็นรัฐวิสาหกิจภายใต้สังกัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและทรัพยากรมนุษย์ มีพันธกิจในการให้ความช่วยเหลือทางการเงินฉุกเฉิน ด้วยการให้บริการรับจำนำแก่ประชาชนระดับฐานราก มุ่งมั่นในการให้บริการด้วยความยุติธรรม ซื่อสัตย์ เอาใจใส่รับผิดชอบต่อลูกค้า คู่ค้า คู่แข่ง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

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

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

2. หลีกเลี่ยงพฤติกรรมการใช้อำนาจเหนือตลาด พฤติกรรมอันก่อให้เกิดเห็นว่ามีส่วนในการสมรู้ร่วมคิดไม่ว่าจะรูปแบบใด 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 ด้วยราคารับจํานําที่เป็นธรรม และยืดหยุ่นในเงื่อนไขการรับจํานํา

1.2 เปิดโอกาสให้ประชาชนผู้เดือนร้อน ทุกเพศ ทุกวัย นำสังหาริมทรัพย์ทุกประเภทเข้ารับจํานําได้

1.3 สศค. จะให้คำแนะนำในการดูทรัพย์สิน การจัดการทางการเงินส่วนบุคคล เพื่อให้ลูกค้าสามารถแก้ปัญหาทางการเงินในระยะยาว ส่งเสริมการสร้างวินัยทางการเงินและเกิดการออมแทนการใช้เงินฉุกเฉินด้วยการรับจํานํา

1.4 พร้อมจะแบ่งปันประสบการณ์ในการจัดการรับจํานํา ให้คู่แข่งทางการค้า รวมทั้งสร้างเครือข่ายพันธมิตร เพื่อการพัฒนาตลาดการรับจํานําให้สมบูรณ์ เกิดประสิทธิภาพและความรวดเร็วในการให้บริการรับจํานํา

2. ปกป้องสิ่งแวดล้อม

2.1 สศค. มีนโยบายและแนวทางปฏิบัติตามหลักการของความรับผิดชอบต่อสังคมและการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อมอย่างชัดเจน โดยมีกรอบและแนวทางปรากฏในแผนแม่บทยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี

2.2 การให้บริการรับจํานํา และการดำเนินการเพื่อสนับสนุนการรับจํานําให้บรรลุพันธกิจ สศค. มุ่งเน้นการรักษาสิ่งแวดล้อม การใช้หลักการ 3 R

2.3 สศค. ร่วมมือกันชุมชนในการดำเนินโครงการเพื่อปกป้องดูแลสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง

3. ความยุติธรรมทางการค้า

3.1 สหค. มีความซื่อสัตย์ โปร่งใส ในการปฏิบัติกับลูกค้า คู่ค้า คู่แข่ง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

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

3.3 กำหนดราคาจำหน่ายที่สะท้อนถึงต้นทุนที่แท้จริงทั้งหมดรวมทั้งค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและส่วนต่างที่เหมาะสม โดย สหค. จะไม่พุดถึงราคาที่เห็นว่าสูงหรือต่ำกว่าราคาตลาด ราคาในอดีตและประมาณการของ สหค.

3.4 ผลិតภัณฑ์และบริการของช่างผู้รับเหมา มักประกอบด้วยวัสดุแรงงานและปัจจัยการบริหาร ผู้ประกอบการและผู้รับเหมาช่วงจะได้รับการชำระเงิณดววนนี้ไม่เกิน 60% ของมูลค่าการสั่งซื้อหากจำเป็นต้องชำระเงิณพร้อมกับการจัดส่งตามใบสั่งซื้อ ตัวอย่างผลิตภัณฑ์ได้รับการชำระเงิณเต็มตามหลักการเดียวกันนี้เช่นกันหากซื้อจากร้านจำหน่าย

3.5 สหค. ดำเนินงานและช่างผู้รับเหมาช่วงผลิต (Subcontracting artisans) ร่วมมือกับระบบการประกันคุณภาพและการควบคุมที่มุ่งลดความสูญเสยให้กับตัวเอง เช่นเดียวกับตัว สหค. เองที่อาจเกิดขึ้นจากปัญหาด้านคุณภาพ เช่น ผลิตภัณฑ์ที่ไม่ถูกต้อง ผลิตภัณฑ์ที่ชำรุดหรือไม่มีกำหนดส่งมอบตามที่ตกลงกันไว้

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

3.7 สหค. กำหนดราคาที่เหมาะสมสำหรับการขายผลิตภัณฑ์ของ สหค. ให้กับลูกค้า ซึ่งรวมถึงต้นทุนและอัตรากำไรจากการขายที่เหมาะสมและคาดหวังให้ลูกค้าของ สหค. ทำเช่นเดียวกัน

3.8 สหค. มุ่งมั่นที่จะทำงานร่วมกับการประชุมเชิงปฏิบัติการอื่น ๆ ที่มีบันทึกการติดตามที่ดีกับความสัมพันธ์ของช่างผู้รับเหมาที่ สหค. อาจแข่งขันกันเพื่อผลิตตามคำสั่งซื้อที่ไม่สามารถผลิตได้จากการประชุมเชิงปฏิบัติการเพียงครั้งเดียวและเพื่อเพิ่มยอดขายโดยรวมและเพิ่มโอกาส เพิ่มรายได้ในพื้นที่

3.9 สหค. ส่งเสริมและปกป้องเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรมและทักษะดั้งเดิมของช่างฝีมือและผลิตภัณฑ์ที่ทำด้วยมือ สหค. ไม่ได้มีส่วนร่วมในการออกแบบหรือเนื้อหาที่ซ้ำซ้อนกับผู้อื่น สหค.คาดหวังเดียวกันจากฝ่ายอื่น ๆ

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

4. ความยุติธรรมในเรื่องค่าตอบแทน

4.1 เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าจ้างตามชิ้นงาน และสัญญาจ้างเหมาช่วง จะมีการหารือร่วมกันและตกลงร่วมกัน

4.2 สมาชิกในทีมที่ สศค. 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 สศค. จ่ายเงินให้กับแรงงานงานชาวพม่าเช่นเดียวกับแรงงานอื่น ๆ ในท้องถิ่นที่ สศค. จ้างงาน

4.5 สศค. มุ่งมั่นที่จะให้ค่าตอบแทนในการทำงานซึ่งครอบคลุมหรือครอบคลุมมากกว่า “รายได้ของครอบครัวที่ยั่งยืน” ซึ่งเป็นรายได้ที่จำเป็นต่อพื้นฐานการครองชีพของครอบครัวสี่คน ในพื้นที่ของ สศค.

4.6 สศค. พยายามที่จะผลักดันให้สมาชิกในทีมทุกคน ที่มีสิทธิ์เข้าร่วมในแผนการรักษาทางสังคมที่ทางรัฐบาลให้การสนับสนุน ซึ่งมีทั้ง ประกันสุขภาพ และเงินบำนาญตามสิทธิ เว้นแต่พนักงาน จะได้รับการคุ้มครองในที่อื่นแล้ว จำนวนเงินรายเดือนจะแบ่งกันระหว่างพนักงานและนายจ้างอย่างเท่าเทียมกัน การประกันสุขภาพ ประกันสังคมมีค่าใช้จ่ายไม่แพงนัก แต่มีประสิทธิภาพเพียงพอที่จะหลีกเลี่ยงค่ารักษาพยาบาลที่อาจจะมีค่าใช้จ่ายสูงมาก

4.7 ในกรณีที่คู่สัญญาฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเสนอเงินเดือนค่าจ้าง ค่าตอบแทน หรือราคาผลิตภัณฑ์ถือว่าต่ำเกินไปหรือสูงเกินไป สศค. จะปรึกษาร่วมกันในการปรับปรุงให้ทำตามข้อตกลงร่วมกัน

5. ปฏิบัติตามกฎหมาย

5.1 สศค. ปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับของรัฐบาลทั้งหมด สศค. จ่ายภาษีที่เป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาประเทศ จังหวัดและเทศบาล สศค. จะกีดกันบรรดาผู้ที่ทำให้เงินของประชาชนหายตัวไปโดยการทุจริต

5.2 ปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วยแรงงานอย่างเต็มที่รวมถึงบทบัญญัติว่าด้วยการจ้างงานหรือค่าชดเชยค่าแรงขั้นต่ำวันหยุดและวันหยุดพักผ่อน การลาป่วย การใช้แรงงานเด็กและกฎหมายบังคับแรงงาน บทบัญญัติเรื่องการตั้งครรภ์ กฎระเบียบด้านอาชีวอนามัยและสังคม การรักษาความปลอดภัย/การดูแลสุขภาพ ให้ตัวเลือกสำหรับพนักงาน

5.3 สศค. ไม่เข้าร่วมและไม่อนุญาตให้มีการฝึกรบคุมคู่ค้า ผู้รับเหมาช่วงหรือตัวแทนการผลิต ที่ประกอบกิจการบังคับหรือใช้แรงงานเด็ก ในขณะที่เด็กอายุต่ำกว่า 15 ปี ต้องห้ามทำงาน ตามกฎหมายเด็กอายุระหว่าง 15 ถึง 18 ปีสามารถทำงานภายใต้เงื่อนไขบางอย่างได้โดยการรายงานและตรวจสอบโดยผู้ตรวจการแรงงาน การมีส่วนร่วมใด ๆ ในการผลิตต้องไม่ส่งผลกระทบต่อความเป็นอยู่ความมั่นคงความต้องการทางการศึกษาหรือความต้องการของเด็ก

6. ให้ความเสมอภาค

6.1 สหค. ปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ไม่ว่าจะเป็นเพศ การนับถือศาสนา ความสัมพันธ์ทางการเมือง หรือสภาพแรงงาน กลุ่มชาติพันธุ์สัญชาติหรือที่มา สำหรับทุกด้านจากการจ้างงาน เพื่อตอบแทนและโอกาสในการส่งเสริมการขาย

6.2 ช่วยให้ผู้ดูแลเด็กเล็ก ๆ ได้ง่ายขึ้น สหค. คำนึงถึงความต้องการด้านสุขภาพเป็นพิเศษของสตรีในเรื่อง การตั้งครรภ์และการดูแลเด็กเล็ก เมื่อมีความจำเป็น สหค. ยังมีสถานที่ให้เด็กเล็ก สามารถพักผ่อนหรือเล่นโดยสามารถดูแลลูกอยู่ได้โดยไม่ห่างสายตา

6.3 สหค. มีความเท่าเทียมกันหมด ไม่ว่าจะเป็น ช่างรับเหมาช่วง หรือผู้ผลิต โดยใช้หลักความเสมอภาคกัน

7. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

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

7.2 กระบวนการที่มีส่วนร่วมกับสมาชิกในทีมและช่างผู้รับจ้างช่วงล่างและกับลูกค้า ในบางครั้งจะเกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เกี่ยวข้องว่าเป็นความลับ สหค. เก็บข้อมูลดังกล่าวไว้เป็นความลับที่สุดในทางกลับกัน สหค. ก็หวังว่าจะได้รับกลับมาเช่นเดียวกัน

8. ความมั่นใจในเรื่องของสภาพการทำงานที่ดี

8.1 สหค. มั่นใจว่ามีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัยและทำให้สุขภาพดี สหค. ปฏิบัติงานตามชั่วโมงการทำงานตามกฎหมาย แบ่งเวลาและมีมาตรฐานด้านอาชีวอนามัยและ สนับสนุนให้ทุกคนอยู่ในสถานที่เพื่อติดตามผลเชิงบวก

8.2 สหค. มุ่งมั่นที่จะหล่อหลอมทีมงานให้มีความสามัคคีและทำงานร่วมกัน และมุ่งมั่นในการลดอัตราการลาของพนักงาน โดยไม่คำนึงถึงว่าจะทำงานเต็มเวลา นอกเวลา หรือ รับงานเป็นชิ้น

8.3 สหค. ทำงานร่วมกับช่างรับเหมาช่วงการผลิตและผู้ผลิต เพื่อให้ปฏิบัติไปตามแนวทางเดียวกัน

9. สร้างกำลังคน

9.1 สหค. ฝึกอบรมสมาชิกในทีมให้มีทักษะด้านเทคนิค หรือทักษะการบริหารเมื่อพวกเขาต้องการ ในการฝึกอบรมไม่ได้มุ่งหวังในเรื่องของการฝึกงานแต่เพียงอย่างเดียว แต่ยังรวมถึงการเสริมสร้างพลัง กำลังใจในชีวิตส่วนตัวด้วย การฝึกอบรมที่สมาชิกส่วนใหญ่อยู่ในองค์กร

9.2 สหค. ทำงานร่วมกันและให้คำแนะนำผู้รับเหมาช่วงการผลิตในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การปรับปรุงกระบวนการผลิต และเรื่องการบริหารจัดการเกี่ยวกับการดำเนินการค้าอย่างเป็นธรรม

9.3 สศค. ให้คำแนะนำด้านสิ่งแวดล้อมแก่ผู้รับเหมาช่วง ผู้จัดจำหน่ายและลูกค้า หรือพยายามที่จะเชื่อมต่อกับองค์กรด้านเทคนิคที่เหมาะสมสำหรับปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมที่ สศค. ให้ความสนใจ

9.4 สศค. มี ส่วนร่วมในการปรับปรุงการศึกษาระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาตอนต้นในท้องถิ่นเมื่อใดก็ตามที่เป็นไปได้

10. ส่งเสริมการค้าอย่างยุติธรรม

10.1 สศค. แสดงหลักการของการค้าที่เป็นธรรมด้วยการกระทำของ สศค.

10.2 สศค. ส่งเสริมความคิดหลักการและนโยบายการค้าอย่างเป็นธรรมโดยการพูดคุย และการตีพิมพ์เมื่อใดก็ตามที่เป็นไปได้และเหมาะสม สศค. หรือและส่งเสริมการค้าที่เป็นธรรมกับสมาชิกในทีม การประชุมเชิงปฏิบัติการช่างฝีมือผู้รับเหมาช่วงและลูกค้ารายอื่น ๆ

10.3 สศค. แสดงหลักการและนโยบายทางการค้าที่เป็นธรรมในเว็บไซต์ของ สศค. ซึ่งจะได้รับการพิจารณาจากลูกค้า ผู้จำหน่าย คู่แข่งทางการค้าและประชาชนทั่วไป

แนวทางปฏิบัติ

1. ดำเนินธุรกิจภายใต้การแข่งขันอย่างเป็นธรรม โปร่งใส ไม่เอารัดเอาเปรียบ
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

การทบทวนแผนยุทธศาสตร์ การจัดการผู้ถูกค้าและตลาด

ประจำปีบัญชี 2564 -2566

สศค. มีการวิเคราะห์ข้อมูล โดยนำสภาพแวดล้อมการดำเนินงานทั้งภายนอกได้แก่ นโยบายและทิศทางภาครัฐ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง และการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอก การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายใน สถานะภาพปัจจุบันในการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ถูกค้า การวิเคราะห์แผนยุทธศาสตร์ของสศค. และแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง นำผลสำรวจความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ถูกค้า มาวิเคราะห์เพื่อหาความสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับสศค. เพื่อนำผลลัพธ์ที่ได้มาจัดทำและทบทวนการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ถูกค้าประจำปีบัญชี 2564 -2566 ได้ดังนี้

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการดำเนินงาน

สศค. มีการนำหลักการวิเคราะห์ PEST analysis มาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และภายใน ที่กระทบต่อการดำเนินงาน ดังนี้

นโยบายและทิศทางภาครัฐ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

1. กรอบนโยบายภาครัฐ (State of direction)

1.1 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) เป็นนโยบายรัฐ ในการกำหนดกรอบและทิศทางการพัฒนาประเทศ เพื่อให้ส่วนงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ว่าด้วยพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” เพื่อความสุขของคนไทยทุกคน ประกอบด้วย 6 ด้าน ซึ่งเกี่ยวข้องกับ 5 ยุทธศาสตร์ของ สศค. ตามแผนภาพที่ 5

แผนภาพที่ 3 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี



กรอบแนวทางของยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี มีประเด็นสำคัญที่ สศค. ต้องนำไปกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ ดังนี้

ประเด็นสำคัญในยุทธศาสตร์ความสามารถในการแข่งขัน ได้แก่ การนำนวัตกรรมเพื่อปรับปรุงและเพิ่ม และการใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big data) เพื่อนำมาวิเคราะห์พฤติกรรมและความต้องการของลูกค้าในการใช้บริการรับจําตามแต่ละกลุ่มเป้าหมาย รวมทั้งการนำนวัตกรรมการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการการบริหารจัดการองค์กร

ประเด็นสำคัญในยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ สศค. มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะในงานที่เกี่ยวข้องให้รองรับการเปลี่ยนแปลง ควบคู่กับการให้ความรู้ทางการเงิน(Financial Literacy) ให้แก่ลูกค้าของ สศค.

ประเด็นสำคัญในยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม คือ การขยายสาขา เพื่อเพิ่มช่องทาง การให้บริการเพื่อให้ประชาชนระดับฐานรากได้เข้าถึงการให้บริการเงินฉุกเฉิน หรือเมื่อขาดสนการเงินเฉพาะหน้า โดยการมีโครงการ/มาตรการด้านอัตราดอกเบี้ยผ่อนปรนมากกว่า ้รองรับจําหน่ายอื่น ให้แก่กลุ่มลูกค้าผู้มีรายได้น้อย และประชาชนทั่วไป

ประเด็นสำคัญในยุทธศาสตร์ด้านการเติบโตบนพื้นฐานคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม คือ การบริหารจัดการให้ สศค. มีการเติบโตอย่างยั่งยืน การปรับกระบวนการ เป็นธุรกิจสีเขียว (Green Bussinesss) รวมทั้งการปรับเปลี่ยนธุรกิจและการให้บริการเป็นการทำให้เกิดประโยชน์แก่สังคมและสิ่งแวดล้อม (Corporate Enterprise)

ประเด็นสำคัญในยุทธศาสตร์ด้านด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารภาครัฐ ได้แก่ ยกกระดับกระบวนการให้บริการลูกค้าสู่ความเป็นเลิศ โดยใช้เครื่องมือและช่องทางการให้บริการเป็นดิจิทัลให้

เพิ่มขึ้น พัฒนาและปรับระบบวิธีการปฏิบัติงานให้ทันสมัยรองรับการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี รวมทั้งยกระดับองค์กรให้มีความโปร่งใส มีการจัดการที่เป็นธรรมาภิบาล

1.2 แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจสาขาสถาบันการเงิน

ตามแผนยุทธศาสตร์วิสาหกิจ 5 ปี (2560 - 2564) ในส่วนของวิสาหกิจสาขาสถาบันการเงินมีกรอบมุ่งเน้นให้สถาบันการเงินเพื่อพัฒนาตนเองเพื่อสร้างโอกาสให้ประชาชนเข้าถึงแหล่งเงินทุนอย่างทั่วถึง ควบคู่กับการให้ความรู้ทางการเงินเพื่อสนับสนุนความเข้มแข็งเศรษฐกิจฐานราก พัฒนาขีดความสามารถ ในการแข่งขันของประเทศ และลดความเหลื่อมล้ำในสังคม ภายใต้การบริหารจัดการองค์กรที่มั่นคง โปร่งใส และยั่งยืน โดยการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการและให้บริการทางการเงิน และยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ทางการเงินรูปแบบใหม่ที่หลากหลาย ตอบสนองความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่ม

ประเด็นสำคัญในแผนยุทธศาสตร์วิสาหกิจสาขาสถาบันการเงิน มีความสำคัญและเกี่ยวเนื่อง เป็นประเด็นสำคัญในการทบทวนยุทธศาสตร์ของ สศค. คือ ต้องยกระดับการเข้าถึงและการให้บริการทางการเงินฉุกเฉิน หรือผู้ที่เดือดร้อนการเงินเฉพาะหน้า แก่ประชาชนระดับฐานรากในเมือง ด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพจากการนำเทคโนโลยีมาให้บริการ และการขยายสาขาและช่องทางการให้บริการให้เพิ่มขึ้น รวมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารเงิน รักษาฐานะความมั่นคงและความแข็งแกร่งทางการเงิน

1.3 แผนยุทธศาสตร์กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์

แผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ มีวิสัยทัศน์ เพื่อให้คนไทยอยู่ดีมีสุขในสังคมคุณภาพ โดยมี 4 พันธกิจหลัก ได้แก่ พันธกิจ 1. พัฒนาคนและสังคมให้มีคุณภาพเต็มตามศักยภาพและมีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลง 2. สร้างเสริมเครือข่ายจากทุกภาคส่วนในการมีส่วนร่วมพัฒนาสังคม 3. พัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถ และระบบการบริหารจัดการด้านการพัฒนาสังคม 4. จัดระบบสวัสดิการที่เหมาะสมกับบริบทของประเทศไทย เพื่อให้ประชาชนมีหลักประกันและมีความมั่นคงในชีวิต การขับเคลื่อนมีเป้าประสงค์เพื่อ 1. ส่งเสริมโอกาสการเข้าถึงบริการทางสังคมบนพื้นฐานความพอเพียง 2. สร้างภูมิคุ้มกันและพัฒนาศักยภาพกลุ่มเป้าหมายและเครือข่าย 3. ผนึกกำลังทางสังคมเพื่อเป็นกลไกในการพัฒนาสังคม 4. บริหารจัดการองค์กรที่เป็นเลิศและเสริมสร้างธรรมาภิบาล

มีประเด็นที่สำคัญและเกี่ยวเนื่องกับการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของ สศค. ได้แก่ การยกระดับการเข้าถึงและการให้บริการทางการเงินฉุกเฉินแก่ประชาชนระดับฐานรากในเมืองเพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางสังคม 2. การพัฒนาบุคลากรของ สศค. ให้มีทักษะและขีดความสามารถการให้บริการรับจํานำ ควบคู่กับการให้ความรู้ทางการเงินเพื่อสนับสนุนความเข้มแข็งเศรษฐกิจฐานราก โดยให้ความรู้ทางการเงินแก่ลูกค้าเพื่อเพิ่มความรู้และวินัยทางการเงินที่เป็นสาเหตุสำคัญของความยากจน รวมทั้งการมีแผนยกระดับให้ สศค. เป็นองค์กรที่มีการจัดการธรรมาภิ

บาล การเป็นส่วนงานเพื่อสังคม (Social enterprise: SE) อันจะส่งเสริมบทบาทของกระทรวงพัฒนาสังคมและ
ทุนมนุษย์ให้เพิ่มขึ้น

1.4 ยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามป้องกันการทุจริต ระยะที่ 3 พ.ศ.

2560 2564

สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (สำนักงาน ป.ป.ช.) ได้
พัฒนาเครื่องมือการประเมินเชิงบวกเพื่อเป็นมาตรการป้องกันการทุจริตและเป็นกลไกในการสร้างความตระหนัก ให้
หน่วยงานภาครัฐมีการดำเนินงานอย่างโปร่งใสและมีคุณธรรมโดยใช้ชื่อว่า “การประเมินคุณธรรมและ ความโปร่งใสในการ
ดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment: ITA)” ได้ถูกกำหนดเป็นกลไกการ
ขับเคลื่อนและถูกกำหนดเป็นตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์ตามยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการ
ทุจริต ระยะที่ 3 (พ.ศ. 2560 2564) ซึ่งถือเป็นการยกระดับให้การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการ
ดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐให้เป็น “มาตรการป้องกันเชิงรุก” ที่หน่วยงานภาครัฐทั่วประเทศจะต้องดำเนินการ
โดยมุ่งหวังให้หน่วยงานภาครัฐที่เข้ารับการประเมินได้ผลการประเมินและแนวทางในการพัฒนาและยกระดับหน่วยงานใน
ด้านคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้เกณฑ์การประเมินคุณธรรมความโปร่งใสในการ
ดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment - ITA) ประกอบด้วย 10 ตัวชี้วัด ได้แก่
1) การปฏิบัติหน้าที่ 2) การใช้งบประมาณ 3) การใช้อำนาจ 4) การใช้ทรัพย์สินของทางราชการ 5) การแก้ไข
ปัญหาการทุจริต 6) คุณภาพการดำเนินงาน 7) ประสิทธิภาพการสื่อสาร 8) การปรับปรุงระบบการทำงาน 9)
การเปิดเผยข้อมูล 10) การป้องกันการทุจริต

มีประเด็นสำคัญคือ สธค. เป็นหน่วยงานภาครัฐ โดยมีพันธกิจสำคัญในการป้องกันปราบปรามการ
ทุจริต ตามยุทธศาสตร์ชาติและตามนโยบายของรัฐบาล โดยจะต้องยกระดับการนำองค์กรและการจัดการที่เป็นธรรมาภิ
บาล ตามมาตรฐานที่ ป.ป.ช. กำหนดการเข้าสู่ระบบการประเมินความโปร่งใสของส่วนงานภาครัฐ (TTA)

1.5) SDGs: Sustainable Development Goals

เป็นกรอบและแนวทางการพัฒนาที่สหประชาชาติ (UN) กำหนดให้ทุกประเทศได้ใช้เป็น
แนวทางในการพัฒนา เพื่อวัตถุประสงค์หลักมุ่งขจัดความยากจนในทุกมิติและทุกรูปแบบ สานต่อภารกิจที่ยัง
ไม่บรรลุผลสำเร็จภายใต้เป้าหมายการพัฒนาแห่งสหัสวรรษ (MDGs) โดยดำเนินการพัฒนาที่สมดุลระหว่างเศรษฐกิจ
สังคม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืน ใน 3 มิติที่เอื้อต่อกันและแบ่งแยก มีทั้งหมด 17 เป้าหมาย

ประเด็นสำคัญคือ เป้าหมายตาม SDGs ที่สำคัญ สธค. จะนำเป้าหมายที่สำคัญเป็นกรอบเพื่อ

ทบทวนยุทธศาสตร์ 4 เป้าหมายหลักได้แก่ เป้าหมาย SDG ที่ 1 การขจัดความยากจน เป้าหมาย SDG ที่ 2 การลดความหิวโหย และเป้าหมาย SDG ที่ 10 การลดความไม่เท่าเทียมกันของสังคม ด้วยการทบทวนการเพิ่มโอกาสของประชาชนระดับฐานราก โดยการขยายสาขาการรับจําหน่ายให้เพิ่มขึ้น ขยายหลักทรัพย์และวงเงินในการรับจําหน่ายให้เพียงพอเพื่อแก้ไขความเดือดร้อนของลูกค้ที่ต้องการเงินฉุกเฉิน และเป้าหมายที่ 17 ความร่วมมือในการพัฒนาที่ยั่งยืน และยกระดับการนำองค์กรและการบริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาล รวมทั้งปรับเปลี่ยนให้ สศค. เป็นองค์กรเพื่อสังคม ทั้ง 4 เป้าหมายการเติบโต อย่างยั่งยืน เป็นความท้าทายด้านกลยุทธ์ที่ สศค. จะต้องบริหารจัดการให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

2. การเปลี่ยนแปลงกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

ในช่วงที่ผ่านมา มี พรบ. ที่ประกาศในราชกิจจานุเบกษาไปแล้ว และกำลังประกาศ อยู่ 4 พรบ. ได้แก่

2.1 พรบ. การบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. 2562กฎหมายฉบับนี้เป็นกรอบและแนวทางยกระดับการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐให้อยู่ในระบบดิจิทัล อันจะนำไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลที่มีระบบการทำงาน และข้อมูลเชื่อมโยงกันระหว่างหน่วยงานของรัฐอย่างมั่นคงปลอดภัยมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว เปิดเผยและโปร่งใส รวมทั้งประชาชนได้รับความสะดวกในการรับบริการ และสามารถตรวจสอบการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐได้ แม้ว่าพรบ. ได้ประกาศใช้ในปี 2562 ที่ผ่านมาแล้วก็ตาม แต่มีหลายกิจกรรมที่ สศค. จะต้องปรับปรุงกระบวนการรับจําหน่ายเนื่องจากระบบเดิมบางส่วนยังไม่รองรับ และเนื่องจากความซับซ้อนของมาตรฐาน จำเป็นที่ต้องใช้เวลาและสรรพกำลังในการพัฒนาให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กฎหมายกำหนด จึงมีความท้าทายทั้งด้านกลยุทธ์ และด้านปฏิบัติการ และด้านการปฏิบัติตามกฎหมายที่ สศค. จะต้องปฏิบัติตาม

2.2 พ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ.2562 มีวัตถุประสงค์เพื่อคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลไม่ให้ถูกนำไปใช้ประโยชน์ด้านอื่นๆ ป้องกันและแก้ไขปัญหาการล่วงละเมิดสิทธิ และข้อมูลส่วนบุคคลที่หลายคนกังวล โดยกำหนดหลักเกณฑ์และมาตรการกำกับดูแลการเก็บรวบรวม การใช้ และเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลให้เป็นมาตรฐานสากล กำหนดให้ส่วนงานมีคณะกรรมการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลขึ้นเพื่อกำกับดูแลให้เป็นไปตามกฎหมายฉบับนี้ แม้ว่า พรบ. ดังกล่าวล่าสุดจะมีการขยายบังคับใช้ไปอีก 1 ปี (จะบังคับวันที่ 27 พฤษภาคม 2564) เนื่องจากมีหลายกิจกรรมที่ สศค. ยังดำเนินการไม่ได้ตามมาตรฐานที่กำหนด ทั้งกระบวนการจัดการข้อมูลของลูกค้และพนักงาน ตั้งแต่ในส่วนของการได้มา การจัดเก็บรักษา การใช้ประโยชน์ ที่ต้องให้เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด ขณะที่การพัฒนาระบบงานให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนด จำเป็นที่ต้องใช้เวลาและสรรพกำลัง จึงมีความท้าทายทั้งด้านกลยุทธ์ และด้านปฏิบัติการ และด้านการปฏิบัติตามกฎหมายที่ สศค. จะต้องปฏิบัติตาม

2.3 พ.ร.บ. การรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562 วัตถุประสงค์ของการออกกฎหมายนี้เพื่อป้องกัน หรือรับมือกับภัยคุกคามทางไซเบอร์ได้อย่างทันท่วงที จึงกำหนดในลักษณะของภารกิจหรือบริการที่มีความสำคัญเป็นโครงสร้างพื้นฐานสำคัญทางสารสนเทศทั้งหน่วยงานของรัฐ และหน่วยงานเอกชน จะต้องมีการป้องกัน รับมือ และลดความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ มิให้เกิดผลกระทบต่อความมั่นคงในด้านต่าง ๆ พรบ. ดังกล่าวแม้จะมีการบังคับแล้ว แต่ สธค. ยังอยู่ระหว่างการปรับปรุงกระบวนการรักษาความปลอดภัยของระบบงานหลักและระบบงานสนับสนุนให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กฎหมายกำหนดอยู่ และเนื่องจากความซับซ้อนของมาตรฐาน จำเป็นที่ต้องใช้เวลาและสรรพกำลังในการพัฒนาให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กฎหมายกำหนด ที่ สธค. ต้องปฏิบัติตาม

2.4 พระราชกำหนด ว่าด้วยการประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. ๒๕๖๓ โดยที่ปัจจุบันได้เกิดสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ทำให้รัฐบาลต้องใช้มาตรการที่เข้มข้นเพื่อควบคุมการระบาดของโรคตามคำแนะนำขององค์การอนามัยโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเว้นระยะห่างทางสังคม (social distancing) ทำให้การปฏิบัติงานของภาครัฐและการประกอบกิจกรรมในทางเศรษฐกิจของเอกชนเกือบทุกภาคส่วน ซึ่งต้องมีการประชุมเพื่อปรึกษาหารือกันเป็นปกติต้องดำเนินการด้วยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์ และเพื่อให้การประชุมของส่วนงานภาครัฐและเอกชน สามารถผูกพัน มีผลบังคับทางกฎหมาย จึงมีการออกพระราชกำหนดดังกล่าวขึ้น และเนื่องจากความใหม่ของการประชุมด้วยสื่อออนไลน์ที่ สธค. ไม่เคยดำเนินการมาก่อน ที่ สธค. ต้องปฏิบัติตาม

3. การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอก

3.1 สภาวะเศรษฐกิจ จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัส COVID-19 ที่ทวีความรุนแรงขึ้นทั่วโลก ตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ 2563 เป็นต้นมา เป็นปัจจัยเสี่ยงสำคัญที่กดดันให้ดัชนีภาวะเศรษฐกิจและการครองชีพของครัวเรือนไทย และดัชนีภาวะเศรษฐกิจและการครองชีพของครัวเรือนไทยในปีหน้า (12-month Expected) ปรับตัวลดลงต่ำสุดในรอบ 20 ปี นับตั้งแต่วิกฤติเศรษฐกิจในปี 2540 โดยครัวเรือนมีความกังวลเพิ่มขึ้นในทุกมิติการครองชีพ ผลกระทบจากวิกฤติการณ์โรคระบาดโควิด-19 รุนแรงกว่าที่คาด

ธนาคารแห่งประเทศไทยได้มีการปรับคาดการณ์ GDP ไทยปี 2563 โดยประเมินว่าเศรษฐกิจไทยปี 2563 จะติดลบ 5.3% เมื่อเทียบกับปีก่อน ซึ่งปรับลดลงจากก่อนหน้านี้มองว่าจะขยายตัว 2.8% ทั้งนี้สาเหตุที่ปรับลดลงเพราะสถานการณ์โควิด-19 ยังมีความรุนแรงมากขึ้นและส่งผลกระทบต่อการท่องเที่ยวและการส่งออกของไทย อย่างไรก็ตาม คาดว่าปี 2564 GDP ไทยมีโอกาสขยายตัวได้ถึง 3.0% สอดคล้องกับกองทุนการเงินระหว่างประเทศหรือ IMF เผยแพร่ตัวเลขคาดการณ์ GDP ปี 2563 ของโลกจะติดลบ -3% ขณะที่คาด GDP ปี 2563 ของไทยจะลดลง -6.7% (ใกล้เคียงวิกฤติต้มยำกุ้งปี 2541 ที่ GDP ไทยติดลบราว -7.6%)

ภาวะเศรษฐกิจที่ตกต่ำ และถดถอยลงอย่างไม่เคยปรากฏมาก่อนส่งผลกระทบต่อสำคัญการดำเนินงานของ สธค. เนื่องจากส่งผลให้ประชาชนระดับฐานรากในชุมชนเมือง ให้เผชิญกับการตกงาน ขาดรายได้ มีค่าใช้จ่ายในครัวเรือนที่สูงขึ้น รวมทั้งมีความต้องการเงินทุนเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายฉุกเฉินมากขึ้น จะส่งผลให้จำนวนราย และจำนวนครั้ง การบริการการรับจำนำจาก สธค. จะเพิ่มขึ้น จึงเป็นโอกาสที่ สธค. ต้องไขว่คว้า และหากไม่สามารถทำได้ จะเป็นความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ได้

อย่างไรก็ตามประชาชนที่อยู่ในช่วงการขาดรายได้ และหรือมีรายได้ที่ลดลง จะส่งผลให้มีการตัดขายสินทรัพย์เพื่อการจำนำที่มีสภาพคล่องออกไปก่อน ได้แก่ ทองคำแท่ง ทองรูปพรรณ รวมทั้งเครื่องประดับมีค่า อาจมีผลทำให้ประชาชนกลุ่มดังกล่าว ไม่สามารถเข้าถึงการให้บริการของ สธค. ได้ หรือเข้าถึงแต่มีการนำของใช้ในครัวเรือนอื่นๆ มาจำนำ ซึ่งจะเป็นภัยคุกคาม ที่ทำให้ สธค. มีค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาทรัพย์สินจำนำ และเกิดการขายแล้วขาดทุน กรณีของหลุดจำนำได้

3.2 พฤติกรรมการบริโภคในครัวเรือน โรคระบาดโควิด-19 ทำให้เกิดพฤติกรรมของสังคมใหม่ (New normal) ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของผู้บริโภค การซื้อสินค้าและบริการของผู้บริโภคชาวไทย โดยจากการสำรวจ Wonder man & Thomson บริษัทสำรวจด้านการตลาดที่มีชื่อเสียงของโลก ได้เปิดพฤติกรรมของผู้บริโภค โดยแบ่งการศึกษาออกเป็น 3 ประเภทตามประเภทของธุรกิจ ได้แก่ ธุรกิจสินค้าที่มีการจำหน่ายเร็วและมีต้นทุนต่ำ (FMCG) ธุรกิจสินค้าราคาแพงที่ต้องอาศัยการตัดสินใจซื้อซ้ำ และธุรกิจร้านค้าปลีกและบริการ พบว่า ธุรกิจสินค้าที่มีการจำหน่ายเร็วและมีต้นทุนต่ำ เป็นสินค้าประเภทอาหารและเครื่องดื่มมีแนวโน้มที่ผู้บริโภคจะซื้อสินค้าในปริมาณเท่าเดิมหรือมากขึ้น และซื้อด้วยแพ็คเกจใหญ่ขึ้น ธุรกิจสินค้าราคาแพงที่ต้องอาศัยการตัดสินใจซื้อซ้ำ ธุรกิจร้านค้าปลีกและบริการ จะมีการใช้บริการที่ลดลง

ปัจจัยที่ทำให้ผู้บริโภคมีพฤติกรรมการลดการบริโภคลดการบริโภค เนื่องจากจำนวนเงินมีอยู่จำกัด หรือรายได้ลดลงจากผลกระทบจากเศรษฐกิจ ในช่วงภาวะเศรษฐกิจที่ถดถอยและเผชิญกับสถานการณ์ของโรคระบาด ส่งผลกระทบต่อ สธค. ที่ลูกค้าจะต้องมีการบริหารเงินที่รัดกุมมากขึ้น แม้ว่าลูกค้าส่วนหนึ่งจะมาใช้บริการเงินสดมากขึ้น เนื่องจากขาดเงินสดที่จะดำรงชีวิตในครัวเรือน แต่อีกส่วนหนึ่งที่อาจมาใช้บริการหากต้องการนำเงินไปใช้ซื้อสินค้าบริการที่เกินความจำเป็นในชีวิตในครัวเรือน ซึ่งในอดีตที่ผ่านมากลุ่มนี้จะตัดสินใจนำทรัพย์สินมาจำนำ เพื่อการบริโภค/ลงทุน ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการบริโภค จึงเป็นทั้งโอกาสและ ความท้าทาย ที่ สธค. ที่จะต้องมีการบริหารจัดการต่อไป

3.3 ความผันผวนของราคาทองคำ เนื่องจากทองคำเป็นหลักทรัพย์ที่มาใช้เป็นหลักประกันการจำนำโรงรับจำนำของสถานธนาคุณเคราะห์สูงสุด คิดเป็นร้อยละ 99 ราคาทองในอดีตมีแนวโน้มทรงตัวและปรับตัวลดลง อย่างไรก็ตามตั้งแต่ช่วงปลายปี 2562 ตั้งแต่สถานการณ์ความตึงเครียดของสงครามการค้า ต่อเนื่อง

มาถึงความวิตกกังวลสถานการณ์ระบาดของโรคโควิด-19 ที่จะนำไปสู่ความถดถอยสู่ภาวะเศรษฐกิจของโลกครั้งใหญ่ ได้ส่งผลให้ราคาทองคำได้ปรับตัวเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว



สำหรับประเทศไทย ราคาทองแท่งมีราคาเพิ่มขึ้น จากบาทละ 20,100 บาทเมื่อต้นปี 2563 เป็นบาทละ 27,000 บาท ช่วงปลายเดือนมิถุนายน 2563 แสดงถึงความผันผวนที่สูง และคาดการณ์ได้ยากว่าราคาทองจะเพิ่มขึ้นและลดลงจากปัจจุบันมากน้อยเพียงใด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์เศรษฐกิจโลก อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน และระดับความรุนแรงของภาวะวิกฤติต่างๆที่เกิดขึ้น

อย่างไรก็ตามจากการคาดการณ์ของนักวิเคราะห์พบว่า ราคาทองคำในช่วงปี 2563 จะมีความผันผวนสูงกว่าหลายปีที่ผ่านมา และจะทรงตัวต่อไปในระดับสูงมากกว่า 1,500 USD/ออนซ์ ซึ่งจะส่งผลทำให้ เป็นราคาสูงใจให้ลูกค้าที่เคยมีทองคำที่ออม และบางช่วงที่ขาดเงินสดนำทองออกมาจำหน่าย นำมาขายออกไปก่อน ทำให้ไม่มีทองคำที่จำหน่าย รวมทั้งราคาทองคำที่สูง และเป็นการยากในภาวะเศรษฐกิจปัจจุบันที่ประชาชนจะซื้อทองคำเพื่อการออม กลุ่มลูกค้าประเภทนี้จะลด ส่งผลให้การใช้บริการจากโรงรับจำนำลดลงตามไปด้วย การที่ราคาทองคำมีราคาสูงขึ้น และมีความผันผวนสูงขึ้น ส่งผลให้มีความเสี่ยงต่อการกำหนดราคารับจำนำ และมีความเสี่ยงสูงที่ราคาทองคำจะลดลงอย่างรวดเร็ว ทำให้ผู้จำนำไม่มาไถ่คืน ทำให้ขายทอดตลาดแล้วเกิดการขาดทุนขึ้น และเนื่องจากทรัพย์สินจำนำมากกว่าร้อยละ 90 เป็นทองคำหรือทองรูปพรรณ จึงเป็นความท้าทาย ที่ สธค. ต้องมีการบริหารจัดการต่อไป

3.4 อัตราดอกเบี้ยและแนวโน้มจากภาวะเศรษฐกิจของประเทศที่มีภาวะถดถอยตั้งแต่ต้นปี

2562 ทำให้คณะกรรมการนโยบายการเงิน (กนง.) มีมติลดอัตราดอกเบี้ยลงจากที่อยู่ระดับที่ 1.50% ลงสามครั้ง จากต้นปีบัญชี 2563 ลงเหลือ เหลือร้อยละ 0.50 ในช่วงกลางปี 2563 ทั้งนี้สำนักเศรษฐกิจหลายสำนักคาดการณ์ สิ้นปี 2563 อาจลดลงอีกร้อยละ 0.50 เหลือร้อยละ 0.25 เท่านั้น ซึ่งเป็นอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำที่สุดในประวัติศาสตร์ และอาจทรงตัวในระดับต่ำต่อไปถึงปีบัญชีหน้า

ผลของอัตราดอกเบี้ยที่ลดลงอย่างรวดเร็วและทรงตัวในระดับต่ำ ส่งผลให้แหล่งเงินทุนที่เป็นภายนอกที่ สธค. ต้องกู้ยืมมาเพื่อใช้ดำเนินงานมีต้นทุนที่ลดลง เป็นโอกาสที่จะทำให้ สธค. มีส่วนต่างอัตราดอกเบี้ย (Net Interest Margin : NIM) เพิ่มขึ้น จึงเป็นโอกาสของ สธค. ที่ต้องมีการปรับโครงสร้างทางการเงิน โดยเฉพาะการแสวงหาแหล่งเงินทุนที่มีอัตราดอกเบี้ยต่ำ มาใช้เป็นทุนดำเนินงาน และเฝ้าระวังการเปลี่ยนแปลง

อัตราดอกเบี้ยที่จะเพิ่มขึ้นในอนาคต ซึ่งหาก สธค. ไม่สามารถไขว่คว้าโอกาสดังกล่าวได้ จะเกิดเป็นความท้าทาย กลยุทธ์ที่ต้องดำเนินการต่อไป

3.5 คู่แข่งและภาวะการแข่งขัน อุตสาหกรรมการรับจำนำในประเทศไทย มีผู้ให้บริการ ได้แก่ สำนักงานธนานุเคราะห์ สถานธนานุบาล และโรงรับจำนำเอกชน นอกจากนี้ ยังมีคู่แข่งทางอ้อมที่สามารถ ให้บริการ ได้ใกล้เคียงกับโรงรับจำนำ คือร้านค้าทองคำ ทั้งนี้หากเปรียบเทียบ ทั้งจำนวนสาขา ปริมาณธุรกรรม ศักยภาพการแข่งขัน ทั้งนี้ หากประเมินเชิงประสิทธิภาพในการดำเนินงานเปรียบเทียบมุมมองด้านกายภาพด้านโครงสร้างการ ให้บริการกับคู่แข่ง จะพบว่า ด้านอัตราดอกเบี้ยในการรับจำนำ การประเมินสินทรัพย์จำนำ การใช้นวัตกรรม การ จำนำ และการให้บริการ สธค. มีความสามารถในการแข่งขัน แต่จำนวนสาขา รูปลักษณ์อาคารและสถานที่ การ ให้บริการ และระยะเวลาในการให้บริการ ยังสู้ของคู่แข่งไม่ได้

แม้ว่า สธค. จะมีศักยภาพและขีดความสามารถในการแข่งขันเมื่อเทียบกับสถานธนานุบาล และ โรงรับจำนำเอกชน แต่มีบางประเด็นที่สำคัญ สธค. ยังมีจุดอ่อนหลายประเด็น เมื่อเทียบกับคู่แข่ง อาทิ วัฒนธรรม การให้บริการที่ยังให้บริการแก่ลูกค้าในเวลาทำการราชการ การมีสาขาที่ยังไม่ครอบคลุมชุมชนขนาดใหญ่ในเขต กรุงเทพมหานครและปริมณฑล รวมทั้งในต่างจังหวัด รวมทั้งการให้บริการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลที่เพิ่มความสะดวกรวดเร็วเหมือนเช่นโรงรับจำนำเอกชนเริ่มมีการนำมาใช้ในการให้บริการ ซึ่งหาก สธค. ไม่มีการพัฒนา เร่งปรับปรุง จะ สูญเสียความสามารถการแข่งขัน และส่วนแบ่งตลาดให้คู่แข่ง เพิ่มขึ้นได้ในอนาคต จึงเป็นความท้าทายที่ สธค. ต้อง มีมาตรการจัดการกลยุทธ์ต่อไป

3.6 การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี

เทคโนโลยีที่ สธค. ต้องเผชิญและกระทบต่อการดำเนินงานของ สธค. มากคือเทคโนโลยีการบริการทางการเงิน (Fintech)



เทคโนโลยีการบริการทางการเงินเรียกอย่างย่อว่า “FinTech” มีที่มา จากคำว่า Finance ผสมกับคำว่า Technology เกิดขึ้นพร้อมๆ กับการ เปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว (Disruptive Technology)

โดยเป็นการนำเทคโนโลยียุคดิจิทัลมานำเสนอผลิตภัณฑ์และการบริการทางการเงิน ทำให้การบริการทางการเงินมีประสิทธิภาพ สร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าผู้รับบริการ จากการทำธุรกรรมทางการเงินที่ต้องทำแบบเผชิญหน้า ด้วยเอกสาร มาทำแบบเบ็ดเสร็จบนโทรศัพท์มือถือหรือคอมพิวเตอร์ได้ ปัจจุบัน FinTech ในโลกและในประเทศไทย มีการพัฒนาในหลากหลายรูปแบบ สามารถจำแนกเป็น ๗ ประเภทได้ Cryptocurrency,

Block-chain ,Multiple Currency e-Wallet, Payment security, Machine Learning, Chat box, Big data analytic และ AI Robot advisors

เทคโนโลยีการบริการทางการเงินดังกล่าว จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมการรับจํานํา จําเป็นที่ สธค. ต้องเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับเทคโนโลยีใหม่ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน รองรับกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมดิจิทัล จึงถือเป็นโอกาสให้ สธค. ต้องเร่งเสริมศักยภาพการแข่งขันการจําานําที่ต้องใช้เทคโนโลยี เพื่อลดต้นทุนทั้งตัวองค์กรและลูกค้า โอกาสและความท้าทายเพื่อสนับสนุนของนโยบายภาครัฐ อาทิ แผน National e-Payment NDID การตอบสนองต่อลูกค้าภายใต้พฤติกรรมของสังคม Digital society ขณะเดียวกันเป็นความคุกคาม หาก สธค. สามารถเปลี่ยนแปลงทั้งโครงสร้าง ระบบงาน ผลิตภัณฑ์ และพฤติกรรมของพนักงานภายใต้การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีดังกล่าว จึงเป็นความท้าทายด้านกลยุทธ์ ด้านปฏิบัติการ และทางด้านการเงิน ที่จะต้องมีการบริหารจัดการต่อไป

4. การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายใน

4.1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์

ณ 31 มีนาคม 2562 สธค. มีอัตรากำลังรวมทั้งสิ้น 556 คน อัตรากาารครองตำแหน่ง 419 อัตรา พนักงานส่วนใหญ่ร้อยละ 75.89 เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการจำนวน 318 คน รองลงมาเป็นตำแหน่งผู้บริหารระดับต้น ได้แก่ ผู้ช่วยผู้จัดการ และสมุหบัญชี จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 20.85 เป็นผู้จัดการสาขา(ผู้บริหารระดับกลาง) จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 2.63 ที่เหลือเป็นพนักงานระดับสูงและผู้เชี่ยวชาญการรับจําานําจำนวน 5 คน หรือร้อยละ 1.22

พนักงาน สธค. มีอายุเฉลี่ย 44 ปี ส่วนใหญ่อยู่ในวัยกลางคนเป็นรุ่น Gen X & Gen Y (อายุ 35 -50 ปี) ประมาณร้อยละ 40 เป็นวัยผู้สูงอายุเป็นรุ่น Baby boom (อายุมากกว่า50 ปี) ร้อยละ 32 และหนุ่มสาวเป็นรุ่น Gen Y และ Gen Z (อายุต่ำกว่า 35 ปีลงมา) มีร้อยละ 28 ตามลำดับ และเนื่องจากพนักงานมีส่วนของผู้สูงอายุค่อนข้างมาก ทำให้ในช่วงอีก 5 ปีข้างหน้า (ปี 2567) จะมีผู้เกษียณอายุซึ่งส่วนใหญ่เป็นตำแหน่งระดับผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญจำนวนถึง 68 คน คิดเป็นร้อยละ 16.22 โดยในปี 2563 จะมีผู้เกษียณรวม 15 คน จําเป็นที่ สธค. ต้องมีแผนทดแทนและพัฒนาบุคลากรตำแหน่งผู้บริหาร (Succession plan) เพื่อการทดแทนตำแหน่งที่ว่างให้การเปลี่ยนผ่านงานบริหารเป็นไปด้วยความต่อเนื่อง

จากการประเมินโดยสถาบันภายนอก พบหลายประเด็นสำคัญที่เป็นจุดบอด (Pain point) สำหรับการบริหารงานบุคลากรของ สธค.ที่สำคัญได้แก่

1. นโยบายและกลยุทธ์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล พบว่า การเปรียบเทียบการดำเนินงานด้าน HR ขาดการทบทวนอย่างต่อเนื่อง ทำให้ขาดกลยุทธ์ด้าน HR ที่จะตอบสนองการเปลี่ยนแปลงที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ
2. การสรรหาและการจัดการอัตรากำลัง พบว่า การดำเนินงานด้านการสรรหาและการจัดการอัตรากำลังยังไม่มี การเปลี่ยนแปลงที่เป็นนัยสำคัญ ขาดการวิเคราะห์กระบวนการทำงานหรือการศึกษาเวลาทำงานให้ครอบคลุมในทุกกระบวนการงานที่สำคัญ
3. การบริหารผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ พบว่า ขาดการทบทวนค่าจ้างให้เป็นปัจจุบัน และขาดความเป็นรูปธรรมในการนำค่าจ้างมาใช้ประโยชน์ในด้านอื่นๆ
4. การวัดและประเมินผลการดำเนินงาน พบว่า การถ่ายทอดตัวชี้วัดที่สำคัญ (KPIs) ขององค์กรลงสู่ระดับสายงาน (KPIs cascading) และกำหนด KPIs ระดับบุคคล ยังไม่สามารถดำเนินการตามแผนที่กำหนดได้ ขาดการทบทวนมาตรวัดให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และแผนการดำเนินงานขององค์กร ไม่มีระบบที่ชัดเจนและเป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กรในการติดตามผลการดำเนินงาน
5. การพัฒนาทรัพยากรบุคคล พบว่า ขาดการทบทวนแผนสืบทอดตำแหน่งทั้งตำแหน่งผู้บริหารและตำแหน่งหลักที่สำคัญขององค์กร รวมถึง ควรมีแนวทางการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) และการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career management) ที่มีความชัดเจนและเริ่มดำเนินงานให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม
6. ช่องทางการสื่อสารและแรงงานสัมพันธ์ พบว่า ขาดการวิเคราะห์ถึงกิจกรรมที่เหมาะสม สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เพื่อสร้างประสบการณ์และความประทับใจ ควรมีการศึกษาอย่างเป็นระบบถึงแนวทางและปัจจัยที่เสริมสร้างความผูกพันองค์กร
7. หลักปฏิบัติและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง พบว่า ขาดการทบทวนรูปแบบการสื่อสารโดยให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นมากยิ่งขึ้น
8. ระบบสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล พบว่า ไม่มีการเปลี่ยนแปลงที่เป็นนัยสำคัญ และขาดข้อมูลพื้นฐานด้าน HR ที่จำเป็นครบถ้วน
9. ความปลอดภัย สุขอนามัย และสภาพแวดล้อม พบว่า ขาดการทบทวนแผนงานด้านความปลอดภัยฯ ให้มีระยะยาวขึ้น ควรสื่อสารและกิจกรรมรณรงค์ เพื่อส่งเสริมความปลอดภัยฯ และให้พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจ และตระหนักถึงภัยพิบัติที่อาจเกิดขึ้นเพิ่มขึ้น

10. การเพิ่มศักยภาพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล พบว่า ควรมีการเสริมสร้างบทบาทของตนเองให้ชัดเจนในการเข้าร่วมกำหนดกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร ควรจัดให้มีการพัฒนาทักษะทางด้าน HR ให้แก่ผู้บริหารสายงานอย่างต่อเนื่อง

โดยสรุป จากข้อมูลด้านทรัพยากรข้างต้นแสดงให้เห็นถึงประเด็นที่เป็นความท้าทายที่ สธค. ต้องปรับปรุงการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาประสิทธิภาพ และสรรหาบุคลากรให้สอดคล้องกับทิศทางการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ด้านการออกแบบกระบวนการทำงานให้เหมาะสมตามช่วงวัย (Gen) พัฒนาระบบการเรียนรู้ของพนักงานลดการอบรม เพิ่มการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning) ด้วยวิธีการต่างๆ รวมทั้งพัฒนาระบบการติดตามความสามารถของพนักงาน เพื่อวางแผนทางการพัฒนาพนักงานได้ตรงตามความจำเป็น และจัดสรรพนักงานได้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ เพื่อต่อยอดและสร้างมูลค่าทางธุรกิจเพิ่ม หรือพัฒนาตัวชี้วัดที่สะท้อนทั้ง Output และ Outcome

4.2 ระบบงานและกระบวนการสนับสนุนการดำเนินงาน

ที่ปรึกษาภายนอก ได้มีการประเมินระบบงานและกระบวนการที่สนับสนุนในช่วงกลางปี 2563 พบว่า

4.2.1 สถานภาพด้านฮาร์ดแวร์ พบว่าเครื่องคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในสำนักงานใหญ่ และสาขาต่างๆ ทั่วประเทศ มีจำนวนกว่า 200 เครื่อง เครื่องคอมพิวเตอร์ส่วนใหญ่ถูกนำมาใช้งานสนับสนุนงานทั่วไป และใช้สำหรับงานระบบสารสนเทศของทางสำนักฯ ในปัจจุบันสถานภาพของเครื่องคอมพิวเตอร์ถือได้ว่ามีประสิทธิภาพเพียงพอและมีความสอดคล้องกับลักษณะของงาน

4.2.2 สถานภาพการใช้งานระบบเครือข่าย พบว่าระบบเครือข่ายของสำนักงานธรรมาภิบาลฯ ปัจจุบันใช้เป็นโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญที่ใช้ในการขับเคลื่อนการดำเนินงานต่าง ๆ ยังสามารถรองรับความพร้อมใช้งาน (availability) แต่ควรเพิ่มประสิทธิภาพหรือความสามารถของเครือข่าย

4.2.3 วิเคราะห์สถานภาพการใช้งานด้านซอฟต์แวร์ ควรพัฒนาบุคลากรกลุ่มผู้ใช้งานที่เป็นบุคคลพิเศษก่อน โดยการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ เสริมสร้างทักษะในด้านต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน อย่างต่อเนื่อง

สรุปได้ว่าจุดแข็งของระบบงานของ สธค. สามารถจัดการงานต่างๆ ได้อย่างครบวงจร มีการปรับปรุง และดูแลรักษาระบบเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และมีการพัฒนาระบบเพื่อรองรับการออกรายงานตามรูปแบบของส่วนงานต่างๆ ที่ดูแลกำกับได้ อย่างไรก็ตาม สธค. มีจุดอ่อนที่จะต้องทำท้าทายในการปรับปรุงคือ ระบบยังไม่เสถียรเท่าที่ควร เนื่องจากมีการหลุดการเชื่อมต่อระหว่างการใช้งาน ทำให้เกิดความล่าช้า ระบบงานถูกพัฒนาขึ้น

จากบริษัทผู้พัฒนาเพียงเจ้าเดียว ระบบยังไม่รองรับการทำธุรกรรมออนไลน์ได้อย่างสมบูรณ์ ระบบไม่มีการบันทึก
รูปภาพของทรัพย์สิน ทำให้เกิดปัญหาความขัดแย้งกับลูกค้า ขาดรายงานที่สนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารที่มี
ประสิทธิภาพ รวมทั้งพนักงานยังขาดองค์ความรู้ และทักษะการใช้งานให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งพนักงานที่ดูแลและ
พัฒนาระบบ จะต้องมีความวิสัยทัศน์ และมีทักษะเชิงพัฒนาให้มากขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งที่ สธค. ต้องให้ความสำคัญและจัดการ
ต่อไป

5. โครงการให้ความช่วยเหลือแก่ประชาชน ตามนโยบายของรัฐ

ตาม พรบ. รับจํานำ ปี พ.ศ. 2505 กำหนดให้อัตราดอกเบี้ยที่โรงรับจํานำมีสิทธิเรียกจากผู้จํานำ ไม่เกินอัตรา
ดังต่อไปนี้ ๑) เงินต้นไม่เกิน ๒,๐๐๐ บาท ร้อยละ ๒ ต่อเดือน ๒) เงินต้นส่วนที่เกิน ๒,๐๐๐ บาท ร้อยละ ๑.๒๕ ต่อ
เดือน อย่างไรก็ตามการเป็นโรงรับจํานำของรัฐ จำเป็นต้องให้ความช่วยเหลือแก่ประชาชนที่ต้องการเงินฉุกเฉิน ด้วย
เงื่อนไขและดอกเบี้ยผ่อนปรนที่ต่ำกว่าอัตราที่กฎหมายกำหนด โดยที่ผ่านมา สธค. กำหนดให้มีการใช้อัตราดอกเบี้ย
ผ่อนปรนในการจํานำทรัพย์สิน ต่ำกว่าอัตราดอกเบี้ยสูงสุดตามที่กฎหมายกำหนด โดยมีทั้งโครงการที่รัฐกำหนดให้
จัดทําขึ้น หรือบางครั้ง สธค. ดำเนินโครงการขึ้นมาเองเพื่อส่งเสริมการตลาดให้มีปริมาณการรับจํานำที่เพิ่มขึ้น ซึ่งที่
ผ่านมามีโครงการลักษณะดังกล่าวมาอย่างต่อเนื่อง

สำหรับในปีบัญชี 2564 จากการคาดการณ์ของสถาบันเศรษฐกิจและการเงินหลายสำนัก เห็นพ้องต้องกันว่า
สภาวะเศรษฐกิจยังอยู่ในช่วงตกต่ำต่อไป ส่งผลให้ประชาชนโดยเฉพาะระดับรากหญ้ามีความต้องการเงินฉุกเฉิน
เพิ่มขึ้นเป็นค่าใช้จ่ายในครัวเรือน และรัฐคงมีนโยบายที่ต้องให้ความช่วยเหลือ และเยียวยากลุ่มเป้าหมายดังกล่าวด้วย
อัตราดอกเบี้ยและเงื่อนไขผ่อนปรนได้อีก

6. แผนยุทธศาสตร์ของ สธค.

สธค. ได้มีการจัดทําแผนยุทธศาสตร์ เพื่อเป็นกรอบและแนวทางการดำเนินงาน และมีการทบทวนให้
เหมาะสมกับบริบทและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง สำหรับปีบัญชี 2564 โดยสรุป ดังนี้

6.1 ยุทธศาสตร์ระดับองค์กร (สธค.)

จากการทบทวนยุทธศาสตร์ระดับองค์กร ในปี 2563 สธค. มีกรอบแนวทางในการดำเนินงานตามแผนแม่บท 3
ปี คือปีบัญชี 2564 – 2566 ที่สำคัญดังนี้

วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และคุณค่าองค์กร

วิสัยทัศน์ (Vision) “เป็นองค์กรชั้นนำด้านการบริการรับจํานำ ด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย
โดยยึด หลักธรรมาภิบาล”

พันธกิจ (Mission)

Mission 1. สนองนโยบายรัฐในการสร้างโอกาสการเข้าถึงการรับจำนำด้วยอัตราดอกเบี้ยที่เหมาะสมเพื่อช่วยเหลือประชาชนที่เดือดร้อนทางการเงินเฉพาะหน้า

Mission 2. ดำเนินธุรกิจการรับจำนำด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อเป็นผู้นำด้านการรับจำนำ

Mission 3. ยกระดับมาตรฐานการรับจำนำด้วยความเชี่ยวชาญ โปร่งใส และตรวจสอบได้

Mission 4. การบริหารการเงินอย่างมีประสิทธิภาพ และมีการบริหารความเสี่ยงเพื่อสนับสนุนการเติบโตและสถานะการเงินที่มั่นคง

ปรัชญา (Philosophy) “บริการดี มีนวัตกรรม รับผิดชอบ เชื่อถือได้”

ยุทธศาสตร์องค์กร ประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และสร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการทางการเงินของผู้มีรายได้น้อยและผู้ที่มีปัญหาทางการเงินเฉพาะหน้า เพื่อส่งเสริมเศรษฐกิจฐานรากของประเทศ

เป้าประสงค์ :

1. เพื่อให้ สธค. มีบทบาทและทิศทางที่ชัดเจนในการช่วยเหลือผู้มีรายได้น้อยและผู้ที่มีปัญหาทางการเงินเฉพาะหน้า เพื่อส่งเสริมเศรษฐกิจฐานรากของประเทศ
2. ยกระดับการให้บริการรับจำนำเหนือคู่แข่งขั้น เพื่อก้าวสู่การเป็นผู้นำด้านการรับจำนำ
3. เพื่อให้ สธค. จัดทำแผนและดำเนินงานตามบทบาทภารกิจและเป้าหมาย ที่กำหนดได้อย่างครบถ้วน

กลยุทธ์ :

- 1.1 การให้บริการทางการเงินเพื่อการเข้าถึงของผู้มีรายได้น้อยและผู้ที่มีปัญหาทางการเงิน
- 1.2 ปรับการบริการให้เป็นเลิศสู่การเป็นผู้นำด้านการรับจำนำ
- 1.3 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการรายสาขา (BU)

ยุทธศาสตร์ที่ 2 เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการลงทุนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของประเทศ

เป้าประสงค์ :

1. เพื่อให้ สธค. มีการบริหารต้นทุนเงินทุนที่เหมาะสมและการใช้ประโยชน์สินทรัพย์ที่มีอยู่
2. เพื่อให้ สธค. มีการวางแผนการลงทุนที่สอดคล้องกับบทบาทขององค์กร และยุทธศาสตร์ของประเทศ

กลยุทธ์ :

- 2.1 การสร้างความมั่นคงด้านรายได้และการควบคุมรายจ่ายให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม
- 2.2 การบริหารความเสี่ยงจากความผันผวนของราคาทองคำ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างความมั่นคงทางการเงินเพื่อความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ในระยะยาว

เป้าประสงค์ :

1. เพื่อให้ สธค. มีฐานะทางการเงินที่มั่นคง เพียงพอต่อการดำเนินงานตามบทบาทและภารกิจ
2. เพื่อให้ สธค. มีการบริหารความเสี่ยงทางการเงินจากความผันผวนของราคาทองคำ
3. เพื่อให้ สธค. สามารถแข่งขันได้ในอุตสาหกรรมเดียวกัน

กลยุทธ์ :

- 3.1 การสร้างความมั่นคงด้านรายได้และการควบคุมรายจ่ายให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม
- 3.2 การบริหารความเสี่ยงจากความผันผวนของราคาทองคำ
- 3.3 การพัฒนาการตลาดเชิงรุก

ยุทธศาสตร์ที่ 4 สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 และแผนดิจิทัล

เป้าประสงค์ :

1. เพื่อให้ สธค. นำองค์กรสู่การจัดการนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างยั่งยืน
2. เพื่อให้ สธค. เสริมสร้างวัฒนธรรมเพื่อมุ่งเน้นนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเป็นรูปธรรม

กลยุทธ์ :

- 4.1 การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนาองค์กร
- 4.2 ส่งเสริมให้เกิดองค์ความรู้สู่นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การบริหารจัดการองค์กรที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล และเป็นที่พึงของประชาชน

เป้าประสงค์ :

1. เพื่อให้ สธค. มีระบบบริหารจัดการที่มีธรรมาภิบาลและเป็นองค์กรคุณธรรม (Good Governance) ทั้งในด้านบริหารจัดการควบคุม ดูแล กิจกรรมต่างๆ ให้เป็นไปในระบบธรรมาภิบาลและบริหารกิจการที่ดี
2. เพื่อให้ สธค. มีระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงที่ดีและสามารถทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย
3. เพื่อพัฒนาศักยภาพพบเทาตคณะกรรมการอำนวยการ สธค. และเพิ่มศักยภาพการบริหารทุนมนุษย์ให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย

กลยุทธ์ :

- 5.1 การบริหารจัดการองค์กรด้วยหลักธรรมาภิบาลและส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมองค์กรให้กับบุคลากรมีส่วนร่วม
- 5.2 การเพิ่มประสิทธิภาพระบบควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง
- 5.3 การพัฒนาศักยภาพพบเทาตคณะกรรมการอำนวยการ สธค. และการบริหารทุนมนุษย์

6.2 ยุทธศาสตร์ว่าด้วยการดูแลกำกับดูแลกิจการที่ดี ประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์หลักคือ

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดี เป้าประสงค์. เพื่อให้พนักงานภายในองค์กรทุกระดับมีจิตสำนึกในการปฏิบัติงานอย่างมีคุณธรรม จริยธรรมและตามหลักธรรมาภิบาลในการให้บริการแก่ประชาชน และเสริมสร้างความรู้ ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล แก่พนักงานทุกระดับ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 เพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลกิจการที่ดีในการปฏิบัติงานตามกฎเกณฑ์ เป้าประสงค์ เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับปฏิบัติตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ ตามที่สำนักงานคณะกรรมการกำกับนโยบายด้านรัฐวิสาหกิจเพื่อใช้เป็นกลไกสำคัญที่จะผลักดันให้เกิดความโปร่งใสในกิจการรัฐวิสาหกิจ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การป้องกันและปราบปรามการทุจริต เป้าประสงค์ เพื่อให้พนักงานภายในหน่วยงานทุกระดับที่สามารถมีจิตสำนึกและพฤติกรรมที่ไม่ทนและไม่เพิกเฉยต่อปัญหาการทุจริต และร่วมต้านทุจริตในทุกรูปแบบ และให้หน่วยงานมีกลไกการป้องกันการทุจริตมีความเท่าทันต่อสถานการณ์การทุจริต รวมทั้งเพื่อยกระดับคะแนนการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน (ITA) ของหน่วยงาน ให้มีระดับร้อยละ 65 ขึ้นไป

ความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้าและตลาด

ตารางที่ 1 การจัดกลุ่มด้านลูกค้า

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	การพึ่งพา	ความรับผิดชอบ	ความกังวล	ความมีอิทธิพล	การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม
ลูกค้า (ลูกค้าที่มาใช้บริการรับจำหน่าย)	สูง : เป็นผู้มารับบริการรับจำหน่าย มีผลต่อความสำเร็จ การดำเนินงานของ สธค. ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามพันธกิจ	สูง : การเข้าถึงการให้บริการที่ครอบคลุม โดยให้บริการรับจำหน่าย ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ และปฏิบัติ ตาม พรบ. โรงรับจำหน่าย และกฎหมาย/กฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง	สูง : หากบริการไม่ดี ส่งผลต่อ ความกังวล สาธารณะ ภาพลักษณ์ ความสามารถ การแข่งขัน	สูง : เสี่ยง สะท้อน กลับมีผล ต่อการ ทบทวน ผลិតภัณฑ์ /ช่องทาง และ กระบวนการ ให้บริการ	สูง : ผ่านช่องทางที่หลากหลาย และต้องนำประเด็นมา ทบทวน ปรับปรุง
ลูกค้า (ผู้ประมูลและซื้อทรัพย์สิน หลุดจำหน่าย)	ปานกลาง : สธค. ยัง จำเป็นจำหน่ายทรัพย์สิน หลุดจำหน่ายให้พ่อค้ารายใหญ่	ค่อนข้างสูง : ต้องให้ข้อมูลที่ถูกต้อง และโปร่งใส ในการ ดำเนินงาน	ค่อนข้างสูง: การสมยอม ราคาของ ลูกค้า ทำให้ ภาพพจน์ ชื่อเสียงของ สธค. ไป ในทางมิชอบ	ปานกลาง: การ ตัดสินใจ ต่อการรับ ข้อเสนอ ราคา ประมูล และราคา จำหน่าย	ปานกลาง : เสี่ยงสะท้อน ของลูกค้า (ผู้ประมูลและซื้อทรัพย์สิน หลุดจำหน่าย) รายใหม่และเก่า ต้องรับ ฟังและมา ทบทวน ปรับปรุง

สรค. กำหนดรูปแบบ/มาตรการหลักในการสร้างการด้านลูกค้าและตลาด

กลุ่มลูกค้า	รูปแบบ/มาตรการการสร้าง ความสัมพันธ์	แนวทาง/ความถี่
ลูกค้า	<ul style="list-style-type: none"> นโยบายการให้บริการลูกค้า 	<ul style="list-style-type: none"> มีนโยบายการให้บริการ ที่กำหนดสิทธิ หน้าที่ของลูกค้า ที่พึงได้รับข้อมูลและการให้บริการจาก สรค. ระยะเวลาในการให้บริการ (SLA) รวมทั้งมีการเปิดเผยข้อมูลสำคัญ อาทิ รูปแบบของผลิตภัณฑ์ ราคา/อัตราดอกเบี้ย เงื่อนไขการจำหน่าย ระยะเวลาในการให้บริการ เปิดเผยให้ลูกค้าทราบ โดยการตีประกาศที่สาขา และที่ Website ของ สรค.
	<ul style="list-style-type: none"> มีการพัฒนาระบบผลิตภัณฑ์ 	<ul style="list-style-type: none"> สรค. มีการพัฒนา/ทบทวนระบบ กระบวนการให้บริการผลิตภัณฑ์ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าในภาพรวม และแต่ละกลุ่มเป้าหมายตามแนวทางของ Customer journeys อย่างต่อเนื่อง
	<ul style="list-style-type: none"> มีการจัดทำเป็นฐานข้อมูล เพื่อนำมาทำกิจกรรม CRM 	<ul style="list-style-type: none"> มีระบบการจัดเก็บข้อมูล และประวัติการทำธุรกรรมกับสรค. และมีการนำข้อมูลดังกล่าวมาทำ Data analytic เพื่อทบทวนผลิตภัณฑ์ กระบวนการให้บริการตอบสนองความต้องการ ให้มากที่สุด
	<ul style="list-style-type: none"> ระบบการรับฟังความคิดเห็น การออกผลิตภัณฑ์ ใหม่ 	<ul style="list-style-type: none"> มีการกำหนดให้มีการรับฟัง (Customer hearing) ก่อนจะออกผลิตภัณฑ์ใหม่ กระบวนการหลักๆ และนำข้อเสนอแนะของลูกค้ามาปรับปรุงให้เหมาะสมก่อนให้บริการต่อไป
	<ul style="list-style-type: none"> ระบบการประเมินความพึงพอใจการให้บริการ 	<ul style="list-style-type: none"> มีแบบประเมินความพึงพอใจการให้บริการหน้า Counter สาขา เพื่อนำผลการประเมินมาทบทวนการให้บริการต่อไป
	<ul style="list-style-type: none"> ระบบ/ช่องทาง การสะท้อนกลับ ความกังวล ข้อขัดข้อง ไม่พึงพอใจในการให้บริการ 	<ul style="list-style-type: none"> สรค. เปิดช่องทางการรับฟังเสียงสะท้อน ความกังวล ข้อเสนอแนะ ผ่านช่องทาง www.pawn.co.th ผ่าน Facebook, Line group ผ่าน BOX mail ของ สรค. ฯลฯ
	<ul style="list-style-type: none"> ระบบการชดเชยความเสียหายให้แก่ลูกค้า 	<ul style="list-style-type: none"> มีระบบ การชดเชย เยียวยาความเสียหายอันเกิดจากความบกพร่องในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานผู้ให้บริการ ที่ไม่ใช่ความผิดของลูกค้า

<ul style="list-style-type: none"> ■ การจัดกิจกรรมลูกค้าสัมพันธ์ 	<ul style="list-style-type: none"> ■ การจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับตัวแทนลูกค้า และลูกค้ารายใหญ่ ปีละอย่างน้อย 4 ครั้ง
<ul style="list-style-type: none"> ■ การให้ความรู้ความเข้าใจ 	<ul style="list-style-type: none"> ■ จัดให้มีกิจกรรม/โครงการ การให้ความรู้ความเข้าใจในการออม การเงินส่วนบุคคล การดูแลสังหาริมทรัพย์ เป็นประจำทุกปี
<ul style="list-style-type: none"> ■ ระบบการรักษาความลับความปลอดภัยข้อมูล 	<ul style="list-style-type: none"> ■ มีระบบการรักษาความปลอดภัย และข้อมูลส่วนบุคคลของลูกค้า ตามมาตรฐานที่กฎหมายกำหนด
<ul style="list-style-type: none"> ■ มีการสำรวจความพึงพอใจ ความคาดหวังของลูกค้า 	<ul style="list-style-type: none"> ■ สหค. มีการสำรวจความพึงพอใจ ความต้องการความคาดหวังของลูกค้า โดยส่งเป็นแบบการประเมินอย่างเป็นทางการ /การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก เพื่อนำมาใช้ในการทบทวนมาตรการจัดการกลยุทธ์ในการดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

รูปแบบการมีส่วนร่วมของลูกค้าจำแนกแต่ละกลุ่ม

สหค. กำหนดรูปแบบ/มาตรการหลักในการสร้างการมีส่วนร่วมของลูกค้าจำแนกแต่ละกลุ่ม ตามตารางที่

4.2

ตารางที่ 2.2 รูปแบบ/มาตรการหลักที่ สหค. ใช้ในการสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้า

กลุ่มลูกค้า	รูปแบบ/มาตรการการสร้างความสัมพันธ์									
	มีฐานข้อมูลลูกค้า (Customer Profile) 099	มี VOC และสำรวจความพึงพอใจ	มีแผนงาน/กิจกรรม CRM (CEM) อย่างเป็นระบบ	มีการสื่อสารและถ่ายทอดทั่วถึงไปยังทุกกลุ่ม	มีช่องทางรับฟังลูกค้าและสนับสนุนลูกค้า	มีการกำหนดจุดสัมผัสบริการ (Touch Point) และกฎบัตรการให้บริการและมาตรฐานการให้บริการ	มีช่องทางและมาตรฐานการรับซื้อ/ร้องเรียนและเสนอแนะ	มีการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ	มีการพัฒนาการสร้างความผูกพันและความภักดีกับลูกค้า	มีการทบทวนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด และแผนปฏิบัติการเป็นประจำทุกปีอย่างต่อเนื่อง (นำเสนอขอความเห็นชอบต่อคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ)
1. กลุ่มลูกค้าระดับพรีเมียม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. กลุ่มลูกค้าชั้นดี	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

3. กลุ่มลูกค้าใหม่	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4. กลุ่มลูกค้าผู้ใช้ บัตรสวัสดิการ แห่งรัฐ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5.กลุ่มผู้ประกอบการ ทรัพย์สินส่วนบุคคล	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

การวิเคราะห์เพื่อหาความสัมพันธ์ด้านลูกค้ากับ สรค.

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
<ul style="list-style-type: none"> - ใช้บริการรับจํานำ - ซื้อทรัพย์สินที่หลุดจํานำ 	<ul style="list-style-type: none"> - มีการพัฒนาระบบผลิตภัณฑ์ - มีการจัดทำข้อมูลประวัติ เพื่อนำมาทำกิจกรรม CRM - ระบบการรับฟังความคิดเห็น การออกผลิตภัณฑ์ใหม่ - ระบบการประเมินความพึงพอใจการให้บริการ - ระบบ/ช่องทาง 	<ul style="list-style-type: none"> - มีกิจกรรมการประชุมร่วมเพื่อทำ Public hearing การออกผลิตภัณฑ์ใหม่ - มีช่องทาง การรับฟังความคิดเห็น การใช้บริการ - มีการจัดกิจกรรมลูกค้าสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง - มีช่องทางร้องทุกข์ 	<p>กลุ่มลูกค้าจํานำ จําแนกเป็น</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.กลุ่มผู้ใช้บริการรับจํานำ ที่ถือบัตรสวัสดิการแห่งรัฐ 2. กลุ่มลูกค้าผู้ใช้บริการรับจํานำระดับพรีเมียม ที่ใช้บริการรับจํานำทุกปี มากกว่า 4 ครั้ง เป็นระยะเวลาติดต่อกัน 3 ปี 3. กลุ่มลูกค้าผู้ใช้บริการรับจํานำชั้นดี ที่ใช้บริการรับจํานำ ติดต่อกันทุกปีในช่วง 3 ปี

	<ul style="list-style-type: none"> - การสะท้อนกลับ ความกังวล ข้อขัดข้อง - ไม่พึงพอใจในการให้บริการ - ระบบ การชดเชย ความเสียหายให้แก่ลูกค้า - การจัดกิจกรรม ลูกค้าสัมพันธ์ - มีการให้ความรู้ - ความเข้าใจ - ระบบการรักษา ความลับความปลอดภัยข้อมูล 	<ul style="list-style-type: none"> - มีกิจกรรมให้ความรู้ ความเข้าใจในการดูแลทรัพย์สินจำนำ ความรู้ทางการเงิน 	<p>4. กลุ่มลูกค้าผู้ใช้บริการรับจำนำใหม่ที่เคยใช้บริการรับจำนำ ในช่วงปี 2563</p> <p>5 กลุ่มลูกค้า (ประมูลและซื้อทรัพย์สินหลุดจำนำ) จำแนก</p> <ul style="list-style-type: none"> - ลูกค้าที่มาประมูลและซื้อทรัพย์สินหลุดจำนำ - ลูกค้าจากผู้ที่มาใช้บริการรับจำนำ (มาซื้อทรัพย์สินกลับคืน) - ลูกค้าที่เกิดจากหน่วยงานคู่ค้าร่วมมือจัดประมูลทรัพย์สิน - ลูกค้าทั่วไป
<p>6 Key Resources</p> <ul style="list-style-type: none"> - พนักงานสาขาจำนวน 242 คน - พนักงานกลุ่มงานตลาดและประชาสัมพันธ์ - งบประมาณการส่งเสริมการขาย 2.40 ล้านบาท - งบประมาณการทำ CSR 1.50 ล้านบาท 	<p>7 Channels</p> <ul style="list-style-type: none"> - หน้า Counter การให้บริการที่สาขา - E-mail : support@pawn.co.th - www.pawn.co.th - Facebook สถานธนาณูเคราะห์ - Call center 		
<p>8 Cost structure</p> <ul style="list-style-type: none"> - ค่าใช้จ่ายต่อพนักงาน 0.82 ล้านบาท/คน เพิ่มขึ้นปีละ 5% 	<p>9 Revenue Stream</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีรายได้การขายรวมต่อพนักงานที่ 1.72 ล้านบาทต่อคน เพิ่มขึ้นปีละ 6.0% - อัตราผลตอบแทนต่อยอดขายประมาณ 0.45% - มีการเติบโตของยอดขาย(จำนำ) ปีละประมาณ 4% 		

การวิเคราะห์ สถานะภาพปัจจุบันการจัดการด้านลูกค้าและตลาด

สธค. มีการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT Analysis) ของการจัดการด้านลูกค้าและตลาด โดยนำข้อมูลมาจากแผนแม่บทยุทธศาสตร์การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประจำปี 2564-2566 การทบทวนนโยบายของรัฐ และการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้อง สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงานประจำปี 2564 ได้ผลการวิเคราะห์สรุป ได้ดังตารางที่ 7

ตารางที่ 3 สรุปผลการทำ SWOT Analysis

จุดเด่น (S: Strength)	จุดอ่อน (W: Weak)
<ol style="list-style-type: none"> 1. เป็นส่วนงานของรัฐ ที่มีการให้บริการจำหน่ายที่ประชาชนระดับฐานรากเข้าถึง 2. มีบุคลากรที่ชำนาญการรับจำหน่าย 3. อัตราดอกเบี้ยจำหน่าย เงื่อนไขผ่อนปรนมากกว่าคู่แข่ง 4. มีช่องทางการให้บริการที่หลากหลาย 	<ol style="list-style-type: none"> 1. บุคลากรขาดความรู้ในการจัดการด้านลูกค้า 2. มีการประชาสัมพันธ์/การสร้างภาพลักษณ์ยังไม่ชัดเจน (BRAND) 3. การจัดสรรทรัพยากรและบริหารจัดการด้านลูกค้าและตลาด ไม่เป็นระบบตามเกณฑ์ SCM
โอกาส (O: Opportunity)	ภัยคุกคาม (T: Threat)
<ol style="list-style-type: none"> 1. นโยบายภาครัฐ ผลักดันให้ต้องมีการปรับปรุงประสิทธิภาพ คุณภาพการบริการ และการจัดการที่เป็นธรรมาภิบาล 2. การที่ประเทศเข้าสู่สังคม Digital society 3. นโยบายรัฐบาลเอื้อให้ สธค. ในการดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดการตลาดแบบสร้างสรรค์ การเป็นบริษัทสังคม และการดูแลสิ่งแวดล้อม 	<ol style="list-style-type: none"> 1. กฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้อง ที่ต้องจัดการที่เป็นธรรม ดูแลข้อมูลและความลับลูกค้า การเปิดเผยข้อมูล 2. สภาพการแข่งขันที่สูง ส่งผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง 3. ความไม่เป็นนิติบุคคล ส่งผลให้มีข้อจำกัดในการดำเนินงาน

การวิเคราะห์โอกาส ความท้าทาย การจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า

จากผลการทำ SWOT สธค. ได้วิเคราะห์ โอกาสและความท้าทายเชิงกลยุทธ์ในการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า ให้ตอบสนองความต้องการและความคาดหวัง ได้โดยสรุปดังนี้

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage SA)

SA1 การเป็นโรงรับจำหน่ายของรัฐบาล ที่ได้รับความเชื่อถือจากลูกค้ามาอย่างยาวนาน และการระดมทุนที่ได้ดอกเบี้ยต่ำ

SA2 สธค. ต้องดำเนินงานเพื่อสนับสนุนนโยบายรัฐ ในการให้ความช่วยเหลือ ประชาชนระดับฐานรากในชุมชนเมืองได้รับผลกระทบจากโรคระบาด COVID 19 และเศรษฐกิจถดถอย

SA3 สธค. ต้องดำเนินนโยบายรัฐ ในการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ และการดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้าให้ได้ตามมาตรฐานการประเมินรัฐวิสาหกิจ หมวด SEAM - SCM

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges : SC)

SC1 ข้อจำกัดการนำเทคโนโลยีมาปรับกระบวนการทำงานภายใน และการให้บริการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

SC2 ข้อจำกัดในการเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขัน

SC3 ข้อจำกัดในการปรับตัวขององค์กร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและพฤติกรรมของลูกค้าที่รวดเร็ว และการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด (strategic Objective : SO)

SO1 ยกระดับกลยุทธ์ด้านการตลาดที่ตอบสนองในการรักษากฎเกณฑ์และขยายฐานลูกค้าใหม่ ในการเข้าถึงการให้บริการของ สธค.

SO2 มุ่งเน้นการให้บริการที่สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มจากการพัฒนานวัตกรรม หรือผลิตภัณฑ์สู่การเติบโตอย่างยั่งยืน

บทที่ 4

ยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด

จากกรอบแนวทาง หลักการสำคัญ นโยบายของ สธค. ในการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และจากการ ทบทวนนโยบายของรัฐ และการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้อง สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ยุทธศาสตร์ 2564-2566 และแผนปฏิบัติงานประจำปี 2564 การวิเคราะห์ความเชื่อมโยงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้ากับการดำเนินงานของ สธค. รวมทั้งผลจากการสำรวจความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วน เสียและลูกค้า สธค. จึงกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ได้ดังนี้

วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ด้านลูกค้าและตลาด

วิสัยทัศน์ด้านลูกค้าและตลาด

“จะดูแลลูกค้าทุกกลุ่ม เพื่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด”

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การบริหารจัดการลูกค้า (Customer Management) โดยมุ่งบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อให้เกิดความพึงพอใจต่อการให้บริการของ สธค.

เป้าประสงค์ :

1. เพื่อยกระดับความสัมพันธ์และความผูกพันกับลูกค้าให้มีความพึงพอใจสูงสุด

กลยุทธ์

- 1.1 ยกระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ
- 1.2 การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาศักยภาพการตลาดของ สธค. (Improvement marketing performance) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

เป้าประสงค์ :

1. เพื่อยกระดับขีดความสามารถขององค์กรให้ทันการแข่งขันและเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดให้เป็นผู้นำในธุรกิจการรับจํานำ

2. เพื่อเพิ่มช่องทางการให้บริการ ด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย และสามารถสร้างมูลค่าให้กับองค์กร

กลยุทธ์

- 2.1 การพัฒนาการตลาดเชิงรุกของ สธค.
- 2.2 การเพิ่มคุณค่าด้วยนวัตกรรม

วิสัยทัศน์ การจัดการลูกค้าและตลาด

“จะดูแลลูกค้าทุกกลุ่ม เพื่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด”

พันธกิจ การจัดการลูกค้าและตลาด

1. เพิ่มประสิทธิภาพการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า เพื่อสร้างความพึงพอใจ
2. สร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

1. เพื่อให้ผู้ลูกค้าทุกกลุ่ม ได้รับการตอบสนองจนเกิดความพึงพอใจสูงสุด
2. เพื่อให้ลูกค้า เกิดผลกระทบเชิงบวกในการสนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย

มุ่งเน้นจัดให้มีผลิตภัณฑ์/การให้บริการ ที่มีคุณภาพให้แกลูกค้าทุกกลุ่มเพื่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์และทัศนคติเชิงบวก รวมทั้งจัดให้มีการสะท้อนกลับ ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ รวมทั้งการประเมินระดับความพึงพอใจ ความคาดหวัง เพื่อนำผลมาปรับทบทวนการบริหารจัดการลูกค้าและตลาด เพื่อให้มีประสิทธิภาพต่อไป โดยมีเป้าประสงค์ กลยุทธ์ และความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กร ดังนี้

ความเชื่อมโยงด้านยุทธศาสตร์ระหว่างยุทธศาสตร์องค์กรกับยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด

ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	แผนกลยุทธ์	ความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กร
1 การบริหารจัดการลูกค้า (Customer Management)โดยมุ่งบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อให้เกิดความพึงพอใจต่อการให้บริการของ สรค.	1.เพื่อยกระดับความสัมพันธ์และความผูกพันกับลูกค้าให้มีความพึงพอใจสูงสุด	1.1ยกระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ 1.2การสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า	ยุทธศาสตร์ที่ 1 : การสร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการทางการเงินของผู้มีรายได้น้อยและผู้ที่มีประสบปัญหาการเงินเฉพาะหน้า ยุทธศาสตร์ ที่ 3 : เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารเงินทุน และการแข่งขันเพื่อให้เกิดการเติบโต ยุทธศาสตร์ที่ 4 : สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 และแผนดิจิทัล

<p>2 พัฒนาศักยภาพการตลาดของ สธค. (Improvement marketing performance) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน</p>	<p>1.เพื่อยกระดับขีดความสามารถขององค์กรให้ทันการแข่งขันและเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดให้เป็นผู้นำในธุรกิจการรับจำนำ</p> <p>2.เพื่อเพิ่มช่องทางการให้บริการ ด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย และสามารถสร้างมูลค่าให้กับองค์กร</p>	<p>2.1การพัฒนาการตลาดเชิงรุกของ สธค.</p> <p>2.2การเพิ่มคุณค่าด้วยนวัตกรรม</p>	<p>ยุทธศาสตร์ที่ 1 : การสร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการทางการเงินของผู้มีรายได้น้อยและผู้ที่ประสบปัญหาการเงินเฉพาะหน้าเพื่อการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop Enterprise)</p> <p>ยุทธศาสตร์ ที่ 3 : เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารเงินทุน และการแข่งขันเพื่อให้เกิดการเติบโต อย่างยั่งยืน</p> <p>ยุทธศาสตร์ที่ 4 : สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 และแผนดิจิทัล</p> <p>ยุทธศาสตร์ที่ 5 : การบริหารจัดการองค์กรที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการขับเคลื่อนสู่การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม</p>
--	--	---	---

ยุทธศาสตร์และการขับเคลื่อนกลยุทธ์สู่ความสำเร็จ 2565-2569 ด้านลูกค้าและตลาด ของ สธค.

จากยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ด้านลูกค้าและตลาดของสธค. ได้นำมากำหนดเป็นแผนงาน โครงการ ตัวชี้วัดความสำเร็จ และส่วนงานที่จะรับผิดชอบในการดำเนินงาน 5 ปี (2565 -2569) ตามตาราง ตาราง ยุทธศาสตร์และการขับเคลื่อนกลยุทธ์สู่ความสำเร็จ 2565-2569 ของ สธค.

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	โอกาส/ ความ ท้าทาย	โครงการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย(หน่วย นับ)		
					64	65	66
1 การบริหารจัดการ ลูกค้า (Customer Management)โดยมุ่ง บริหารความสัมพันธ์กับ ลูกค้าเพื่อให้เกิดความพึง พอใจต่อการให้บริการ ของ สธค. เป้าประสงค์ : 1.เพื่อยกระดับ ความสัมพันธ์และความ ผูกพันกับลูกค้าให้มีความ พึงพอใจสูงสุด 2.เพื่อพัฒนาเครื่องมือ และ ฐานข้อมูลลูกค้าใน รูปแบบดิจิทัลเพื่อนำไป สนับสนุนในการเพิ่ม ลูกค้าใหม่และรักษา ลูกค้าเดิม	1.1 ยกระดับ ความพึง พอใจของ ผู้ใช้บริการ		1.ส่งเสริมการ สร้างภาพ ลักษณ์องค์กร	- ระดับการ รับรู้ของผู้มี ส่วนได้ส่วน เสีย - ระดับ ความพึง พอใจ	4.0	4.1	4.2
					4.7	4.8	4.83
	2.แผนการ พัฒนาระบบ บริหารจัดการ ลูกค้าสัมพันธ์ (CRM)		- ระดับ ความพึง พอใจ -ร้อยละ มูลค่ารับ จํานำ	4.7	4.8	4.83	
	1.2การสร้าง ความสัมพันธ์ ที่ดีกับลูกค้า	3.แผนการสร้าง วินัยการออม ของผู้ใช้บริการ	ร้อยละ ความสำเร็จ ผู้เข้าร่วม โครงการ	60	70	80	
3 พัฒนาศักยภาพ การตลาดของ สธค. (Improvement marketing performance)เพื่อเพิ่ม ขีดความสามารถในการ แข่งขัน เป้าประสงค์ :	2.1 การ พัฒนาการ ตลาดเชิงรุก ของ สธค.		4.พัฒนาการ ตลาดเชิงรุก	-ร้อยละ มูลค่ารับ จํานำเพิ่มขึ้น	5	7	7
			5.เพิ่ม ประสิทธิภาพ สาขา(BU)	-ร้อยละ มูลค่ารับ จํานำเพิ่มขึ้น	5	5	7

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	โอกาส/ ความ ท้าทาย	โครงการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย(หน่วย นับ)		
					64	65	66
1.เพื่อยกระดับขีด ความสามารถขององค์กร ให้ทันการแข่งขันและเพิ่ม ส่วนแบ่งทางการตลาดให้ เป็นผู้นำในธุรกิจการรับ จํานํา	2.2 การเพิ่ม คุณค่าด้วย นวัตกรรม		6.วิเคราะห์การ ลงทุน การปรับ ย้าย/ขยายสาขา ให้เหมาะสมกับ ภารกิจ	ร้อยละ ความสำเร็จ ตามแผน	100	100	100
			7.พัฒนาช่อง ทางการ ให้บริการด้วย นวัตกรรมเพื่อ มุ่งเน้นลูกค้า	- ระดับ ความพึง พอใจ	3.0	4.0	4.3
2.เพื่อเพิ่มช่องทางการ ให้บริการ ด้วยนวัตกรรม และเทคโนโลยีที่ทันสมัย และสามารถสร้างมูลค่า ให้กับองค์กร			8.โครงการบูรณา การจัด กระบวนการ ภายใน สหค. (Work Porcess Simplification)	กระบวนการ ทำงานแล้ว เสร็จ	2	4	4

บทที่ 5

แผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2564 ด้านลูกค้าและตลาด

โครงการขับเคลื่อนตามแผนด้านลูกค้า และตลาด รวมทั้งสิ้น 8 โครงการ ดังนี้

โครงการส่งเสริมการสร้างภาพลักษณ์องค์กร

1. หน่วยงาน งานวิเคราะห์นโยบายและแผน ฝ่ายนโยบายและแผน
2. ชื่อโครงการ ส่งเสริมการสร้างภาพลักษณ์องค์กร
3. ผู้รับผิดชอบโครงการ งานวิเคราะห์นโยบายและแผน
4. ระยะเวลาในการดำเนินงาน ตุลาคม 2563 ถึง กันยายน 2564
5. สถานที่จัดโครงการ สถานที่ภายนอก และ สำนักงานธนานุเคราะห์
6. ความสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/กลยุทธ์

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การบริหารจัดการลูกค้า (Customer Management) โดยมุ่งบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อให้เกิดความพึงพอใจต่อการให้บริการของ สศค.

กลยุทธ์ 1.1 ยกระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ

กลยุทธ์ 1.2 การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า

7. หลักการและเหตุผล

ปัจจุบัน โรงรับจำนำของ สศค. ต้องอยู่ภายใต้ท่ามกลางภาวะการแข่งขันสูงทั้งผู้แข่งขันทางตรงและทางอ้อม สิ่งที่ สศค. ต้องเผชิญคือการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม คู่แข่งขัน ซึ่ง สศค. ต้องดำเนินการรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ให้ได้ ประกอบกันต้องมีนวัตกรรมในเชิงสร้างสรรค์อยู่ตลอดเวลา ชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กรก็เป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญเนื่องจากการเติบโตขององค์กรสะท้อนประสิทธิภาพและความมั่นคงของชื่อเสียงภาพลักษณ์ขององค์กรได้เป็นอย่างดี ภาพลักษณ์ ในความหมาย คือภาพที่เกิดขึ้นในจิตใจหรือความรู้สึกนึกคิดของคนที่มีต่อสศค.

ในการนี้ ภาพลักษณ์อันพึงประสงค์ ที่ สศค. ต้องการให้เกิดขึ้นหรือให้มีขึ้น และให้โรงรับจำนำของ สศค. เป็นไปในทิศทางเดียวกันที่จะเป็นภาพลักษณ์ที่ดีที่เกิดในใจของประชาชนผู้ใช้บริการ และต้องสะท้อนให้บุคคลภายนอก ผู้ใช้บริการเห็นภาพลักษณ์ของ สศค. โรงรับจำนำของรัฐที่ชัดเจน สศค. จะดำเนินการจัดทำแนวทางการสื่อสารเพื่อสร้างภาพลักษณ์ของ สศค.(communication for brand creation) ดังนี้

(1). การสื่อสารเพื่อสร้างภาพลักษณ์ผ่านอาคารสถานที่ให้บริการรับจำนำ สศค. โดยเน้นการปรับปรุงป้ายประชาสัมพันธ์ที่ตัวอาคารให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน มีความชัดเจนและสามารถสร้างการรับรู้ให้กับลูกค้าและประชาชนทั่วไปพบเห็นแล้วบอกได้ว่าเป็นโรงรับจำนำของ สศค

(2). การสื่อสารสร้างภาพลักษณ์ตัวพนักงาน สศค. โดยผ่านเครื่องแบบพนักงาน โดยการที่ สศค. มีการออกแบบเครื่องแต่งกาย และมีโลโก้ของสศค. ที่ชัดเจนรวมทั้งการให้บริการที่มีจิตมุ่งบริการจะสะท้อนถึง

ภาพลักษณ์ของ สธค.จากบุคคลภายนอกได้อย่างชัดเจน และความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีของพนักงานความมีจริยธรรม และรับผิดชอบต่อสังคมสามารถจดจำได้ในระยะยาว

8.วัตถุประสงค์ของโครงการ

- 1.เพื่อให้สถานที่ให้บริการรับจำหน่ายของ สธค. มีความเป็นเอกลักษณ์ที่ชัดเจน
- 2.เพื่อให้ สธค. มีเครื่องแบบสำหรับให้พนักงานสวมใส่ ที่เป็นเอกลักษณ์ความเป็น สธค.
- 3.เพื่อให้พนักงานผู้ให้บริการของโรงรับจำหน่ายของ สธค. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และมีจิตมุ่งบริการ

9.เป้าหมาย

ระดับการรับรู้ของผู้ใช้บริการที่มีต่อการสื่อสารสร้างภาพลักษณ์ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 4

10.วิเคราะห์ ปัจจัย ภายในและภายนอก

ปัจจัยภายใน

- 1.อาคารสถานที่ให้บริการรับจำหน่ายของ สธค. ยังไม่มีความเป็นเอกลักษณ์ที่ชัดเจน
2. การให้บริการของพนักงานที่มีจิตมุ่งบริการ
- 3.ความน่าเชื่อถือเนื่องจากการเป็นองค์กรของรัฐ

ปัจจัยภายนอก

- 1.ความรู้สึกรัก/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 2.คู่แข่งชั้นทั้งทางตรงและทางอ้อม
- 3.อำนาจการต่อรองของลูกค้า

11.กลุ่มเป้าหมาย

- 1.ลูกค้า/ประชาชนทั่วไป
- 2.ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

12.ตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ

ระดับการรับรู้ของผู้ใช้บริการที่มีต่อการสื่อสารสร้างภาพลักษณ์

13.วิธีดำเนินการ

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.		
1.แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อการสื่อสารและสร้างภาพลักษณ์	←→													
2.ประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อที่คณะทำงาน ฯ ร่วมกันกำหนดภาพลักษณ์ที่พึงประสงค์ (Wish Image or Desired Image) โรงรับจำหน่ายของ สธค.	←→→→													คณะทำงาน ฯ
3.ดำเนินการปรับปรุงภาพลักษณ์ผ่านอาคารสถานที่ให้บริการรับจำหน่ายของ สธค.	←→→→→→→→→→→													งานโยธา ฯ

โครงการพัฒนาระบบบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM)

1. หน่วยงาน การตลาดและประชาสัมพันธ์
2. ชื่อโครงการ การพัฒนาระบบบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM)
3. ผู้รับผิดชอบโครงการ งานการตลาดและประชาสัมพันธ์
4. ระยะเวลาในการดำเนินงาน ตุลาคม 2563 ถึง กันยายน 2564
5. สถานที่จัดโครงการ ภายในและภายนอกสำนักงานธนานุเคราะห์
6. ความสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/กลยุทธ์

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การบริหารจัดการลูกค้า (Customer Management) โดยมุ่งบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อให้เกิดความพึงพอใจต่อการให้บริการของ สธค.

กลยุทธ์ 1.1 ยกระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ

กลยุทธ์ 1.2 การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า

7. หลักการและเหตุผล สถานการณ์ในปัจจุบัน

สธค. เป็นหน่วยงานที่มีภารกิจในการให้บริการรับจํานำแก่ผู้มีรายได้น้อยและผู้ที่มีประสบปัญหาด้านการเงินเฉพาะหน้า สธค. จึงคำนึงถึงความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า ทั้งในด้านการบริการ และการประเมินราคาทรัพย์สินที่เป็นธรรม และมีความรับผิดชอบต่อกิจกรรมการให้บริการ จึงต้องมีการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในภาพรวม และแยกสาขาโรงรับจํานำ เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่แตกต่างกัน

8. วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ สธค. มีการบริการจัดการลูกค้าอย่างเป็นระบบ
2. เพื่อให้ สธค. มียอดผู้ให้บริการเพิ่มมากขึ้น (สามารถรักษฐานลูกค้าเก่าและสามารถเพิ่มลูกค้าใหม่ได้)

9. เป้าหมายโครงการ

ระดับความพึงพอใจของผู้มาใช้บริการไม่น้อยกว่าร้อยละ 5

10. วิเคราะห์ ปัจจัย ภายในและภายนอก

วิเคราะห์แรงกดดัน 5 พลัง Five forces analysis

สถานะ	โอกาส(O)	อุปสรรค(T)	เหตุผลมาก-น้อย/ยาก-ง่าย
1. คู่แข่งรายใหม่		/	- มีมากเนื่องจากรัฐมีนโยบายเปิดเสรีโรงรับจํานำเปิดโอกาสให้เอกชนมาประกอบธุรกิจการรับจํานำได้
2. สินค้าทดแทน		/	-มีมากเนื่องจากมีธุรกิจที่ให้บริการด้านการเงินมากมายหลายประเภท เช่น บัตรเครดิต เป็นต้น
3. ความรุนแรงของการแข่งขัน		/	-มีมากเนื่องจากคู่แข่งมีการประชาสัมพันธ์และจัดโปรโมชั่นส่งเสริมการตลาดอย่างหลากหลาย
4. อำนาจต่อรองของผู้ขาย		/	-ไม่มีเนื่องจาก สธค. เป็นหน่วยงานของภาครัฐ จึงไม่มีสิทธิ์เลือกการต่อรอง
5. อำนาจต่อรองของลูกค้า		/	-มีมากเนื่องจากลูกค้ามีทางเลือกหลากหลายในการหาแหล่งเงินทุน

การวิเคราะห์สถานการณ์การแข่งขัน

1. คู่แข่งรายใหม่ (มาก)

- เนื่องจากรัฐมีนโยบายเปิดเสรีโรงรับจำนำได้เปิดโอกาสให้เอกชนมาประกอบธุรกิจการรับจำนำ เช่น โรงรับจำนำสถานธนาบาล โรงรับจำนำเอกชน อุปสรรคของการบริหารภาคเอกชนเป็นไปด้วยความรวดเร็วมากกว่าภาครัฐ

- การเปิดสถานธนาบาลวิเคราะห์ส่วนภูมิภาคเป็นไปด้วยความยากลำบากเนื่องจากองค์กรบริหารส่วนท้องถิ่นดำเนินการเปิดดำเนินการด้วยตนเอง

2. สินค้าทดแทน (มาก)

- มีคู่แข่งเพิ่มมากขึ้น นอกเหนือจากโรงรับจำนำที่เป็นทางการเหมือนกันแล้ว ยังมีร้านทอง สินเชื่อเครดิตบุคคล และสินเชื่อบัตรเครดิต ซึ่งปัจจุบันแหล่งต่าง ๆ เหล่านี้ กลุ่มผู้บริโภคสามารถเข้าถึงได้ไม่ยาก และมีโปรโมชั่นมากมาย เช่น ใช้บริการแล้วมีเงินคืนเข้าบัญชีให้ (Cash back) ฟรีค่าธรรมเนียมรายปี หรือตลอดชีพ เป็นต้น ที่ให้โอกาสผู้บริโภคสามารถนำเงินอนาคตมาใช้ได้

- มีอุปสรรคมากทำให้ลูกค้ามีอำนาจการต่อรองและมีทางเลือกได้มากขึ้น

3. ความรุนแรงของการแข่งขัน (มาก)

- คู่แข่งขันรายใหม่มีกลยุทธ์การตลาดที่ดึงดูดลูกค้าที่มีประสิทธิภาพ

- การเปิดตัวของโรงรับจำนำเอกชนสมัยใหม่ เช่น อีซีมันนี่ ปัจจุบันมีสาขากระจายอยู่ทั่วประเทศ ซึ่งมีการ นำเสนอบริการที่มีความทันสมัยมากขึ้น ปรับปรุงสถานที่บริการให้มีภาพลักษณ์ที่แตกต่างจากโรงรับจำนำทั่วไป ทำให้ลูกค้าอยากเข้าไปใช้บริการมากกว่าแต่ก่อน

- มีอุปสรรคมากทำให้องค์กรต้องประชาสัมพันธ์การตลาดเพิ่มขึ้นและต้องใช้งบประมาณในการประชาสัมพันธ์อย่างมาก

4. อำนาจต่อรองของผู้ขาย (ไม่มี)

- เนื่องจากสธค.เป็นหน่วยงานของภาครัฐ จึงไม่มีสิทธิ์เลือกการต่อรอง

- มีอุปสรรคมากทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย และไม่มี การสนับสนุนเงินทุนจึงต้องหาแหล่งเงินทุนเพื่อนำมาประกอบกิจการ ดิกระเบียบโรงรับจำนำจึงไม่สามารถต่อรองกับลูกค้าได้

5. อำนาจต่อรองของลูกค้า (มาก)

- เนื่องจากลูกค้ามีทางเลือกหลากหลายในการหาแหล่งเงินทุน

- มีอุปสรรคมากเนื่องจากลูกค้ามีสิทธิ์ในการเลือกแหล่งเงินทุน ด้านราคา ด้านการให้บริการ

11. กลุ่มเป้าหมาย

ลูกค้าผู้มาใช้บริการที่สถานธนาบาลวิเคราะห์

12. ตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ

ระดับความพึงพอใจของผู้มาใช้บริการไม่น้อยกว่าร้อยละ 5

13. วิธีดำเนินงาน

กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินงาน ปีงบประมาณ 2564												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.	
กิจกรรมที่1													
1.1.พัฒนาระบบฐานข้อมูลลูกค้า													
1.2.ดำเนินการวิเคราะห์ลูกค้าตามลักษณะอาชีพของลูกค้า													
1.3.วิเคราะห์ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายหลัก													
1.3.วิเคราะห์ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายรอง													
กิจกรรมที่ 2 เพิ่มช่องทางการบริหารจัดการลูกค้า (ภายใต้วงเงิน 800,000 บาท)													
2.1 ส่งข้อความสั้น													
2.1.1 ดำเนินการจัดจ้างตามระเบียบพัสดุ													
2.1.2 ดำเนินกิจกรรมตามแผน													
2.2 Call center													
2.2.1 ดำเนินการจัดจ้างตามระเบียบพัสดุ													
2.2.2 ดำเนินกิจกรรมตามแผน													
2.3 บริหารจัดการลูกค้าผ่านช่องทางออนไลน์													
- จัดทำร่างขอบเขตงาน													
- ดำเนินการจัดจ้างตามระเบียบพัสดุ													
- ดำเนินกิจกรรมตามแผนตามแผน													
- สรุปผลการดำเนินงาน													

14. งบประมาณ

งบประมาณ งบทำการ
หมวดค่าใช้จ่าย ค่าโฆษณาประชาสัมพันธ์
จำนวน 800,000 บาท (แปดแสนบาทถ้วน)

15. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

สามารถนำข้อมูลข้อคิดเห็นที่ได้นำมาพัฒนาการให้บริการ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจมากที่สุด

16. ปัจจัยความเสี่ยงของโครงการ

ความพึงพอใจของผู้มาใช้บริการอาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
โดยมีระดับความรุนแรงของปัจจัยความเสี่ยงของโครงการ ดังนี้
โอกาสเกิด ระดับ L1
ผลกระทบ ระดับ I2

ทั้งนี้ ได้ทำการประเมินระดับความรุนแรงปัจจัยเสี่ยงของโครงการนี้ ระดับ 2 (ต่ำ) ความรุนแรงของความเสี่ยง (โอกาสเกิดXผลกระทบ) ที่จะทำให้โครงการไม่สำเร็จตามเป้าหมาย

17. มาตรการจัดการความเสี่ยง

ดำเนินการตามกิจกรรมให้แล้วเสร็จตามกรอบระยะเวลา พร้อมติดตามการดำเนินงานอย่างใกล้ชิด

โครงการสร้างวินัยการออมของผู้ใช้บริการ

1. หน่วยงาน งานการตลาดและประชาสัมพันธ์
2. ชื่อโครงการ การสร้างวินัยการออมของผู้ใช้บริการ
3. ผู้รับผิดชอบโครงการ งานการตลาดและประชาสัมพันธ์ และงานพัฒนาธุรกิจ
4. ระยะเวลาในการดำเนินงาน ตุลาคม 2563 ถึง กันยายน 2564
5. สถานที่จัดโครงการ -
6. ความสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/กลยุทธ์

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การบริหารจัดการลูกค้า (Customer Management) โดยมุ่งบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อให้เกิดความพึงพอใจต่อการให้บริการของ สธค.

กลยุทธ์ 1.1 ยกระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ

กลยุทธ์ 1.2 การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า

7. หลักการและเหตุผล

สธค. ส่งเสริมความรู้ทางการเงินให้กับประชาชนผู้มาใช้บริการรับจํานำ ซึ่ง สธค. ก็ถือเป็นแนวทางที่สำคัญที่จะช่วยเหลือประชาชนผู้มีรายได้น้อยและขาดสนด้านการเงินเฉพาะหน้าในการแก้ไขและป้องกันปัญหาหนี้ครัวเรือน ซึ่งต้องยกให้เป็นเรื่องสำคัญ และเป็นที่น่าทราบดีอยู่แล้วว่าประชาชนมีความรู้ทางการเงินน้อย มีแนวโน้มที่จะมีปัญหาหนี้สินมากขึ้น สธค. จึงให้ความสำคัญของการส่งเสริมความรู้ทางการเงิน ว่าเป็นเรื่องที่ดี ที่จะเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญในการผลักดันและส่งเสริมให้ประชาชนคนไทยมีความรู้และวินัยทางการเงินที่ดี ซึ่งจะส่งผลให้ทรัพย์สินของผู้มาใช้บริการไม่หลุดจํานำหรือถ้าหลุดจํานำก็หลุดน้อยที่สุด ทั้งนี้ สธค. ได้ยึดแนวทาง การสร้าง Financial Literacy อยู่ 3 องค์ประกอบ คือ

1.1. การสร้างทัศนคติ การสร้างทัศนคติที่ดีต่อการออม ด้วยการส่งเสริมการส่งดอกเบี้ยย หรือ ผ่อนเงินต้น เพื่อรักษาทรัพย์สินไม่ให้หลุดจํานำ

1.2. การให้และถ่ายทอดความรู้ เรื่องการเสริมสร้างอาชีพ วินัยการเงิน การจัดทำบัญชีรายรับ รายจ่ายหรือบัญชีครัวเรือน

1.3. พฤติกรรมของลูกค้า ลูกค้าเข้าใจเรื่องการชำระหนี้ และปรับพฤติกรรมทางการเงินให้ดีขึ้น

ในการนี้ งานการตลาดและประชาสัมพันธ์ ได้พิจารณาในเบื้องต้นแล้วเห็นว่าเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของตัวชี้วัดข้างต้น และส่งเสริมให้ประชาชนคนไทยมีความรู้และวินัยทางการเงินที่ดีซึ่งจะส่งผลให้ทรัพย์สินของผู้มาใช้บริการไม่หลุดจํานำหรือถ้าหลุดจํานำก็หลุดน้อยที่สุด จึงเห็นสมควรดำเนินการจัดทำโครงการ ร่วมสร้างวินัยการออม กับ สธค.

8. วัตถุประสงค์

เพื่อให้กลุ่มผู้บริการที่เข้าร่วม “สร้างวินัยการออม กับ สธค.” มีทัศนคติที่ดีต่อการออม และสามารถปรับพฤติกรรมทางการเงินได้ดีขึ้น

9. เป้าหมายโครงการ

ลูกค้าที่เข้าร่วมโครงการมีความรู้ในการวางแผนทางการเงิน สามารถนำมาใช้วางแผนการเงิน

ของตนเอง สามารถผ่อนเงินต้นของวงเงินรับจำนำได้

10 วิเคราะห์ปัจจัยภายในภายนอก

การวางแผนทางการเงิน การมีวินัยการออมที่ดี จัดการหนี้สินอย่างเป็นระบบ เป็นทางออกอีกช่องทางหนึ่งในการเผชิญสภาวะเศรษฐกิจไม่ดีได้ ยกตัวอย่างเช่น ในสถานการณ์วิกฤตโรคระบาด (โควิด-19) ที่เกิดขึ้นเป็นวิกฤตที่เกิดโดยที่ไม่สามารถควบคุมได้และเกิดอย่างกะทันหัน ส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศ ส่งผลกระทบต่อสถานะทางการเงินของประชาชน ทำให้รายได้ลดลง ขาดรายได้ ตกงาน หรือขาดทุนจากการทำธุรกิจ ดังนั้น เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบแบบนี้ขึ้นอีก เราควรให้ความสำคัญกับการมีวินัยในการใช้จ่าย และให้ความสำคัญกับการมีวินัยการออม

11.กลุ่มเป้าหมาย

ลูกค้าที่ใช้บริการ โรงรับจำนำของ สธค.

12.ตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ

งานการตลาดและประชาสัมพันธ์ จะดำเนินการประชาสัมพันธ์ให้ลูกค้าผู้ใช้บริการเข้าร่วมโครงการฯ ไม่น้อยกว่า 1,000 คน

13.วิธีดำเนินงาน

กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินงาน ปีงบประมาณ 2564												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														
1 จัดทำโครงการ การสร้างวินัยการ ออม					←→									
2 ประชาสัมพันธ์ เพื่อรับสมัคร ผู้เข้าร่วมโครงการ						←→								
3 ดำเนินงานตาม แผน								←→						
4 สรุปผลการ ดำเนินงาน												↔		

14. งบประมาณ

งบประมาณ งบทำการ

หมวดค่าใช้จ่าย ค่าโฆษณาและประชาสัมพันธ์องค์กร

งบประมาณ 200,000 บาท

15. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

มีลูกค้าผู้ใช้บริการเข้าร่วมโครงการฯ ไม่น้อยกว่า 1,000 คน

16. ปัจจัยความเสี่ยงของโครงการ

ไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผน

โดยมีระดับความรุนแรงของปัจจัยความเสี่ยงของโครงการ ดังนี้

โอกาสเกิด ระดับ L1

ผลกระทบ ระดับ I2

ทั้งนี้ ได้ทำการประเมินระดับความรุนแรงปัจจัยเสี่ยงของโครงการ ระดับ 2 (ต่ำ) ความรุนแรงของความเสี่ยง (โอกาสเกิดXผลกระทบ) ที่จะทำให้โครงการไม่สำเร็จตามเป้าหมาย

17. มาตรการจัดการความเสี่ยง

ดำเนินการติดตามผลทุก 3 เดือน โดยนำเสนอคณะอนุกรรมการฯ เพื่อพิจารณาและเมื่อสิ้นสุดโครงการ สรุปผลการดำเนินงานตลอดระยะเวลาที่โครงการดำเนินงานเสนอคณะอนุกรรมการฯ

โครงการพัฒนาการตลาดเชิงรุก

1. หน่วยงาน การตลาดและประชาสัมพันธ์
2. ชื่อโครงการ พัฒนาการตลาดเชิงรุก
3. ผู้รับผิดชอบโครงการ งานการตลาดและประชาสัมพันธ์
4. ระยะเวลาในการดำเนินงาน ตุลาคม 2563 ถึง กันยายน 2564
5. สถานที่จัดโครงการ ภายในและภายนอกสำนักงานธนานุเคราะห์
6. ความสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/กลยุทธ์

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาศักยภาพการตลาดของ สธค. (Improvement marketing performance) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

กลยุทธ์ที่ 2.1 การพัฒนาการตลาดเชิงรุก

กลยุทธ์ที่ 2.2 การเพิ่มคุณค่าด้วยนวัตกรรม

7. หลักการและเหตุผล สถานการณ์ในปัจจุบัน

ปัจจุบันธุรกิจโรงรับจำนำมีการแข่งขันสูง ทั้งคู่แข่งทางตรงและทางอ้อม สธค. จะต้องมีการปรับตัว ให้เป็นการทำงานเชิงรุก เพิ่มมากขึ้นในทุกรูปแบบเพื่อช่วงชิงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของธุรกิจการรับจำนำ สธค. จึงต้องนำแนวคิดของการตลาดเชิงรุก(Dynamics Marketing Concept) มาเป็นเครื่องมือที่สำคัญเพื่อเป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงานให้โรงรับจำนำของ สธค. ทนต่อการเปลี่ยนแปลง สามารถวางแผนการตลาดรวมถึงแนวโน้มการทำตลาดในอนาคต และวิธีการจัดการกับอุปสรรคต่างๆ ในการขายและการตลาด เพื่อการเพิ่มศักยภาพและความสามารถในการแข่งขันเพื่อความยั่งยืนในระยะยาว

8. วัตถุประสงค์

1. เพื่อผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เข้าใจการตลาดยุคใหม่
2. เพื่อให้ สธค. มีแผนการตลาดเชิงรุกใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการด้านการตลาดและ

การเพิ่มช่องทางการตลาด

9. เป้าหมายโครงการ มูลค่ารับจำนำเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 5

10. วิเคราะห์ ปัจจัย ภายในและภายนอก

วิเคราะห์แรงกดดัน 5 พลัง Five forces analysis

สถานะ	โอกาส(O)	อุปสรรค(T)	เหตุผลมาก-น้อย/ยาก-ง่าย
1. คู่แข่งรายใหม่		/	- มีมากเนื่องจากรัฐมีนโยบายเปิดเสรีโรงรับจำนำเปิดโอกาสให้เอกชนมาประกอบธุรกิจการรับจำนำได้
2. สินค้าทดแทน		/	- มีมากเนื่องจากมีธุรกิจที่ให้บริการด้านการเงินมากมายหลายประเภท เช่น บัตรเครดิต เป็นต้น
3. ความรุนแรงของการแข่งขัน		/	- มีมากเนื่องจากคู่แข่งมีการประชาสัมพันธ์และจัดโปรโมชั่นส่งเสริมการตลาดอย่างหลากหลาย

4.อำนาจต่อรองของผู้ขาย		/	-ไม่มีเนื่องจาก สรค.เป็นหน่วยงานของภาครัฐ จึงไม่มีสิทธิ์เลือกการต่อรอง
5. อำนาจต่อรองของลูกค้า		/	-มีมากเนื่องจากลูกค้ามีทางเลือกหลากหลายในการหาแหล่งเงินทุน

การวิเคราะห์สถานการณ์การแข่งขัน

1. คู่แข่งรายใหม่ (มาก)

- เนื่องจากรัฐมีนโยบายเปิดเสรีโรงรับจำนำได้เปิดโอกาสให้เอกชนมาประกอบธุรกิจการรับจำนำ เช่น โรงรับจำนำสถานธนาอนุบาล โรงรับจำนำเอกชน อุปสรรคของการบริหารภาคเอกชนเป็นไปด้วยความรวดเร็วมากกว่าภาครัฐ

- การเปิดสถานธนาอนุเคราะห์ส่วนภูมิภาคเป็นไปด้วยความยากลำบากเนื่องจากองค์กรบริหารส่วนท้องถิ่นดำเนินการเปิดดำเนินการด้วยตนเอง

2. สินค้าทดแทน (มาก)

- มีคู่แข่งเพิ่มมากขึ้น นอกเหนือจากโรงรับจำนำที่เป็นทางการเหมือนกันแล้ว ยังมีร้านทอง สินเชื่อเครดิตบุคคล และสินเชื่อบัตรเครดิต ซึ่งปัจจุบันแหล่งต่าง ๆ เหล่านี้ กลุ่มผู้บริโภคสามารถเข้าถึงได้ไม่ยาก และมีโปรโมชั่นมากมาย เช่น ใช้บริการแล้วมีเงินคืนเข้าบัญชีให้ (Cash back) ฟรีค่าธรรมเนียมรายปี หรือตลอดชีพ เป็นต้น ที่ให้โอกาสผู้บริโภคสามารถนำเงินอนาคตมาใช้ได้

- มีอุปสรรคมากทำให้ลูกค้ามีอำนาจการต่อรองและมีทางเลือกได้มากขึ้น

3. ความรุนแรงของการแข่งขัน (มาก)

- คู่แข่งขันรายใหม่มีกลยุทธ์การตลาดที่ดึงดูดลูกค้าที่มีประสิทธิภาพ

- การเปิดตัวของโรงรับจำนำเอกชนสมัยใหม่ เช่น อีซีมันนี่ ปัจจุบันมีสาขากระจายอยู่ทั่วประเทศ ซึ่งมีการ นำเสนอบริการที่มีความทันสมัยมากขึ้น ปรับปรุงสถานที่บริการให้มีภาพลักษณ์ที่แตกต่างจากโรงรับจำนำทั่วไป ทำให้ลูกค้าอยากเข้าไปใช้บริการมากกว่าแต่ก่อน

- มีอุปสรรคมากทำให้องค์กรต้องประชาสัมพันธ์การตลาดเพิ่มขึ้นและต้องใช้งบประมาณในการประชาสัมพันธ์อย่างมาก

4. อำนาจต่อรองของผู้ขาย (ไม่มี)

- เนื่องจากสรค.เป็นหน่วยงานของภาครัฐ จึงไม่มีสิทธิ์เลือกการต่อรอง

- มีอุปสรรคมากทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย และไม่มี การสนับสนุนเงินทุนจึงต้องหาแหล่งเงินทุนเพื่อนำมาประกอบกิจการ ดิตระกูลเปียบโรงรับจำนำจึงไม่สามารถต่อรองกับลูกค้าได้

5. อำนาจต่อรองของลูกค้า (มาก)

- เนื่องจากลูกค้ามีทางเลือกหลากหลายในการหาแหล่งเงินทุน

- มีอุปสรรคมากเนื่องจากลูกค้ามีสิทธิ์ในการเลือกแหล่งเงินทุน ด้านราคา ด้านการให้บริการ

11. กลุ่มเป้าหมาย

ประชาชนทั่วไป

12. ตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ

มูลค่ารับจํานำเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ5

13. วิธีดำเนินงาน

กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินงาน ปีงบประมาณ 2564												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.	
กิจกรรมที่ 1 จัดกิจกรรมส่งเสริมและประชาสัมพันธ์ สธค.โรรับจํานำของรัฐ (ภายใต้วงเงิน 600,000 บาท) 1.1 จัดทำสื่อเพื่อการประชาสัมพันธ์ - วิเคราะห์รวบรวมข้อมูลและเนื้อหาที่จัดทำสื่อ - ดำเนินการจัดจ้างตามระเบียบพัสดุ - ดำเนินกิจกรรมตามแผน - สรุปผลการดำเนินงาน 1.2 บริหารจัดการสื่อออนไลน์ (ทำการตลาดและประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางออนไลน์) - จัดหาทีมดูแลสื่อออนไลน์ - โฆษณาประชาสัมพันธ์องค์กรผ่านช่องทางออนไลน์ - จัดทำร่างขอบเขตงาน - ดำเนินการจัดจ้างตามระเบียบพัสดุ - ดำเนินกิจกรรมตามแผนตามแผน - สรุปผลการดำเนินงาน													งานการตลาด และ ประชาสัมพันธ์
กิจกรรมที่ 2 กิจกรรมสนับสนุนประชาสัมพันธ์ กระทรวงฯ และเพิ่มช่องทางการจำหน่ายทรัพย์สิน													

กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินงาน ปีงบประมาณ 2564												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.	
- ที่ปรึกษา ดำเนินการ สำรวจความพึงพอใจ - สรุปผลการดำเนินงาน													
กิจกรรมที่ 5 จัดทำโครงการ ศึกษา ทบทวนแผนฯ (ภายใต้วงเงิน 450,000 บาท) 5.1 ทบทวนแผนยุทธศาสตร์ ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - ศึกษายุทธศาสตร์แผนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - จัดทำโครงการประชุม/ สัมมนาเชิงปฏิบัติการ พร้อม ขออนุมัติดำเนินการกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง - ทบทวนและจัดทำแผนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นำเสนอต่อ ผู้บริหารเพื่อให้ความ เห็นชอบ 5.2 ทบทวนแผนงานด้าน การตลาดและประชาสัมพันธ์ ของ สธค. - ศึกษายุทธศาสตร์แผนการ ตลาดของ สธค. - จัดทำโครงการประชุม/ สัมมนาเชิงปฏิบัติการ พร้อม ขออนุมัติดำเนินการกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง - ทบทวนและจัดทำแผนการ ตลาดของ สธค. นำเสนอต่อ ผู้บริหารเพื่อให้ความ เห็นชอบ													

กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินงาน ปีงบประมาณ 2564												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.	
กิจกรรมที่ 6 จัดทำของที่ระลึกในช่วงเทศกาล เช่น วันปีใหม่, วันคล้ายวันสถาปนาสำนักงานธรรมาภิบาล (ภายใต้วงเงิน 500,000 บาท) 1.1 จัดทำร่างขอบเขตงาน 1.2 ดำเนินการจัดจ้างตามระเบียบพัสดุ 1.3 ดำเนินกิจกรรมตามแผน													
กิจกรรมที่ 7 จัดทำของที่ระลึกในวันฉลองเปิดสาขาใหม่ 2 สาขา(ภายใต้วงเงิน 200,000 บาท) 3.1 จัดทำร่างขอบเขตงาน 3.2 ดำเนินการจัดจ้างตามระเบียบพัสดุ 3.3 ดำเนินกิจกรรมตามแผน													

14. งบประมาณ

งบประมาณ งบทำการ

หมวดค่าใช้จ่าย ค่าโฆษณาและประชาสัมพันธ์องค์กร 2,400,000 บาท (สองล้านสี่แสนบาทถ้วน)

ค่าจ้างที่ปรึกษา 600,000 บาท (หกแสนบาทถ้วน)

ค่าพัฒนาบุคลากร 450,000 บาท (สี่แสนห้าหมื่นบาทถ้วน)

จำนวน รวมภายในวงเงิน 3,450,000 บาท (สามล้านสี่แสนห้าหมื่นบาทถ้วน)

15. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

ผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เข้าใจการตลาดยุคใหม่

16. ปัจจัยความเสี่ยงของโครงการ

โครงการตลาดเชิงรุก เป็นมูลค่ารับจําหน่ายอาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

โดยมีระดับความรุนแรงของปัจจัยความเสี่ยงของโครงการ ดังนี้

โอกาสเกิด ระดับ L1

ผลกระทบ ระดับ I2

ทั้งนี้ ได้ทำการประเมินระดับความรุนแรงปัจจัยเสี่ยงของโครงการนี้ ระดับ 2 (ต่ำ) ความรุนแรงของความเสี่ยง (โอกาสเกิดXผลกระทบ) ที่จะทำให้โครงการไม่สำเร็จตามเป้าหมาย

17.มาตรการจัดการความเสี่ยง

มาตรการจัดการความเสี่ยงตลาดเชิงรุก ทบทวนโครงการหรือกิจกรรมให้สอดคล้องกับสภาวะการที่เปลี่ยนแปลง

โครงการเพิ่มประสิทธิภาพสาขา

1. หน่วยงาน งานวิเคราะห์นโยบายและแผน ฝ่ายนโยบายและแผน สำนักงานธนานุเคราะห์
2. ชื่อโครงการ เพิ่มประสิทธิภาพสาขา
3. ผู้รับผิดชอบโครงการ งานวิเคราะห์นโยบายและแผน
4. ระยะเวลาในการดำเนินงาน ตุลาคม 2563 ถึง กันยายน 2564
5. สถานที่จัดโครงการ สถานที่ภายนอก และ สำนักงานธนานุเคราะห์
6. ความสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/กลยุทธ์

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาศักยภาพการตลาดของ สธค. (Improvement marketing performance) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

กลยุทธ์ที่ 2.1 การพัฒนาการตลาดเชิงรุก

กลยุทธ์ที่ 2.2 การเพิ่มคุณค่าด้วยนวัตกรรม

7. หลักการและเหตุผล สถานการณ์ในปัจจุบัน

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

8. วัตถุประสงค์โครงการ

1. เพื่อให้บุคลากรรู้จักการวางแผนการทำงานอย่างมีระบบ และเข้าใจในการจัดทำแผนธุรกิจ เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการรายสาขา
2. เพื่อให้ทุกสาขามีแผนธุรกิจรายสาขา (Business Unit Plan) เป็นกรอบแนวทางการดำเนินงาน และสามารถกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ของแต่ละสาขาได้
3. เพื่อให้ทุกสาขาสามารถนำแผนธุรกิจไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผลตามเป้าหมาย

9. เป้าหมายโครงการ

ผลการดำเนินงานสาขามีกำไรสุทธิไม่น้อยกว่าร้อยละ 90

10. วิเคราะห์ ปัจจัย ภายในและภายนอก

วิเคราะห์ปัจจัยภายนอก

1. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทำให้มีโอกาสเพิ่มช่องทางในการสร้างการรับรู้ และเพิ่มช่องทางในการให้บริการ
2. คู่แข่งทางธุรกิจเพิ่มมากขึ้นทั้งทางตรงและทางอ้อม
3. พ.ร.บ.โรงรับจำนำเปลี่ยนแปลงไม่ทันกับสถานการณ์ในปัจจุบัน

วิเคราะห์แรงกดดัน 5 พลัง Five forces analysis

สถานะ	โอกาส(O)	อุปสรรค(T)	เหตุผล มาก-น้อย/ยาก-ง่าย
1. คู่แข่งรายใหม่		/	- มีมากเนื่องจากรัฐมีนโยบายเปิดเสรีโรงรับจำนำเปิดโอกาสให้เอกชนมาประกอบธุรกิจการรับจำนำได้
2. สินค้าทดแทน		/	- มีมากเนื่องจากมีธุรกิจที่ให้บริการด้านการเงินมากมายหลายประเภท เช่น บัตรเครดิต เป็นต้น
3. ความรุนแรงของการแข่งขัน		/	- มีมากเนื่องจากคู่แข่งมีการประชาสัมพันธ์และจัดโปรโมชั่นส่งเสริมการตลาดอย่างหลากหลาย
4. อำนาจต่อรองของผู้ขาย		/	- ไม่มีเนื่องจาก สศค.เป็นหน่วยงานของภาครัฐ จึงไม่มีสิทธิ์เลือกการต่อรอง
5. อำนาจต่อรองของลูกค้า		/	- มีมากเนื่องจากลูกค้ามีทางเลือกหลายในการหาแหล่งเงินทุน

การวิเคราะห์สถานการณ์การแข่งขัน

1. คู่แข่งรายใหม่ (มาก)

- เนื่องจากรัฐมีนโยบายเปิดเสรีโรงรับจำนำได้เปิดโอกาสให้เอกชนมาประกอบธุรกิจการรับจำนำ เช่น โรงรับจำนำสถานธนาฑูบาล โรงรับจำนำเอกชน อุปสรรคของการบริหารภาคเอกชนเป็นไปด้วยความรวดเร็วมากกว่าภาครัฐ
- การเปิดสถานธนาฑูเคราะห์ส่วนภูมิภาคเป็นไปด้วยความยากลำบากเนื่องจากองค์กรบริหารส่วนท้องถิ่นดำเนินการเปิดดำเนินการด้วยตนเอง

2. สินค้าทดแทน (มาก)

- มีคู่แข่งเพิ่มมากขึ้น นอกเหนือจากโรงรับจำนำที่เป็นทางการเหมือนกันแล้ว ยังมีร้านทอง สินเชื่อเครดิตบุคคล และสินเชื่อบัตรเครดิต ซึ่งปัจจุบันแหล่งต่าง ๆ เหล่านี้ กลุ่มผู้บริโภคสามารถเข้าถึงได้ไม่ยาก และมีโปรโมชั่นมากมาย เช่น ใช้บริการแล้วมีเงินคืนเข้าบัญชีให้ (Cash back) ฟรีค่าธรรมเนียมรายปี หรือตลอดชีพ เป็นต้น ที่ให้โอกาสผู้บริโภคสามารถนำเงินอนาคตมาใช้ได้
- มีอุปสรรคมากทำให้ลูกค้ามีอำนาจการต่อรองและมีทางเลือกได้มากขึ้น

3. ความรุนแรงของการแข่งขัน (มาก)

- คู่แข่งรายใหม่มีกลยุทธ์การตลาดที่ดึงดูดลูกค้าที่มีประสิทธิภาพ
- การเปิดตัวของโรงรับจำนำเอกชนสมัยใหม่ เช่น อีซีมันนี่ ปัจจุบันมีสาขากระจายอยู่ทั่วประเทศ ซึ่งมีการ นำเสนอบริการที่มีความทันสมัยมากขึ้น ปรับปรุงสถานที่บริการให้มีภาพลักษณ์ที่แตกต่างจากโรงรับจำนำทั่วไป ทำให้ลูกค้าอยากเข้าไปใช้บริการมากกว่าแต่ก่อน
- มีอุปสรรคมากทำให้องค์กรต้องประชาสัมพันธ์การตลาดเพิ่มขึ้นและต้องใช้งบประมาณในการ

ประชาสัมพันธ์อย่างมาก

4. อำนาจต่อรองของผู้ขาย (ไม่มี)

- เนื่องจากสธค.เป็นหน่วยงานของภาครัฐ จึงไม่มีสิทธิ์เลือกการต่อรอง
- มีอุปสรรคมากทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย และไม่มี การ

สนับสนุนเงินทุนจึงต้องหาแหล่งเงินทุนเพื่อนำมาประกอบกิจการ ดิตระกูลเรียบโรงรับจำนำจึงไม่สามารถต่อรองกับ ลูกค้าได้

5. อำนาจต่อรองของลูกค้า (มาก)

- เนื่องจากลูกค้ามีทางเลือกหลากหลายในการหาแหล่งเงินทุน
- มีอุปสรรคมากเนื่องจากลูกค้ามีสิทธิ์ในการเลือกแหล่งเงินทุน ด้านราคา ด้านการให้บริการ

วิเคราะห์ปัจจัยภายใน

1. การขับเคลื่อนแผนธุรกิจรายสาขา และแผนการตลาด ไปสู่การปฏิบัติยังไม่ตอบสนองต่อ เป้าหมาย

2. บุคลากรบางส่วนยังขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนงาน/โครงการ ฯ

11.กลุ่มเป้าหมาย

1. ลูกค้าและประชาชนทั่วไป
2. บุคลากรของ สธค.

12. ตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ

ผลการดำเนินงานสาขามีกำไรสุทธิไม่น้อยกว่าร้อยละ90

13. วิธีดำเนินงาน

1. สัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำแผนธุรกิจรายสาขา
2. ประชุมเชิงปฏิบัติการคณะทำงานขับเคลื่อนแผนธุรกิจรายสาขา
3. การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ
4. การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ
5. การประเมินผลและทบทวนแผนธุรกิจรายสาขา
6. สรุปผลการปฏิบัติ

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.
1.แต่งตั้งคณะทำงานขับเคลื่อน แผนธุรกิจรายสาขา	↔												งานวิเคราะห์
2.จัดทำโครงการสัมมนาเชิง ปฏิบัติการจัดทำแผนธุรกิจราย สาขา	←	→											

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.		
- ดำเนินการสัมมนาเชิงปฏิบัติกร ฯ - ดำเนินการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการคณะทำงานขับเคลื่อนแผนธุรกิจรายสาขา														
3.นำร่างแผนธุรกิจรายสาขา เสนอคณะอนุกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจฯ พิจารณาให้ความเห็นชอบ			↔											
4.นำแผนธุรกิจรายสาขาไปสู่การปฏิบัติ			←									→		
5.ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ เสนอที่ประชุมระดับผู้บริหารสาขา และที่ประชุมคณะอนุกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจฯ				↔			↔			↔		↔		
6.ประเมินผล/ทบทวนแผนธุรกิจรายสาขา และปรับแผนของแต่ละสาขา เสนอคณะอนุกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจฯ พิจารณาให้ความเห็นชอบ							↔							
7.สรุปผลการปฏิบัติงานปัญหาอุปสรรค พร้อมข้อสังเกตและข้อเสนอแนะ เสนอผู้อำนวยการ												↔		

14. งบประมาณ งบประมาณ งบทำการ

หมวดค่าใช้จ่าย - พัฒนาบุคลากร จำนวนเงิน 300,000 บาท

- โฆษณาประชาสัมพันธ์ จำนวนเงิน 3,280,000 บาท

15. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

1. บุคลากรเข้าใจรู้จักการวางแผนการทำงานที่มีระบบมากขึ้น และสามารถจัดทำแผนธุรกิจแล้วเสร็จภายในกำหนด

2. การดำเนินงานของแผนธุรกิจรายสาขาแล้วเสร็จตามกิจกรรมทั้งหมด และผลประกอบการเป็นไปตามเป้าหมาย

3. สามารถประเมินศักยภาพของแต่ละสาขา เพื่อปรับเป้าหมายให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

16.ปัจจัยความเสี่ยงของโครงการ

ไม่สามารถนำแผนธุรกิจไปสู่การปฏิบัติตามเป้าหมายที่วางไว้

โอกาสเกิด ระดับ L1

ผลกระทบ ระดับ I2

ทั้งนี้ ได้ทำการประเมินระดับความรุนแรงปัจจัยเสี่ยงของโครงการนี้ ระดับ 2 (ต่ำ) ความรุนแรงของความเสี่ยง (โอกาสเกิดXผลกระทบ) ที่จะทำให้โครงการไม่สำเร็จตามเป้าหมาย

17.มาตรการจัดการความเสี่ยง

จัดให้มีการถ่ายทอด/สื่อสารสร้างความตระหนักให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วม และสร้างแรงจูงใจ เชื่อมโยงผลตอบแทนตามผลงาน

โครงการวิเคราะห์การลงทุนการปรับย้าย/ขยายสาขาให้เหมาะสมกับภาระกิจ

1. หน่วยงาน งานพัฒนาธุรกิจและผลิตภัณฑ์
2. ชื่อโครงการ วิเคราะห์การลงทุนการปรับย้าย/ขยายสาขาให้เหมาะสมกับภาระกิจ
3. ผู้รับผิดชอบโครงการ งานพัฒนาธุรกิจและผลิตภัณฑ์
4. ระยะเวลาในการดำเนินงาน ตุลาคม 2563 ถึง กันยายน 2564
5. สถานที่จัดโครงการ สำนักงานธนาคาเคราะห์
6. ความสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/กลยุทธ์

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาศักยภาพการตลาดของ สธค. (Improvement marketing performance) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

กลยุทธ์ที่ 2.1 การพัฒนาการตลาดเชิงรุก

กลยุทธ์ที่ 2.2 การเพิ่มคุณค่าด้วยนวัตกรรม

7. หลักการและเหตุผล สถานการณ์ในปัจจุบัน

การวางแผนการลงทุนและการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการลงทุน เป็นเครื่องมือสำคัญที่ สธค. จะใช้ประกอบการตัดสินใจในการลงทุนขยายและหรือย้ายสาขาโรงรับจำนำของ สธค. เนื่องจากในปัจจุบันการแข่งขันสูงและรุนแรง การตัดสินใจในการลงทุนจึงมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการวางแผน การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของการลงทุน เพื่อให้ สธค. มั่นใจว่าการลงทุนจะได้ผลตอบแทนที่คุ้มค่า ความสามารถในการทำกำไร ส่งผลให้ โรงรับจำนำของ สธค. อยู่รอดท่ามกลางผู้แข่งขันมากมาย และภายใต้ความเสี่ยงและความไม่แน่นอนของเศรษฐกิจ การบริหารจัดการองค์กรท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง

8. วัตถุประสงค์โครงการ

1. เพื่อให้ สธค. มีแผนการลงทุนและการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการลงทุนเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ
2. เพื่อให้ สธค. เข้าใจรู้จักการวางแผนการลงทุนและการวิเคราะห์การลงทุนอย่างเป็นระบบ
3. เพื่อให้ สธค. สามารถประเมินความคุ้มค่าในการลงทุนได้
4. เพื่อให้ สธค. มีหลักคิด และสามารถบริหารการลงทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

9. เป้าหมายโครงการ

1. การจัดทำแผนการลงทุนและวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการลงทุน

10. วิเคราะห์ ปัจจัย ภายในและภายนอก

วิเคราะห์ปัจจัยภายใน

1. สภาพคล่องทางการเงิน
2. ความพร้อมการวางแผนอัตรากำลัง
3. ระบบการควบคุมภายใน

วิเคราะห์ปัจจัยภายนอก

1. ความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ
2. สภาพชุมชนที่เปลี่ยนแปลง
3. คู่แข่งทางธุรกิจเพิ่มมากขึ้นทั้งทางตรงและทางอ้อม
4. พ.ร.บ. ระเบียบจํานำเปลี่ยนแปลงไม่ทันกับสถานการณ์ในปัจจุบัน

11. กลุ่มเป้าหมาย

1. ลูกค้า
2. บุคลากร ระเบียบจํานำของ สธค.

12. ตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ

1. การจัดทำแผนการลงทุนและวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการลงทุนแล้วเสร็จ จำนวน 1 แผน

13. วิธีดำเนินงาน

1. แต่งตั้งคณะทำงานวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการลงทุน
2. วิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการลงทุนและจัดทำแผนบริหารการลงทุน
3. นำเสนอแผนบริหารการลงทุนต่อคณะกรรมการอำนวยการ สธค. เพื่อให้ความเห็นชอบ
4. การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ
5. สรุปผลการดำเนินงาน

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.
1. แต่งตั้งคณะทำงานวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการลงทุน	↔												งานพัฒนา ธุรกิจและ ผลิตภัณฑ์
3. วิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการลงทุนและจัดทำแผนบริหารการลงทุน				↔									
5. นำร่างแผนการบริหารการลงทุนเสนอคณะกรรมการอำนวยการ สธค. พิจารณาให้ความเห็นชอบ								↔					
6. ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ									↔				
8. สรุปผลการปฏิบัติงาน										↔			

- 14. งบประมาณ** งบประมาณ งบทำการ
 หมวดค่าใช้จ่าย งบพัฒนาบุคลากร
 จำนวนเงิน 10,000 บาท

15. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

1. สธค. มีแผนการลงทุนและการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการลงทุนเพื่อใช้ประกอบในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ

2. สธค. เข้าใจรู้จักการวางแผนการลงทุนและการวิเคราะห์การลงทุนอย่างเป็นระบบ

3. สธค. สามารถประเมินความคุ้มค่าในการลงทุนได้

4. สธค. มีหลักคิด และสามารถบริหารการลงทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

16.ปัจจัยความเสี่ยงของโครงการ

1. นโยบายรัฐบาล นโยบายผู้บริหาร

2. สภาพการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจและชุมชน

โอกาสเกิด ระดับ L2

ผลกระทบ ระดับ I2

ทั้งนี้ ได้ทำการประเมินระดับความรุนแรงปัจจัยเสี่ยงของโครงการนี้ ระดับ 4 (ค่อนข้างต่ำ)

ความรุนแรงของความเสี่ยง (โอกาสเกิดXผลกระทบ) ที่จะทำให้โครงการไม่สำเร็จตามเป้าหมาย

17.มาตรการจัดการความเสี่ยง

1. มีแผนติดตามความก้าวหน้าของโครงการตลอดระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

2. รายงานปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นให้กับผู้บริหารและหรือคณะกรรมการอำนาจการฯ

ทราบทุกเดือน

โครงการบูรณาการจัดกระบวนการภายใน สธค. (Work Porcess Simplification)

1. หน่วยงาน งานพัฒนาธุรกิจและผลิตภัณฑ์
2. ชื่อโครงการ โครงการบูรณาการจัดกระบวนการภายใน สธค.
3. ผู้รับผิดชอบโครงการ งานพัฒนาธุรกิจและผลิตภัณฑ์
4. ระยะเวลาในการดำเนินงาน ตุลาคม 2563 ถึง กันยายน 2564
5. สถานที่จัดโครงการ ภายในและภายนอก
6. ความสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/กลยุทธ์

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาศักยภาพการตลาดของ สธค. (Improvement marketing performance) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

กลยุทธ์ที่ 2.1 การพัฒนาการตลาดเชิงรุก

กลยุทธ์ที่ 2.2 การเพิ่มคุณค่าด้วยนวัตกรรม

7. หลักการและเหตุผล

การพัฒนาทักษะและองค์ความรู้ในการพัฒนานวัตกรรมทางการจัดการสำหรับทีมงานนวัตกรรมของ สธค. การบูรณาการกระบวนการระหว่างสายงานภายใน และการบูรณาการระหว่างระบบงานภายในกับระบบที่ให้บริการแก่ผู้รับบริการ

8. วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้กระบวนการภายใน สธค. ได้รับการบูรณาการร่วมกัน
2. เพื่อให้ สธค. ลดการทำงานที่ซ้ำซ้อน

9. เป้าหมายโครงการ

การบูรณาการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ จำนวน 4 กระบวนการ

10. วิเคราะห์ ปัจจัย ภายในและภายนอก

1. สธค. ยังขาดบูรณาการกระบวนการปฏิบัติงานภายในองค์กร
2. สธค. ยังมีกระบวนการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อนกันระหว่างหน่วยงาน

วิเคราะห์ปัจจัยภายนอก

1. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัล
2. ยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ สนับสนุนใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้อง กับการบริหาร

ประเทศไทย 4.0 และแผนดิจิทัล

11. กลุ่มเป้าหมาย

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

- บุคลากร ของ สธค

12. ตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ

มีการบูรณาการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ จำนวน 4 กระบวนการ

13. 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.	
1.ประชุมเชิงปฏิบัติการ วิเคราะห์สภาพแวดล้อม พร้อมออกแบกระบวนการ													
2.นำกระบวนการที่ออกแบบนำไปใช้													
3.นำปัญหาและอุปสรรคมาปรับปรุงแก้ไข													
4.แจ้งเวียนให้ผู้เกี่ยวข้องทราบและนำไปปฏิบัติ													
5.ทบทวนแผนแม่บทด้านนวัตกรรม													

14. งบประมาณ งบประมาณ 15,000 บาท

หมวดค่าใช้จ่าย พัฒนาบุคลากร

จำนวน 15,000 บาท

15. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

1. มีกระบวนการภายใน สหค. ได้รับการบูรณาการร่วมกัน
2. สามารถลดการทำงานที่ซ้ำซ้อน

16. ปัจจัยความเสี่ยงของโครงการ

ความชัดเจนของกระบวนการงานที่ได้รับการบูรณาการ และระเบียบการปฏิบัติงาน อาจทำให้กระบวนการไม่สามารถนำไปปฏิบัติจริงได้

โดยมีระดับความรุนแรงของปัจจัยความเสี่ยงของโครงการ ดังนี้

โอกาสเกิด ระดับ L1

ผลกระทบ ระดับ I2

ทั้งนี้ ได้ทำการประเมินระดับความรุนแรงปัจจัยเสี่ยงของโครงการ ระดับ 2 (ต่ำ) ความรุนแรงของความเสี่ยง (โอกาสเกิดXผลกระทบ) ที่จะทำให้โครงการไม่สำเร็จตามเป้าหมาย

17. มาตรการจัดการความเสี่ยง

การบูรณาการกระบวนการงานต้องเป็นที่ยอมรับร่วมกัน และการสนับสนุนจากผู้บริหาร