



การศึกษาการใช้กลยุทธ์ของธุรกิจให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่
ภายใต้ภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว ในเขตพื้นที่จังหวัดปทุมธานี
กรณีศึกษา ธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน)

โดย

นายณัฐพงศ์ สินธุ์

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ

คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ปีการศึกษา 2559

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

การศึกษาการใช้กลยุทธ์ของธุรกิจให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่
ภายใต้ภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว ในเขตพื้นที่จังหวัดปทุมธานี
กรณีศึกษา ธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน)

โดย

นายณัฐพงศ์ สินธุ



การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ

คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ปีการศึกษา 2559

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์



THE STUDY OF STRATEGY OF NEW AUTO LEASING BUSINESS
UNDER AN ECONOMIC DOWNTURN IN PATHUMTHANI PROVINCE,
THE CASE OF KIATNAKIN BANK

BY

MR. NATTAPONG SINDHU

AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF
THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF MASTER DEGREE OF ARTS

BUSINESS ECONOMICS

FACULTY OF ECONOMICS

THAMMASAT UNIVERSITY

ACADEMIC YEAR 2016

COPYRIGHT OF THAMMASAT UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

คณะเศรษฐศาสตร์

การค้นคว้าอิสระ

ของ

นายณัฐพงศ์ สินธุ

เรื่อง

การศึกษาการใช้กลยุทธ์ของธุรกิจให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ภายใต้ภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว
ในเขตพื้นที่จังหวัดปทุมธานี กรณีศึกษา ธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน)

ได้รับการตรวจสอบและอนุมัติ ให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต (เศรษฐศาสตร์ธุรกิจ)

เมื่อ วันที่ 2 มกราคม พ.ศ. 2560

อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

T. Sripunit

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อีรวุฒิ ศรีพิณีง)

กรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ

Wasin S.

(อาจารย์ ดร. วศิน ศิวสฤกษ์)

คณบดี

ดร. วศิน

(ศาสตราจารย์ ดร. สกนธ์ วรรณวิวัฒนา)

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ	การศึกษาการใช้กลยุทธ์ของธุรกิจให้สินเชื่อเช่าซื้อ รถยนต์ใหม่ภายใต้ภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว ในเขตพื้นที่ จังหวัดปทุมธานี กรณีศึกษา ธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน)
ชื่อผู้เขียน	นายณัฐพงศ์ สินธุ์
ชื่อปริญญา	เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต (เศรษฐศาสตร์ธุรกิจ)
สาขาวิชา/คณะ/มหาวิทยาลัย	เศรษฐศาสตร์ธุรกิจ เศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อีรุณี ศรีพิณิจ
ปีการศึกษา	2559

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มุ่งศึกษากลยุทธ์การดำเนินงานของธุรกิจให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ของธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน) พื้นที่จังหวัดปทุมธานีในภาวะที่เศรษฐกิจไทยกำลังชะลอตัว ตั้งแต่ปี 2554-2558 เพื่อนำไปวิเคราะห์กลยุทธ์การดำเนินงานที่เหมาะสมและเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ของธนาคารมากที่สุด โดยผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิจากการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจจากกลุ่มตัวอย่างที่สำคัญ ได้แก่ ผู้บริหารของธนาคารเกียรตินาคินทั้งในส่วนกลางและจังหวัดปทุมธานี ดีลเลอร์จำหน่ายรถยนต์ ผู้เช่าซื้อรถยนต์ที่เป็นลูกค้า และไม่เป็นลูกค้าของธนาคาร และใช้ข้อมูลทุติยภูมิจากรายงานเชิงสถิติและรายงานทางการเงินของแต่ละบริษัท เพื่อวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมและผลการดำเนินธุรกิจของธนาคาร และกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับการดำเนินธุรกิจของธนาคารเกียรตินาคิน โดยใช้เครื่องมือการวิเคราะห์ทางธุรกิจ ได้แก่ การวิเคราะห์อุตสาหกรรม (Five-Force Model) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) การวิเคราะห์การกำหนดกลยุทธ์โดยใช้ TOWS Matrix ส่วนประสมทางการตลาด (7P's) การรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM) และการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

จากการศึกษาพบว่า ภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมของธุรกิจให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่มีการแข่งขันสูง มีผู้ประกอบการในตลาดหลายราย อัตราดอกเบี้ยสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของแต่ละบริษัทจึงค่อนข้างใกล้เคียงกัน ในมุมมองของผู้เช่าซื้อผลิตภัณฑ์สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ของแต่ละ

บริษัทจึงสามารถทดแทนกันได้ บริษัทต่าง ๆ ในอุตสาหกรรมจึงปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การแข่งขันเพื่อสร้างความแตกต่าง ความได้เปรียบในการแข่งขัน และปล่อยสินเชื่อได้มากขึ้น โดยธนาคารเกียรตินาคินปรับกลยุทธ์เน้นการเติบโตแบบเชิงรุกด้วยการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจเป็น Captive Finance ให้กับบริษัทซูชิฯ และบริษัทตัวแทนจำหน่ายรถยนต์อีซูซุด้วยการให้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์แก่ลูกค้าของทั้งสองบริษัททั่วประเทศ ธนาคารได้ปรับโครงสร้างดำเนินงานในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ เพื่อลดต้นทุนการดำเนินงาน ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน และพิจารณาสินเชื่อให้รวดเร็วและมีคุณภาพมากขึ้น โดยธนาคารได้รวมศูนย์กลางการปฏิบัติงานและอนุมัติสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ ซึ่งมีเจ้าหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์อำนวยความสะดวกให้กับพนักงานฝ่ายการตลาด อีกทั้งธนาคารได้พัฒนาระบบรองรับคุณภาพผู้เช่าซื้อแบบออนไลน์ที่มีมาตรฐานและสามารถแจ้งผลการพิจารณาอนุมัติเบื้องต้นได้ใน 1 วัน จากการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ต่าง ๆ ทำให้ธนาคารดำเนินงานได้รวดเร็ว มีประสิทธิภาพมากขึ้น และลดต้นทุนการดำเนินงานได้มากขึ้นอีกด้วย

จากการวิเคราะห์เชิงธุรกิจ พบว่า ธนาคารมีจุดเด่นด้านการให้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์มาอย่างยาวนานจึงสามารถให้บริการได้อย่างมีอาชีพและเข้าถึงลูกค้าได้เป็นอย่างดี แต่ธนาคารเป็นธนาคารพาณิชย์ขนาดเล็กมีความสามารถในการเรียกเงินฝากได้ต่ำกว่าธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ จึงมีต้นทุนการปล่อยสินเชื่อสูงกว่าและการประหยัดต่อขนาดในต้นทุนการดำเนินงานต่ำกว่า ดังนั้นธนาคารควรกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างการเติบโตให้แก่ธุรกิจ โดยเน้นเพิ่มยอดการปล่อยสินเชื่อกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเป็นสำคัญ เพื่อตอบสนองความต้องการและสร้างความไว้วางใจให้กับลูกค้ากลุ่มเป้าหมายให้เกิดความภักดีกับธนาคารและแนะนำลูกค้ากลุ่มใหม่ต่อไปได้ เน้นการสร้างความแตกต่างทั้งในผลิตภัณฑ์สินเชื่อและการให้บริการ เพื่อลดข้อจำกัดการแข่งขันด้านสาขาของธนาคารน้อยกว่าคู่แข่ง ต้นทุนการปล่อยสินเชื่อสูงกว่า และมีส่วนแบ่งทางการตลาดน้อยกว่าคู่แข่งรายใหญ่ โดยธนาคารควรมีการวิจัยและพัฒนาทางการตลาดเพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย รวมทั้งการกำหนดโปรโมชั่นร่วมกับดีลเลอร์เพื่อตอบสนองลูกค้าจากช่องทางดีลเลอร์ของธนาคาร รวมถึงกลยุทธ์ CRM เพื่อรักษากลุ่มลูกค้าของธนาคารไว้ นอกจากนี้ ธนาคารควรมีกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นปัจจัยในการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าที่สำคัญ โดยการฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้และสร้างความเชี่ยวชาญให้แก่พนักงานด้านการให้บริการได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ และต้องมียุทธศาสตร์สร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีความจงรักภักดีและมีความสุขในการทำงานร่วมกับองค์กรด้วย แต่อย่างไรก็ตาม ธนาคารจะต้องมีมาตรการบริหารความเสี่ยงของการปล่อยสินเชื่อด้วย โดยเฉพาะปัญหาหนี้ที่ด้อยคุณภาพที่อาจเกิดขึ้นจากการปล่อยสินเชื่อในรูปแบบ Captive Finance เพราะธนาคารจะมีข้อจำกัดการปฏิเสธสินเชื่อมากขึ้นจากข้อผูกพันทางธุรกิจกับบริษัทพันธมิตรทางการค้า

คำสำคัญ: สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่, กลยุทธ์ของธุรกิจ, ภายใต้ภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว

Independent Study Title	THE STUDY OF STRATEGY OF NEW AUTO LEASING BUSINESS UNDER AN ECONOMIC DOWNTURN IN PATHUMTHANI PROVINCE, THE CASE OF KIATNAKIN BANK
Author	Mr. Nattapong Sindhu
Degree	Master of Arts (Business Economics)
Department/Faculty/University	Business Economics Economics Thammasat University
Independent Study Advisor	Assistant Professor Teerawut Sripinit , Ph.D.
Academic Year	2016

ABSTRACT

The Study of New Auto Leasing Business Strategy under an Economic Downturn in Pathumthani Province, the Case of Kiatnakin Bank, has the objective to study business strategy of Kiatnakin Bank's auto leasing business during an economic downturn in the period of 2011 – 2015 in order to come up with an appropriate business strategy recommendation for Kiatnakin Bank. The study uses primary data from focus group interviews, which cover key parties in leasing business, including executives of Kiatnakin in the Headquarter, managers in Pathumthani branches, car dealers and agents, as well as Kiatnakin's and non-Kiatnakin's leasing customers. In addition, secondary data from Annual Reports and Financial Statements of leasing companies were used to analyze the profitability and strategy of each firm in order to gauge the level of competition within the leasing industry. Furthermore, Five-Force Model, SWOT Analysis, TOWS Matrix, 7P's Model, CRM tool, and Strategic Management Model were also used in the business analysis.

The study shows that competition in the auto leasing industry is very high. With several competitors in the market while customers often view leasing services as equal substitutes, interest rates of all leasing companies remained quite close to each

other. Therefore, leasing companies have changed their competitive focus to product differentiation in order to build competitiveness and grow their loan portfolio. In recent years, Kiatnakin has made the move to focus on partnerships with Suzuki and Isuzu as captive finance provider. Moreover, Kiatnakin has restructured its auto leasing business in order to simplify operations, reduce costs and expedite loan process. The bank has set up an operation center with leasing specialists to facilitate the works of marketing officers. In addition, the bank has developed a standardized online loan review system, which can give an initial approval within 1 day. These new strategies had led Kiatnakin Bank to faster processes, higher efficiency and lower operational costs.

Business analysis shows that Kiatnakin Bank has long been a leading leasing provider. Professional management and customer relations are the main success factors of operation. However, as a small commercial bank, Kiatnakin is less competitive when it comes to deposit attraction. Therefore, Kiatnakin is facing higher costs of fund and is having lower return to scale when compared to large commercial banks. Thus, Kiatnakin should set a strategy to grow the business by increasing loans to the targeted group, create trust and loyalty among customers which would induce recommendation among friends. Product differentiation is the key to overcome the limitation of branch availability, higher costs, and lower market share. The bank should set up a market research and development team to frequently analyze customers' preferences, as well as working with dealers to create co-promotion. Moreover, the bank needs to maintain customer relationship through CRM to retain current customers as well as develop employee competency through trainings and career planning. Last but not least, the bank needs to constantly update its risk management system as running the business in the form of captive finance may resulted in higher risk of default due to the condition that the bank may not be able to reject risky loans as much as a regular leasing portfolio.

Keywords: New Auto Leasing, Business Strategy, Economic Downturn

กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความอนุเคราะห์ของบุคคลหลายท่าน โดยเฉพาะท่านอาจารย์ที่ปรึกษาในการทำการค้นคว้าอิสระคือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธีรภูมิ ศรีพินิจ ที่กรุณาให้คำแนะนำ ชี้แนะแนวทางการศึกษา และการแก้ไขงานวิจัยให้มีคุณภาพที่สุด รวมทั้งให้ความช่วยเหลือในกระบวนการต่าง ๆ ตลอดการค้นคว้าวิจัยในครั้งนี้ และกราบขอบพระคุณท่าน ดร. วศิน ศิวสฤกษ์ดี กรรมการสอบการค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ที่กรุณาสละเวลาและให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์สำหรับแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ของการศึกษา จนทำให้การค้นคว้าอิสระนี้มีความถูกต้องและสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ทุกท่านที่ได้มอบความรู้ ให้คำแนะนำ และคำปรึกษาตลอดระยะเวลาที่ศึกษาอยู่ รวมถึงเจ้าหน้าที่โครงการปริญญาโทเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ ตลอดจนเพื่อน ๆ MBE รุ่น 18 ที่ให้ความช่วยเหลืออย่างดีตลอดมา

ขอขอบพระคุณผู้บริหารธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน) เจ้าหน้าที่บริษัทตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ และผู้ใช้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ให้สัมภาษณ์แก่ผู้วิจัย และขอขอบคุณ คุณณปภัช เรียงแหลม และคุณวาริษา อัทธายุวรรณ ที่ให้ความช่วยเหลือตลอดการศึกษาวิจัยครั้งนี้

ท้ายที่สุดนี้ ขอขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ และครอบครัว ที่ให้การสนับสนุนและให้กำลังใจเป็นอย่างดีมาตลอดการศึกษาเล่าเรียน และหากการค้นคว้าอิสระฉบับนี้มีข้อผิดพลาดประการใดนั้น ถือเป็นความบกพร่องของผู้วิจัยเพียงผู้เดียวและกราบขออภัยเป็นอย่างยิ่ง

นายณัฐพงศ์ สินธุ์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(1)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(3)
กิตติกรรมประกาศ	(5)
สารบัญตาราง	(10)
สารบัญภาพ	(11)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญ	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา	6
1.3 ขอบเขตการศึกษา	6
1.4 แหล่งที่มาของข้อมูล	7
1.5 วิธีการศึกษาและการวิเคราะห์ข้อมูล	7
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	7
บทที่ 2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	8
2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	8
2.1.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)	8
2.1.2 แนวคิดและทฤษฎีการวิเคราะห์อุตสาหกรรม (Five-Force Model)	10
2.1.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาดสำหรับธุรกิจบริการ	11
2.1.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship Management: CRM)	13

2.1.5 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)	16
2.2 เอกสารและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	17
2.2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยทางการตลาดมีผลต่อพฤติกรรมการเลือกใช้บริการ ธุรกิจให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์	18
2.2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการแข่งขันของธุรกิจให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่	19
2.2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า	21
บทที่ 3 ระเบียบวิธีการวิจัย	23
3.1 กรอบแนวคิดการศึกษา	23
3.2 วิธีการวิจัย	25
3.3 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล	25
บทที่ 4 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่	27
4.1 ลักษณะของสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์	27
4.1.1 ประเภทของผู้ประกอบธุรกิจเช่าซื้อรถยนต์	27
4.1.2 ประเภทของการให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์	28
4.2 ภาวะอุตสาหกรรมของธุรกิจให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่	29
4.3 โครงสร้างตลาดของธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่	30
4.3.1 จำนวนผู้ประกอบการและลักษณะการกระจายตามส่วนแบ่งตลาด	30
4.3.2 ความสามารถในการทดแทนกันของสินค้า	33
4.3.3 การกีดกันการเข้าสู่ตลาด	34
4.4 ความเป็นมาของธนาคารเกียรตินาคิน	36
4.5 โครงสร้างธุรกิจของธนาคารเกียรตินาคิน	37
4.6 ภาพรวมการดำเนินธุรกิจของธนาคาร	38
4.7 ลักษณะผลิตภัณฑ์และบริการเกี่ยวกับสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์	38
4.7.1 สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์	38
4.7.2 ผลิตภัณฑ์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์	39
4.7.3 การอำนวยความสะดวกในการชำระค่างวดรถยนต์	40
4.8 กระบวนการจัดเช่าซื้อรถยนต์ใหม่	41

	(8)
4.8.1 วิธีการจัดเช่าซื้อรถยนต์ใหม่	41
4.8.2 การพิจารณาให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่	42
บทที่ 5 ผลการศึกษา	45
5.1 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ ของธนาคารเกียรตินาคิน	45
5.1.1 ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารฝ่ายสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์	45
5.1.2 ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารดีลเลอร์หรือตัวแทนจำหน่ายรถยนต์	52
5.1.3 ผลการสัมภาษณ์ผู้เช่าซื้อรถยนต์ที่เป็นลูกค้าของธนาคารเกียรตินาคิน	54
5.1.4 ผลการสัมภาษณ์ผู้เช่าซื้อรถยนต์ที่ไม่ได้เป็นลูกค้าของธนาคารเกียรตินาคิน	57
5.2 ความสามารถในการดำเนินธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ของธนาคารเกียรตินาคิน	60
5.2.1 ผลการดำเนินงานของธนาคารเกียรตินาคิน	60
5.2.2 การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานระหว่างบริษัทที่ให้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์	66
5.3 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) และสถานะการแข่งขัน	72
5.3.1 การวิเคราะห์สถานะการแข่งขัน โดยใช้ Five-Force-Model	73
5.3.2 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ด้านส่วนผสมทางการตลาด 7P	76
5.3.3 กลยุทธ์การรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship Management: CRM)	78
5.3.4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)	79
บทที่ 6 สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ	91
6.1 สรุปผลการศึกษา	91
6.1.1 การวิเคราะห์สภาพการแข่งขันในตลาดสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่	91
6.1.2 การดำเนินกลยุทธ์ธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ของธนาคารเกียรตินาคิน	93
6.2 ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์สำหรับการดำเนินธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ของ ธนาคารเกียรตินาคิน	95
6.2.1 กลยุทธ์การเติบโต	95
6.2.2 กลยุทธ์การมุ่งเน้นเฉพาะกลุ่มเป้าหมาย	96
6.2.3 กลยุทธ์การวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างความแตกต่าง	96

	(9)
6.2.4 กลยุทธ์ด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	96
6.3 ข้อจำกัดของการศึกษา	96
6.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาในอนาคต	97
รายการอ้างอิง	98
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก แบบสัมภาษณ์สำหรับผู้บริหารธุรกิจให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์	101
ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์สำหรับดีลเลอร์หรือตัวแทนจำหน่ายรถยนต์	105
ภาคผนวก ค แบบสอบถามสำหรับลูกค้าที่เคยใช้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ กับธนาคารเกียรตินาคิน	107
ภาคผนวก ง แบบสอบถามสำหรับลูกค้าที่ไม่เคยใช้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ ของธนาคารเกียรตินาคิน	117
ประวัติผู้เขียน	127

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
4.1 ส่วนแบ่งการตลาด ณ สิ้นปี 2554 - 2556 แยกรายธุรกิจ	30
5.1 ภาพรวมสินเชื่อธุรกิจธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน)	61
5.2 ผลการวิเคราะห์อัตราผลตอบแทน (กำไรสุทธิ) จากสินทรัพย์ทั้งหมด (ROA) และอัตราส่วนผลตอบแทนจากส่วนผู้ถือหุ้น (ROE) ของบริษัทที่ให้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์	66
5.3 รายได้ดอกเบี้ยสุทธิของแต่ละบริษัทที่ประกอบธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์	69
5.4 การวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กร โดยใช้ TOWS Matrix	81
5.5 การวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ โดยใช้ TOWS Matrix	85
5.6 การวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในระดับปฏิบัติงาน โดยใช้ TOWS Matrix	89

สารบัญญภาพ

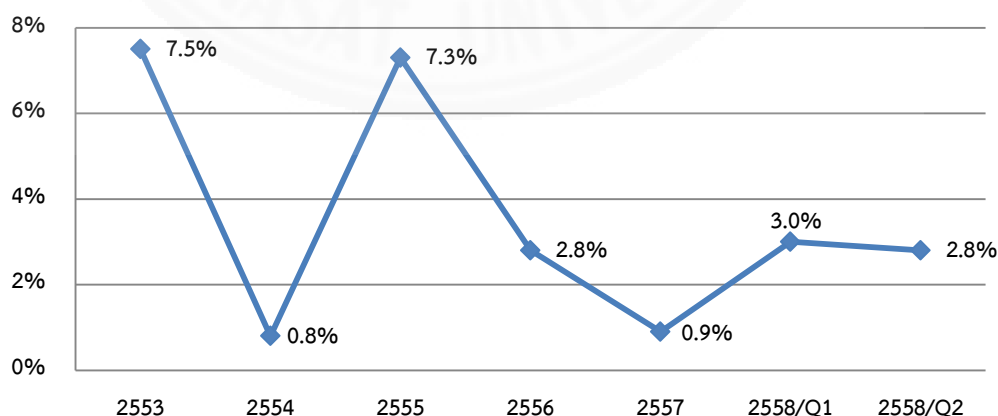
ภาพที่	หน้า
1.1 อัตราการขยายตัวของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP)	1
1.2 ปริมาณจำหน่ายรถยนต์นั่งส่วนบุคคลในประเทศ (คัน) และปริมาณการให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์นั่งส่วนบุคคลในประเทศ (ล้านบาท)	2
1.3 ปริมาณการให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน) ในปี 2553 - 2557	4
1.4 ปริมาณการให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่รายเดือน ปี 2558 ของธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน)	4
2.1 แผนภาพสรุปการวิเคราะห์อุตสาหกรรม (Five-Force Model)	10
3.1 กรอบแนวคิดการศึกษากลยุทธ์การดำเนินงานของธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ของธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน) เขตพื้นที่จังหวัดปทุมธานี ในภาวะที่เศรษฐกิจไทยชะลอตัว	24
4.1 ส่วนแบ่งการตลาดของธุรกิจให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ แยกตามประเภทธุรกิจ	29
4.2 โครงสร้างธุรกิจและการถือหุ้นของธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน)	37
4.3 องค์ประกอบและกระบวนการจัดเช่าซื้อรถยนต์	42
4.4 ขั้นตอนการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อเช่าซื้อของธนาคาร	44
5.1 ภาพรวมการปล่อยสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของธนาคาร ปี 2554-2558	62
5.2 มูลค่าหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้จากการดำเนินธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของธนาคารเกียรตินาคิน ปี 2554-2558	64
5.3 ผลการดำเนินธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์	65
5.4 การเปรียบเทียบส่วนต่างอัตราดอกเบี้ยสุทธิ (NIM) ในแต่ละบริษัท	70
5.5 ร้อยละของหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ของสินเชื่อทั้งหมด ปี 2554-2558	71

บทที่ 1

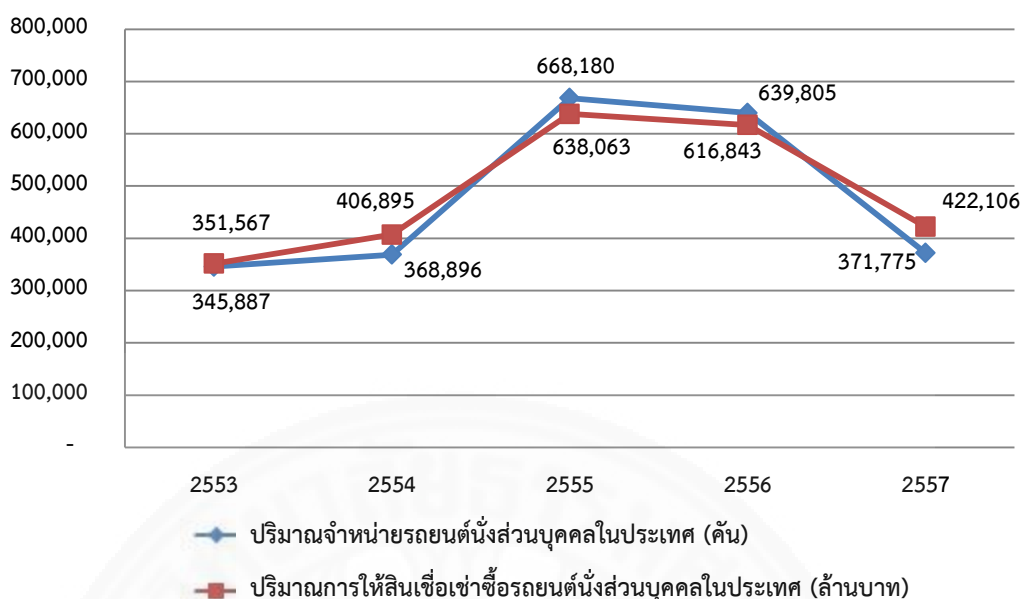
บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญ

ปัจจุบันประเทศไทยประสบกับปัญหาเศรษฐกิจชะลอตัว และเผชิญกับปัญหาความผันผวนของเศรษฐกิจโลกอย่างต่อเนื่อง ธนาคารแห่งประเทศไทยรายงานว่ ในปี 2555 ประเทศไทยมีอัตราการขยายตัวของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (GDP) ประมาณร้อยละ 7.3 ต่อมาในปี 2556 ลดลงเหลือเพียงร้อยละ 2.8 และลดลงอย่างต่อเนื่องในปี 2557 เหลือเพียงร้อยละ 0.9 ต่อมาในไตรมาสที่หนึ่งในปี 2558 มีอัตราการขยายตัวของ GDP อยู่ที่ร้อยละ 3.0 และในไตรมาสที่สองลดลงอยู่ที่ร้อยละ 2.8 (ภาพที่ 1.1) จากปัญหาดังกล่าวส่งผลให้กิจกรรมทางเศรษฐกิจในประเทศลดลง การส่งออกสินค้าลดลงตามภาวะเศรษฐกิจที่ถดถอยของต่างประเทศ การผลิตของภาคอุตสาหกรรม และการลงทุนภาคเอกชนจึงลดลงตามไปด้วย จากภาวะดังกล่าวส่งผลกระทบต่อทำให้มีการจ้างงานภายในประเทศลดน้อยลง ประชากรมีรายได้ลดลง ผู้บริโภคจึงมีความวิตกกังวลและระมัดระวังการใช้จ่ายมากขึ้น ใช้เวลาในการคิด ไตร่ตรองหรือตัดสินใจอย่างรอบคอบก่อนการลงทุนมากขึ้น ไม่เว้นแม้แต่การซื้อสินค้าและบริการที่มีราคาสูงไม่ว่าจะเป็นอสังหาริมทรัพย์ หรือสังหาริมทรัพย์ รวมทั้งรถยนต์ก็ประสบกับปัญหาการซื้อขายที่ลดลงเช่นกัน จากสาเหตุดังกล่าวจึงส่งผลกระทบต่อธุรกิจให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ด้วย ซึ่งเป็นอุปสงค์สืบเนื่อง (Derived Demand) จากสถานการณ์การซื้อขายในตลาดรถยนต์



ภาพที่ 1.1 อัตราการขยายตัวของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP). โดย ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2558.



ภาพที่ 1.2 ปริมาณจำหน่ายรถยนต์นั่งส่วนบุคคลในประเทศ (คัน) และปริมาณการให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์นั่งส่วนบุคคลในประเทศ (ล้านบาท). โดย สมาคมธุรกิจเช่าซื้อไทย, 2557.

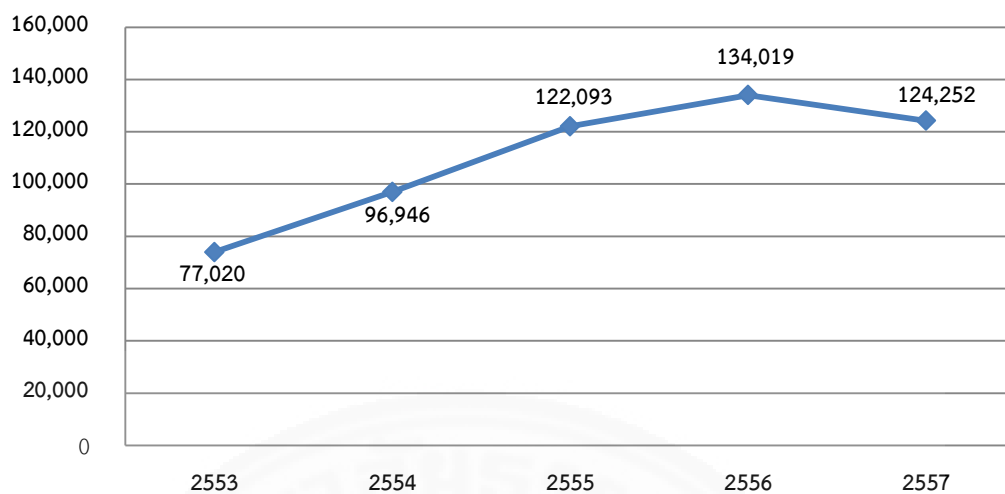
จากภาพที่ 1.2 แสดงปริมาณการจำหน่ายรถยนต์นั่งส่วนบุคคลในประเทศ พบว่า ยอดจำหน่ายรถยนต์มีการขยายตัวในช่วงปี 2553 - 2555 ต่อมาในปี 2555 - 2556 รัฐบาลมีนโยบายกระตุ้นเศรษฐกิจคือ นโยบายคืนภาชีรถยนต์คันแรก ทำให้ยอดจำหน่ายรถยนต์ในประเทศเพิ่มขึ้นอย่างเห็นได้ชัด และส่งผลให้ยอดการปล่อยสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของประเทศเพิ่มสูงขึ้นตามไปด้วย แต่อย่างไรก็ตาม เมื่อนโยบายคืนภาชีรถยนต์คันแรกสิ้นสุดลงแล้ว ยอดจำหน่ายรถยนต์ในประเทศจึงลดลงอย่างมาก โดยที่ในปี 2555 มียอดจำหน่ายรถยนต์ 668,180 คัน ต่อมาในปี 2556 มียอดจำหน่ายรถยนต์อยู่ที่ 639,085 คัน แต่ในปี 2557 ยอดจำหน่ายรถยนต์กลับลดลงเหลือเพียง 371,775 คันเท่านั้น ซึ่งลดลงจากปีก่อนถึงร้อยละ 40

จากภาวะการณ์การจำหน่ายรถยนต์ที่ลดลง จึงส่งผลให้ปริมาณการปล่อยสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของสถาบันการเงินลดลงตามไปด้วย กล่าวคือ ในปี 2555 มีปริมาณการปล่อยสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์มากถึง 638,063 ล้านบาท และในปี 2556 มีปริมาณการปล่อยสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์อยู่ที่ 616,843 ล้านบาท แต่ในปี 2557 มียอดการปล่อยสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์เหลือเพียง 422,106 ล้านบาทเท่านั้น ซึ่งลดลงจากปี 2556 คิดเป็นร้อยละ 32 ฉะนั้น จะเห็นว่าภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัวในปัจจุบันมีผลทำให้ปริมาณการจำหน่ายรถยนต์ในประเทศลดลง ซึ่งส่งผลกระทบต่อปริมาณการปล่อยสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ในประเทศอย่างเห็นได้ชัด

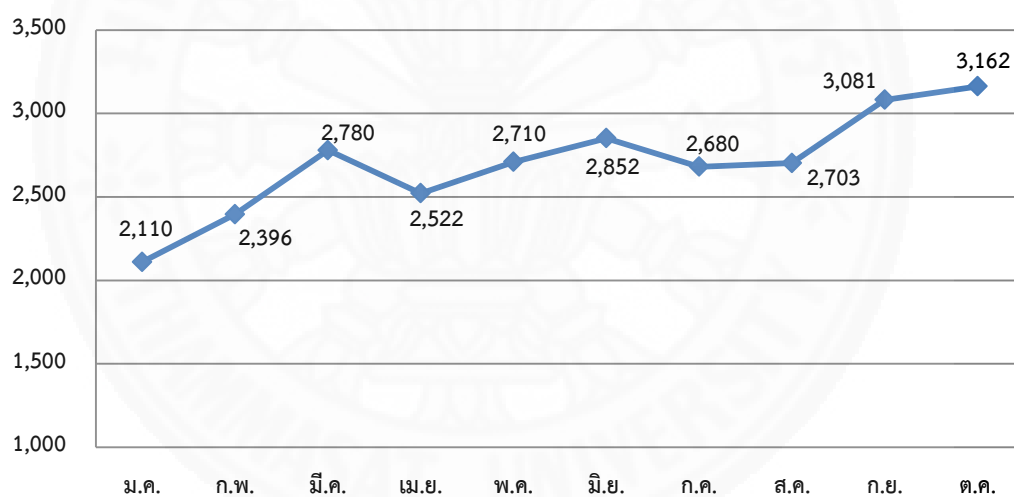
ท่ามกลางภาวะเศรษฐกิจประเทศไทยที่ชะลอตัวเช่นนี้ ส่งผลให้ธุรกิจให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์มียอดการปล่อยสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ที่ลดลง และในขณะเดียวกันสภาพการแข่งขันเพื่อกระตุ้นยอดการปล่อยสินเชื่อของธุรกิจให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ก็รุนแรงมากขึ้นด้วย ธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน) เป็นหนึ่งในสถาบันการเงินที่ทำธุรกิจให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ และยังมีธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ในหลายรูปแบบ ซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าผู้ขอสินเชื่อได้มากขึ้น ได้แก่

1. สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ ธนาคารให้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ทุกประเภทไม่ว่าจะเป็นรถใหม่และรถใช้แล้ว ด้วยการอนุมัติที่รวดเร็วทันใจ ในอัตราดอกเบี้ยและระยะเวลาผ่อนชำระที่เหมาะสม โดยผู้เช่าซื้อสามารถเลือกโปรแกรมการจ่ายเงินดาวน์และระยะเวลาผ่อนชำระได้
2. สินเชื่อส่วนบุคคล ธนาคารให้บริการสินเชื่อส่วนบุคคลเพื่อเป็นการเสริมสภาพคล่องแก่ลูกค้าเช่าซื้อรถยนต์ที่มีประวัติการผ่อนชำระดี ผู้กู้สามารถรับเงินได้อย่างรวดเร็ว
3. สินเชื่อรถยนต์เพื่อเงินสด ธนาคารให้สินเชื่อเพื่อเสริมสภาพคล่องกับผู้มีรถยนต์ทั่วไป โดยลูกค้าสามารถนำรถกลับไปใช้ได้ตามปกติ
4. บริการด้านประกันภัย คือ การประกันวินาศภัย ได้แก่ ประกันภัยรถยนต์ทุกประเภท ประกันชีวิตในรูปแบบการคุ้มครองสินเชื่อรถยนต์ และประกันอุบัติเหตุส่วนบุคคล

สิ่งที่น่าสนใจในการดำเนินงานของธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน) คือ ผลการดำเนินธุรกิจด้านการให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของธนาคารในภาวะที่เศรษฐกิจของประเทศยังคงชะลอตัวอยู่ โดยหากพิจารณาจากภาพที่ 1.3 ซึ่งแสดงถึงปริมาณการให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของธนาคารในช่วงปี 2553 - 2556 แสดงให้เห็นว่า ธนาคารมีการให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์แก่ลูกค้าเพิ่มมากขึ้นมาโดยตลอด แม้ว่าในช่วงที่ประเทศไทยประสบกับปัญหาภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว แต่ยอดการให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของธนาคารก็ลดลงในอัตราที่ไม่มากนัก โดยในปี 2557 มียอดการให้สินเชื่อ 124,252 ล้านบาท ลดลงจากปี 2556 ที่มียอดการให้สินเชื่ออยู่ที่ 134,019 ล้านบาท ลดลงเพียงร้อยละ 7.3 เท่านั้น ทั้งนี้ ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการเข้มงวดในหลักเกณฑ์การพิจารณาอนุมัติสินเชื่อของธนาคารที่มีคุณภาพมากขึ้นด้วย



ภาพที่ 1.3 ปริมาณการให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน) ในปี 2553 - 2557 (หน่วย : ล้านบาท). โดย รายงานประจำปีของธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน), 2553-2557.



ภาพที่ 1.4 ปริมาณการให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่รายเดือน ปี 2558 ของธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน) (หน่วย : ล้านบาท). โดย ธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน), 2558.

นอกจากนี้ หากพิจารณาในภาพที่ 1.4 ซึ่งแสดงถึงปริมาณการให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่รายเดือนในปี 2558 ของธนาคารแล้วจะพบว่า ตั้งแต่เดือนมกราคม ถึงเดือนตุลาคม ธนาคารมีแนวโน้มการปล่อยสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ที่มีการเติบโตค่อนข้างดีมาตลอด และการเติบโตที่เห็นได้ชัดเจนในช่วงไตรมาสที่ 3 และ 4 ของปี 2558 นี้ มีการปล่อยสินเชื่อที่ขยายตัวมากขึ้นเรื่อย ๆ โดยในเดือนสิงหาคมที่ผ่านมาธนาคารมีการปล่อยสินเชื่อประมาณ 2,703 ล้านบาท ส่วนในเดือนกันยายนมีการปล่อยสินเชื่อขยายตัวได้มากถึงร้อยละ 14 หรือคิดเป็นปริมาณการปล่อยสินเชื่อประมาณ 3,081 ล้านบาท และในเดือนตุลาคม การปล่อยสินเชื่อของธนาคารก็ยังคงขยายตัวแต่ขยายตัวในอัตราที่ลดลง โดยมีการปล่อยสินเชื่อขยายตัวเพิ่มขึ้นร้อยละ 3 จากเดือนกันยายนที่ผ่านมา หรือคิดเป็นปริมาณการปล่อยสินเชื่อประมาณ 3,162 ล้านบาท ฉะนั้น จะเห็นว่า ในปี 2558 ธนาคารยังคงมีความสามารถในการปล่อยสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ได้และมีแนวโน้มการขยายตัวเพิ่มมากขึ้นอีกด้วย

ถึงแม้ว่าโดยรวมเศรษฐกิจประเทศไทยจะอยู่ในภาวะที่ชะลอตัวอยู่ก็ตาม แต่จากการศึกษาเพิ่มเติมพบว่า เศรษฐกิจรายจังหวัดในประเทศไทยบางจังหวัดมีการขยายตัวภายในที่น่าสนใจ จังหวัดปทุมธานีเป็นจังหวัดหนึ่งที่มีการขยายตัวของเศรษฐกิจภายในจังหวัด ซึ่งเป็นจังหวัดที่มีเขตติดต่อกับกรุงเทพมหานคร มีระบบการคมนาคมขนส่งที่สะดวก และมีระบบสาธารณูปโภคพื้นฐานที่เอื้ออำนวยต่อกิจกรรมทางเศรษฐกิจนั้น ยังเป็นจังหวัดที่มีการขยายตัวทางเศรษฐกิจในหลายด้าน กล่าวคือ จากการรายงานของสำนักงานคลังจังหวัดปทุมธานีพบว่า ดัชนีผลิตภัณฑ์ภาคอุตสาหกรรม (IPI) ในเดือนพฤษภาคม ปี 2558 มีการขยายตัวมากถึงร้อยละ 33.59 เมื่อเทียบกับเดือนเดียวกันของปีก่อน และยังมีจำนวนโรงงานเพิ่มขึ้นมากถึง 25 แห่งเมื่อเทียบกับปี 2557 (จากจำนวนโรงงานทั้งหมด 3,557 แห่ง) ทำให้ดัชนีการจ้างงานปี 2558 เพิ่มขึ้นจากปลายปี 2557 ถึงร้อยละ 7.57 นอกจากนี้ ในเดือนพฤษภาคม ปี 2558 จังหวัดปทุมธานีมีสถิติรถยนต์นั่งส่วนบุคคลที่จดทะเบียนใหม่เพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 12.07 ด้วย ฉะนั้น จังหวัดปทุมธานีจึงเป็นพื้นที่ที่น่าศึกษาต่อไปว่า สถานการณ์การให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ภายในจังหวัดมีสถานการณ์เป็นเช่นไร เนื่องด้วยในพื้นที่จังหวัดปทุมธานีมีผู้ประกอบการธุรกิจให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์อยู่หลายบริษัทด้วยกัน ได้แก่ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ธนาคารธนาชาติ จำกัด (มหาชน) ธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน) ธนาคารทีเอสโก้ จำกัด (มหาชน) บริษัท ออยุธยาแคปปิตอลอโต้ลิส จำกัด (มหาชน) บริษัท โตโยต้าลิสซิ่ง (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท ตรีเพชรอีซูซุลิสซิ่ง จำกัด และบริษัท ฮอนด้าลิสซิ่ง (ประเทศไทย) จำกัด ทำให้แต่ละบริษัทมีการแข่งขันกันสูงมาก เพื่อขยายการปล่อยสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของบริษัทตนเอง จึงมีนโยบายการดำเนินงานและกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อดึงดูดลูกค้าที่หลากหลายและแตกต่างกันไป

ดังนั้น งานวิจัยฉบับนี้จึงสนใจศึกษาว่า ภายใต้สถานการณ์ที่ภาวะเศรษฐกิจของประเทศที่กำลังชะลอตัวนั้น ได้ส่งผลให้กิจกรรมทางเศรษฐกิจต่าง ๆ ในประเทศลดลงตามไปด้วย รวมทั้งในตลาดการซื้อขายรถยนต์และการปล่อยสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของสถาบันการเงินฯ เองก็มีแนวโน้มที่ลดลง ธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน) จะมีการดำเนินนโยบายและกลยุทธ์ที่สำคัญอย่างไรที่ยังคงทำให้สามารถดำเนินธุรกิจและสร้างผลกำไรจากการให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ได้ ถึงแม้ว่าอัตราการขยายตัวของการให้สินเชื่อของธนาคารจะอยู่ในอัตราที่ลดลงก็ตาม แต่ก็ไม่ได้ลดลงมากเมื่อเปรียบเทียบกับ การลดลงของอัตราการขยายตัวของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (GDP) และอย่างไรก็ตามในอนาคตก็ยังมีแนวโน้มที่จะชะลอตัวได้อีก ฉะนั้น ถึงแม้ว่าในปัจจุบันธนาคารจะยังคงสามารถให้สินเชื่อและดำเนินธุรกิจได้ แต่ก็ควรคำนึงถึงอนาคตด้วยว่า จะต้องมีการปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงนโยบายและกลยุทธ์การดำเนินงานอย่างไร เพื่อจะรับมือกับสถานการณ์ดังกล่าว และในการศึกษาคั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกพื้นที่การศึกษาเป็นเขตจังหวัดปทุมธานี เนื่องด้วยภาวะการขยายตัวทางเศรษฐกิจของจังหวัดที่มีแนวโน้มการเติบโตที่ดีดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

เพื่อศึกษากลยุทธ์การดำเนินงานของธุรกิจให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ของธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน) เขตพื้นที่จังหวัดปทุมธานี ในภาวะที่เศรษฐกิจไทยชะลอตัว

1.3 ขอบเขตการศึกษา

การศึกษาคั้งนี้มุ่งเน้นศึกษากลยุทธ์การปล่อยสินเชื่อของธุรกิจให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน) ในเขตพื้นที่จังหวัดปทุมธานี เพื่อศึกษาโครงสร้าง และกลยุทธ์ของการดำเนินธุรกิจให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ในช่วงที่ภาวะเศรษฐกิจประเทศไทยชะลอตัว โดยมีองค์ประกอบของการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ดังนี้

- 1) สถาบันการเงินที่ประกอบธุรกิจให้เช่าซื้อรถยนต์ โดยการศึกษาคั้งนี้มีกรณีศึกษาเป็นธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน) ในเขตพื้นที่จังหวัดปทุมธานี
- 2) ธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน) พื้นที่จังหวัดใกล้เคียงที่มีผลการดำเนินงานหรือยอดการปล่อยสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ที่ใกล้เคียงกัน และต่ำกว่ากับเขตพื้นที่จังหวัดปทุมธานี
- 3) ดีลเลอร์หรือตัวกลางในการจำหน่ายรถยนต์ ในเขตพื้นที่จังหวัดปทุมธานี
- 4) ผู้ซื้อรถยนต์ที่จัดเช่าซื้อกับธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน) สาขาปทุมธานี
- 5) ผู้ซื้อรถยนต์ที่จัดเช่าซื้อกับสถาบันการเงินอื่นที่ไม่ใช่ธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน)

1.4 แหล่งที่มาของข้อมูล

ข้อมูลที่ใช้ศึกษา มี 2 ลักษณะ คือ

1.4.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ซึ่งได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ประกอบการธุรกิจให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ ซึ่งมีกรณศึกษาคือ ผู้บริหารสาขาของธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน) ในเขตพื้นที่จังหวัดปทุมธานีและสาขาใกล้เคียง และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการให้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ ได้แก่ คีลเลอร์หรือตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ ผู้ซื้อรถยนต์ที่จัดเช่าซื้อและไม่ได้จัดเช่าซื้อกับธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน)

1.4.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ได้แก่ ข้อมูลงบการเงินและผลการดำเนินงานของธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน) รวมทั้งสถาบันการเงินอื่น ๆ ที่ส่วนเกี่ยวข้องกับการศึกษาในส่วนของภาวะอุตสาหกรรมและการแข่งขัน และโครงสร้างตลาดของธุรกิจให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ เอกสารทางวิชาการ เอกสารงานวิจัยต่าง ๆ รวมถึงข้อมูลด้านสถิติจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ได้แก่ ธนาคารแห่งประเทศไทย สมาคมธุรกิจเช่าซื้อไทย สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย และกรมการขนส่งทางบกด้วย

1.5 วิธีการศึกษาและการวิเคราะห์ข้อมูล

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้ เป็นการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา โดยใช้ข้อมูลทุติยภูมิจากแหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องและเชื่อถือได้ และข้อมูลปฐมภูมิด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้มาวิเคราะห์ร่วมกันในเชิงกลยุทธ์การดำเนินงานของธุรกิจให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ทราบถึงกระบวนการดำเนินงานและกลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ในภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้ไปปรับใช้ในเป็นกลยุทธ์การดำเนินงานธุรกิจของธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน) สำหรับการขยายยอดปล่อยสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์และเพิ่มโอกาสในการให้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

บทที่ 2

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้ มุ่งเน้นศึกษาถึงการประสบปัญหาของธุรกิจการให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ที่มีการใช้กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจตอบสนองกับภาวะปัญหาที่เศรษฐกิจชะลอตัว และยังคงสามารถปล่อยสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ได้ภายใต้ภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัวเช่นนี้ โดยสนใจศึกษาเฉพาะในเขตพื้นที่จังหวัดปทุมธานี เนื่องจากจังหวัดปทุมธานีเป็นจังหวัดที่มีเขตติดต่อกับกรุงเทพมหานคร และมีการขยายตัวทางเศรษฐกิจของจังหวัดที่น่าสนใจ ดังนั้น จึงเลือกเครื่องมือของการศึกษาจากทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวกับการวิเคราะห์กลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจและปัจจัยทางการตลาดที่สำคัญและมีผลต่อผลการดำเนินธุรกิจให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ของธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน)

2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาการใช้กลยุทธ์ของธุรกิจให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ภายใต้ภาวะเศรษฐกิจชะลอตัวของธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน) ในเขตพื้นที่จังหวัดปทุมธานีนั้น ผู้วิจัยจะเน้นการศึกษาในนโยบายของธนาคาร กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของธนาคาร ตลอดจนปัจจัยทางการตลาดที่มีผลต่อการเพิ่มขึ้นหรือลดลงของการให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของธนาคาร เพื่อนำไปวิเคราะห์กลยุทธ์การแข่งขันที่สำคัญ ความสามารถในการแข่งขัน ข้อได้เปรียบหรือจุดแข็งและจุดอ่อนของการดำเนินธุรกิจ สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของธนาคาร ปัจจัยทางการตลาดที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ และกลยุทธ์ในการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า ซึ่งผู้วิจัยได้เลือกใช้ทฤษฎีที่สำคัญต่อการศึกษา 5 ทฤษฎี ดังนี้

2.1.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

Albert Humphrey (1960) ได้อธิบายถึงเทคนิคเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์ของธุรกิจโดยใช้วิธี SWOT Analysis ซึ่งช่วยกำหนดจุดแข็งจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน สภาพแวดล้อมภายนอก โอกาส และอุปสรรค ตลอดจนผลกระทบที่มีต่อธุรกิจ เพื่อให้รู้จักอุตสาหกรรมหรือองค์กรของตนเอง และรู้จักสภาพแวดล้อมในการทำธุรกิจ ในการวิเคราะห์นี้จะช่วยให้ผู้บริหารในอุตสาหกรรมหรือองค์กรนั้น ๆ ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งที่

เกิดขึ้นแล้วและที่มีแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมถึงผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อธุรกิจ โดยมีการวิเคราะห์แต่ละปัจจัย ดังต่อไปนี้

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

1) จุดแข็ง (Strength) คือ ผลกระทบทางด้านบวกที่เกิดขึ้นจากสิ่งแวดล้อมภายในของอุตสาหกรรมหรือองค์กร หรือเป็นข้อได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจ หรืออาจหมายถึงการดำเนินงานภายในบริษัทที่สามารถกระทำได้ดี ความสามารถที่เป็นจุดเด่น ซึ่งต้องมีการพิจารณาในทุก ๆ องค์ประกอบ เช่น การตลาด การบริหาร การเงิน การผลิตการวิจัยและพัฒนา เป็นต้น เพื่อวิเคราะห์หาจุดแข็งและเพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์หรือแนวทางในการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อให้อุตสาหกรรมหรือองค์กรมีความโดดเด่น หรือสร้างภาพลักษณ์ที่แตกต่างไปจากคู่แข่งในตัวอย่างของจุดแข็ง เช่น คุณภาพผลิตภัณฑ์ของบริษัท วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ฐานะทางการเงินที่มั่นคง เป็นต้น

2) จุดอ่อน (Weakness) คือ ผลกระทบทางด้านลบที่เกิดขึ้นจากสิ่งแวดล้อมภายในของอุตสาหกรรมหรือองค์กร หรือข้อเสียเปรียบในการดำเนินธุรกิจ หรืออาจหมายถึงการดำเนินงานภายในบริษัทที่ไม่สามารถกระทำได้ดี และส่งผลให้เกิดความเสียเปรียบในการดำเนินธุรกิจตัวอย่างของจุดอ่อน เช่น ต้นทุนทางการผลิตที่สูงกว่าคู่แข่ง ปัญหาด้านพนักงานขาดภาพลักษณ์ของบริษัท เป็นต้น

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

3) โอกาส (Opportunity) หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของบริษัท หรืออาจหมายถึงผลกระทบที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายนอกของธุรกิจที่ส่งผลทางด้านบวกต่อการดำเนินธุรกิจ โดยจะต้องมีการตรวจสอบสิ่งแวดล้อมภายนอกอยู่เสมอเพื่อปรับปรุงกลยุทธ์ต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ รวมทั้งต้องมีการคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกด้วย ได้แก่ ภาวะเศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย เทคโนโลยี และการแข่งขันอยู่เป็นระยะ ๆ เพื่อแสวงหาประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกเหล่านี้

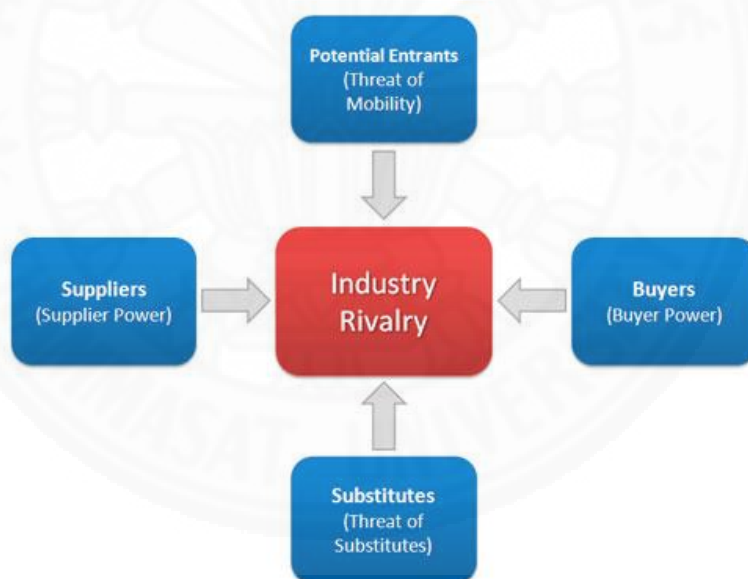
4) อุปสรรค (Threat) หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่คุกคามหรือมีผลเสียต่อการดำเนินงานของอุตสาหกรรมหรือบริษัท หรืออาจหมายถึงผลกระทบด้านลบของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีต่อการดำเนินธุรกิจ ซึ่งจำเป็นต้องระมัดระวังในสิ่งที่เป็นข้อจำกัดของการดำเนินธุรกิจ เนื่องจากเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดผลเสียหายได้ ทั้งนี้ อุตสาหกรรมหรือบริษัทไม่สามารถเปลี่ยนแปลงหรือแก้ไขข้อจำกัด หรืออุปสรรคเพื่อไม่ให้เกิดขึ้นได้ แต่หากการวิเคราะห์และคาดการณ์ล่วงหน้าไว้แล้วถึงอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้น ก็จะสามารถหาทางป้องกันผลเสียที่อาจเกิดขึ้นให้น้อยลงไปได้ ตัวอย่าง

ของอุปสรรคจากภายนอก เช่น ภัยธรรมชาติต่าง ๆ ความแข็งแกร่งของคู่แข่ง ต้นทุนทางพลังงานที่สูงขึ้น การเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย เป็นต้น

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ขององค์กรจะช่วยให้เข้าใจได้ว่า ปัจจัยเหล่านี้มีอิทธิพลต่ออุตสาหกรรมหรือองค์กรอย่างไร จุดแข็งจะเป็นความสามารถภายในที่นำไปใช้ประโยชน์เพื่อการบรรลุเป้าหมายได้ ในขณะที่จุดอ่อนจะเป็นคุณลักษณะภายในที่อาจทำลายผลการดำเนินงาน โอกาสจะเป็นสถานการณ์ที่ส่งเสริมในการบรรลุเป้าหมายของอุตสาหกรรมหรือองค์กร และในทางกลับกันอุปสรรคจะเป็นสถานการณ์ที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมายได้เช่นกัน

2.1.2 แนวคิดและทฤษฎีการวิเคราะห์อุตสาหกรรม (Five-Force Model)

Michael E.Porter (1980) ได้อธิบายหลักการของ Five-Force Model หรือการวิเคราะห์แรงผลักดัน 5 ประการ เพื่อใช้วิเคราะห์สถานการณ์ทางการแข่งขันของธุรกิจ โดยอธิบายถึงสภาพแวดล้อมของการแข่งขันรูปแบบของแรงกดดันและสภาวะแวดล้อมด้านต่าง ๆ แบ่งเป็น 5 ประการ ดังนี้



ภาพที่ 2.1 แผนภาพสรุปการวิเคราะห์อุตสาหกรรม (Five-Force Model).

โดย Notes Desk Your Academic Encyclopedia: Porter's Five Forces Model, 2009.

1) สภาพการณ์ของแข่งขัน (Rivalry between established firms) เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับคู่แข่งทั้งหมดที่อยู่ในธุรกิจหรืออุตสาหกรรมเดียวกัน ผลิตภัณฑ์และตลาดเดียวกัน ตรวจสอบว่าคุณคู่แข่งของธุรกิจมีกลยุทธ์อะไรบ้างที่มากกระทบองค์กรของเรา การวิเคราะห์

ขนาดของคู่แข่งกัน กำลังการผลิต เงินทุน ส่วนแบ่งการตลาด กลยุทธ์ของคู่แข่งกัน รวมถึงสภาพเศรษฐกิจที่มีผลกระทบต่อการแข่งขัน

2) อำนาจการต่อรองของผู้บริโภค (Bargaining power of buyers) เป็นการวิเคราะห์เพื่อให้ทราบอำนาจการต่อรองของผู้บริโภคว่ามีมากน้อยเพียงใด ถ้ามีการแข่งขันในทางธุรกิจสูงและผู้บริโภคมีทางเลือกมากขึ้น ก็อาจส่งผลกระทบต่อการค้าเงินธุรกิจของบริษัทโดยเฉพาะในแง่ของรายได้ และส่วนแบ่งการตลาดที่ลดลง

3) อำนาจการต่อรองของผู้ผลิต (Bargaining power of suppliers) เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับ ผู้ผลิตที่ขายวัตถุดิบต่าง ๆ ให้แก่บริษัทเรา โดยการวิเคราะห์การพึ่งพาจากผู้ผลิต ถ้าธุรกิจต้องมีการพึ่งพาผู้ผลิตรายหนึ่ง ๆ สูง ก็จะมีความเสี่ยงของการประกอบธุรกิจมากขึ้น เพราะถ้าผู้ผลิตรายนั้นไม่สามารถส่งวัตถุดิบได้ไม่ว่าจะด้วยสาเหตุใดก็ตาม จะส่งผลกระทบต่อการค้าเงินธุรกิจทันที

4) การเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่ (Risk of entry by potential competitors) เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับความยากง่ายในการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่มีมากน้อยเพียงใด ถ้าการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่สามารถทำได้ง่ายและสะดวกก็จะต้องทำให้บริษัทอาจได้รับผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจทันที

5) การมีสินค้าและบริการอื่นทดแทน (Threat of substitute products) เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับสินค้าและบริการที่บริษัทมีอยู่นั้น มีโอกาสหรือไม่ที่จะมีสินค้าและบริการอื่นเข้ามาทดแทนสินค้าและบริการเดิมของบริษัท ซึ่งอาจทำให้รายได้จากการขายสินค้าและบริการลดลง รวมถึงส่วนแบ่งทางการตลาดที่ลดลงในอนาคต

การวิเคราะห์ปัจจัยหรือสภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรมจะทำให้ทราบถึงที่มาของความรุนแรงในการแข่งขันและอิทธิพลอันเกิดจากภาวะการแข่งขันเหล่านั้น การวิเคราะห์นี้จึงมีความสำคัญสำหรับการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร เนื่องจากผู้บริหารจะไม่สามารถจัดทำกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จได้ หากไม่มีความเข้าใจถึงลักษณะที่สำคัญของการแข่งขันที่องค์กรเผชิญ ทั้งยังได้เห็นถึงกลุ่มของธุรกิจที่ทำการผลิตสินค้าหรือบริการที่มีลักษณะเหมือนหรือคล้ายกันด้วย หรือสินค้าและบริการที่สามารถทดแทนกันได้ตามความต้องการของลูกค้า ดังนั้น การวิเคราะห์สภาวะอุตสาหกรรมจะช่วยให้มองเห็นถึงโอกาสและข้อจำกัดที่องค์กรธุรกิจจะต้องเผชิญทั้งในปัจจุบันและอนาคต

2.1.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาดสำหรับธุรกิจบริการ

ประดิษฐ์ ภิญญาภาสกุล (2552) แผนกลยุทธ์สู่ความสำเร็จในการบริหารงานและและธุรกิจ ได้ให้ความหมายของส่วนประสมทางการตลาด หมายถึง ปัจจัยทางการตลาดที่สามารถควบคุมได้ ซึ่งธุรกิจนำมาใช้เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของกลุ่มลูกค้า

เป้าหมาย ส่วนผสมทางการตลาดสำหรับธุรกิจบริการ (Marketing Mix 7P's) เป็นแนวความคิดทางการตลาดสมัยใหม่ที่มีความสำคัญ โดยแนวความคิดนี้มีบทบาทสำคัญ เพราะเป็นการรวบรวมการตัดสินใจทางการตลาดทั้งหมดของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เพื่อนำมาใช้ในการดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 7 กลุ่มนี้จะทำหน้าที่ร่วมกันในการสื่อสารข่าวสารทางการตลาดให้กับผู้รับข่าวสารอย่างมีประสิทธิภาพ โดย 7P's ประกอบไปด้วยเครื่องมือต่าง ๆ ดังนี้

1) ผลิตภัณฑ์ (Product) ลักษณะบางประการของผลิตภัณฑ์ของบริษัทที่อาจกระทบต่อพฤติกรรมการซื้อของผู้บริโภค คือ ความใหม่ ความสลับซับซ้อน และคุณภาพที่ผู้บริโภครับรู้ได้ สำหรับผลิตภัณฑ์ใหม่และซับซ้อนอาจต้องมีการตัดสินใจอย่างกว้างขวาง ฉะนั้นในฐานะนักการตลาดจะเสนอทางเลือกที่ง่ายกว่าในการรับรู้ ผู้บริโภคมีความคุ้นเคยเพื่อให้ผู้บริโภคไม่ต้องการเสาะแสวงหาทางเลือกที่กว้างขวางในการพิจารณา ส่วนในเรื่องของรูปร่างของผลิตภัณฑ์ตลอดจนหีบห่อและป้ายฉลาก เป็นปัจจัยที่สามารถก่ออิทธิพลต่อกระบวนการซื้อของผู้บริโภคได้ หีบห่อที่สะดุดตาจะทำให้ผู้บริโภคเลือกไว้เพื่อพิจารณา และประเมินเพื่อการตัดสินใจซื้อ ป้ายฉลากที่แสดงข้อมูลให้ผู้บริโภคเห็นคุณสมบัติที่สำคัญของผลิตภัณฑ์ก็จะทำให้ผู้บริโภคสนใจสินค้าได้เช่นกัน สินค้าคุณภาพสูงหรือสินค้าที่ปรับเข้ากับความต้องการบางอย่างของผู้ซื้อก็มีอิทธิพลต่อการซื้อด้วย

2) ราคา (Price) ราคามีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการซื้อก็ต่อเมื่อผู้บริโภคทำการประเมินทางเลือกและทำการตัดสินใจ โดยปกติผู้บริโภคชอบผลิตภัณฑ์ราคาต่ำ นักการตลาดจึงควรคิดราคาร้อย ลดต้นทุนการซื้อ หรือทำให้ผู้บริโภคตัดสินใจด้วยลักษณะอื่น ๆ สำหรับการตัดสินใจอย่างกว้างขวางของผู้บริโภคมักพิจารณารายละเอียด โดยถือเป็นอย่างหนึ่งในลักษณะทั้งหลายที่เกี่ยวข้อง แต่สำหรับสินค้าฟุ่มเฟือยซึ่งมีราคาสูงไม่ทำให้การซื้อลดน้อยลง นอกจากนี้ ราคายังเป็นเครื่องประเมินคุณค่าสินค้าของผู้บริโภคอีกด้วย

3) ช่องทางการจัดจำหน่าย (Placement-Channel of Distribution) กลยุทธ์ของนักการตลาดในการทำให้มีผลิตภัณฑ์ไว้พร้อมจำหน่าย ผู้บริโภคสามารถเข้าถึงได้ง่าย ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อการซื้อผลิตภัณฑ์ แน่แน่นอนว่าสินค้าที่มีจำหน่ายแพร่หลายและง่ายต่อการซื้อ จะทำให้ผู้บริโภคนำไปประเมินประเภทของช่องทางที่นำเสนอ จึงมีผลต่อการรับรู้ภาพพจน์ของผลิตภัณฑ์

4) การส่งเสริมการตลาด (Promotion-Marketing Communication) การส่งเสริมการตลาดสามารถก่ออิทธิพลต่อผู้บริโภคได้ทุกขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจซื้อ ข่าวสารที่นักการตลาดส่งไปอาจเตือนใจให้ผู้บริโภครู้ว่าเขามีปัญหา และสินค้าของนักการตลาดสามารถแก้ไขปัญหานั้นได้และสามารถส่งมอบให้ได้มากกว่าสินค้าของคู่แข่ง เมื่อได้รับข่าวสารหลักแล้วการซื้อสินค้าเป็นการยืนยันว่าการตัดสินใจซื้อของลูกค้า นั้นถูกต้อง

5) บุคคล (People) หรือพนักงาน (Employee) ซึ่งต้องอาศัยการคัดเลือก การฝึกอบรม การจูงใจ เพื่อให้สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้แตกต่างกันอยู่แข่งขัน เป็นความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการและผู้ใช้บริการต่าง ๆ ขององค์กร เจ้าหน้าที่ต้อง มีความสามารถ มีทัศนคติที่สามารถตอบสนองต่อผู้ให้บริการได้ดี มีความคิดริเริ่ม มีความสามารถในการแก้ไขปัญหา และสามารถสร้างค่านิยมให้กับองค์กรได้

6) การสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพ (Physical Evidence and Presentation) เป็นการสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพให้กับลูกค้า โดยพยายามสร้าง คุณภาพโดยรวมทั้งด้านกายภาพและรูปแบบการให้บริการเพื่อสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า ไม่ว่าจะเป็น ด้านการแต่งกายสะอาดเรียบร้อย การเจรจาต้องสุภาพอ่อนโยน และการให้บริการที่รวดเร็ว หรือ ผลประโยชน์อื่น ๆ ที่ลูกค้าควรได้รับ

7) กระบวนการ (Process) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับระเบียบวิธีการและงาน ปฏิบัติในด้านการบริการที่นำเสนอให้กับผู้ให้บริการเพื่อมอบการให้บริการแก่ผู้ให้บริการอย่างถูกต้อง รวดเร็ว และทำให้ผู้ให้บริการเกิดความประทับใจ

ส่วนประสมทางการตลาดทั้ง 7 ด้าน จึงเป็นสิ่งสำคัญต่อการกำหนดกลยุทธ์ ต่าง ๆ ทางด้านการตลาดของสินค้าและบริการของธุรกิจ ซึ่งจะต้องมีการจัดส่วนประสมแต่ละด้าน ให้มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของธุรกิจและของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกันไป และที่สำคัญ จะต้องตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายได้ในทุก ๆ ด้าน ไม่เพียงแต่รูปแบบของสินค้า และบริการเท่านั้น ยังรวมไปถึงปัจจัยด้านการตลาดอื่น ๆ ที่จะเอื้ออำนวยให้ลูกค้าสนใจเลือกในสินค้า และบริการของธุรกิจ

2.1.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship Management: CRM)

ชื่นจิตต์ แจ็งเจนกิจ (2546) กลยุทธ์ทางการตลาดการสร้าง CRM ให้ความหมายของการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า หมายถึง กิจกรรมทางการตลาดที่กระทำ ต่อลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจจะเป็นผู้บริโภคหรืออาจจะเป็นคนกลางในช่องทางการจัดจำหน่าย แต่ละราย โดยมุ่งให้ลูกค้าเกิดความเข้าใจ มีการรับรู้ที่ดี ตลอดจนรู้สึกชอบบริษัท สินค้าและการ บริการของบริษัท ทั้งนี้จะมุ่งเน้นที่กิจกรรมการสื่อสารแบบสองทางโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนา ความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทกับลูกค้าให้ได้รับประโยชน์ทั้งสองฝ่ายเป็นระยะเวลานาน ซึ่งขั้นตอน การรักษาความสัมพันธ์ลูกค้าในการดำเนินการของการสร้างความสัมพันธ์ สามารถทำได้เป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

1) การสร้างความสัมพันธ์ ซึ่งจะเริ่มตั้งแต่การที่ลูกค้าเดินเข้ามาใช้บริการ โดยองค์กรจะต้องวางกลยุทธ์ตั้งแต่แรกเริ่ม ด้วยแนวคิดที่ว่า CRM ที่แตกต่างกันสำหรับลูกค้า

ที่แตกต่างกัน จากแนวคิดการแบ่งส่วนตลาด การกำหนดตลาดเป้าหมายการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ ทำให้เห็นว่า ลูกค้าเป้าหมายของบริษัทจะถูกแบ่งออกเป็นกลุ่มย่อย ๆ ได้ตามความชอบในคุณค่าบางอย่างเพื่อให้บริษัทสามารถออกแบบโปรแกรม CRM ที่นำเสนอคุณค่าที่ตรงตามความชอบหรือความต้องการของลูกค้าเป้าหมายแต่ละกลุ่มได้ อีกทั้งยังเป็นประโยชน์สำหรับการเลือกที่จะเพิ่มระดับความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับลูกค้าในแต่ละกลุ่มนั้นหรือไม่ได้อีกด้วย

2) การรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าหรือ CRM นั้นเป็นกลยุทธ์ทางการตลาดที่มุ่งสร้างกำไรหลังจากการแบ่งกลุ่มลูกค้าตามรายได้และความสามารถในการสร้างผลกำไรกับการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าโดยเป็นการสร้างความสัมพันธ์เพื่อสร้าง “จุมรายได้จากการขายลูกค้าเก่า ๆ” ไม่ใช่รายได้ที่เกิดจากการแสวงหาผลกำไรจากลูกค้าใหม่ ๆ แนวคิดการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าที่มุ่งรักษากลุ่มลูกค้าเก่า ๆ อันนี้เองที่เป็น “กุญแจหลัก” ของการตลาดแบบ CRM ที่ส่งผลให้แนวคิดในเรื่องการให้ความสำคัญกลุ่มลูกค้าเริ่มเปลี่ยนจากการเน้นหนักในการแสวงหาลูกค้าใหม่ ๆ มาสู่ “กลยุทธ์การรักษาลูกค้าเก่า” (Customer Retention) โดยแนวทางหลักในการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้ามี 12 ประการ ดังนี้

2.1) สร้างคุณค่าเพิ่มเสมอ (Value Added) ไม่เพียงแต่ทำให้ลูกค้าพอใจเท่านั้นต้องสร้างความรู้สึกให้เกินกว่าความพอใจที่ลูกค้าได้รับ

2.2) ให้บริการก่อนและหลังการขายอย่างเป็นกันเอง

2.3) ใช้ศูนย์กลางการรับข้อมูล (Call Center) พร้อมทั้งปรับระบบหลังบ้าน (Back Office) ให้แข็งแกร่งด้วย

2.4) ใช้โปรแกรมส่งเสริมการขายที่หวังผลระยะยาว

2.5) ตั้งฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์มาดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าโดยตรง

2.6) ให้ความเสมอภาคในการให้บริการกับลูกค้าทุกคน

2.7) สืบค้นคู่แข่งและสำรวจสถานการณ์ทางการตลาดอยู่เสมอ

2.8) ยึดหลักแนวคิดการตลาดตามสั่งแบบมวลรวม (Mass Customization)

2.9) สร้างการตลาดภายใน (Internal Marketing) ที่แข็งแกร่ง มีกองหลัง (Back Office) ที่ดี

2.10) ฝ่ายบริหารต้องเห็นความสำคัญในการสนับสนุนอย่างจริงจังและให้ความร่วมมือ

2.11) สร้างต้นทุนหรืออุปสรรคในการเปลี่ยนไปเป็นลูกค้าของบริษัทอื่น (Switching Cost) โดยการเปลี่ยนอุปสรรคไปรวมรายการการให้บริการส่งเสริมการให้บริการของบริษัทอื่น ๆ

2.12) ในกรณีที่ลูกค้าเป็นคนกลางในช่องทางการตลาดให้เน้นเข้าไปในการมีส่วนร่วมในการช่วยบริหารการให้บริการหรือกลุ่มผลิตภัณฑ์ (Category Management) ที่ลูกค้าวางจำหน่ายในร้านช่วยการจัดวางสินค้าในร้าน

3) การขยายความสัมพันธ์ความสัมพันธ์ที่มีคุณภาพย่อมมีผลทำให้ลูกค้าเกิดความพอใจ กลับมาใช้บริการซ้ำ และนำมาสู่การใช้บริการประเภทอื่น ๆ อย่างหลากหลาย ซึ่งในที่สุดจะมีการนำความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างธุรกิจกับลูกค้า ไปบอกต่อถึงประสบการณ์ที่ประทับใจ ในขณะที่เดียวกันการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าก็นำไปสู่บริการที่มีคุณภาพต่อไปในทางตรงกันข้าม แม้ว่าธุรกิจจะสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าได้ดีเพียงใด แต่เมื่อลูกค้ามาใช้บริการกับธุรกิจแล้วพบว่าการบริการมีคุณภาพที่ไม่ดีไม่ตรงกับความคาดหวังหรือไม่ดีเท่าคู่แข่ง การสร้างสัมพันธ์ที่ดีก็อาจจะเป็นการลงทุนที่เสียเปล่า โดยคุณแจ้สู่ความสำเร็จในการขยายความสัมพันธ์ ลักษณะเด่นของกลยุทธ์การรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า มีทั้งหมด 5 ประการ ดังนี้

3.1) เป็นกิจกรรมที่ต้องอาศัยเวลาระยะยาว ไม่สามารถเพิ่มยอดขายในทันทีหลังสิ้นสุดโปรแกรมแล้ว

3.2) กลุ่มเป้าหมายเป็นได้ทั้งลูกค้า และหน่วยงาน/สถาบัน/บุคคลใด ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับธุรกิจ ได้แก่ ผู้ผลิตพันธมิตรธุรกิจ พนักงานในบริษัท ผู้ถือหุ้น สังคม ชุมชน และลูกค้า

3.3) การแบ่งตลาดออกเป็นส่วน (Segmentation) การกำหนดตลาดเป้าหมาย (Targeting) และการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ (Positioning) แบ่งส่วนแบ่งการตลาดตามระยะในวงจรชีวิตครอบครัว และมอบสิทธิประโยชน์ที่น่าจะเหมาะสมกับความต้องการในแต่ละส่วนของตลาด องค์ประกอบของข้อเสนอที่ดี ได้แก่ ข้อเสนอของโปรแกรม CRM ที่ลูกค้าจะให้ความสนใจ ประกอบด้วยบริการที่เป็นเลิศ ควบคู่ไปกับคุณค่าเพิ่มที่มอบให้ลูกค้า และในส่วนการออกแบบกลยุทธ์เพื่อสร้างการบริการที่เป็นเลิศ ต้องกำหนดข้อตกลงของการบริการที่ดี หรือ Service Level Agreement (SLA) ตั้งแต่ก่อนการขายหรือบริการ ระหว่างการขายหรือบริการ และหลังการขายหรือบริการ

3.4) การออกแบบสินค้าและบริการต้องตอบสนองความต้องการของลูกค้าแต่ละราย

3.5) เป็นผลประโยชน์ร่วมระหว่างผู้ประกอบการ ลูกค้า และคนกลางในช่องทางการจัดจำหน่าย

การรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM) จะช่วยให้องค์กรสามารถเพิ่มความสัมพันธ์อันดีให้กับลูกค้าได้ การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าได้ในระยะยาวจะช่วยเพิ่มความจงรักภักดี (Loyalty) ที่ลูกค้ามีต่อบริษัท เพิ่มรายได้ลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ได้ โดยเฉพาะเรื่องค่าใช้จ่าย

ในการแสวงหาลูกค้า และเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) จึงเป็นแนวทางในการสร้างกระบวนการทำงานและพัฒนาผลิตภัณฑ์ตามความต้องการของลูกค้า

2.1.5 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

เอกชัย อภิศักดิ์กุล และ ทรรคนะ บุญขวัญ (2551) การจัดการเชิงกลยุทธ์

อธิบายว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) หมายถึง การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Passion) วัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Goal) ขององค์กรในระยะสั้น และระยะยาว จากนั้นจึงวางแผนทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานตามพันธกิจ อันนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาอาจทำให้เกิดโอกาสหรืออุปสรรคแก่องค์กรได้ องค์กรจึงจำเป็นต้องพิจารณาสภาพแวดล้อมในองค์กรด้วย เพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน ที่จะสามารถหลีกเลี่ยงอุปสรรคหรือใช้ประโยชน์จากโอกาสที่มีอยู่นั้นได้ ดังนั้น การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นการบริหารโดยคำนึงถึงปัจจัยที่สำคัญ ดังนี้

- 1) ลักษณะการดำเนินงานขององค์กร
- 2) ลักษณะธุรกิจในอนาคต
- 3) สภาพแวดล้อม
- 4) การจัดสรรทรัพยากร
- 5) การปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์

หลักการสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์จะนำไปสู่การเพิ่มโอกาสของความสำเร็จ และความล้มเหลวขององค์กรได้อย่างไรนั้นมีหลักการสำคัญ ดังนี้

1) การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Forming a Strategic Vision) ซึ่งบ่งบอกลักษณะของธุรกิจในอนาคตของบริษัทว่ามีลักษณะอย่างไร องค์กรจะมุ่งหน้าไปทางไหน ทั้งนี้เพื่อเป็นการกำหนดทิศทางในการดำเนินงานในระยะยาวให้กับองค์กร บอกถึงชนิดของธุรกิจที่บริษัทพยายามอยากให้เป็นไปและแจ้งให้ทุกคนได้รับทราบ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางตามที่มุ่งหวังร่วมกัน

2) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Setting Objectives) เป็นการเปลี่ยนวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ให้เป็นเป้าหมายในการดำเนินงานโดยเฉพาะเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้

3) การจัดทำกลยุทธ์ (Crafting a Strategy) เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามที่ตั้งความมุ่งหวังไว้

4) การนำกลยุทธ์ที่เลือกไว้ไปปฏิบัติ (Implementing and Executing the Chosen Strategy) เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด

ดังนั้น การจัดการเชิงกลยุทธ์จะช่วยทำให้องค์กรมีการวางแผนการเพื่อทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อดำเนินงานได้สำเร็จเป้าหมายที่วางไว้ อีกทั้งยังสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ปัจจุบันได้อีกด้วย ซึ่งอาจจะเป็นได้ทั้งอุปสรรคหรือโอกาสในการก้าวหน้าขององค์กรก็ได้ ฉะนั้น องค์กรจึงควรพิจารณาถึงจุดแข็งที่มีอยู่แล้วนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ และพิจารณาถึงจุดอ่อนขององค์กรเพื่อหาแนวทางขจัดจุดอ่อนเหล่านั้น และการเข้าใจในปัจจัยภายนอกองค์กรหรือสภาวะแวดล้อมภายนอกด้านต่าง ๆ จะทำให้องค์กรสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ในระยะยาว

2.2 เอกสารและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาและทบทวนในวรรณกรรมที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์กลยุทธ์ขององค์กรในธุรกิจให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์นั้นมีจำนวนมากพอสมควร และค่อนข้างมีความหลากหลายในการเลือกใช้ทฤษฎีวิเคราะห์ถึงความได้เปรียบในการแข่งขัน และวิเคราะห์ถึงการดำเนินกลยุทธ์ด้านต่าง ๆ ขององค์กรที่เป็นผลดีต่อการดำเนินธุรกิจให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ ในงานนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมที่มีผลการศึกษาน่าสนใจและเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาถึงการใช้กลยุทธ์ของธุรกิจให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ภายใต้ภาวะเศรษฐกิจชะลอตัวของธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน) ออกเป็น 3 ส่วนด้วยกัน คือ

1) งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยทางการตลาดมีผลต่อพฤติกรรมการเลือกใช้บริการธุรกิจให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ เพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์เกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาดทั้ง 7 ด้านที่ธนาคารใช้เป็นกลยุทธ์ในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า การมีความสามารถในการแข่งขัน และยังคงปล่อยสินเชื่อได้ภายใต้ภาวะที่เศรษฐกิจประเทศไทยชะลอตัว นอกจากนี้ยังเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในธนาคารด้วย ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ถึงจุดแข็งหรือข้อได้เปรียบในการแข่งขัน และจุดอ่อนที่ธนาคารควรปรับปรุงเพื่อความสามารถในการแข่งขันและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากขึ้น

2) งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการแข่งขันของธุรกิจให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่เพื่อเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์การใช้กลยุทธ์ด้านต่าง ๆ ของธนาคาร ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า มีความได้เปรียบในการแข่งขันกับคู่แข่ง สภาพแวดล้อมด้านต่าง ๆ ที่ธนาคารต้องเผชิญในการดำเนินธุรกิจให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ รวมไปถึงการวางแผนเชิงกลยุทธ์ด้านต่าง ๆ ของธนาคารทั้งในปัจจุบันและอนาคตด้วย

3) งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า เพื่อประโยชน์ในการศึกษาและวิเคราะห์การใช้กลยุทธ์รักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าด้วยวิธีต่าง ๆ ที่ธนาคารใช้

เพื่อการรักษากลุ่มลูกค้าเดิมและขยายฐานไปในกลุ่มลูกค้าใหม่ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการขยายการปล่อยสินเชื่อเข้าสู่ซอร์ถยนต์ของธนาคาร

2.2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยทางการตลาดมีผลต่อพฤติกรรมการเลือกใช้บริการธุรกิจให้สินเชื่อเข้าสู่ซอร์ถยนต์

การศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยทางการตลาดที่มีผลต่อพฤติกรรมการเลือกใช้บริการธุรกิจให้สินเชื่อเข้าสู่ซอร์ถยนต์ของเพทาย ศรีจันทรากุล (2553) และสมพร กลิ่นแพทย์กิจ (2555) ได้ผลการศึกษาที่สอดคล้องหลายด้าน โดยใช้หลักการวิเคราะห์จากส่วนประสมในปัจจัยทางการตลาดที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการสินเชื่อเข้าสู่ซอร์ถยนต์ กล่าวคือ ปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์ที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการนั้น ได้แก่ ระยะเวลาการผ่อนชำระ การไม่ต้องใช้ผู้ค้ำประกัน และการมีผลิตภัณฑ์สินเชื่อที่หลากหลายสอดคล้องกับสถานการณ์ทางการเงินภายในประเทศ ปัจจัยด้านการส่งเสริมการตลาดที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการ คือ การที่ธนาคารไม่บังคับให้ผู้ใช้บริการทำประกันคุ้มครองเงินกู้ การได้รับส่วนลดหากปิดบัญชีก่อนกำหนดหรือชำระค่างวดได้เร็วกว่ากำหนด นอกจากนี้ กลุ่มลูกค้าเดิมควรได้รับอัตราดอกเบี้ยพิเศษที่ต่ำกว่าปกติ และการได้รับสิทธิพิเศษในสินเชื่ออื่น ๆ เมื่อกลับมาใช้บริการผู้ให้สินเชื่อเดิม รวมถึงการใช้สื่อโฆษณาประชาสัมพันธ์เพื่อให้ทราบถึงผลิตภัณฑ์สินเชื่อเข้าสู่ซอร์ถยนต์ของธุรกิจนั้น ๆ ปัจจัยด้านช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการ คือ ความสะดวกรวดเร็วในการติดต่อกับธนาคาร การมีสาขาหลายแห่งกระจายอยู่ทั่วไป และมีสาขาอยู่ในห้างสรรพสินค้าหรือมีสาขาในห้างสรรพสินค้าเพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้ ผู้ใช้บริการยังให้ความสนใจในด้านความสะดวก รวดเร็วของการทำธุรกรรมผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์อื่น ๆ ด้วย และปัจจัยด้านกระบวนการให้สินเชื่อที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการ คือ เงื่อนไขและขั้นตอนที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อน ความรวดเร็วในการอนุมัติสินเชื่อเข้าสู่ซอร์ถยนต์ และมีระบบการทำงานที่เป็นมาตรฐาน นอกจากนี้ ผลการศึกษาของเพทาย ศรีจันทรากุล ยังได้กล่าวถึงส่วนประสมในปัจจัยทางการตลาดที่สำคัญอีก 3 ด้านที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการสินเชื่อเข้าสู่ซอร์ถยนต์ด้วย กล่าวคือ ปัจจัยด้านราคา ได้แก่ อัตราดอกเบี้ย เพราะอัตราดอกเบี้ยเปรียบได้กับภาระของผู้ใช้บริการที่ต้องชำระจนครบอายุสัญญาเช่าซื้อ จึงเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการสินเชื่อเข้าสู่ซอร์ถยนต์ ตลอดจนจำนวนเงินดาวน์และอัตราค่าธรรมเนียมด้านต่าง ๆ ก็มีผลต่อการตัดสินใจเช่นกัน ปัจจัยด้านบุคลากรของบริษัท พบว่าความเชี่ยวชาญในการตอบข้อซักถาม การให้คำแนะนำเกี่ยวกับสินเชื่อ ตลอดจนมนุษยสัมพันธ์ที่ดีของเจ้าหน้าที่ที่มีผลต่อการตัดสินใจ และสุดท้ายปัจจัยด้านลักษณะทางกายภาพ พบว่าบรรยากาศการอำนวยความสะดวกของสถานที่ และการใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ที่ทันสมัยในสถานที่หรือสาขานั้นก็มีผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการสินเชื่อเข้าสู่ซอร์ถยนต์ด้วยเช่นกัน

ดังนั้น การศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยทางการตลาดที่มีผลต่อพฤติกรรมการเลือกใช้บริการธุรกิจให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์จะทำให้เห็นถึงกลยุทธ์ทางการตลาดมีผลต่อการตัดสินใจการเลือกใช้บริการสินเชื่อของลูกค้า นั่นหมายความว่า การศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยทางการตลาดจะทำให้เข้าใจถึงการนำกลยุทธ์ทางการตลาดที่ส่งผลต่อการขยายตัวของการปล่อยสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของธนาคาร ทำให้เห็นถึงจุดแข็งหรือข้อได้เปรียบของผลิตภัณฑ์สินเชื่อที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ รวมไปถึงจุดอ่อนที่ควรพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ดีขึ้นด้วย ซึ่งจะสอดคล้องกับการวิจัยครั้งนี้ในการวิเคราะห์กลยุทธ์ด้านส่วนประสมทางการตลาด และสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่ทำให้ธนาคารยังคงสามารถปล่อยสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ได้

2.2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการแข่งขันของธุรกิจให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่

การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมการแข่งขันของธุรกิจให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของเมธยา สาครเย็น (2547) และอุมาภรณ์ สุคันธมาลย์ (2556) ได้ผลการศึกษาที่สอดคล้องกัน โดยแบ่งพฤติกรรมการแข่งขันของธุรกิจให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ออกเป็น 2 ลักษณะ กล่าวคือ พฤติกรรมการแข่งขันทางด้านราคา แบ่งเป็น การแข่งขันในอัตราดอกเบี้ยของสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ โดยในแต่ละช่วงจะมีการคิดอัตราดอกเบี้ยที่แตกต่างกันไปแล้วแต่สถานการณ์ เช่น ในภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัวจะมีการลดอัตราดอกเบี้ยต่ำลงเพื่อจูงใจและดึงดูดผู้ใช้บริการ บางช่วงมีการคิดอัตราดอกเบี้ยร้อยละ 0 ซึ่งเป็นความร่วมมือกันระหว่างธุรกิจให้สินเชื่อเช่าซื้อกับตัวแทนจำหน่ายรถยนต์เพื่อการระบายรถยนต์ใหม่ (รุ่นเก่า) ออกจากสต็อก โดยที่ตัวแทนจำหน่ายรถยนต์จะชดเชยดอกเบี้ยสินเชื่อเช่าซื้อให้กับธุรกิจผู้ให้สินเชื่อ เป็นต้น การลดจำนวนเงินดาวน์ เป็นอีกหนึ่งกลยุทธ์ที่ธุรกิจใช้ดำเนินการเพื่อเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด เพราะเป็นการสร้างแรงจูงใจกับลูกค้าที่มาขอสินเชื่อในอดีตนั้นค่อนข้างมีกฎเกณฑ์ที่เข้มงวดโดยมีการกำหนดเงินดาวน์ขั้นต่ำที่ร้อยละ 25 ของราคารถยนต์ ทั้งนี้ เพื่อป้องกันการเกิดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ของสถาบันการเงินที่ปล่อยสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ และหลังจากที่มีการผ่อนปรนกฎเกณฑ์ดังกล่าวทำให้ธุรกิจให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์แข่งขันกันลดจำนวนเงินดาวน์มากขึ้น โดยปัจจุบันอยู่ที่ประมาณร้อยละ 5 - 10 ของราคารถยนต์เท่านั้น และในบางครั้งพบที่มีการลดเงินดาวน์อยู่ที่ร้อยละ 0 หมายความว่า ลูกค้าไม่ต้องจ่ายเงินดาวน์ แต่สามารถออกรถยนต์ใหม่ได้ทันที ซึ่งเป็นเฉพาะบางช่วงเวลาเท่านั้นเพื่อเป็นการระบายรถยนต์ใหม่ (รุ่นเก่า) ที่ไม่ได้รับความนิยมหรืออาจมีการเปลี่ยนรุ่นรถยนต์ใหม่ ๆ ในอนาคตอันใกล้ ทั้งนี้ ธุรกิจให้สินเชื่อก็จะมีหลักเกณฑ์การพิจารณาลูกค้าที่ค่อนข้างมีคุณภาพเพื่อบริหารความเสี่ยงด้วย กลยุทธ์การจ่ายผลตอบแทนให้กับดีลเลอร์หรือตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ เป็นอีกหนึ่งช่องทางที่ธุรกิจให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใช้เพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดจึงถือเป็นกลยุทธ์ด้านราคาทางอ้อมรูปแบบหนึ่ง โดยมีการจ่ายผลตอบแทนให้กับดีลเลอร์หรือตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ในรูปแบบค่าคอมมิชชั่นไฟแนนซ์ จึงทำให้

บริษัทตัวแทนจำหน่ายรถยนต์เหล่านี้มีอำนาจต่อรองค่อนข้างสูง และบางบริษัทก็มีธุรกิจในเครือที่ให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ด้วยเช่นกัน แต่ยังคงมีข้อจำกัดด้านเงินทุนที่ไม่สามารถรองรับลูกค้าที่ใช้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ได้ทั้งหมด จึงจำเป็นต้องอาศัยธุรกิจให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์เพื่อให้บริการแก่ลูกค้าที่มาซื้อรถยนต์ด้วย ดังนั้น ความร่วมมือกับดีลเลอร์หรือตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ การตกลงด้านผลตอบแทนค่าคอมมิชชั่นไฟแนนซ์ รวมไปถึงจนถึงการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับดีลเลอร์หรือตัวแทนจำหน่ายรถยนต์จึงค่อนข้างมีผลกับการเติบโตของธุรกิจให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ค่อนข้างมาก และสุดท้ายกลยุทธ์การเพิ่มจำนวนงวดผ่อนชำระ เป็นกลยุทธ์หนึ่งที่จูงใจผู้ใช้บริการ เพื่อช่วยลดภาระการผ่อนชำระค่างวดรถยนต์ให้มีระยะเวลาที่ยาวนานขึ้น แต่ละงวดชำระเป็นมูลค่าที่ต่ำลง หรือผู้ขอสินเชื่อสามารถเลือกระยะเวลาและค่างวดผ่อนชำระที่เหมาะสมกับสถานะทางการเงินของตนเองได้ ส่วนในด้านพฤติกรรมการแข่งขันด้านที่ไม่ใช่ราคา แบ่งเป็น การอนุมัติสินเชื่อที่รวดเร็วไม่ซับซ้อน โดยอาจจะมีเจ้าที่ของธุรกิจให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์คอยให้บริการอยู่ร่วมกับดีลเลอร์หรือตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ จึงทำให้ตัวแทนจำหน่ายรถยนต์และลูกค้าสะดวกในการจัดเตรียมเอกสารมากขึ้น ประกอบกับมีการใช้เครื่องมือ Credit Scoring มาช่วยในการวิเคราะห์ผู้เช่าซื้อ รวมถึงการตรวจสอบประวัติการชำระหนี้ของผู้เช่าซื้อผ่านทางบริษัทข้อมูลเครดิตแห่งชาติ (NCB) ทำให้บริษัทมีความสามารถในการอนุมัติสินเชื่อที่รวดเร็วยิ่งขึ้น กลยุทธ์การเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายเป็นกลยุทธ์ที่มีผลต่อการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดเช่นกัน เพราะธุรกิจให้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ได้เริ่มมีการพัฒนาเพิ่มช่องทางการให้บริการด้านสินเชื่อเช่าซื้อมากขึ้น ทำให้ผู้ขอสินเชื่อสามารถเข้าถึงบริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ได้ง่ายและรวดเร็ว เช่น การขยายสาขาไปทั่วประเทศ การมีสาขาในห้างสรรพสินค้าทำให้ผู้เช่าซื้อสามารถติดต่อกับสถาบันการเงินผู้ให้สินเชื่อได้ทุกวัน การให้บริการขอสินเชื่อได้ทางอินเทอร์เน็ต เป็นต้น กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์สินเชื่อ ซึ่งหากธุรกิจสามารถออกแบบผลิตภัณฑ์สินเชื่อตอบสนองกับความต้องการของผู้ขอสินเชื่อได้ก็จะทำให้เกิดแรงจูงใจและมีผู้สนใจขอสินเชื่อเช่าซื้อมากขึ้น นอกจากนี้ การบริการหลังการขายและการส่งเสริมการขายอื่น ๆ ก็มีการแข่งขันกันมากขึ้นเช่นกัน ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่สามารถเพิ่มความภักดีในแบรนด์ให้กับธุรกิจได้ (Brand Loyalty) ได้แก่ การให้บริการอื่น ๆ เกี่ยวกับรถยนต์แก่ผู้เช่าซื้อด้วย เช่น การบริการต่อภาษีรถยนต์ประจำปี การบริการโอนทะเบียนรถยนต์ การบริการต่ออายุกรมธรรม์ประกันภัยรถยนต์ เป็นต้น ตลอดจนการโฆษณาและประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่าง ๆ เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์สินเชื่อ ความร่วมมือกับบริการด้านบัตรเครดิตสำหรับชำระค่างวด การชำระเงินออนไลน์ และการชำระเงินผ่านตัวกลางรับชำระเงินต่าง ๆ ได้ตลอด 24 ชั่วโมง ก็ถือเป็นกลยุทธ์ส่งเสริมและบริการหลังการขายที่ธุรกิจนำมาพัฒนาเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันด้วยเช่นกัน

ดังนั้น ในการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมการแข่งขันของธุรกิจให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ทำให้เห็นถึงการใช้กลยุทธ์ที่หลากหลายภายใต้สถานการณ์ที่แตกต่างกันไป เพื่อสร้างความ

ได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจเอง ทั้งที่เป็นการวางกลยุทธ์ภายในองค์กร การวิเคราะห์ถึงสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขัน และการพัฒนาปรับปรุงกลยุทธ์ในด้านต่าง ๆ ที่รับมือกับคู่แข่ง การเปลี่ยนแปลงในเศรษฐกิจ และความต้องการของลูกค้าได้ทั้งในปัจจุบันและการวางแผนในอนาคตด้วย ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยครั้งนี้ในการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธนาคาร การวิเคราะห์ในสถานการณ์ทางการแข่งขันของธุรกิจเข้าซื้อรถยนต์ ตลอดจนสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของธนาคารที่มีผลต่อการปล่อยสินเชื่อเข้าซื้อรถยนต์

2.2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า

กลยุทธ์การรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นวิธีการดำเนินนโยบายรูปแบบหนึ่งเพื่อรักษากลุ่มลูกค้าไว้ เป็นกิจกรรมทางการตลาดที่กระทำต่อลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจจะเป็นเพื่อให้ลูกค้าเกิดความเข้าใจ มีการรับรู้ที่ดี ตลอดจนรู้สึกชอบบริษัท สินค้าและบริการของบริษัท จากการศึกษาของพัชราภรณ์ งามวิจิตรนันท์ (2554) พบว่า ความสำเร็จของการประยุกต์ใช้กลยุทธ์รักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าประกอบไปด้วย 3 ปัจจัยที่สำคัญ คือ ประการแรก การพัฒนาสินค้าและบริการให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า (Customize Products and Services) โดยการให้ความสำคัญกับความต้องการของผู้ซื้อ (Customize) จะนำไปสู่การสร้าง Customer Equity ทั้งในด้าน Brand Equity และ Relationship Equity จึงเป็นการพัฒนาสินค้าและบริการให้ตรงกับความต้องการของลูกค้ามากกว่าการสร้างสินค้าที่มีมาตรฐาน ดังนั้น การบริหารกลยุทธ์การรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าจึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการจดจำสิ่งที่ลูกค้าชอบ สร้างความภักดีและความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้า ประการที่สอง การมีกลยุทธ์ด้านการขายหรือฝ่ายขายที่มีคุณภาพ เพราะการมีฝ่ายขายและพนักงานขายที่มีคุณภาพจะเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าได้ในระยะยาว โดยฝ่ายขายจะต้องมีการส่งข้อมูลข่าวสาร การประชาสัมพันธ์ เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการของบริษัทได้ถูกต้อง แม่นยำ และครบถ้วน เพื่อให้ลูกค้าหรือการประสานงานกับฝ่ายอื่น ๆ ได้รับการบริการที่สะดวกและรวดเร็ว นอกจากนี้ ฝ่ายขายหรือพนักงานขายที่มีคุณภาพจะสามารถรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีกับลูกค้าได้ รักษาระดับความพึงพอใจของลูกค้าได้ จนทำให้ลูกค้าเกิดความจงรักภักดีในผลิตภัณฑ์ และองค์กรได้ในระยะยาวต่อไป ประการสุดท้าย การเพิ่มคุณภาพการให้บริการแก่ลูกค้า เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ตรงจุด เพราะ ลูกค้า คือ องค์ประกอบที่สำคัญในความสำเร็จขององค์กร โดยเน้นการให้ความสำคัญกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเก่าและมุ่งเก็บรักษาลูกค้าที่มีอยู่ให้ได้ เพราะลูกค้าเก่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าสูงสุดขององค์กร พร้อมทั้งมีกลยุทธ์เพื่อแสวงหาลูกค้าใหม่ด้วย การสนับสนุนและบริการลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาระดับการดูแลและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าไว้ เพราะในปัจจุบันการดำเนินธุรกิจต่าง ๆ มีการแข่งขันกันสูงมาก องค์กรหรือบริษัทต้องใส่ใจในความต้องการของลูกค้าแต่ละคนให้ได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง

และแม่นยำ เพราะถ้าหากลูกค้าไม่พึงพอใจแล้วจะเป็นหนทางให้คู่แข่งเข้ามาแย่งส่วนแบ่งการตลาดได้อย่างง่ายดาย

ดังนั้น การศึกษาเกี่ยวกับการใช้กลยุทธ์การรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้านั้นจะเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ของการการวิจัยครั้งนี้ว่า ในปัจจุบันธนาคารมีการใช้กลยุทธ์การรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างไรบ้างที่ทำให้ธนาคารรักษากลุ่มลูกค้าไว้ได้และสามารถจูงใจกลุ่มลูกค้าใหม่ ๆ ได้เพิ่มขึ้นด้วย ซึ่งจะเป็นผลดีต่อการขยายการปล่อยสินเชื่อในระยะยาวต่อไป และในทางกลับกันจะทำให้เข้าใจเพิ่มขึ้นด้วยว่า ธนาคารควรปรับปรุงกลยุทธ์การรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าด้านใดบ้างที่จะเป็นประโยชน์และสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้าในอนาคตต่อไป

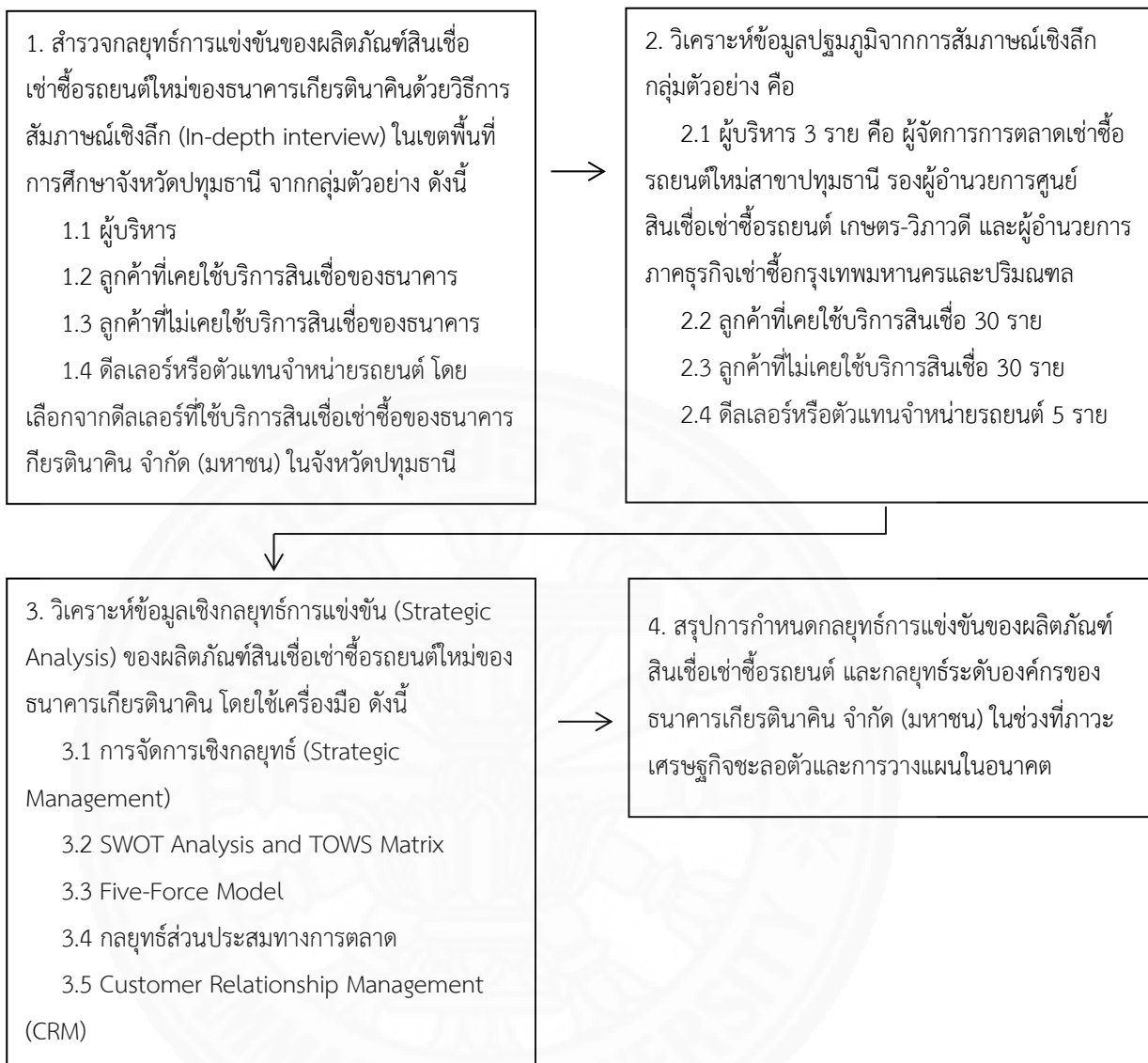
จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับปัจจัยทางการตลาดที่มีผลต่อการเลือกใช้บริการธุรกิจให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ พฤติกรรมการแข่งขันของธุรกิจให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ และการใช้กลยุทธ์การรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าในองค์กร พบว่า ยังไม่มีงานวิจัยใดศึกษาเกี่ยวกับการใช้นโยบายและกลยุทธ์แข่งขันของธุรกิจให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ในเชิงลึกเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนนโยบายและกลยุทธ์การดำเนินงาน เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและยังคงสามารถดำเนินกิจการได้ในสถานการณ์ที่เศรษฐกิจภายในประเทศไทยชะลอตัว งานวิจัยฉบับนี้ จึงมุ่งเน้นศึกษาถึงการดำเนินนโยบายและกลยุทธ์ของธุรกิจให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ในเชิงลึก โดยเลือกกรณีศึกษาเป็นธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ของธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน) โดยมีประเด็นการศึกษาว่า ธนาคารมีการปรับเปลี่ยนและดำเนินกลยุทธ์เช่นไร เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และยังคงสามารถดำเนินการปล่อยสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ได้ภายใต้ภาวะเศรษฐกิจไทยชะลอตัว รวมทั้งยังได้ศึกษาและวิเคราะห์การดำเนินงานของธนาคารในด้านต่าง ๆ สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของการดำเนินธุรกิจ สภาพการแข่งขันของธุรกิจให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ที่ธนาคารเผชิญ รวมไปถึงจนถึงการใช้กลยุทธ์การรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าของธนาคารด้วย โดยอาศัยวิธีการเจาะกลุ่มตัวอย่างที่มีความสำคัญต่อการศึกษาดังกล่าวด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน) ในสาขาที่สนใจศึกษาคือ จังหวัดปทุมธานี และสาขาใกล้เคียงที่มีผลการดำเนินธุรกิจให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ที่น้อยกว่าและใกล้เคียงกับสาขาในจังหวัดปทุมธานี ดีลเลอร์หรือตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ที่มีความสัมพันธ์กับธนาคาร กลุ่มลูกค้าที่ใช้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ของธนาคาร และกลุ่มลูกค้าที่ไม่ได้จัดเช่าซื้อรถยนต์กับธนาคาร เพื่อเป็นการศึกษาถึงกลยุทธ์ของคู่แข่งที่ลูกค้าเลือกใช้บริการ

บทที่ 3

ระเบียบวิธีการวิจัย

3.1 กรอบแนวคิดการศึกษา

การศึกษากลยุทธ์ด้านสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ของธนาคารเกียรตินาคินในภาวะที่เศรษฐกิจไทยชะลอตัวนั้น ผู้วิจัยได้วางกรอบแนวคิดสำหรับการศึกษาด้วยการกำหนดลำดับขั้นตอนทั้งหมด 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การสำรวจข้อมูลเกี่ยวกับกลยุทธ์การแข่งขันของผลิตภัณฑ์สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ของธนาคารเกียรตินาคิน ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) จากผู้เกี่ยวข้องกับการกำหนดและการดำเนินกลยุทธ์ของธนาคาร ได้แก่ ผู้บริหารของธนาคารที่มีบทบาทในการกำหนดกลยุทธ์การแข่งขัน ดีลเลอร์หรือตัวแทนจำหน่ายรถยนต์รายสำคัญที่เป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับธนาคาร กลุ่มลูกค้าที่เคยใช้บริการและไม่เคยใช้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ของธนาคาร ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มตัวอย่าง ขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์ข้อมูลเชิงกลยุทธ์การแข่งขัน (Strategic Analysis) ของผลิตภัณฑ์สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ของธนาคารเกียรตินาคิน โดยผู้วิจัยได้อาศัยหลักการวิเคราะห์ต่าง ๆ ได้แก่ การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) การวิเคราะห์ด้วยวิธี SWOT Analysis and TOWS Matrix การวิเคราะห์ Five-Force Model การวิเคราะห์กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด และการวิเคราะห์กลยุทธ์ด้าน Customer Relationship Management (CRM) เพื่อนำผลการวิเคราะห์ตามหลักการต่าง ๆ นั้น ไปวิเคราะห์ในขั้นตอนที่ 4 วิเคราะห์ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์ในการดำเนินกลยุทธ์ด้านสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ของธนาคารในช่วงที่ภาวะเศรษฐกิจไทยกำลังอยู่ในช่วงขาลงหรือการเติบโตที่ไม่เปลี่ยนแปลงมากนัก ตลอดจนการวางแผนเชิงกลยุทธ์สำหรับการดำเนินธุรกิจให้ประสบผลสำเร็จ และรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ ในอนาคตต่อไป โดยแสดงเป็นกรอบแนวคิดการศึกษาได้ดังแผนภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 3.1 กรอบแนวคิดการศึกษาการดำเนินงานของธุรกิจสินค้าแช่แข็งรายใหม่ของธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน) เขตพื้นที่จังหวัดปทุมธานี ในภาวะที่เศรษฐกิจไทยชะลอตัว. จากการกำหนดโดยผู้วิจัย.

3.2 วิธีการวิจัย

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

1) ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

ข้อมูลปฐมภูมิซึ่งได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) จากกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1.1) ผู้บริหารของธุรกิจให้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน) ในเขตจังหวัดปทุมธานี จำนวน 3 ราย คือ ผู้จัดการการตลาดเช่าซื้อรถยนต์ใหม่สาขาปทุมธานี รองผู้อำนวยการศูนย์สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ เกษตร-วิภาวดี และผู้อำนวยการภาคธุรกิจเช่าซื้อกรุงเทพฯ และปริมณฑล

1.2) ผู้ซื้อรถยนต์ที่จัดเช่าซื้อกับธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน) ในเขตจังหวัดปทุมธานี จำนวน 20 ราย

1.3) ผู้ซื้อรถยนต์ที่ไม่เคยจัดเช่าซื้อกับธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน) จำนวน 20 ราย

1.4) ดีลเลอร์หรือตัวกลางในการจำหน่ายรถยนต์ 5 ราย โดยเลือกจากดีลเลอร์ที่ใช้บริการสินเชื่อเช่าซื้อของธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดปทุมธานี

2) ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

ข้อมูลทุติยภูมิ ได้แก่ ข้อมูลงบการเงินของธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน) เอกสารทางวิชาการ เอกสารงานวิจัยต่าง ๆ รวมทั้งข้อมูลจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น ธนาคารแห่งประเทศไทย สมาคมธุรกิจเช่าซื้อ สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย เป็นต้น

3.3 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาคั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Independent Study) ตามกรอบแนวทางของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์โดยใช้เครื่องมือการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ด้วยคำถามปิด (Closed questions) และคำถามปลายเปิด (Open-ended Questions) โดยได้แบ่งการสอบถามออกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

1) **แบบสัมภาษณ์สำหรับผู้บริหาร** ซึ่งเป็นบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน และกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันของผลิตภัณฑ์สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ของธนาคารในเขตพื้นที่จังหวัดปทุมธานี คือ ผู้จัดการการตลาดเช่าซื้อรถยนต์ใหม่สาขาปทุมธานี รองผู้อำนวยการศูนย์สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ เกษตร-วิภาวดี และผู้อำนวยการภาคธุรกิจเช่าซื้อกรุงเทพฯ และปริมณฑล โดยมีรายละเอียด

ของการสัมภาษณ์เกี่ยวกับสถานการณ์การแข่งขันของการปล่อยสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ และกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ ทั้งที่ผ่านมาในอดีตและการวางแผนในอนาคต รวมถึงปัญหาและอุปสรรคการดำเนินธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ของธนาคารด้วย

2) **แบบสัมภาษณ์ลูกค้าที่เคยใช้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ของธนาคาร**
โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกลูกค้าที่เคยใช้บริการหรือกำลังเข้ามาใช้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์กับธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน) ในสาขาปทุมธานี จำนวน 30 ราย โดยมีรายละเอียดของการสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสำคัญในการเลือกใช้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่กับธนาคาร และความคาดหวังหรือความต้องการที่อยากได้จากบริษัทที่ให้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์

3) **แบบสัมภาษณ์ลูกค้าที่ไม่เคยใช้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ของธนาคาร**
โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกลูกค้าที่จัดเช่าซื้ออยู่กับบริษัทหรือสถาบันการเงินอื่น แต่ไม่เคยใช้บริการสินเชื่อเช่าซื้ออยู่กับธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน) จำนวน 30 ราย โดยมีรายละเอียดของการสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสำคัญในการเลือกใช้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ และความคาดหวังหรือความต้องการที่อยากได้จากบริษัทที่ให้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์

4) **แบบสัมภาษณ์ดีลเลอร์หรือตัวแทนจำหน่ายรถยนต์** กำหนดผู้ถูกสัมภาษณ์เป็นดีลเลอร์หรือตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ที่เป็นคู่ค้ากับธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน) สาขาปทุมธานี โดยพิจารณาจากยอดขายรถยนต์ที่จัดเช่าซื้ออยู่กับธนาคาร จึงเลือกสัมภาษณ์ดีลเลอร์ที่มียอดขายระดับสูง ระดับกลาง ระดับต่ำ ตามลำดับ ใช้รูปแบบการสัมภาษณ์เชิงลึกดีลเลอร์จำนวน 5 ราย โดยมีรายละเอียดของการสัมภาษณ์เกี่ยวกับสถานการณ์การแข่งขันในช่วงที่ผ่านมา และกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของดีลเลอร์ที่มีความสัมพันธ์หรือมีส่วนเกี่ยวข้องกับธนาคาร รวมถึงปัญหาและอุปสรรคการดำเนินธุรกิจของดีลเลอร์ด้วย

บทที่ 4

ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่

สินเชื่อและการเช่าซื้อ เป็นการให้บริการทางการเงินที่เปิดโอกาสให้ผู้เช่าหรือผู้เช่าซื้อสามารถใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินที่มีราคาสูงได้ด้วยการทยอยผ่อนชำระเป็นงวด ๆ โดยไม่จำเป็นต้องใช้เงินก้อนใหญ่ในการซื้อ ความแตกต่างที่สำคัญของธุรกิจสินเชื่อและธุรกิจเช่าซื้อตามนิยามศัพท์นั้นจะอยู่ที่เรื่องกรรมสิทธิ์ในทรัพย์สินเป็นสำคัญ โดยเมื่อครบกำหนดตามสัญญาสินเชื่อ กรรมสิทธิ์จะตกเป็นของบริษัทสินเชื่อ แต่ผู้เช่าก็สามารถซื้อทรัพย์สินนั้นกลับมาเป็นกรรมสิทธิ์ของตนเองได้ในขณะที่หากครบกำหนดสัญญาเช่าซื้อกรรมสิทธิ์จะตกเป็นของผู้เช่าซื้อทันที

ธุรกิจเช่าซื้อ (Hire Purchase) เป็นธุรกิจที่ผู้เช่าซื้อมีความประสงค์จะเป็นเจ้าของหรือมีกรรมสิทธิ์ในทรัพย์สินนั้น ๆ โดยผู้เช่าซื้อจะจ่ายเงินดาวน์และชำระค่างวดตามจำนวนและระยะเวลาที่กำหนดตามสัญญา และผู้ให้เช่าซื้อสัญญาว่าจะขายหรือให้ทรัพย์สินนั้นตกเป็นแก่ผู้เช่าซื้อหลังจากการผ่อนชำระค่างวดครบตามสัญญาเช่าซื้อ ส่วนใหญ่สัญญาเช่าซื้อจะเป็นสินเชื่อระยะกลางประมาณ 3 - 6 ปี และคิดอัตราดอกเบี้ยแบบคงที่ (Flat Rate) นอกจากนี้ กิจการที่ดำเนินธุรกิจลักษณะนี้ส่วนใหญ่มักจะมีชื่อกิจการที่ลงท้ายด้วยคำว่า “สินเชื่อ” แต่ที่จริงแล้วจะเป็นกิจการที่ดำเนินธุรกิจแบบให้สินเชื่อเช่าซื้อนั่นเอง

4.1 ลักษณะของสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์

รถยนต์เป็นสินค้าที่ถือได้ว่ามีวงเงินเช่าซื้อมากที่สุด เนื่องจากรถยนต์เป็นสินค้าที่ผู้บริโภคนิยมใช้บริการสินเชื่อ เพราะผู้บริโภคสามารถเป็นเจ้าของรถยนต์ได้โดยไม่ต้องจ่ายเงินเป็นจำนวนมาก ๆ ในครั้งเดียว ส่วนอัตราดอกเบี้ยส่วนใหญ่เป็นการคำนวณแบบคงที่ที่ทำให้ลดความเสี่ยงหากอัตราดอกเบี้ยมีความผันผวน ประกอบกับในปัจจุบันมีการผ่อนปรนหลักเกณฑ์การปล่อยสินเชื่อที่ไม่เข้มงวดนักทำให้ผู้บริโภคเข้าถึงแหล่งเงินทุนได้ง่ายขึ้น

4.1.1 ประเภทของผู้ประกอบธุรกิจเช่าซื้อรถยนต์ ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม คือ

1) ผู้ประกอบธุรกิจเช่าซื้อรถยนต์ในระบบสถาบันการเงิน (Bank) ทั้งที่ดำเนินธุรกิจโดยธนาคารพาณิชย์ เช่น ธนาคารไทยพาณิชย์ ธนาคารธนชาต ธนาคารเกียรตินาคิน ธนาคารทีเอสโก้ เป็นต้น และที่ดำเนินธุรกิจโดยบริษัทลูกของธนาคารพาณิชย์ เช่น สินเชื่อสินเชื่อไทย ออยุธยา แคปปิตอลอโต้ลีส เป็นต้น

2) ผู้ประกอบธุรกิจเช่าซื้อรถยนต์นอกระบบสถาบันการเงิน (Non-Bank) ซึ่งสามารถแบ่งได้อีก 2 กลุ่มย่อย คือ

2.1) กลุ่มบริษัทที่เป็น Captive ประกอบด้วย 3 บริษัทหลัก ตามปริมาณการจำหน่ายรถยนต์ของบริษัทแม่ ได้แก่ บริษัท โตโยต้าลิสซิ่ง ฮอนด้าลิสซิ่ง ตรีเพชรอีซูซุลิสซิ่ง

2.2) กลุ่มบริษัทลิสซิ่งทั่วไป เช่น เอเชียเสริมกิจลิสซิ่ง ราชธานีลิสซิ่ง ตะวันออกพาณิชย์ลิสซิ่ง เป็นต้น

ทั้งนี้ กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของบริษัททั้ง 2 กลุ่มย่อยนั้นค่อนข้างแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง กล่าวคือ กลุ่มบริษัทที่เป็น Captive เน้นการปล่อยสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ให้กับลูกค้าผู้ซื้อรถยนต์ของบริษัทนั้น ๆ และมักถูกใช้เป็นเครื่องมือกระตุ้นยอดขายรถยนต์ของบริษัทด้วย ในขณะที่กลุ่มบริษัทลิสซิ่งทั่วไปนั้น ส่วนใหญ่ต้องเสี่ยงไปทำธุรกิจให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์มือสองหรือรถจักรยานยนต์แทน โดยบริษัทที่มีฐานธุรกิจอยู่ในภูมิภาคก็จะเจาะตลาดปล่อยสินเชื่อเฉพาะในท้องถิ่นนั้นเท่านั้น

4.1.2 ประเภทของการให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์

การจัดแบ่งประเภทสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์สามารถแบ่งได้ 2 ลักษณะ คือ

1) แบ่งจากประเภทของรถยนต์

รถยนต์แต่ละประเภทมีวัตถุประสงค์การใช้งานที่แตกต่างกัน ระยะเวลาการเสื่อมสภาพหรือการเสื่อมมูลค่าของรถยนต์จึงต่างกันด้วย ดังนั้น รถยนต์แต่ละประเภทจึงมีเงื่อนไขการทำสัญญาเช่าซื้อรถยนต์แตกต่างกัน ซึ่งสัญญาเช่าซื้อรถยนต์ที่แบ่งตามประเภทรถยนต์ ได้แก่ รถยนต์นั่งส่วนบุคคลไม่เกิน 7 คน รถกระบะบรรทุกไม่เกิน 1 ตัน หรือรถปิคอัพ รถยนต์บรรทุก และรถยนต์ประเภทอื่น ๆ เช่น รถชุด รถแทรกเตอร์ เป็นต้น

2) แบ่งจากสภาพรถยนต์

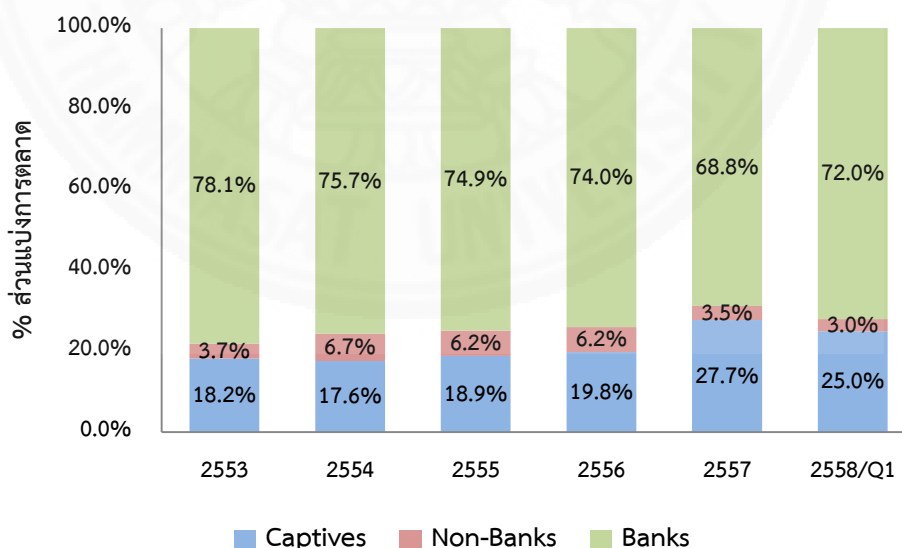
ตลาดรถยนต์ในปัจจุบันมีการขายรถยนต์ 2 ลักษณะ คือ รถยนต์ใหม่ที่ไม่เคยถูกใช้งาน และรถยนต์เก่าหรือรถยนต์ที่ผ่านการใช้งานมาแล้ว หรือรถยนต์มือสอง ซึ่งรถยนต์ทั้งสองประเภทจะมีความเสี่ยงแตกต่างกันไป เงื่อนไขในสัญญาเช่าซื้อก็จะแตกต่างกันด้วย

โดยทั่วไปรถยนต์นั่งส่วนบุคคลจะมีความเสี่ยงน้อยกว่ารถยนต์ประเภทอื่น ๆ เนื่องจากผู้ตัดสินใจซื้อจะมีฐานะที่ค่อนข้างเพียงพอ และสภาพการใช้งานรถยนต์เป็นการใช้เพื่อเป็นพาหนะเดินทางเท่านั้น ในขณะที่รถยนต์ประเภทอื่น ๆ จะเป็นรถยนต์สำหรับใช้งานบรรทุกจึงอาจจะทำให้รถยนต์เสื่อมสภาพได้ง่าย มูลค่าจึงเสื่อมเร็วขึ้น

4.2 ภาวะอุตสาหกรรมของธุรกิจให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่

ในปัจจุบันธุรกิจให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่มีจำนวนมาก ซึ่งมี 3 ประเภท ได้แก่ สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของธนาคารพาณิชย์ (Banks) ไม่ใช่ธนาคารพาณิชย์ (Non-Banks) และสินเชื่อเช่าซื้อของค่ายรถยนต์ (Captives) จึงทำให้ผู้เช่าซื้อรถยนต์มีโอกาสเลือกสถาบันการเงินที่จะใช้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ได้ตามความต้องการและยังได้รับสิทธิประโยชน์ของการซื้อรถยนต์จากดีลเลอร์ขายรถยนต์ไม่แตกต่างกันอีกด้วย จึงทำให้การแข่งขันของธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ค่อนข้างรุนแรงทั้งในกลยุทธ์การแข่งขันด้านราคา เช่น จำนวนเงินดาวน์ อัตราดอกเบี้ย เป็นต้น และกลยุทธ์ที่ไม่ใช่ด้านราคา เช่น โปรโมชั่นเพื่อส่งเสริมการขาย เงื่อนไขการอนุมัติสินเชื่อ เป็นต้น ด้วยกลยุทธ์ที่หลากหลายในการแข่งขันของธุรกิจให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์เพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งการตลาดในอุตสาหกรรมนั้น แต่ละธุรกิจจึงมีส่วนแบ่งการตลาดที่แตกต่างกันไปตามการตัดสินใจเลือกใช้บริการของผู้เช่าซื้อรถยนต์

จากรายงานเกี่ยวกับส่วนแบ่งการตลาดของธุรกิจให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ แยกตามประเภทธุรกิจ ในช่วงระหว่างปี 2553 - 2558 (ไตรมาสที่ 1) ของสมาคมธุรกิจเช่าซื้อไทย พบว่าสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของค่ายรถยนต์ (Captives) มีส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มมากขึ้น จึงทำให้ส่วนแบ่งการตลาดสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของธนาคารพาณิชย์ลดลง



ภาพที่ 4.1 ส่วนแบ่งการตลาดของธุรกิจให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ แยกตามประเภทธุรกิจ. จาก *สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ปี '58 คาดหดตัวไม่เกินร้อยละ 2 ส่วนปี '59 คงหดตัวใกล้ 0 ก่อนพลิกเป็นบวกในปีถัดไป* (น. 2), โดย สมาคมธุรกิจเช่าซื้อไทย, 2558, ศูนย์วิจัยกสิกรไทย.

4.3 โครงสร้างตลาดของธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่

การวิเคราะห์โครงสร้างตลาดในเชิงเศรษฐศาสตร์ของธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ โดยพิจารณาจากส่วนแบ่งทางการตลาดของแต่ละธุรกิจในตลาด ซึ่งจะทำให้เข้าใจสภาพการแข่งขันในตลาดธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ได้มากขึ้น ทำให้ทราบว่าในปัจจุบันธุรกิจให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์มีโครงสร้างตลาดเป็นลักษณะอย่างไร ซึ่งสะท้อนได้ว่าผู้เล่นในตลาดมีอำนาจผูกขาดในตลาดมากหรือน้อย แล้วแต่ธุรกิจจะมีการใช้กลยุทธ์การแข่งขันเป็นกลยุทธ์ด้านราคาหรือไม่ใช่ราคาที่สำคัญอย่างไร

4.3.1 จำนวนผู้ประกอบการและลักษณะการกระจายตามส่วนแบ่งตลาด

สำหรับส่วนแบ่งการตลาดของแต่ละธุรกิจให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่นั้น จะพิจารณาจากยอดสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่คงค้างของธุรกิจให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ จากกรรณายงานยอดสินเชื่อเช่าซื้อคงค้าง ณ สิ้นปี 2554 - 2556 ของสมาคมธุรกิจเช่าซื้อไทย พบว่า มีธุรกิจให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์รายใหญ่ 8 ราย ได้แก่ ธนาคารธนชาติ จำกัด (มหาชน) บริษัท โตโยต้า ลิสซิ่ง (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท ออยุธยา แคปปิตอล ออโต้ ลีส จำกัด (มหาชน) ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ธนาคารทิสโก้ จำกัด (มหาชน) ธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน) บริษัท ตรีเพชร อีซูซูลิสซิ่ง จำกัด และบริษัท ลิสซิ่งกลีกรไทย จำกัด ซึ่งบริษัทเหล่านี้ล้วนเป็นสมาชิกของสมาคมธุรกิจเช่าซื้อไทย และปัจจุบันมีบริษัทที่ให้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ที่เป็นสมาชิกรวมจำนวนทั้งสิ้น 36 บริษัท แต่การครอบครองส่วนแบ่งการตลาดโดยรวมมากกว่าร้อยละ 80 เป็นของ 8 บริษัทที่กล่าวแล้วข้างต้น โดยมีรายละเอียดของส่วนแบ่งทางการตลาด ดังนี้

ตารางที่ 4.1 ส่วนแบ่งการตลาด ณ สิ้นปี 2554 - 2556 แยกรายธุรกิจ

ลำดับ	รายชื่อบริษัท	ส่วนแบ่งการตลาด (ร้อยละ)		
		2554	2555	2556
1.	บมจ.ธนาคารธนชาติ	20.34	21.13	19.74
2.	บจ. โตโยต้า ลิสซิ่ง (ปทท.)	13.05	13.04	17.42
3.	บมจ. ออยุธยา แคปปิตอล ออโต้ ลีส	11.22	11.05	9.93
4.	บมจ. ธนาคารทิสโก้	11.43	10.57	9.71
5.	บมจ. ธนาคารไทยพาณิชย์	10.79	10.12	9.29

ตารางที่ 4.1 ส่วนแบ่งการตลาด ณ สิ้นปี 2554 - 2556 แยกรายธุรกิจ (ต่อ)

ลำดับ	รายชื่อบริษัท	ส่วนแบ่งการตลาด (ร้อยละ)		
		2554	2555	2556
6.	บมจ. ธนาคารเกียรตินาคิน	5.64	6.87	6.01
7.	บจ. ตรีเพชร อีซูซู ลิสซิ่ง	3.47	4.75	5.31
8.	บจ. ลิสซิ่งกลีกรไทย	6.37	5.49	5.28
9.	อื่น ๆ	17.69	16.97	17.32
	รวม	100	100	100
	ค่าดัชนี CR ₄	0.56	0.56	0.57
	ค่าดัชนี CR ₈	0.82	0.83	0.83
	ค่าดัชนี HHI	0.1081	0.1087	0.1099

ที่มา : สมาคมธุรกิจเช่าซื้อไทย, 2557.

หมายเหตุ : ยอดสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของบริษัท โตโยต้า ลิสซิ่ง (ประเทศไทย) จำกัด เป็นยอด ณ สิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2556

การพิจารณาถึงลักษณะโครงสร้างตลาดของธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่สามารถพิจารณาด้วยวิธีการวัดการกระจุกตัวของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรม โดยจะพิจารณาจากธุรกิจให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ที่เป็นสมาชิกของสมาคมธุรกิจเช่าซื้อไทย และพิจารณาจาก 2 วิธีดังนี้

1) การวัดการกระจุกตัวบางส่วน (Concentration Ratio) เป็นการวัดการกระจุกตัวของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมบางส่วนเท่านั้น เป็นวิธีการพิจารณาได้ง่ายที่สุด คำนวณจากสัดส่วนของผู้ประกอบการที่ครอบครองส่วนแบ่งทางการตลาดมากที่สุดมาเปรียบเทียบกับผู้ผลิตทั้งหมดที่อยู่ในตลาดว่า มีระดับการกระจุกตัวของผู้ประกอบการอยู่ที่ระดับใด ถ้าค่าดัชนี CR อยู่ในระดับสูง แสดงว่า ตลาดมีการกระจุกตัวสูง ในทางตรงกันข้ามถ้าค่าที่คำนวณได้มีค่าดัชนี CR อยู่ในระดับต่ำ แสดงว่า ตลาดมีการกระจุกตัวต่ำ โดยสามารถเขียนเป็นสูตร ได้ดังนี้

$$CR_k = \frac{\sum_{i=1}^k S_i}{\sum_{i=1}^n S_i}$$

กำหนดให้

CR_k = อัตราส่วนการกระจุกตัวของอุตสาหกรรมจำนวน k หน่วยธุรกิจ

S_i = ส่วนแบ่งตลาดของแต่ละหน่วยผลิต

i = หน่วยธุรกิจหน่วยที่ 1, 2, 3, ... ,n

k = จำนวนหน่วยธุรกิจที่ใหญ่ที่สุดเรียงจากใหญ่ไปเล็กจำนวน 1, 2,...,k

n = จำนวนหน่วยธุรกิจทั้งหมดในอุตสาหกรรม

หลักเกณฑ์การพิจารณา ถ้าค่าอัตราส่วนการกระจุกตัว (CR) ที่คำนวณได้มีค่าเท่ากับหรือมากกว่าร้อยละ 67 แสดงว่า อุตสาหกรรมนั้นมีการกระจุกตัวของผู้ประกอบการอยู่ในระดับสูงจึงมีอำนาจผูกขาดมาก หากค่าดัชนี CR มีค่าอยู่ระหว่างร้อยละ 34 ถึง ร้อยละ 67 แสดงว่า อุตสาหกรรมนั้นมีการกระจุกตัวของผู้ประกอบการอยู่ในระดับปานกลาง และค่าดัชนี CR ที่มีค่าเท่ากับหรือต่ำกว่าร้อยละ 33 แสดงว่า อุตสาหกรรมนั้นมีการกระจุกตัวของผู้ประกอบการอยู่ในระดับต่ำ ส่งผลให้มีระดับการแข่งขันของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมนั้นอยู่ในระดับสูง

จากค่าดัชนี CR ที่คำนวณไว้ตามตารางที่ 1.1 จะแบ่งการพิจารณาออกเป็น 2 ค่า คือ ค่าดัชนี CR_4 เป็นการวัดจากส่วนแบ่งทางการตลาดของผู้ประกอบการ 4 รายใหญ่ที่สุดในอุตสาหกรรม และค่าดัชนี CR_8 เป็นการวัดส่วนแบ่งทางการตลาดของผู้ประกอบการ 8 รายใหญ่ที่สุดในอุตสาหกรรม สามารถสรุปได้ ดังนี้

1.1) ค่าดัชนี CR_4 ในปี 2554 – 2556 มีค่าใกล้เคียงกันอยู่ที่ประมาณร้อยละ 56 และร้อยละ 57 ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่างร้อยละ 34 ถึง ร้อยละ 67 แสดงว่า อุตสาหกรรมธุรกิจให้สินเชื่อเช่าซื้อมีการกระจุกตัวของผู้ประกอบการรายใหญ่ 4 รายอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งจากตารางพบว่า ผู้ประกอบการรายใหญ่ทั้ง 4 รายที่มีส่วนแบ่งทางการตลาดสูงสุดนั้นมีส่วนแบ่งการตลาดที่ค่อนข้างใกล้เคียงกัน แสดงให้เห็นว่าทั้ง 4 บริษัทค่อนข้างมีการแข่งขันกันเพื่อแย่งกันครอบครองส่วนแบ่งทางการตลาดที่เพิ่มสูงขึ้น

1.2) ค่าดัชนี CR_8 ในปี 2554 – 2556 มีค่าใกล้เคียงกันอยู่ที่ประมาณร้อยละ 82 และร้อยละ 83 ซึ่งมีค่ามากกว่าร้อยละ 67 แสดงว่า อุตสาหกรรมธุรกิจให้สินเชื่อเช่าซื้อมีการกระจุกตัวของผู้ประกอบการ ทั้ง 8 รายอยู่ในระดับสูง

จากค่าดัชนี CR_4 และ CR_8 แสดงให้เห็นว่า ผู้ประกอบการรายใหญ่ในอุตสาหกรรมธุรกิจให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ไม่มีอำนาจผูกขาด ส่วนแบ่งทางการตลาดส่วนใหญ่ไม่ได้เป็นของบริษัทใดบริษัทหนึ่ง แต่ละบริษัทค่อนข้างมีส่วนแบ่งทางการตลาดที่ใกล้เคียงกัน ถึงแม้ว่าส่วนแบ่งทางการตลาดของ บมจ. ธนาคารธนชาติ และ บจ. โตโยต้า ลิสซิ่ง (ปทท.) จะมีส่วนแบ่งทางการตลาดมากกว่าบริษัทอื่น ๆ แต่ก็ยังไม่ถือว่าเป็นบริษัทที่ครอบครองส่วนแบ่งทางการตลาดส่วนใหญ่

ของทั้งอุตสาหกรรม เพราะส่วนแบ่งทางการตลาดรวมมากกว่าร้อยละ 80 ตกอยู่กับผู้ประกอบการถึง 8 ราย ฉะนั้น ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมธุรกิจให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ไม่มีอำนาจผูกขาดทางการตลาดที่ตกอยู่กับบริษัทใด แต่ละธุรกิจจึงมีการแข่งขันกันเพื่อครอบครองส่วนแบ่งทางการตลาดที่เพิ่มสูงขึ้น

2) การวัดการกระจุกตัวโดยรวม (Summary Index) เป็นการวัดอำนาจทางการตลาดที่จะพิจารณาถึงผู้ผลิตทั้งหมดที่มีอยู่ในตลาดด้วยวิธี Herfindahl-Hirschman Index (HHI) ซึ่งสามารถใช้วิเคราะห์สภาพของระดับการผูกขาดของตลาดที่เป็นจริงได้ โดยดัชนี HHI จะเป็นดัชนีที่รวมส่วนแบ่งการตลาดของธุรกิจในรูปแบบกำลังสอง (S_i^2) เข้าด้วยกัน ดังนี้

$$HHI = S_1^2 + S_2^2 + \dots + S_n^2$$

กรณีวิธีการวัดอำนาจทางการตลาดด้วยวิธี HHI จะคิดจากส่วนแบ่งทางการตลาดของธุรกิจให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ทุกรายที่เป็นสมาชิกของสมาคมธุรกิจเช่าซื้อไทย โดยในปัจจุบันมีจำนวนสมาชิกรวมทั้งสิ้น 36 ราย และค่าดัชนี HHI ของแต่ละปี คือ ค่าดัชนี HHI ปี 2554 เท่ากับ 0.1081 ค่าดัชนี HHI ปี 2555 เท่ากับ 0.1087 และค่าดัชนี HHI ปี 2556 เท่ากับ 0.1099 จากค่าดัชนี HHI ที่มีค่าเข้าใกล้ศูนย์ (ค่าดัชนี HHI น้อยกว่า 0.2) แสดงว่า ตลาดของธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์มีการแข่งขันกันตามลักษณะของตลาดแข่งขันสมบูรณ์

4.3.2 ความสามารถในการทดแทนกันของสินค้า

สินค้าในธุรกิจที่ให้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ คือ การให้บริการสินเชื่อเพื่อเช่าซื้อรถยนต์ ซึ่งหากพิจารณาเฉพาะตัวสินค้าจะไม่มี ความแตกต่างกัน และความสามารถในการทดแทนกันได้อย่างสมบูรณ์ กล่าวคือ ไม่ว่าผู้เช่าซื้อรถยนต์จะขอใช้สินเชื่อจากบริษัทใดก็ได้สินเชื่อเป็น “เงิน” เหมือนกันในทุกบริษัท อย่างไรก็ตาม ธุรกิจการให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์จะพยายามสร้างความแตกต่างของสินเชื่อในด้านการให้บริการสินเชื่อในรูปแบบอื่น ๆ มากขึ้น คือ

2.1) ขั้นตอนและระยะเวลาในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ที่รวดเร็วมากขึ้น

2.2) ช่องทางในการส่งเสริมการให้บริการที่ดีขึ้น เช่น ลูกค้าที่ขอใช้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ไม่ต้องมาติดต่อเพื่อขอสินเชื่อกับผู้ประกอบการโดยตรง สามารถติดต่อโดยผ่านทางดีลเลอร์จำหน่ายรถยนต์หรือตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ มีสาขาและบริการออนไลน์เพื่ออำนวยความสะดวกในการเข้าถึงบริการสินเชื่อมากขึ้น เป็นต้น

2.3) การพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์สินเชื่อ โดยบริษัทที่ให้บริการสินเชื่อเช่าซื้อ มีการพัฒนารูปแบบของการให้สินเชื่อเพื่อให้เกิดความแตกต่างของผลิตภัณฑ์และสร้างความพึงพอใจ

ให้แก่ผู้บริโภคมากขึ้น ได้แก่ การพัฒนารูปแบบการผ่อนชำระค่างวด จากเดิมที่ต้องจ่ายค่างวดเป็นจำนวนเงินที่เท่ากันทุกงวดตั้งแต่ต้นจนถึงสิ้นสุดสัญญา แต่ปัจจุบันบางบริษัทมีการนำเสนอรูปแบบการผ่อนชำระค่างวดที่แตกต่างกันออกไป เช่น การผ่อนชำระค่างวดในจำนวนเงินที่น้อยแล้วจึงให้จ่ายชำระเป็นเงินก้อนใหญ่ในช่วงปลายสัญญา การทยอยเพิ่มค่างวดการผ่อนชำระขึ้นเรื่อย ๆ ตามระยะเวลาการผ่อนชำระค่างวดหรือตามกระแสเงินสดของผู้บริโภค เป็นต้น โดยการสร้างความแตกต่างในด้านผลิตภัณฑ์และบริการต่าง ๆ เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการเลือกใช้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ ซึ่งจะทำให้ธุรกิจให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์มีส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มสูงขึ้นได้

4.3.3 การกีดกันการเข้าสู่ตลาด

ความสามารถในการเข้าหรือออกจากตลาด เป็นปัจจัยที่สำคัญปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่ หากในอุตสาหกรรมมีอุปสรรคหรือการกีดกันการเข้าสู่ตลาดจากผู้ประกอบการรายเดิม ผู้ประกอบการรายใหม่ก็จะเข้ามาสู่ตลาดได้ยาก ผู้ประกอบการรายเดิมจะมีอำนาจทางการตลาดสูงความสามารถในการกีดกันการเข้าสู่ตลาดของธุรกิจการให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์จะพิจารณาจากปัจจัยหลัก 2 ประการ ดังนี้

1) การกีดกันเนื่องจากความได้เปรียบทางด้านต้นทุน (Absolute-Cost Barrier)

อุปสรรคที่สำคัญในการเข้าสู่ตลาดในธุรกิจที่ให้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของผู้ประกอบการรายใหม่ คือ เป็นธุรกิจที่ต้องใช้แหล่งเงินทุนจำนวนมาก ต้องใช้เงินลงทุนที่สูงเนื่องจากรถยนต์เป็นสินทรัพย์ที่มีราคาค่อนข้างสูง ดังนั้น ผู้ประกอบการรายใหม่ที่ต้องการเข้าสู่อุตสาหกรรมจึงมีความจำเป็นต้องใช้เงินลงทุนเป็นจำนวนที่สูง เพื่อสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้และต้องมีเงินทุนเพียงพอสำหรับการรักษาสภาพคล่องของธุรกิจและรองรับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในกรณีที่ธุรกิจประสบกับปัญหาลูกหนี้ที่ไม่อาจก่อให้เกิดรายได้ นอกจากนี้ ผู้ประกอบการรายใหญ่ยังมีต้นทุนทางการเงินที่ต่ำกว่า โดยเฉพาะในผู้ประกอบการที่เป็นธนาคารพาณิชย์ เนื่องจากสามารถระดมเงินทุนได้โดยการรับฝากเงินจากประชาชนทำให้ต้นทุนดอกเบี้ยจ่ายมีเท่ากับอัตราดอกเบี้ยเงินฝากออมทรัพย์เท่านั้น อีกทั้งในกลุ่มผู้ประกอบการเหล่านี้ยังมียอดลูกหนี้ภายใต้การบริหารค่อนข้างมากจึงทำให้เกิดการประหยัดจากขนาด ในการใช้ระบบ เครื่องมือ และบุคลากรในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย

2) การกีดกันทางด้านกฎหมาย (Legal Barrier)

ในการประกอบธุรกิจที่ให้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ อยู่ภายใต้ของกฎหมายที่ควบคุม โดยสามารถแบ่งออกเป็น 2 ด้าน แบ่งเป็น

2.1) บริษัทที่ให้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ที่มีได้อยู่ภายใต้การควบคุมของธนาคารแห่งประเทศไทย

2.2) สถาบันการเงินซึ่งอยู่ภายใต้การควบคุมของธนาคารแห่งประเทศไทย ได้แก่ ธนาคารพาณิชย์ และบริษัทเงินทุน

ในส่วนของ การเปิดดำเนินการของผู้ประกอบการที่มีได้อยู่ภายใต้ การควบคุมของธนาคารแห่งประเทศไทย เมื่อจดทะเบียนจัดตั้งบริษัทกับกระทรวงพาณิชย์แล้ว สามารถเปิดดำเนินการธุรกิจได้ทันที โดยไม่มีกฎหมายใดมาควบคุม จึงเป็นที่มาของบริษัทที่เปิดธุรกิจ ให้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ในประเทศไทยมีอยู่เป็นจำนวนมาก โดยส่วนมากจะเป็นบริษัทที่มี ขนาดเล็กโดยมีทุนจดทะเบียนตั้งแต่ 10 ล้านบาทขึ้นไป ส่วนบริษัทที่อยู่ภายใต้การควบคุมของ ธนาคารแห่งประเทศไทย ได้แก่ ธนาคารพาณิชย์ และบริษัทเงินทุน จากเดิมธนาคารแห่งประเทศไทย ไม่อนุญาตให้ธนาคารพาณิชย์ประกอบธุรกิจให้เช่าซื้อและให้เช่าแบบลีสซิ่งได้ เว้นแต่ทรัพย์สินที่ได้มา จากการปรับโครงสร้างหนี้ และอนุญาตให้บริษัทเงินทุนสามารถประกอบธุรกิจเช่าซื้อรถยนต์ที่รับโอน มาจากประชาชนได้ จากเดิมธนาคารแห่งประเทศไทยอนุญาตให้บริษัทเงินทุนให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ ได้เฉพาะรถยนต์ที่ได้รับโอนมาจากผู้ประกอบการจำหน่ายรถยนต์เท่านั้น หลังจากปี 2540 ที่ประเทศไทยประสบกับวิกฤตทางการเงิน ทางราชการได้ปรับปรุงข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับการเงิน ใหม่หลายฉบับเพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป จึงเป็นที่มาของแผนพัฒนาระบบ สถาบันการเงิน (Financial Master Plan) จนถึงมีการออกใบอนุญาตประกอบธุรกิจธนาคารใหม่ เกิดขึ้น และการจัดระเบียบธุรกิจที่ไม่ใช่ธนาคาร (Non-Bank) เกิดขึ้น

จากกฎเกณฑ์ที่เปลี่ยนแปลงไปดังกล่าว ทำให้การแข่งขันของผู้ประกอบ ธุรกิจให้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์มีแนวโน้มปรับตัวสูงขึ้น โดยผู้ประกอบการรายใหม่ที่สามารถเข้า มาประกอบธุรกิจให้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ ได้แก่ ธนาคารพาณิชย์ ซึ่งมีความได้เปรียบในเรื่อง ของต้นทุนทางการเงินที่ต่ำกว่าบริษัทเงินทุน การประหยัดต่อขนาด จำนวนสาขาที่มีอยู่เป็นจำนวน มากกระจายอยู่ทั่วประเทศ อย่างไรก็ตาม จากประกาศของธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนดให้ ธนาคารพาณิชย์มีข้อเสียเปรียบต่อบริษัทเงินทุนบางประการ กล่าวคือ ธนาคารพาณิชย์ต้องจัดให้มีการประกันภัยทรัพย์สินที่ให้เช่าซื้อ โดยมีธนาคารพาณิชย์เป็นผู้รับผลประโยชน์ตลอดอายุสัญญา ซึ่งแตกต่างกับบริษัทที่ประกอบธุรกิจให้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ทั่วไปที่กำหนดให้ผู้เช่าซื้อทำ ประกันภัยเพียงปีแรกของสัญญาเช่าซื้อเท่านั้น และการที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของธนาคาร แห่งประเทศไทยส่งผลให้ธนาคารพาณิชย์การดำเนินธุรกิจไม่มีความคล่องตัวเท่าที่ควร เช่น ความยืดหยุ่นของลักษณะสัญญาหลักเกณฑ์ในการตั้งสำรองหนี้สูญ ความรู้เฉพาะด้านในธุรกิจ ที่ให้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ เป็นต้น

สรุปได้ว่า ตลาดธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่มีลักษณะใกล้เคียงกับตลาดแข่งขัน สมบูรณ์ อำนาจผูกขาดไม่ได้ตกเป็นของบริษัทใดบริษัทหนึ่งในตลาด ผู้ประกอบการสามารถเข้าสู่

ตลาดได้ค่อนข้างง่ายหากมีจำนวนเงินทุนเพียงพอ จึงทำให้ธุรกิจให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ มีการแข่งขันกันสูง มีผู้ประกอบการรายใหม่เกิดขึ้นในตลาด แต่ละบริษัทจึงมีอำนาจค่อนข้างต่ำในการ กำหนดราคาหรืออัตราดอกเบี้ยเช่าซื้อรถยนต์ หมายความว่า แต่ละบริษัทจะไม่มีใครกำหนดอัตราดอกเบี้ยแตกต่างจากคู่แข่งจนเกิดความได้เปรียบเสียเปรียบในการแข่งขัน ทำให้ในปัจจุบัน พบว่า การกำหนดอัตราดอกเบี้ยเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ของแต่ละบริษัทนั้นค่อนข้างใกล้เคียงกันมากจนมีค่าเท่ากัน ฉะนั้น ในมุมมองของผู้บริโภคหรือผู้เช่าซื้อรถยนต์แล้ว ผลลัพธ์ที่สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ของแต่ละบริษัทสามารถทดแทนกันได้ ไม่ว่าจะเลือกใช้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์จากบริษัทใด ก็ได้รับอัตราดอกเบี้ยไม่แตกต่างกัน จึงกลายเป็นโอกาสให้ผู้บริโภคหรือผู้เช่าซื้อรถยนต์ได้เลือกใช้ บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ได้หลากหลายบริษัทมากขึ้น จึงทำให้แต่ละบริษัทมีการปรับเปลี่ยน กลยุทธ์และพฤติกรรมการแข่งขันเพื่อสร้างความได้เปรียบจากคู่แข่ง มีการพัฒนารูปแบบ การให้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ให้มีความแตกต่างจากคู่แข่ง เพื่อทำให้บริษัทมีการให้บริการสินเชื่อเช่าซื้อที่แตกต่าง สามารถปล่อยสินเชื่อได้เพิ่มมากขึ้น มีความสามารถในการแข่งขันเพิ่มขึ้น และมี ส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มมากขึ้นด้วย

4.4 ความเป็นมาของธนาคารเกียรตินาคิน

ธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน) เป็นหนึ่งในสถาบันการเงินที่ทำธุรกิจให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ และเป็นสถาบันการเงินที่เริ่มจากการก่อตั้งเป็นบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์เกียรตินาคิน จำกัด เมื่อปี 2514 ด้วยทุนจดทะเบียนเริ่มต้น 10 ล้านบาท และได้เข้าเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในปี 2531 ก่อนที่จะจดทะเบียนแปรสภาพเป็นบริษัทมหาชนในปี 2536 ซึ่งต่อมาได้แยกธุรกิจเงินทุนและธุรกิจหลักทรัพย์ออกจากกันในปี 2542 และเติบโตขึ้นเป็นลำดับ จนกระทั่งได้รับการยกระดับจากบริษัทเงินทุนเป็นธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ (Commercial Bank) ในปี 2548 และใช้ชื่อใหม่ว่า “ธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน)”

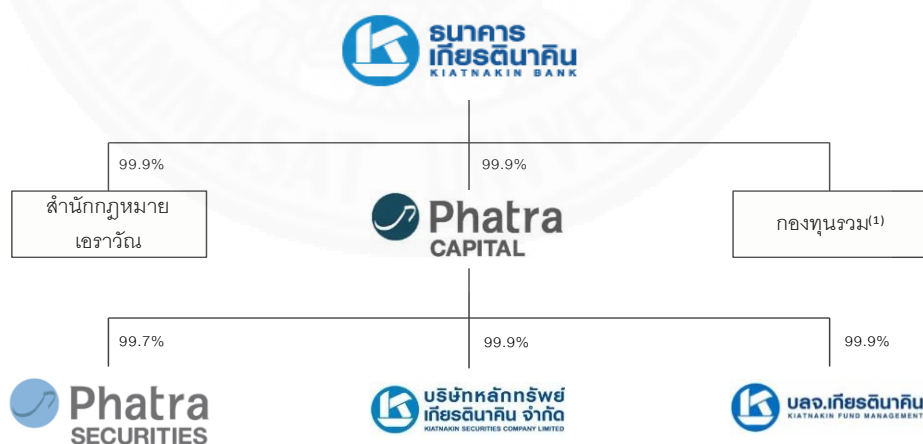
ปัจจุบัน ธนาคารมีสำนักงานใหญ่และสาขารวม 63 แห่ง (ข้อมูลปี 2558) ครอบคลุมทุกภาคของประเทศไทย มุ่งเน้นความเชี่ยวชาญในการให้บริการ และด้วยสถานะแวดล้อมด้านการแข่งขันภาคการเงินธนาคาร ประกอบกับการเปิดเสรีทางการเงิน ธนาคารได้ประกาศร่วมกิจการและร่วมบริหารงานกับบริษัททุนภัทร จำกัด (มหาชน) (ทุนภัทร) ในปลายปี 2554 เพื่อขยายขอบเขตการดำเนินธุรกิจร่วมกัน และสนับสนุนความเป็นเลิศในทุกธุรกิจหลักของธนาคารและทุนภัทร โดยมุ่งเน้นผสมผสานความเชี่ยวชาญในธุรกิจธนาคารพาณิชย์และธุรกิจตลาดทุนเข้าด้วยกัน ซึ่งการร่วมกิจการเป็นผลสำเร็จเมื่อวันที่ 11 กันยายน 2555 หลังจากที่ธนาคารสามารถซื้อหลักทรัพย์

ของทุนหลักทรัพย์จากผู้ถือหุ้นของทุนหลักทรัพย์ได้ร้อยละ 99.93 ของหุ้นทั้งหมดของทุนหลักทรัพย์ ตามอัตราส่วนการแลกเปลี่ยนหุ้น (Swap Ratio) 1 หุ้นสามัญของทุนหลักทรัพย์ต่อ 0.9135 หุ้นสามัญของธนาคาร ตามแผนการร่วมกิจการที่ได้รับอนุมัติจากที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2555

นอกจากนี้ เมื่อวันที่ 28 กันยายน 2555 ธนาคารได้เพิ่มสัดส่วนการถือหุ้นในบริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุนเกียรตินาคิน จำกัด (บลจ.เกียรตินาคิน) เป็นร้อยละ 99.9 และได้ดำเนินการโอนหุ้นทั้งหมดใน บลจ. เกียรตินาคิน และบริษัทหลักทรัพย์เกียรตินาคิน จำกัด (บล. เกียรตินาคิน) ให้กับทุนหลักทรัพย์เมื่อวันที่ 28 ธันวาคม 2555 และวันที่ 2 มกราคม 2556 ตามลำดับ และเกิดเป็น “กลุ่มธุรกิจการเงินเกียรตินาคินภัทร” ให้บริการธุรกิจธนาคารพาณิชย์และธุรกิจตลาดทุน

4.5 โครงสร้างธุรกิจของธนาคารเกียรตินาคิน

ธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทแม่ของกลุ่มธุรกิจ ประกอบธุรกิจธนาคารพาณิชย์และมีบริษัทย่อย ได้แก่ ทุนหลักทรัพย์ ประกอบธุรกิจถือหุ้นในบริษัทอื่น (Holding Company) และดำเนินธุรกิจลงทุน โดยทุนหลักทรัพย์มีบริษัทย่อยให้บริการธุรกิจหลักทรัพย์ ได้แก่ บริษัทหลักทรัพย์ภัทร จำกัด (มหาชน) (บล. ภัทร) และ บล. เกียรตินาคิน รวมทั้งมี บลจ. เกียรตินาคิน ให้บริการธุรกิจจัดการกองทุน นอกจากนี้ บริษัทย่อย ยังประกอบด้วย บริษัท สำนักกฎหมายเอราวัณ จำกัด ให้บริการด้านกฎหมายแก่บริษัทในกลุ่มธนาคาร โดยมีโครงสร้างการถือหุ้น ดังนี้



ภาพที่ 4.2 โครงสร้างธุรกิจและการถือหุ้นของธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน). จาก รายงานประจำปี 2558 (น. 19), <http://kkp.listedcompany.com/misc/AR/20160324-kkp-ar2015-th.pdf> , 2558.

4.6 ภาพรวมการดำเนินงานธุรกิจของธนาคาร

ธนาคารมีการให้บริการด้านต่าง ๆ ที่หลากหลาย และเข้าถึงกลุ่มผู้บริโภคได้หลายกลุ่ม โดยสามารถแบ่งธุรกิจของธนาคารออกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

1. ธุรกิจธนาคารพาณิชย์ อยู่ภายใต้การดูแลของประธานธุรกิจธนาคารพาณิชย์และกรรมการผู้จัดการใหญ่ ประกอบด้วย สินเชื่อรายย่อย และสินเชื่อธุรกิจ ได้แก่ สินเชื่อธุรกิจ อสังหาริมทรัพย์ และสินเชื่อเอสเอ็มอี
2. ธุรกิจตลาดทุน อยู่ภายใต้การดูแลของประธานธุรกิจตลาดทุนและกรรมการผู้จัดการใหญ่ ประกอบด้วย ธุรกิจนายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์ ธุรกิจวานิชธนกิจ ธุรกิจการลงทุน และธุรกิจจัดการกองทุน
3. ธุรกิจธนบดีชนกิจ (Priority Banking) ให้บริการด้านเงินฝาก และการบริหารจัดการทางการเงิน เพื่อตอบสนองความต้องการแก่กลุ่มลูกค้าบุคคลสินทรัพย์สูง (High Net Worth Individual)
4. ธุรกิจบริหารสินทรัพย์ เป็นการดำเนินการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของลูกค้าที่ประมุขมาจากองค์การเพื่อการปฏิรูประบบสถาบันการเงิน (ปรส.) และกรมบังคับคดี รวมทั้งให้บริการทรัพย์สินรอการขาย ทั้งสำหรับผู้ที่ต้องการที่พักอาศัย หรือเพื่อการลงทุน

4.7 ลักษณะผลิตภัณฑ์และบริการเกี่ยวกับสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์

4.7.1 สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์

ธนาคารให้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ทุกประเภท ทั้งรถใหม่และรถใช้แล้ว ซึ่งรวมถึงรถยนต์นั่ง รถยนต์อเนกประสงค์ และรถยนต์เชิงพาณิชย์ให้แก่บุคคลธรรมดาหรือนิติบุคคลที่ต้องการซื้อรถยนต์มาใช้งาน โดยมีให้ทางเลือกของสินเชื่อในส่วนของรถใหม่ป้ายแดง รวมไปถึงรถยนต์ใช้แล้วมากมาย ผู้เช่าซื้อยังสามารถจัดเช่าซื้อได้สูงสุดถึง 84 งวด โดยทั่วไปผู้เช่าซื้อสามารถเลือกผ่อนชำระเท่ากันทุกเดือนแบบปกติหรือแบบพิเศษก็ได้ ตัวอย่างเช่น ผ่อนชำระด้วยค่างวดที่ไม่เท่ากันทุกเดือนตามความเหมาะสมกับอาชีพและรายได้ของลูกค้า (ผลิตภัณฑ์สินเชื่อแบบแจ่มแจ๋ว) หรือค่างวดต่ำในช่วงแรกของสัญญา (ผลิตภัณฑ์สินเชื่อแบบบอลลูน) เป็นต้น นอกจากนี้ธนาคารยังให้บริการด้านอื่น ๆ เกี่ยวกับรถยนต์ด้วย เช่น บริการด้านการขอใบอนุญาตเกี่ยวกับรถยนต์ บริการด้านการทำประกันภัย ภาษีรถยนต์ เป็นต้น โดยมีให้บริการครอบคลุมพื้นที่ทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัดทั่วประเทศ

ธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์เป็นธุรกิจที่ธนาคารมีความเชี่ยวชาญและมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2557 สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 67 ของสินเชื่อรวม โดยมีสัดส่วนการให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ต่อรถยนต์ใช้แล้วเฉลี่ยร้อยละ 55 ต่อร้อยละ 45 และธนาคารยังคงมุ่งเน้นที่จะพัฒนาธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ โดยคำนึงถึงสภาพตลาดและภาวะการแข่งขันควบคู่กันไปเพื่อให้สามารถปรับการดำเนินธุรกิจได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์โดยให้ความสำคัญกับการบริการที่รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ เน้นการควบคุมคุณภาพของสินเชื่อให้อยู่ในระดับที่ดี

4.7.2 ผลិតภัณฑ์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์

ธนาคารมีผลิตภัณฑ์เกี่ยวกับสินเชื่อเช่าซื้ออื่น ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าด้วย ได้แก่ สินเชื่อรถกู้เงินด่วน (CarQuickCash) หรือสินเชื่อรถเพื่อเงินสดสำหรับคนมีรถที่ต้องการใช้เงินยามฉุกเฉินหรือเป็นเงินทุนหมุนเวียน เหมาะกับลูกค้าที่มีรถยนต์เป็นของตนเองและหมดภาระการผ่อนชำระแล้ว โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) สินเชื่อแบบโอนเล่มทะเบียน (ผลิตภัณฑ์ CarQuickCash) คิดอัตราดอกเบี้ยแบบคงที่ (Flat Rate) และ 2) สินเชื่อแบบไม่โอนเล่มทะเบียน (ผลิตภัณฑ์ CarQuickCash แปะโป่ง) คิดอัตราดอกเบี้ยแบบลดต้นลดดอก (Effective Rate) ซึ่งเป็นบริการใหม่ของธนาคาร โดยลูกค้าสามารถชำระเงินต้นคืนมากกว่ายอดผ่อนชำระรายเดือนเพื่อลดภาระดอกเบี้ย ทั้งยังเสียค่าธรรมเนียมถูกกว่าโดยไม่ต้องชำระค่าธรรมเนียมการโอนกรรมสิทธิ์รถยนต์ สินเชื่อบุคคล ซึ่งเป็นสินเชื่อเอกประสงค์เพื่อช่วยเสริมสภาพคล่องให้แก่ลูกค้าเช่าซื้อรถยนต์ที่มีประวัติการผ่อนชำระที่ดี โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1) สินเชื่อ Term Loan คือ สินเชื่อเอกประสงค์ที่ไม่ต้องใช้หลักทรัพย์หรือบุคคลค้ำประกันทำสัญญา มีกำหนดการผ่อนชำระคืนให้แก่ธนาคารเป็นจำนวนเงินแต่ละงวดตามระยะเวลาที่กำหนด

2) สินเชื่อ Revolving Loan ผู้ขอกู้จะได้รับวงเงินสินเชื่อพร้อมบัตรกดเงินสด KK Cash Card เพื่อเบิกถอนเงินสดผ่านเครื่อง ATM Pool โดยมีเงื่อนไขชำระคืนขั้นต่ำแต่ละงวดตามที่ธนาคารกำหนด

อีกทั้งธนาคารมีแผนที่จะขยายการให้สินเชื่อส่วนบุคคลไปยังกลุ่มลูกค้าใหม่ ของธนาคารด้วย และธนาคารได้มีการพิจารณาปรับกระบวนการอนุมัติสินเชื่อให้เหมาะสมกับสภาพตลาดและกลุ่มเป้าหมายและพร้อมเพิ่มความรวดเร็วในการอนุมัติ ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถแข่งขันในตลาดได้และเพื่อรองรับการขยายช่องทางขายไปยังช่องทางใหม่ ๆ ในอนาคต และยังมีผลิตภัณฑ์ในด้านประกันภัย ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์หนึ่งที่ธนาคารมีความมุ่งหวังว่าจะเป็นประโยชน์ต่อลูกค้า เพื่อเป็นการป้องกันความเสี่ยงหรือความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ธนาคารมีบริการให้คำปรึกษาและแนะนำลูกค้าในการวางแผนทางการเงินในฐานะที่ธนาคารเป็นนายหน้าประกัน

วินาศภัยและนายหน้าประกันชีวิต โดยร่วมมือกับบริษัทประกันภัยชั้นนำที่มีฐานะทางการเงิน แข็งแกร่ง สามารถให้บริการลูกค้าได้ครอบคลุมทั่วประเทศ ธนาคารมีความตั้งใจที่จะให้ผลิตภัณฑ์ ประกันภัยของธนาคารครอบคลุมผลิตภัณฑ์ประกันภัยแบบต่าง ๆ และตอบสนองความต้องการ ของลูกค้าแต่ละกลุ่ม

นอกจากนี้ ธนาคารยังมีผลิตภัณฑ์ประกันวินาศภัยที่ให้ความคุ้มครองอาคาร สถานที่ ทรัพย์สินที่เอาประกันภัย รับผิดชอบต่อชีวิตร่างกายและ ทรัพย์สินของผู้เอาประกันภัยและ ผู้ที่เกี่ยวข้องตามเงื่อนไขที่ระบุในกรมธรรม์ประกันภัย ได้แก่ ประกันอัคคีภัย ประกันภัยรถยนต์ ประกันความเสียหายทรัพย์สิน และประกันภัยทางทะเลและขนส่ง การประกันชีวิตในรูปแบบการให้ คำแนะนำวางแผนทางการเงินแก่ลูกค้า ได้แก่ ประกันชีวิตแบบสะสมทรัพย์ ประกันชีวิตแบบบำนาญ รวมถึงประกันชีวิตคุ้มครองวงเงินสินเชื่อแต่ละธุรกิจ เช่น สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ สินเชื่อส่วนบุคคล สินเชื่อเคหะ และสินเชื่อธุรกิจฟลอร์แพลน เป็นต้น เพื่อเป็นหลักประกันให้กับผู้กู้หากเกิดเหตุ ไม่คาดฝันขึ้น บริษัทประกันชีวิตจะชำระหนี้แทนผู้เอาประกันหรือทายาท

4.7.3 การอำนวยความสะดวกในการชำระค่าวงรถยนต์

ธนาคารได้อำนวยความสะดวกในการชำระค่าวงรถยนต์และสินเชื่ออื่น ๆ ไว้ หลายช่องทาง ตามรูปแบบการใช้งานที่เหมาะสมกับการดำเนินชีวิตของลูกค้าทุกกลุ่ม ซึ่งมีการพัฒนา ไปตามเทคโนโลยีความทันสมัย สะดวก รวดเร็ว และปลอดภัย ผ่านช่องทางการรับชำระ ดังต่อไปนี้

- 1) เปิดบัญชีกับธนาคาร ซึ่งเปิดได้ทั้งบุคคลธรรมดาและนิติบุคคล (ยกเว้นลูกค้า สถาบันการเงิน)
- 2) ชำระเป็นเงินสด ณ ที่ทำการไปรษณีย์ เคาน์เตอร์เซอร์วิส หรือ 7- ELEVEN เอ็มเปย์ สเตชั่น และเอสไอ โลตัส ทั่วประเทศ
- 3) ชำระที่ธนาคารกรุงเทพ ธนาคารกสิกรไทย ธนาคารไทยพาณิชย์ และธนาคาร เพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ทุกสาขาทั่วประเทศ และหากชำระด้วยเช็ค ธนาคาร ไม่รับเช็คลงวันที่ล่วงหน้า และรับชำระเฉพาะเช็คในเขตสำนักหักบัญชีเดียวกัน
- 4) ชำระผ่านเครื่อง ATM ของธนาคารกรุงเทพ ธนาคารกสิกรไทย ธนาคาร ไทยพาณิชย์ โดยทำตามขั้นตอนที่ระบุไว้ในระบบ (เฉพาะธนาคารกสิกรไทยใช้รหัส 33503)
- 5) ชำระโดยการใช้บริการธนาคารทางโทรศัพท์ โดยทำตามขั้นตอนที่ระบุไว้ ในระบบ
- 6) ธนาคารกรุงเทพ (Bualuang Phone) สำหรับผู้ถือบัตร ATM โทร. 1333
- 7) ธนาคารกสิกรไทย (KBANK e-Phone) สำหรับผู้ถือบัตร ATM โทร. 0-2888-8888
- 8) ธนาคารไทยพาณิชย์ สำหรับผู้ถือบัตร ATM โทร. 0-2777-7777

9) ชำระผ่านระบบ Internet ทาง www.bangkokbank.com ของธนาคารกรุงเทพ ทาง www.kasikornbank.com ของธนาคารกสิกรไทย และทาง www.scbeasy.com ของธนาคารไทยพาณิชย์

10) ผู้ใช้บริการต้องชำระค่าบริการตามอัตราที่ตัวแทนธนาคารกำหนด

4.8 กระบวนการจัดเช่าซื้อรถยนต์ใหม่

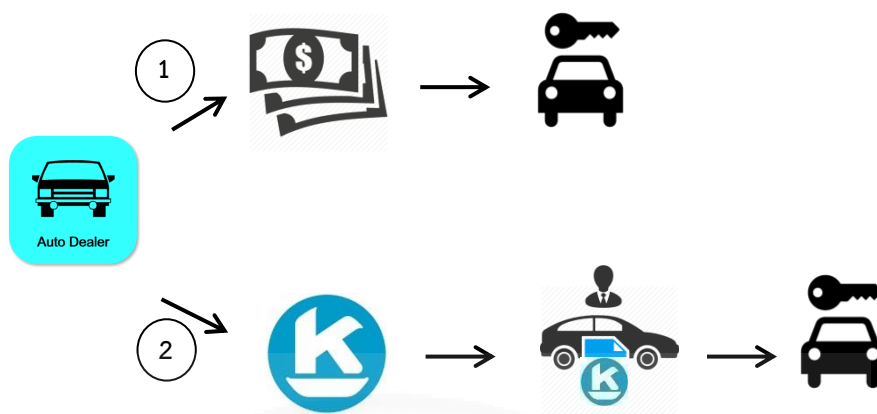
4.8.1 วิธีการจัดเช่าซื้อรถยนต์ใหม่

1) ในการจำหน่ายรถยนต์เริ่มที่ 딜เลอร์หรือตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ ได้ทำการขายหรือจำหน่ายรถยนต์ให้กับผู้ซื้อ

2) ผู้บริโภคหรือผู้ซื้อรถยนต์จะเป็นฝ่ายตัดสินใจเกี่ยวกับวิธีการซื้อรถยนต์ โดยมีทางเลือกในการชำระเงิน 2 ลักษณะ กล่าวคือ

2.1) การซื้อด้วยวิธีการชำระเงินสด

2.2) การซื้อด้วยวิธีการจัดเช่าซื้อรถยนต์กับบริษัทหรือสถาบันการเงินที่ประกอบธุรกิจให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ ซึ่งธุรกิจที่ให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์เหล่านี้จะถูกแนะนำโดย 딜เลอร์หรือตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ ซึ่งมีข้อผูกพันด้านผลตอบแทนต่อกันและกัน โดยวิธีการนี้เจ้าหน้าที่การตลาดสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของธนาคารเกียรตินาคินจะต้องตกลงเงื่อนไขเกี่ยวกับการขอสินเชื่อเช่าซื้อ คุณสมบัติของผู้เช่าซื้อรถยนต์ จำนวนเงินดาวน์ อัตราดอกเบี้ย และจำนวนงวดหรือระยะเวลาในการผ่อนชำระกับผู้เช่าซื้อรถยนต์ เมื่อทำสัญญาเช่าซื้อรถยนต์กับธนาคารเรียบร้อยแล้ว ผู้เช่าซื้อจะมีหน้าที่ผ่อนชำระค่างวดรถยนต์เป็นงวด ๆ ตามสัญญาเช่าซื้อรถยนต์แก่ธนาคาร ทั้งนี้ การพิจารณาสินเชื่อ และเงื่อนไขการจัดเช่าซื้อจะเป็นไปตามดุลพินิจและกระบวนการของธนาคารต่อไป



ภาพที่ 4.3 องค์ประกอบและกระบวนการจัดเช่าซื้อรถยนต์. จากการสรุปข้อมูลโดยผู้วิจัย.

4.8.2 การพิจารณาให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่

1) คุณสมบัติผู้รับบริการ

1.1) บุคคลธรรมดา

- ผู้ขอสมัครหรือขอรับบริการจะต้องมีอายุครบ 20 ปีบริบูรณ์ขึ้นไป ต้องไม่เป็นบุคคลวิกลจริต ไม่เป็นบุคคลไร้ความสามารถ หรือบุคคลเสมือนไร้ความสามารถ
- ผู้ขอสมัครหรือขอรับบริการจะต้องประกอบอาชีพที่สุจริตและถูกต้องตามกฎหมาย
- ผู้ขอสมัครหรือขอรับบริการที่มีอาชีพทำงานประจำจะต้องมีอายุการทำงานไม่ต่ำกว่า 1 ปี ส่วนอาชีพอิสระจะต้องประกอบอาชีพนั้นมาแล้วไม่ต่ำกว่า 2 ปี
- ผู้ขอสมัครหรือขอรับบริการจะต้องมีถิ่นพำนักอาศัยในประเทศไทย เป็นหลักแหล่งแน่นอนสามารถตรวจสอบได้

1.2) นิติบุคคล

- ผู้ขอสมัครหรือขอรับบริการจะต้องไม่เป็นนิติบุคคลที่ล้มละลาย
- ผู้ขอสมัครหรือขอรับบริการจะต้องเป็นนิติบุคคลที่ดำเนินธุรกิจที่มีฐานะการเงินมั่นคง
- ผู้ขอสมัครหรือขอรับบริการ จะต้องมิวัตถุประสงค์ของนิติบุคคลให้กระทำการเช่าซื้อได้
- ผู้ขอสมัครหรือขอรับบริการจะต้องมีภูมิลำเนา อันได้แก่ ถิ่นอันเป็นที่ตั้งสำนักงานใหญ่หรือถิ่นอันเป็นที่ตั้งที่ทำการ หรือถิ่นที่ได้เลือกเอาเป็นภูมิลำเนาเฉพาะการตามข้อบังคับหรือตราสารจัดตั้ง

2) เอกสารการขอรับบริการ

2.1) บุคคลธรรมดา

- บัตรประชาชนหรือบัตรข้าราชการ และทะเบียนบ้าน ตัวจริงพร้อมสำเนา (เซ็นรับรองสำเนาถูกต้อง)

- สลิปเงินเดือน หรือหนังสือรับรองรายได้ตัวจริงเดือนล่าสุด หรือสำเนาเสียภาษีเงินได้ (เซ็นรับรองสำเนาถูกต้อง)

- สำเนาสมุดคู่ฝากหรือใบแจ้งยอดบัญชีธนาคารย้อนหลัง 6 เดือน (เซ็นรับรองสำเนาถูกต้อง)

- ผู้ค้ำประกัน 1 ท่าน

2.2) นิติบุคคล

- บัตรประชาชนหรือบัตรข้าราชการ และทะเบียนบ้าน ตัวจริงพร้อมสำเนา (เซ็นรับรองสำเนาถูกต้อง) ของบุคคลผู้มีอำนาจกระทำการแทนนิติบุคคล

- Statement ของบริษัทย้อนหลัง 6 เดือน

- สำเนาทะเบียนการค้า (เซ็นรับรองสำเนาถูกต้อง)

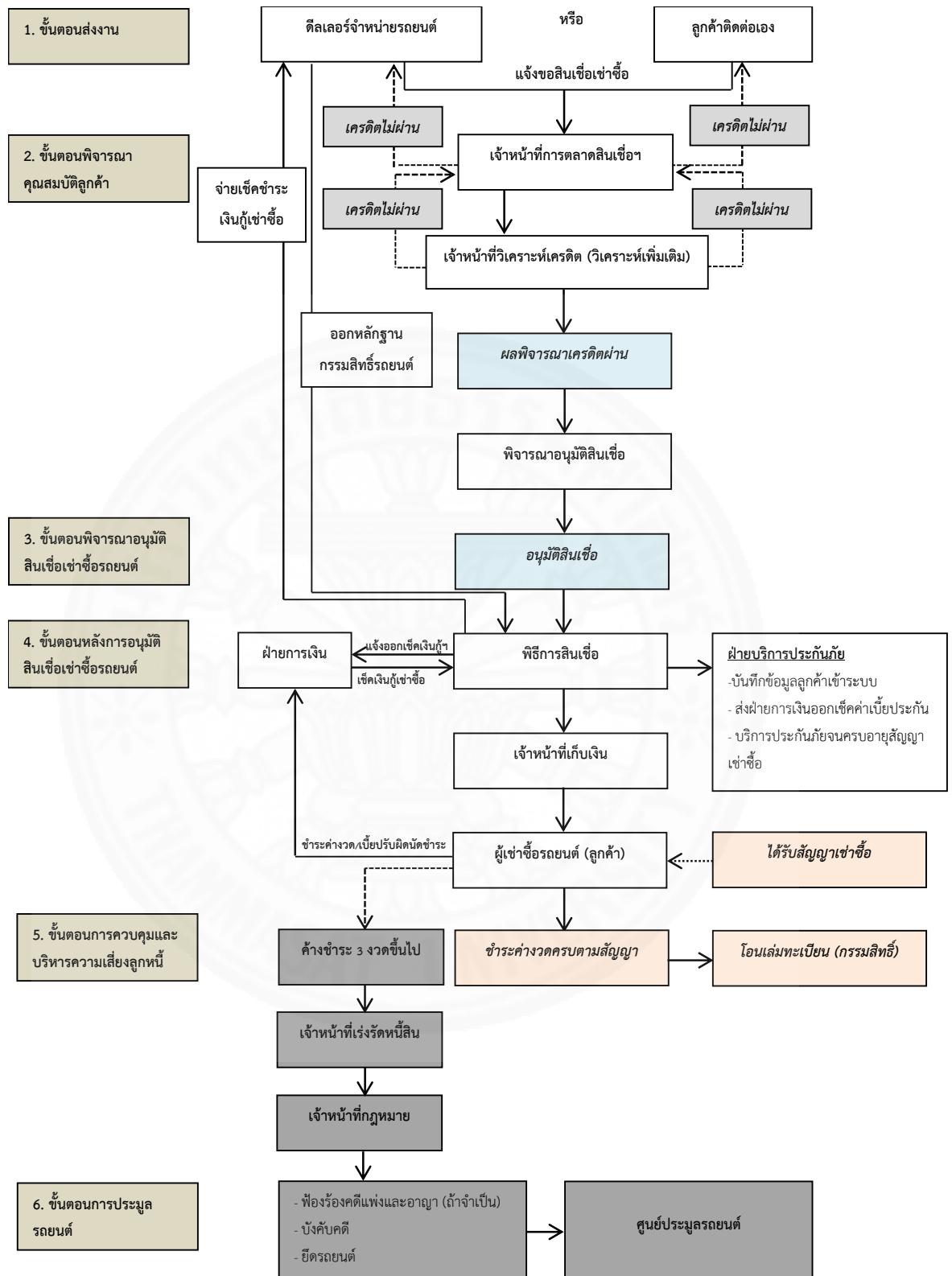
- สำเนาหนังสือรับรองการจดทะเบียนของกระทรวงพาณิชย์ (เซ็นรับรองสำเนาถูกต้อง)

- หนังสือบริคณห์สนธิ

- ผู้ค้ำประกัน 1 ท่าน

หมายเหตุ: เอกสารของผู้ค้ำประกันของบุคคลธรรมดาและนิติบุคคลให้

ใช้เอกสารเดียวกับบุคคลธรรมดา



ภาพที่ 4.4 ขั้นตอนการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อเข้าซื้อของธนาคาร. จากการสรุปข้อมูลโดยผู้วิจัย.

บทที่ 5 ผลการศึกษา

การศึกษาการใช้กลยุทธ์ของธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ของธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน) เขตพื้นที่จังหวัดปทุมธานีภายใต้ภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว เพื่อให้ทราบถึงกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของธนาคารเกียรตินาคินในสถานการณ์ที่เศรษฐกิจประเทศไทยกำลังซบเซาในช่วงปี 2554 - 2558 โดยผู้วิจัยได้ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ของธนาคาร โดยมีผลการศึกษา ดังนี้

5.1 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ของธนาคารเกียรตินาคิน

ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิจากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกกลุ่มกับดำเนินธุรกิจของธนาคาร ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารฝ่ายสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของธนาคารเกียรตินาคิน ทั้งในส่วนกลางและสาขาในจังหวัดปทุมธานี กลุ่มผู้บริหารและทีมงานของบริษัทที่เป็นดีลเลอร์หรือตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ที่เป็นพันธมิตรทางธุรกิจรายสำคัญของ ผู้เช่าซื้อรถยนต์ใหม่ที่เป็นลูกค้าของธนาคาร และผู้เช่าซื้อรถยนต์ใหม่ที่ไม่ได้เป็นลูกค้าของธนาคาร (สถาบันการเงินอื่น)

5.1.1 ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารฝ่ายสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ของธนาคารเกียรตินาคินโดยตรงในระดับผู้บริหารของทีมงานสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ของธนาคาร ได้แก่ ผู้จัดการฝ่ายสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่สาขาปทุมธานี ผู้อำนวยการศูนย์สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์สาขาเกษตรวิภาวดี และหัวหน้าทีมพัฒนาแคมเปญและจัดการงานลูกค้า ซึ่งเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การปฏิบัติงาน และการดำเนินกลยุทธ์ที่สำคัญของธนาคารเกียรตินาคิน โดยมีสรุปผลการสัมภาษณ์ ดังนี้

การทำธุรกิจด้านการให้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ของธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน)

1. วิสัยทัศน์ (Vision)

“เติบโตไปพร้อมกับความสำเร็จของลูกค้าและสังคม”

2. พันธกิจ (Mission)

นำทรัพยากรสู่ลูกค้าอย่างถูกต้องพอเพียง และทั่วถึงด้วยการบริการที่เหนือความคาดหมายและไม่อาจหาได้จากที่อื่น

3. กลยุทธ์ระดับองค์กร

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของธนาคารเกียรตินาคินสามารถสรุปได้เป็นกลยุทธ์การดำเนินงานที่สำคัญ กล่าวคือ ธนาคารเกียรตินาคินมุ่งเน้นการดำเนินธุรกิจอย่างมีความเชี่ยวชาญและมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์สินเชื่อเพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าได้อย่างครบถ้วน เช่น การสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ทางธุรกิจ การขยายธุรกิจใหม่เพิ่มเติม การพัฒนาช่องทางการให้บริการที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการและตอบสนองกับความต้องการที่แตกต่างกันของผู้ใช้บริการได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ ธนาคารเกียรตินาคินยังมุ่งเน้นการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานอย่างรอบด้าน ทั้งในด้านระบบการทำงาน การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมตรวจสอบที่รัดกุม และให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร การพัฒนาระบบสารสนเทศ อีกทั้งมีการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรเป็นสำคัญในการพัฒนาธุรกิจด้วย โดยธนาคารมีนโยบายการพัฒนางานองค์กร 5 ด้านที่สำคัญ ได้แก่

1) ความคล่องตัว (Flexible) เป็นองค์กรที่มีความคล่องตัวสูงตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้หลากหลายรูปแบบ

2) ความเร็ว (Speed) เป็นองค์กรที่สามารถให้บริการลูกค้าได้อย่างสะดวกรวดเร็วด้วยกระบวนการตัดสินใจที่ฉับไว

3) นวัตกรรม (Innovation) เป็นองค์กรที่มีนวัตกรรม โดยปรับปรุงกระบวนการทำงานและผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับแนวโน้มของตลาดอย่างสม่ำเสมอ

4) คุณภาพ (Quality) เป็นองค์กรที่มีการใช้ทรัพยากรทุกด้านอย่างคุ้มค่า ทั้งทรัพยากรบุคคล เงินทุน และระบบสารสนเทศ

5) ประสิทธิภาพ (Efficiency) เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพโดยควบคุมต้นทุนในการดำเนินงานให้อยู่ในระดับที่สามารถแข่งขันได้เป็นอย่างดี

4. สภาพการแข่งขันในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ของธนาคารเกียรตินาคิน

ผู้บริหารของธนาคารเกียรตินาคินได้กล่าวถึงภาพรวมของการแข่งขันในตลาดสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ในปัจจุบันว่า การแข่งขันในตลาดสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์อยู่ในระดับการทรงตัวมาระยะหนึ่งแล้ว แต่คาดว่าสถานการณ์การปล่อยสินเชื่อของธนาคารจะดีขึ้นและเติบโตได้ในปี 2559 จาก

กลุ่มลูกค้าที่มาจากการเป็นพันธมิตรกับบริษัท ซูซูกิ มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด (บริษัทซูซูกิ) ซึ่งช่วยสนับสนุนให้ยอดขายจัดเช่าซีอีรยนต์ใหม่ของธนาคารเติบโตอย่างมีคุณภาพได้ นอกจากนี้ธนาคารยังให้ความสำคัญกับการควบคุมคุณภาพสินเชื่ออย่างต่อเนื่องด้วย จึงส่งผลให้ปริมาณสินเชื่อโดยคุณภาพโดยรวมของธนาคารลดลงในช่วงที่ผ่านมา โดยอัตราส่วนสินเชื่อโดยคุณภาพต่อสินเชื่อรวม ณ ไตรมาส 1/2559 อยู่ที่ร้อยละ 5.7 ลดลงจากร้อยละ 5.8 ณ สิ้นปี 2558 สำหรับสถานการณ์การขาดทุนจากรถยนต์ของธนาคารก็มีการปรับตัวดีขึ้นจากสิ้นปี 2558 ด้วย

5. ความพร้อมในการแข่งขันในธุรกิจด้านสินเชื่อเช่าซีอีรยนต์ใหม่ของทางธนาคารเกียรตินาคิน

จากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้บริหารของธนาคารเกียรตินาคินถึงความพร้อมในการแข่งขันของธุรกิจสินเชื่อเช่าซีอีรยนต์ใหม่ของธนาคาร ผู้วิจัยได้สรุปเป็นจุดแข็งและจุดอ่อนของธนาคาร ดังนี้

5.1 จุดแข็งของธนาคาร

ด้วยธนาคารเกียรตินาคินเป็นธนาคารพาณิชย์ขนาดเล็ก (ตามหลักเกณฑ์การแบ่งกลุ่มธนาคารพาณิชย์ของธนาคารแห่งประเทศไทย) จึงทำให้มีความคล่องตัวในการบริหารงาน โดยเฉพาะการตัดสินใจเพื่อกำหนดกลยุทธ์และดำเนินงานในสถานการณ์ต่าง ๆ ของเศรษฐกิจไทยและเศรษฐกิจโลก ประกอบกับธนาคารเกียรตินาคินเป็นบริษัทที่ให้บริการด้านสินเชื่อเช่าซีอีรยนต์มาอย่างยาวนานจึงค่อนข้างมีชื่อเสียงในธุรกิจสินเชื่อเช่าซีอีรยนต์ อีกทั้งธนาคารยังมีความชำนาญในการให้บริการทุกขั้นตอน มีระบบการอนุมัติสินเชื่อที่เป็นมาตรฐานและควบคุมคุณภาพการปล่อยสินเชื่อได้ค่อนข้างดีอีกด้วย

5.2 จุดอ่อนของธนาคาร

จากที่ธนาคารเกียรตินาคินเป็นธนาคารพาณิชย์ขนาดเล็กจึงทำให้มีต้นทุนในการปล่อยสินเชื่อเช่าซีอีรยนต์ใหม่สูงกว่าคู่แข่งที่เป็นธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ที่ให้บริการสินเชื่อเช่าซีอีรยนต์ใหม่เช่นกัน เนื่องจากธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่จะมีจำนวนเงินสำหรับการลงทุนและปล่อยสินเชื่อมากกว่า ดังนั้น ในการกำหนดเวลาและเงื่อนไขของแคมเปญหรือโปรโมชั่นต่าง ๆ ของธนาคารเกียรตินาคินนั้น จะต้องมีความรอบคอบและรัดกุม เพื่อลดปัญหาลูกหนี้โดยคุณภาพที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตได้ และในบางขั้นตอนของการอนุมัติสินเชื่อให้กับผู้เช่าซื้อยังมีความล่าช้าอยู่

6. คู่แข่งที่สำคัญ (ทั้งในอดีตและปัจจุบัน)

ในด้านคู่แข่งที่สำคัญของธุรกิจให้สินเชื่อเช่าซีอีรยนต์ของธนาคารเกียรตินาคินนั้น จะแยกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มแรกพิจารณาจากขนาดธุรกิจที่มีขนาดเดียวกัน คู่แข่งคือ ธนาคารทีเอสโก้ จำกัด (มหาชน) และกลุ่มที่สองพิจารณาจากคู่แข่งที่อยู่ในตลาด คู่แข่งคือ 1) บริษัท ออยุธยา แคปปิตอล ออโต้ ลีส จำกัด (มหาชน) 2) ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) และ 3) ธนาคาร ธนชาติ จำกัด (มหาชน)

7. กลยุทธ์ธุรกิจเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ของธนาคารเกียรตินาคิน

7.1 ลักษณะผลิตภัณฑ์และบริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์

สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์เป็นธุรกิจที่ธนาคารมีความเชี่ยวชาญและเติบโตอย่างต่อเนื่องจากการพิจารณาในคำอธิบายและวิเคราะห์ทั้งการเงินของฝ่ายบริหาร (MD&A) สำหรับงวด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558 (ตรวจสอบแล้ว) ของธนาคารเกียรตินาคินนั้น พบว่า สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 65 ของสินเชื่อรวมของธนาคาร โดยมีสัดส่วนการให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ต่อรถยนต์ใช้แล้วเฉลี่ยร้อยละ 54 ต่อร้อยละ 46

ธนาคารให้ความสำคัญกับการพัฒนาธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ โดยคำนึงถึงตลาดและภาวะการแข่งขันควบคู่กันไป เพื่อให้สามารถปรับวิธีการดำเนินธุรกิจได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ โดยเน้นการให้บริการที่รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ เน้นการควบคุมคุณภาพของสินเชื่อให้อยู่ในระดับที่ดี ธนาคารเกียรตินาคินให้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ทุกประเภท ทั้งรถยนต์ใหม่และรถยนต์ใช้แล้ว รวมถึงรถยนต์นั่ง รถยนต์อเนกประสงค์ และรถยนต์เชิงพาณิชย์ให้แก่บุคคลธรรมดาและนิติบุคคลที่ต้องการซื้อรถยนต์มาใช้งานทั่วไปด้วย โดยผู้ขอสินเชื่อสามารถเลือกลักษณะการผ่อนชำระได้ตามความเหมาะสมกับรายได้ เช่น การผ่อนชำระด้วยค่างวดที่ไม่เท่ากันทุกเดือนตามความเหมาะสมกับอาชีพและรายได้ของลูกค้า (ผลิตภัณฑ์ Flexi-payment) หรือค่างวดต่ำในช่วงแรกของสัญญา (ผลิตภัณฑ์สินเชื่อแบบบอลลูน) เป็นต้น ทั้งนี้ ธนาคารยังมีการให้บริการด้านอื่น ๆ เกี่ยวกับรถยนต์ด้วย เช่น บริการด้านการขอใบอนุญาตเกี่ยวกับรถยนต์ บริการด้านการทำประกันภัยและภาษีรถยนต์ เป็นต้น โดยธนาคารมีสาขาให้บริการครอบคลุมพื้นที่ทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัดอย่างทั่วถึง

นอกจากนี้ ธนาคารยังมีผลิตภัณฑ์สินเชื่ออื่น ๆ เพื่อเป็นช่วยเพิ่มสภาพคล่องให้แก่ลูกค้าสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของธนาคารด้วย คือ

1) *สินเชื่อบุคคล* เป็นสินเชื่ออเนกประสงค์ที่ช่วยเสริมสภาพคล่องให้แก่ลูกค้าเช่าซื้อรถยนต์ที่มีประวัติการผ่อนชำระที่ดี โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1.1) *สินเชื่อ Term Loan* เป็นสินเชื่ออเนกประสงค์ที่ไม่ต้องใช้หลักทรัพย์หรือบุคคลค้ำประกันในการทำสัญญา กำหนดการผ่อนชำระคืนให้แก่ธนาคารเป็นจำนวนเงินแต่ละงวดตามระยะเวลาที่กำหนด

1.2) *สินเชื่อ Revolving Loan* (ผลิตภัณฑ์ Happy Cash) ผู้ขอกู้จะได้รับวงเงินสินเชื่อพร้อมบัตรกดเงินสด KK Cash Card เพื่อเบิกถอนเงินสดผ่านเครื่อง ATM Pool โดยมีเงื่อนไขการชำระคืนขั้นต่ำแต่ละงวดตามที่ธนาคารกำหนด และธนาคารได้มีการขยายการให้สินเชื่อส่วนบุคคลไปยังกลุ่มลูกค้าใหม่ของธนาคารด้วย นอกจากนี้ ธนาคารได้มีการพิจารณาปรับกระบวนการอนุมัติสินเชื่อและอัตราดอกเบี้ยให้เหมาะสมกับสถานะตลาดและกลุ่มเป้าหมาย เพื่อให้ธนาคารสามารถ

แข่งขันในตลาดได้ และเพื่อรองรับการขยายช่องทางการขายไปยังช่องทางการขายใหม่ ๆ ในอนาคต อีกด้วย

2) บริการเสริมด้านประกันภัยและประกันชีวิต (Banc assurance) เป็นบริการเสริมสำหรับผู้เช่าซื้อรถยนต์กับธนาคารด้านการประกันชีวิต ในรูปแบบประกันชีวิตคุ้มครองวงเงินสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ เพื่อเป็นหลักประกันให้กับผู้เช่าซื้อรถยนต์ ในกรณีที่เกิดเหตุทำให้ผู้เช่าซื้อรถยนต์เสียชีวิตบริษัทประกันชีวิตจะชำระหนี้แทนผู้เช่าซื้อรถยนต์หรือทายาท

7.2 การพัฒนาผลิตภัณฑ์และช่องทางการให้บริการ

กลุ่มผู้บริหารของธนาคารเกียรตินาคินได้กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของธนาคาร ซึ่งเป็นการปรับกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจของประเทศไทยที่ค่อนข้างชะลอตัว อันส่งผลกระทบต่อภาคการเติบโตทางธุรกิจในทุก ๆ ด้าน รวมถึงภาคการปล่อยสินเชื่อด้วย ทั้งนี้เพื่อให้ธนาคารยังคงสามารถดำเนินธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ต่อไปได้อย่างราบรื่นมากขึ้น ธนาคารจึงมีการปรับกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจที่สำคัญ ดังนี้

1) ธนาคารเกียรตินาคินได้ลงนามในสัญญาการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์รายหลัก (Captive Finance) กับบริษัทชูชุกิ

เมื่อวันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2558 ธนาคารเกียรตินาคินได้ร่วมลงนามในสัญญาการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจด้านสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์รายหลักกับบริษัทชูชุกิ สำหรับการให้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์รายหลัก (Captive Finance) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้กับทั้งสององค์กร อีกทั้งยังเป็นการขยายฐานลูกค้าใหม่ที่มีคุณภาพมากขึ้นด้วย โดยธนาคารจะมีพนักงานอำนวยความสะดวกประจำในโชว์รูมชูชุกิทั้ง 99 สาขาทั่วประเทศ เพื่อทำหน้าที่ให้คำปรึกษาในเงื่อนไขทางการเงินสำหรับการขอสินเชื่อที่หลากหลาย พร้อมกับการอนุมัติสินเชื่ออย่างรวดเร็วมากขึ้นด้วยระบบวิเคราะห์สินเชื่อออนไลน์ที่สามารถแจ้งผลการพิจารณาอนุมัติเบื้องต้นได้ทันทีภายใน 1 วัน จึงทำให้ในช่วงปี 2558 – 2559 ธนาคารยังคงมีความสามารถในการแข่งขันและปล่อยสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ได้อย่างต่อเนื่อง

2) การรวมศูนย์การอนุมัติสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง (Centralization)

ธนาคารได้มีการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานของธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ด้วยวิธีการรวมศูนย์การอนุมัติสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง อาทิ การเปิดบัญชี การขอเปลี่ยนแปลงข้อมูลของบัญชี การชำระอากรแสตมป์เช็ค การให้บริการเช็คเรียกเก็บ เป็นต้น ซึ่งเป็นผลดีทั้งต่อลูกค้าและธนาคาร กล่าวคือ ในแง่ของลูกค้าลูกค้านั้น ลูกค้าจะได้รับการบริการที่สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น เนื่องจากการรวมงานบางประเภทมาดำเนินการที่ส่วนกลางโดยมีเจ้าหน้าที่ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านดูแล ส่วนในแง่ของธนาคาร จะทำให้กระบวนการและคุณภาพของ

การอนุมัติสินเชื่อมีความเป็นมาตรฐานมากขึ้น ทำให้การควบคุมคุณภาพสินเชื่อทำได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และที่สำคัญวิธีการรวมศูนย์การอนุมัติสินเชื่อทำให้ต้นทุนในการดำเนินงานของธนาคารลดลงได้

3) ช่องทางการจัดจำหน่าย

ธนาคารให้ความสำคัญกับช่องทางการจัดจำหน่ายผ่านพนักงานเจ้าหน้าที่การตลาดเข้าซื้อรถยนต์ โดยเน้นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและเป็นพันธมิตรกับดีลเลอร์จำหน่ายรถยนต์รายสำคัญของธนาคาร เจ้าหน้าที่การตลาดเข้าซื้อรถยนต์จะช่วยแนะนำลูกค้าให้กับฝ่ายขายของดีลเลอร์ พร้อมให้คำปรึกษาและคำแนะนำด้านสินเชื่อเข้าซื้อรถยนต์ที่เหมาะสมกับลูกค้าแต่ละรายด้วย นอกจากนี้ ธนาคารยังอำนวยความสะดวกให้กับผู้ที่สนใจใช้บริการสินเชื่อเข้าซื้อรถยนต์กับทางธนาคารด้วย โดยสามารถติดต่อเพื่อขอสินเชื่อได้ที่สาขาของทางธนาคารเกียรตินาคิน 66 สาขาทั่วประเทศ

8. กลยุทธ์ที่ทางธนาคารเกียรตินาคิน คิดว่าสามารถสร้างความได้เปรียบ

กลยุทธ์ที่สร้างความได้เปรียบให้กับธุรกิจสินเชื่อเข้าซื้อรถยนต์ใหม่ของธนาคารเกียรตินาคิน คือ การให้บริการลูกค้าโดยเจ้าหน้าที่การตลาดสินเชื่อเข้าซื้อที่ประจำโชว์รูมและการอนุมัติที่รวดเร็วด้วยระบบวิเคราะห์สินเชื่อออนไลน์ที่ส่งจากโชว์รูม เพื่อนำมาวิเคราะห์และสามารถแจ้งผลการพิจารณาอนุมัติในเบื้องต้นได้ภายใน 1 วัน

9. กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของสินเชื่อเข้าซื้อรถยนต์ใหม่ของธนาคารเกียรตินาคิน

กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของธนาคาร คือ กลุ่มลูกค้าทั่วไปและกลุ่มดีลเลอร์หรือตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ โดยธนาคารมีหลักเกณฑ์การพิจารณาเลือกดีลเลอร์หรือตัวแทนจำหน่ายรถยนต์เพื่อร่วมธุรกิจจากยอดจำหน่ายรถยนต์ของบริษัทนั้น ๆ ซึ่งจัดเป็นลำดับจากบริษัทที่มียอดจำหน่ายรถยนต์อยู่ในระดับสูง ระดับกลาง และระดับต่ำ (พิจารณาจากระดับสูงเป็นสำคัญ) และพิจารณาร่วมกับคุณภาพของลูกค้าที่ซื้อรถยนต์จากยอดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ ด้วยวิธีเปรียบเทียบเป็นร้อยละไม่เกินจากเงื่อนไขที่ธนาคารกำหนดไว้ ซึ่งดีลเลอร์รายใหญ่ที่สำคัญของธนาคารเกียรตินาคิน คือ บริษัทชูชุกิจ และบริษัทตัวแทนจำหน่ายรถยนต์อีซูซุ ได้แก่ บริษัท โค้ดยูฮิเมอเตอร์ จำกัด และบริษัท ตรีเพชรอีซูซุเซลส์ จำกัด

กลุ่มผู้บริหารของธนาคารได้กล่าวถึงข้อดีของการร่วมธุรกิจกับกลุ่มดีลเลอร์หรือตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ว่า การดำเนินธุรกิจด้วยวิธีดังกล่าวจะทำให้ธนาคารจะสามารถคาดการณ์ได้ตลอดว่าในแต่ละช่วงเวลาธนาคารจะมีผลการดำเนินธุรกิจสินเชื่อเข้าซื้อรถยนต์อยู่ในสถานการณ์เช่นใด ทำให้มีความชัดเจนในการพิจารณาจุดแข็งและจุดอ่อนในการดำเนินธุรกิจต่อไป อีกทั้งธนาคารยังสามารถควบคุมขนาดของการปล่อยสินเชื่อได้จากการส่งสัญญาณของตลาดด้วย นอกจากนี้ธนาคารยังสามารถควบคุมคุณภาพสินเชื่อและดำเนินการแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม เช่น กรณีที่

ปริมาณการปล่อยสินเชื่อเพิ่มขึ้นและเปรียบเทียบกับ การค้างชำระค่าของลูกค้าที่มันสูงขึ้นเช่นกัน แสดงว่าคุณภาพของลูกค้าเริ่มแย่ลง ธนาคารก็จะมีฝ่ายเร่งรัดติดตามลูกค้าใกล้ชิดมากขึ้น

10. ปัญหาและข้อจำกัดของการให้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่

ด้วยธนาคารเกียรตินาคินเป็นสถาบันการเงินขนาดเล็กท่ามกลางสถาบันการเงินอื่น ๆ ในธุรกิจเดียวกัน จึงทำให้ธนาคารมีต้นทุนทางการเงินในการปล่อยสินเชื่อสูงกว่า การคิดอัตราดอกเบี้ยของสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์จึงสูงกว่าบริษัทอื่นโดยเปรียบเทียบ ด้วยข้อจำกัดดังกล่าวธนาคารจึงต้องปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินธุรกิจเพื่อเข้าถึงกลุ่มลูกค้าให้ได้ ธนาคารจึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบและวิธีการให้บริการ เพื่อสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์สินเชื่อ และธนาคารมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาบุคลากรฝ่ายบริการสินเชื่อที่ดีกว่า มีระบบการอนุมัติสินเชื่อที่ยืดหยุ่นและรวดเร็วกว่า และจะต้องดำเนินงานให้ดีและมีคุณภาพมากกว่าคู่แข่งที่เป็นสถาบันการเงินขนาดใหญ่

11. ปัญหาด้านเศรษฐกิจไทยชะลอตัวส่งผลกระทบต่อธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ของธนาคารเกียรตินาคิน และวิธีการรับมือของธนาคาร

จากปัญหาเศรษฐกิจไทยชะลอตัวนั้นส่งผลกระทบต่อส่วนแบ่งการตลาดที่ลดลง ยอดการปล่อยสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ลดลง โดยเฉพาะปัญหาจากเศรษฐกิจและการค้าโลก เศรษฐกิจภายในประเทศที่ชะลอตัว ทั้งในด้านราคาพืชผลทางการเกษตรตกต่ำ ปัญหาภัยแล้ง ปัญหาหนี้ครัวเรือน ปัญหาสินเชื่อต่อคุณภาพ ต้นทุนการผลิตและค่าครองชีพที่ปรับตัวสูงขึ้น รวมถึงความไม่แน่นอนทางการเมืองของไทย ทำให้ธนาคารต้องใช้ความระมัดระวังในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่ออย่างรอบคอบ โดยต้องรักษาสถานลูกค้าเดิมไว้และเข้าถึงกลุ่มลูกค้าใหม่ด้วย เพราะกลุ่มลูกค้าใหม่เป็นเป้าหมายของการสร้างแบรนด์ที่เข้มแข็งและมีความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ ธนาคารจึงต้องปรับการดำเนินธุรกิจโดยเลือกดีลเลอร์หรือตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ให้เป็นช่องทางขยายการปล่อยสินเชื่อที่สำคัญ มีการพัฒนาพนักงานและผู้บริหารซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญของธนาคาร มีการลงทุนในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพิ่มมากขึ้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการและรองรับการดำเนินธุรกิจรูปแบบใหม่ที่ขยายตัวและซับซ้อนมากขึ้นในอนาคต และมีการพัฒนาช่องทางการให้บริการใหม่ ๆ ที่มีคุณภาพ เช่น ตัวแทนขาย ช่องทางออนไลน์ และระบบงาน Virtual Internet Banking เป็นต้น เพื่อตอบสนองต่อการดำเนินชีวิตของลูกค้าตามสไตล์แกนของธนาคารที่ว่า “ธนาคารเกียรตินาคิน... BECOME A BETTER YOU”

12. การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

ด้วยการชะลอตัวของเศรษฐกิจไทยและเศรษฐกิจโลกจึงมีผลกระทบต่อ การปล่อยสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของธนาคารลดลง และมีต้นทุนในการดำเนินธุรกิจสูงขึ้น ธนาคารจึงมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการทำงานและบุคลากร เพื่อลดต้นทุนการดำเนินงานและทำให้การดำเนินธุรกิจมีประสิทธิภาพสามารถแข่งขันในตลาดได้ (พนักงานทำงานเพิ่ม แต่ลดต้นทุนด้านพนักงาน)

ประกอบกับการเน้นสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่เป็นดีลเลอร์ โดยพนักงานให้บริการของธนาคารต้องมีความชำนาญและมีประสบการณ์ในการทำงาน เพื่อเข้าถึงกลุ่มดีลเลอร์และลูกค้าได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ ธนาคารยังเน้นการสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ด้วย ได้แก่ โปรโมชันส่งเสริมการตลาด เช่น แคมเปญวินาศภัยรถยนต์สำหรับผู้เช่าซื้อรถยนต์ใหม่สินเชื่อ My Way ที่มีการผ่อนชำระค่างวดแบบขั้นบันได อัตราเงินคาวนรถยนต์ 0% เป็นต้น และยังมีบริการสินเชื่อรถหรู (Premier Car) สำหรับลูกค้าเฉพาะกลุ่มด้วย

13. นโยบายการบริหารความเสี่ยงในการปล่อยสินเชื่อของธนาคารเกียรตินาคิน

ธนาคารมีนโยบายการปล่อยสินเชื่ออย่างมีคุณภาพโดยมีหน่วยงานที่ดูแลและกำกับติดตามหนี้โดยตรง มีความเป็นมาตรฐานตรงกับข้อกำหนดของธนาคารแห่งประเทศไทย อีกทั้งธนาคารยังมีระบบการคัดกรองคุณภาพของผู้เช่าซื้อรถยนต์ที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน (นอกเหนือจากการพิจารณาด้วยข้อมูลเครดิตของผู้เช่าซื้อ) จึงสามารถลดปัญหาลูกหนี้ที่ไม่มีคุณภาพได้โดยที่ยอดการปล่อยสินเชื่อไม่ได้ลดลง

5.1.2 ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารดีลเลอร์หรือตัวแทนจำหน่ายรถยนต์

จากการสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องกับธนาคารในระดับผู้บริหารฝ่ายขายของดีลเลอร์หรือตัวแทนจำหน่ายรถยนต์รายสำคัญของธนาคาร คือ ผู้จัดการฝ่ายขาย บริษัท ซูซูกิ เอ็มปารามอินทรา ออโตโมบิล จำกัด สาขาาลูกกา ซึ่งเป็นคู่ค้า Captive Finance ของธนาคาร และดีลเลอร์รถยนต์ยี่ห้ออื่น ๆ ในพื้นที่จังหวัดปทุมธานี โดยมีสรุปผลการสัมภาษณ์ ดังนี้

การทำธุรกิจด้านการให้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ของดีลเลอร์หรือตัวแทนจำหน่ายรถยนต์คู่ค้าของธนาคารเกียรตินาคิน

1. การดำเนินกิจการปัจจุบันของดีลเลอร์

ในช่วงที่ผ่านมาดีลเลอร์จำหน่ายรถยนต์ใหม่มีการขยายตัวเพิ่มมากขึ้น เพื่อรองรับการเติบโตของตลาดรถยนต์จากโครงการรถยนต์คันแรกตามนโยบายรัฐบาล แต่เนื่องจากนโยบายดังกล่าวเป็นการดึงกำลังซื้อล่วงหน้าไปเป็นจำนวนมาก เมื่อสิ้นสุดโครงการจึงทำให้ตลาดรถยนต์ได้รับผลกระทบอย่างมากจนถึงปัจจุบัน และด้วยภาวะเศรษฐกิจในประเทศไทยหดตัวจึงทำให้กำลังซื้อของผู้บริโภคลดลงอย่างเห็นได้ชัด ทำให้ดีลเลอร์ต้องมีการปรับตัวจากปัญหาดังกล่าว ไม่ว่าจะเป็นการลดค่าใช้จ่ายทางด้านบุคคลากร การบริหารสต็อกรถยนต์ การหาแหล่งเงินทุนเพื่อเสริมสภาพคล่อง และมีการลดหรือควรวรมกิจการด้วย

2. ปัญหาและข้อจำกัดของการจำหน่ายรถยนต์ใหม่

ปัจจุบันบริษัทรถยนต์ต้องการขยายตลาดและเพิ่มยอดจำหน่ายรถยนต์ของตนเอง แต่ละบริษัทฯ จึงใช้วิธีเพิ่มจำนวนดีลเลอร์หรือตัวแทนจำหน่ายของตนเองมากขึ้น เพื่อเป็นการครอบคลุมและตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างทั่วถึง จึงทำให้การจำหน่ายรถยนต์ของดีลเลอร์มีการแข่งขันกันรุนแรงมากขึ้น

3. ปัญหาเศรษฐกิจไทยชะลอตัวส่งผลต่อธุรกิจจำหน่ายรถยนต์ใหม่อย่างไรและมีวิธีรับมืออย่างไร

ดีลเลอร์จำหน่ายรถยนต์ให้ความเห็นว่า จากปัญหาเศรษฐกิจไทยชะลอตัวนั้นส่งผลกระทบต่อธุรกิจจำหน่ายรถยนต์ใหม่ค่อนข้างมาก เนื่องจากภาวะเศรษฐกิจหดตัวมีผลทำให้กำลังซื้อของผู้บริโภคลดลง ปัญหาตลาดรถยนต์ตกต่ำ และการแข่งขันระหว่างดีลเลอร์จำหน่ายรถยนต์ที่มีความรุนแรงมากขึ้น รวมทั้งนโยบายของบริษัทรถยนต์ที่ตั้งเป้ายอดขายไว้ค่อนข้างสูง อาจจะไม่สอดคล้องกับแนวทางการทำธุรกิจในสถานการณ์เศรษฐกิจปัจจุบัน ดีลเลอร์จึงจำเป็นต้องมีการปรับตัวหลาย ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นการบริหารจัดการสต็อกรถยนต์เพื่อลดต้นทุนด้านดอกเบี้ย เนื่องจากดีลเลอร์บางรายมีการกู้เงินเพื่อสั่งซื้อรถยนต์ และการควมรวมกิจการหรือแม้แต่การหันไปเปิดโชว์รูมรถยนต์แบรนด์อื่นด้วยเพื่อลดความเสี่ยงและรักษาฐานลูกค้าเอาไว้ อีกทั้งต้องมีการออกแคมเปญหรือส่วนลดต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นการกระตุ้นยอดขายให้เพิ่มมากขึ้น

4. แนวโน้มการทำธุรกิจของดีลเลอร์หรือตัวแทนจำหน่ายรถยนต์

จากภาวะตลาดรถยนต์ที่ตกต่ำ จนทำให้ค่ายรถยนต์เกิดการปรับตัวโดยการผลิตรถยนต์รุ่นใหม่ๆ ที่ตรงตามความต้องการของผู้บริโภคมากขึ้นไม่ว่าจะเป็นรถยนต์ขนาดเล็ก Eco Car หรือรถกระบะที่ประหยัดน้ำมันและมาตรการรัฐที่ช่วยสนับสนุนและผ่อนคลायข้อบังคับต่างๆ เกี่ยวกับรถยนต์ และการออกแคมเปญหรือโปรโมชั่นที่น่าสนใจเพื่อดึงดูดผู้บริโภค อีกทั้งธนาคารในฐานะผู้ให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ได้มีการผ่อนปรนหลักเกณฑ์ในการพิจารณาสินเชื่อทำให้ผู้บริโภคสามารถขออนุมัติสินเชื่อได้ง่ายขึ้น

5. การตัดสินใจของดีลเลอร์หรือตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ที่จะส่งลูกค้าเข้ามาขอสินเชื่อกับบริษัท Leasing

ในการส่งมอบลูกค้าแต่ละรายให้กับบริษัทที่ให้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์นั้น ดีลเลอร์จะพิจารณาตามเงื่อนไข ข้อตกลง ผลตอบแทนที่ได้รับจากบริษัท Leasing ตลอดจนการบริการและการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีระหว่างดีลเลอร์กับบริษัท Leasing ด้วย นอกจากนี้ดีลเลอร์ยังคำนึงปัจจัยอื่น ๆ ประกอบด้วย ได้แก่ ความน่าเชื่อถือ ชื่อเสียง ภาพพจน์ และระบบการทำงานที่ทันสมัยเป็นมาตรฐานของบริษัท Leasing ความรวดเร็วในการติดต่อเพื่อยื่นเอกสาร เงื่อนไขในการพิจารณาผู้เช่าซื้อที่ไม่ยุ่งยากไม่ซับซ้อน มีขั้นตอนการอนุมัติสินเชื่อและการทำสัญญาที่เป็นมาตรฐาน รวมถึงมีอัตราดอกเบี้ยที่เหมาะสมเมื่อเทียบกับบริษัทให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์อื่น ๆ

6. จุดเด่นและจุดด้อยในการเป็นคู่ค้ากับธนาคารเกียรตินาคิน

ดีลเลอร์ที่ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวถึงการได้เป็นคู่ค้ากับธนาคารเกียรตินาคินว่า บริษัทดีลเลอร์ได้รับผลตอบแทนต่าง ๆ ตามข้อตกลงจากธนาคารค่อนข้างดี และธนาคารยังมีการจัดแคมเปญและโปรโมชั่นต่าง ๆ เพื่อช่วยเหลือและสนับสนุนการขายรถยนต์ให้กับบริษัทดีลเลอร์ด้วย เช่น อัตราดอกเบี้ยพิเศษ สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์แบบ Balloon การได้ท่องเที่ยวในต่างประเทศสำหรับดีลเลอร์ที่ทำยอดได้ตามเป้าหมาย เป็นต้น ธนาคารได้จัดพนักงานเพื่อช่วยอำนวยความสะดวกในการให้คำแนะนำด้านสินเชื่อแก่ลูกค้า และเงื่อนไขในการอนุมัติสินเชื่อค่อนข้างมีความยืดหยุ่นตามเกณฑ์ที่เหมาะสม และที่สำคัญเจ้าหน้าที่ของธนาคารเน้นการให้บริการที่รวดเร็วและมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อดีลเลอร์และลูกค้าผู้เช่าซื้อรถยนต์ด้วย

ในด้านจุดด้อยของการเป็นคู่ค้ากับธนาคารนั้น อาจจะเป็นด้านชื่อเสียงของธนาคารเกียรตินาคิน เนื่องจากยังเป็นธนาคารขนาดเล็กบางครั้งลูกค้าที่ไม่เคยใช้บริการอาจจะยังไม่ไว้วางใจในการให้บริการของธนาคาร ในส่วนของอัตราดอกเบี้ยของสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของธนาคารเกียรตินาคินอาจจะสูงกว่าอัตราดอกเบี้ยของบริษัทอื่น ๆ บ้างในบางช่วง เนื่องจากเป็นธนาคารขนาดเล็กจึงทำให้มีต้นทุนในการดำเนินงานที่อาจจะสูงกว่าบริษัทอื่น ๆ

7. สิ่งที่ดีลเลอร์หรือตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ต้องการ

ธนาคารควรมีการจัดแคมเปญหรือโปรโมชั่นพิเศษต่าง ๆ ร่วมกับทางดีลเลอร์หรือตัวแทนจำหน่ายอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นการสนับสนุนการขายรถยนต์และเป็นการดึงดูดผู้บริโภค ธนาคารสามารถแนะนำลูกค้าให้กับทางดีลเลอร์หรือตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ได้ผ่านช่องทางสาขาของธนาคาร และควรส่งเจ้าหน้าที่หรือพนักงานเข้ามาประจำที่โชว์รูมเพื่อให้บริการ ให้คำแนะนำด้านสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ รวมถึงการตอบข้อซักถามเบื้องต้นของผู้บริโภคได้อย่างถูกต้อง ซึ่งโดยรวมธนาคารเกียรตินาคินได้ให้การสนับสนุนและจัดโปรโมชั่นเพื่อกระตุ้นการซื้อรถยนต์ของผู้บริโภคมาอย่างต่อเนื่อง

5.1.3 ผลการสัมภาษณ์ผู้เช่าซื้อรถยนต์ที่เป็นลูกค้าของธนาคารเกียรตินาคิน

จากการสอบถามผู้เช่าซื้อรถยนต์ที่เลือกใช้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของธนาคารเกียรตินาคิน ผู้วิจัยได้ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มลูกค้าดังกล่าว เพื่อศึกษาถึงปัจจัยทางการตลาดที่มีความสำคัญและมีผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการบริษัทให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่มากที่สุดตามลำดับความสำคัญ โดยการสัมภาษณ์จากลูกค้าที่เคยใช้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ของธนาคารเกียรตินาคิน จำนวน 30 ราย สรุปได้ ดังนี้

ความเห็นของลูกค้าที่เคยใช้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ของธนาคารเกียรตินาคิน เกี่ยวกับปัจจัยทางการตลาดที่มีความสำคัญต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการ

1. ด้านผลิตภัณฑ์ (Product)

ปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์ที่มีความสำคัญต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของธนาคารเกียรตินาคินนั้น ผู้เช่าซื้อรถยนต์ให้ความเห็นว่า ความน่าเชื่อถือ ชื่อเสียง และภาพพจน์ของธนาคารที่ให้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์มาก่อนช้านานและมีชื่อเสียงนั้น เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญลำดับแรก นอกจากนี้ ลูกค้าที่เคยใช้บริการยังให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า การที่ธนาคารได้ร่วมธุรกิจกับบริษัท พุนภทร จำกัด (มหาชน) นั้น ทำให้ภาพลักษณ์ของธนาคารเป็นที่น่าเชื่อถือและวางใจในความมั่นคงของธนาคารเพิ่มขึ้นด้วย ส่วนปัจจัยอื่น ๆ ที่ผู้เช่าซื้อให้ความสำคัญลำดับต่อมา ได้แก่ การอนุมัติวงเงินสินเชื่อที่เหมาะสมและตรงตามความต้องการ ระยะเวลาการผ่อนชำระมีความหลากหลายเมื่อเทียบกับบริษัทอื่น ๆ เช่น 48 งวด 60 งวด 72 งวด เป็นต้น และเงื่อนไข ระเบียบและขั้นตอนในการทำสัญญาที่เป็นมาตรฐาน และมีความยืดหยุ่น เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการเลือกใช้บริการน้อยที่สุด

2. ด้านราคา (Price)

ปัจจัยด้านราคาที่มีความสำคัญต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของธนาคารเกียรตินาคินนั้น ผู้เช่าซื้อให้ความเห็นว่า อัตราค่าธรรมเนียมที่มีความเหมาะสมเมื่อเทียบกับบริษัทให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์อื่น ๆ เช่น ค่าโอนรถ ค่าตรวจสอบ ค่าทำสัญญา เป็นต้น เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญลำดับแรก ส่วนปัจจัยอื่น ๆ ที่ผู้เช่าซื้อให้ความสำคัญลำดับต่อมา ได้แก่ ส่วนลดที่ได้รับในกรณีที่มีการปิดบัญชีก่อนกำหนด เช่น เมื่อผ่อนชำระแล้ว 24 งวด ต้องการจะปิดบัญชีก่อนกำหนดได้รับส่วนลดค่าดอกเบี้ยร้อยละ 50 เป็นต้น และอัตราดอกเบี้ย ส่วนค่าปรับต่าง ๆ ในการผิดนัดตามสัญญาที่มีความเหมาะสมเมื่อเทียบกับบริษัทให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์อื่น ๆ เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการเลือกใช้บริการน้อยที่สุด

3. ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Place)

ปัจจัยด้านช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีความสำคัญต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของธนาคารเกียรตินาคินนั้น ผู้เช่าซื้อให้ความเห็นว่า ธนาคารมีพนักงานให้บริการด้านธุรกรรมสัญญาณออกสถานที่แก่ลูกค้า เช่น ประจําที่โชว์รูม บริการทำสัญญาที่บ้าน ที่ทำงาน เป็นต้น เป็นบริการที่ดี มีคุณภาพ และอำนวยความสะดวกให้ลูกค้าได้เป็นอย่างดีด้วย ส่วนปัจจัยอื่น ๆ ที่ผู้เช่าซื้อให้ความสำคัญลำดับต่อมา ได้แก่ ธนาคารมีสาขาจำนวนมาก ทั่วถึง และเพียงพอต่อความต้องการใช้บริการ สถานที่ตั้งสาขาอยู่ในพื้นที่ที่สะดวกในการติดต่อและใช้บริการ ช่องทางติดต่อขอรับบริการบริการมีหลายช่องทาง เช่น ติดต่อผ่านสาขา โทรศัพท์ และแอปพลิเคชันต่าง ๆ เป็นต้น เทคโนโลยีที่ทันสมัยรองรับการทำธุรกรรมออนไลน์ ส่วนการมีช่องทางสำหรับชำระเงินที่หลากหลาย

สะดวกรวดเร็ว และครอบคลุมในทุกพื้นที่ เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญน้อยที่สุด ทั้งนี้ ลูกค้าได้ให้คำแนะนำเพิ่มเติมว่า ธนาคารควรมีการขยายสาขาเข้าสู่ห้างสรรพสินค้ามากขึ้น เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำธุรกรรมกับธนาคารได้ในวันหยุด

4. ด้านส่งเสริมการตลาด (Promotion)

ปัจจัยด้านส่งเสริมการตลาดที่มีความสำคัญต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของธนาคารเกียรตินาคินนั้น ผู้เช่าซื้อให้ความเห็นว่า คำแนะนำจากผู้อื่นที่เคยใช้บริการมาก่อน เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากและมีผลทำให้ผู้เช่าซื้อตัดสินใจเลือกใช้บริการของธนาคารส่วนปัจจัยอื่น ๆ ที่มีความสำคัญลำดับต่อมา ได้แก่ โปรโมชั่นส่งเสริมการขายจากดีลเลอร์หรือตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ การมอบส่วนลดหรือสิทธิพิเศษสำหรับลูกค้าที่เคยใช้บริการมาก่อน และการมอบของสมนาคุณในโอกาสต่าง ๆ ให้แก่ลูกค้า การจัดกิจกรรมประชาสัมพันธ์นอกสถานที่ เช่น การออกบูทในแคมเปญต่าง ๆ หรืองานแสดงรถยนต์ประจำปี เป็นต้น ส่วนการประชาสัมพันธ์โฆษณาผ่านสื่อต่าง ๆ เช่น โทรทัศน์ แผ่นพับ โปสเตอร์ เป็นต้น เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการเลือกใช้บริการน้อยที่สุด

5. ด้านบุคลากร (People)

ปัจจัยด้านบุคลากรที่มีความสำคัญต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของธนาคารเกียรตินาคินนั้น ผู้เช่าซื้อให้ความเห็นว่า พนักงานของธนาคารสามารถให้คำแนะนำและคำปรึกษาได้อย่างถูกต้องและเข้าใจง่าย เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญลำดับแรก ส่วนปัจจัยอื่น ๆ ที่ผู้เช่าซื้อให้ความสำคัญลำดับต่อมา ได้แก่ พนักงานมีความรู้ มีความชำนาญ และมีประสบการณ์ในการให้บริการ พนักงานมีความกระตือรือร้นและเต็มใจบริการ พนักงานมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และพนักงานสุภาพและแต่งกายเรียบร้อย ส่วนจำนวนพนักงานมีเพียงพอในการให้บริการนั้น เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการเลือกใช้บริการน้อยที่สุด

6. ด้านกระบวนการให้บริการ (Process)

ปัจจัยด้านกระบวนการให้บริการที่มีความสำคัญต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของธนาคารเกียรตินาคินนั้น ผู้เช่าซื้อให้ความเห็นว่า เงื่อนไขในการขอสินเชื่อไม่ยุ่งยาก ไม่ซับซ้อน เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญลำดับแรกที่จะทำให้ลูกค้ามีความพอใจมากในการขอสินเชื่อจากธนาคาร ส่วนปัจจัยอื่น ๆ ที่ผู้เช่าซื้อให้ความสำคัญลำดับต่อมา ได้แก่ ความรวดเร็วในการติดต่อยื่นเอกสาร การขออนุมัติสินเชื่อระบบการทำงานที่ทันสมัยเป็นมาตรฐานและเชื่อถือได้ การอนุมัติสินเชื่ออย่างรวดเร็ว ส่วนการมีบริการเสริมอื่น ๆ เช่น ประกันภัยรถยนต์ พ.ร.บ. รถยนต์ เป็นต้น เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการเลือกใช้บริการน้อยที่สุด

7. ด้านลักษณะทางกายภาพ (บรรยากาศภายในและบริเวณสาขา) (Physical Evidence)

ปัจจัยด้านลักษณะทางกายภาพ (บรรยากาศภายในและบริเวณสาขา) ที่มีความสำคัญต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของธนาคารเกียรตินาคินนั้น ผู้เข้าซื้อให้ความเห็นว่า ปัจจัยที่มีความสำคัญลำดับแรกและค่อนข้างพอใจ คือ ธนาคารมีระบบดูแลความปลอดภัยภายในสาขาที่ให้บริการค่อนข้างดีและทั่วถึง เพราะมีทั้งเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยที่ทำหน้าที่ได้เป็นอย่างดี และมีระบบกล้องวงจรปิดครอบคลุมภายในสาขาที่ให้บริการ ส่วนปัจจัยอื่น ๆ ที่มีความสำคัญในลำดับถัดมา ได้แก่ ความพร้อมและทันสมัยของเครื่องมือและอุปกรณ์สำนักงาน ความเป็นระเบียบ และการรักษาความสะอาดในสำนักงานเป็นอย่างดี มีสิ่งอำนวยความสะดวกพร้อมให้บริการ เช่น ลานจอดรถ ห้องน้ำ หนังสือพิมพ์ ของว่าง อาหาร และน้ำดื่ม เป็นต้น และบรรยากาศในสำนักงานที่ดูน่าเข้ามาใช้บริการ เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการเลือกใช้บริการน้อยที่สุด

5.1.4 ผลการสัมภาษณ์ผู้เช่าซื้อรถยนต์ที่ไม่ได้เป็นลูกค้าของธนาคารเกียรตินาคิน

จากการสอบถามผู้เช่าซื้อรถยนต์ที่ไม่เลือกใช้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของธนาคารเกียรตินาคินนั้น ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกเช่นกัน เพื่อศึกษาถึงปัจจัยทางการตลาดมีผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการบริษัทให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ (เฉพาะลูกค้าที่เคยใช้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ทั่วไปและไม่เคยใช้บริการกับธนาคารเกียรตินาคิน) จำนวน 30 ราย โดยมีสรุปผลการสัมภาษณ์ ดังนี้

ความเห็นของลูกค้าที่ไม่เคยใช้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ของธนาคารเกียรตินาคิน เกี่ยวกับปัจจัยทางการตลาดที่มีความสำคัญต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการ

1. ด้านผลิตภัณฑ์ (Product)

ปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์ที่มีความสำคัญต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ของกลุ่มตัวอย่าง ผู้เข้าซื้อได้ให้ความเห็นว่า เงื่อนไข ระเบียบ และขั้นตอนในการทำสัญญาที่เป็นมาตรฐานและมีความยืดหยุ่นเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญลำดับแรกในการตัดสินใจเลือกใช้บริการ ส่วนปัจจัยอื่น ๆ ที่มีความสำคัญในลำดับต่อมา ได้แก่ การอนุมัติวงเงินสินเชื่อที่เหมาะสมและตรงกับตามความต้องการ ความน่าเชื่อถือ ชื่อเสียง และภาพพจน์ของบริษัท ระยะเวลาการผ่อนชำระมีความหลากหลายและเหมาะสม เมื่อเทียบกับบริษัทอื่น ๆ ส่วนประเภทสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์มีความหลากหลาย ผู้เข้าซื้อสามารถเลือกได้เหมาะสมกับความสามารถในการหารายได้ เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการเลือกใช้บริการน้อยที่สุด

2. ด้านราคา (Price)

ปัจจัยด้านราคาที่มีความสำคัญต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ของกลุ่มตัวอย่าง ผู้เช่าซื้อรถยนต์ให้ความเห็นว่า อัตราค่าธรรมเนียมมีความเหมาะสม เมื่อเทียบกับบริษัทให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์อื่น ๆ เช่น ค่าโอนรถ ค่าตรวจสอบ ค่าทำสัญญา เป็นต้น เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญลำดับแรก ส่วนปัจจัยอื่น ๆ ที่ผู้เช่าซื้อให้ความสำคัญในลำดับต่อมา ได้แก่ อัตราดอกเบี้ยของสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ ส่วนลดที่เหมาะสมในกรณีที่มีการปิดบัญชีก่อนกำหนด เช่น เมื่อผ่อนชำระแล้ว 24 งวด ต้องการจะปิดบัญชีก่อนกำหนด ได้รับส่วนลดค่าดอกเบี้ยร้อยละ 50 เป็นต้น ในส่วนค่าปรับต่าง ๆ ในการผิดนัดตามสัญญามีความเหมาะสมเมื่อเทียบกับบริษัทอื่น ๆ เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการเลือกใช้บริการน้อยที่สุด

3. ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Place)

ปัจจัยด้านช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีความสำคัญต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ของกลุ่มตัวอย่าง ผู้เช่าซื้อรถยนต์ให้ความเห็นว่า บริษัทมีช่องทางติดต่อขอรับบริการหลากหลายช่องทาง เช่น ติดต่อผ่านสาขา โทรศัพท์ และแอปพลิเคชันต่าง ๆ เป็นต้น เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญลำดับแรก ส่วนปัจจัยอื่น ๆ ที่ผู้เช่าซื้อให้ความสำคัญในลำดับต่อมา ได้แก่ บริษัทมีช่องทางการชำระเงินที่หลากหลาย สะดวกรวดเร็ว และครอบคลุมในทุกพื้นที่ มีสาขาที่ให้บริการจำนวนมากและเพียงพอต่อความต้องการใช้บริการ มีพนักงานที่ให้บริการด้านธุรกรรมสัญญาณออกสถานที่ เช่น ประจําที่โชว์รูม บริการทำสัญญาที่บ้าน ที่ทำงานลูกค้า เป็นต้น ส่วนการมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยรองรับการทำธุรกรรมออนไลน์ได้ เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการเลือกใช้บริการน้อยที่สุด

4. ด้านส่งเสริมการตลาด (Promotion)

ปัจจัยด้านส่งเสริมการตลาดที่มีความสำคัญต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ของกลุ่มตัวอย่าง ผู้เช่าซื้อรถยนต์ให้ความเห็นว่า โปรโมชั่นส่งเสริมการขายจากดีลเลอร์หรือตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญลำดับแรก ส่วนปัจจัยอื่น ๆ ที่ผู้เช่าซื้อให้ความสำคัญในลำดับต่อมา ได้แก่ การมอบส่วนลดหรือสิทธิพิเศษสำหรับลูกค้าที่เคยใช้บริการ และการมอบของสมนาคุณในโอกาสต่างๆ แก่ลูกค้า คำแนะนำจากผู้อื่นที่เคยใช้บริการมาก่อน การประชาสัมพันธ์โฆษณาผ่านสื่อต่าง ๆ เช่น โทรทัศน์ แผ่นพับ ไปสเตอร์ เป็นต้น ส่วนการจัดกิจกรรมประชาสัมพันธ์นอกสถานที่ เช่น การออกบูทในแคมเปญต่าง ๆ หรืองานแสดงรถยนต์ประจำปี เป็นต้น เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการเลือกใช้บริการน้อยที่สุด

5. ด้านบุคลากร (People)

ปัจจัยด้านบุคลากรที่มีความสำคัญต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ของกลุ่มตัวอย่าง ผู้เช่าซื้อให้ความเห็นว่า พนักงานให้บริการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญลำดับแรก ส่วนปัจจัยอื่น ๆ ได้แก่ พนักงานมีความรู้ มีความชำนาญและมีประสบการณ์

พนักงานมีความกระตือรือร้นและเต็มใจบริการ จำนวนพนักงานมีเพียงพอในการให้บริการ พนักงานสุขภาพและแต่งกายเรียบร้อย ส่วนพนักงานให้คำแนะนำและคำปรึกษาอย่างถูกต้องและเข้าใจง่าย เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการเลือกใช้บริการน้อยที่สุด

6. ด้านกระบวนการให้บริการ (Process)

ปัจจัยด้านกระบวนการให้บริการที่มีความสำคัญต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ของกลุ่มตัวอย่าง ผู้เช่าซื้อให้ความเห็นว่า เงื่อนไขการขอสินเชื่อไม่ยุ่งยากและไม่ซับซ้อน เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญลำดับแรก ส่วนปัจจัยอื่น ๆ ได้แก่ ระบบการทำงานที่ทันสมัย เป็นมาตรฐานและเชื่อถือได้ ความรวดเร็วในการติดต่อยื่นเอกสารและการอนุมัติสินเชื่อ การอนุมัติสินเชื่ออย่างรวดเร็ว ส่วนการให้บริการเสริมอื่น ๆ เช่น ประกันภัยรถยนต์ พ.ร.บ. รถยนต์ เป็นต้น เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการเลือกใช้บริการน้อยที่สุด

7. ด้านลักษณะทางกายภาพ (บรรยากาศภายในและบริเวณสาขา) (Physical Evidence)

ปัจจัยด้านลักษณะทางกายภาพ (บรรยากาศภายในและบริเวณสาขา) ที่มีความสำคัญต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ของกลุ่มตัวอย่าง ผู้เช่าซื้อให้ความเห็นว่า ความพร้อมและทันสมัยของเครื่องมือและอุปกรณ์สำนักงาน เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญลำดับแรก ส่วนปัจจัยอื่น ๆ ได้แก่ สิ่งอำนวยความสะดวกให้บริการ เช่น ลานจอดรถ ห้องน้ำ หนังสือพิมพ์ของว่าง อาหารและน้ำดื่ม เป็นต้น ความเป็นระเบียบ และการรักษาความสะอาดในสำนักงานเป็นอย่างดี บรรยากาศในสำนักงานที่ดีนำมาใช้บริการ ส่วนระบบดูแลความปลอดภัย ได้แก่ พนักงานรักษาความปลอดภัย กล้องวงจรปิด เป็นต้น เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการเลือกใช้บริการน้อยที่สุด

จะเห็นว่า ปัจจัยทางการตลาดแต่ละด้านมีผลต่อตัดสินใจเลือกใช้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ของกลุ่มเช่าซื้อทั้งสองกลุ่ม กล่าวคือ ปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์ที่มีความสำคัญ ได้แก่ ความน่าเชื่อถือของธนาคาร และขั้นตอนในการทำสัญญาที่เป็นมาตรฐาน ปัจจัยด้านราคาที่มีความสำคัญคือ อัตราค่าธรรมเนียมต่าง ๆ ในการใช้บริการ ส่วนลดการปิดบัญชีก่อนกำหนด และอัตราดอกเบี้ยสังเกตได้ว่าอัตราดอกเบี้ยไม่ใช่ปัจจัยด้านราคาปัจจัยแรกที่ผู้เช่าซื้อคำนึงถึง แต่อัตราดอกเบี้ยเป็นค่าใช้จ่ายหลักที่ผู้เช่าซื้อต้องรับภาระค่อนข้างมาก ปัจจัยด้านช่องทางการจัดจำหน่ายจะเน้นด้านพนักงานการตลาดให้บริการได้อย่างมืออาชีพ เข้าถึงกลุ่มลูกค้า มีบริการทำธุรกรรมสัญญานอกสถานที่ รวมถึงการมีช่องทางเข้าถึงการใช้บริการที่หลากหลาย ในด้านการส่งเสริมการตลาดพบว่า คำแนะนำจากผู้อื่นที่เคยใช้บริการมาก่อนและโปรโมชั่นส่งเสริมการขายของดีลเลอร์มีผลอย่างยิ่งต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการ ในด้านของบุคลากร พนักงานการตลาดสามารถให้คำแนะนำได้อย่างถูกต้อง เข้าใจง่าย และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเป็นคุณสมบัติของบุคลากรที่ผู้เช่าซื้อต้องการ ด้านกระบวนการให้บริการนั้น ผู้เช่าซื้อเน้นเรื่องเงื่อนไขการขอสินเชื่อที่รวดเร็ว ไม่ยุ่งยาก และมีระบบการทำงานที่ทันสมัยและเป็นมาตรฐาน และบรรยากาศภายในบริษัทหรือสาขาจะต้อง

มีระบบดูแลความปลอดภัยที่ดีและทั่วถึง และจะต้องมีเครื่องมือและอุปกรณ์ที่พร้อมให้บริการได้อย่างทันสมัย

ดังนั้น ที่กล่าวแล้วข้างต้นนั้นเป็นปัจจัยทางการตลาดด้านการให้บริการที่ลูกค้าให้ความสำคัญ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าทั้ง 7 ปัจจัยดังกล่าวที่ผู้เช่าซื้อให้ความสำคัญก็คือสิ่งที่ลูกค้ามีความประทับใจจากการใช้บริการจากบริษัทผู้ให้สินเชื่อนั่นเอง ซึ่งค่อนข้างสอดคล้องกับการวิเคราะห์การแข่งขันในอุตสาหกรรมที่ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับลักษณะการแข่งขันว่า แต่ละบริษัทจะไม่เน้นกลยุทธ์การแข่งขันด้านราคา อัตราดอกเบี้ยสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ของแต่ละบริษัทจึงไม่แตกต่างกันมากนัก ทั้งนี้ แต่ละบริษัทจะเน้นการสร้างความแตกต่างในการให้บริการที่เข้าถึงลูกค้าได้ดีเป็นสำคัญมากกว่า

5.2 ความสามารถในการดำเนินธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ของธนาคารเกียรตินาคิน

การศึกษาเกี่ยวกับความสามารถในการดำเนินธุรกิจของธนาคารเกียรตินาคิน ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลจากแหล่งข้อมูลแบบทุติยภูมิจากแหล่งต่าง ๆ ที่มีความเชื่อถือได้ ได้แก่ ข้อมูลงบการเงินของธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน) และบริษัทอื่น ๆ ที่อยู่ในตลาดสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่เอกสารทางวิชาการ เอกสารที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ต่าง ๆ รวมทั้งข้อมูลจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น ธนาคารแห่งประเทศไทย สมาคมธุรกิจเช่าซื้อ สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย เป็นต้น

5.2.1 ผลการดำเนินงานของธนาคารเกียรตินาคิน

1) ผลการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจสินเชื่อของธนาคาร

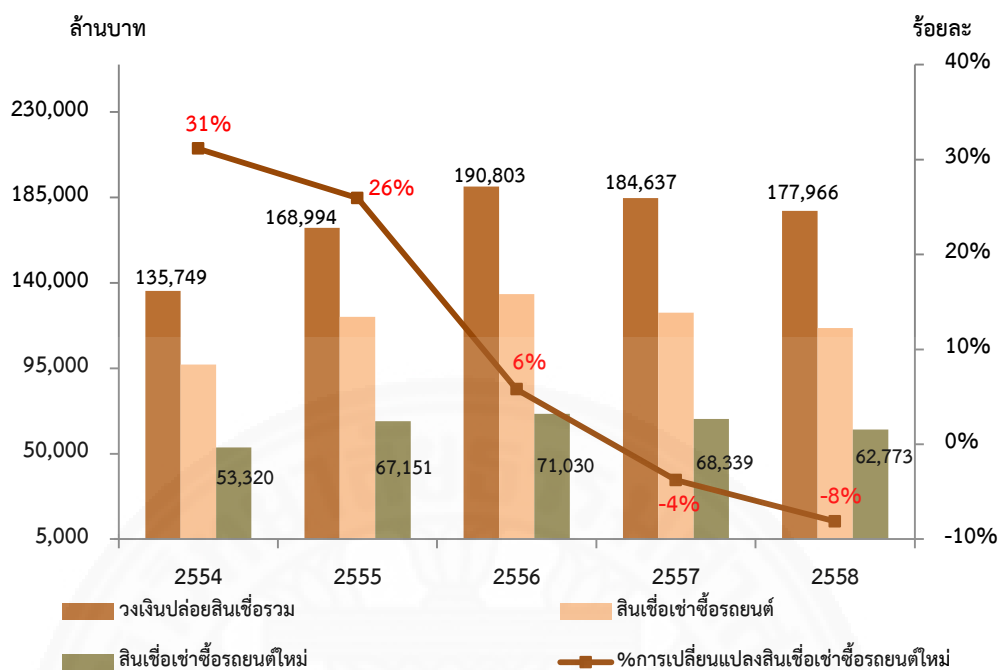
จากการศึกษาโครงสร้างการดำเนินธุรกิจทั้งหมดของธนาคาร สามารถแบ่งธุรกิจได้เป็น 2 กลุ่ม คือ ธุรกิจธนาคารพาณิชย์ (Commercial Banking Business) และธุรกิจตลาดทุน (Capital Market Business) กล่าวคือ

1.1) สินเชื่อธุรกิจธนาคารพาณิชย์ ประกอบด้วย สินเชื่อรายย่อย สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ สินเชื่อบริษัท สินเชื่อจากการบริหารหนี้ ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยสนใจผลการดำเนินงานของธนาคารในธุรกิจธนาคารพาณิชย์ โดยเฉพาะสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์เท่านั้น

ตารางที่ 5.1 ภาพรวมสินเชื่อธุรกิจธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน)

สินเชื่อ	2554	2555	2556	2557	2558
	จำนวนเงิน (ล้านบาท)	จำนวนเงิน (ล้านบาท)	จำนวนเงิน (ล้านบาท)	จำนวนเงิน (ล้านบาท)	จำนวนเงิน (ล้านบาท)
สินเชื่อรายย่อย	103,210	127,780	139,737	129,520	120,696
<i>สัดส่วน (ร้อยละ)</i>	76	75.6	73.2	70.1	67.8
สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์	96,946	122,093	134,019	124,252	116,246
<i>สัดส่วน (ร้อยละ)</i>	71.4	72.2	70.2	67.3	65.3
สินเชื่อบุคคล	3,079	3,490	3,620	3,232	2,068
<i>สัดส่วน (ร้อยละ)</i>	2.3	2.1	1.9	1.8	1.2
สินเชื่อ Micro SMEs	1,667	1,692	1,655	1,666	1,434
<i>สัดส่วน (ร้อยละ)</i>	1.2	1.1	0.9	0.9	0.8
สินเชื่อเคหะ	1,517	505	443	370	948
<i>สัดส่วน (ร้อยละ)</i>	1.1	0.3	0.2	0.2	0.5
สินเชื่อธุรกิจ	30,491	39,306	49,434	48,103	46,263
<i>สัดส่วน (ร้อยละ)</i>	22.5	23.2	25.9	26.1	26
สินเชื่อบริษัท	na	na	na	5780	8,774
<i>สัดส่วน (ร้อยละ)</i>	na	na	na	3.1	4.9
สินเชื่อสายบริหารหนี้	1,601	1,302	1,019	715	694
<i>สัดส่วน (ร้อยละ)</i>	1.2	0.9	0.5	0.4	0.4
สินเชื่อ Lombard	na	na	na	na	1,255
<i>สัดส่วน (ร้อยละ)</i>	na	na	na	na	0.7
สินเชื่ออื่น	446	606	614	519	285
<i>สัดส่วน (ร้อยละ)</i>	0.3	0.3	0.3	0.3	0.2
รวมวงเงินให้สินเชื่อ	135,749	168,994	190,803	184,637	177,966

ที่มา : รวบรวมจากคำอธิบายและวิเคราะห์ห้งบการเงินของฝ่ายบริหาร (MD&A) สำหรับงวด ปี 2554 - 2558 (ตรวจสอบแล้ว), จาก ธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน).



ภาพที่ 5.1 ภาพรวมการปล่อยสินเชื่อเข้าซื้อรถยนต์ของธนาคาร ปี 2554-2558, คำอธิบายและวิเคราะห์ทางการเงินของฝ่ายบริหาร (MD&A) สำหรับงวด ปี 2554 -2558 (ตรวจสอบแล้ว), จากธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน).

ภาพรวมการดำเนินธุรกิจสินเชื่อเข้าซื้อรถยนต์ของธนาคารเกียรตินาคินตั้งแต่ปี 2554 - 2558 (ตารางที่ 5.1) จะเห็นได้ว่า สินเชื่อเข้าซื้อรถยนต์เป็นสินเชื่อหลักที่ธนาคารมีสัดส่วนการปล่อยสินเชื่อเข้าซื้อรถยนต์ต่อสินเชื่อรวมทั้งหมดมากที่สุดเมื่อเทียบกับสินเชื่อประเภทอื่น ๆ อย่างไรก็ตาม ในช่วงที่ผ่านมามีสัดส่วนการปล่อยสินเชื่อลดลงอย่างต่อเนื่อง ส่วนในด้านวงเงินให้สินเชื่อเข้าซื้อรถยนต์ธนาคารปล่อยสินเชื่อเพิ่มขึ้นในช่วงปี 2554 - 2556 โดยในปี 2554 ธนาคารปล่อยสินเชื่อเข้าซื้อรถยนต์ทั้งสิ้น 96,946 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2553 ร้อยละ 31 (โดยปี 2553 ธนาคารปล่อยสินเชื่อเข้าซื้อรถยนต์ทั้งสิ้น 73,920 ล้านบาท) ปี 2555 ธนาคารปล่อยสินเชื่อเข้าซื้อรถยนต์ทั้งสิ้น 122,093 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2554 ร้อยละ 26 และในปี 2556 ปล่อยสินเชื่อเข้าซื้อรถยนต์ทั้งสิ้น 134,019 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2555 ร้อยละ 9.8 ซึ่งในปี 2556 การปล่อยสินเชื่อเข้าซื้อรถยนต์ของธนาคารขยายตัวในอัตราที่ลดลงค่อนข้างมาก ส่วนในปี 2557 ธนาคารปล่อยสินเชื่อเข้าซื้อรถยนต์ทั้งสิ้น 124,252 ล้านบาท ลดลงจากปี 2556 ร้อยละ 7.3 และในปี 2558 ธนาคารปล่อยสินเชื่อเข้าซื้อรถยนต์ทั้งสิ้น 116,246 ล้านบาท ลดลงจากปี 2557 ร้อยละ 6.4 จะเห็นได้ว่า ในช่วงเวลาที่เศรษฐกิจประเทศไทยเริ่มฟื้นตัวจากปัญหาน้ำท่วมในปี 2554 - 2555 ประกอบกับนโยบายรถยนต์คันแรก

เพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจ ธนาคารจึงมียอดปล่อยสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ขยายตัวมากขึ้นด้วยเช่นกัน ส่วนในปี 2556-2558 เศรษฐกิจไทยมีการเติบโตที่ชะลอตัวลดลงอย่างต่อเนื่อง การขยายตัวของ การปล่อยสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของธนาคารก็ลดลงด้วยเช่นกัน

จากกราฟที่ 5.1 จะเห็นได้ชัดเจนว่า ภาพรวมของการปล่อยสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์มีอัตราการขยายตัวของ การปล่อยสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ลดลงมาตั้งแต่ในปี 2554-2558 ซึ่งในแต่ละปี มีรายละเอียดผลการดำเนินงานของธุรกิจให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ ดังนี้

ปี 2554 ธนาคารมียอดการปล่อยสินเชื่อรวมทั้งสิ้นจำนวน 96,946 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 31.2 จากปี 2553 ซึ่งเป็นยอดสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์อนุมัติใหม่จำนวน 50,869 ล้านบาท และมียอดจำหน่ายรถยนต์ใหม่ทุกประเภททั้งปี 2554 จำนวนทั้งสิ้น 794,081 คัน ลดลงร้อยละ 0.8 เมื่อเทียบกับช่วงเวลาเดียวกันของปีก่อน เนื่องจากเกิดเหตุการณ์น้ำท่วมปลายปี 2554 ส่งผลกระทบต่อ การจำหน่ายรถยนต์ในประเทศ ซึ่งธนาคารมีอัตราส่วนการให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ต่อยอดจำหน่ายรถยนต์สำหรับปี 2554 เท่ากับร้อยละ 6.2 เพิ่มขึ้นจากปี 2553 ร้อยละ 3.9 และมีหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้อยู่ที่ร้อยละ 1 ลดลงจากร้อยละ 1.1 ณ สิ้นปี 2553

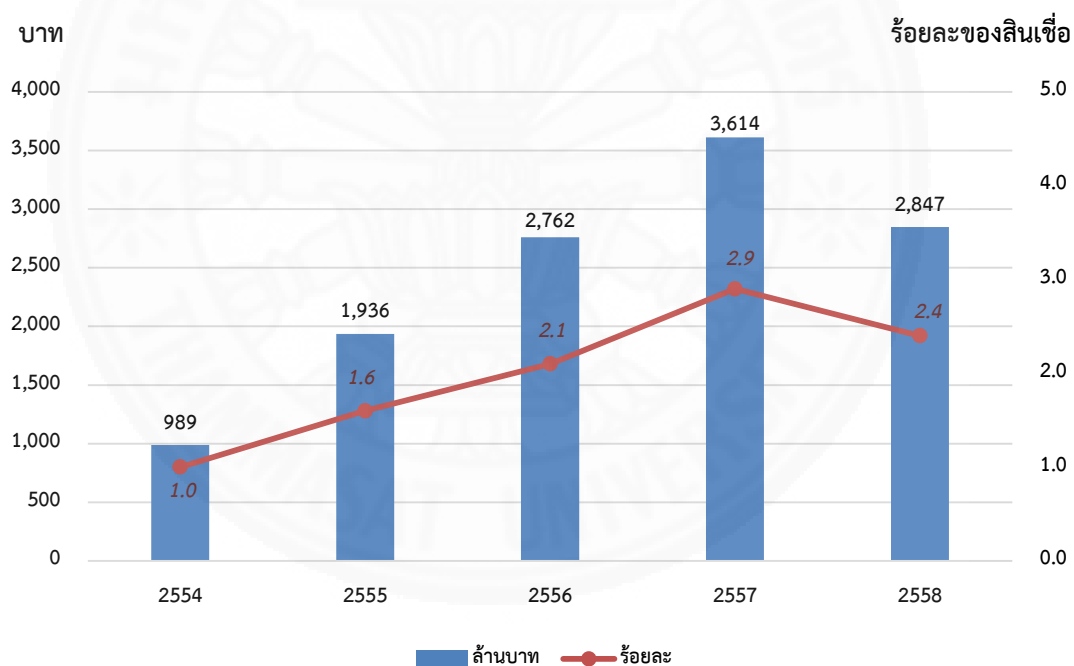
ปี 2555 ธนาคารมียอดการปล่อยสินเชื่อรวมทั้งสิ้นจำนวน 122,093 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 26 จากปี 2554 ซึ่งเป็นยอดสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์อนุมัติใหม่จำนวน 60,498 ล้านบาท และมียอดจำหน่ายรถยนต์ใหม่ทุกประเภททั้งปี 2555 จำนวนทั้งสิ้น 1,289,993 คัน เพิ่มขึ้นร้อยละ 74.4 เมื่อเทียบกับช่วงเวลาเดียวกันของปีก่อน ซึ่งยอดจำหน่ายรถยนต์ฟื้นตัวดีขึ้นจากปัจจัยสนับสนุนจากภาครัฐและเอกชน รวมทั้งมีนโยบายรถยนต์คันแรกที่ได้รับคืนภาษี รวมไปถึงมีแนวโน้มของการเติบโตและความนิยมในรถยนต์อีโคคาร์ (Eco Car) มากขึ้น โดยที่ธนาคารมีอัตราส่วนการให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ต่อยอดจำหน่ายรถยนต์ใหม่สำหรับปี 2555 เท่ากับร้อยละ 4.1 และมีหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ร้อยละ 1.6 เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 1.0 ณ สิ้นปี 2554

ปี 2556 ธนาคารมียอดการปล่อยสินเชื่อรวมทั้งสิ้นจำนวน 134,019 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 8 จากปี 2555 ซึ่งเป็นยอดสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์อนุมัติใหม่จำนวน 54,697 ล้านบาท โดยสัดส่วนสินเชื่อเช่าซื้อรถใหม่ต่อรถใช้แล้วเท่ากับ 53 : 47 และมียอดจำหน่ายรถยนต์ใหม่รวมทุกประเภททั้งปี 2556 จำนวนทั้งสิ้น 1,216,757 คัน ลดลงร้อยละ 5.7 เมื่อเทียบกับช่วงเวลาเดียวกันของปีก่อน ซึ่งธนาคารมีอัตราส่วนการให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ต่อยอดจำหน่ายรถยนต์ใหม่สำหรับปี 2556 เท่ากับร้อยละ 4.0 และมีหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ร้อยละ 2.1 เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 1.6 ณ สิ้นปี 2555

ปี 2557 ธนาคารมียอดการปล่อยสินเชื่อรวมทั้งสิ้นจำนวน 124,252 ล้านบาท ลดลงจากปี 2556 ร้อยละ 4 ซึ่งเป็นสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์อนุมัติใหม่จำนวน 37,450 ล้านบาท โดยสัดส่วนสินเชื่อเช่าซื้อรถใหม่ต่อรถใช้แล้วเท่ากับ 55 : 45 และมียอดจำหน่ายรถยนต์ใหม่

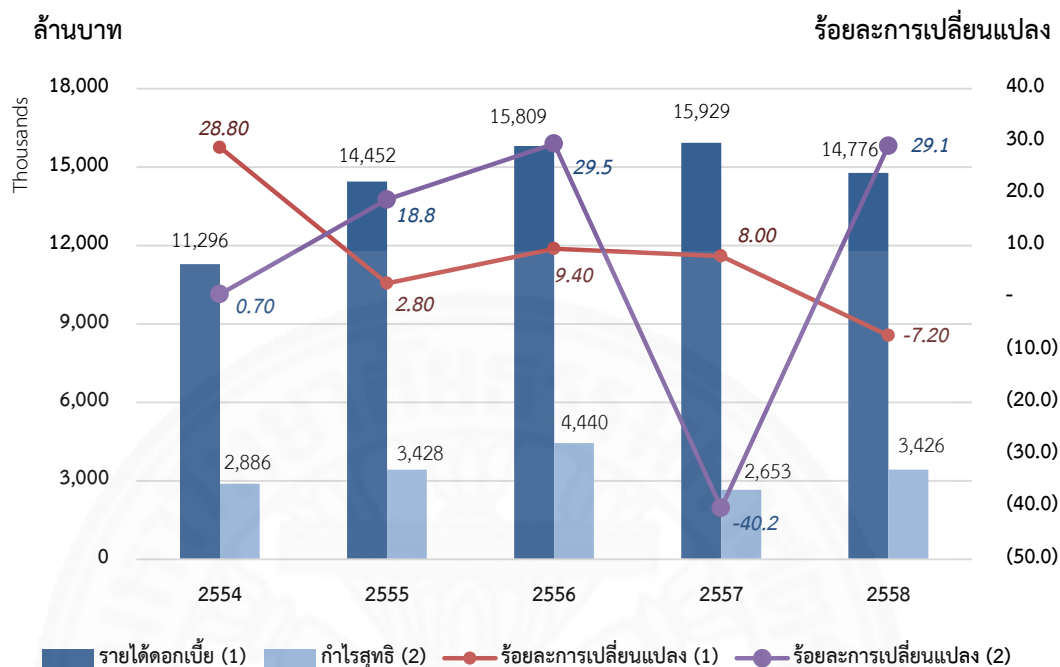
รวมทุกประเภททั้งปี 2557 มีจำนวนทั้งสิ้น 881,832 คัน ลดลงร้อยละ 33.7 โดยธนาคารมีอัตราส่วนการให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ต่อยอดจำหน่ายรถยนต์ใหม่สำหรับปี 2557 เท่ากับร้อยละ 3.9 ลดลงเล็กน้อยจากร้อยละ 4.0 ณ สิ้นปี 2556 และมีหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ร้อยละ 2.9 เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 2.1 ณ สิ้นปี 2556

ปี 2558 ธนาคารมีการปล่อยสินเชื่อรวมทั้งสิ้นจำนวน 116,246 ล้านบาท หดตัวร้อยละ 6.4 จากปี 2557 ซึ่งเป็นสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์อนุมัติใหม่จำนวน 37,539 ล้านบาท โดยสัดส่วนสินเชื่อเช่าซื้อรถใหม่ต่อรถใช้แล้วเท่ากับ 54:46 และมียอดจำหน่ายรถยนต์ใหม่รวมทุกประเภททั้งปี 2558 จำนวน 799,594 คัน ลดลงร้อยละ 9.3 เมื่อเทียบกับช่วงเวลาเดียวกันของปีก่อน ซึ่งธนาคารมีอัตราส่วนการให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ต่อยอดจำหน่ายรถยนต์ใหม่สำหรับปี 2558 เท่ากับร้อยละ 4.2 เพิ่มขึ้นจากปี 2557 ที่มีอัตราส่วนร้อยละ 3.9 และมีหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ร้อยละ 2.4 ลดจากร้อยละ 2.9 ณ สิ้นปี 2557



ภาพที่ 5.2 มูลค่าหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้จากการดำเนินธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของธนาคารเกียรตินาคิน ปี 2554-2558, ค่าอธิบายและวิเคราะห์งบการเงินของฝ่ายบริหาร (MD&A) สำหรับงวดปี 2554-2558 (ตรวจสอบแล้ว), จาก ธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน).

1.2) รายได้ดอกเบี้ยจากการปล่อยสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์



ภาพที่ 5.3 ผลการดำเนินธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์, คำอธิบายและวิเคราะห์ทางการเงินของฝ่ายบริหาร (MD&A) สำหรับงวด ปี 2554-2558 (ตรวจสอบแล้ว), จาก ธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน).

ผลการดำเนินธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์สามารถวัดความสามารถในการทำรายได้ จากรายการรายได้ดอกเบี้ยของธนาคาร เนื่องจากธนาคารเกียรตินาคินมีสัดส่วนการปล่อยสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์เป็นสัดส่วนมากที่สุดในการปล่อยสินเชื่อทั้งหมดของธนาคาร ดังนั้น รายได้จากดอกเบี้ยซึ่งเป็นผลตอบแทนจากการปล่อยสินเชื่อ จึงสะท้อนความสามารถในการทำรายได้จากธุรกิจให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของธนาคารได้ จากการพิจารณาพบว่า รายได้ดอกเบี้ยมีการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับยอดการปล่อยสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของธนาคาร กล่าวคือ ในช่วงปี 2554-2557 รายได้ดอกเบี้ยเติบโตอย่างต่อเนื่อง แต่ก็มีอัตราการเติบโตที่ลดลงเล็กน้อย ส่วนในปี 2558 ธนาคารมีรายได้ดอกเบี้ยลดลงจากปี 2557 ร้อยละ 7.2 ส่วนในด้านกำไรสุทธิ ธนาคารมีกำไรสุทธิที่เติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่องในปี 2554-2556 แต่ลดลงค่อนข้างมากในปี 2557 ซึ่งลดลงร้อยละ 40.2 แสดงว่าในปี 2557 ธนาคารมีต้นทุนในการดำเนินธุรกิจค่อนข้างสูง แต่อย่างไรก็ตาม ในปี 2558 ธนาคารมีผลกำไรสุทธิที่เติบโตขึ้นกว่าร้อยละ 29.1

5.2.2 การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานระหว่างบริษัทที่ให้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์

การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานระหว่างบริษัทเป็นการศึกษาถึงความสามารถในการแข่งขันโดยรวมเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งที่มีส่วนแบ่งทางการตลาดค่อนข้างมาก หรือเป็นผู้เล่นรายสำคัญตามการวิเคราะห์โครงสร้างตลาดที่กล่าวแล้วในหัวข้อที่ 4.3 โดยผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากงบการเงิน ณ สิ้นปี 2554-2558 ที่ตรวจสอบแล้ว คำอธิบายและวิเคราะห์งบการเงินของฝ่ายบริหาร (MD&A) สำหรับงวด ปี 2554-2558 (ตรวจสอบแล้ว) และรายงานประจำปี 2554-2558 ของทุกบริษัท และสรุปข้อมูลผลการดำเนินงานที่สำคัญและสามารถเปรียบเทียบได้ในส่วนของผลการดำเนินงานของธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ โดยมีผลการศึกษาและวิเคราะห์ ดังนี้

1) การเปรียบเทียบความสามารถโดยรวมระหว่างบริษัท

1.1) อัตราส่วนผลตอบแทนจากส่วนผู้ถือหุ้น (Return on Equity : ROE) เท่ากับ กำไรสุทธิหารด้วยส่วนของผู้ถือหุ้น เป็นการวิเคราะห์ความสามารถในการบริหารงานเพื่อให้เกิดผลตอบแทนแก่ผู้ถือหุ้นที่เป็นเจ้าของ

1.2) อัตราผลตอบแทน (กำไรสุทธิ) จากสินทรัพย์ทั้งหมด (Return on Asset : ROA) เท่ากับ กำไรสุทธิหารด้วยสินทรัพย์ทั้งหมด เป็นการวิเคราะห์ความสามารถในการทำกำไรของเงินลงทุนที่มาจากสองส่วน คือ หนี้สิน และส่วนของผู้ถือหุ้น

ตารางที่ 5.2 ผลการวิเคราะห์อัตราผลตอบแทน (กำไรสุทธิ) จากสินทรัพย์ทั้งหมด (ROA) และอัตราส่วนผลตอบแทนจากส่วนผู้ถือหุ้น (ROE) ของบริษัทที่ให้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์

อัตราส่วนทางการเงิน	ผลการดำเนินงานรายปี (ร้อยละ)				
	2558	2557	2556	2555	2554
AYCAP ¹					
ROA	1.28	1.19	1.05	1.45	1.02
ROE	11.59	11.22	10.12	13.53	9.18

¹ AYCAP คือ ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน), KBANK คือ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน), SCB คือ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน), TCAP คือ ธนาคารธนชาต จำกัด (มหาชน), KKP คือ ธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน), TISCO คือ ธนาคารทีสโก้ จำกัด (มหาชน), TLT คือ บริษัท โตโยต้า ลีสซิ่ง (ประเทศไทย) จำกัด และ ISUZU คือ บริษัท ตรีเพชโรชิซูเซลส์ จำกัด

ตารางที่ 5.2 ผลการวิเคราะห์อัตราผลตอบแทน (กำไรสุทธิ) จากสินทรัพย์ทั้งหมด (ROA) และอัตราส่วนผลตอบแทนจากส่วนผู้ถือหุ้น (ROE) ของบริษัทที่ให้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ (ต่อ)

อัตราส่วนทางการเงิน	ผลการดำเนินงานรายปี (ร้อยละ)				
	2558	2557	2556	2555	2554
KBANK					
ROA	1.60	1.97	1.89	1.86	1.48
ROE	14.54	19.38	20.45	20.76	16.72
SCB					
ROA	1.72	2.04	2.10	1.94	2.16
ROE	15.92	20.07	21.66	19.70	21.33
TCAP					
ROA	1.24	0.82	1.46	0.78	1.13
ROE	11.39	8.6	16.91	9.55	9.42
KKP					
ROA	1.39	1.08	1.83	1.40	1.70
ROE	8.97	7.60	13.00	13.00	12.9
TISCO					
ROA	1.42	1.26	1.31	1.45	1.67
ROE	15.79	17.45	20.63	21.54	21.09
TLT					
ROA	0.78	0.98	0.95	0.83	1.19
ROE	12.17	14.85	10.88	9.46	10.85
ISUZU					
ROA	6.50	7.84	7.20	7.52	4.64
ROE	19.22	21.54	21.22	24.63	17.96

ที่มา : จากการรวบรวมข้อมูลโดยผู้วิจัย

ภาพรวมของผลประกอบการของธนาคารเกียรตินาคินถือว่า ธนาคารมีสมรรถนะการดำเนินงานที่สามารถแข่งขันได้ในกลุ่มธุรกิจที่อยู่ในอุตสาหกรรมธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ เมื่อเปรียบเทียบกับธนาคารที่อยู่ในระดับเดียวกันอย่าง **ธนาคารทีสโก้** ซึ่งมีค่า ROE และ ROA ที่ค่อนข้างใกล้เคียงกัน แม้ในด้านของธุรกิจ Captive Finance อย่างบริษัท โตโยต้า ลีสซิ่ง (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งค่อนข้างเป็นบริษัทที่มีความเสี่ยงต่ำ เพราะสามารถคัดสรรลูกค้าที่มีคุณภาพได้ ค่า ROA ของธนาคารเกียรตินาคินยังมีค่าสูงกว่าค่า ROA ของบริษัท โตโยต้า ลีสซิ่งฯ ส่วนในด้านธนาคารพาณิชย์อื่น ๆ ที่มีขนาดใหญ่กว่า เช่น ธนาคารกรุงศรีอยุธยา ซึ่งเป็นธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ที่มีส่วนแบ่งการตลาดสูงสุดในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ และธนาคารธนชาต ซึ่งถือเป็นธนาคารพาณิชย์ขนาดกลางและมีส่วนแบ่งการตลาดมากกว่าธนาคารเกียรตินาคิน ธนาคารเกียรตินาคินมีค่า ROA ที่แตกต่างไม่มากนักกับทั้งสองธนาคาร

ในส่วนของค่า ROE ของธนาคารเกียรตินาคินมีค่า ROE ที่ต่ำกว่าธนาคารธนชาตและธนาคารกรุงศรีอยุธยา ไม่มากเช่นกัน ซึ่งทั้งสองธนาคารมีส่วนแบ่งทางการตลาดเป็นส่วนใหญ่ของอุตสาหกรรม แต่อย่างไรก็ตามหากเปรียบเทียบในภาพรวมทั้งหมดแล้วธนาคารเกียรตินาคินยังมีค่า ROE ต่ำที่สุด แสดงถึงว่า ธนาคารเกียรตินาคินยังมีการเติบโตของมูลค่ากิจการต่ำกว่าบริษัทอื่น ๆ ทั้งนี้ อาจเป็นผลจากการควบคุมการปล่อยสินเชื่อที่รัดกุมมากขึ้นจากปัญหานี้ NPLs ที่เติบโตสูงมากในช่วงนโยบายรถยนต์คันแรก ประกอบกับธนาคารมีส่วนแบ่งการปล่อยสินเชื่อประเภทอื่น ๆ ในสัดส่วนที่น้อย รวมกับผลกระทบการชะลอตัวทางเศรษฐกิจด้วย จึงทำให้กำไรสุทธิของธนาคารลดลงอย่างเห็นได้ชัดในช่วงหนึ่ง และเริ่มปรับตัวดีขึ้นในปี 2558 และในการเปลี่ยนแปลงภายในของธนาคารเกียรตินาคินเอง พบว่า ค่า ROA ระหว่าง 1.00-2.00 มาติดต่อกัน 4 ปี (ปี 2555-2558) ส่วนค่า ROE ของธนาคารเกียรตินาคินลดลงมาโดยตลอดตั้งแต่ปี 2554-2557 และมีปรับตัวเพิ่มขึ้นในปี 2558 ที่ผ่านมา

2) การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานด้านธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์

การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานด้านธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ที่น่าสนใจและค่อนข้างเห็นภาพได้ชัดของการดำเนินงานด้านธุรกิจมีประสิทธิภาพหรือไม่ โดยการเปรียบเทียบจาก **ส่วนต่างอัตราดอกเบี้ยสุทธิ (NIM)** ซึ่งเป็นอัตราส่วนระหว่างรายได้ดอกเบี้ยสุทธิ (รายได้ดอกเบี้ย ลบด้วยค่าใช้จ่ายดอกเบี้ย) หาดด้วย สินทรัพย์รวม (ตารางที่ 5.3 และภาพที่ 5.4) เนื่องจากรายได้ดอกเบี้ยถือเป็นรายได้หลักของธนาคารพาณิชย์ที่ดำเนินธุรกิจให้สินเชื่อเป็นสำคัญ จากส่วนต่างอัตราดอกเบี้ยในการรับฝากเงิน (ค่าใช้จ่าย) และปล่อยกู้ (รายได้) จากส่วนต่างอัตราดอกเบี้ยสุทธิของแต่ละบริษัท พบว่า ส่วนต่างอัตราดอกเบี้ยสุทธิของธนาคารเกียรตินาคินมีค่าสูงพอสมควรเมื่อเทียบกับธนาคารทีสโก้ ซึ่งเป็นธนาคารที่มีขนาดธุรกิจอยู่ในระดับเดียวกัน แสดงว่า ธนาคารเกียรตินาคินมีผลการดำเนินงานที่ดีกว่าธุรกิจที่มีขนาดเดียวกันในอุตสาหกรรมธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์

หากเปรียบเทียบกับธนาคารที่มีขนาดธุรกิจใหญ่กว่าและมีส่วนแบ่งทางการตลาดมากกว่า อย่างเช่น ธนาคารไทยพาณิชย์และธนาคารธนชาติ เมื่อเปรียบเทียบแล้วพบว่า ในปีเดียวกันแต่ละปีธนาคารเกียรตินาคินมีส่วนต่างอัตราดอกเบี้ยสุทธิที่ดีกว่า หรือในกรณีของธนาคารกรุงศรีอยุธยา ซึ่งเป็นธนาคารขนาดใหญ่และมีส่วนแบ่งทางการตลาดสูงสุด ธนาคารเกียรตินาคินยังมีส่วนต่างอัตราดอกเบี้ยสุทธิที่ค่อนข้างใกล้เคียงอย่างมากด้วย ทั้งนี้ ธนาคารกรุงศรีอยุธยา มีธุรกิจสินเชื่อค่อนข้างหลากหลายกว่าด้วยจึงมีส่วนทำให้มีส่วนต่างอัตราดอกเบี้ยสุทธิที่สูงกว่า

ตารางที่ 5.3 รายได้ดอกเบี้ยสุทธิของแต่ละบริษัทที่ประกอบธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์

หน่วย : พันล้านบาท

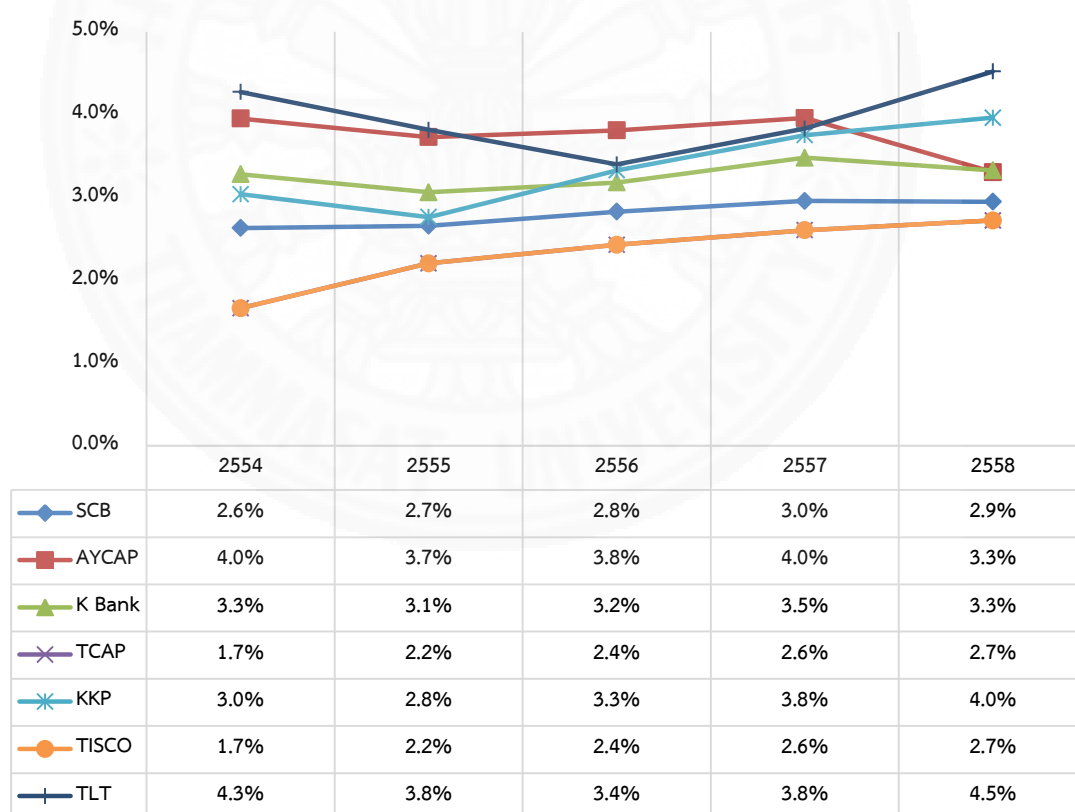
สถาบันการเงิน	รายได้ดอกเบี้ยสุทธิ					ส่วนแบ่ง การตลาด (2558)
	2558	2557	2556	2555	2554	
SCB	46,492	57,022	67,392	74,590	75,370	ร้อยละ 9.29
AYCAP	37,465	39,953	44,939	47,943	56,350	ร้อยละ 9.9
KBANK	56,491	63,581	72,797	83,132	85,012	ร้อยละ 5.2
TCAP	14,589	20,959	24,053	25,182	25,553	ร้อยละ 19.7
KKP	5,834	6,185	7,794	8,528	9,006	ร้อยละ 6.0
TISCO	6,296	6,334	8,034	8,860	9,440	ร้อยละ 9.7
TLT	5,075,356	5,626,761	7,826,272	12,337,255	15,840,312	ร้อยละ 17.4

ที่มา : รวบรวมจากคำอธิบายและวิเคราะห์งบการเงินของฝ่ายบริหาร (MD&A) และรายงานงบการเงินสำหรับปี 2554-2558 (ตรวจสอบแล้ว)

นอกจากนี้ หากพิจารณาเพียงรายได้ดอกเบี้ยรายการเดียว จะเห็นได้ว่ารายได้ดอกเบี้ยของธนาคารธนชาติ ซึ่งเป็นบริษัทที่มีส่วนแบ่งทางการตลาดในอุตสาหกรรมธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์สูงสุดในปี 2558 แต่รายได้ดอกเบี้ยของธนาคารธนชาติกลับมีมูลค่าต่ำกว่าธนาคารไทยพาณิชย์ ธนาคารกรุงศรีอยุธยา และธนาคารกสิกรไทยค่อนข้างมาก ทั้งที่ 3 ธนาคารนี้มีส่วนแบ่งทางการตลาดของธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์น้อยกว่าธนาคารธนชาติค่อนข้างสูง ทั้งนี้

เนื่องจากทั้ง 3 ธนาคารดังกล่าวเป็นธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ (ตามเกณฑ์การแบ่งขนาดธนาคารพาณิชย์ของธนาคารแห่งประเทศไทย) และมีธุรกิจสินเชื่อหลายประเภทและหลายสินเชื่อมากกว่า

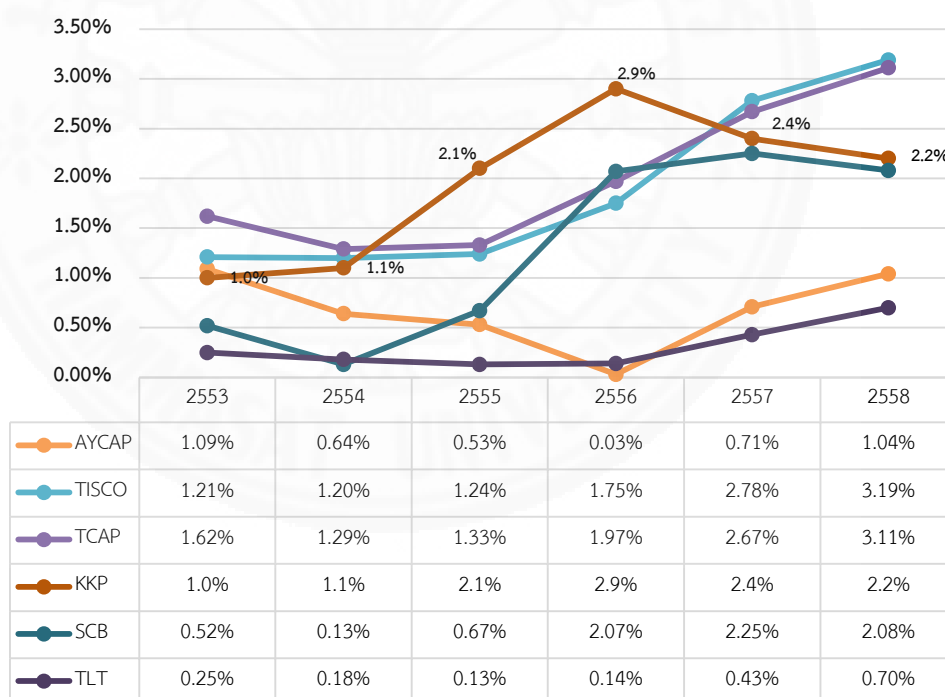
นอกจากนี้ จากรายงานประจำปีของธนาคารกสิกรไทย ปี 2558 รายงานส่วนแบ่งทางการตลาดของธนาคารพาณิชย์ที่จดทะเบียนในประเทศไทย ด้านการให้สินเชื่อแก่ลูกหนี้สุทธิ ในปี 2558 พบว่า ธนาคารไทยพาณิชย์มีส่วนแบ่งทางการตลาดร้อยละ 15.62 (ลำดับที่ 3) ธนาคารกสิกรไทยร้อยละ 13.55 (ลำดับที่ 4) และธนาคารกรุงศรีอยุธยาร้อยละ 10.53 (ลำดับที่ 5) ซึ่งอยู่ใน 5 ลำดับแรกของการปล่อยสินเชื่อรวมของธนาคารพาณิชย์ที่จดทะเบียนในประเทศไทย ส่วนธนาคารธนาชาติซึ่งเป็นธนาคารพาณิชย์ขนาดกลาง (ตามเกณฑ์การแบ่งขนาดธนาคารพาณิชย์ของธนาคารแห่งประเทศไทย) และมีธุรกิจให้สินเชื่อตามประเภทต่าง ๆ น้อยกว่า และมีรายการสินเชื่อแบบต่าง ๆ น้อยกว่าด้วย จึงมีส่วนแบ่งทางการตลาดของการปล่อยสินเชื่อของธนาคารอยู่ในลำดับที่ 6 มีส่วนแบ่งทางการตลาดร้อยละ 5.83 ของยอดการปล่อยสินเชื่อรวมของธนาคารพาณิชย์ที่จดทะเบียนในประเทศไทย ซึ่งมีค่าต่างกับ 3 ธนาคารดังกล่าวค่อนข้างมาก



ภาพที่ 5.4 การเปรียบเทียบส่วนต่างอัตราดอกเบี้ยสุทธิ (NIM) ในแต่ละบริษัท, คำอธิบายและวิเคราะห์ห้วงการเงินของฝ่ายบริหาร (MD&A) และรายงานงบการเงิน สำหรับปี 2554-2558 (ตรวจสอบแล้ว) ของทุกบริษัท.

3) การเปรียบเทียบคุณภาพของการปล่อยสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์

การพิจารณาถึงคุณภาพการปล่อยสินเชื่อเป็นการคำนึงถึงขนาดของหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้โดยเทียบเป็นสัดส่วนกับการปล่อยสินเชื่อรวมของบริษัท ซึ่งการศึกษาคั้งนี้ จะสนใจในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของแต่ละบริษัทเท่านั้น โดยรวมแล้วสัดส่วนลูกหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ของสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของธนาคารเกียรตินาคินปรับตัวสูงขึ้นเรื่อย ๆ จากปี 2554-2555 ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่ธนาคารปล่อยสินเชื่อตามนโยบายรถยนต์คันแรกค่อนข้างสูง จึงทำให้มีความเสี่ยงสูงเช่นกันที่จะเกิดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ในปริมาณสูง ภายหลังจากธนาคารจึงมีการปรับเปลี่ยนนโยบายการปล่อยสินเชื่อที่รัดกุมมากขึ้นทำให้สัดส่วนหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้เริ่มปรับตัวลงในปี 2557-2558 ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวค่อนข้างคล้ายคลึงกันกับบริษัทอื่นเช่นกัน ได้แก่ ธนาคารไทยพาณิชย์ ธนาคารทีเอสโก้ ธนาคารธนชาติ ส่วนธนาคารกรุงศรีอยุธยาซึ่งมีส่วนแบ่งการตลาดมากที่สุดนั้นมีการบริหารหนี้ค่อนข้างดี เพราะสัดส่วนหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้อยู่ในระดับต่ำใกล้เคียงกับบริษัทโตโยต้า ลิสซิ่งฯ ซึ่งมีความเสี่ยงที่จะเกิดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้น้อยกว่าธนาคารพาณิชย์อยู่แล้ว



ภาพที่ 5.5 ร้อยละของหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ของสินเชื่อทั้งหมด ปี 2554-2558. โดย ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2559.

จากภาพรวมของการศึกษาความสามารถในการดำเนินธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของธนาคารเกียรตินาคินโดยเปรียบเทียบกับคู่แข่งรายใหญ่และคู่แข่งในระดับเดียวกัน และแข่งขันกันทำธุรกิจอยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน พบว่า ธนาคารเกียรตินาคินค่อนข้างมีความสามารถในการแข่งขันและเห็นถึงวิธีการเอาตัวรอดและมีการปรับตัวเพื่อรองรับกับปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละช่วงที่เศรษฐกิจเริ่มชะลอตัวลง ถึงแม้จะไม่ได้มีผลประกอบการที่เด่นเทียบเท่าคู่แข่งรายใหญ่ ซึ่งมีต้นทุนทางการเงินที่ต่ำกว่า แต่ธนาคารก็ยังคงสร้างรายได้ในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ได้ไม่น้อย ในขณะที่การปรับตัวในความเสี่ยงเกี่ยวกับหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ ซึ่งแต่ละบริษัทค่อนข้างเผชิญกับภาวะหนี้เสียค่อนข้างสูงพอ ๆ กัน การบริหารที่จะพอรับมือได้คือ การพิจารณาอนุมัติสินเชื่ออย่างมีคุณภาพ และรอบคอบ ซึ่งต้องอาศัยความชาญฉลาดในการกำหนดกลยุทธ์ การทำงานของเจ้าหน้าที่ และการมีดีลเลอร์หรือตัวแทนจำหน่ายรถยนต์คู่ค้าที่มีลูกค้าที่มีคุณภาพด้วย ซึ่งกลยุทธ์ที่สำคัญเหล่านี้ได้ศึกษาในเบื้องต้นแล้วจากการสัมภาษณ์เชิงลึก และจะนำไปวิเคราะห์ต่อไปเกี่ยวกับกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของธนาคารที่ยังคงมีผลกำไรและดำเนินธุรกิจต่อไปได้ท่ามกลางคู่แข่งรายใหญ่และภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมค่อนข้างสูง ประกอบกับสถานการณ์เศรษฐกิจประเทศที่ยังคงชะลออย่างต่อเนื่อง เช่นนี้

5.3 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) และสภาวะการแข่งขัน

จากการได้สัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มผู้บริหารของธนาคารเกียรตินาคิน และดีลเลอร์หรือตัวแทนจำหน่ายรถยนต์รายหลักของธนาคาร เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ในกลยุทธ์การทำธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ของธนาคาร กลยุทธ์การทำธุรกิจร่วมกันระหว่างธนาคารกับดีลเลอร์ รวมถึงปัญหาอุปสรรค และข้อจำกัดต่าง ๆ ในการทำธุรกิจของทั้งสองฝ่าย ส่วนการสัมภาษณ์ลูกค้าที่เคยใช้บริการและไม่เคยใช้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของธนาคารนั้น เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ถึงการดำเนินกลยุทธ์ทางการตลาด การตอบสนองความต้องการใช้บริการของลูกค้า ความพอใจของลูกค้าทั้งที่เป็นและไม่เป็นลูกค้าของธนาคาร และข้อเสนอแนะด้านต่าง ๆ จากลูกค้าทั้งสองกลุ่ม เพื่อผู้วิจัยได้นำข้อมูลดังกล่าวสำหรับวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์และสภาวะการแข่งขันในการทำธุรกิจของธนาคาร และวิเคราะห์การกำหนดกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ ที่ธนาคารควรดำเนินการหรือพัฒนาต่อไป เพื่อให้ธนาคารสามารถปล่อยสินเชื่อได้เพิ่มขึ้นอย่างมีคุณภาพ มีความได้เปรียบในการแข่งขัน ลดข้อจำกัดในการดำเนินงาน การพัฒนาผลิตภัณฑ์สินเชื่อและการให้บริการที่แตกต่างจากคู่แข่ง และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้

ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือสำหรับการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ ได้แก่ การวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันโดยใช้ Five-Force-Model การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ด้านส่วนผสมทางการตลาด

7P การรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship Management : CRM) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) และตาราง TOWS Matrix เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และระดับปฏิบัติการ รวมทั้งนำข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมาวิเคราะห์การกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้ธนาการมีธุรกิจที่เติบโตขึ้น มีความสามารถในการแข่งขัน และมีแนวทางแก้ไขปัญหาหรือลดข้อจำกัดด้านต่าง ๆ ได้ โดยมีรายละเอียดการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ดังนี้

5.3.1 การวิเคราะห์สภาวะการแข่งขัน โดยใช้ Five-Force-Model

การวิเคราะห์สภาวะการแข่งขัน โดยใช้ Five-Force-Model เป็นการวิเคราะห์คู่แข่งและสภาพการแข่งขันโดยรวมของธนาการ จากปัจจัยกดดันทั้ง 5 ประการ ได้แก่ สภาพการณ์ของคู่แข่ง อำนาจการต่อรองของผู้บริโภค อำนาจการต่อรองของผู้ผลิต การเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่ และการมีสินค้าและบริการอื่นทดแทน เพื่อประโยชน์สำหรับการวางแผนกลยุทธ์ของกิจการและปัจจัยที่สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ โดยมีรายละเอียดการวิเคราะห์ ดังนี้

1) สภาพการณ์ของคู่แข่ง (Rivalry between established firms)

ภาพการณ์แข่งขันในตลาดเข้าซื้อรถยนต์ถือว่ามีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง ไม่ว่าจะเป็นการผ่อนคลายเงื่อนไขในการพิจารณาสินเชื่อ อัตราดอกเบี้ยพิเศษ และโปรโมชั่นของแถม เช่น ประกันภัย พ.ร.บ. คุ้มครองน้ำมัน เป็นต้น คู่แข่งขันรายสำคัญที่มีระดับใกล้เคียงกันทั้งขนาดของธุรกิจ กลุ่มลูกค้า และผลประโยชน์ คือ ธนาการทีสโก้ ก็ดำเนินกลยุทธ์ด้านการพิจารณาสินเชื่อแบบอนุมัติง่ายอนุมัติไว คู่แข่งขันอื่นที่มีส่วนแบ่งในตลาด (Market Share) ของผู้เล่นรายใหญ่ ๆ เช่น ออยุธยาอโต้ลีส เน้นผลิตภัณฑ์รถแลกเงินสดในวงเงินสินเชื่อที่สูง ธนาการไทยพาณิชย์ ลดดอกเบี้ยต่ำกว่าปกติ เป็นต้น จึงทำให้มีการแข่งขันที่สูงมากยิ่งขึ้น ซึ่งแต่ละธนาการก็พยายามดำเนินกลยุทธ์ที่แตกต่างและสู้คู่แข่งได้

ดังนั้น กลยุทธ์การแข่งขันหลักที่ธนาการเกียรตินาคินจะสามารถทำกำไรและมีความสามารถแข่งขันอยู่ในตลาดได้ คือ ไม่ควรทำสงครามราคากับคู่แข่ง เช่น ลดอัตราดอกเบี้ย ฯลฯ เพราะธนาการมีต้นทุนการปล่อยสินเชื่อที่สูงกว่าคู่แข่งรายใหญ่ในตลาดอยู่แล้ว หากปรับลดปัจจัยด้านราคาสู้กับคู่แข่งก็อาจทำให้รายได้จากการปล่อยสินเชื่อของธนาการลดลงอย่างรวดเร็วได้ แต่ควรมุ่งเน้นการให้บริการที่ครอบคลุมและมีความแตกต่างจากคู่แข่ง ด้วยประสบการณ์ของธนาการที่ประกอบธุรกิจด้านนี้มาอย่างยาวนาน และมีพนักงานที่มีความชำนาญ จึงควรจะเน้นจุดเด่นนี้เพื่อให้เข้าถึงลูกค้าได้อย่างประทับใจ บริการอย่างมืออาชีพ และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ได้มากที่สุด

2) อำนาจการต่อรองของผู้บริโภค (Bargaining power of buyers)

ถึงแม้ว่าจะมีบริษัทที่ให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่อยู่หลายราย แต่ผู้เช่าซื้อจะยังไม่มีอำนาจต่อรองมากนัก เนื่องจากเกณฑ์การพิจารณาคุณสมบัติของผู้เช่าซื้อ รวมถึงเงื่อนไขในการอนุมัติสินเชื่อ จะขึ้นอยู่กับกฎเกณฑ์ของแต่ละธนาคารที่ค่อนข้างมีความแตกต่างกัน นอกจากนี้ในปัจจุบันยังมีการจับคู่ Captive ดีลเลอร์ และการทำการตลาดกับเฉพาะกลุ่มดีลเลอร์ของบางตัว ซึ่งจะทำให้ไม่ได้ปล่อยสินเชื่อกับกลุ่มลูกค้าทั่วไป แต่เน้นเฉพาะกลุ่มผู้ใช้รถยนต์บางประเภทเท่านั้น จึงทำให้รถยนต์บางยี่ห้ออาจจะมีสินเชื่อไว้บริการเพียง 1-2 รายการเท่านั้น แสดงว่า สินเชื่อบางรายการอาจจะมีหรือไม่ตรงตามความต้องการของผู้เช่าซื้อก็ได้ ในกรณีเช่นนี้ผู้เช่าซื้อก็จะเกิดต้นทุนมีค่าเสียเวลาในการเลือกสินเชื่อรายการใหม่หรือเปลี่ยนบริษัทใหม่

ในด้านการต่อรองอัตราดอกเบี้ยให้ลดลงคงจะเป็นไปได้ยาก เนื่องจากดอกเบี้ยจากการปล่อยสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์เป็นรายได้หลักของธนาคาร และเป็นสินเชื่อระยะยาวที่อัตราดอกเบี้ยคงที่และมีความเสี่ยง แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นอาจจะสามารถขอยืดหยุ่นได้บ้างตามเงื่อนไขทางการตลาดของแต่ละธนาคาร เช่น เพิ่มเงินดาวน์ ขยายระยะเวลาการผ่อนที่ยาวนานขึ้น เป็นต้น

ดังนั้น การเน้นกำหนดกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์สินเชื่อเฉพาะกลุ่มลูกค้าบางกลุ่ม หรือการเลือกดีลเลอร์รายสำคัญบางรายเพื่อเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ และธนาคารก็ทำหน้าที่ปล่อยสินเชื่อแบบ Captive แก่ดีลเลอร์นั้น ๆ จะเป็นช่องทางในการดำเนินธุรกิจที่ประหยัดต้นทุนในการดำเนินงาน ต้นทุนการปล่อยสินเชื่อ และต้นทุนทางการตลาดได้มากขึ้น อีกทั้งสามารถเข้าถึงความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้อย่างดี สามารถวางแผนการกำหนดกลยุทธ์ด้านต่าง ๆ ได้ง่ายขึ้น รู้ความต้องการที่แน่นอนของกลุ่มลูกค้า อันจะเป็นผลดีต่อการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า และลูกค้าหรือผู้เช่าซื้อรถยนต์ก็จะเกิดความภักดีกับธนาคารอีกด้วย แต่อย่างไรก็ตาม ธนาคารควรมีนโยบายบริหารความเสี่ยงอย่างรัดกุม มีการปรับปรุงกฎเกณฑ์และคุณสมบัติผู้เช่าซื้อให้การปล่อยสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของธนาคารมีคุณภาพ มีจำนวนหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ในอัตราที่เหมาะสมและควบคุมได้

3) อำนาจการต่อรองของผู้ผลิต (Bargaining power of suppliers)

ผู้ผลิตในตลาดที่นี่ หมายถึง ดีลเลอร์หรือตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ ซึ่งเป็นช่องทางการจัดจำหน่ายที่สำคัญของธนาคารหรือผู้ให้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ ทั้งดีลเลอร์และธนาคารก็ต่างต้องการยอดขายและยอดการปล่อยสินเชื่อ ถือว่าอำนาจของดีลเลอร์ไม่มากนัก อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ซึ่งธนาคารกับดีลเลอร์จะมีการตกลงในผลประโยชน์ของพันธมิตรทางธุรกิจอยู่แล้ว ในส่วนของลูกค้าที่เข้ามาขอสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ผ่านดีลเลอร์ก็ต้องเป็นไปตามข้อกำหนดของธนาคาร ซึ่งหากลูกค้ามีคุณสมบัติไม่ปฏิบัติตามเงื่อนไขของธนาคาร ธนาคารสามารถปฏิเสธการให้สินเชื่อแก่ลูกค้ารายนั้น ๆ ได้

ในกรณีบริษัทชูชุกิฯ ซึ่งเป็นพันธมิตรคู่สัญญา Captive Finance จะมีอำนาจต่อรองตามเงื่อนไขหรือข้อตกลง ฉะนั้น การดำเนินธุรกิจและผลประโยชน์ระหว่างสองบริษัทก็จะ เป็นไปตามสัญญา (MOU) ที่ตกลงกันไว้ ดังนั้น ธนาคารควรดำเนินกลยุทธ์โดยให้เจ้าหน้าที่การตลาด สิ้นเชื่อเข้าซื้อรถยนต์ประจำการที่โชว์รูมของดีลเลอร์ เพื่อเป็นพันธมิตรทางธุรกิจที่ดีและสามารถ ควบคุมคุณภาพผู้เช่าซื้อในเบื้องต้นได้ด้วยธนาคารเอง และทำหน้าที่อำนวยความสะดวก ให้คำแนะนำ ด้านสินเชื่อ และส่งข้อมูลผู้เช่าซื้อเพื่อพิจารณาอนุมัติสินเชื่อในเบื้องต้นได้อย่างรวดเร็วและ มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4) การเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่ (Risk of entry by potential)

ผู้ประกอบการรายใหม่สามารถเข้ามาทำตลาดได้ แต่จะต้องเผชิญกับต้นทุน การให้สินเชื่อที่สูงกว่า มีความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ และมีต้นทุนการดำเนินงานที่สูงกว่า หาก เปรียบเทียบกับกลุ่มธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ที่สามารถระดมเงินฝากได้จำนวนมาก จึงทำให้มี ต้นทุนการปล่อยสินเชื่อที่ต่ำกว่ามาก นอกจากนี้ การดำเนินธุรกิจของธนาคารพาณิชย์รายใหญ่ ยังสามารถมีกิจกรรมอำนวยความสะดวกในด้านอื่น ๆ ได้อีกด้วย เช่น การเก็บข้อมูลหรือประวัติของลูกค้า ทั้งในด้านเงินฝากและขอสินเชื่อ ธนาคารสามารถใช้ข้อมูลดังกล่าวเพื่อประโยชน์ในธุรกิจประเภท อื่น ๆ ของธนาคารได้ โดยที่ไม่ต้องลงทุนซ้ำซ้อน ทำให้เกิด economy of scale เป็นต้น

ดังนั้น ถึงแม้ว่าธนาคารเกียรตินาคินจะเป็นธนาคารขนาดเล็ก อาจจะมีต้นทุน การปล่อยสินเชื่อที่สูงกว่าจนเสียเปรียบคู่แข่ง แต่ธนาคารสามารถพัฒนาระบบการดำเนินธุรกิจและ การให้บริการที่ดีและมีประสิทธิภาพได้ เพื่อทำให้ภาพลักษณ์ ชื่อเสียง และความน่าเชื่อถือของธนาคาร ด้านสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์มีความโดดเด่นและเป็นที่ยอมรับของผู้ใช้รถยนต์ อาทิเช่น การพัฒนา ผลิตภัณฑ์เงินฝากให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้ารายใหญ่ในธุรกิจอื่น ๆ ของธนาคารเพื่อให้ระดมเงินฝาก ได้เพิ่มขึ้น เน้นการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ส่งเสริมการให้บริการแบบอิเล็กทรอนิกส์ออนไลน์ ได้อย่างทันสมัย มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินชีวิตของ กลุ่มลูกค้าและประชาชน เป็นต้น

5) การมีสินค้าและบริการอื่นทดแทน (Threat of substitute product)

โดยทั่วไปธุรกิจการให้สินเชื่อทุกรูปแบบในกลุ่มหรือในประเภทเดียวกัน แต่บริษัทผู้ให้สินเชื่อแตกต่างกัน ก็ถือได้ว่าเป็นสินค้าหรือบริการที่สามารถทดแทนกันได้เกือบจะ สมบูรณ์แล้ว ในส่วนของธนาคารเกียรตินาคินจึงมีการกระจายความเสี่ยงโดยการดำเนินกลยุทธ์เป็น Captive Finance ให้กับบริษัทชูชุกิฯ ควบคู่ไปกับการทำการตลาดดีลเลอร์หรือตัวแทนจำหน่าย ทั่วประเทศด้วย ซึ่งกลยุทธ์ Captive Finance กับบริษัทชูชุกิฯ นั้น ทำให้ธนาคารมียอดขายปล่อยสินเชื่อ เพิ่มขึ้นอย่างมาก เนื่องจากธนาคารได้ทำสัญญาและมีข้อตกลงร่วมกับบริษัทชูชุกิฯ คือ หากลูกค้า เป็นไปตามเงื่อนไข และเข้าข่ายเกณฑ์การพิจารณาอนุมัติสินเชื่อ ธนาคารสามารถอนุมัติสินเชื่อ

ให้ลูกค้าจากดีลเลอร์ได้ 100% ในส่วนดีลเลอร์อื่น ๆ ที่ทางธนาคารก็ยังคงการตลาดควบคู่กันไปในนั้น ธนาคารจะเป็นเพียงหนึ่งในตัวเลือกบริษัทที่ปล่อยสินเชื่อเข้าซื้อรถยนต์ที่ทางดีลเลอร์จะส่งหรือไม่ส่งต่อลูกค้ามายังธนาคารก็ได้ ขึ้นอยู่กับผลตอบแทน คุณสมบัติของผู้เช่าซื้อ และเงื่อนไขเป็นหลัก

ดังนั้น การมีบริษัทอื่น ๆ แข่งขันอยู่ในตลาดจำนวนมาก จึงส่งผลกระทบต่อของสินค้าทดแทนแน่นอน แต่อาจจะกระทบกับธนาคารแค่ส่วนน้อยเท่านั้น เนื่องจากในธุรกิจสินเชื่อเข้าซื้อรถยนต์หากธนาคารไม่สามารถทำตลาดในดีลเลอร์กลุ่มทั่วไปได้ ก็สามารถไปทำตลาดกับดีลเลอร์รายใหม่ได้ หรือดีลเลอร์รายหลักที่ธนาคารเป็น Captive Finance ก็ได้ อีกทั้งในช่วงที่ผ่านมา ยอดการปล่อยสินเชื่อส่วนใหญ่ของธนาคารที่เติบโตขึ้นมาได้นั้น ส่วนหนึ่งมาจากการปล่อยสินเชื่อเข้าซื้อรถยนต์แบบ Captive Finance จากบริษัทซุซูกิฯ 100% แต่อย่างไรก็ตาม การดำเนินธุรกิจแบบ Captive Finance ก็อาจจะส่งผลทำให้ NPLs ของธนาคารเพิ่มขึ้นได้ ฉะนั้น เพื่อรับมือกับความเสี่ยงและเป็นการบริหารคุณภาพการปล่อยสินเชื่อ ธนาคารควรกำหนดนโยบายบริหารความเสี่ยงของอย่างรอบคอบและเป็นข้อสัญญาหนึ่งในการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจร่วมกับบริษัทซุซูกิฯ และอื่น ๆ ด้วย

5.3.2 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ด้านส่วนผสมทางการตลาด 7P

กลยุทธ์ด้านส่วนประสมทางการตลาดเป็นตัวแปรทางการตลาดที่สำคัญที่ธนาคารสามารถตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายให้ได้มากที่สุด ประกอบด้วยปัจจัยด้านต่าง ๆ ที่สำคัญ ดังนี้

1) ผลิตภัณฑ์ (Product)

ปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์ของธนาคารเน้นการกำหนดให้เป็นสินเชื่อที่มีคุณภาพอย่างครบวงจร มีความแตกต่าง และหลากหลายกว่าคู่แข่ง เพื่อตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของผู้ใช้บริการให้มากที่สุด กล่าวคือ สินเชื่อเข้าซื้อรถยนต์ใหม่ ธนาคารให้ผู้ขอสินเชื่อสามารถเลือกโปรแกรมเงินดาวน์ และกำหนดระยะเวลาผ่อนชำระที่สอดคล้องและเหมาะสมกับความสามารถทางการเงินของผู้ขอสินเชื่อได้ อีกทั้งธนาคารยังพร้อมให้บริการด้านอื่น ๆ เกี่ยวกับรถยนต์ด้วย เช่น บริการต่อภาษีรถยนต์ประจำปี บริการด้านทำประกันภัย เป็นต้น ซึ่งสามารถเลือกใช้บริการได้ทุกสาขาทั่วประเทศ ครอบคลุมพื้นที่ทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด พร้อมกันนี้ธนาคารยังจัดให้มีการประชุมรถยนต์สำหรับผู้สนใจทั่วไปเป็นประจำทั้งในเขตกรุงเทพฯ และส่วนภูมิภาค

2) ราคา (Price)

ปัจจัยทางด้านราคาที่ธนาคารกำหนดเพื่อให้ผู้เช่าซื้อชำระแก่ธนาคาร เป็นรายได้ของการปล่อยสินเชื่อเข้าซื้อรถยนต์ ซึ่งผู้เช่าซื้อจะต้องชำระดอกเบี้ยของสินเชื่อตามอัตราดอกเบี้ยที่ธนาคารกำหนดไว้ ซึ่งขึ้นกับจำนวนวงเงินสินเชื่อและระยะเวลาการผ่อนชำระที่ธนาคารต้องรับความเสี่ยงไว้ และค่าธรรมเนียมต่าง ๆ ในการทำธุรกรรมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสินเชื่อเข้าซื้อรถยนต์ เนื่องจากธนาคารเกียรตินาคินเป็นธนาคารพาณิชย์ขนาดเล็ก มีความสามารถในการระดมเงินทุน

น้อยกว่าคู่แข่งที่เป็นธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่จึงค่อนข้างมีต้นทุนทางการเงินในการปล่อยสินเชื่อสูงกว่าคู่แข่งที่ใหญ่กว่า แต่ก็ยังมีระดับใกล้เคียงกับคู่แข่งที่เป็นธนาคารพาณิชย์ในระดับเดียวกัน ดังนั้นธนาคารควรมีการกำหนดอัตราดอกเบี้ยให้เหมาะสมกับความเสี่ยงของธนาคารและสามารถแข่งขันได้ในตลาด รวมทั้งมีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนเงื่อนไขการให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ให้ง่ายขึ้นเพื่อสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง และอาจจะพิจารณาจากหลาย ๆ ปัจจัยที่คาดว่าจะส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจใช้บริการของผู้เช่าซื้อได้ เช่น กำหนดอัตราดอกเบี้ยพิเศษ 0% 12 เดือนแรก ปีต่อไปร้อยละ 2.55 เป็นต้น เพื่อให้ความรู้สึกับผู้เช่าซื้อถึงส่วนลดอัตราดอกเบี้ยในปีแรกหากตัดสินใจใช้บริการจากธนาคาร

3) ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place)

ปัจจัยด้านช่องทางการจัดจำหน่ายที่ธนาคารให้ความสำคัญอย่างมาก คือ สาขาของทางธนาคารและสาขาของดีลเลอร์จำหน่ายรถยนต์ที่เป็นคู่ค้าหลักกับธนาคารเกียรตินาคินที่มีการตั้งสาขาในแหล่งชุมชนและเป็นสถานที่ที่ผู้บริโภคพบเห็นชัดเจน สะดวกในการเข้าใช้บริการเพื่อดึงดูดความสนใจของผู้บริโภค แต่สาขาของธนาคารที่มีบริการในห้างสรรพสินค้านั้นค่อนข้างน้อยจึงอาจไม่อำนวยความสะดวกกับกลุ่มลูกค้าที่จำเป็นต้องติดต่อธนาคารนอกช่วงเวลาทำการได้เท่าที่ควร

4) การส่งเสริมการขาย (Promotion)

ธนาคารมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายอยู่ตลอด ทั้งที่โปรโมชันของทางธนาคารเอง และแคมเปญพิเศษต่าง ๆ ร่วมกับดีลเลอร์หรือตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ ทั้งในเชิงรุกและเชิงรับ เพื่อเป็นการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าผู้ใช้บริการได้มากขึ้น สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับดีลเลอร์หรือตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ และเป็นการรักษาส่วนแบ่งการตลาด โดยเฉพาะแคมเปญที่จัดร่วมกับดีลเลอร์นั้นเป็นกลยุทธ์ที่เพิ่มปริมาณส่วนแบ่งการตลาดได้เป็นอย่างดี เพราะดีลเลอร์สามารถเข้าถึงลูกค้าได้เร็วและง่ายกว่า เป็นการสนับสนุนให้เงื่อนไขการเช่าซื้อรถยนต์พิเศษมากขึ้นจึงดึงดูดการซื้อรถยนต์ได้ อีกทั้งยังเป็นการสร้างพันธมิตรทางการค้าที่ดีกับดีลเลอร์หรือตัวแทนจำหน่ายรถยนต์อีกทางหนึ่งด้วย นอกจากนี้ ธนาคารยังเน้นกลยุทธ์การรักษากลุ่มดีลเลอร์หลักของธนาคารด้วยการให้ผลตอบแทนกับดีลเลอร์ในกรณีที่ทำให้อัตราการปล่อยสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์เป็นไปตามเป้าหมายที่ธนาคารกำหนด

5) บุคลากร (People)

ธนาคารเน้นการคัดสรรพนักงานที่มีคุณภาพรอบด้านในการให้บริการ คือ ความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญในการบริการด้านสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ และมีความพร้อมในการเรียนรู้ ฝึกฝนทักษะ และพัฒนาความสามารถในการทำงานเพื่อการให้บริการกับลูกค้าได้อย่างมืออาชีพ ซึ่งมีวิธีการพัฒนากลุ่มพนักงานที่เกี่ยวข้อง คือ จัดฝึกอบรมการแนะนำผลิตภัณฑ์ของธนาคาร

และแนะนำเทคนิคการเพิ่มรายได้ให้กับทางพนักงาน (Cross Sell) จัดฝึกอบรมการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อมาช่วยการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้ได้เพิ่มมากขึ้น และจัดฝึกอบรมด้านการให้บริการกับพนักงานและเพิ่มทักษะการเจรจาต่อรองโดยยังมีสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า

6) กระบวนการ (Process)

ธนาคารมีการพัฒนาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอตามความเหมาะสมและความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย กล่าวคือ กระบวนการในการดำเนินงานและการพิจารณาสินเชื่อเข้าซื้อรถยนต์ เพื่ออำนวยความสะดวกรวดเร็วให้กับผู้ใช้บริการ โดยคำนึงถึงความคุ้มค่าที่ผู้ใช้บริการจะได้รับมากที่สุด มีการพัฒนาระบบการอำนวยความสะดวกพิจารณาสินเชื่อให้ทันสมัยและมีคุณภาพ โดยเน้นการใช้เอกสารเท่าที่จำเป็น ไม่ยุ่งยากและไม่ซับซ้อน เพื่อลดขั้นตอนในการพิจารณาให้รวดเร็วยิ่งขึ้น และลดความยุ่งยากของผู้ใช้บริการในการจัดเตรียมเอกสาร อีกทั้งธนาคารได้มีการพัฒนาระบบ และเริ่มนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นตัวช่วยในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อของผู้เข้าซื้อรถยนต์ในเบื้องต้นได้

7) ลักษณะทางกายภาพ (บรรยากาศภายในและบริเวณสาขา) (Physical Evidence)

ธนาคารมีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงานตามสาขาของธนาคาร เพื่อสร้างความสะดวกและความประทับใจให้กับผู้ใช้บริการ เน้นการสร้างภาพลักษณ์ให้แก่ธนาคาร ได้แก่ มีบริเวณพื้นที่สำหรับพักผ่อนรอรับการให้บริการ มีหนังสือพิมพ์ น้ำดื่ม ขนม กาแฟ ไว้อคอยให้บริการ บริการที่จอดรถอย่างเพียงพอและสะดวกในการเข้ามาใช้บริการ มีสื่อมีเดีย เช่น โทรทัศน์ เพื่อเป็นการนำเสนอข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ของทางธนาคารให้ผู้มาใช้บริการได้รับรู้ และที่สำคัญระบบรักษาความปลอดภัยของธนาคารมีความรอบคอบและทั่วถึง ทั้งเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยและระบบกล้องวงจรปิดที่มีคุณภาพ

5.3.3 กลยุทธ์การรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship Management: CRM)

ธนาคารมีกลยุทธ์การรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าหลาย ๆ ด้านประกอบกัน เพื่อรักษากลุ่มลูกค้าเดิมและเพิ่มกลุ่มลูกค้าใหม่ด้วย กล่าวคือ ธนาคารเพิ่มการจัดแคมเปญต่าง ๆ สำหรับคืนกำไรให้กับลูกค้ารายเก่า เพื่อเป็นการรักษารฐานลูกค้าเดิมไว้ให้มีความภักดีกับธนาคาร เช่น ในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจจากเหตุการณ์น้ำท่วมปี 2554 ธนาคารเกียรตินาคินได้จัดทำโครงการ “*KK รวมน้ำใจ ช่วยเหลือผู้ประสบภัยน้ำท่วม*” เพื่อบรรเทาความเดือนร้อนให้กับผู้ประสบภัย ทั้งกลุ่มลูกค้า ชุมชน สังคม และเพื่อนพนักงาน และมีการออกแคมเปญผ่อนผันการชำระค่างวดได้นาน 6 เดือน สำหรับลูกค้าที่อยู่ในพื้นที่ประสบภัยน้ำท่วม โดยไม่ต้องผ่อนชำระและไม่เสียประวัติเครดิตอีกด้วย การรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าเก่าและลูกค้าใหม่โดยการให้บริการ Call Center ตลอด 24 ชม.

เพื่ออำนวยความสะดวกในการเข้าถึงข้อมูลของลูกค้าที่ต้องการใช้บริการนอกเวลาทำการปกติ รวมถึงลูกค้าที่ต้องการความช่วยเหลือกรณีฉุกเฉินด้วย และที่สำคัญธนาคารเน้นการบริการที่เข้าถึงกลุ่มลูกค้าทุกรายอย่างทั่วถึงด้วยพนักงานที่ต้องเข้าถึงถึง เข้าใจในความต้องการ สามารถให้ความปรึกษาได้อย่างเชี่ยวชาญ และบริการได้อย่างมีอาชีพ

5.3.4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ขององค์กร ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร คือ จุดแข็งจะเป็นความสามารถขององค์กรที่นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของการดำเนินธุรกิจได้ ในขณะที่จุดอ่อนจะเป็นข้อจำกัดภายในองค์กรที่อาจทำให้เกิดผลกระทบกับผลการดำเนินงานและความสามารถในการแข่งขันเมื่อเทียบกับคู่แข่ง ส่วนโอกาสจะเป็นปัจจัยสนับสนุนที่ส่งเสริมหรือส่งผลกระทบในด้านบวกในการดำเนินธุรกิจให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ และในทางกลับกันอุปสรรคจะเป็นปัจจัยภายนอกที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมายได้เช่นกัน โดยมีรายละเอียดการวิเคราะห์ ดังนี้

1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมระดับองค์กร (Corporate Level Strategy)

จุดแข็ง (Strengths)

ธนาคารเกียรตินาคินดำเนินธุรกิจให้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ทุกรูปแบบมาต่อเนื่องอย่างยาวนาน จึงทำให้มีภาพลักษณ์ มีชื่อเสียง และเป็นหนึ่งในผู้นำด้านสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์มาโดยตลอด ซึ่งผู้ใช้บริการได้ให้ความเห็นตรงกันถึงความเชี่ยวชาญและความเป็นมืออาชีพในการให้บริการ นอกจากนี้ จากการดำเนินนโยบายรวมศูนย์อำนวยความสะดวกที่ธนาคารปรับปรุงใหม่นั้น ทำให้การให้บริการได้ครบวงจรแบบ One-stop-service ที่ปฏิบัติงานได้รวดเร็วขึ้นและอำนวยความสะดวกให้ผู้ใช้บริการและดีลเลอร์ได้มากขึ้น

จุดอ่อน (Weakness)

ธนาคารเกียรตินาคินเป็นธุรกิจที่จัดอยู่ในกลุ่มธนาคารพาณิชย์ขนาดเล็กที่มีความสามารถในการระดมเงินทุนน้อยกว่าคู่แข่งรายใหญ่ จึงทำให้มีต้นทุนในการดำเนินงานและปล่อยสินเชื่อสูงกว่าคู่แข่ง และในด้านสาขาของธนาคารยังมีค่อนข้างน้อยหากเทียบกับคู่แข่ง ซึ่งในปัจจุบันมีเพียง 66 สาขาทั่วประเทศ อาจจะไม่เพียงพอต่อการเข้าถึงที่สะดวก จึงส่งผลต่อการให้บริการและอาจทำให้ในบางขั้นตอนเกิดความล่าช้าในการให้บริการและปฏิบัติงานได้ นอกจากนี้ ด้านเทคโนโลยีของระบบการปฏิบัติงานของธนาคาร

โอกาส (Opportunities)

ผู้ใช้บริการมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจในการเลือกใช้บริการจากธนาคารเกียรตินาคิน เนื่องจากธนาคารเริ่มดำเนินธุรกิจเงินทุนหลักทรัพย์และธุรกิจเช่าซื้อรถยนต์เป็นธุรกิจหลักของธนาคาร จึงทำให้มีประสบการณ์และมีความชำนาญ และผู้ใช้บริการยังให้ความเชื่อมั่นมากขึ้นในความมั่นคงของธนาคารจากที่ธนาคารได้รวมกลุ่มธุรกิจการเงินเกียรตินาคินภัทร (KKP) นอกจากนี้ กลุ่มลูกค้าเก่าที่เคยมาใช้บริการกับธนาคารเกียรตินาคินได้ให้คำแนะนำต่อผู้ใช้บริการรายใหม่ที่ใกล้ชิด เช่น คนในครอบครัว ญาติ กลุ่มเพื่อน เป็นต้น ทำให้ธนาคารมีลูกค้ารายใหม่อยู่ตลอด

อุปสรรค (Threats)

ในช่วงที่มาเศรษฐกิจภายในประเทศค่อนข้างชะลอตัวและปรับตัวให้ดีขึ้นได้ค่อนข้างช้า ซึ่งได้รับผลกระทบจากเศรษฐกิจโลกโดยรวมที่หดตัวเช่นกันจึงทำให้ตลาดจำหน่ายรถยนต์เติบโตได้ไม่ดீนและการปล่อยสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ในประเทศก็ได้รับผลกระทบไปด้วย ประกอบกับในปัจจุบันในตลาดธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์มีคู่แข่งหลายราย มีธุรกิจรายใหม่เกิดขึ้น และบริษัทจำหน่ายรถยนต์หันมาทำธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์มากขึ้นด้วย แต่ละบริษัทจึงมีการดำเนินธุรกิจที่แข่งขันกันเพื่อแย่งส่วนแบ่งทางการตลาดสูงมาก อีกทั้งคู่แข่งในตลาดยังมีหลายประเภท ทั้งกลุ่มธนาคารพาณิชย์และไม่ใช่ธนาคารพาณิชย์ เช่น ธนาคารธนชาต ธนาคารไทยพาณิชย์ โตโยต้าลีสซิ่ง เป็นต้น แต่ละบริษัทมีความได้เปรียบในการแข่งขันที่แตกต่าง กล่าวคือ กลุ่มธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่มีต้นทุนทางการเงินในการปล่อยสินเชื่อต่ำกว่า มีสาขาที่ให้บริการมากกว่า ทำให้มีช่องทางในการเข้าถึงผู้ใช้บริการได้ครอบคลุมมากกว่า และบริษัทจำหน่ายรถยนต์ที่เข้ามาทำธุรกิจให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของตนเองด้วยนั้น จะมีความได้เปรียบอย่างมากในการเลือกให้สินเชื่อกับลูกค้าที่มีความเสี่ยงต่ำ มีความสามารถในการหารายได้ และยังสามารถส่งต่อลูกค้าที่มีความเสี่ยงสูงให้กับธนาคารพาณิชย์พิจารณาให้สินเชื่อลูกค้ากลุ่มดังกล่าวแทนได้อีกด้วย

ตารางที่ 5.4 การวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กร โดยใช้ TOWS Matrix

<p style="text-align: center;">Internal Factors</p>	<p style="text-align: center;">จุดแข็ง (Strengths)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ภาพลักษณ์และชื่อเสียงของธนาคารเป็นหนึ่งในผู้นำด้านสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ - มีบริการครบวงจร One-stop-service 	<p style="text-align: center;">จุดอ่อน (Weakness)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สาขาของธนาคารเกียรตินาคินมีน้อย ไม่เพียงพอต่อการให้บริการ - เนื่องจากเป็นธนาคารพาณิชย์ขนาดเล็กที่มีการระดมเงินทุนจำกัด ทำให้มีต้นทุนในการดำเนินงานสูงกว่าคู่แข่ง
<p style="text-align: center;">External Factors</p> <p style="text-align: center;">โอกาส (Opportunities)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ผู้ใช้บริการมีความเชื่อมั่นและความไว้วางใจในการเลือกใช้บริการจากธนาคารเกียรตินาคิน - ประสบการณ์จากลูกค้าเก่าที่เคยใช้บริการกับธนาคารเกียรตินาคินแล้วมีการแนะนำต่อให้กับผู้ใช้บริการรายใหม่ 	<p style="text-align: center;">SO</p> <p style="text-align: center;">กลยุทธ์การเติบโตและ CRM จุดแข็งของธนาคารเป็นผู้เชี่ยวชาญธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ อีกทั้งลูกค้ายังมีความมั่นใจและแนะนำไปยังผู้ใช้บริการรายใหม่ ถึงแม้ตลาดรถยนต์จะยังทรงตัว แต่ธนาคารยังสามารถปล่อยสินเชื่อได้จากชื่อเสียงและความมั่นใจของลูกค้า ดังนั้น ธนาคารควรใช้กลยุทธ์การเติบโต โดยพัฒนาบริการที่ครบวงจรมากขึ้น ผู้ใช้บริการสามารถติดต่อจุดเดียวเบ็ดเสร็จ และใช้กลยุทธ์ CRM เพื่อใส่ใจ ดูแลความต้องการ และความพอใจของลูกค้าทั้งรายเก่าและรายใหม่</p>	<p style="text-align: center;">WO</p> <p style="text-align: center;">กลยุทธ์การเติบโตและความแตกต่าง</p> <p>ธนาคารมีจุดอ่อนด้านช่องทางในการเข้าถึงบริการ (สาขา) และต้นทุนการปล่อยสินเชื่อที่สูงกว่า แต่ด้วยความเชี่ยวชาญและธุรกิจยังพอเติบโตได้อยู่ ธนาคารควรเลือกใช้กลยุทธ์การเติบโตและสร้างความแตกต่างด้วยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้หลากหลายมากกว่าอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำและหากมีข้อจำกัดด้านการขยายสาขาควรสร้างสัมพันธ์กับผู้ใช้บริการผ่านช่องทางอื่น เช่น พนักงาน เพื่อให้ผู้ใช้บริการเข้าถึงและพอใจในการใช้บริการได้มากยิ่งขึ้น</p>
<p style="text-align: center;">อุปสรรค (Threats)</p> <ul style="list-style-type: none"> - เศรษฐกิจหดตัวทำให้ตลาดรถยนต์ไม่เติบโตเท่าที่ควร - คู่แข่งขันที่เป็นธนาคารรายใหญ่ และ Non-Bank อย่างไรก็ดี ลีสซิ่งครองส่วนทางการตลาดมาก - ธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่รายอื่น ๆ มีสาขาที่มากกว่า ทำให้มีช่องทางในการเข้าถึงผู้ใช้บริการได้สะดวก จึงมีภาพลักษณ์ที่ดีกว่า 	<p style="text-align: center;">ST</p> <p style="text-align: center;">กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง จากการที่ธนาคารมีภาพลักษณ์และบริการที่ครบวงจรแต่เผชิญกับอุปสรรคภายนอกทั้งภาวะเศรษฐกิจหดตัว คู่แข่งขันมีส่วนแบ่งทางการตลาดดีกว่า และมีสาขาเข้าถึงผู้ใช้บริการได้มากกว่า ทำให้ผู้ใช้บริการมีทางเลือกมากขึ้น ธนาคารจึงควรเลือกใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่างโดยเน้นการบริหารงานจากจุดแข็ง One-stop-service หรือส่วนกลางให้มีประสิทธิภาพและโดดเด่นต่างจากคู่แข่งยิ่งขึ้น</p>	<p style="text-align: center;">WT</p> <p style="text-align: center;">กลยุทธ์การมุ่งเน้นและความแตกต่าง</p> <p>จากการที่ธนาคารมีสาขาน้อยและต้นทุนการปล่อยสินเชื่อที่สูงจึงควรมีการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานเกี่ยวกับสาขาที่มีน้อยแต่ต้องดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี เน้นพนักงานให้เข้าถึงผู้ใช้บริการ สร้างผลิตภัณฑ์ให้แตกต่างและมีจุดเด่นมากกว่าคู่แข่ง โดยไม่เน้นกลยุทธ์ด้านราคา</p>

ที่มา : จากการวิเคราะห์และสรุปโดยผู้วิจัย

วิเคราะห์การกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Level Strategy)

1. กลยุทธ์การเติบโต

จากจุดแข็งของธนาคารเกียรตินาคินซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ ประกอบกับธนาคารมีการให้บริการลูกค้าเกี่ยวกับสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์และอื่น ๆ อย่างครบวงจร นอกจากนี้ ลูกค้าที่เคยใช้บริการจากธนาคารยังให้ความไว้วางใจในบริการ อีกทั้งยังแนะนำผู้ใช้บริการรายใหม่ให้มาใช้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของธนาคารด้วยนั้น ธนาคารจึงควรมุ่งเน้นพัฒนาการให้บริการที่มีคุณภาพและครบวงจรมากขึ้น เพื่อเพิ่มยอดการปล่อยสินเชื่อให้เติบโตได้ โดยการอำนวยความสะดวกแก่ผู้ใช้บริการให้สามารถทำธุรกรรมต่าง ๆ ได้ ณ จุดเดียวเบ็ดเสร็จ เน้นการพัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญและเข้าถึงลูกค้าได้เป็นอย่างดีและสามารถสร้างความประทับใจในการใช้บริการให้กับลูกค้าได้มากขึ้น ก็จะทำให้ธนาคารเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้เพิ่มขึ้น พร้อมทั้งเป็นโอกาสสำหรับขยายกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้มากขึ้นในอนาคตด้วย

2. กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง

การดำเนินกลยุทธ์โดยการสร้างความแตกต่างทั้งในผลิตภัณฑ์สินเชื่อและเทคนิคการให้บริการจะสามารถลดจุดอ่อนและข้อจำกัดในการแข่งขันให้กับธนาคารได้ ไม่ว่าจะเป็นสาขาของธนาคารที่มีน้อยกว่าคู่แข่ง ต้นทุนการปล่อยสินเชื่อที่สูงกว่า และส่วนแบ่งทางการตลาดที่น้อยกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง นอกจากนี้ ในปัจจุบันสภาพแวดล้อมภายนอกโดยเฉพาะปัจจัยด้านเศรษฐกิจในประเทศที่ชะลอตัวยังส่งผลกระทบต่อการทำธุรกิจของธนาคารด้วย ฉะนั้น ธนาคารจึงควรมีการวิจัยและพัฒนาเพื่อทำให้การให้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของธนาคารมีความสามารถในการแข่งขันมากขึ้น กล่าวคือ การวิจัยทางการตลาดเพื่อศึกษาความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์สินเชื่อให้มีความหลากหลายและแตกต่างจากคู่แข่งซึ่งไม่ใช่เพียงการกำหนดอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำกว่าเท่านั้น เน้นการสร้างสัมพันธ์กับผู้ใช้บริการผ่านช่องทางที่เข้าถึงลูกค้าของธนาคารได้มากที่สุด โดยเฉพาะพนักงานที่ให้บริการด้านสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ เน้นการบริหารงานจากจุดแข็งของธนาคารด้าน One-stop-service หรือการดำเนินงานจากส่วนกลางให้มีประสิทธิภาพและโดดเด่นต่างจากคู่แข่งให้ได้ และที่สำคัญธนาคารควรมีการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีให้ทันสมัยสอดคล้องกับความต้องการและการดำเนินชีวิตของผู้ใช้บริการ รวมถึงสามารถอำนวยความสะดวกในการดำเนินงานที่เป็นระบบของธนาคารได้อีกด้วย

3. กลยุทธ์รักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM)

ธนาคารควรเน้นการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าโดยเฉพาะลูกค้ารายเก่าเพื่อรักษาลูกค้าไว้ ทำให้เกิดความประทับใจและจงรักภักดีกับการใช้บริการจากธนาคาร รวมถึงการศึกษาและเอาใจใส่กับความต้องการของกลุ่มลูกค้ารายใหม่ด้วย จะได้เป็นการสร้างกลุ่มลูกค้าเป้าหมายใหม่ ๆ ได้ โดยเน้นให้พนักงานของธนาคารดูแลการให้บริการอย่างมืออาชีพ

2) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมระดับธุรกิจ (Business Level Strategy)

เฉพาะธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่

จุดแข็ง (Strengths)

จากสัดส่วนรายได้ดอกเบี้ยของธนาคารเกียรตินาคินมาจากธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์คิดเป็นกว่าร้อยละ 60 แสดงว่า ธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ยังเป็นแหล่งรายได้หลักของธุรกิจสินเชื่อธนาคารพาณิชย์ที่ธนาคารดำเนินการอยู่ทั้งหมด ธนาคารจึงเน้นการดำเนินงานเชิงรุกมากขึ้น โดยได้ลงนามในสัญญาเป็นพันธมิตรทางธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์รายหลัก (Captive Finance) กับบริษัทซูซูกิฯ เพื่อประโยชน์ในการทำธุรกิจของทั้งสององค์กร ได้แก่ หลีกเลี่ยงการแข่งขันเพื่อแย่งส่วนแบ่งทางการตลาด ขยายกลุ่มลูกค้าและตลาดใหม่ ๆ ได้ มีความสัมพันธ์อันดีกับดีลเลอร์หรือตัวแทนจำหน่ายรถยนต์รายหลักของธนาคาร และเป็นการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายที่สำคัญของธนาคารอีกด้วย ทั้งนี้ ธนาคารจะมีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่แน่นอน ทำให้คาดการณ์ยอดการปล่อยสินเชื่อได้ สามารถกำหนดกลยุทธ์ให้ธุรกิจเติบโตได้อย่างชัดเจน และมียอดการปล่อยสินเชื่อเพิ่มขึ้นได้ตามเป้าหมายของธนาคาร นอกจากนี้ ธนาคารมีการพัฒนาและออกแบบผลิตภัณฑ์สินเชื่อใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา เพื่อเน้นการดำเนินกลยุทธ์เชิงรุกร่วมกับดีลเลอร์และการให้บริการสินเชื่อที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างหลากหลายและเข้าถึงลูกค้าได้หลายกลุ่ม เช่น สินเชื่ออัตราดอกเบี้ยพิเศษ สินเชื่อรถแลกเงินสด เป็นต้น อันจะส่งผลดีให้ธนาคารมีลูกค้ากลุ่มใหม่เพิ่มขึ้นและเป็นที่ยอมรับของลูกค้าได้มากขึ้นด้วย

จุดอ่อน (Weakness)

ธนาคารเกียรตินาคินเป็นธนาคารพาณิชย์ขนาดเล็กเมื่อเทียบกับคู่แข่งแล้ว ธนาคารจะมีเงินทุนในการดำเนินธุรกิจที่จำกัดกว่า ขนาดของวงเงินสินเชื่อที่ลูกค้าได้รับอนุมัติอาจจะสู้คู่แข่งบางรายไม่ได้ เช่น สัญญาเช่าซื้อของลูกค้ารายหนึ่งธนาคารอาจจะจำกัดวงเงินในการขอกู้ไม่เกิน 1 ล้านบาท หากรถยนต์มีราคาสูงกว่าวงเงินให้ลูกค้าจำเป็นต้องเพิ่มสัดส่วนเงินดาวน์เพื่อให้ได้รับอนุมัติสินเชื่อได้ง่ายขึ้น เป็นต้น ในส่วนของอัตราดอกเบี้ยและค่าธรรมเนียมต่าง ๆ ของธนาคารก็เช่นกันยังคงมีราคาค่อนข้างสูงกว่าคู่แข่งโดยเปรียบเทียบ

โอกาส (Opportunities)

การเป็นพันธมิตรกับดีลเลอร์หรือตัวแทนจำหน่ายรถยนต์รายหลักและรายใหม่ ๆ ไม่ว่าจะเป็นบริษัทซูซูกิฯ และบริษัทตัวแทนจำหน่ายรถยนต์อีซูซุ ได้แก่ บริษัท ไค้วู่ฮะมอเตอร์ จำกัด และบริษัท ตรีเพชรอีซูซุเซลส์ จำกัด จะสามารถเพิ่มยอดการให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของธนาคารได้ นอกจากนี้ ผู้ซื้อรถยนต์โดยส่วนใหญ่ไม่นิยมซื้อรถด้วยเงินสด แต่นิยมขอสินเชื่อแบบผ่อนชำระในการซื้อรถยนต์ใหม่มากกว่า ทำให้แนวโน้มที่ผู้บริโภคจะใช้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ยังคงมีอยู่และสามารถเพิ่มขึ้นได้หากธนาคารมีโปรโมชั่นที่ตรงกับความต้องการ

อุปสรรค (Threats)

จากผลการดำเนินธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ที่สามารถสร้างรายได้ที่ดีให้กับบริษัท จึงจูงใจให้กับคู่แข่งรายอื่นเข้าสู่ตลาดมากขึ้น ธนาकारจึงเผชิญกับการแข่งขันกันสูงในตลาดธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ โดยเฉพาะการกำหนดโปรโมชั่นแบบแย่งส่วนแบ่งการตลาด เช่น ปลอดการชำระดอกเบี้ยในปีแรก ไม่ต้องชำระเงินดาวน์ก็สามารถออกรถยนต์ได้ แถมทองคำ เป็นต้น ซึ่งหากบริษัทใดมีพันธมิตรดีลเลอร์ที่รวมแคมเปญและโปรโมชั่น รวมถึงมีเงินทุนในการชดเชยส่วนต่าง และผลตอบแทนให้กับดีลเลอร์ได้มากก็จะยิ่งกำหนดแคมเปญและโปรโมชั่นเพื่อส่งเสริมการตลาดและกระตุ้นยอดการปล่อยสินเชื่อได้มาก นอกจากนี้ ภาวะเศรษฐกิจในประเทศชะลอตัวทำให้กลุ่มลูกค้ารายย่อยจำนวนมากของธนาकारมีรายได้ลดลงและมีปัญหาหนี้ครัวเรือน เช่น เกษตรกร พ่อค้าแม่ค้ารายย่อย เป็นต้น ทำให้การกำหนดกลยุทธ์เพื่อเพิ่มยอดปล่อยสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่สำหรับลูกค้ากลุ่มนี้จึงทำได้ยาก

ตารางที่ 5.5 การวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ โดยใช้ TOWS Matrix

<p style="text-align: center;">Internal Factors</p>	<p style="text-align: center;">จุดแข็ง (Strengths)</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีประสบการณ์ด้านธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์มายาวนาน จึงเป็นสินเชื่อหลักที่สร้างรายได้ดอกเบี้ยมากกว่าร้อยละ 60 - มีการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับดีลเลอร์ ด้วยการเป็น Captive Finance ให้กับบริษัทซูซูกิฯ - มีรูปแบบผลิตภัณฑ์สินเชื่อใหม่ ๆ ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ 	<p style="text-align: center;">จุดอ่อน (Weakness)</p> <ul style="list-style-type: none"> - วงเงินอนุมัติสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ต่ำกว่า คู่คู่แข่งบางรายไม่ได้ - อัตราดอกเบี้ยและค่าธรรมเนียมค่อนข้างสูง
<p style="text-align: center;">External Factors</p> <p style="text-align: center;">โอกาส (Opportunities)</p> <ul style="list-style-type: none"> - การเป็นพันธมิตรกับดีลเลอร์หรือตัวแทนจำหน่ายรายใหม่ ๆ สามารถเพิ่มยอดการให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ได้ - ผู้บริโภคยังนิยมใช้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ 	<p style="text-align: center;">SO</p> <p style="text-align: center;"><u>กลยุทธ์การเติบโตและสร้างความแตกต่าง</u> จากการเป็น Captive Finance กับบริษัทซูซูกิฯ และดีลเลอร์อื่น ๆ ธนาคารควรมุ่งเน้นการพัฒนาสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่รูปแบบใหม่ ๆ เพื่อรองรับปริมาณและตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เพิ่มขึ้นจากช่องทางดีลเลอร์ได้</p>	<p style="text-align: center;">WO</p> <p style="text-align: center;"><u>กลยุทธ์ต้นทุนต่ำและป้องกันความเสี่ยง</u></p> <p>จากจุดอ่อนที่วงเงินสินเชื่อต่ำ มีอัตราดอกเบี้ยและค่าธรรมเนียมสูง แต่ลูกค้ายังมีโอกาสเพิ่มขึ้นได้จากช่องทางดีลเลอร์อื่น ๆ ธนาคารจึงควรปล่อยสินเชื่อในปริมาณที่เหมาะสมและมีคุณภาพ เพื่อป้องกันความเสี่ยงของลูกค้าที่ด้อยคุณภาพที่อาจเกิดขึ้นได้</p>
<p style="text-align: center;">อุปสรรค (Threats)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ตลาดธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์มีการแข่งขันสูงมาก - เศรษฐกิจชะลอตัวทำให้ลูกค้ารายย่อยของธนาคารมีรายได้ลดลงและมีปัญหาหนี้ครัวเรือน 	<p style="text-align: center;">ST</p> <p style="text-align: center;"><u>กลยุทธ์การเติบโตและสร้างความแตกต่าง</u> ธนาคารสามารถปล่อยสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ได้มากขึ้นจากการเป็น Captive Finance ของบริษัทซูซูกิฯ ซึ่งจะลดอุปสรรคการแข่งขันสูงได้ และมีลูกค้าเพิ่มมากขึ้นด้วย ธนาคารก็ควรพัฒนาช่องทางเข้าถึงการใช้บริการ ขั้นตอนการอนุมัติที่รวดเร็ว มีรูปแบบสินเชื่อหลากหลายพัฒนาเทคโนโลยีที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตของลูกค้า พร้อมทั้งมีการพัฒนาทักษะทุกด้าน และเพิ่มสวัสดิการแก่พนักงาน เพื่อเพิ่มคุณภาพการบริการและขวัญกำลังใจในการทำงาน</p>	<p style="text-align: center;">WT</p> <p style="text-align: center;"><u>กลยุทธ์การมุ่งเน้นเฉพาะกลุ่มเป้าหมาย</u></p> <p>จากจุดอ่อนที่ธนาคารให้วงเงินสินเชื่อต่ำ มีอัตราดอกเบี้ยและค่าธรรมเนียมสูง ทั้งยังเผชิญกับการแข่งขันสูงและเศรษฐกิจชะลอตัวด้วย ดังนั้น ธนาคารจึงควรเลือกดำเนินกลยุทธ์เชิงรุกเฉพาะกลุ่มเป้าหมายที่สำคัญ เพื่อกำหนดแคมเปญ โปรโมชันให้ตรงความต้องการ เน้นการให้บริการอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายตัดสินใจเลือกใช้บริการของธนาคารง่ายขึ้น ทั้งยังสามารถประหยัดเวลาและต้นทุนการดำเนินงานของธนาคารได้อีกด้วย</p>

ที่มา : จากการวิเคราะห์และสรุปโดยผู้วิจัย

วิเคราะห์การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy)

1. กลยุทธ์การเติบโตและสร้างความแตกต่าง

จากที่ธนาคารเกียรตินาคินได้เซ็นสัญญาเพื่อเป็น Captive Finance กับ บริษัทซูซูกิฯ และดีลเลอร์อื่นนั้น ๆ ซึ่งจะช่วยทำให้ธนาคารลดอุปสรรคด้านการแข่งขันสูงได้ มีจำนวนลูกค้าผู้ใช้บริการเพิ่มขึ้นตามความสามารถของดีลเลอร์ ฉะนั้น ธนาคารจึงควรมุ่งเน้นการพัฒนาสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์รูปแบบใหม่ ๆ เพื่อรองรับปริมาณและตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการที่จะเพิ่มขึ้น พัฒนาช่องทางการเข้าถึงการใช้บริการให้สะดวกเพื่อลดข้อจำกัดของสาขาธนาคารที่มีจำนวนน้อย ขั้นตอนการพิจารณาอนุมัติที่รวดเร็วและมีคุณภาพ พัฒนาด้านเทคโนโลยีของการดำเนินงาน และการให้บริการที่สอดคล้องกับการดำเนินชีวิตของผู้ใช้บริการมากยิ่งขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม ถึงแม้จำนวนลูกค้าในอนาคตจะเพิ่มขึ้นจากช่องทางดีลเลอร์ ธนาคารก็ควรมีมาตรการการปล่อยสินเชื่ออย่างมีคุณภาพ เพื่อลดความเสี่ยงลูกหนี้ด้วยคุณภาพที่อาจจะเกิดขึ้นได้

2. กลยุทธ์การมุ่งเน้นเฉพาะกลุ่มเป้าหมาย

การดำเนินกลยุทธ์แบบมุ่งเน้นเฉพาะกลุ่มเป้าหมายเป็นการลดข้อจำกัดต่าง ๆ ในการแข่งขันได้ ไม่ว่าจะเป็น ธนาคารให้วงเงินสินเชื่อต่ำเมื่อเทียบกับคู่แข่ง อัตราดอกเบี้ยของสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์และค่าธรรมเนียมการดำเนินการต่าง ๆ ค่อนข้างสูง สถานการณ์เศรษฐกิจชะลอตัวจนทำให้ลูกค้ารายย่อยของธนาคารลดลง ดังนั้น ธนาคารจึงควรเลือกใช้กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่เฉพาะกลุ่มลูกค้าเป้าหมายแบบเฉพาะเจาะจง ซึ่งค่อนข้างสอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจร่วมกับบริษัทซูซูกิฯ ด้วย เพราะลูกค้าส่วนใหญ่ก็จะมาจากดีลเลอร์ของบริษัทซูซูกิฯ ในการกำหนดแคมเปญและโปรโมชั่นต่าง ๆ ก็ควรเหมาะสมกับกลุ่มลูกค้าดังกล่าว แต่ก็ยังคงคำนึงถึงลูกค้ากลุ่มทั่วไปด้วย เน้นการให้บริการอย่างรวดเร็ว ทันสมัย และมีคุณภาพ เพื่อให้ลูกค้าตัดสินใจใช้บริการของธนาคารได้ง่ายขึ้น และยังสามารถประหยัดต้นทุนการดำเนินงานของธนาคารได้อีกด้วย

3) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมระดับปฏิบัติงาน (Operational Level Strategy)

จุดแข็ง (Strengths)

ธนาคารมุ่งเน้นนโยบายการพัฒนาศักยภาพทางด้านบุคลากรให้มีคุณภาพในการปฏิบัติงานได้อย่างมืออาชีพ มีจำนวนพนักงานที่พร้อมรองรับการให้บริการกับผู้ใช้บริการ ตลอดจนพนักงานที่ให้บริการลูกค้าและดีลเลอร์มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีให้กับธนาคาร และสร้างความพอใจให้กับลูกค้าและดีลเลอร์ได้อย่างดี และที่สำคัญธนาคารได้เริ่มนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้เป็นระบบคัดกรองคุณภาพของผู้ขอสินเชื่อออนไลน์ที่สามารถแจ้งผลเบื้องต้นให้ผู้ขอสินเชื่อทราบได้อย่างรวดเร็ว มีการพัฒนาระบบปฏิบัติการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ เริ่มตั้งแต่การขอส่งเรื่องการขอสินเชื่อ การตรวจสอบข้อมูล และการอนุมัติสินเชื่อให้มีความสะดวก รวดเร็ว มีมาตรฐานและปลอดภัย

จุดอ่อน (Weakness)

ลักษณะทั่วไปของการขอสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ มีเกณฑ์การพิจารณาที่รอบคอบและหลายขั้นตอน โดยต้องใช้เอกสารประกอบการพิจารณาหลายรายการ รวมถึงมีการตรวจสอบข้อมูลผู้ขอสินเชื่อหลายขั้นตอน ไม่ว่าจะเป็นการตรวจสอบข้อมูลเครดิตส่วนกลางจากบริษัท เครดิต บูโร จำกัด การตรวจสอบพื้นที่ที่อยู่อาศัย และการประกอบอาชีพของผู้เช่าซื้อ เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานและกฎเกณฑ์ข้อบังคับของธนาคารแห่งประเทศไทยและสมาคมธุรกิจเช่าซื้อ ทำให้เกิดความล่าช้าในการพิจารณาอนุมัติ นอกจากนี้ ธนาคารต้องดำเนินนโยบายปรับเปลี่ยนโครงสร้างการดำเนินงานในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ทั้งหมด โดยเน้นเป็นศูนย์การดำเนินงานจากส่วนกลาง เพื่อปรับลดค่าใช้จ่ายการดำเนินงานสาขา ส่งผลให้เกิดการปรับเปลี่ยนโยกย้ายพนักงานทุกพื้นที่ที่ให้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ จึงมีผลต่อการปรับตัวของพนักงาน และขวัญกำลังใจในการทำงานด้วย

โอกาส (Opportunities)

ผู้ใช้บริการมีความประทับใจและมั่นใจในตัวพนักงานที่มีความเป็นมืออาชีพในการให้บริการทำธุรกรรมต่าง ๆ เกี่ยวกับสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่และบริการอื่น ๆ ด้วย ส่วนในกลุ่มดีลเลอร์รายสำคัญของธนาคารก็มีความประทับใจในการช่วยเหลือ การให้บริการ และการอำนวยความสะดวกให้กับดีลเลอร์ทุกขั้นตอน

อุปสรรค (Threats)

นอกจากการแข่งขันเพื่อแย่งส่วนแบ่งทางการตลาดของธุรกิจสินค้าเข้าสู่รถยนต์ใหม่ของบริษัทต่าง ๆ ในตลาดแล้ว ยังมีการแย่งตัวพนักงานที่มีความสามารถด้วย โดยเน้นการให้ผลตอบแทนที่สูงขึ้นกว่าบริษัทต้นสังกัดเดิมเมื่อพนักงานหันมาร่วมงานกับบริษัทที่ต้องการตัว ฉะนั้น การมีนโยบายสร้างแรงจูงใจในการทำผลงานและสวัสดิการเพื่อรักษาพนักงานให้ร่วมกับธนาคารนาน ๆ นั้น ควรเหมาะสมกับผลงาน ความตั้งใจทำงาน รวมถึงระบบการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานทำให้พนักงานทำงานได้มีคุณภาพและรวดเร็วขึ้น จะสามารถลดอุปสรรคในการแย่งตัวระหว่างบริษัท และลดแรงจูงใจในการลาออกจากธนาคารด้วย



ตารางที่ 5.6 การวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในระดับปฏิบัติงาน โดยใช้ TOWS Matrix

<p style="text-align: center;">Internal Factors</p> <p style="text-align: center;">จุดแข็ง (Strengths)</p> <ul style="list-style-type: none"> - พนักงานมีมนุษยสัมพันธ์ดีและเข้าถึงความต้องการของผู้ใช้บริการได้เป็นอย่างดี - พนักงานมีความสามารถและความเชี่ยวชาญในการให้บริการ - ใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ กรองลูกค้าเพื่ออนุมัติสินเชื่อในเบื้องต้นและอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ให้บริการในการทำธุรกรรมต่าง ๆ 	<p style="text-align: center;">จุดอ่อน (Weakness)</p> <ul style="list-style-type: none"> - การขอสินเชื่อเข้าซื้อรถยนต์ยังมีความซับซ้อนหลายขั้นตอนโดยเฉพาะในบางรายที่มีปัญหา จึงทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงานและการพิจารณาอนุมัติ - การปรับเปลี่ยนโครงสร้าง และโยกย้ายพนักงานมีผลต่อความลงตัวในการทำงาน รวมถึงขวัญและกำลังใจในการทำงานด้วย 	
<p style="text-align: center;">External Factors</p> <p style="text-align: center;">โอกาส (Opportunities)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ดีลเลอร์และผู้ใช้บริการมีความประทับใจและมั่นใจในตัวพนักงานที่มีความเป็นมืออาชีพในการให้บริการทำธุรกรรมต่าง ๆ 	<p style="text-align: center;">SO</p> <p>กลยุทธ์ด้านการตลาด จากจุดแข็งที่พนักงานมีความเชี่ยวชาญและพร้อมให้บริการและมีการพัฒนาเทคโนโลยีการบริการที่ทันสมัย ธนาคารควรเลือกกลุ่มเป้าหมายเพื่อใช้กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดและ กลยุทธ์ CRM ที่เหมาะสมเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายและเป็นการขยายตลาดด้านสินเชื่อเข้าซื้อรถยนต์ อีกทั้งผู้บริภกรยังเกิดความภักดีกับธนาคารและกลับมาใช้บริการอีกครั้ง</p>	<p style="text-align: center;">WO</p> <p>กลยุทธ์พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จากจุดอ่อนของขั้นตอนการขอและพิจารณาสินเชื่อที่ล่าช้า ธนาคารจึงควรใช้กลยุทธ์พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นปัจจัยที่ผู้บริภกรมีความเชื่อมั่น โดยธนาคารควรพัฒนาทักษะการพิจารณาความสามารถของผู้ขอสินเชื่อในเบื้องต้น เพื่อให้มีความเข้าใจในงานที่รับผิดชอบและทำให้การบริการรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ</p>
<p style="text-align: center;">อุปสรรค (Threats)</p> <ul style="list-style-type: none"> - การแย่งตัวพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญของธนาคารระหว่างบริษัท 	<p style="text-align: center;">ST</p> <p>กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ จากจุดแข็งที่ธนาคารมีความพร้อมในการให้บริการทั้งในด้านพนักงานและมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยเป็นตัวช่วยทำให้การบริการของธนาคารมีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่มีอุปสรรคจากการแย่งตัวพนักงานกันระหว่างบริษัท ธนาคารจึงควรเลือกใช้กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยการฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้ให้พนักงานสม่ำเสมอ มีการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้พนักงานมีความจงรักภักดีและมีความสุขในการทำงานกับองค์กร</p>	<p style="text-align: center;">WT</p> <p>กลยุทธ์ด้านการตลาด การวิจัยและพัฒนา จากจุดอ่อนของธนาคารเรื่องการพิจารณาสินเชื่อล่าช้า และมีการโยกย้ายพนักงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อขวัญกำลังใจในการทำงาน รวมทั้งอุปสรรคจากการแย่งตัวพนักงาน ธนาคารควรเลือกใช้กลยุทธ์ด้านการตลาดนำมาประยุกต์ วิจัยและพัฒนาเพื่อปรับปรุงและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ทั้งในด้านสินเชื่อและระบบเทคโนโลยี เพื่อช่วยให้การทำงานและการพิจารณาสินเชื่อมีความรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ</p>

ที่มา : จากการวิเคราะห์และสรุปโดยผู้วิจัย

วิเคราะห์การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติงาน (Operational Level Strategy)

จากการเน้นกลยุทธ์การเติบโตและสร้างความแตกต่างในตัวผลิตภัณฑ์สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์การให้บริการแล้วนั้น สำหรับกลยุทธ์ในระดับปฏิบัติงานในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของธนาคารก็ควรดำเนินกลยุทธ์ให้สนับสนุนกับกลยุทธ์ของระดงองค์กรและระดับธุรกิจ เพื่อให้การปล่อยสินเชื่อเติบโตได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยธนาคารควรเน้นการกำหนดกลยุทธ์ ดังนี้

1. กลยุทธ์ด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากที่ธนาคารเกียรตินาคินมีความพร้อมในการให้บริการทั้งในด้านพนักงานและมีเทคโนโลยีที่ค่อนข้างทันสมัยเป็นตัวช่วยทำให้บริการของธนาคารมีประสิทธิภาพมากขึ้น อีกทั้งผู้ที่เคยใช้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของธนาคารยังมีความเชื่อมั่นในการให้บริการของพนักงานธนาคารอีกด้วย ธนาคารจึงควรเลือกใช้กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยการฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้และสร้างความเชี่ยวชาญให้แก่พนักงานสม่ำเสมอ โดยเฉพาะความรู้เกี่ยวกับสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของธนาคาร เทคนิคในการแนะนำสินเชื่อให้แก่ผู้ใช้บริการ เทคนิคการพิจารณาความสามารถของผู้ขอสินเชื่อในเบื้องต้น ตลอดจนความรู้และเทคนิคในการใช้เทคโนโลยีด้านสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของธนาคาร เพื่อให้การให้บริการได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ และลดข้อจำกัดด้านขั้นตอนการขอและพิจารณาสินเชื่อที่ล่าช้าของธนาคารด้วย นอกจากนี้ ธนาคารควรมีนโยบายสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีความจงรักภักดีและมีความสุขในการทำงานร่วมกับองค์กรด้วย เพื่อลดปัญหาการลาออกของพนักงานและอุปสรรคของการถูกแย่งตัวพนักงานระหว่างบริษัท

2. กลยุทธ์ด้านการตลาด การวิจัยและพัฒนา

จากการกำหนดกลยุทธ์โดยการเลือกกลุ่มเป้าหมายแบบเฉพาะเจาะจงในระดับธุรกิจแล้วนั้น ธนาคารก็ควรเน้นการพัฒนากลยุทธ์ด้านการตลาดและกลยุทธ์ CRM ที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายที่ธนาคารกำหนดไว้ ซึ่งในปัจจุบันกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของธนาคารคือ กลุ่มผู้ซื้อรถยนต์จากดีลเลอร์บริษัทซูซูกิฯ ดังนั้น ธนาคารก็ควรมีการวิจัยและพัฒนาด้านการตลาด นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่อำนวยความสะดวกแก่ลูกค้าได้ ความต้องการและความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ เพื่อปรับปรุงการให้บริการที่ตอบสนองความต้องการแก่ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายดังกล่าว และเป็นการขยายตลาดด้านสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ไปยังผู้ที่สนใจใหม่ ๆ ได้ อีกทั้งยังสะท้อนได้ถึงความเอาใจใส่ในลูกค้าผู้เข้ามาใช้บริการก็จะสามารถสร้างความภักดีกับธนาคารและกลับมาใช้บริการต่อไปในอนาคตอีก นอกจากนี้ ธนาคารควรพัฒนาและปรับปรุงระบบเทคโนโลยีการดำเนินงานเพื่อช่วยให้การทำงานและการพิจารณาสินเชื่อรวดเร็วและประสิทธิภาพ

บทที่ 6

สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

6.1 สรุปผลการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากลยุทธ์การดำเนินงานของธุรกิจให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ของธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน) เขตพื้นที่จังหวัดปทุมธานี ในภาวะที่เศรษฐกิจไทยชะลอตัว ว่า ธนาคารมีการดำเนินกลยุทธ์สำหรับธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่อย่างไรให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดได้ ท่ามกลางการแข่งขันสูงในตลาดและเศรษฐกิจประเทศไทยอยู่ในภาวะชะลอตัวค่อนข้างมาก จนมีผลทำให้กิจกรรมทางเศรษฐกิจในประเทศหลาย ๆ ด้านค่อนข้างซบเซารวมถึงการปล่อยสินเชื่อประเภทต่าง ๆ ของสถาบันการเงินก็หดตัวไปด้วยนั้น ธนาคารจะมีวิธีการรับมือกับอุปสรรคและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างไร หรือมีกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ที่สำคัญอย่างไรบ้าง โดยผู้วิจัยดำเนินการศึกษาตามระเบียบวิธีการวิจัย ด้วยการเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิและข้อมูลปฐมภูมิ ซึ่งข้อมูลปฐมภูมิได้มาจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารธนาคารเกียรตินาคินที่เกี่ยวข้องกับสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่โดยตรง ดีลเลอร์หรือตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ที่เป็นคู่ค้ารายสำคัญของธนาคาร ลูกค้าที่เคยใช้บริการและไม่เคยใช้บริการสินเชื่อของธนาคาร เพื่อนำข้อมูลมาศึกษาและวิเคราะห์การดำเนินกลยุทธ์ที่สำคัญของธนาคาร ในส่วนของข้อมูลทุติยภูมิได้ใช้ข้อมูลที่สำคัญเกี่ยวกับผลการดำเนินงานทางการเงินของธนาคารและคู่แข่งรายสำคัญในตลาดจากงบการเงินประจำปี รายงานประจำปี คำอธิบายและวิเคราะห์งบการเงินของฝ่ายบริหาร (MD&A) ในช่วงปี 2554 - 2558 ของแต่ละบริษัท รวมถึงข้อมูลการปล่อยสินเชื่อจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้วย เพื่อศึกษาถึงความสามารถในการดำเนินธุรกิจของธนาคารเปรียบเทียบกับคู่แข่งรายอื่นในตลาดธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ท่ามกลางภาวะการแข่งขันสูงและเศรษฐกิจภายในประเทศชะลอตัว เพื่อเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์ความสามารถและสภาพแวดล้อมในการแข่งขัน ตลอดจนข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์สำหรับธนาคารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ลดข้อจำกัดในการดำเนินธุรกิจ และสามารถแข่งขันได้ในตลาด โดยมีผลการศึกษาที่สำคัญ ดังนี้

6.1.1 การวิเคราะห์สภาพการแข่งขันในตลาดสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่

จากการวิเคราะห์ด้วยการศึกษาผลการดำเนินงานของธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ของธนาคารเกียรตินาคินและบริษัทอื่น ๆ ที่มีส่วนแบ่งทางการตลาดรายสำคัญ ซึ่งจากรายงานยอดสินเชื่อเช่าซื้อคงค้าง ณ สิ้นปี 2554 - 2556 ของสมาคมธุรกิจเช่าซื้อไทย พบว่า บริษัทที่มีส่วน

แบ่งทางการตลาดขนาดใหญ่ที่สำคัญ ได้แก่ ธนาคารธนชาต จำกัด (มหาชน) บริษัท โตโยต้า ลิสซิ่ง (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท อยุธยา แคปปิตอล ออโต้ ลิส จำกัด (มหาชน) ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ธนาคารทีสโก้ จำกัด (มหาชน) ธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน) บริษัท ตรีเพชร อีซูซูลิสซิ่ง จำกัด และบริษัท ลิสซิ่งกสิกรไทย จำกัด ตามลำดับ ซึ่งบริษัทเหล่านี้ล้วนเป็นสมาชิกของสมาคมธุรกิจเช่าซื้อไทย ทั้งนี้จะเห็นได้ว่าผู้เล่นในตลาดสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่นั้นไม่ใช่เพียงธนาคารพาณิชย์เท่านั้นที่มีบทบาทในตลาด บริษัทจำหน่ายรถยนต์รายใหญ่ยังเข้ามาในตลาดสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ โดยมีการดำเนินธุรกิจลักษณะ Captive Finance เพื่อปล่อยสินเชื่อให้กับลูกค้าที่ซื้อรถยนต์ของตนเอง บริษัทกลุ่มนี้จึงมีความได้เปรียบในการบริหารความเสี่ยงของการปล่อยสินเชื่อให้กับลูกค้าที่มีคุณภาพได้และยังมีส่วนแบ่งทางการตลาดที่ค่อนข้างมากด้วย

ส่วนสภาพแวดล้อมการแข่งขันในตลาดสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่นั้น พบว่าสินค้าในตลาดของแต่ละบริษัท คือ การให้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่แก่ผู้เช่าซื้อรถยนต์ ซึ่งเป็นการให้บริการที่สามารถทดแทนกันได้อย่างสมบูรณ์ หมายความว่า แต่ละบริษัทไม่สามารถแข่งขันกันได้ด้วยกลยุทธ์ทางด้านราคา ซึ่งราคาของสินเชื่อก็คือ อัตราดอกเบี้ยของสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ จะเห็นได้ว่าด้วยการแข่งขันในตลาดมีสูงแต่ละบริษัทจึงอัตราดอกเบี้ยสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ไม่สูงนักและค่อนข้างใกล้เคียงกัน แต่ละบริษัทจึงต้องพยายามสร้างความแตกต่างในการให้บริการที่มีคุณภาพเพื่อเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด เพิ่มความสามารถในการแข่งขัน และตอบสนองความต้องการของผู้เช่าซื้อให้ได้มากที่สุด เน้นการออกแคมเปญหรือโปรโมชั่นร่วมกับดีลเลอร์จำหน่ายรถยนต์เพื่อเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายให้ได้มากที่สุด

จากการวิเคราะห์ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ของธนาคารเกียรตินาคินและผู้เช่าซื้อที่ไม่เคยใช้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ของธนาคาร โดยอาศัยหลักการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันของ Five-Force-Model เพื่อพิจารณาถึงความสามารถในการแข่งขันของธนาคารในตลาด พบว่า การแข่งขันในตลาดสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง แต่ละบริษัทเน้นการทำกลยุทธ์ทางการตลาดเป็นสำคัญ เน้นการผ่อนคลายเงื่อนไขการพิจารณาสินเชื่อมากขึ้น แคมเปญอัตราดอกเบี้ยพิเศษ รวมทั้งโปรโมชั่นหรือของกำนัลต่าง ๆ

ในส่วนของธนาคารเกียรตินาคินที่ยังสามารถทำกำไรและแข่งขันอยู่ในตลาดได้นั้น ธนาคารดำเนินกลยุทธ์โดยไม่เน้นการทำสงครามราคา แต่ธนาคารมุ่งเน้นในการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับดีลเลอร์จำหน่ายรถยนต์เป็นสำคัญ จึงทำให้ธนาคารมีกลุ่มลูกค้าที่ชัดเจน ดังนั้น ธนาคารจึงควรเน้นการพัฒนาารูปแบบสินเชื่อที่ตอบสนองกลุ่มลูกค้าดังกล่าวได้มากที่สุด รวมถึงเน้นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีความรู้ ความชำนาญ และเทคนิคในการพิจารณาลูกค้าในเบื้องต้น เพื่ออำนวยความสะดวกในการให้บริการร่วมกับดีลเลอร์ และลดระยะเวลาการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อ

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจภายในและภายนอกองค์กร โดยใช้ SWOT Analysis Model ในภาพรวมพบว่า ธนาคารมีจุดแข็งที่เป็นบริษัทที่มีชื่อเสียงและเป็นผู้นำรายหนึ่งในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ ดำเนินธุรกิจเป็นบริษัท Captive Finance ให้กับดีลเลอร์ของบริษัทซูซูกิฯ ทุกสาขาทั่วประเทศและดีลเลอร์ของบริษัทอูซูซุฯ ด้วย อีกทั้งธนาคารยังมีระบบการปรับปรุงโครงสร้างและระบบปฏิบัติงานเป็นแบบรวมศูนย์กลาง เพื่อลดระยะเวลาการทำงานและลดต้นทุนการดำเนินงาน เน้นบริการที่ครบวงจรสำหรับผู้ใช้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่กับธนาคาร และมีพนักงานที่มีความชำนาญในการให้บริการกับดีลเลอร์และผู้เช่าซื้อรถยนต์ จึงทำให้ธนาคารไม่ต้องดำเนินกลยุทธ์แบบแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาดกับคู่แข่งและมีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่ชัดเจน ในส่วนของจุดอ่อนธนาคารเป็นสถาบันการเงินขนาดเล็กจึงมีต้นทุนการปล่อยสินเชื่อที่สูงกว่าคู่แข่งรายใหญ่ ๆ และอัตราดอกเบี้ยของสินเชื่ออาจจะสูงกว่าคู่แข่งโดยเปรียบเทียบ ขั้นตอนการพิจารณาอนุมัติยังคงค่อนข้างล่าช้า และสาขาที่ให้บริการยังมีน้อยหากเปรียบเทียบกับคู่แข่ง ส่วนโอกาสในการดำเนินธุรกิจนั้นผู้เช่าซื้อยังคงให้ความมั่นใจในการใช้บริการกับธนาคารพร้อมทั้งแนะนำผู้เช่าซื้อรายใหม่ให้กับธนาคารด้วย และประชาชนส่วนใหญ่ยังคงนิยมใช้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ แต่ธนาคารยังคงเผชิญกับอุปสรรคในการแข่งขันที่มีคู่แข่งหลายราย รวมทั้งสถานการณ์เศรษฐกิจในประเทศที่ไม่ค่อยสนับสนุนให้กิจกรรมทางเศรษฐกิจขยายตัวได้ดังก

6.1.2 การดำเนินกลยุทธ์ธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ของธนาคารเกียรตินาคิน

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ของธนาคารเกียรตินาคิน รวมทั้งศึกษาผลประกอบการของธนาคารในด้านผลการปล่อยสินเชื่อและคุณภาพการปล่อยสินเชื่อจากงบการเงินนั้น พบว่า ธนาคารเกียรตินาคินเป็นสถาบันการเงินขนาดเล็กที่ประกอบธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์มาก่อนช้านานและมีบริการครบวงจร ให้สินเชื่อทั้งรถยนต์ใหม่รถยนต์ใช้แล้ว และอื่น ๆ รวมถึงบริการที่อำนวยความสะดวกให้กับผู้เช่าซื้อรถยนต์ด้วย เช่น การต่อภาษีรถยนต์ประจำปี พ.ร.บ. ประกันวินาศภัย ประกันชีวิตคุ้มครองวงเงินสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ บริการสินเชื่อบุคคลเพื่อเพิ่มสภาพคล่องให้แก่ผู้เช่าซื้อ เป็นต้น นอกจากนี้ สัดส่วนการปล่อยสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ยังเป็นสินเชื่อหลักที่ธนาคารปล่อยสินเชื่อมากที่สุดและสร้างรายได้ดอกเบี้ยส่วนใหญ่ให้กับธนาคารมากกว่าธุรกิจสินเชื่ออื่น ๆ ที่ธนาคารปล่อยทั้งหมดด้วย

สำหรับการดำเนินกลยุทธ์ธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ที่สำคัญของธนาคารนั้น คือ การเป็นพันธมิตรทางธุรกิจด้านสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์กับบริษัทซูซูกิฯ สำหรับให้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์รายหลัก (Captive Finance) แก่ลูกค้าที่ซื้อรถยนต์จากดีลเลอร์ของบริษัทซูซูกิฯ ทั่วประเทศ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้กับทั้งสององค์กร อีกทั้งยังเป็นการขยายฐานลูกค้าใหม่ที่มีคุณภาพมากขึ้นด้วย ธนาคารจึงเน้นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับดีลเลอร์หรือตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ของธนาคาร เพราะเป็นช่องทางสำคัญ

ที่ทำให้ธนาคารเข้าถึงผู้เช่าซื้อได้รวดเร็วและเพิ่มมากขึ้น โดยดีลเลอร์ที่สำคัญของธนาคาร คือ ดีลเลอร์หรือตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ของบริษัทซูซูกิฯ ทุกสาขาทั่วประเทศ และบริษัทตัวแทนจำหน่ายรถยนต์อิซูซุ ได้แก่ บริษัท โค้วอยู่อะมอเตอร์ จำกัด และ บริษัท ตรีเพชรอิซูซุเซลส์ จำกัด จึงทำให้ธนาคารมีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่ชัดเจน จึงสามารถคาดการณ์การปล่อยสินเชื่อได้จากประมาณการยอดจำหน่ายรถยนต์ของดีลเลอร์แต่ละกลุ่ม และธนาคารมีการปรับกลยุทธ์การดำเนินงานภายในองค์กรสำหรับธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ เพื่อลดต้นทุนการดำเนินงาน ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานและพิจารณาสินเชื่อให้รวดเร็วและมีคุณภาพมากขึ้น โดยธนาคารได้รวมศูนย์การอนุมัติสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง (Centralization) ไว้ที่ศูนย์กลางต่าง ๆ ซึ่งมีพนักงานที่เชี่ยวชาญเฉพาะด้านสินเชื่อเช่าซื้ออำนวยความสะดวกให้กับพนักงานฝ่ายการตลาด การทำงานจึงไม่ได้เน้นตามสาขาอย่างที่เคยปฏิบัติมา มีระบบรองรับคุณภาพผู้เช่าซื้อออนไลน์ที่มีมาตรฐานและสามารถแจ้งผลการพิจารณาอนุมัติในเบื้องต้นได้ภายใน 1 วัน จากทั้งสองปัจจัยจึงทำให้ธนาคารมีการดำเนินงานรวดเร็วและลดต้นทุนได้มากขึ้น

นอกจากนี้ ธนาคารกำหนดให้มีเจ้าหน้าที่ประจำอยู่ตามโชว์รูมจำหน่ายรถยนต์ต่าง ๆ เพื่ออำนวยความสะดวกและให้คำปรึกษาด้านสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่แก่ผู้ซื้อรถยนต์ด้วย จึงทำให้การให้บริการตรงกับความต้องการของผู้เช่าซื้อและดีลเลอร์ ดังนั้น การดำเนินกลยุทธ์ที่มีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่ชัดเจนและเข้าถึงกลุ่มลูกค้าดังกล่าวได้เป็นอย่างดีโดยอาศัยพนักงานด้านสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์เป็นปัจจัยสำคัญที่จะสร้างสัมพันธ์อันดีกับทั้งดีลเลอร์และผู้เช่าซื้อรถยนต์ จึงทำให้การปล่อยสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ของธนาคารยังสามารถเติบโตและสร้างรายได้ให้กับธนาคารได้ถึงแม้ว่าปัจจุบันเศรษฐกิจภายในประเทศจะชะลอตัวจนทำให้กิจกรรมทางเศรษฐกิจหลาย ๆ ด้านซบเซาก็ตาม

จากภาพรวมการแข่งขันในอุตสาหกรรมธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ที่มีผู้แข่งขันมากมาย ทั้งกลุ่มที่เป็นธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ ขนาดกลาง ขนาดเล็ก และกลุ่มที่ไม่เป็นสถาบันการเงิน แต่บริษัทเหล่านี้ดำเนินธุรกิจให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ที่คล้ายคลึงกัน และมีการแข่งขันสูงในการสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์สินเชื่อ โดยเฉพาะการออกแคมเปญร่วมกับดีลเลอร์ลดค่าใช้จ่ายปัจจัยด้านราคาให้แก่ผู้เช่าซื้อ เช่น อัตราดอกเบี้ย ค่าบริการ ค่าธรรมเนียมต่าง ๆ เป็นต้น ฉะนั้น หากบริษัทใดที่มีต้นทุนการปล่อยสินเชื่อต่ำก็จะได้เปรียบมากกว่า แต่ธนาคารเกียรตินาคินเป็นธนาคารพาณิชย์ขนาดเล็ก มีความสามารถในการเก็บเงินฝากได้น้อยกว่าธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ จึงมีต้นทุนทางการเงินในการปล่อยสินเชื่อสูงกว่า และมีการประหยัดต่อขนาดในต้นทุนการดำเนินงานของธนาคารต่ำกว่าธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ ประกอบกับในช่วงที่ผ่านมาเศรษฐกิจมาประเทศไทยค่อนข้างซบเซา กิจกรรมทางเศรษฐกิจต่าง ๆ ในแต่ละหน่วยธุรกิจลดลง ภาคการปล่อยสินเชื่อ

เช่าซื้อรถยนต์เองก็ได้รับผลกระทบ เพราะประชาชนมีรายได้ลดลงและขาดสภาพคล่อง จึงชะลอการจับจ่ายใช้สอย ในผู้เช่าซื้อรถยนต์อยู่แล้วบางส่วนก็เป็นหนี้เสีย ทำให้แต่ละบริษัทมีกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงและกลยุทธ์การแข่งขันที่จูงใจผู้เช่าซื้อพร้อม ๆ กัน ดังนั้น จะเห็นได้ว่าธนาคารเกียรตินาคินมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ต่าง ๆ หลายด้าน เพื่อรับมือกับการแข่งขันและปัญหาด้านเศรษฐกิจที่อำนวยความสะดวกการทำธุรกิจ ได้แก่ การใช้ระบบวิเคราะห์คุณภาพผู้เช่าซื้อที่เป็นมาตรฐานระบบเดียวกันทั้งธนาคาร เพื่อประโยชน์ในการอนุมัติสินเชื่อได้รวดเร็วและรอบคอบมากขึ้น รวมทั้งรับมือกับปัญหาหนี้เสียได้รวดเร็วและมีคุณภาพมากขึ้น การปรับโครงสร้างการดำเนินงานในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ให้มีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในศูนย์กลางเพื่อให้บริการแก่เจ้าหน้าที่การตลาดในสาขาและโชว์รูมจำหน่ายรถยนต์ เพื่อให้การทำงานที่มีคุณภาพ เป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ อีกทั้งธนาคารยังใช้กลยุทธ์การเติบโตแบบเชิงรุกด้วยการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัทซูซูกิ เป็น Captive Finance ให้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์แก่ลูกค้าของบริษัทซูซูกิทั้งหมด และบริษัทตัวแทนจำหน่ายรถยนต์อู่ซูซุด้วย

6.2 ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์สำหรับการดำเนินธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ of ธนาคารเกียรตินาคิน

6.2.1 กลยุทธ์การเติบโต

ธนาคารควรเน้นการกำหนดกลยุทธ์เพื่อเพิ่มยอดการปล่อยสินเชื่อให้กับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเป็นสำคัญ โดยเน้นการให้บริการที่ตอบสนองความต้องการและสร้างความไว้วางใจให้กับลูกค้าให้ได้ เพื่อให้ลูกค้ากลุ่มดังกล่าวเกิดความภักดีกับธนาคารและแนะนำลูกค้ารายใหม่ ๆ จึงควรเน้นพัฒนาการให้บริการที่มีคุณภาพและครบวงจรมากขึ้น โดยให้สามารถทำธุรกรรมต่าง ๆ ได้ ณ จุดเดียวเบ็ดเสร็จ เน้นการพัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญและเข้าถึงลูกค้าได้เป็นอย่างดี รวมทั้งสามารถให้บริการกับดีลเลอร์ได้อย่างมืออาชีพ นอกจากนี้ ธนาคารควรมุ่งเน้นการพัฒนาสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่รูปแบบใหม่ ๆ เพื่อรองรับลูกค้ากลุ่มใหม่ ๆ และตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่จะเพิ่มขึ้นจากดีลเลอร์บริษัทซูซูกิ และอื่น ๆ ของธนาคาร มีการปรับปรุงและพัฒนาช่องทางทำให้เข้าถึงการใช้บริการให้สะดวกเพื่อลดข้อจำกัดของสาขาธนาคารที่มีจำนวนน้อย และพัฒนาด้านเทคโนโลยีการดำเนินงานและการให้บริการที่สอดคล้องกับการดำเนินชีวิตของผู้ใช้บริการมากยิ่งขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม ธนาคารจะต้องมีมาตรการบริหารความเสี่ยงของการปล่อยสินเชื่อด้วย โดยเฉพาะปัญหาหนี้เสียที่ด้อยคุณภาพที่อาจจะเกิดขึ้นได้จากการเน้นกลยุทธ์การเติบโตแบบเชิงรุกในกลุ่มลูกค้าที่มาจากปล่อยสินเชื่อในรูปแบบ Captive Finance เพราะธนาคารจะมีข้อจำกัดการปฏิเสธสินเชื่อจากข้อผูกพันทางธุรกิจกับบริษัทพันธมิตรทางการค้า

6.2.2 กลยุทธ์การมุ่งเน้นเฉพาะกลุ่มเป้าหมาย

เนื่องจากการแข่งขันที่สูงในตลาดธนาคารจึงควรเน้นการกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันและพัฒนาสินเชื่อเพื่อตอบสนองกลุ่มลูกค้าเป้าหมายก่อนทั้งในกลุ่มดีลเลอร์รายสำคัญและกลุ่มลูกค้าทั่วไปที่มาจากช่องทางดีลเลอร์ เพื่อสร้างความได้เปรียบและการลดข้อจำกัดต่าง ๆ ในการแข่งขันได้

6.2.3 กลยุทธ์การวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างความแตกต่าง

ธนาคารควรเน้นการสร้าง ความแตกต่างทั้งในผลิตภัณฑ์สินเชื่อและเทคนิคการให้บริการเพื่อข้อจำกัดทางการแข่งขันของธนาคารได้ โดยเฉพาะสาขาของธนาคารที่มีน้อยกว่าคู่แข่ง ต้นทุนการปล่อยสินเชื่อที่สูงกว่า และส่วนแบ่งทางการตลาดที่น้อยกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งรายใหญ่ โดยธนาคารควรมีการวิจัยและพัฒนาเพื่อทำให้การให้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ของธนาคารมีความสามารถในการแข่งขันมากขึ้น กล่าวคือ การวิจัยทางการตลาดเพื่อศึกษาความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์สินเชื่อและการให้บริการที่ตอบสนองกลุ่มลูกค้าดังกล่าว รวมทั้งการกำหนดโปรโมชั่นร่วมกับดีลเลอร์เพื่อจูงใจและตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่มาจากดีลเลอร์จำหน่ายรถยนต์รายสำคัญของธนาคาร นอกจากนี้ ธนาคารก็ควรเน้นกลยุทธ์ CRM เพื่อรักษากลุ่มลูกค้ารายเก่าของธนาคาร พร้อมทั้งรับคำแนะนำที่สำคัญจากลูกค้าทั้งรายเก่าและรายใหม่ เพื่อประโยชน์ในการขยายตลาดด้านสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ไปยังผู้ที่สนใจใหม่ ๆ ได้

6.2.4 กลยุทธ์ด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ธนาคารควรเน้นกลยุทธ์ด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้และสร้างความเชี่ยวชาญให้แก่พนักงาน โดยเฉพาะความรู้เกี่ยวกับสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของธนาคาร เทคนิคในการแนะนำสินเชื่อ เทคนิคการพิจารณาความสามารถของผู้ขอสินเชื่อ เพื่อให้เกิดการบริการได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ และธนาคารควรมีนโยบายสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีความจงรักภักดีและมีความสุขในการทำงานร่วมกับองค์กรด้วย

6.3 ข้อจำกัดของการศึกษา

จากการศึกษาวิจัยในเรื่องนี้มีข้อจำกัดของการศึกษาในการเข้าถึงข้อมูลที่สำคัญของธนาคารบางรายการเป็นความลับ ซึ่งธนาคารไม่สามารถให้ความร่วมมือในการเปิดเผยข้อมูลเพื่อประกอบการศึกษาวิจัยได้ นอกจากนี้ การเข้าถึงข้อมูลเกี่ยวกับการปล่อยสินเชื่อของธนาคารเกียรตินาคิน สาขาปทุมธานี ค่อนข้างมีข้อจำกัด เพราะธนาคารได้ปรับโครงสร้างการดำเนินธุรกิจลดการดำเนินงานเกี่ยวกับสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ตามสาขา และตั้งเป็นศูนย์เพื่อรวมการดำเนินการเข้าสู่ศูนย์กลาง จึงทำให้ยอดการปล่อยสินเชื่อตามสาขาไม่สามารถแยกได้ ผู้วิจัยจึงสามารถทำได้เพียง

ศึกษาข้อมูลจากผู้บริหารของธนาคารที่มีประสบการณ์ด้านสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์และกลุ่มลูกค้าในพื้นที่จังหวัดปทุมธานีที่ใช้บริการสินเชื่อจากธนาคาร ประกอบกับการสัมภาษณ์จากผู้บริหารในส่วนกลางที่บทบาทสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของธนาคาร

6.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาในอนาคต

สำหรับการศึกษารังนี้ผู้วิจัยได้เน้นการศึกษาการดำเนินกลยุทธ์ธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ของธนาคารเกียรตินาคิน ในพื้นที่จังหวัดปทุมธานีในช่วงที่เศรษฐกิจในประเทศชะลอตัวในระหว่างปี 2554 – 2558 เท่านั้น ดังนั้น ประเด็นการศึกษาในอนาคตสำหรับกลุ่มผู้สนใจต่อไป คือ

- 1) การศึกษาการปล่อยสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ทั้งหมด ทั้งรถยนต์ใหม่ รถยนต์มือสอง และรถยนต์เพื่อการพาณิชย์ของธนาคาร
- 2) การศึกษาผลการดำเนินงานของการปล่อยสินเชื่อเชิงเปรียบเทียบก่อนที่จะร่วมพันธมิตรธุรกิจกับบริษัทซุซูกิฯ กับในช่วงที่ร่วมธุรกิจกันแล้ว
- 3) การศึกษาถึงคุณภาพการปล่อยสินเชื่อและความสามารถในการชำระผ่อนค่างวดของผู้เช่าซื้อกรณีที่ธนาคารเป็น Captive Finance กับบริษัทซุซูกิฯ แล้ว มีหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้เปลี่ยนแปลงไปในทิศทางใด เมื่อเทียบกับการปล่อยสินเชื่อแล้วธนาคารมีการควบคุมความเสี่ยงของลูกค้าได้มีประสิทธิภาพหรือไม่ อย่างไร

รายการอ้างอิง

วิทยานิพนธ์และสารนิพนธ์

- กานต์ชนก ชิววงศ์พันธุ์. (2554). *กลยุทธ์ธุรกิจ และกลยุทธ์ตลาดในธุรกิจเช่าซื้อรถยนต์ของสถาบันการเงิน : กรณีศึกษา ธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล*. (การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, คณะบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาการตลาด.
- ไกรพล ใจเที่ยง. (2555). *กลยุทธ์การเพิ่มยอดปล่อยสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของบริษัทลีสซิ่งไอซีบีซี (ไทย) จำกัด สาขาขอนแก่น*. (รายงานการศึกษาอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยขอนแก่น, วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ.
- จิโรจน์ วัฒนากร. (2552). *กลยุทธ์การตลาดสินเชื่อผ่อนชำระที่มีผลต่อพฤติกรรมผู้บริโภค กรณีศึกษา สถาบันการเงินที่มีใช้ธนาคารพาณิชย์*. (งานวิจัยเฉพาะเรื่องเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะเศรษฐศาสตร์, สาขาเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ.
- นันทฤต จันทรภัทร. (2554). *ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ต่อส่วนประสมการตลาดของบริษัท โตโยต้า ลีสซิ่ง (ประเทศไทย) จำกัด จังหวัดเชียงใหม่*. (การค้นคว้าแบบอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, คณะบริหารธุรกิจ.
- พัชรารัตน์ งามวิจิตรนันท์. (2554). *แนวทางในการพัฒนาระบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ กรณีศึกษา ห้างหุ้นส่วนจำกัดเพชรบุรี ศ.เจริญยนต์*. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศิลปากร, คณะศิลปศาสตร์.
- พิสิทธิ์ กาญจนโณภาส. (2549). *โครงสร้างตลาดและกลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจเช่าซื้อรถยนต์ในจังหวัดฉะเชิงเทรา*. (งานวิจัยเฉพาะเรื่องเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ภาควิชาเศรษฐศาสตร์, สาขาเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ.
- เพทาย ศรีจันทรากุล. (2553). *วิเคราะห์ลักษณะและพฤติกรรมของผู้ใช้บริการบริษัทลีสซิ่ง (Leasing) รถยนต์ของผู้บริโภคในเขตกรุงเทพมหานคร กรณีศึกษา เช่าซื้อรถยนต์ใหม่*. (งานวิจัยเฉพาะเรื่องเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะเศรษฐศาสตร์, สาขาเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ.
- ไพลิน จินดาพันธ์. (2554). *กลยุทธ์การตลาดและการจัดการเชิงกลยุทธ์ในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ กรณีศึกษา ธนาคาร ธนชาด จำกัด (มหาชน)*. (การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, คณะบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาการตลาด.

- เมธยา สาครเย็น. (2547). *โครงสร้างตลาดและพฤติกรรมการแข่งขันของผู้ประกอบธุรกิจการให้
สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ในประเทศไทย. (งานวิจัยเฉพาะเรื่องเศรษฐศาสตร์มหัพัต).*
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะเศรษฐศาสตร์, สาขาเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ.
- อุมาภรณ์ สุคันธมาลย์. (2556). *โครงสร้างตลาดและพฤติกรรมการแข่งขันของผู้ประกอบธุรกิจการให้สินเชื่อ
เช่าซื้อรถยนต์ในประเทศไทย. (วิทยานิพนธ์เศรษฐศาสตร์มหัพัต).*
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ภาควิชาเศรษฐศาสตร์, สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์.

สื่ออิเล็กทรอนิกส์

- กรมการขนส่งทางบก. กองแผนงาน. กลุ่มสถิติการขนส่ง. (2553-2558). *ข้อมูลการจดทะเบียนรถใหม่
(ป้ายแดง).* สืบค้นเมื่อวันที่ 30 สิงหาคม 2558, จาก
[http://www.lhbank.co.th/content/upload/ documents/ -
8587755630387587295](http://www.lhbank.co.th/content/upload/documents/-8587755630387587295)
- กระทรวงพาณิชย์. กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2558). *ระบบคลังข้อมูลธุรกิจ.* สืบค้นเมื่อวันที่
29 สิงหาคม 2558, จาก <http://datawarehouse.dbd.go.th/bdw/search/search1.html>
- ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน). (2554-2558). *รายงานประจำปีของธนาคาร ปี 2554-2558.*
สืบค้นเมื่อวันที่ 12 มีนาคม 2559, จาก
[https://www.krungsrisecurities.com/images.aspx?filename=..\uploads\2015\
04\Monthly+April+2015.pdf](https://www.krungsrisecurities.com/images.aspx?filename=..\uploads\2015\04\Monthly+April+2015.pdf)
- ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน). (2554-2558). *รายงานประจำปีของธนาคาร ปี 2554-2558.*
สืบค้นเมื่อวันที่ 12 มีนาคม 2559, จาก
[http://www.kasikornbank.com/th/Investors/FinanInfoReports/Financial
ReportsAnnual/2014_AR_THALL.pdf](http://www.kasikornbank.com/th/Investors/FinanInfoReports/FinancialReportsAnnual/2014_AR_THALL.pdf)
- ธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน). (2553-2558). *รายงานประจำปีของธนาคาร ปี 2553-2558.*
สืบค้นเมื่อวันที่ 12 มีนาคม 2559, จาก <http://www.kiatnakinphatra.com/ir/ar?lang=th>
- ธนาคารทีสโก้ จำกัด (มหาชน). (2554-2558). *รายงานประจำปีของธนาคาร ปี 2554-2558.* สืบค้น
เมื่อวันที่ 12 มีนาคม 2559, จาก
<http://www.tisco.co.th/th/investorrelation/annualreport.html>

- ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน). (2554-2558). รายงานประจำปีของธนาคาร ปี 2554-2558. สืบค้นเมื่อวันที่ 12 มีนาคม 2559, จาก <http://www.scb.co.th/th/getfile/10/annualregis>
- ธนาคารธนชาต จำกัด (มหาชน). (2557). รายงานประจำปีของธนาคาร. สืบค้นเมื่อวันที่ 12 มีนาคม 2559, จาก <https://www.thanachartbank.co.th/TbankCMSFrontend/investorgrouph.aspx?investorid=1>
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2556-2558). ยอดคงค้างเงินให้สินเชื่อแยกตามประเภทธุรกิจของธนาคารพาณิชย์ทั้งระบบ. สืบค้นเมื่อวันที่ 12 กันยายน 2558, จาก <http://www2.bot.or.th/statistics/BOTWEBSTAT.aspx?reportID=784&language=TH>
- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2558). สินเชื่อเดือน ก.พ. 58 เริ่มฟื้นตัว แต่ยังมีแรงหนุนจากสินเชื่อเช่าซื้อ (มองเศรษฐกิจ ฉบับที่ 3551). สืบค้นเมื่อวันที่ 5 กันยายน 2558, จาก <https://www.kasikornresearch.com/TH/K-EconAnalysis/Pages/ViewSummary.aspx?docid=33827>
- สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. อุตสาหกรรมยานยนต์ชิ้นส่วน. (2558). สถิติการผลิตรถยนต์ 2558. สืบค้นเมื่อวันที่ 26 กันยายน 2558, จาก http://www.fti.or.th/2011/thai/ftitechnical_sub.aspx?sub_id=23
- สมาคมธุรกิจเช่าซื้อไทย. (2553-2558). ข้อมูลธุรกิจเช่าซื้อ, สืบค้นเมื่อวันที่ 26 กันยายน 2558, จาก <http://www.thpa.or.th/>

ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

แบบสัมภาษณ์สำหรับผู้บริหารธุรกิจให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์

การศึกษาการใช้กลยุทธ์ของธุรกิจให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ภายใต้ภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว
ในเขตพื้นที่จังหวัดปทุมธานี กรณีศึกษา ธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน)

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์นี้ เป็นส่วนหนึ่งของการค้นคว้าอิสระตามหลักสูตรเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต (โครงการเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ) คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา การใช้กลยุทธ์ของธุรกิจให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ภายใต้ภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว ในเขตพื้นที่จังหวัดปทุมธานี กรณีศึกษา ธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน)

2. ประกอบด้วยข้อคำถาม 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลของผู้บริหาร (ผู้ให้สัมภาษณ์)

ส่วนที่ 2 ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ของธนาคารเกียรตินาคิน

ส่วนที่ 3 กลยุทธ์องค์กร กลยุทธ์ธุรกิจ และกลยุทธ์ทางการตลาด ของธุรกิจให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ของธนาคารเกียรตินาคิน

3. ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์นี้เพื่อนำผลที่ได้ไปใช้ประโยชน์ทางการศึกษาวิจัยเฉพาะเรื่องเท่านั้น โดยข้อมูลดังกล่าวจะไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถามแต่ประการใด ดังนั้น จึงขอความร่วมมือจากท่านกรุณาให้ข้อมูลที่ถูกต้องและเป็นจริง ซึ่งข้อมูลที่ท่านได้ให้กับผู้วิจัยจะถือเป็นความลับและนำไปใช้ในเชิงวิชาการเท่านั้น

ส่วนที่ 1 ข้อมูลของผู้บริหาร (ผู้ให้สัมภาษณ์)

ชื่อ-นามสกุล ผู้บริหาร.....

ตำแหน่งของผู้บริหาร.....

ส่วนงานสำคัญในความดูแล.....

*ขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดให้ข้อมูลการสัมภาษณ์ตามข้อเท็จจริงของธนาคาร
และความเห็นของท่าน เพื่อประโยชน์สูงสุดของการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ขอขอบคุณครับ*

ส่วนที่ 2 ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ของธนาคารเกียรตินาคิน

1. ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

- 1.1 *วิสัยทัศน์เริ่มแรก* ในการประกอบธุรกิจให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ของธนาคาร เป็นอย่างไร
- 1.2 ปัจจุบันเมื่อธนาคารมีส่วนแบ่งตลาดและมีความสามารถในการแข่งขันแล้ว ธนาคารมี *วิสัยทัศน์และพันธกิจ* ในการดำเนินธุรกิจที่สำคัญอย่างไร
- 1.3 ท่านคิดว่า สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ของธนาคารมี **ข้อได้เปรียบ (จุดแข็ง) และข้อเสียเปรียบ (จุดอ่อน)** ในการแข่งขันอย่างไร
- 1.4 โครงสร้างรายได้ของธนาคารจากธุรกิจหลัก ๆ มีสัดส่วน (Share) ของรายได้จากธุรกิจอะไรบ้าง และสัดส่วนของรายได้จากการปล่อยสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์เป็นอย่างไร (จากอดีตถึงปัจจุบัน และแนวโน้มในอนาคต)

2. ปัจจัยสภาพแวดล้อมของธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่

- 2.1 ท่านคิดว่า คู่แข่งทางธุรกิจที่สำคัญในปัจจุบันของธนาคารคือใคร (ใครบ้างเป็นคู่แข่งที่สำคัญ คู่แข่งที่ดำเนินกลยุทธ์ใกล้เคียงกัน และ/หรือคู่แข่งที่มีผลประกอบการใกล้เคียงกัน) และปัจจุบันคู่แข่งทางธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงจากอดีตอย่างไรบ้าง
- 2.2 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรกับการเติบโตของสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ของบริษัท Captive ที่มีส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ อีกทั้งบริษัทเหล่านี้ยังบริหารความเสี่ยงของลูกค้าได้ดีกว่า
- 2.3 ธนาคารมีกลยุทธ์เพื่อรองรับการแข่งขัน หรือสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่อย่างไร
- 2.4 สภาพแวดล้อมภายนอกและการแข่งขันของธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ของประเทศไทย ในช่วงที่ผ่านมาและปัจจุบัน ท่านคิดว่ามีปัจจัยใดบ้างที่ส่งกระทบด้านบวกและด้านลบต่อธนาคาร เช่น นโยบายของรัฐบาล สภาพเศรษฐกิจ เทคโนโลยี ฯลฯ

1) **ปัจจัยที่ช่วยส่งเสริม** ทำให้ธนาคารมีความสามารถในการแข่งขัน ช่วยสนับสนุนให้ธนาคารมีผลประกอบการที่ดีขึ้น

2) **ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อด้านลบ** มีผลทำให้ความสามารถในการแข่งขันและผลประกอบการของธนาคารแย่ง

3. ปัจจัยสภาพแวดล้อมของธนาคารเกียรตินาคินในเขตพื้นที่จังหวัดปทุมธานี

3.1 กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของธนาคารในเขตพื้นที่จังหวัดปทุมธานี ทั้งในอดีตและปัจจุบันแตกต่างกันอย่างไร

3.2 ปริมาณและลักษณะลูกค้าที่ใช้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ของธนาคารในเขตพื้นที่จังหวัดปทุมธานี ในอดีตและปัจจุบันแตกต่างกันอย่างไร (เชิงปริมาณ และลักษณะทางกายภาพของลูกค้า เช่น กลุ่มอาชีพ รายได้ เป็นต้น)

3.3 บริษัทคู่แข่งที่สำคัญของการดำเนินธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ในพื้นที่จังหวัดปทุมธานี มีบริษัทใดบ้าง

3.4 ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อทั้งเชิงบวกและเชิงลบต่อธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ของธนาคารในพื้นที่จังหวัดปทุมธานี มีอะไรบ้าง และมีสาเหตุจากอะไร ธนาคารมีการรับมืออย่างไร

ส่วนที่ 4 กลยุทธ์องค์กร กลยุทธ์ธุรกิจ และกลยุทธ์ทางการตลาด ของธุรกิจให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ของธนาคารเกียรตินาคิน

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร

1.1 เมื่อองค์กรกำหนดวิสัยทัศน์ในเบื้องต้นแล้ว มีนโยบายหลักอย่างไรเพื่อนำไปสู่เป้าหมาย

1.2 ปัจจุบันเมื่อมีการแข่งขันกันมากขึ้น องค์กรมีการวางกลยุทธ์อยู่ในระดับใด

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ

2.1 กลยุทธ์เด่นที่ได้เปรียบในการแข่งขันของสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ของธนาคารคืออะไร

2.2 การกำหนดกลยุทธ์จากจุดแข็งหรือข้อได้เปรียบของสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ของธนาคารเป็นอย่างไร

2.3 การปรับปรุงกลยุทธ์จากจุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบของสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ของธนาคารเป็นอย่างไร

2.4 ธนาคารมีกลยุทธ์การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจด้านใดกับบริษัทใดบ้าง มีข้อตกลง วัตถุประสงค์ หรือเพื่อประโยชน์อย่างไรบ้าง (บริษัทรถยนต์ บริษัทประกันภัย ดीलเลอร์หรือตัวแทนจำหน่ายรถยนต์)

2.5 ปัจจุบันการแข่งขันด้านสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่มีค่อนข้างสูง ธนาคารมีกลยุทธ์รับมือการแข่งขันอย่างไร

2.6 ธนาคารมีกลยุทธ์หรือนโยบายการบริหารความเสี่ยงของการปล่อยสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่อย่างไรบ้าง

3. กลยุทธ์ทางการตลาดของธนาคาร

3.1 กลยุทธ์สำคัญด้านผลิตภัณฑ์ (Product)

1) กลยุทธ์สำคัญด้านผลิตภัณฑ์สินเชื่อเข้าซื้อรถยนต์ใหม่ของธนาคาร คืออะไร (ทั้งในอดีตและปัจจุบัน)

2) ธนาคารมีกลยุทธ์หรือเทคนิคการบริการให้ตรงใจลูกค้าอย่างไร

3) ในอดีตและปัจจุบัน ธนาคารมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบผลิตภัณฑ์สินเชื่อและการให้บริการอย่างไร และมีวัตถุประสงค์เพื่ออะไร

3.2 กลยุทธ์สำคัญด้านราคา (Price)

3.3 กลยุทธ์สำคัญด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Place)

3.4 กลยุทธ์สำคัญด้านส่งเสริมการตลาด (Promotion)

3.5 กลยุทธ์สำคัญด้านบุคคล (People) หรือพนักงาน (Employee)

3.6 กลยุทธ์สำคัญด้านการสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพ (Physical Evidence and Presentation)

3.7 กลยุทธ์สำคัญด้านกระบวนการ (Process)

4. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

ภาคผนวก ข

แบบสัมภาษณ์สำหรับดีลเลอร์หรือตัวแทนจำหน่ายรถยนต์

การศึกษาการใช้กลยุทธ์ของธุรกิจให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ภายใต้ภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว
ในเขตพื้นที่จังหวัดปทุมธานี กรณีศึกษา ธนาकारเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน)

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์นี้ เป็นส่วนหนึ่งของการค้นคว้าอิสระตามหลักสูตรเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต (โครงการเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ) คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา การใช้กลยุทธ์ของธุรกิจให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ภายใต้ภาวะเศรษฐกิจชะลอตัวในเขตพื้นที่จังหวัดปทุมธานี กรณีศึกษา ธนาकारเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน)

2. ประกอบด้วยข้อคำถาม 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลของผู้บริหาร (ผู้ให้สัมภาษณ์)

ส่วนที่ 2 ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกดีลเลอร์หรือตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ที่เป็นคู่ค้ากับ
ธนาकारเกียรตินาคิน

3. ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์นี้เพื่อนำผลที่ได้ไปใช้ประโยชน์ทางการศึกษาวิจัยเฉพาะเรื่องนี้เท่านั้น โดยข้อมูลดังกล่าวจะไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถามแต่ประการใด ดังนั้น จึงขอความร่วมมือจากท่านกรุณาให้ข้อมูลที่ถูกต้องและเป็นจริง ซึ่งข้อมูลที่ท่านได้ให้กับผู้วิจัยจะถือเป็นความลับและนำไปใช้ในเชิงวิชาการเท่านั้น

ส่วนที่ 1 ข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อ-นามสกุล ผู้ให้สัมภาษณ์.....

ตำแหน่ง.....

ส่วนงานสำคัญในความดูแล.....

*ขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดให้ข้อมูลการสัมภาษณ์ตามข้อเท็จจริงของธนาकार
และความเห็นของท่าน เพื่อประโยชน์สูงสุดของการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ขอขอบคุณครับ*

ส่วนที่ 2 ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกดีลเลอร์หรือตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ที่เป็นคู่ค้ากับธนาคาร เกียรตินาคิน

1. สภาพธุรกิจของการจัดจำหน่ายรถยนต์ในปัจจุบันเป็นอย่างไรบ้าง
2. คู่แข่งของดีลเลอร์หรือตัวแทนจัดจำหน่ายในพื้นที่จังหวัดปทุมธานีเป็นอย่างไร และสภาพการแข่งขันในปัจจุบันมีการแข่งขันมากหรือน้อยอย่างไร
3. จากปัญหาภาวะเศรษฐกิจตกต่ำของประเทศส่งผลกระทบต่ออย่างไรธุรกิจของดีลเลอร์บ้าง และมีกลยุทธ์รับมือกับปัญหาดังกล่าวอย่างไร
4. ปัจจัยในการตัดสินใจเลือกที่จะส่งลูกค้าให้เข้ามาขอรับบริการด้านสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์กับทางธนาคารเกียรตินาคิน
 - 4.1) ผลตอบแทนที่ได้รับจากธนาคาร
 - 4.2) ความมั่นคงและความน่าเชื่อถือของธนาคาร
 - 4.3) ความไม่ยุ่งยากเรื่องเอกสาร
 - 4.4) ความสะดวกและรวดเร็วในการประสานงานตลาดจนถึงระยะเวลาในการอนุมัติ
 - 4.5) การพิจารณาอนุมัติสินเชื่อไม่เข้มงวดมากเกินไป
 - 4.6) การบริการและความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างธนาคารกับดีลเลอร์หรือตัวแทนจำหน่ายรถยนต์
5. แนวโน้มในอนาคตของการทำธุรกิจตัวแทนจัดจำหน่ายรถยนต์คาดว่าจะเป็นอย่างไ
6. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรในฐานะคู่ค้าที่ทำธุรกิจร่วมกับทางธนาคารเกียรตินาคิน และคิดว่าธนาคารมีจุดเด่นหรือจุดด้อยอะไรบ้าง
7. สิ่งที่ดีลเลอร์หรือตัวแทนจัดจำหน่ายรถยนต์ต้องการให้ทางธนาคารเข้ามาสนับสนุนมีอะไรบ้าง
8. กลยุทธ์ทางการตลาดที่สำคัญของดีลเลอร์หรือตัวแทนจำหน่ายรถยนต์
9. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

ภาคผนวก ค**แบบสอบถามสำหรับลูกค้าที่เคยใช้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่
กับธนาคารเกียรตินาคิน**

**การศึกษาการใช้กลยุทธ์ของธุรกิจให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ภายใต้ภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว
ในเขตพื้นที่จังหวัดปทุมธานี กรณีศึกษา ธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน)**

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการค้นคว้าอิสระตามหลักสูตรเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต
โครงการเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อ
ศึกษาการใช้กลยุทธ์ของธุรกิจให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ภายใต้ภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว ในเขตพื้นที่
จังหวัดปทุมธานี กรณีศึกษา ธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน)
2. แบบสอบถามฉบับนี้ ประกอบด้วยข้อคำถาม 3 ส่วน คือ
 - ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป
 - ส่วนที่ 2 ข้อมูลการใช้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์
 - ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์
3. การเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามครั้งนี้ไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยจึงขอ
ความร่วมมือจากท่านได้กรุณาให้ข้อมูลที่ถูกต้องและเป็นความจริง โดยข้อมูลในแบบสอบถามจะถือ
เป็นความลับและนำไปใช้ประโยชน์ในการศึกษาวิจัยเฉพาะครั้งนี้นั้น

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ○ หน้าข้อความตามความคิดเห็นของท่านหรือข้อเท็จจริงมากที่สุด

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ

ต่ำกว่า 25 ปี

25 - 35 ปี

36 - 45 ปี

46 - 50 ปี

มากกว่า 50 ปี

3. สถานภาพ

โสด

สมรส

หม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่

4. การศึกษา

ต่ำกว่าปริญญาตรี

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

สูงกว่าปริญญาโท

5. อาชีพ

นิสิต/นักศึกษา

ข้าราชการ/รัฐวิสาหกิจ

ธุรกิจส่วนตัว/อาชีพอิสระ

พนักงานบริษัทเอกชน

อื่น ๆ

6. รายได้

ต่ำกว่า 15,000 บาท

15,000 – 25,000 บาท

25,001 - 35,000 บาท

35,001 – 45,000 บาท

45,001 – 55,000 บาท

มากกว่า 55,000 บาท

ส่วนที่ 2 ข้อมูลการใช้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ○ หน้าข้อความตามความคิดเห็นของท่านหรือข้อเท็จจริงมากที่สุด

1. ท่านเคยใช้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์มาแล้วประมาณกี่ครั้ง (รวมครั้งปัจจุบัน)

<input type="radio"/> 1 ครั้ง	<input type="radio"/> 2 ครั้ง
<input type="radio"/> 3 ครั้ง	<input type="radio"/> มากกว่า 3 ครั้ง
2. นอกจากการใช้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์กับธนาคารเกียรตินาคินแล้ว ท่านเคยใช้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์กับบริษัทใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

<input type="radio"/> ธนาคารไทยพาณิชย์	<input type="radio"/> ธนาคารธนาชาต
<input type="radio"/> ธนาคารทีเอสโก้	<input type="radio"/> อยูธยา แคปปิตอล ออโต้ลีส
<input type="radio"/> ลีสซิ่งกสิกรไทย	<input type="radio"/> ไทโยต้าลีสซิ่ง
<input type="radio"/> ตรีเพชรอีซูซูลีสซิ่ง	<input type="radio"/> ฮอนด้าลีสซิ่ง
<input type="radio"/> อื่น ๆ	
3. ยี่ห้อรถยนต์ที่ท่านใช้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

<input type="radio"/> ไทโยต้า	<input type="radio"/> ฮอนด้า
<input type="radio"/> อีซูซุ	<input type="radio"/> มิตรซูบิชิ
<input type="radio"/> นิสสัน	<input type="radio"/> มาสด้า
<input type="radio"/> ซูซูกิ	<input type="radio"/> ฟอร์ด
<input type="radio"/> เชฟโรเลต	<input type="radio"/> อื่น ๆ
4. ราคารถยนต์ที่ท่านซื้อครั้งล่าสุด บาท
5. วงเงินที่ได้รับอนุมัติในการขอสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของท่านครั้งล่าสุด บาท
6. อัตราเงินดาวน์ (%) ที่ท่านต้องชำระในการใช้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ครั้งล่าสุด
7. อัตราดอกเบี้ย (%) ที่ท่านชำระในการใช้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ครั้งล่าสุด
8. ระยะเวลาการผ่อนชำระสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของท่านครั้งล่าสุด

<input type="radio"/> 12 งวด (1 ปี)	<input type="radio"/> 24 งวด (2 ปี)
<input type="radio"/> 36 งวด (3 ปี)	<input type="radio"/> 48 งวด (4 ปี)
<input type="radio"/> 60 งวด (5 ปี)	<input type="radio"/> 72 งวด (6 ปี)
<input type="radio"/> 84 งวด (7 ปี)	<input type="radio"/> มากกว่า 84 งวด (มากกว่า 7 ปี)

9. บุคคลใดที่มีอิทธิพลในการตัดสินใจเลือกใช้บริการให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- | | |
|---|---|
| <input type="radio"/> ตัดสินใจด้วยตนเอง | <input type="radio"/> บุคคลในครอบครัว |
| <input type="radio"/> ญาติ | <input type="radio"/> เพื่อนบ้าน/คนรู้จัก |
| <input type="radio"/> ดีลเลอร์/พนักงานขายรถยนต์ | <input type="radio"/> อื่น ๆ |
10. บุคคลใดที่มีอิทธิพลทำให้ท่านไม่ใช้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของธนาคารเกียรตินาคิน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- | | |
|---|---|
| <input type="radio"/> ตัดสินใจด้วยตนเอง | <input type="radio"/> บุคคลในครอบครัว |
| <input type="radio"/> ญาติ | <input type="radio"/> เพื่อนบ้าน/คนรู้จัก |
| <input type="radio"/> ดีลเลอร์/พนักงานขายรถยนต์ | <input type="radio"/> อื่น ๆ |
11. สื่อที่มีอิทธิพลต่อท่านมากที่สุดใน การเลือกบริษัทให้สินเชื่อรถยนต์ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- | | |
|------------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="radio"/> โทรทัศน์ | <input type="radio"/> วิหุ |
| <input type="radio"/> หนังสือพิมพ์ | <input type="radio"/> โปสเตอร์โฆษณา |
| <input type="radio"/> อินเทอร์เน็ต | <input type="radio"/> โซเชียลมีเดีย |
| <input type="radio"/> อื่น ๆ | |
12. การเลือกทำประกันภัยสำหรับการเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ของท่าน
- | | |
|--------------------------------------|--|
| <input type="radio"/> เลือกด้วยตนเอง | <input type="radio"/> ดีลเลอร์หรือพนักงานขายเลือกให้ |
|--------------------------------------|--|
13. ท่านมีความพึงพอใจต่อการใช้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์กับธนาคารเกียรตินาคินอย่างไร
- | | |
|---|---|
| <input type="radio"/> พอใจมาก (5 คะแนน) | <input type="radio"/> พอใจ (4 คะแนน) |
| <input type="radio"/> เฉย ๆ (3 คะแนน) | <input type="radio"/> ไม่ค่อยพอใจ (1 คะแนน) |
| <input type="radio"/> ไม่พอใจ (0 คะแนน) | |

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยทางการตลาดที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างตามความคิดเห็นของท่านหรือข้อเท็จจริงมากที่สุด

- 5 = มีระดับความสำคัญมากที่สุด
 4 = มีระดับความสำคัญมาก
 3 = มีระดับความสำคัญปานกลาง
 2 = มีระดับความสำคัญน้อย
 1 = มีระดับความสำคัญน้อยที่สุด

ลำดับที่	ปัจจัยทางการตลาดที่สำคัญ	ระดับความสำคัญ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
ด้านผลิตภัณฑ์						
1	ความน่าเชื่อถือ ชื่อเสียง และภาพพจน์ของบริษัทที่ให้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์					
2	ความหลากหลายของประเภทสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์					
3	เงื่อนไข ระเบียบ และขั้นตอนในการทำสัญญาที่เป็นมาตรฐาน และมีความยืดหยุ่น					
4	การอนุมัติวงเงินสินเชื่อ ยอดจัดเช่าซื้อที่เหมาะสม และตรงตามความต้องการ					
5	ระยะเวลาการผ่อนชำระมีความหลากหลายและเหมาะสม เมื่อเทียบกับบริษัทอื่น ๆ เช่น 48 งวด 60 งวด 72 งวด เป็นต้น					
ด้านราคา						
6	อัตราดอกเบี้ยที่เหมาะสม เมื่อเทียบกับบริษัทให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์อื่น ๆ					
7	อัตราค่าธรรมเนียมมีความเหมาะสม เมื่อเทียบกับบริษัทให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์อื่น ๆ เช่น ค่าโอนรถ ค่าตรวจสอบ ค่าทำสัญญา เป็นต้น					
8	ค่าปรับต่าง ๆ ในการผิดนัดสัญญา มีความเหมาะสม เมื่อเทียบกับบริษัท					

ลำดับที่	ปัจจัยทางการตลาดที่สำคัญ	ระดับความสำคัญ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
	ให้สินเชื่อบริการอื่น ๆ					
9	มีส่วนลดที่เหมาะสมในกรณีที่มีการปิดบัญชีก่อนกำหนด เช่น เมื่อผ่อนชำระแล้ว 24 งวด ต้องการจะปิดบัญชีก่อนกำหนด ได้รับส่วนลดค่าดอกเบี้ยร้อยละ 50 เป็นต้น					
ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย						
10	สถานที่ตั้งสาขาอยู่ในพื้นที่ที่สะดวกในการติดต่อและใช้บริการ					
11	สาขามีจำนวนมาก ทั่วถึง และมีจำนวนเพียงพอต่อความต้องการใช้บริการ					
12	ช่องทางสำหรับชำระเงินที่หลากหลาย สะดวกรวดเร็ว และครอบคลุมในทุกพื้นที่					
13	ช่องทางติดต่อขอรับบริการที่หลากหลายช่องทาง เช่น ติดต่อผ่านสาขา โทรศัพท์ และแอปพลิเคชันต่าง ๆ เป็นต้น					
14	พนักงานให้บริการด้านธุรกรรมสัญญา นอกสถานที่ เช่น ประจำที่โชว์รูม บริการทำสัญญาที่บ้าน ที่ทำงานลูกค้า เป็นต้น					

ลำดับที่	ปัจจัยทางการตลาดที่สำคัญ	ระดับความสำคัญ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
15	เทคโนโลยีที่ทันสมัยรองรับการทำธุรกรรมออนไลน์					
ด้านการส่งเสริมการตลาด						
16	การประชาสัมพันธ์โฆษณาผ่านสื่อต่าง ๆ เช่น โทรทัศน์ แผ่นพับ โปสเตอร์ เป็นต้น					
17	การจัดกิจกรรมประชาสัมพันธ์นอกสถานที่ เช่น การออกบูทในแคมเปญต่าง ๆ หรืองานแสดงรถยนต์ประจำปี เป็นต้น					
18	คำแนะนำจากผู้อื่นที่เคยใช้บริการมาก่อน					
19	โปรโมชั่นส่งเสริมการขายจากดีลเลอร์หรือตัวแทนจำหน่ายรถยนต์					
20	การมอบส่วนลดหรือสิทธิพิเศษสำหรับลูกค้าที่เคยใช้บริการ และการมอบของสมนาคุณในโอกาสต่าง ๆ แก่ลูกค้า					
ด้านบุคลากร						
21	พนักงานให้คำแนะนำและคำปรึกษาอย่างถูกต้อง และเข้าใจง่าย					
22	พนักงานมีความรู้ มีความชำนาญ และมีประสบการณ์					
23	พนักงานมีความกระตือรือร้น เต็มใจบริการ					

ลำดับที่	ปัจจัยทางการตลาดที่สำคัญ	ระดับความสำคัญ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
24	พนักงานมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี					
25	พนักงานสุขภาพและแต่งกายเรียบร้อย					
26	จำนวนพนักงานมีเพียงพอ ในการให้บริการ					
ด้านกระบวนการให้บริการ						
27	ความรวดเร็วในการติดต่อยื่นเอกสาร และการขออนุมัติสินเชื่อ					
28	ระบบการทำงานที่ทันสมัยเป็น มาตรฐานและเชื่อถือได้					
29	เงื่อนไขไม่ยุ่งยากไม่ซับซ้อน					
30	การอนุมัติสินเชื่ออย่างรวดเร็ว					
31	มีบริการเสริมอื่น ๆ เช่น ประกันภัย รถยนต์ พ.ร.บ. รถยนต์ เป็นต้น					
ด้านลักษณะทางการภาพ (บรรยากาศภายในและบริเวณสาขา)						
32	ความพร้อมและทันสมัยของเครื่องมือ และอุปกรณ์สำนักงาน					
33	บรรยากาศในสำนักงานที่ดูน่าเข้า มาใช้บริการ					
34	ความเป็นระเบียบ และการรักษา ความสะอาดในสำนักงาน เป็นอย่างดี					
35	สิ่งอำนวยความสะดวกในการ ให้บริการ เช่น ลานจอดรถ ห้องน้ำ หนังสือพิมพ์ ของว่าง อาหาร และ น้ำดื่ม เป็นต้น					
36	ระบบดูแลความปลอดภัย ได้แก่					

ลำดับที่	ปัจจัยทางการตลาดที่สำคัญ	ระดับความสำคัญ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
	พนักงานรักษาความปลอดภัย กล้องวงจรปิด เป็นต้น					

37. ท่านคิดว่าปัจจัยใดที่มีผลต่อการเลือกใช้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์มากที่สุด (ตอบเพียง 3 ข้อ โดยระบุเป็นตัวเลข เรียงลำดับ 1, 2 และ 3)

- () 1. บริษัทมีชื่อเสียงมานาน และมีความน่าเชื่อถือ
- () 2. เงื่อนไขและขั้นตอนในการทำสัญญามีความยืดหยุ่น ไม่ซับซ้อน
- () 3. ความรวดเร็วในการอนุมัติสินเชื่อ เมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์อื่น ๆ
- () 4. อัตราดอกเบี้ยมีความเหมาะสม เมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์อื่น ๆ
- () 5. ระยะเวลาการผ่อนชำระมีความเหมาะสม เมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์อื่น ๆ
- () 6. การโฆษณาผ่านทางสื่อต่างๆ เช่น โทรทัศน์ วิทยุ หนังสือพิมพ์ และโซเชียลมีเดีย เป็นต้น
- () 7. การมอบส่วนลดหรือสิทธิพิเศษสำหรับลูกค้าที่ใช้บริการ
- () 8. พนักงานมีความรู้ มีความชำนาญ ตลอดถึงมีประสบการณ์ สามารถให้คำแนะนำ และคำปรึกษาได้อย่างถูกต้อง และมีจำนวนเพียงพอต่อการให้บริการ
- () 9. พนักงานพูดจาสุภาพ แต่งกายเรียบร้อย และพร้อมให้บริการ
- () 10. สถานที่ภายในสาขา มีความสะอาด กว้างขวาง และเป็นระเบียบเรียบร้อย
- () 11. ช่องทางการติดต่อขอรับบริการหลากหลาย เช่น ติดต่อผ่านสาขา โทรศัพท์ และแอปพลิเคชันต่าง ๆ เป็นต้น
- () 12. มีช่องทางในการชำระเงินหลากหลาย
- () 13. อื่น ๆ

38. ในอนาคตหากท่านมีโอกาสเลือกใช้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์อีก ท่านจะเลือกใช้บริการจากธนาคารเกียรตินาคินหรือไม่

เลือก

ไม่เลือก

ไม่แน่ใจ

39. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

.....



ภาคผนวก ง
แบบสอบถามสำหรับลูกค้าที่ไม่เคยใช้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่
ของธนาคารเกียรตินาคิน

การศึกษาการใช้กลยุทธ์ของธุรกิจให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ภายใต้ภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว
 ในเขตพื้นที่จังหวัดปทุมธานี กรณีศึกษา ธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน)

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการค้นคว้าอิสระตามหลักสูตรเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต
 โครงการเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ คณะเศรษฐศาสตร์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อ
 ศึกษาการใช้กลยุทธ์ของธุรกิจให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ภายใต้ภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว ในเขตพื้นที่
 จังหวัดปทุมธานี กรณีศึกษา ธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน)
2. แบบสอบถามฉบับนี้ ประกอบด้วยข้อความ 3 ส่วน คือ
 - ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป
 - ส่วนที่ 2 ข้อมูลการใช้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์
 - ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์
3. การเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามครั้งนี้ไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยจึงขอ
 ความร่วมมือจากท่านได้กรุณาให้ข้อมูลที่ถูกต้องและเป็นความจริง โดยข้อมูลในแบบสอบถามจะถือ
 เป็นความลับและนำไปใช้ประโยชน์ในการศึกษาวิจัยเฉพาะครั้งนี้เท่านั้น

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ○ หน้าข้อความตามความคิดเห็นของท่านหรือข้อเท็จจริงมากที่สุด

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ

ต่ำกว่า 25 ปี

25 - 35 ปี

36 - 45 ปี

46 - 50 ปี

มากกว่า 50 ปี

3. สถานภาพ

โสด

สมรส

หม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่

4. การศึกษา

ต่ำกว่าปริญญาตรี

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

สูงกว่าปริญญาโท

5. อาชีพ

นิสิต/นักศึกษา

ข้าราชการ/รัฐวิสาหกิจ

ธุรกิจส่วนตัว/อาชีพอิสระ

พนักงานบริษัทเอกชน

อื่น ๆ

6. รายได้

ต่ำกว่า 15,000 บาท

15,000 – 25,000 บาท

25,001 - 35,000 บาท

35,001 – 45,000 บาท

45,001 – 55,000 บาท

มากกว่า 55,000 บาท

ส่วนที่ 2 ข้อมูลการใช้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ○ หน้าข้อความตามความคิดเห็นของท่านหรือข้อเท็จจริงมากที่สุด

1. ท่านเคยใช้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์มาแล้วประมาณกี่ครั้ง (รวมครั้งปัจจุบัน)

<input type="radio"/> 1 ครั้ง	<input type="radio"/> 2 ครั้ง
<input type="radio"/> 3 ครั้ง	<input type="radio"/> มากกว่า 3 ครั้ง
2. ท่านเคยใช้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์จากธนาคารหรือบริษัทใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

<input type="radio"/> ธนาคารไทยพาณิชย์	<input type="radio"/> ธนาคารธนาชาต
<input type="radio"/> ธนาคารทีสโก้	<input type="radio"/> ออยุธยา แคปปิตอล ออโต้ลิส
<input type="radio"/> ลีสซิ่งกสิกรไทย	<input type="radio"/> โตโยต้าลีสซิ่ง
<input type="radio"/> ตรีเพชรอิชูซูลีสซิ่ง	<input type="radio"/> ฮอนด้าลีสซิ่ง
<input type="radio"/> อื่น ๆ	
3. ยี่ห้อรถยนต์ที่ท่านใช้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

<input type="radio"/> โตโยต้า	<input type="radio"/> ฮอนด้า
<input type="radio"/> อิชูซู	<input type="radio"/> มิตรพิบัติ
<input type="radio"/> นิสสัน	<input type="radio"/> มาสด้า
<input type="radio"/> ซูซูกิ	<input type="radio"/> ฟอร์ด
<input type="radio"/> เชฟโรเลต	<input type="radio"/> อื่น ๆ
4. ราคารถยนต์ที่ท่านซื้อครั้งล่าสุด บาท
5. วงเงินที่ได้รับการอนุมัติสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของท่านครั้งล่าสุด บาท
6. อัตราเงินค่าน (%) ที่ท่านต้องชำระในการใช้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ครั้งล่าสุด
7. อัตราดอกเบี้ย (%) ที่ท่านชำระในการใช้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ต่อปีครั้งล่าสุด
8. ระยะเวลาการผ่อนชำระสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ครั้งล่าสุด

<input type="radio"/> 12 งวด (1 ปี)	<input type="radio"/> 24 งวด (2 ปี)
<input type="radio"/> 36 งวด (3 ปี)	<input type="radio"/> 48 งวด (4 ปี)
<input type="radio"/> 60 งวด (5 ปี)	<input type="radio"/> 72 งวด (6 ปี)
<input type="radio"/> 84 งวด (7 ปี)	<input type="radio"/> มากกว่า 84 งวด (มากกว่า 7 ปี)

9. บุคคลใดที่มีอิทธิพลในการตัดสินใจเลือกใช้บริการให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- | | |
|---|---|
| <input type="radio"/> ตัดสินใจด้วยตนเอง | <input type="radio"/> บุคคลในครอบครัว |
| <input type="radio"/> ญาติ | <input type="radio"/> เพื่อนบ้าน/คนรู้จัก |
| <input type="radio"/> ดีลเลอร์/พนักงานขายรถยนต์ | <input type="radio"/> อื่น ๆ |
10. บุคคลใดที่มีอิทธิพลทำให้ท่านไม่ใช้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของธนาคารเกียรตินาคิน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- | | |
|---|---|
| <input type="radio"/> ตัดสินใจด้วยตนเอง | <input type="radio"/> บุคคลในครอบครัว |
| <input type="radio"/> ญาติ | <input type="radio"/> เพื่อนบ้าน/คนรู้จัก |
| <input type="radio"/> ดีลเลอร์/พนักงานขายรถยนต์ | <input type="radio"/> อื่น ๆ |
11. สื่อที่มีอิทธิพลต่อท่านมากที่สุดในการเลือกบริษัทให้สินเชื่อรถยนต์ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- | | |
|------------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="radio"/> โทรทัศน์ | <input type="radio"/> วิทยู |
| <input type="radio"/> หนังสือพิมพ์ | <input type="radio"/> ไปสเตอร์โฆษณา |
| <input type="radio"/> อินเทอร์เน็ต | <input type="radio"/> โซเชียลมีเดีย |
| <input type="radio"/> อื่น ๆ | |
12. การเลือกทำประกันภัยสำหรับการเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ของท่าน
- | | |
|--------------------------------------|---|
| <input type="radio"/> เลือกด้วยตนเอง | <input type="radio"/> ดีลเลอร์หรือตัวแทนจำหน่ายเลือกให้ |
|--------------------------------------|---|
13. ท่านมีความพึงพอใจต่อการใช้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ในปัจจุบันของท่านอย่างไร
- | | |
|---|---|
| <input type="radio"/> พอใจมาก (5 คะแนน) | <input type="radio"/> พอใจ (4 คะแนน) |
| <input type="radio"/> เฉย ๆ (3 คะแนน) | <input type="radio"/> ไม่ค่อยพอใจ (1 คะแนน) |
| <input type="radio"/> ไม่พอใจ (0 คะแนน) | |
14. ท่านรู้จักบริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ของธนาคารเกียรตินาคิน หรือไม่
- | | |
|------------------------------|---------------------------------|
| <input type="radio"/> รู้จัก | <input type="radio"/> ไม่รู้จัก |
|------------------------------|---------------------------------|

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยทางการตลาดที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างตามความคิดเห็นของท่านหรือข้อเท็จจริงมากที่สุด

- 5 = มีระดับความสำคัญมากที่สุด
- 4 = มีระดับความสำคัญมาก
- 3 = มีระดับความสำคัญปานกลาง
- 2 = มีระดับความสำคัญน้อย
- 1 = มีระดับความสำคัญน้อยที่สุด

ลำดับที่	ปัจจัยทางการตลาดที่สำคัญ	ระดับความสำคัญ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
ด้านผลิตภัณฑ์						
1	ความน่าเชื่อถือ ชื่อเสียง และภาพพจน์ของบริษัทที่ให้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์					
2	ความหลากหลายของประเภทสินเชื่อรถยนต์					
3	เงื่อนไข ระเบียบ และขั้นตอนในการทำสัญญาที่เป็นมาตรฐาน และมีความยืดหยุ่น					
4	การอนุมัติวงเงินสินเชื่อ ยอดจัดเช่าซื้อที่เหมาะสม และตรงตามความต้องการ					
5	ระยะเวลาการผ่อนชำระมีความหลากหลายและเหมาะสม เมื่อเทียบกับบริษัทอื่น ๆ เช่น 48 งวด 60 งวด 72 งวด เป็นต้น					
ด้านราคา						
6	อัตราดอกเบี้ยที่เหมาะสม เมื่อเทียบกับบริษัทให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์อื่น ๆ					
7	อัตราค่าธรรมเนียมมีความเหมาะสม เมื่อเทียบกับบริษัทให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์อื่น ๆ เช่น ค่าโอนรถ ค่าตรวจสอบ ค่าทำสัญญา เป็นต้น					

ลำดับที่	ปัจจัยทางการตลาดที่สำคัญ	ระดับความสำคัญ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
8	ค่าปรับต่าง ๆ ในการผิติดตามสัญญา มีความเหมาะสม เมื่อเทียบกับบริษัทให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์อื่น ๆ					
9	มีส่วนลดที่เหมาะสมในกรณีที่มีการปิดบัญชีก่อนกำหนด เช่น เมื่อผ่อนชำระแล้ว 24 งวด ต้องการปิดบัญชีก่อนกำหนด ได้รับส่วนลดค่าดอกเบี้ยร้อยละ 50 เป็นต้น					
ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย						
10	สถานที่ตั้งสาขาอยู่ในพื้นที่ที่สะดวกในการติดต่อและใช้บริการ					
11	สาขามีจำนวนมาก ทั่วถึง และมีจำนวนเพียงพอต่อความต้องการใช้บริการ					
12	ช่องทางสำหรับชำระเงินที่หลากหลายสะดวกรวดเร็ว และครอบคลุมในทุกพื้นที่					
13	ช่องทางติดต่อขอรับบริการที่หลากหลายช่องทาง เช่น ติดต่อผ่านสาขา โทรศัพท์ และแอปพลิเคชันต่าง ๆ เป็นต้น					
14	พนักงานให้บริการด้านธุรกรรมสัญญาณอกสถานที่ เช่น ประจำที่โชว์รูม บริการทำสัญญาที่บ้าน ที่ทำงานลูกค้า เป็นต้น					

ลำดับที่	ปัจจัยทางการตลาดที่สำคัญ	ระดับความสำคัญ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
15	เทคโนโลยีที่ทันสมัยรองรับการทำธุรกรรมออนไลน์					
ด้านการส่งเสริมการตลาด						
16	การประชาสัมพันธ์โฆษณาผ่านสื่อต่าง ๆ เช่น โทรทัศน์ แผ่นพับ โปสเตอร์ เป็นต้น					
17	การจัดกิจกรรมประชาสัมพันธ์นอกสถานที่ เช่น การออกบูทในแคมเปญต่าง ๆ หรืองานแสดงรถยนต์ประจำปี เป็นต้น					
18	คำแนะนำจากผู้อื่นที่เคยใช้บริการมาก่อน					
19	โปรโมชั่นส่งเสริมการขายจากดีลเลอร์หรือตัวแทนจำหน่ายรถยนต์					
20	การมอบส่วนลดหรือสิทธิพิเศษสำหรับลูกค้าที่เคยใช้บริการ และการมอบของสมนาคุณในโอกาสต่างๆ แก่ลูกค้า					
ด้านบุคลากร						
21	พนักงานให้คำแนะนำและคำปรึกษาอย่างถูกต้อง และเข้าใจง่าย					
22	พนักงานมีความรู้ มีความชำนาญ และมีประสบการณ์					
23	พนักงานมีความกระตือรือร้น เต็มใจบริการ					
24	พนักงานมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี					

ลำดับที่	ปัจจัยทางการตลาดที่สำคัญ	ระดับความสำคัญ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
25	พนักงานสุภาพและแต่งกายเรียบร้อย					
26	จำนวนพนักงานมีเพียงพอ ในการให้บริการ					
ด้านกระบวนการให้บริการ						
27	ความรวดเร็วในการติดต่อยื่นเอกสาร และการขออนุมัติสินเชื่อ					
28	ระบบการทำงานที่ทันสมัยเป็น มาตรฐานและเชื่อถือได้					
29	เงื่อนไขไม่ยุ่งยากไม่ซับซ้อน					
30	การอนุมัติสินเชื่ออย่างรวดเร็ว					
31	มีบริการเสริมอื่นๆ เช่น ประกันภัย รถยนต์ พ.ร.บ. รถยนต์ เป็นต้น					
ด้านลักษณะทางการภาพ (บรรยากาศภายในและบริเวณสาขา)						
32	ความพร้อมและทันสมัยของเครื่องมือ และอุปกรณ์สำนักงาน					
33	บรรยากาศในสำนักงานที่ดี น่าเข้ามาใช้บริการ					
34	ความเป็นระเบียบ และการรักษา ความสะอาดในสำนักงาน เป็นอย่างดี					
35	สิ่งอำนวยความสะดวกให้บริการ เช่น ลานจอดรถ ห้องน้ำ หนังสือพิมพ์ ของว่าง อาหาร และน้ำดื่ม เป็นต้น					

ลำดับที่	ปัจจัยทางการตลาดที่สำคัญ	ระดับความสำคัญ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
36	ระบบดูแลความปลอดภัย ได้แก่ พนักงานรักษาความปลอดภัย กล้องวงจรปิด เป็นต้น					

37. ท่านคิดว่าปัจจัยใดที่มีผลต่อเลือกใช้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์มากที่สุด (ตอบเพียง 3 ข้อ โดยระบุเป็นตัวเลข เรียงลำดับ 1, 2 และ 3)

- () 1. บริษัทมีชื่อเสียงมานาน และมีความน่าเชื่อถือ
- () 2. เงื่อนไขและขั้นตอนในการทำสัญญามีความยืดหยุ่น ไม่ซับซ้อน
- () 3. ความรวดเร็วในการอนุมัติสินเชื่อ เมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์อื่น ๆ
- () 4. อัตราดอกเบี้ยมีความเหมาะสม เมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์อื่น ๆ
- () 5. ระยะเวลาการผ่อนชำระมีความเหมาะสม เมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์อื่น ๆ
- () 6. การโฆษณาผ่านทางสื่อต่างๆ เช่น โทรทัศน์ วิทยุ หนังสือพิมพ์ และโซเชียลมีเดีย เป็นต้น
- () 7. การมอบส่วนลดหรือสิทธิพิเศษสำหรับลูกค้าที่ใช้บริการ
- () 8. พนักงานมีความรู้ มีความชำนาญ ตลอดถึงมีประสบการณ์ สามารถให้คำแนะนำ และคำปรึกษาได้อย่างถูกต้อง และมีจำนวนเพียงพอต่อการให้บริการ
- () 9. พนักงานพูดจาสุภาพ แต่งกายเรียบร้อย และพร้อมให้บริการ
- () 10. สถานที่ภายในสาขา มีความสะอาด กว้างขวาง และเป็นระเบียบเรียบร้อย
- () 11. ช่องทางการติดต่อขอรับบริการหลากหลาย เช่น ติดต่อผ่านสาขา โทรศัพท์ และแอปพลิเคชันต่าง ๆ เป็นต้น
- () 12. มีช่องทางในการชำระเงินหลากหลาย
- () 13. อื่น ๆ

38. ในอนาคตหากท่านมีโอกาสเลือกใช้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์อีก ท่านจะเลือกใช้บริการจากธนาคารเกียรตินาคินหรือไม่

เลือก

ไม่เลือก

ไม่แน่ใจ

39. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

.....



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นายณัฐพงศ์ สีนธู
วันเดือนปีเกิด	29 ตุลาคม 2526
วุฒิการศึกษา	ปีการศึกษา 2551: บริหารธุรกิจบัณฑิต (การตลาด) มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี
ตำแหน่ง	เจ้าหน้าที่การตลาดเช่าซื้อรถยนต์ ธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน) จังหวัดปทุมธานี
ประสบการณ์ทำงาน	2553 – ปัจจุบัน: เจ้าหน้าที่การตลาดเช่าซื้อรถยนต์ ธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน) จังหวัดปทุมธานี

