

กลยุทธ์การตลาด และการจัดการเชิงกลยุทธ์ในธุรกิจสินค้าเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่

: กรณีศึกษา ธนาคาร ธนชาติ จำกัด (มหาชน)

ไพลิน จินดาพันธ์<sup>1</sup>, ณัฐพันธ์ บัววารภรณ์<sup>2</sup>

บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาการตลาด,

<sup>1</sup>คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

โทรศัพท์: 08-1376-6121, E-mail: sugar\_ph@hotmail.com

<sup>2</sup>คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

โทรศัพท์: 08-1632-2360, E-mail: nattapan@gmail.com

### บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่อง กลยุทธ์การตลาด และการจัดการเชิงกลยุทธ์ในธุรกิจสินค้าเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ : กรณีศึกษา ธนาคาร ธนชาติ จำกัด (มหาชน) นี้ มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับสินค้าเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ ประเภท สินค้าเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ ของธนาคารธนชาติ จำกัด (มหาชน) 2) เพื่อวิเคราะห์และนำเสนอกลยุทธ์ ของสินค้าเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ ประเภท สินค้าเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ ของ ธนาคาร ธนชาติ จำกัด (มหาชน) ระเบียบวิธีการศึกษา ได้ ออกแบบการวิจัยเป็นแบบบูรณาการ วิธีการศึกษา ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ได้มีการเก็บ ข้อมูล ทุติยภูมิจากการเก็บข้อมูลจากการค้นคว้าข้อมูลของบริษัท และรายละเอียดต่างๆ จากเอกสาร งานวิจัย ทฤษฎี ข้อมูลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับเอกสารลูกค้า ตลาดคู่แข่งชั้น ข้อมูลจากเว็บไซต์ สื่อ สิ่งพิมพ์และสภาวะอุตสาหกรรม สภาวะตลาด และ ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) โดยทำการ สัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องกับบริษัท ในระดับผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่มีอำนาจในการตัดสินใจ และมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์โดยตรง รวมถึงกำหนดนโยบายของบริษัทโดยรวมที่เหมาะสม สำหรับธุรกิจด้านสินค้าเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ รวมทั้งสัมภาษณ์พนักงานสินค้าเชื่อเช่าซื้อซึ่งดูแลและดีลเลอร์ และ สัมภาษณ์ลูกค้าที่ใช้บริการสินค้าเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของธนาคารธนชาติ โดยการใช้รูปแบบการสัมภาษณ์ เชิงลึก จากนั้นจึงนำข้อมูลทั้งสองมาทำการวิเคราะห์ โดยใช้ทฤษฎีกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) การสรุปประมวลผลโดยใช้เครื่องมือต่างๆ ในการกลยุทธ์ระดับ หน่วยธุรกิจและกลยุทธ์ระดับหน้าที่ ผลการศึกษา พบว่า 1) กลยุทธ์ระดับองค์กร คือ กลยุทธ์การเติบโต

โดยอาศัยจุดแข็งของธนาคารชนชาติที่คู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ เพื่อเป็นการรักษาส่วนแบ่งการตลาดอันดับ 1 ไว้ 2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ คือ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง โดยการใช้จ่ายแข็งของธนาคารชนชาติ ต่อยอดในการสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์และบริการที่หลากหลายเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างครบวงจรและบริการที่มีประสิทธิภาพและสามารถสร้างความประทับใจแก่ผู้บริโภคทำให้เกิดประสบการณ์ที่ดีและต้องการที่จะกลับมาใช้บริการอีกและการบอกต่อถึงผลิตภัณฑ์และบริการที่มีประสิทธิภาพ 3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ คือ กลยุทธ์ทางการตลาด คือ กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดเป็นตัวแปรที่สำคัญทางการตลาด เพื่อใช้ในการตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจให้กับผู้บริโภค รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีทั้งกับลูกค้าและผู้บริโภค (CRM) เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและผู้บริโภคได้ตรงจุดให้มากที่สุด ที่เป็นการเพิ่มการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ให้มากขึ้น บริโภคเพื่อเป็นการรักษาฐานลูกค้าเดิมไว้ให้มีความภักดีกับธนาคารชนชาติและกลับมาใช้บริการอีกและการเพิ่มลูกค้ารายใหม่ให้กับธนาคารชนชาติด้วย

**คำสำคัญ:** สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่, กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

## 1. บทนำ

บริษัท ทุนชนชาติ จำกัด (มหาชน) “บริษัทฯ” เป็นบริษัทแม่ของกลุ่มธุรกิจทางการเงินชนชาติ ซึ่งบริษัทในกลุ่มชนชาติ จัดแบ่งประเภทการประกอบธุรกิจ ออกเป็นสองกลุ่ม 1) กลุ่มธุรกิจการเงิน ซึ่งประกอบด้วย ธุรกิจธนาคารพาณิชย์ ธุรกิจบริหารสินทรัพย์ ธุรกิจหลักทรัพย์ ธุรกิจประกัน ธุรกิจลีสซิ่ง และ 2) ธุรกิจสนับสนุน ที่ประกอบด้วย ธุรกิจโบรกเกอร์ ธุรกิจบริการ ธุรกิจกฎหมายและประเมินราคา ธุรกิจการพัฒนาฝึกอบรม ที่ได้ถือว่าเป็นกลุ่มที่ประกอบธุรกิจทางการเงินครบวงจร โดยแยกธุรกิจและการดำเนินงานอย่างชัดเจน

### อุตสาหกรรมและธุรกิจหลักขององค์กร

ธนาคารชนชาติ จำกัด(มหาชน) เดิมเป็นสถาบันการเงินที่ประกอบธุรกิจในชื่อ บริษัทเงินทุน เอกชาติ จำกัด(มหาชน) มีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ เลขที่ 900 อาคารต้นสนทาวเวอร์ ถนนเพลินจิต แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร ธนาคารชนชาติ จำกัด(มหาชน) ได้เปิดให้บริการเมื่อวันที่ 22 เมษายน 2545 ภายใต้ใบอนุญาตประกอบกิจการธนาคารพาณิชย์แบบจำกัดขอบเขตธุรกิจ หลังจากนั้นได้รับใบอนุญาตประกอบกิจการธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ จากกระทรวงการคลังเมื่อวันที่ 1 มีนาคม 2547 และได้เปิดให้บริการด้านการเงินทุกรูปแบบ โดยมีธุรกิจเช่าซื้อรถยนต์เป็นธุรกิจหลัก

## สภาพการแข่งขัน และคู่แข่งหลัก

ปัจจุบันอัตราการซื้อขายรถยนต์เติบโตขึ้นจากปีที่แล้ว (2552) 30% ทำให้ธุรกิจด้านสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ยังสามารถขยายตัวและเติบโตได้อีกมาก ดังนั้น จึงทำให้ตลาดสินเชื่อรถยนต์มีความน่าสนใจ ทำให้ ธนาคารพาณิชย์อื่นมีความสนใจที่จะเข้ามาเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดในธุรกิจนี้ ซึ่งปัจจุบันในด้านสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์นั้น ธนาคาร ธนชาติ จำกัด (มหาชน) มีส่วนแบ่งในตลาดมาเป็นอันดับ 1

<http://www.bangkokbiznews.com>

## ตารางที่ 2 อันดับส่วนแบ่งการตลาดการให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ (เฉพาะธนาคาร)

(ล้านบาท)

ธนาคาร	การให้สินเชื่อเช่าซื้อ	คิดเป็น %	จัดอันดับ
ธนาคารธนชาติ	239,943	34.91%	อันดับ 1
ธนาคารกรุงศรีอยุธยา	126,444	18.40%	อันดับ 2
ธนาคารทีสโก้	106,047	15.43%	อันดับ 3
ธนาคารไทยพาณิชย์	83,598	12.16%	อันดับ 4
ธนาคารเกียตินาคิน	77,020	11.21%	อันดับ 5
ธนาคารกสิกรไทย	49,895	7.26%	อันดับ 6
ธนาคารทหารไทย	3,769	0.54%	อันดับ 7
ธนาคารกรุงไทย	646	0.09%	อันดับ 8
รวม	<b>687,362</b>	<b>100%</b>	

ที่มา : งบการเงินตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย [www.set.or.th](http://www.set.or.th)

## ความสำคัญและผลกระทบของปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กร

จากธุรกิจด้านสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง และธนาคารธนชาติ ประสบความสำเร็จครองส่วนแบ่งตลาดเป็นอันดับ 1 นั้น ทำให้ธนาคารพาณิชย์รายอื่น ต่างสนใจเข้ามามีส่วนแบ่งตลาดเพิ่ม ดังนั้น ในกรณีนี้ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจด้านการดำเนินกลยุทธ์ที่ผ่านมาจากธนาคาร ธนชาติ ว่ามีการดำเนินกลยุทธ์อย่างไรให้ประสบความสำเร็จ อีกทั้ง เมื่อตลาดมีการเปลี่ยนแปลง มีคู่แข่งรายอื่นเข้ามาแข่งขันเพิ่มขึ้น ธนาคาร ธนชาติ จะมีวิธีการดำเนินกลยุทธ์อย่างไร เพื่อรักษาส่วนแบ่งตลาดอันดับ 1 ไว้

**ปัญหาระดับองค์กร** – ปัจจุบันหลังจากควบรวมกิจการกับธนาคารนครหลวงไทยแล้ว ทำให้ธนาคารธนชาติ เป็นธนาคารพาณิชย์ไทยลำดับที่ 5 โดยมีชื่อเสียงในด้าน เป็นผู้เชี่ยวชาญการให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ อีกทั้งรายได้หลักขององค์กรเป็นรายได้มาจากการให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ถึง 70%

ดังนั้น หากส่วนแบ่งการตลาดด้านสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ลดลงไป จะส่งผลกระทบต่อทำให้รายได้หลักและสินทรัพย์ขององค์กรลดลง รวมถึงลำดับของธนาคารพาณิชย์ไทยจะลดลงเช่นกัน

**ปัญหาในระดับหน่วยธุรกิจ** - สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ ของธนาคารธนชาติ เป็นธุรกิจที่เป็นรายได้หลักขององค์กร รวมถึงในตลาดสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์นั้น ธนาคารธนชาติมีส่วนแบ่งตลาดเป็นอันดับ 1 อีกทั้งตลาดรถยนต์ในประเทศไทย ในปัจจุบันมีแนวโน้มที่จะเติบโตขึ้นอีกทำให้เกิดภาวะแข่งขันกันอย่างรุนแรง ของธนาคารพาณิชย์ไทยรายอื่นที่ประกาศตัวเป็นคู่แข่ง และสนใจเข้ามามีส่วนแบ่งตลาดมากขึ้นในตลาดสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ ดังนั้น ธนาคารธนชาติ จะมีวิธีการดำเนินการอย่างไร เพื่อรักษาส่วนแบ่งตลาดของธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ไว้ให้ได้

**ปัญหาในระดับหน่วยผลิตภัณฑ์** – สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ ของธนาคารธนชาติ เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีส่วนแบ่งตลาดเป็นอันดับ 1 ได้รับความไว้วางใจจากทั้งลูกค้าและผู้บริโภคมาเป็นระยะเวลานาน ปัจจุบัน เมื่อมีธนาคารพาณิชย์ไทยรายอื่นในตลาดประกาศตัวลงแข่งในผลิตภัณฑ์สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ อย่างชัดเจนมากขึ้น หากธนาคารธนชาติ ไม่สามารถรักษาส่วนแบ่งตลาดของสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ไว้ได้ จะทำให้ยอดขายของสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ลดลง ลูกค้าและผู้บริโภคลดระดับความเชื่อมั่นลง ส่งผลเสียต่อทั้งระดับธุรกิจ และระดับองค์กร

#### วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ ประเภท สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ ของธนาคารธนชาติ จำกัด (มหาชน)
2. เพื่อวิเคราะห์และนำเสนอกลยุทธ์ ของสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ ประเภท สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ ของ ธนาคาร ธนชาติ จำกัด (มหาชน)

#### 5. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

เพื่อทราบถึง กลยุทธ์สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ ประเภท สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ ของธนาคารธนชาติ จำกัด (มหาชน) ว่าในปัจจุบันมีสภาพแวดล้อมของธุรกิจเป็นอย่างไร อีกทั้ง การดำเนินกลยุทธ์ เป็นไปในทิศทางไหน เพื่อสามารถรักษาส่วนแบ่งตลาด และให้สามารถแข่งขันได้ในภาวะปัจจุบัน

##### ระยะสั้น

- เพื่อรักษาส่วนแบ่งตลาดอันดับ 1 ไว้

##### ระยะกลาง

- เพิ่มโอกาสในการปล่อยสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ให้กับลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- ครองส่วนแบ่งตลาดอันดับ 1 ไว้ได้

## ระยะยาว

- สร้างผลตอบแทนด้านรายได้จากดอกเบี้ยได้อย่างยั่งยืน
- เพื่อความเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน ทั้งยังสามารถทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

## 2. แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่องกลยุทธ์การตลาด และการจัดการเชิงกลยุทธ์ในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ กรณีศึกษา ธนาคาร ธนชาติ จำกัด (มหาชน) ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษา แนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางเพื่อการศึกษาดังนี้

### 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์

- 2.1.1 การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)
- 2.1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (PEST Analysis)
- 2.1.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (SWOT Analysis)
- 2.1.4 การวิเคราะห์อุตสาหกรรม (Five-Force Model)
- 2.1.5 การวิเคราะห์โอกาสและปัญหา (TOWS Matrix)
- 2.1.6 การแบ่งส่วนตลาด (STP)

### 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการการตลาด และกลยุทธ์การตลาด

- 2.2.1 การรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า Customer Relationship Management (CRM)
- 2.2.2 ส่วนผสมการตลาดบริการ (Service Marketing Mix : 7P's)
- 2.2.3 กลยุทธ์ตราสินค้า (Branding)

### 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## 3. ระเบียบวิธีการศึกษา

เพื่อศึกษาแนวทางแก้ปัญหา, การจัดการเชิงกลยุทธ์ รวมถึงกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร, กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ, กลยุทธ์ระดับหน้าที่ โดยที่กระบวนการ และระเบียบวิธีศึกษา ได้ดำเนินการตามขั้นตอนกระบวนการวิจัย ดังรายละเอียดของรายงานเรียงลำดับตามประเด็นต่างๆ ดังนี้

### 3.1 การออกแบบงานวิจัย (Research Design)

ในการศึกษานี้ ผู้ศึกษาได้ออกแบบการวิจัย (Research Design) เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (Depth Interview) ตามกรอบแนวคิดของ

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) ประกอบด้วย การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การกำหนดทางเลือกกลยุทธ์ และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ โดยได้ทำการศึกษาข้อมูล 2 ส่วน คือ ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) และข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) จากนั้นจึงนำข้อมูลทั้งสองส่วนมาทำการวิเคราะห์ตามทฤษฎีกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อทำการประเมินและตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด ในกลยุทธ์ทั้งสามระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร, กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ, กลยุทธ์ระดับหน้าที่

### 3.2 การวิจัยปฐมภูมิ แบบเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (Depth Interview)

การเก็บข้อมูลจากการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยการสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้อง คือ

1. ผู้บริหารฝ่ายสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์
2. พนักงานธนาคารชนชาติ
3. การสัมภาษณ์ผู้บริโภค

### 3.3 การศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ

แหล่งที่มาของข้อมูลทุติยภูมิ เป็นการเก็บข้อมูลมาจากการค้นคว้าข้อมูลของบริษัท และรายละเอียดต่างๆ จาก เอกสารงานวิจัย สื่อสิ่งพิมพ์ และเว็บไซต์ต่างๆ ดังนี้ สภาวะธุรกิจด้านสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์, สภาวะอุตสาหกรรมยานยนต์เดือนพฤศจิกายน 2554, สภาวะธุรกิจของธนาคารชนชาติ, สภาวะธุรกิจด้านสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ธนาคารชนชาติ, บทสัมภาษณ์ผู้บริหารด้านสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ธนาคารชนชาติ

### 3.4 การสรุปประมวลการวิจัย

จากการศึกษาข้อมูลปฐมภูมิ แบบเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (Depth Interview) และการศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ สามารถนำมาดำเนินการได้ดังนี้

#### 3.4.1 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis)

##### 1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (PEST Analysis)

1.1 การเมือง (Political) นโยบายและกฎเกณฑ์ต่างๆ ของภาครัฐ มีผลในเชิงบวก ได้แก่ นโยบายของรัฐบาลสนับสนุน คือ กระตุ้นและส่งเสริมการลงทุน ภายใต้โครงการไทยเข้มแข็ง (Stimulus Package) และนโยบายรถยนต์คันแรก

1.2 เศรษฐกิจ (Economic) ในปี 2553 อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจของไทย อยู่ที่ประมาณร้อยละ 7.8 ซึ่งเป็นผลจากการขยายตัวของภาคเศรษฐกิจจริง อาทิเช่น ดัชนีผลผลิตภาคอุตสาหกรรมที่เพิ่มขึ้นร้อยละ 14.5 ซึ่งสอดคล้องกับอัตราการใช้กำลังการผลิตที่เพิ่มขึ้นร้อยละ 63.4 ในขณะที่ดัชนีการบริโภคภาคเอกชนและดัชนีการลงทุนภาคเอกชนขยายตัวเพิ่มขึ้นร้อยละ 5.9 และร้อยละ 17.6 ตามลำดับ รวมถึงภาคการส่งออกอันเป็นปัจจัยหลักในการเจริญเติบโตของสภาวะเศรษฐกิจไทย ได้ขยายตัวถึงร้อยละ 28.5 ซึ่งสาเหตุหนึ่งเป็นผลมาจากการแข็งค่าของอัตราแลกเปลี่ยนอันเนื่องมาจากปริมาณเงินทุนไหลเข้าจากต่างประเทศ และการฟื้นตัวของเศรษฐกิจประเทศคู่ค้าเป็นสำคัญ การขยายตัวทางเศรษฐกิจดังกล่าว ยังส่งผลให้เงินให้สินเชื่อของสถาบันการเงินขยายตัวเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งยอดขายและสินเชื่อรถยนต์ที่มีการขยายตัวเพิ่มขึ้น

1.3 สังคมและวัฒนธรรม (Social / cultural) การศึกษาทำให้ประชาชนไทยในปัจจุบัน มีความพิถีพิถันในการเลือกซื้อสินค้าราคาสูงมากขึ้น อย่างเช่น ในสินค้าประเภทรถยนต์ รวมถึงมีการวิเคราะห์ และประเมินถึงทางเลือกที่คุ้มค่ามากขึ้น รวมถึงการเปลี่ยนไปของสังคมและวัฒนธรรมด้านการติดต่อสื่อสาร ทำให้การรับทราบ และส่งต่อข้อมูลข่าวสารเป็นไปอย่างรวดเร็วมากขึ้น สังคมและวัฒนธรรมที่เปลี่ยนไปนี้เอง ส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกของประชาชน ทั้งนี้หากเกิดการบริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ที่ดี จะก่อให้เกิดโอกาสทางธุรกิจ โดยผ่านการบอกต่อ หรือการติดต่อสื่อสารระหว่างกันที่รวดเร็วของประชาชน

1.4 เทคโนโลยี (Technological) การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่มีผลต่อธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ คือ เทคโนโลยีและนวัตกรรมด้านรถยนต์ เนื่องจากการที่สินเชื่อรถยนต์จะเติบโตได้นั้น ต้องขึ้นอยู่กับตลาดรถยนต์ของไทยด้วย และในปัจจุบันเทคโนโลยีด้านรถยนต์ที่เป็นปัจจัยสำคัญ คือ เทคโนโลยีและนวัตกรรมด้านรถประหยัดพลังงานหรือ อีโคคาร์

## 2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (SWOT Analysis)

2.1 จุดแข็ง (Strength) ภาพลักษณ์และชื่อเสียงของธนาคารชนชาติ สาขาของธนาคารเมื่อควบรวมกับธนาคารนครหลวงไทย ที่มีมากกว่า 600 สาขาในการให้บริการ อีกทั้ง ธนาคารชนชาติมีการบริการทางการเงินที่ครบวงจร บุคลากรมีความเชี่ยวชาญ มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า มีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้า มีประสบการณ์การทำธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อมายาวนานกระบวนการทำงานที่รวดเร็ว จำนวนพนักงานที่มีมาก พร้อมให้บริการ ความรู้ความสามารถของพนักงานทั้งในเรื่อง ผลิตภัณฑ์และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า

**2.2 จุดอ่อน (Weakness)** จากการรวบรวมกิจการกับธนาคารนครหลวงไทย ทำให้กระบวนการปฏิบัติงานยังไม่เข้าที่มากนัก อีกทั้งในส่วนของสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์นั้น ความหลากหลายด้านรูปแบบการผ่อนชำระมีน้อย รวมถึงในบางครั้งการติดต่อสื่อสารที่ไม่ชัดเจนระหว่างพนักงานสินเชื่อชนชาติกับพนักงานขายประจำดีลเลอร์ก่อให้เกิดความล่าช้าในการพิจารณาสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ได้

**2.3 โอกาส (Opportunity)** ผู้บริโภคมีความมั่นใจและเชื่อใจในธนาคารชนชาติ รวมถึงนโยบายของรัฐบาลสนับสนุนในกระตุ้นและส่งเสริมการลงทุน เช่น นโยบาย “รถยนต์คันแรก” ของรัฐบาล อีกทั้งตลาดรถยนต์มีการเติบโตมากขึ้น ผู้บริโภคมีความต้องการด้านสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์มากขึ้น สนับสนุนผู้บริโภคมั่นใจในตัวพนักงานและการบริการของธนาคารชนชาติ

**2.4 อุปสรรค (Threat)** ธนาคารพาณิชย์ของไทยมีมาก ทำให้ผู้บริโภคมีทางเลือกในการใช้บริการทางการเงินได้มากขึ้นตามไปด้วย อีกทั้งธุรกิจด้านสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์มีการแข่งขันกันสูงมาก และมีพนักงานสินเชื่อจากธนาคารอื่นเข้ามาเพิ่มมากขึ้น

### **3. การวิเคราะห์อุตสาหกรรม (Five-Force Model)**

#### **3.1 การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม**

มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง ไม่ว่าจะเป็นการผ่อนคลายกฎเกณฑ์การให้สินเชื่อ เพื่อมุ่งหวังกระตุ้นยอดการปล่อยสินเชื่อรถยนต์ให้มากขึ้น มีการลดดอกเบี้ยให้ต่ำและมีโปรโมชั่นของแถม อาทิเช่น ประกันภัยอุบัติเหตุ พรบ. วงเงินเติมน้ำมันฟรี บัตรกำนัล เช็คของขวัญ ต่างๆ เป็นต้น คู่แข่งที่สำคัญของชนชาติ คือ ธนาคารกรุงศรีอยุธยา ธนาคารทีสโก้ และธนาคารไทยพาณิชย์ ต่างก็มีกลยุทธ์ในการแข่งขันของตนเพื่อเข้ามาแบ่งส่วนตลาด

#### **3.2 อำนาจการต่อรองของ Suppliers**

ซัพพลายเออร์ในที่นี้หมายถึง ผู้แทนจำหน่ายในช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าของธนาคารชนชาติ กล่าวได้ว่า ผู้แทนจำหน่ายหรือดีลเลอร์นั้น มีอำนาจการต่อรองมาก เนื่องจาก สามารถเลือกผู้แทนสินเชื่อเช่าซื้อได้มาก หากไม่มีความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงานสินเชื่อเช่าซื้อของที่ใดที่หนึ่ง ก็สามารถเปลี่ยนไปใช้อีกธนาคารหนึ่งได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ที่ดี และผลประโยชน์ต่อกันด้วย

#### **3.3 อำนาจการต่อรองของลูกค้า**

อำนาจการต่อรองของลูกค้ามีมาก เพราะผู้แข่งขันที่เป็นธนาคารพาณิชย์หลายรายที่ให้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ และเข้ามาตีตลาดอยู่นั้น ต่างมีการนำเสนอบริการในรูปแบบต่างๆ ให้ลูกค้าหรือผู้บริโภคได้เลือกใช้บริการ



### 3.4 ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน

เนื่องจากปัจจุบันมี บริษัทเงินทุนและสถาบันการเงินที่เป็น Non Bank ในการปล่อยสินเชื่อรถยนต์ ที่เข้ามาทำตลาดสินเชื่อรถยนต์

### 3.5 ภัยคุกคามจากผู้แข่งขันหน้าใหม่

มีบริษัทค่ายรถยนต์ชั้นนำของประเทศที่เข้ามาทำตลาดด้านการให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ ที่ผู้บริโภคสามารถซื้อรถและผ่อนชำระหนี้กับบริษัทค่ายรถยนต์ได้เลย โดยไม่ต้องยื่นขอสินเชื่อจากธนาคาร และสามารถเข้าถึงผู้บริโภคได้ง่าย เพราะเป็นตัวแทนที่ขายรถ เช่น โตโยต้า ลิสซิ่ง

## 4. การแบ่งส่วนตลาด (STP)

### 4.1 การแบ่งส่วนตลาด (Segmentation)

ผลิตภัณฑ์สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่นั้น มีการแบ่งส่วนตลาด เพื่อที่จะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า ทั้งนี้ในการแบ่งส่วนตลาดสามารถแบ่งโดยใช้ เกณฑ์ดังต่อไปนี้ คือ

- เกณฑ์ด้านประชากรศาสตร์ คือ อายุ โดยแบ่งเป็นช่วงอายุ 20 – 60 ปี
- เกณฑ์ด้านจิตวิทยา คือ ผู้ที่มีความต้องการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่

### 4.2 การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย (Targeting)

ผลิตภัณฑ์สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่มีกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย คือ ผู้ที่ต้องการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ ทั้งเพศชาย และเพศหญิง ที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ธนาคารธนาคารกำหนด คือ เป็นกลุ่มลูกค้าบุคคลที่ต้องการสินเชื่อที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่ต้องการเงินสดเพื่อการซื้อรถยนต์ใหม่ โดยมีเงื่อนไข คือ

1. มีอายุระหว่าง 20 - 60 ปี
2. มีรายได้ประจำ
3. มีอาชีพเป็นหลักแหล่ง

เอกสารประกอบการเช่าซื้อ คือ

- สำเนาบัตรประชาชน หรือบัตรข้าราชการ
- สำเนาทะเบียนบ้าน
- สลิปเงินเดือน, หนังสือรับรองเงินเดือน และรายละเอียดการเดินบัญชีย้อนหลัง 6 เดือน
- สำเนาจดทะเบียนพาณิชย์ (กรณีเจ้าของกิจการ)
- สำเนาหนังสือรับรองบริษัท พร้อมวัตถุประสงค์ (กรณีนิติบุคคล และเจ้าของกิจการ)
- สำเนาบัตรประชาชนของกรรมการผู้มีอำนาจลงนาม (กรณีนิติบุคคล)

- สำเนาทะเบียนบ้านของกรรมการผู้มีอำนาจลงนาม (กรณีนิติบุคคล)

#### 4.3 การกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ (Positioning)

เป็นการวางตำแหน่งโดยพิจารณาจากความเชี่ยวชาญด้านความรู้และการให้บริการด้านสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ของธนาคารธนชาต และพิจารณาจากการมีความสัมพันธ์อันดีระหว่างลูกค้าหรือดีลเลอร์รถยนต์และผู้บริโภคทั่วไปที่มาใช้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่

ดังนั้น จึงได้วางตำแหน่งอยู่เหนือระดับกับคู่แข่ง เนื่องจาก เป็นธุรกิจที่มีความได้เปรียบในเรื่องของการเข้าสู่ตลาดก่อน และมีความสัมพันธ์อันดีระหว่างลูกค้า และลูกค้ามาอย่างยาวนาน

#### Marketing Positioning



#### แผนภูมิที่ 5 การกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ (เฉพาะธนาคาร)

ที่มา : งบการเงินตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย [www.set.or.th](http://www.set.or.th)

#### การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic Implement)

##### กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Level Strategy)

จากการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กรโดยใช้ TOWS Matrix โดยใช้ข้อมูลการวิเคราะห์ด้าน SWOT พบว่า ความสามารถหลักของธนาคารธนชาต คือ ภาพลักษณ์และชื่อเสียง รวมถึงเมื่อมีการรวบรวมกิจการกับธนาคารนครหลวงไทยแล้วทำให้เพิ่มศักยภาพในการแข่งขันมากขึ้น สามารถให้บริการทางการเงินได้ครบวงจรมากขึ้น รวมถึงมีการขยายตัวของฐานลูกค้า ทำให้ผู้บริโภคเกิดความมั่นใจและเชื่อใจในธนาคารธนชาต

ดังนั้น จึงตัดสินใจเลือก กลยุทธ์การเติบโต (**Growth Strategy**) และมีการกำหนด กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์การเจาะตลาดและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยอาศัยข้อดีจากการควบรวมกิจการกับธนาคารนครหลวงไทย เพื่อขยายธุรกิจและบริการให้เป็นธนาคารที่ให้บริการทางการเงินแบบครบวงจร เนื่องจากธนาคารนครหลวงจะมีฐานลูกค้าที่เป็นกลุ่มลูกค้าประเภทนิติบุคคล และกลุ่มลูกค้าสินเชื่อประเภท SME มากกว่า ดังนั้น เมื่อมีการควบรวมกิจการ ธนาคารธนาชาติควรใช้ช่องทางนี้ในการเจาะตลาดกลุ่มลูกค้ารายใหม่

นอกจากนี้ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ต่างๆ ก็ต้องทำควบคู่กันไปด้วย เช่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์ประเภทสินเชื่อเช่าซื้อสำหรับผู้บริโภคประเภทกลุ่มนิติบุคคล หรือเจ้าของกิจการที่ต้องการใช้บริการสินเชื่อเช่าซื้อสำหรับ รถหัวลาก รถบรรทุก เนื่องจาก เดิมทีธนาคารธนาชาติไม่มีผลิตภัณฑ์ในด้านนี้ แต่เมื่อมีการควบรวมกิจการกับธนาคารนครหลวงซึ่งฐานลูกค้าจะเป็นผู้ประกอบการ และกลุ่มลูกค้าประเภท SME ดังนั้น ควรจะมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อรองรับความต้องการที่จะเกิดขึ้นในอนาคตด้วย

### กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ (**Business Strategy**)

จากการกำหนดกลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจโดยใช้ TOWS Matrix โดยใช้ข้อมูลการวิเคราะห์ด้าน SWOT พบว่า ทีมสินเชื่อเช่าซื้อของธนาคารธนาชาติ มีความสามารถในการแข่งขัน คือ การมีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านการทำธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อ ทั้งยังมีกระบวนการทำงานที่เป็นอิสระและรวดเร็ว โดยการใช้ศูนย์ปฏิบัติการที่เรียกว่า “ฮับ” ในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังมีการเข้าสู่ตลาดด้วยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า และสามารถเข้าถึงผู้บริโภคได้โดยตรงอีกด้วย

ดังนั้น กลยุทธ์ที่เห็นว่าเหมาะสม คือ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (**Differentiation Strategy**) เป็นการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ที่แตกต่างจากคู่แข่ง เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน และให้มีเอกลักษณ์ในสายตาคู่ค้า และผู้บริโภคทั้งที่เป็นรายเดิม และรายใหม่ ด้วยการสร้างมูลค่าเพิ่มในด้านต่างๆ ดังนี้ คือ

1. กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยการการคิดและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ออกมา รวมถึงการปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิมที่มีอยู่ให้มีความแตกต่างหลากหลายมากขึ้น เพื่อตอบสนองผู้บริโภคได้มากขึ้น เช่น การออกแคมเปญผ่อนนานถึง 88 เดือน หรือ การคิดหาวิธีการผ่อนชำระค่างวดแบบใหม่ที่แตกต่างไปจากรูปแบบเดิม เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า

2. การสร้างความแตกต่างด้านบริการ เป็นการสร้างความได้เปรียบทางด้านบริการที่เหนือกว่าคู่แข่งขึ้น เพื่อให้เกิดความรวดเร็วและผู้ใช้บริการเกิดความพึงพอใจ เช่น การนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการ

ให้บริการด้านงานเอกสาร เพื่อลดขั้นตอนในการรอเอกสารระหว่างหน่วยงาน เป็นต้น หรือ ด้านการบริการที่เข้าถึงและมีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า เพื่อให้เข้าใจความต้องการของทั้งลูกค้า และ ผู้บริโภคว่ามีความต้องการอย่างไร เพื่อสามารถวางแผนและพัฒนาบริการให้เกิดความพึงพอใจได้

3. การสร้างความแตกต่างด้านบุคลากร ไม่ว่าจะเป็นความเชี่ยวชาญและความสามารถในการบริหารจัดการ รวมถึงด้านความสามารถในด้านการบริการ, ความน่าเชื่อถือ, ความไว้วางใจ, การตอบสนองต่อลูกค้าที่รวดเร็ว และด้านการติดต่อสื่อสารที่ต้องทำความเข้าใจระหว่างทุกฝ่ายได้อย่างถูกต้อง เนื่องจาก ธุรกิจด้านสินเชื่อบัตรเครดิต การพูดคุยทำความเข้าใจในเรื่องเงื่อนไขต่างๆ มีความสำคัญและมีผลต่อการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อ และมีผลต่อความประทับใจของลูกค้าและผู้บริโภค

### **กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Level Strategy)**

จากการกำหนดกลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจโดยใช้ TOWS Matrix โดยใช้ข้อมูลการวิเคราะห์ด้าน SWOT พบว่า มีจุดแข็งด้านกระบวนการทำงานที่รวดเร็ว จำนวนพนักงานที่มีมาก พร้อมให้บริการความรู้ความสามารถของพนักงานทั้งในเรื่องของผลิตภัณฑ์และเรื่องการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี

### **ดังนั้น กลยุทธ์ที่เห็นว่าเหมาะสม คือ กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategy)**

เพื่อตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าและผู้บริโภค โดยใช้กลยุทธ์ การรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า Customer Relationship Management (CRM) คือ มุ่งเน้นการให้บริการครอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศ ทั้งผ่านตัวแทนจำหน่ายรถยนต์และสาขาธนาคาร อีกทั้งยังมุ่งเน้นการทำกิจกรรมส่งเสริมการขายร่วมกับตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ในแต่ละพื้นที่ เพื่อเสนอเงื่อนไขเช่าซื้อที่ตรงต่อความต้องการของตัวแทนจำหน่ายรถยนต์และผู้บริโภคในพื้นที่มากขึ้น นอกจากการสร้างสัมพันธ์ที่ดีในระดับตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ ยังมีนโยบายส่งเสริมความสัมพันธ์และการทำกิจกรรมส่งเสริมการขายในระดับบริษัทผู้ผลิตรถยนต์ด้วย เพื่อเป็นการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดด้านเช่าซื้อรถยนต์

นอกจากนี้ กลยุทธ์ส่วนผสมทางการตลาด (7P's) ก็สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้

**1. ด้านผลิตภัณฑ์ (Product)** ธุรกิจสินเชื่อบัตรเครดิตใหม่เน้น มีคุณสมบัติหลักอยู่ คือ ความรวดเร็วในการอนุมัติสินเชื่อ ระยะเวลาผ่อนนาน การวางเงินดาวน์น้อย ดังนั้น ตัวผลิตภัณฑ์จึงควรมีการปรับเปลี่ยนในเรื่องของรูปแบบในการผ่อนชำระ เพื่อเพิ่มความหลากหลายให้ผู้บริโภคได้เลือกได้ตามความเหมาะสม

**2. ด้านราคา (Price)** ส่วนในเรื่องของราคา หรืออัตราดอกเบี้ย จะปรับเปลี่ยนไปตามช่วงเวลากับแนวโน้มเศรษฐกิจในช่วงนั้นๆ เช่น การปรับ เพิ่ม/ลด อัตราดอกเบี้ย ของธนาคารแห่งประเทศไทย

ดังนั้น สิ่งที่ธนาคารสามารถทำได้ คือ การลดเงินดาวน์ การผ่อนชำระนานขึ้น เป็นต้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของลูกค้าแต่ละคน ว่ามีความถนัด หรือมีความสามารถในการผ่อนชำระมากแค่ไหน

**3. ด้านสถานที่ในการจัดจำหน่าย (Place)** ยังคงเป็นการเน้นที่ดีลเลอร์ คือ พนักงานของธนาคาร จะทำงานที่สำนักงาน หรือศูนย์ฮับ 40% อีก 60% เป็นการออกไปดูแลดีลเลอร์ แต่หากมีลูกค้าเข้ามาติดต่อที่สาขา พนักงานสาขาธนาคารจะให้ติดต่อกับพนักงานประจำฮับที่ใกล้เคียงได้ทันที ดังนั้น ในส่วนของสถานที่ควรมีการรักษาพื้นที่เดิมหรือลูกค้าเดิมให้ดี และในส่วนของลูกค้าใหม่ ก็ควรที่จะหาช่องทางเพิ่มขึ้นด้วย เช่น การออกไปยังพื้นที่ใหม่ ที่ยังไม่ถึง

**4. ด้านการส่งเสริมการขาย (Promotion)** ธนาคารมีการทำการส่งเสริมการขายกับทั้ง 2 กลุ่ม คือ กับดีลเลอร์ และกับผู้บริโภค เช่น การจัดทำแคมเปญแจกบัตรของขวัญให้แก่ผู้บริโภคที่เข้ามาซื้อรถกับดีลเลอร์นั้นๆ เป็นต้น แต่นอกจากนี้ ควรจะมีการทำการส่งเสริมการขายด้านอื่นๆ เพิ่มเติมด้วย นอกเหนือจากการเอื้อประโยชน์ทางธุรกิจซึ่งกันและกัน ควรมีการดูแลทั้งลูกค้า และลูกค้าเสมือนเป็นสมาชิก โดยการให้สิทธิพิเศษอื่นด้วย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสม เงื่อนไข และโอกาสในแต่ละช่วงเวลา เช่น การจัดโครงการลุ้นรับกิจกรรมการไปท่องเที่ยวต่างประเทศแก่ลูกค้า ในกรณีที่ดีลเลอร์ของลูกค้า นั้น มีการใช้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ของธนาคารเกินครึ่งหนึ่งของทั้งหมด หรือ ทำได้ตามเป้าที่กำหนดตามเงื่อนไขของการได้รับรางวัล เป็นต้น

**5. ด้านบุคลากร (People)** หรือพนักงานของธนาคาร เป็นพนักงานที่ผ่านการอบรมและฝึกฝนงานมาแล้ว สามารถให้บริการได้ตรงกับความต้องการของดีลเลอร์แต่ละเจ้า เนื่องจาก ต้องมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเจ้าของดีลเลอร์ รวมถึงพนักงานขายประจำดีลเลอร์นั้นๆ ด้วย ทั้งนี้ ความสัมพันธ์จะอยู่ที่ในระดับ หัวหน้าฝ่ายของทีมสินเชื่อเช่าซื้อ, พนักงานของธนาคารที่ประจำแต่ละดีลเลอร์, เจ้าของดีลเลอร์ และพนักงานขายรถของดีลเลอร์ ดังนั้น นับว่าเป็นส่วนที่สำคัญเป็นอย่างมากในการให้บริการ จึงควรมีการอบรม และรับฟังความคิดเห็นของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ

**6. ด้านกระบวนการ (Process)** ทำงานของทีมสินเชื่อเช่าซื้อธนาคาร จะมีกระบวนการการให้บริการที่รวดเร็ว เนื่องจากมีศูนย์ให้บริการหรือฮับ 22 ฮับ ทั่วประเทศ ซึ่งจะแตกต่างจากศูนย์ของสำนักงานใหญ่ของธนาคารต่างๆ ทั่วไป คือ ไม่เฉพาะเป็นแค่ศูนย์ในการตัดสินใจ แต่สามารถปฏิบัติงานในระดับ Operation ได้ด้วย ดังนั้น จากจุดแข็งที่มีนี้ ควรดำเนินการขยายศูนย์ “ฮับ” ออกไปอีก เพื่อเป็นการเสริมประสิทธิภาพในการทำงานให้แข็งแกร่ง ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้

**7. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Physical Evidence and Presentation)** การที่ธนาคารธนาคารส่งพนักงานไปประจำแต่ละดีลเลอร์นั้น ต้องขึ้นอยู่กับว่าขนาดของดีลเลอร์นั้นเป็นอย่างไร ถ้าเป็น

ดีลเลอร์ที่ใหญ่และมียอดขายที่ค่อนข้างสูง พนักงานของธนาคารจะไปคอยให้บริการประจําวันนั้นอย่างเข้มขัน ดังนั้น พนักงานควรจะต้องเตรียมแบบของธนาคาร เพื่อให้ลูกค้าและดีลเลอร์สามารถรู้ได้ในทันทีว่าสามารถสอบถามเรื่องสินเชื่อได้จากคนไหน

#### 4. สรุปผลการศึกษา

จากรายงานการศึกษาครั้งนี้เรื่องกลยุทธ์การตลาด และการจัดการเชิงกลยุทธ์ในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ กรณีศึกษา ธนาคาร ธนชาติ จำกัด (มหาชน) สามารถสรุปได้ว่า

ตลาดสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์มีอัตราการเติบโตขึ้น ตามสภาพสภาวะเศรษฐกิจและสภาพตลาดการขายรถยนต์ ธนาคารธนชาติ สามารถก้าวขึ้นมาเป็นอันดับ 1 ของตลาดได้นั้น ส่วนหนึ่งมาจากความได้เปรียบเรื่องการแข่งขันเข้าสู่ธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อ ก่อน ทั้งนี้ เกิดจากการเติบโตทางธุรกิจ จากบริษัทสี่สี่ซึ่ง มาสู่ธุรกิจการเงินการธนาคาร กอปรกับในขณะนั้นธนาคารแห่งประเทศไทยมีการยกเลิกข้อห้ามที่ว่า ห้ามธนาคารพาณิชย์ไทยทำธุรกรรมด้านสินเชื่อเช่าซื้อ ดังนั้น ธนาคารธนชาติจึงเป็นผู้เชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์ด้านการดำเนินงานด้านสินเชื่อเช่าซื้อมานาน ทั้งยังใช้กลยุทธ์ด้านกระบวนการทำงาน คือ ใช้ศูนย์ปฏิบัติการที่เรียกว่า “ฮับ” เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน รวมถึงใช้กลยุทธ์ CRM ในการเข้าถึงลูกค้าและผู้บริโภค หลังจากนั้น ธนาคารพาณิชย์ไทยรายอื่นๆ จึงเริ่มเข้ามาให้ความสำคัญกับธุรกิจด้านสินเชื่อเช่าซื้อกันมากขึ้น ก่อให้เกิดการแข่งขันกันอย่างรุนแรงซึ่งเห็นได้ชัดเจนในปัจจุบัน

โดยทั้งนี้ จากการแข่งขันที่รุนแรงที่เกิดขึ้น ธนาคารธนชาติมิได้ประมาท แต่กลับพัฒนาตนเองเพื่อรักษาส่วนแบ่งตลาดอันดับ 1 เอาไว้ โดยการเน้นกลยุทธ์ด้านการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าหรือดีลเลอร์รถยนต์ รวมถึงลูกค้าที่มาใช้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ และพัฒนาผลิตภัณฑ์ทั้งในด้านความหลากหลายมากขึ้นของผลิตภัณฑ์เดิม รวมถึงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาด เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค

ผลการศึกษาและวิเคราะห์ตามขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ กรณีศึกษา ธนาคาร ธนชาติ จำกัด (มหาชน) ที่มีการวางแผนกลยุทธ์มุ่งที่ขยายผลิตภัณฑ์ไปยังลูกค้าใหม่ จากการวิเคราะห์ในรูปแบบ TOWS Matrix ในบทที่ 3 พบว่า

ธนาคารธนชาติ มีจุดแข็งและมีโอกาส ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันในอุตสาหกรรมสามารถสรุปผลของการศึกษา และข้อเสนอแนะจากการศึกษาดังนี้

## กลยุทธ์ที่ระดับองค์กร (Corporate Level Strategy)

**กลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy)** ความสามารถหลักของธนาคารธนาคาร คือ ภาพลักษณ์ และชื่อเสียง รวมถึงเมื่อมีการควบรวมกิจการกับธนาคารนครหลวงไทยแล้วทำให้เพิ่มศักยภาพในการแข่งขันมากขึ้น สามารถให้บริการทางการเงินได้ครบวงจรมากขึ้น รวมถึงมีการขยายตัวของฐานลูกค้า ทำให้ผู้บริโภคเกิดความมั่นใจและเชื่อใจในธนาคารธนาคาร

## กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ (Business Strategy)

**กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy)** การแข่งขันในอุตสาหกรรมจะให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของลูกค้าทั้งในด้านสินค้าและบริการที่ดี ในเรื่องของคุณภาพ ราคา ธนาคารธนาคาร มีความพร้อมในการแข่งขันสูง ดังนั้น จึงมุ่งเน้นสร้างรายได้เปรียบเทียบทางการแข่งขันด้านความแตกต่าง และทีมสินเชื่อเชื่อเข้าชื่อของธนาคารธนาคาร มีความสามารถในการแข่งขัน คือ การมีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านการทำธุรกิจสินเชื่อเชื่อเข้าชื่อ ทั้งยังมีกระบวนการทำงานที่เป็นอิสระและรวดเร็วแตกต่างจากธนาคารพาณิชย์ไทยทั่วไป โดยการใช้ศูนย์ปฏิบัติการที่เรียกว่า “ฮับ” ในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังมีการเข้าสู่ตลาดด้วยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า และสามารถเข้าถึงผู้บริโภคได้โดยตรงอีกด้วย

## กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Level Strategy)

**กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategy)** มีจุดแข็งด้านกระบวนการทำงานที่รวดเร็ว จำนวนพนักงานที่มีมาก พร้อมให้บริการ ความรู้ความสามารถของพนักงานทั้งในเรื่องของผลิตภัณฑ์และเรื่องการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีทั้งกับลูกค้าและผู้บริโภค อีกทั้ง เพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขันในตลาด และสามารถเติบโตได้อย่างต่อเนื่องและมั่นคงในอนาคต โดยการรักษาสวนแบ่งตลาด การนำเอากลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix) มาใช้ในการแก้ปัญหา เพื่อตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าและผู้บริโภค และใช้กลยุทธ์ การรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า Customer Relationship Management (CRM) คือ มุ่งเน้นการทำกิจกรรมส่งเสริมการขายร่วมกับตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ในแต่ละพื้นที่ เพื่อเสนอเงื่อนไขเชื่อเข้าชื่อที่ตรงต่อความต้องการของตัวแทนจำหน่ายรถยนต์และผู้บริโภคในพื้นที่มากขึ้น นอกจากการสร้างสัมพันธ์ที่ดีในระดับตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ ยังมีนโยบายส่งเสริมความสัมพันธ์และการทำกิจกรรมส่งเสริมการขายในระดับบริษัทผู้ผลิตรถยนต์ด้วย เพื่อเป็นการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดด้านเชื่อเข้าชื่อรถยนต์

## 4.2 อภิปรายผลการศึกษา

จากการศึกษาทำให้ทราบว่าผลการศึกษาคั้งนี้ มีความเหมือนกับทฤษฎีทั้งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน และการนำผลการวิเคราะห์ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ และในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กร ได้จริง

ดังนั้น ในการศึกษาคั้งนี้ ทำให้ทราบว่าทฤษฎีและการทำธุรกิจจริง มีความเหมือนและสอดคล้องกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับการประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมในแต่ละธุรกิจ

## 4.3 ข้อจำกัดในการศึกษา

1. ข้อจำกัดในเรื่องของเวลาที่จำกัด ทำให้ไม่สามารถศึกษาค้นคว้าข้อมูลได้อย่างครบถ้วน
2. ข้อมูลบางอย่างเป็นความลับของธนาคารธนาคาร จำกัด (มหาชน) ไม่สามารถนำมาเปิดเผยได้ เพราะจะส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจและการแข่งขันทางธุรกิจได้ ดังนั้น ข้อมูลในบางส่วนจึงไม่เป็นปัจจุบัน
3. ข้อมูลเชิงลึกของกลุ่มแข่งขันไม่สามารถค้นคว้าข้อมูลเชิงลึกได้ เนื่องจากเป็นความลับของแต่ละบริษัท

## 4.4 ข้อเสนอแนะ

### 4.4.1 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาคั้งต่อไป

1. ควรทำการศึกษากลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อสร้างบุคลากรที่มีคุณภาพและสมรรถนะสูง เนื่องจากเป็นธุรกิจที่ใช้ทรัพยากรคนจำนวนมาก เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของบริษัทในระยะยาว
2. ในการศึกษากลยุทธ์ระดับหน้าที่ ควรศึกษาในด้านอื่นๆ ที่สัมพันธ์กับด้านการตลาดด้วย เช่น การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดการด้านการเงิน ฯลฯ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการวิเคราะห์ถึงการจัดการเชิงกลยุทธ์ รวมถึงการกำหนดกลยุทธ์ด้วย

### 4.4.2 ข้อเสนอแนะสำหรับธนาคารธนาคาร จำกัด (มหาชน)

1. เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว ธนาคารธนาคาร ควรนำกลยุทธ์ที่ได้จากการศึกษา ทั้งกลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ ไปปรับใช้ตามสถานการณ์ทางธุรกิจ



2. ในการดำเนินธุรกิจควรจะต้องศึกษากระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ทั้งใน ระดับองค์กร ระดับหน่วยธุรกิจ และหน่วยปฏิบัติงาน โดยมีการนำมาประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกัน เพื่อให้ธนาคารชนชาติยังคงรักษาส่วนแบ่งตลาดอันดับ 1 เอาไว้ได้

3. การศึกษาข้อมูลสำหรับปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ควรจะดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถนำมาปรับกลยุทธ์ของบริษัทให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

4. ขยายตลาดให้ใหญ่ขึ้น คือ นอกจากจะรักษาพื้นที่หรือกลุ่มลูกค้าเดิมแล้วนั้น ควรทำการสำรวจตลาดใหม่ๆ ไปในที่ที่ยังไปไม่ถึง เนื่องด้วยจากความสามารถเปรียบขององค์กร ที่มีการควบรวมกิจการกับธนาคารนครหลวงไทย จึงทำให้มีช่องทางมากขึ้น มีโอกาสมากยิ่งขึ้น ดังนั้น จึงควรใช้ช่องทางนี้สำรวจความต้องการของผู้บริโภค และความเป็นไปได้ทางธุรกิจ เพื่อธนาคารชนชาติ สามารถตอบสนองความต้องการที่มีช่องว่างนั้นได้อย่างทันท่วงที ทั้งกลุ่มลูกค้านิติบุคคล และกลุ่มลูกค้าบุคคล เพื่อขยายสินค้าและบริการไปยังพื้นที่ใหม่

5. ด้านความสัมพันธ์กับดีลเลอร์หรือตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ นอกจากจะมีการจัดการส่งเสริมการขายที่เอื้อประโยชน์ทางด้านธุรกิจแก่กันแล้ว ควรจะมีการสร้างความสัมพันธ์อันดีเพิ่มขึ้นอีก เพื่อรักษาคู่ค้าในระยะยาว เช่น การจัดมอบของขวัญ หรือ สิทธิพิเศษต่างๆ ให้แก่ดีลเลอร์ที่เป็นพันธมิตรกันมานาน หรือ ดีลเลอร์ที่มีจำนวนลูกค้าที่ใช้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ของธนาคารชนชาติ เป็นจำนวนครึ่งหนึ่งของลูกค้าที่มาซื้อรถที่ดีลเลอร์นั้น เป็นต้น

6. ด้านความสัมพันธ์กับผู้บริโภคหรือลูกค้าที่ใช้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ของธนาคารชนชาติ ควรจะมีการสร้างความสัมพันธ์อันดีเพิ่มขึ้นอีกเช่นกัน เช่น มีการสำรวจลูกค้าที่มีประวัติผ่อนชำระดี เพื่อรับสิทธิพิเศษ หรือของขวัญกำนัลต่างๆ หรือ การสำรวจและติดตามลูกค้าที่เริ่มมีการเดินบัญชีชำระหนี้ผิดปกติไป เพื่อนำเสนอการผ่อนชำระรูปแบบใหม่ให้ตรงกับความสามารถในการผ่อนชำระที่อาจมีการเปลี่ยนแปลงไปของลูกค้า เป็นต้น

7. การใช้ Social Network เข้ามามีบทบาท ต่อทั้งคู่ค้า และ ลูกค้า ทั้งนี้เพื่ออำนวยความสะดวกและแจ้งข่าวสาร, สิทธิพิเศษต่างๆ ต่อคู่ค้า และ ลูกค้า อีกทั้ง เป็นการติดตามความเคลื่อนไหวพฤติกรรม ลักษณะการใช้ชีวิต เพื่อนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการด้านอื่นๆ ของธนาคาร เช่น ด้านสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ จัดทำบัตรพิเศษขึ้นเพื่ออำนวยความสะดวกในด้านต่างๆ แก่ สมาชิกหรือผู้ถือบัตร เช่น แทนที่ลูกค้าจะต้องมีใบแจ้งหนี้เพื่อไปชำระค่าสินเชื่อรถยนต์ที่ธนาคาร ลูกค้าสามารถจ่ายผ่านบัตรนั้นได้โดยช่องทางต่างๆ เช่น ATM, Seven-eleven เป็นต้น ทั้งยังเป็นบัตรแสดงเพื่อรับสิทธิ

พิเศษต่างๆ ที่ธนาคารนำเสนอ เพื่อเป็นการสร้างความแตกต่างให้แก่ผลิตภัณฑ์ด้านสินเชื่อเข้าสู่  
รถยนต์ใหม่ธนาคารธนาคาร

นอกจากนี้ การเป็นสมาชิกบัตร หรือ เป็นกลุ่มสมาชิก Social Network นั้น หากลูกค้า  
หรือ ลูกค้านุญาตให้มีการเก็บข้อมูลได้ ทางธนาคารสามารถบันทึกไว้เพื่อนำเสนอผลิตภัณฑ์และ  
บริการอื่นๆ ของธนาคารต่อไปในอนาคตได้

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้ สำเร็จลงได้ด้วยความอนุเคราะห์ จาก อาจารย์ ดร.ณัฐ  
พันธ์ บัณฑิต อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก อาจารย์ ดร.ประเสริฐ ศิริเสวีวรรณ ผู้อำนวยการสาขาวิชา  
การตลาด อาจารย์ ดร.สุทวารรณ จีระพันธุ์ และ อาจารย์ ดร.พีรพงษ์ พุศิริ รวมถึงคณะอาจารย์  
หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการตลาดทุกท่าน ที่ให้ความกรุณาแนะนำ นับตั้งแต่แนวทาง  
การกำหนดหัวข้อการศึกษา การตรวจตราแก้ไขเนื้อหา การเรียบเรียง ตลอดจนให้กำลังใจใน  
การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองครั้งนี้ ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณอาจารย์ทั้ง 4 ท่านไว้อย่างสูงในโอกาสนี้

ขอขอบพระคุณผู้ให้สัมภาษณ์ทุกท่าน ที่ให้เกียรติและสละเวลาในการให้สัมภาษณ์และได้ให้  
ข้อมูลด้านต่างๆ ซึ่งข้อมูลเหล่านั้นล้วนเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการศึกษา

ขอขอบพระคุณ นายอนุศักดิ์ จินดาพันธ์ และ นางจารุวัลย์ จินะราช ที่คอยเป็นกำลังใจและให้การ  
สนับสนุนในการมาศึกษาต่อระดับปริญญาโทเสมอมา ขอขอบคุณเพื่อนร่วมชั้นเรียนทุกคนของผู้ศึกษาที่อยู่  
ร่วมฟันฝ่ามาด้วยกัน ตลอดระยะเวลาในการศึกษาระดับปริญญาโท

นอกจากนี้ผู้ศึกษาขอขอบคุณผู้ช่วยทุกท่าน ที่ช่วยให้การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้ เป็นรูป  
เป็นร่างขึ้นมาได้ ได้แก่ นายศิธา เขียรถาวร นางสาวรชยา ไชยเฉพา และ นางสาวธิดาพร อักษร  
พันธ์

สุดท้ายนี้ทางผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่า การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้จะเป็นประโยชน์  
สำหรับท่านที่สนใจเพื่อนำไปใช้ในการประกอบความรู้ในอนาคต

## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

ชื่นจิตต์ แจ้งเจนนิก. (2540). กลยุทธ์ทางการตลาด การสร้าง CRM. กรุงเทพมหานคร: เจริญบุญ  
การพิมพ์.

ชูเพ็ญ วิบูลสันติ.2547.การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน (จุดด้อย) โอกาสและอุปสรรค (ความเสี่ยง)  
ขององค์กร (SWOT Analysis).[Online] Available URL ;

<http://www.pharmacy.cmu.ac.th/pharmcare/pharad/swot982.htm>

ประดิษฐ์ ภิญญาภาสกุล. (2552). แผนกลยุทธ์สู่ความสำเร็จในการบริหารงานและธุรกิจ.

พิมพ์ครั้งที่ 1.กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

รายงานประจำปี 2553 ธนาคารธนาชาติ จำกัด (มหาชน)

ศิริวรรณ เสรีรัตน์. และคณะ. การบริหารการตลาดยุคใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 2. สำนักพิมพ์Diamond in  
Business World. กรุงเทพมหานคร. 2545 .

สมยศ นาวิการ. การบริหารเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 1. สำนักพิมพ์บรรณกิจ. กรุงเทพมหานคร: 2541.

เอกชัย อภิศักดิ์กุลและทรศนะ บุญขวัญ. (2005).การจัดการเชิงกลยุทธ์. มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.

พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

### ภาษาต่างประเทศ

Kotler (2006). **Marketing Management**,by kotler, Philip. Upper saddle river,N.J.:Prentice Hall.

Philip,K. & Keller,L.K. **Marketing Management 12e**. New Jersey: USA.

Pearson Education International. 2008.