

บทที่ 4

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลของการให้บริการบัตรเครดิตในครั้งนี้เป็นการศึกษาเพื่อหายุทธศาสตร์ของการแข่งขันการให้บริการบัตรเครดิตของธนาคารกสิกรไทยจำกัด (มหาชน) ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลของธนาคารพาณิชย์คู่แข่งอีก 4 ธนาคารได้แก่ ธนาคารซีทีแบงก์ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) และธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ การวิเคราะห์เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการศึกษากำหนดการวิเคราะห์เป็น 4 ขั้นตอน

1) การวิเคราะห์อุตสาหกรรมและสถานะการแข่งขัน คือวิเคราะห์รวบรวมภาวะการแข่งขันของการให้บริการบัตรเครดิตของธนาคารพาณิชย์ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ โดยใช้ทฤษฎี Porter's 5 Force Analysis

2) การวิเคราะห์ระดับธุรกิจบัตรเครดิต คือการวิเคราะห์การให้บริการบัตรเครดิตของธนาคารคู่แข่งอีก 4 ธนาคาร ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ โดยใช้ทฤษฎี SWOT Analysis

3) การทดสอบทางเลือกที่ได้จากการวิเคราะห์ในข้อ 2 โดยการศึกษาพฤติกรรมของใช้บัตรเครดิตในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่โดยออกแบบสอบถาม 200 ชุด

4) การวิเคราะห์หาทางเลือกและกำหนดยุทธศาสตร์โดยนำข้อมูลจากข้อ 2 และ 3 มาใช้แสวงหาทางเลือกและกำหนดยุทธศาสตร์ของการให้บริการบัตรเครดิตของธนาคารกสิกรไทย ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่

4.1 การวิเคราะห์อุตสาหกรรมและสถานะการแข่งขัน (PORTER'S 5 FORCES)

การวิเคราะห์อุตสาหกรรมบัตรเครดิตในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ได้นำเอาการวิเคราะห์สถานะการแข่งขัน Porter's 5 Forces (Five forces model of industry competition) มาใช้เป็นเครื่องมือ เพื่อให้ทราบถึงสภาพแวดล้อมการแข่งขันซึ่งผลที่ได้จากการวิเคราะห์จะช่วยให้ผู้บริหารพิจารณาถึงข้อได้เปรียบเสียเปรียบด้านการแข่งขัน เข้าใจพฤติกรรมและกลยุทธ์ของกลุ่มแข่งขันสามารถวางกลยุทธ์ของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ของเราให้เหนือคู่แข่ง โดยสรุปผลการศึกษาและวิเคราะห์เพื่อนำมาสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันดังรายละเอียดในการวิเคราะห์ตามตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 การวิเคราะห์อุตสาหกรรมและสภาวะการแข่งขันบริการบัตรเครดิต
ของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่

ปัจจัยด้านอุตสาหกรรมและ การแข่งขัน	น้ำหนัก (1)	การประเมิน ผลกระทบ (2)	คะแนน ถ่วงน้ำ หนัก	ความคิดเห็น
1. การแข่งขันในอุตสาหกรรม				
ก. สภาวะการแข่งขัน	0.15	4	0.60	มีการแข่งขันสูงเนื่องจากเป็น ธนาคารที่มีคุณภาพบริการ และมีเครือข่ายสาขามาก
ข. การเติบโตของอุตสาหกรรม	0.15	3	0.45	มีความต้องการของผู้ถือบัตร มากขึ้นธนาคารมีส่วนแบ่งการ ตลาดค่อนข้างสูง
ค. ลักษณะสินค้าและบริการ	0.10	4	0.40	เป็นธนาคารที่มีชื่อเสียง บริการอยู่ในมาตรฐาน
2. ข้อจำกัดในการเข้ามาในอุตสาหกรรม				
ก. นโยบายของรัฐบาล	0.10	4	0.40	อยู่ในกฎเกณฑ์ของ รพท. ไม่ ต้องปรับตัว
ข. การประหยัดเนื่องจากขนาด	0.05	3	0.15	ธนาคารมีเครือข่ายสาขามาก ทำให้ประหยัดค่าใช้จ่าย
ค. การเข้าสู่ช่องทางการจำหน่าย	0.05	3	0.15	ธนาคารมีช่องทางการจำหน่าย หลายช่องทาง
3. อำนาจต่อรองของลูกค้า				
ก. ต้นทุนในการเปลี่ยนสินค้า	0.15	4	0.60	การกำหนดอัตราดอกเบี้ยทำ ให้มีการเก็บค่าธรรมเนียมใน การใช้บริการมากขึ้น
ข. การอ่อนไหวด้านราคา (ค่าบริการ)	0.15	4	0.60	สภาวะเศรษฐกิจและการแข่ง ขันราคายังเป็นปัจจัยในการ ตัดสินใจ
4. อำนาจต่อรองทาง Supplier	0.05	2	0.10	มีผู้ผลิตหลายรายอำนาจต่อ รองต่ำ
5. สินค้าทดแทน	0.05	2	0.10	ไม่มีสินค้าทดแทน
รวม	1.00		3.55	

หมายเหตุ :

(1) การกำหนดช่วงน้ำหนักของแต่ละปัจจัยจาก 0.0 – 1.0 กล่าวคือ 0.0 ไม่มีผลกระทบเลย ส่วน 1.0 มีผลกระทบมากที่สุด การกำหนดน้ำหนักของแต่ละปัจจัยซึ่งถึงความสำคัญของปัจจัยเหล่านั้น ว่าเป็นปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจได้รับผลกระทบมากหรือน้อย คะแนนน้ำหนักรวมทุกปัจจัยเท่ากับ 1

(2) การประเมิน (Rating) การประเมินผลกระทบใช้เกณฑ์ 1,2,3,4 ดังนี้

- 1 แสดงถึงผลกระทบน้อย
- 2 แสดงถึงมีผลกระทบปานกลาง
- 3 แสดงถึงมีผลกระทบมาก
- 4 แสดงถึงมีผลกระทบมากที่สุด

จากตารางที่ 4.1 ในการวิเคราะห์สามารถสรุปผลได้ดังนี้

1) การแข่งขันในอุตสาหกรรม

ก) สถานะการแข่งขัน การให้บริการบัตรเครดิตในอำเภอเมืองจังหวัดเชียงใหม่ มีการแข่งขันสูง น้ำหนักการประเมิน เท่ากับ 0.15 ตัวเลขการประเมินผลกระทบเท่ากับ 4 แต่เนื่องจากธนาคารเป็นสถาบันการเงินใหญ่ที่มีชื่อเสียง มีคุณภาพการให้บริการ มีเครือข่ายสาขามาก อยู่ในแหล่งธุรกิจที่สำคัญทำให้มีโอกาสในการขยายฐานบัตรเครดิตมากขึ้น

ข) การเติบโตของอุตสาหกรรม มีปริมาณความต้องการของผู้บริโภคในการใช้บริการบัตรเครดิตมากขึ้น น้ำหนักการประเมิน 0.15 ตัวเลขการประเมินผลกระทบเท่ากับ 3 เนื่องจากธนาคารมีส่วนแบ่งการครองตลาดของบัตรเครดิตค่อนข้างสูงทำให้ความสามารถการแข่งขันในอุปสงค์ของบัตรเครดิตที่เพิ่มขึ้น แต่สัดส่วนครองตลาดน้อยกว่า ธนาคารซีทีแบงก์

ค) ลักษณะสินค้าและบริการ ตัวเลขการประเมินผลกระทบเท่ากับ 4 เป็นธนาคารที่มีชื่อเสียงด้านคุณภาพการให้บริการและมีสินค้าอยู่ในมาตรฐานของประเทศ เป็นที่รู้จักของผู้บริโภค

2) ข้อจำกัดในการเข้ามาในอุตสาหกรรม

ก) นโยบายของรัฐบาลมีความสำคัญตัวเลขน้ำหนักเท่ากับ 4 การประเมินผลกระทบเท่ากับ 4 ธนาคารอยู่ในหลักเกณฑ์ใหม่ที่ธนาคารแห่งประเทศไทยประกาศใช้อยู่แล้วไม่ต้องปรับตัวมากนัก ทำให้มีโอกาสขยายฐานบัตรเครดิตได้มากในขณะที่ธนาคารคู่แข่งต้องปรับกลยุทธ์ให้อยู่ในหลักเกณฑ์

ข) การประหยัดเนื่องจากขนาด การประเมินเท่ากับ 3 ธนาคารมีเครือข่ายสาขามากเป็นอันดับสอง จำนวน 14 สาขา รองจากธนาคารกรุงเทพ จำกัด ทำให้ประหยัดค่าใช้จ่ายในการจัดการ

ค) การเข้าสู่ช่องทางจำหน่าย การประเมินผลกระทบเท่ากับ 3 ผู้เข้ามาในธุรกิจใหม่ต้องสร้างความสัมพันธ์ ความเชื่อมั่น ให้กับผู้บริโภค แต่ทางธนาคารมีช่องทางจำหน่ายหลายช่องทางสามารถเข้าถึงผู้บริโภคได้ง่าย

3) อำนาจต่อรองของลูกค้า

ก) ต้นทุนในการเปลี่ยนสินค้า ตัวเลขน้ำหนักการประเมินเท่ากับ 0.15 มีความสำคัญ ผู้บริโภคสามารถเลือกใช้บริการบัตรเครดิตได้ง่าย โดยไม่เสียค่าใช้จ่าย การประเมินผลกระทบเท่ากับ 4 แต่เดิมธนาคารคู่แข่งขึ้นมีการยกเว้นค่าธรรมเนียมแรกเข้าและรายปี หลังจากธนาคารแห่งประเทศไทยประกาศควบคุมอัตราดอกเบี้ยสูงสุดอยู่ที่ 18 % ทำให้ธนาคารคู่แข่งหันมาหารายได้ค่าธรรมเนียมเพิ่มมากขึ้นชดเชยอัตราดอกเบี้ยที่สูงสูญเสียไป ทำให้ธนาคารที่เคยเสียเปรียบจากปัจจัยค่าธรรมเนียมได้โอกาสมากขึ้น

ข) การอ่อนไหวด้านราคา ตัวเลขน้ำหนักเท่ากับ 0.15 มีความสำคัญ การประเมินผลกระทบเท่ากับ 4 สภาวะเศรษฐกิจทำให้ราคาเป็นปัจจัยในการตัดสินใจหลังจากที่ธนาคารแห่งประเทศไทยประกาศกฎเกณฑ์ของผู้ประกอบการบัตรเครดิตทำให้มีการแข่งขันยุติธรรมขึ้น

4) อำนาจต่อรองทาง Supplier น้ำหนักการประเมินเท่ากับ 2 มีความสำคัญน้อยทางธนาคารสามารถเลือกซื้อบัตรเครดิตได้จากผู้ผลิตหลายแหล่งต่าง ๆ ได้ง่ายทำให้ผู้ผลิตมีอำนาจต่อรองต่ำไม่มีผลกระทบมากนัก

5) สินค้าทดแทน น้ำหนักการประเมินเท่ากับ 2 บัตรเครดิตไม่มีสินค้าทดแทน ทำให้ไม่มีสินค้าแข่งขันจึงมีผลกระทบน้อย

จากการวิเคราะห์อุตสาหกรรมและสภาวะการแข่งขันด้านบริการบัตรเครดิตของธนาคารกสิกรไทยในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ โดยปัจจัยแรงกดดัน 5 ประการ ของ Michael E. Porter มีคะแนนถ่วงน้ำหนัก เท่ากับ 3.55/4 แสดงให้เห็นว่าธนาคารมีความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจบริการบัตรเครดิตเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งอื่น ๆ

4.1 การวิเคราะห์การแข่งขันธุรกิจบัตรเครดิตของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ โดยใช้ SWOT Analysis

การวิเคราะห์ SWOT เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมธุรกิจบริการบัตรเครดิตของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ประกอบไปด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เพื่อการพิจารณาถึงจุดแข็งและจุดอ่อน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อพิจารณาถึงโอกาสและอุปสรรค มีรายละเอียดดังนี้

4.2.1 การประเมินปัจจัยภายในที่มีผลกระทบต่อธุรกิจบัตรเครดิตธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่

กลยุทธ์ ที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ต้องอาศัยความเข้าใจปัจจัยภายในของธนาคาร ประกอบไปด้วย จุดแข็ง และจุดอ่อน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

จุดแข็ง (Strength)

ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ มีจุดแข็งที่จะสามารถแข่งขันในธุรกิจบัตรเครดิต ได้แก่

- 1) ภาพพจน์ชื่อเสียงของธนาคาร และคุณภาพการให้บริการ
- 2) มีผลิตภัณฑ์หลากหลายให้เลือกใช้บริการ เช่น บัตรเครดิตกสิกรไทย บัตรเครดิตวีซ่า บัตรเครดิตมาสเตอร์การ์ด บัตรทีเอฟบี – วีซ่า บัตรทีเอฟบี-มาสเตอร์การ์ด และมีบัตรเครดิตร่วมกับพันธมิตรหลายแห่งทำให้เจาะลึกถึงกลุ่มเป้าหมาย เช่น บัตรเครดิตกสิกรไทยแพथสกา บัตรเครดิตร่วมสภากาชาดไทย บัตรเมอร์เซเดสการ์ดธนาคารกสิกรไทย ฯลฯ
- 3) มีเครือข่ายสาขา และ มีร้านค้าสถานที่รับบัตรเครดิตมาก
- 4) อัตราดอกเบี้ยต่ำ 17.50 % มีระยะเวลาปลอดดอกเบี้ยสูงสุด 45 วัน (นับจากวันที่ร้านค้าส่งเรียกเก็บ)ค่าธรรมเนียมของร้านค้าต่ำ ทำให้เป็นแรงจูงใจร้านค้าในการส่งเสริมการขาย
- 5) สามารถใช้ชำระสินค้า/บริการ และถอนเงินสดได้เต็มวงเงินบัตร สามารถทำธุรกรรมทางเครื่องถอนเงินอัตโนมัติ (ATM), ทางอินเทอร์เน็ตและทางโทรศัพท์ มีวงเงินพิเศษ ชั่วคราว เพื่อใช้เดินทางไปต่างประเทศ ใช้บัตรเครดิตชำระค่าโดยสารยานพาหนะที่ได้รับอนุญาต มีเส้นทางที่กำหนดแน่นอนจะได้รับการคุ้มครองอุบัติเหตุ ทุนประกัน 1.0 ล้านบาท และ VISA, TFB-VISA, TFB –Master Card (เงิน) , TFB(เงิน)(ทอง) และทุนประกัน 4.0 ล้านบาท VISA, TFB-VISA, Master Card, TFB-Master Card ทองโดยครอบคลุมถึงคู่สมรส / บุตรอายุต่ำกว่า 23 ปี ซึ่งผู้ถือบัตรใช้บัตรชำระค่าโดยสารให้
- 6) มีทีมงาน Direct Sale ทางด้านบัตรเครดิตโดยตรง

จุดอ่อน (Weaknesses)

ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ มีจุดอ่อนที่จะต้องแก้ไขปรับปรุงเพื่อการแข่งขันในธุรกิจบริการบัตรเครดิต ได้แก่

- 1) การอนุมัติบัตรเครดิตจากส่วนกลางซึ่งใช้ระยะเวลานานในการอนุมัติบัตร
- 2) ระบบการพิจารณาโดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์มีมาตรฐานสูง ไม่ดูข้อเท็จจริงของลูกค้า ทำให้เสียลูกค้าที่มีศักยภาพแต่ขาดเอกสาร
- 3) ธนาคารมีการทำธุรกรรมหลายด้านและไม่ได้ให้ความสำคัญบัตรเครดิตเมื่อเปรียบเทียบกับธนาคารซีทีแบงก์
- 4) ธนาคารไม่ได้พิจารณาการให้บริการบัตรเครดิตเป็นรายได้หลักของธนาคาร
- 5) การให้บริการบัตรเครดิตของธนาคารคู่แข่งมีนโยบายเชิงรุก ในการให้ของแถมรางวัลอย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 4.2 การประเมินปัจจัยภายใน

ปัจจัยความสำเร็จภายในที่สำคัญ (Critical Success Factors)	น้ำหนัก	การประเมิน*	คะแนนถ่วงน้ำหนัก
จุดแข็ง (Success factors)			
1. ภาพพจน์ชื่อเสียงและคุณภาพการให้บริการของธนาคาร	0.05	4	0.20
2. ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์	0.10	3	0.30
3. สาขาของธนาคาร และมีร้านค้าสาขานที่รับบัตรเครดิตมีมาก	0.15	3	0.45
4. อัตราดอกเบี้ย ค่าธรรมเนียมต่ำและระยะเวลาปลอดดอกเบี้ยนาน	0.20	2	0.40
5. ของแถม รางวัล บริการเสริม	0.10	2	0.20
6. ทีมงาน Direct Sale	0.10	4	0.40
จุดอ่อน (Weak nesses)			
1. ระยะเวลาการอนุมัติบัตร	0.10	1	0.10
2. เอกสารขั้นตอนการพิจารณา	0.10	2	0.20
3. นโยบายของธนาคารเกี่ยวกับบัตรเครดิต	0.10	3	0.30
รวม	1.00		2.55

หมายเหตุ * 1. จุดอ่อน 2. จุดอ่อนรอง 3. จุดแข็งรอง 4. จุดแข็งหลัก

จากตารางที่ 4.2 ตัวเลขน้ำหนักของอัตราดอกเบี้ยค่าธรรมเนียมต่ำและระยะเวลาปลอดดอกเบี้ยนาน เท่ากับ 0.20 แสดงให้เห็นว่าราคาเป็นสิ่งที่สำคัญมากในการตัดสินใจของการใช้บริการบัตรเครดิตของผู้บริโภค การประเมินของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ตัวเลขการประเมินเท่ากับ 2 ธนาคารยังเสียเปรียบในการแข่งขันกับคู่แข่ง เนื่องจากยังเก็บค่าธรรมเนียมการให้บริการอยู่ในขณะที่คู่แข่งยกเว้นค่าธรรมเนียม ส่วนปัจจัยที่ธนาคารใช้เป็นจุดแข็งได้แก่ ภาพพจน์ชื่อเสียงของธนาคาร คุณภาพการให้บริการ และธนาคารมีทีมงาน Direct Sale ที่สามารถเข้าถึงผู้บริโภคได้ดี ตัวเลขการประเมินเท่ากับ 4

ส่วนปัจจัยที่ถือว่าเป็นจุดอ่อนของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ได้แก่ ระยะเวลาการอนุมัติบัตรเครดิต การประเมินเท่ากับ 1 ในการอนุมัติบัตรเครดิตของธนาคารใช้ระยะเวลาประมาณ 60 วัน ในขณะที่คู่แข่งสามารถอนุมัติได้ในเวลา 15-20 วัน ส่วนการประเมินภาพรวมปัจจัยภายในของธนาคารมีตัวเลขคะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 2.55/4 ธนาคารยังอยู่ในตำแหน่งจุดแข็ง

4.2.2 การประเมินปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อธุรกิจบริการบัตรเครดิตธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่

การประเมินปัจจัยภายนอกจะช่วยให้ผู้บริหารของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ มีข้อมูลในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ธุรกิจบัตรเครดิตจะประสบผลสำเร็จได้ต้องติดตามแนวโน้มสภาพแวดล้อมและการประเมินการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องจากสภาพแวดล้อมภายนอกธุรกิจต้องรวบรวมข้อมูลที่สำคัญและรายละเอียดยุทธศาสตร์ต่าง ๆ และคู่แข่งอื่น ปัจจัยภายนอกได้แก่

โอกาส (Opportunities)

จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ มีโอกาสในการขยายฐานบัตรเครดิต ประกอบไปด้วยปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

- 1) มีประกาศของธนาคารแห่งประเทศไทยเรื่องการกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขในการประกอบธุรกิจบัตรเครดิตสำหรับธนาคารพาณิชย์และผู้ประกอบบัตรเครดิต ธนาคารกสิกรไทยอยู่ในหลักเกณฑ์อยู่แล้วไม่มีปัญหาทำให้คู่แข่งลดลงเนื่องจากธนาคารคู่แข่งยื่นค่าธรรมเนียมต่าง ๆ แต่เก็บอัตราดอกเบี้ยที่สูงมาชดเชยรายได้ ซึ่งมีโอกาสขยายธุรกิจได้ส่วนแบ่งการตลาดมากขึ้น
- 2) นโยบายของรัฐบาลในการเพิ่มการใช้จ่ายของประชาชน เพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจโดยใช้สถาบันการเงินทำให้ธนาคารพาณิชย์สามารถขยายธุรกิจบัตรเครดิตได้มากขึ้น
- 3) เมื่อสภาวะเศรษฐกิจฟื้นตัวทำให้ผู้บริโภคมีงานทำมากขึ้น การว่างงานลดลง ทำให้มีอุปสงค์ภายในประเทศมีมากขึ้น
- 4) ความนิยมของผู้บริโภคในการใช้จ่ายผ่านบัตรเครดิตแทนเงินสดมีมากขึ้น

อุปสรรค (Threats)

ปัจจัยภายนอกที่เป็นอุปสรรคในการทำธุรกิจการให้บริการบัตรเครดิตของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ มีรายละเอียดดังนี้

1) มีประกาศของธนาคารแห่งประเทศไทยเรื่องดอกเบี้ยและค่าบริการที่ธนาคารพาณิชย์เรียกเก็บได้ในการประกอบธุรกิจกำหนดอัตราดอกเบี้ยทำให้ธนาคารกสิกรไทยไม่ใช้ความได้เปรียบทางด้านอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำกว่าในการแข่งขันอีกต่อไป

2) พื้นฐานทัศนคติทางลบของคนไทยเกี่ยวกับการใช้จ่ายเงินตัว ทำให้เป็นอุปสรรคในการขยายฐานบัตรเครดิต

3) มีการปลอมแปลงบัตรเครดิตมากขึ้น ทำให้ผู้ใช้บริการบัตรเครดิตมีความกังวลและไม่ใช้บริการบัตรเครดิต หันมาใช้เงินสดมากขึ้น

ตารางที่ 4.3 การประเมินปัจจัยภายนอก

ปัจจัยภายนอกที่สำคัญ (Critical Success factors)	น้ำหนัก	การประเมิน*	คะแนน ถ่วงน้ำหนัก
โอกาส (Opportunities)			
1. กฎเกณฑ์ของธนาคารแห่งประเทศไทย	0.20	4	0.80
2. นโยบายกระตุ้นเศรษฐกิจของรัฐบาล	0.20	3	0.60
3. สภาวะเศรษฐกิจ	0.20	3	0.60
4. ค่านิยมในการใช้บัตรเครดิตของผู้บริโภค	0.10	3	0.30
อุปสรรค (Threats)			
1. ความได้เปรียบเกี่ยวกับอัตราดอกเบี้ย	0.10	2	0.20
2. ทัศนคติเชิงลบของผู้ใช้บริการบัตรเครดิต	0.10	2	0.20
3. มีการปลอมบัตรเครดิต	0.10	2	0.20
รวม	1.00		2.90

หมายเหตุ:* 1. แสดงถึงมีอุปสรรคมาก 2. แสดงถึงมีอุปสรรค 3. แสดงถึงมีโอกาส

4. แสดงถึงมีโอกาสมาก

จากตารางที่ 4.3 หลักเกณฑ์ที่ธนาคารแห่งประเทศไทย กำหนดเพดานอัตราดอกเบี้ยสูง 18% ตัวเลขน้ำหนักเท่ากับ 0.30 แสดงว่ามีความสำคัญมาก การประเมินตัวเลขเท่ากับ 4 แสดงว่าธนาคารกสิกรไทยมีโอกาสมากในการกำหนดอัตราดอกเบี้ยสูงสุดซึ่งธนาคารมีอัตราดอกเบี้ยต่ำกว่าเพดานอยู่แล้วเท่ากับ 17.50% รายได้จากดอกเบี้ยไม่มีผลกระทบเหมือนธนาคารอื่นที่มีอัตราดอกเบี้ยสูงกว่าเพดานต้องลดอัตราดอกเบี้ยลงมาทำให้รายได้ลดลงจึงต้องหันมาหารายได้ทดแทนโดยเสียดำเนินกรรมวิธีต่างๆ การแข่งขันยุติธรรมขึ้น ทำให้ธนาคารกสิกรไทยมีโอกาสในการขยายฐานลูกค้ามากขึ้น

ปัจจัยกำหนดอัตราค่าธรรมเนียมและค่าบริการต่างๆ ประเมินตัวเลขเท่ากับ 3 แสดงว่าธนาคารมีโอกาสซึ่งธนาคารมีอัตราค่าธรรมเนียมและค่าบริการต่างๆ อยู่ในหลักเกณฑ์อยู่แล้ว จึงไม่มีผลกระทบต่อรายได้ ส่วนรายการอื่นที่มีการเสียดำเนินกรรมวิธีและค่าบริการต่าง ๆ ที่สูงกว่าหลักเกณฑ์ จะต้องลดค่าธรรมเนียมลงมา ทำให้มีผลกระทบต่อรายได้ลดลง การกำหนดรายได้ขั้นต่ำ 15,000 บาท แสดงว่ามีความสำคัญการประเมินตัวเลขเท่ากับ 4 แสดงว่าธนาคารกสิกรไทยมีโอกาสมากเนื่องจากฐานลูกค้า ส่วนใหญ่ของกสิกรไทยจะอยู่ในช่วง 15,000 ขึ้น ไปอยู่แล้ว ที่ผ่านมาธนาคารกสิกรไทยยังคงถือหลักเกณฑ์เดิมอยู่ทำให้ไม่มีผลกระทบต่อฐานลูกค้า ส่วนธนาคารอื่น ๆ มีการลดรายได้ขั้นต่ำลงมาในการขยายฐานบัตรเครดิตที่ผ่านมาทำให้ส่วนแบ่งการตลาดสูงขึ้นในช่วงก่อน ถ้ากำหนดรายได้ขั้นต่ำขึ้นมาเป็น 15,000 บาท ทำให้ธนาคารอื่นจะเสียดำเนินกรรมวิธีระดับล่างลงไป จะทำให้ธนาคารกสิกรไทยมีส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้น ความได้เปรียบอัตราดอกเบี้ย การประเมินตัวเลขเท่ากับ 2 แสดงว่าธนาคารกสิกรไทยจะเสียดำเนินกรรมวิธีของการแข่งขันเรื่องอัตราดอกเบี้ยในแต่เดิมธนาคารมีอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำกว่าอีกหลายธนาคารทำให้สามารถเป็นตัวเลือกในการตัดสินใจการใช้บริการบัตรเครดิตของผู้บริโภคได้ ถ้ากำหนดเพดานอัตราดอกเบี้ยสูงสุด 18% ทำให้ธนาคารอื่นลดอัตราดอกเบี้ยลงมาทำให้สูญเสียโอกาสการแข่งขันนี้ไป

จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกได้แก่ โอกาสและอุปสรรค ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ตัวเลขคะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 2.90/4 แสดงให้เห็นว่าธนาคารอยู่ในตำแหน่งมีโอกาส ในธุรกิจบริการบัตรเครดิต

ตำแหน่งกลยุทธ์ของการวิเคราะห์ SWOT Analysis ของการให้บริการบัตรเครดิตของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่

		โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
		4	2
จุดแข็ง (Strengths)	2	SO กลยุทธ์เชิงรุก (2.55/ 2.90)	ST กลยุทธ์เชิงกระจาย
จุดอ่อน (Weaknesses)	0	WO กลยุทธ์เชิงปรับตัว	WT กลยุทธ์เชิงรับ

จากการวิเคราะห์ SWOT Analysis ของการให้บริการบัตรเครดิตของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ เมื่อพิจารณาจากปัจจัยภายใน จะอยู่ในตำแหน่งที่มีจุดแข็ง และเมื่อพิจารณาจากปัจจัยภายนอก มีโอกาสในธุรกิจบัตรเครดิต ดังนั้นกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่คือกลยุทธ์เชิงรุก (Aggressive Strategy)

4.3 การศึกษาพฤติกรรมของผู้บริโภค

จากการออกแบบสอบถามจำนวน 200 ชุด โดยสอบถามถึงการใช้บริการบัตรเครดิต 3 หัวข้อ ได้แก่

1) ปัจจัยการเลือกใช้บริการบัตรเครดิตทั้งหมด 7 ประการ คือ ฟรีค่าธรรมเนียมแรกเข้าและรายปี ความรวดเร็วในการอนุมัติ ความไม่ยุ่งยากของเอกสาร อัตราดอกเบี้ยต่ำระยะเวลาปลอดดอกเบี้ยนาน มีเจ้าหน้าที่รับสมัครถึงที่ ธนาคารมีสาขามากสะดวกในการใช้บริการ และคุณภาพการบริการและชื่อเสียงของธนาคาร จากแบบสอบถาม สรุปเรียงตามลำดับได้ดังนี้ ปัจจัยที่ผู้ใช้บริการบัตรเครดิตเลือกเป็นอันดับ 1 ได้แก่ ฟรีค่าธรรมเนียมแรกเข้าและรายปี มีจำนวน 136 คน หรือร้อยละ 68 ส่วนอันดับ 2 ได้แก่ อัตราดอกเบี้ยต่ำและระยะเวลาปลอดดอกเบี้ยนาน มีจำนวน 20 คน หรือร้อยละ 10 จะเห็นได้ว่าปัจจัยที่ผู้บริโภคเลือกใช้บริการบัตรเครดิตยังเป็นด้านราคา ปัจจัยที่เป็น อันดับ 3 ได้แก่ ธนาคารมีสาขามากสะดวกใช้บริการส่วนปัจจัยอื่น ๆ ไม่ค่อยมีความสำคัญมากนัก จากการออกแบบสอบถามสามารถสรุปเป็นตารางได้ดังนี้

ตารางที่ 4.4 ปัจจัยที่ผู้บริโภคเลือกใช้บริการบัตรเครดิตเป็นอันดับ 1

ปัจจัยที่เลือกใช้บริการบัตรเครดิต	จำนวน	ร้อยละ
1. ฟรีค่าธรรมเนียมแรกเข้าและรายปี	136	68
2. อัตราดอกเบี้ยต่ำและระยะเวลาปลอดดอกเบี้ยนาน	20	10
3. ธนาคารมีสาขามากสะดวกใช้บริการ	18	9
4. มีเจ้าหน้าที่รับสมัครถึงที่	8	4
5. ความรวดเร็วในการอนุมัติ	8	4
6. ความไม่ยุ่งยากของเอกสาร	7	3.5
7. คุณภาพการให้บริการและชื่อเสียงของธนาคาร	3	1.5
รวม	200	100

2) ปัจจัยของปัญหาการใช้บริการบัตรเครดิต มีทั้งหมด 4 ประการ คือ ค่าธรรมเนียมการใช้บริการสูง การติดต่อกับเจ้าหน้าที่ยุ่งยาก บัตรเสื่อมและชำรุดง่าย การชำระคืนยุ่งยาก จากแบบสอบถาม สรุปเรียงตามลำดับได้ดังนี้ อันดับ 1 เป็นค่าธรรมเนียมการใช้บริการสูง มีจำนวน 147 คน หรือร้อยละ 73.50 ส่วนอันดับ 2 ได้แก่ การติดต่อกับเจ้าหน้าที่ยาก มีจำนวน 32 คน หรือร้อยละ 16 อันดับ 3 ได้แก่ การชำระคืนยุ่งยาก จำนวน 13 คน หรือร้อยละ 6.50 อันดับ 4 ได้แก่ บัตรเสื่อมคุณภาพและชำรุดง่าย จำนวน 8 คน หรือร้อยละ 4 ดังสรุปเป็นตารางได้ดังนี้

ตารางที่ 4.5 ปัญหาของการใช้บริการบัตรเครดิต

ปัญหาของการใช้บริการบัตรเครดิต	จำนวน	ร้อยละ
1. ค่าธรรมเนียมการใช้บริการสูง	147	73.50
2. ติดต่อกับเจ้าหน้าที่ยาก	32	16
3. การชำระคืนยุ่งยาก	13	6.5
4. บัตรเสื่อมคุณภาพและชำรุดง่าย	8	4
รวม	200	100

3) ด้านคุณภาพของการให้บริการของธนาคาร 5 ธนาคารจากแบบสอบถามส่วนมากผู้ตอบแบบสอบถามจะมีการใช้บริการบัตรเครดิตหลายบัตร และหลายธนาคารทำให้ไม่มีการลำเอียงในการตอบแบบสอบถาม สามารถเรียงตามลำดับด้านคุณภาพการให้บริการบัตรเครดิต อันดับ 1 ธนาคารซีทีแบงก์ มีจำนวน 85 คน หรือร้อยละ 42.50 อันดับ 2 ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 69 คน หรือร้อยละ 34.50 อันดับ 3 ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 30 คนหรือร้อยละ 15 อันดับ 4 และ 5 ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) และ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) จำนวน 8 คน หรือร้อยละ 4 ดังสรุปตามตารางได้ดังนี้

ตารางที่ 4.6 คุณภาพการให้บริการ

คุณภาพการให้บริการ	จำนวน	ร้อยละ
1. ธนาคารซีทีแบงก์	85	42.50
2. ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)	69	34.50
3. ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)	30	15
4. ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)	8	4
5. ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)	8	4
รวม	200	100

4.4 การวิเคราะห์ทางเลือกและกำหนดยุทธศาสตร์การแข่งขันการให้บริการบัตรเครดิตของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่

จากการวิเคราะห์ SWOT Analysis และ การสำรวจข้อมูลพฤติกรรมของผู้บริโภคจะเห็นว่าธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ต้องใช้ กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategies) เป็นสถานการณ์ที่ต้องการสูงสุด โดยธนาคารใช้จุดแข็งและข้อได้เปรียบจากโอกาส ถ้ามีจุดอ่อนก็พยายามแก้ไขปัญหา เพื่อเปลี่ยนให้เป็นจุดแข็ง ถ้าเผชิญอุปสรรคต้องพยายามเปลี่ยนให้เป็นโอกาส โดยมีกลยุทธ์ดังนี้

1) กลยุทธ์การกระจายไปข้างหน้า (Forward Integration Strategy)

จัดตั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบครบวงจรการให้บริการบัตรเครดิตของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในส่วนภูมิภาค โดยมีสำนักงานภาคบัตรเครดิตที่จังหวัดเชียงใหม่ โดยรับผิดชอบดูแลการให้บริการบัตรเครดิตในเขต 17 จังหวัดภาคเหนือ และจัดตั้งศูนย์ย่อยประจำจังหวัดแต่ละจังหวัดอีก 17 จังหวัด เพื่อสามารถให้บริการบัตรเครดิตได้รวดเร็ว การอนุมัติบัตรเครดิตให้อำนาจผู้จัดการศูนย์ของแต่ละจังหวัดสามารถอนุมัติวงเงินบัตรได้ในระดับไม่เกิน วงเงิน 50,000.-บาท ซึ่งเป็นวงเงินบัตรเครดิตที่เป็นมาตรฐานของวงเงินบัตรในปัจจุบัน ส่วนการแก้ไขปัญหาสามารถติดต่อหมายเลขโทรศัพท์ในส่วนท้องถิ่นทำให้ลูกค้าผู้ใช้บริการไม่ต้องเสียค่าโทรศัพท์ทางไกล กำหนดระยะเวลาการอนุมัติบัตรเครดิตและจัดส่งบัตรเครดิตให้ลูกค้าไม่เกิน 15 วันทำการ

2) กลยุทธ์การกระจายไปข้างหลัง (Backward Integration Strategy)

จัดตั้งบริษัทในเครือเพื่อผลิตบัตรเครดิต สามารถควบคุมการผลิต คุณภาพของบัตรเครดิต การจัดส่งบัตรเครดิตให้ลูกค้าได้ทันกับความต้องการของลูกค้าในปัจจุบันซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งในการตัดสินใจเลือกใช้บริการบัตรเครดิตและ จะทำให้ไม่มีปัญหาทางด้านอำนาจต่อรองของ Supplier ในสภาวะการแข่งขันของบัตรเครดิตที่รุนแรงขึ้น

3) กลยุทธ์การเจาะตลาด (Market Penetration Strategy)

เจาะตลาดลูกค้าสินเชื่อเดิมที่ยังไม่มีบัตรเครดิต และกลุ่มลูกค้าสินเชื่อใหม่ โดยประสานงานกับหน่วยงานศูนย์สินเชื่อวิสาหกิจเชียงใหม่ ที่ทำการอนุมัติสินเชื่อเพื่อธุรกิจ ให้อนุมัติบัตรเครดิตให้กับลูกค้าและครอบครัว ซึ่งในการอนุมัติสินเชื่อเพื่อธุรกิจนั้น ทางธนาคาร มีหลักเกณฑ์การอนุมัติวงเงินเครดิต 80 % ของหลักประกันที่ใช้ค้ำประกัน จึงมีส่วนต่างของหลักประกันอีก 20 % ทำให้ธนาคารไม่มีความเสี่ยงในการอนุมัติบัตรเครดิต

4) กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development Strategy)

ใช้บัตรเครดิตร่วมกับบริการ บัญชีกระแสรายวัน บัญชีเงินฝากออมทรัพย์ บัญชีเงินฝากประจำ และบัญชีเงินกู้ มีคุณสมบัติสอบถามยอดบัญชี สอบถามรายการเดินบัญชี ถอนเงินจากบัญชีชำระค่าสินค้าผ่านเครื่องเอทีเอ็ม อินเทอร์เน็ตแบงก์กิ้ง บันทึกข้อมูลส่วนตัวของผู้ถือบัตร บัตรเครดิตเพียงใบเดียวสามารถทำธุรกรรมกับธนาคารได้ครบวงจร ทำให้สะดวกกับผู้ถือบัตรโดยไม่ต้องมีบัตรหลายใบ

5) กลยุทธ์การพัฒนาตลาด (Market development Strategy)

เข้าไปประชาสัมพันธ์ทำบัตรเครดิตร่วมกับหน่วยงานราชการ และรัฐวิสาหกิจ เช่น ทศท.คอปอเรชั่น (TFB-TOT CREDIT CARD) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (TFB-CMU CREDIT CARD) โดยทำบัตรเครดิตเป็นบัตรประจำตัว ทำธุรกรรมร่วมกับบัญชีของธนาคารได้ทุกบัญชี