

กรณีศึกษา

Best Practices

TQC⁺ : CUSTOMER
WINNER 2018



ธนาคารออมสิน

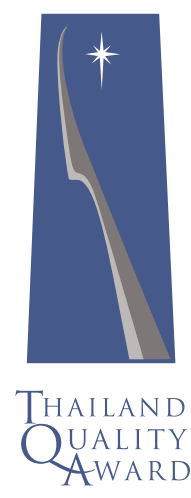


กรณีศึกษา

Best Practices

TQC⁺ : CUSTOMER
WINNER 2018

ธนาคารออมสิน



ตราสัญลักษณ์

สัญลักษณ์

ข้อฟ้าสีทองอร่ามลอยเด่นในห้วงจักรวาล เคียงข้างด้วยดาวฤกษ์ดวงใหญ่
ส่องประกายระยิบระยับ อยู่ในกรอบรูปช่องหน้าต่างทรงไทย

ความหมาย

รางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นรางวัลอันทรงเกียรติที่พึงปรารถนาของทุกหน่วยงาน
เพราะเป็นเครื่องหมายแห่งความเป็นเลิศในการบริหารจัดการทุกด้าน ตลอดจน
ผลประกอบการที่ดี เทียบเท่าองค์กรที่ยอมรับกันว่ามีคุณภาพสูงสุดในโลก

องค์ประกอบ

ดาวฤกษ์

สื่อให้เห็นถึงจุดสูงสุดแห่งความสำเร็จ ความรุ่งโรจน์
และการเป็นที่ยอมรับทั่วไป อันเป็นสิ่งพึงปรารถนา
ของทุกองค์กร

ข้อฟ้าสีทอง

สื่อให้เห็นถึงความเป็นเลิศและความมุ่งมั่นที่จะพัฒนา
มาตรฐานคุณภาพให้ดียิ่งขึ้นอย่างไม่หยุดยั้ง

ช่องหน้าต่างทรงไทย

สื่อถึงวิสัยทัศน์ การมองการณ์ไกลสู่ความสำเร็จ



เจตนารมณ์ ของ “รางวัลคุณภาพแห่งชาติ”

“

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นรางวัลอันทรงเกียรติ
ซึ่งได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง เป็นเครื่องหมาย
แสดงถึงความเป็นเลิศในการบริหารจัดการขององค์กร
ที่ทัดเทียมระดับมาตรฐานโลก

”

เจตนารมณ์

1. เพื่อสนับสนุนการนำแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติไปใช้ในการปรับปรุงความสามารถในการแข่งขัน
2. เพื่อประกาศเกียรติคุณให้แก่องค์กรที่ประสบผลสำเร็จในระดับมาตรฐานโลก
3. เพื่อกระตุ้นให้มีการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ
4. เพื่อแสดงให้เห็นนาชาติเห็นถึงความมุ่งมั่นในการยกระดับมาตรฐานความเป็นเลิศในการบริหารจัดการ

ประโยชน์ต่อองค์กร

องค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน ทุกประเภท ทุกขนาด ที่นำเกณฑ์เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ซึ่งเป็นกรอบการประเมินคุณภาพระดับมาตรฐานโลกไปเปรียบเทียบกับระบบการบริหารจัดการของตน จะได้รับประโยชน์ในทุกขั้นตอน

เริ่มจากการประเมินตนเอง ผู้บริหารจะทราบถึงสภาพที่แท้จริงว่า ระบบการบริหารจัดการของตนยังขาดตกบกพร่องในเรื่องใด จึงสามารถกำหนดวิธีการและเป้าหมายที่ชัดเจนในการจัดทำแผนปฏิบัติการ และเมื่อองค์กรปฏิบัติตามแผนจนบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ มีความพร้อม และตัดสินใจสมัครรับรางวัล องค์กรจะได้รับการตรวจประเมินด้วยกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ โดยผู้ทรงคุณวุฒิจากหลากหลายสาขาอาชีพที่ได้รับการฝึกอบรมเพื่อเป็นผู้ตรวจประเมินโดยเฉพาะ และไม่ว่าองค์กรจะผ่านเกณฑ์รับรางวัลหรือไม่ก็ตาม องค์กรจะได้รับรายงานป้อนกลับซึ่งระบุจุดแข็งและจุดที่ควรปรับปรุง ซึ่งนับเป็นประโยชน์ต่อการนำไปวางแผนปรับปรุงองค์กรให้สมบูรณ์มากขึ้นต่อไป

องค์กรที่ได้รับรางวัลจะเป็นที่ยอมรับจากองค์กรต่าง ๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ และมีสิทธิ์ใช้ตราสัญลักษณ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งสื่อถึงความเป็นเลิศในระบบการบริหารจัดการ ในการโฆษณาประชาสัมพันธ์องค์กร รวมทั้งมีโอกาสส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โดยการนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จ และเปิดโอกาสให้มีการเข้าเยี่ยมชมสถานประกอบการเพื่อเป็นแบบอย่างให้แก่องค์กรอื่น ๆ นำไปประยุกต์ เพื่อให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน

คำนำ

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ มีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กรต่าง ๆ ให้เกิดการส่งมอบคุณค่าที่ดียิ่งขึ้นแก่ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งสามารถนำไปใช้กับองค์กรทุกประเภท ทุกขนาด ไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐ หรือภาคเอกชน ซึ่งถือเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนผลิตภาพ สร้างเสริม และเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของประเทศ นอกจากนี้ รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ยังส่งเสริมให้เกิดการแข่งขันประสิทธิผล จากบทเรียนแห่งความสำเร็จขององค์กรต่าง ๆ เพื่อเป็นแบบอย่างให้องค์กรอื่น ๆ ได้เรียนรู้ และนำไปประยุกต์ใช้ เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้้องค์กรจำนวนมาก ริเริ่มนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปใช้ เพื่อยกระดับขีดความสามารถขององค์กร และนำไปสู่การพัฒนาความสามารถของประเทศในภาพรวม

กระบวนการศึกษาวิจัยวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์กรที่ได้รับรางวัล เป็นกลไกหนึ่งของการสนับสนุนให้องค์กรในประเทศเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างก้าวกระโดด ด้วยการเรียนรู้จากองค์กรที่ประสบความสำเร็จ อย่างไรก็ตาม องค์กรที่นำไปใช้นั้น ต้องศึกษาด้วยความเข้าใจจนสามารถนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กรของตน มิใช่การลอกเลียนแบบ เนื่องจาก Best Practices เป็นการสร้างสมความรู้และประสบการณ์ตามกาลเวลาขององค์กรแต่ละองค์กร จึงมีลักษณะเฉพาะ และมีปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ต่างกันไป

สำหรับ ปี 2561 มีองค์กรที่ได้รับรางวัล Thailand Quality Class Plus: Operation หรือรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศที่มีความโดดเด่นด้านการปฏิบัติการ และ รางวัล Thailand Quality Class Plus: Customer หรือรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศที่มีความโดดเด่นด้านลูกค้า ซึ่งเป็นการมอบรางวัลในระดับเกณฑ์คะแนน 450 - 650 คะแนน และองค์กรมีความโดดเด่นในด้าน การนำองค์กร การปฏิบัติการ และ ด้านลูกค้า รวมทั้งมีผลลัพธ์ที่ดี สะท้อนถึงความเป็นเลิศที่โดดเด่นในด้านดังกล่าว ซึ่งองค์กรที่ได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศที่มีความโดดเด่นด้านการปฏิบัติการ (Thailand Quality Class Plus: Operation) ได้แก่ กลุ่มธุรกิจผลิตภัณฑ์เอทิลีนออกไซด์ บริษัท พีทีที โกลบอล เคมิคอล จำกัด (มหาชน) และ รางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศที่มีความโดดเด่นด้านลูกค้า (Thailand Quality Class Plus: Customer) ได้แก่ ธนาคารออมสิน ถือได้ว่าทั้งสององค์กรมีความโดดเด่นและมีวิธีปฏิบัติที่ควรค่าแก่การศึกษา เพื่อเป็นแบบอย่างให้องค์กรอื่นได้เรียนรู้ และนำไปประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสม

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ และกระทรวงอุตสาหกรรม ขอขอบคุณ กลุ่มธุรกิจผลิตภัณฑ์เอทิลีนออกไซด์ บริษัท พีทีที โกลบอล เคมิคอล จำกัด (มหาชน) และธนาคารออมสิน ที่ได้ให้ความร่วมมืออย่างดียิ่งในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าการแข่งขันประสิทธิผลจากบทเรียนแห่งความสำเร็จขององค์กร จะเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้้องค์กรต่าง ๆ ริเริ่มนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปใช้ เพื่อยกระดับขีดความสามารถขององค์กร และนำไปสู่การพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของประเทศอย่างยั่งยืน

ดร.พานิช เหล่าศิริรัตน์

ผู้อำนวยการสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

กรรมการและเลขานุการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

สารบัญ

คำนำ	6
เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ	8
การสร้างความเป็นเลิศในกระบวนการเพื่อตอบสนอง ความพึงพอใจของลูกค้า	17
รู้จักองค์กร	18
วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ	23
- การกำหนดกลยุทธ์ที่มีลูกค้าเป็นศูนย์กลาง	23
- การเรียนรู้ความต้องการที่แตกต่างของลูกค้า อย่างเป็นกระบวนการ	26
- การออกแบบผลิตภัณฑ์/บริการที่ตอบสนอง ความต้องการเฉพาะกลุ่ม	29
- การสร้างความผูกพันกับลูกค้าด้วยการเสริมสร้าง ความมั่นคงทางการเงิน	33
ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	37



เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เอื้อให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ ปรับปรุงผลลัพธ์ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เพื่อสามารถแข่งขันกับองค์กรในระดับนานาชาติ องค์กรมากมายใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อปรับปรุงและให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่ยั่งยืน องค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ได้รับการยอมรับว่าเป็นองค์กรต้นแบบระดับประเทศ องค์กรเหล่านี้ ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศกับองค์กรต่างๆ และเป็นแรงบันดาลใจให้องค์กรอื่นๆ ปรับปรุงการปฏิบัติการและผลลัพธ์ของตนเอง ซึ่งส่งผลดีต่อการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศไทย

ลักษณะที่สำคัญของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

เกณฑ์มีเจตจำนงที่เรียบง่าย

เจตจำนงของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ คือ การช่วยองค์กร ไม่ว่าขนาดใด หรืออยู่ในธุรกิจใด ตอบคำถามที่ท้าทาย 3 ข้อ ดังนี้

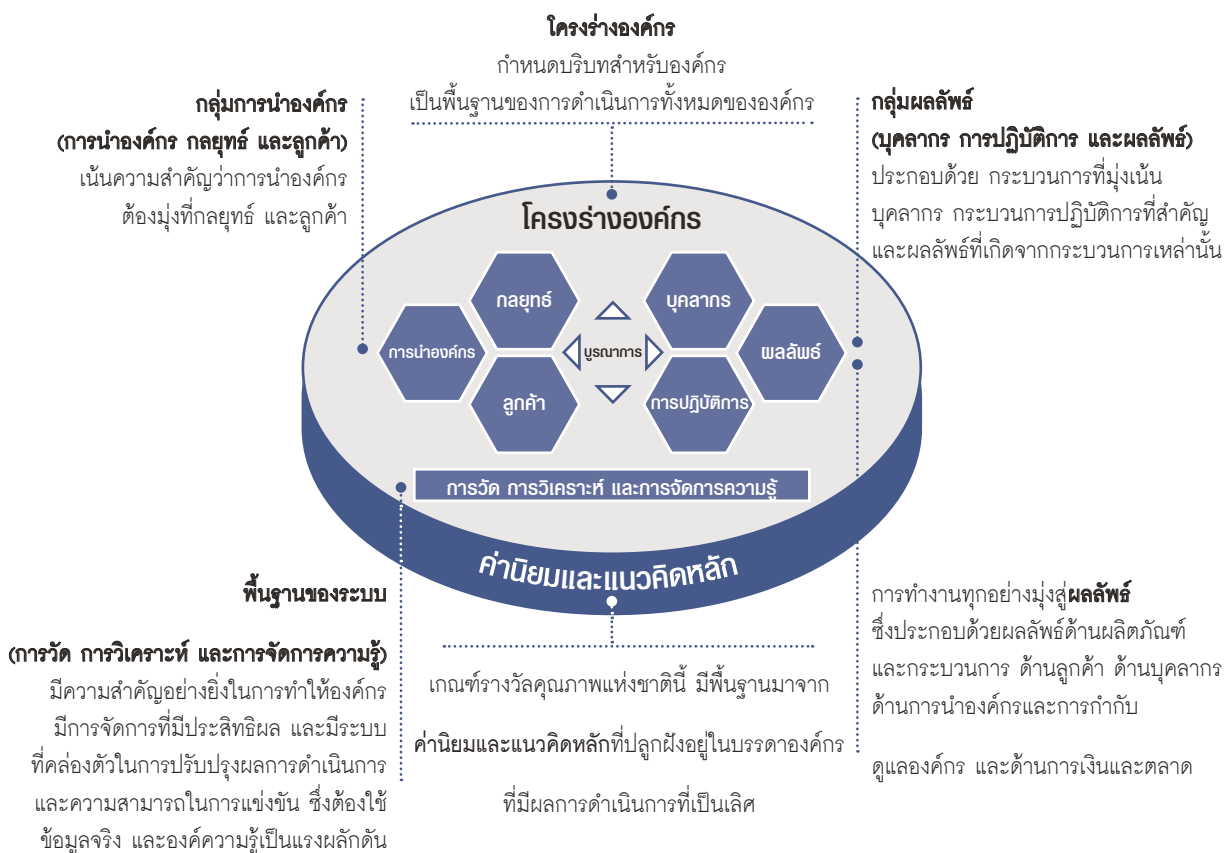
- 1) องค์กรดำเนินการได้ดีอย่างที่ควรเป็นหรือไม่
- 2) องค์กรรู้ได้อย่างไร
- 3) องค์กรควรปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงอะไร ด้วยวิธีการอย่างไร

จากการท้าทายตนเองด้วยการตอบคำถามของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ องค์กรจะได้สำรวจตนเองว่าได้สำเร็จในสิ่งสำคัญต่อองค์กรแล้วหรือไม่ คำถามของเกณฑ์ครอบคลุม 7 ด้านที่สำคัญในการจัดการและการดำเนินการขององค์กร (แบ่งย่อยออกเป็นกระบวนการ 6 หมวดที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกัน และ ผลลัพธ์ 1 หมวด) ได้แก่

1. การนำองค์กร (Leadership)
2. กลยุทธ์ (Strategy)
3. ลูกค้า (Customers)
4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
(Measurement, Analysis, and Knowledge Management)
5. บุคลากร (Workforce)
6. การปฏิบัติการ (Operations)
7. ผลลัพธ์ (Results)

เกณฑ์ส่งเสริมให้เกิดมุมมองเชิงระบบ

มุมมองเชิงระบบ หมายถึง การบริหารจัดการองค์ประกอบทั้งหมดขององค์กรให้เป็นหนึ่งเดียว เพื่อให้เกิดความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง โครงสร้างและกลไกการบูรณาการของระบบ ได้แก่ ค่านิยม และแนวคิดหลัก เกณฑ์ 7 หมวดที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกัน และแนวทางการให้คะแนน



การมุ่งเน้นที่ค่านิยมและแนวคิดหลัก

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมีพื้นฐานมาจาก ค่านิยมและแนวคิดหลัก 11 ประการ ซึ่งเป็นรากฐานสำหรับการบูรณาการผลการดำเนินการที่สำคัญ และข้อกำหนดการปฏิบัติการภายใต้กรอบที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ ซึ่งจะสร้างพื้นฐานสำหรับการปฏิบัติ ข้อมูลป้อนกลับ และความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง



- มุมมองเชิงระบบ
(Systems perspective)



- การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์
(Visionary leadership)



- ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า
(Customer-focused excellence)



- การให้ความสำคัญกับบุคลากร
(Visionary leadership)



- การเรียนรู้ระดับองค์กรและ
ความคล่องตัว
(Organizational learning and agility)



- การมุ่งเน้นความสำเร็จ
(Focus on success)



- การจัดการเพื่อนวัตกรรม
(Managing for innovation)



- การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง
(Management by fact)



- ความรับผิดชอบต่อสังคม
(Societal responsibility)



- จริยธรรมและความโปร่งใส
(Ethics and transparency)



- การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์
(Delivering value and results)

การมุ่งเน้นกระบวนการ

กระบวนการ หมายถึง วิธีการต่าง ๆ ที่องค์กรใช้เพื่อทำให้งานสำเร็จ เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติช่วยให้องค์กรตรวจสอบประเมินและปรับปรุงกระบวนการตาม 4 มิติเหล่านี้



Approach แนวทาง

- วิธีการทำงานขององค์กรประสบความสำเร็จ
- ความมีประสิทธิภาพของแนวทางที่สำคัญขององค์กร



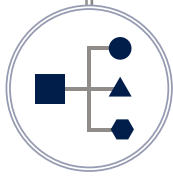
Deployment การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ

- การนำแนวทางที่สำคัญไปใช้อย่างคงเส้นคงวาในส่วนงานที่เกี่ยวข้อง



Learning การเรียนรู้

- การประเมินและปรับปรุงแนวทางที่สำคัญขององค์กร
- การแบ่งปันการปรับปรุงต่าง ๆ ภายในองค์กร
- การนำองค์ความรู้ใหม่ๆ ไปสู่การสร้างนวัตกรรม



Integration การบูรณาการ

- ความสอดคล้องของแนวทางต่าง ๆ กับความจำเป็นขององค์กร ทั้งในปัจจุบันและอนาคต
- ตัววัดสารสนเทศ และระบบการปรับปรุง ที่เสริมซึ่งกันและกันระหว่างกระบวนการและหน่วยงาน
- การประสานสอดคล้องกันของกระบวนการและการปฏิบัติการทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ระดับองค์กรที่สำคัญ

การมุ่งเน้นผลลัพธ์

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ชี้นำให้องค์กรประเมินผลลัพธ์จาก 3 มุมมอง

- มุมมองภายนอก (ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นมององค์กรอย่างไร)
- มุมมองภายใน (การปฏิบัติการขององค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างไร)
- มุมมองอนาคต (องค์กรเรียนรู้และเติบโตหรือไม่)

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ กำหนดให้แสดงผลลัพธ์ที่ครอบคลุมทุกประเด็นสำคัญขององค์กร เนื่องจากองค์ประกอบของตัววัดเป็นสิ่งที่ทำให้มั่นใจว่า กลยุทธ์ขององค์กรมีความสมดุลระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญกับวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ตลอดจนเป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติช่วยให้องค์กรประเมินผลลัพธ์ตาม 4 มิติเหล่านี้



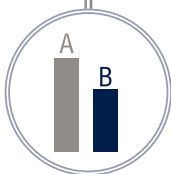
Levels ระดับ

- ระดับผลการดำเนินการปัจจุบันตามตัววัดที่เหมาะสม



Trends แนวโน้ม

- ผลลัพธ์มีการเปลี่ยนแปลงดีขึ้น เหมือนเดิม หรือแย่ลง



Comparisons การเปรียบเทียบ

- ผลการดำเนินการขององค์กรเทียบกับคู่แข่ง ระดับเทียบเคียงหรือผู้นำในธุรกิจ



Integration การบูรณาการ

- การติดตามดูผลลัพธ์ที่สำคัญกับองค์กร และพิจารณาถึงความคาดหวังและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ
- การใช้ผลลัพธ์เพื่อการตัดสินใจ

การมุ่งเน้นความเกี่ยวข้องกัน

ความเกี่ยวข้องกันระหว่างเกณฑ์หมวดต่าง ๆ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของมุมมองเชิงระบบในเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ตัวอย่างความเกี่ยวข้องกัน เช่น

- ความเกี่ยวข้องกันระหว่างกระบวนการและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น
- ความจำเป็นของข้อมูลในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์และในการปรับปรุงการปฏิบัติการ
- ความเกี่ยวข้องกันระหว่างการวางแผนบุคลากรกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์
- ความจำเป็นต้องมีข้อมูลความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาดในการสร้างกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ
- ความเกี่ยวข้องกันระหว่างแผนปฏิบัติการและการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นในระบบงานขององค์กร

การมุ่งเน้นการปรับปรุง

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ช่วยให้องค์กรเข้าใจและตรวจประเมินว่าองค์กรได้ประสบความสำเร็จในสิ่งที่สำคัญต่อองค์กรในระดับใด องค์กรมีการถ่ายทอดกระบวนการไปสู่การปฏิบัติในระดับพัฒนาการใด ผลลัพธ์ขององค์กรดีในระดับใด องค์กรได้เรียนรู้และปรับปรุงหรือไม่และแนวทางขององค์กรตอบสนองความจำเป็นองค์กรได้ดีในระดับใด แนวทางการให้คะแนนแสดงให้เห็นถึงมิติของกระบวนการและผลลัพธ์ที่อธิบายข้างต้น

ในขณะที่องค์กรตอบคำถามตามเกณฑ์และประเมินผลการตอบของตนเองกับแนวทางการให้คะแนน องค์กรจะสามารถระบุจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง ทั้งภายในเกณฑ์แต่ละหมวดและระหว่างหมวด เมื่อองค์กรใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อบริหารจัดการผลการดำเนินการขององค์กร จะเกิดการทำงานประสานกันระหว่างกระบวนการที่สำคัญและข้อมูลป้อนกลับระหว่างกระบวนการกับผลลัพธ์ ซึ่งจะนำไปสู่วงจรการปรับปรุง และเมื่อใช้เกณฑ์นี้อย่างต่อเนื่อง องค์กรจะได้เรียนรู้เกี่ยวกับองค์กรมากขึ้น และจะสามารถระบุวิธีที่ดีที่สุดในการสร้างจุดแข็ง ปิดช่องว่าง และสร้างนวัตกรรม

บทบาทของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ มีบทบาทในการสร้างเสริมความสามารถในการแข่งขัน 3 ประการ คือ

- ช่วยปรับปรุงกระบวนการ ชีตความสามารถ และผลลัพธ์
- ช่วยกระตุ้นการสื่อสารและแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างองค์กรต่าง ๆ ผ่านงาน TQA Winner Conference และการเยี่ยมชมกิจการองค์กรที่ได้รับรางวัล
- เป็นเครื่องมือที่นำมาใช้ในการทำความเข้าใจและใช้ในการบริหารจัดการผลการดำเนินงานขององค์กร ชี้นำความคิดในเชิงกลยุทธ์และสร้างโอกาสในการเรียนรู้

ในประเทศไทย มีการใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อช่วยให้องค์กรปรับปรุงขีดความสามารถในการแข่งขันและผลลัพธ์ผ่านระบบการพัฒนาและประเมินองค์กรต่าง ๆ ได้แก่ ระบบการรับรองมาตรฐานโรงพยาบาล (Hospital Accreditation : HA) ระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal : SEPA) ระบบคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence: EdPEX) และเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA)

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมีเนื้อหาของข้อกำหนดและการประเมินที่เทียบเคียงได้กับรางวัลคุณภาพแห่งชาติต่าง ๆ ทั่วโลก เป็นที่ยอมรับว่าเป็นกรอบการบริหารจัดการเพื่อนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ การใช้เกณฑ์ดังกล่าวจะช่วยให้องค์กรต่าง ๆ ในประเทศไทยมุ่งมั่นพัฒนาตนเองอย่างไม่หยุดยั้ง เพื่อประโยชน์ของลูกค้า บุคลากร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สังคม ประเทศชาติ และองค์กร

ธนาคารออมสิน



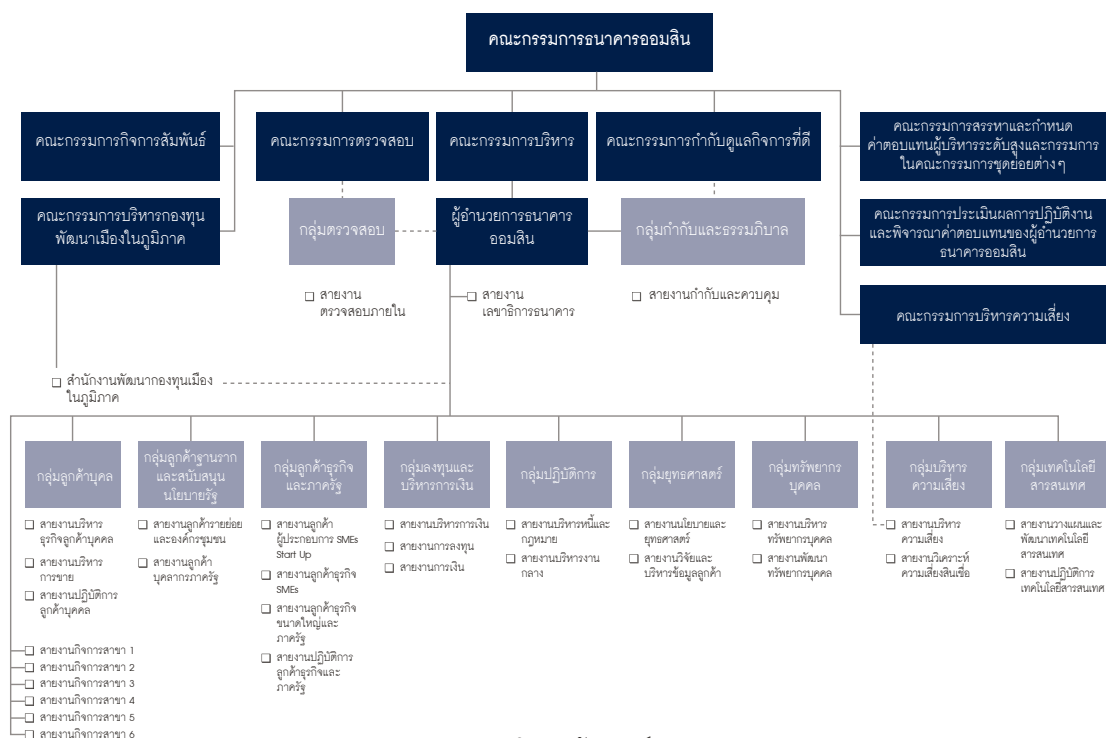
การสร้างความปลอดภัยกับลูกค้า ด้วยการเสริมสร้างความมั่นคงทางการเงิน

สำหรับองค์กรที่มีอายุมากกว่า 106 ปีอย่างธนาคารออมสิน การเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกฝ่ามือย่อมไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ จากการเป็นองค์กรภาครัฐที่ได้รับการจัดตั้งขึ้นเพื่อตอบสนองนโยบายด้านการออม ต้องเข้าสู่สนามการแข่งขันที่รุนแรงของธุรกิจการเงิน และการเข้าสู่ยุคดิจิทัลที่สั่นไหวแม้แต่ธนาคารพาณิชย์ที่เชี่ยวชาญในธุรกิจการเงิน ด้วยพันธกิจด้านการส่งเสริมการออม และการส่งเสริมและยกระดับเศรษฐกิจฐานราก การวางกลยุทธ์ให้พันธกิจกับธุรกิจสอดคล้องไปด้วยกันอย่างสมดุล ด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมที่เปรียบเสมือนพันธกรรมของการทำงานทำให้องค์กรประสบความสำเร็จด้วยวิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศ นั่นคือ “การสร้างความปลอดภัยกับลูกค้าด้วยการเสริมสร้างความมั่นคงทางการเงิน”

รู้จักองค์กร

ธนาคารออมสิน (Government Savings Bank- GSB) ก่อตั้งขึ้นตั้งแต่ปี พ.ศ. 2456 โดยพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 6 มีชื่อเรียกแต่เดิมว่า “คลังออมสิน” ด้วยพระราชปณิธานให้เป็นที่พักพิงสำหรับคนยากคนจน เพื่อช่วยกันเก็บรักษาทรัพย์ รวมทั้งให้ประชาชนเห็นความสำคัญของการออม ในปีพ.ศ. 2489 ได้ยกฐานะเป็นองค์กรของรัฐดำเนินธุรกิจภายใต้ “พ.ร.บ. ธนาคารออมสิน” มีสถานะเป็นนิติบุคคลภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการคลังและธนาคารแห่งประเทศไทย มีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่กรุงเทพฯ และมีสำนักงานครอบคลุมทุกจังหวัด ทุกพื้นที่โดยมีสาขาทั้งหมด 1,059 สาขา มีขนาดสินทรัพย์เป็นอันดับที่ 4 ในกลุ่มธนาคารพาณิชย์ ส่วนแบ่งตลาดด้านเงินฝากและสินเชื่ออยู่ในอันดับที่ 1 เป็นธนาคารที่มีฐานลูกค้าใหญ่ที่สุดด้วยจำนวนลูกค้ากว่า 30 ล้านคน

ในปี 2561 ภายใต้เป้าหมาย “GSB The Best & Biggest Local Bank in Thailand” สามารถผลักดันให้ธนาคารมีการขยายตัวได้อย่างดีและมีประสิทธิภาพ โดยปริมาณความต้องการสินเชื่อของลูกค้ายังมีต่อเนื่อง ขณะที่ธนาคารสามารถเสนอผลิตภัณฑ์ภายใต้เงื่อนไขที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าและจัดกิจกรรมส่งเสริมการตลาดที่เหมาะสมกับแต่ละกลุ่ม ทำให้ภาพรวมของลูกค้าในปี 2561 ขยายตัวดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง



ภาพแผนผังโครงสร้างองค์กร

วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม

■ วิสัยทัศน์

“เป็นผู้นำในการส่งเสริมการออม เพื่อการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน
เสริมสร้างความสุขและอนาคตที่มั่นคงของประชาชน”

■ พันธกิจ

1. ส่งเสริมการออมและสร้างวินัยทางการเงิน
2. สนับสนุนการลงทุนและการพัฒนาประเทศ
3. ส่งเสริมและยกระดับเศรษฐกิจฐานรากและวิสาหกิจขนาดกลางและ
ขนาดย่อม ให้มีศักยภาพอย่างยั่งยืน
4. ให้บริการทางการเงินครบวงจรที่ล้ำสมัยและเหนือความคาดหวัง
ของลูกค้าภายใต้ความเสี่ยงที่ยอมรับได้
5. เป็นธนาคารเพื่อสังคมที่มีธรรมาภิบาล

■ ค่านิยม

SAVE



ภาพค่านิยม SAVE

ผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงิน

GSB มีผลิตภัณฑ์และบริการด้านการเงินประกอบด้วย

1. เงินฝาก นอกจากการรับฝากที่อยู่ในรูปของเงินฝากที่มีทั้งฝากประจำและฝากกระยะสั้นหรือฝากเผื่อเรียก ยังมีผลิตภัณฑ์ที่ส่งเสริมการออมอีก 2 ประเภทคือสลากออมสินและเงินฝากสงเคราะห์ชีวิตและครอบครัว
2. สินเชื่อ ประกอบด้วย สินเชื่อภาครัฐและรัฐวิสาหกิจ สินเชื่อ เพื่อธุรกิจ สินเชื่อบุคคล สินเชื่อเศรษฐกิจฐานราก
3. บริการทางการเงิน ได้แก่ผลิตภัณฑ์บัตรประเภทต่าง ๆ เช่น ATM บัตรเครดิต ฯลฯ บริการทางการเงินในการทำธุรกรรมต่างๆ และบริการการเงินอิเล็กทรอนิกส์ ที่รู้จักกันในชื่อเรียกว่า MyMo

ลูกค้า

GSB แบ่งกลุ่มลูกค้าออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ๆ คือ

1. กลุ่มลูกค้าบุคคล ประกอบด้วย กลุ่ม Gen Y กลุ่มวัยทำงาน กลุ่มนักเรียน นักศึกษา กลุ่มผู้สูงอายุ กลุ่มบุคคลทั่วไป
2. กลุ่มลูกค้าฐานรากและสนับสนุนนโยบายรัฐ ประกอบด้วย กลุ่มอาชีพอิสระ กลุ่มเกษตรกร กลุ่มพ่อค้าแม่ค้าริมทาง (Street food) และกลุ่มข้าราชการ
3. กลุ่มลูกค้าธุรกิจและหน่วยงานรัฐ ซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าประเภทองค์กร

ความท้าทายขององค์กร

จากสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันซึ่งมีคู่แข่งเป็นธนาคารพาณิชย์ 5 แห่ง และมีการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อสถานการณ์การแข่งขันของ GSB 3 ด้านคือ 1) ด้านเทคโนโลยี ที่เข้าสู่ยุคสังคมไร้เงินสด (Cashless Society) ส่งผลให้เกิดการใช้เงินอิเล็กทรอนิกส์ หรือ e-money การเข้ามาของ Fintech โดยเฉพาะบริการด้าน Payment รวมถึงภัยคุกคามด้านไซเบอร์ ในหลายรูปแบบ 2) ด้านพฤติกรรมผู้บริโภค ที่เปลี่ยนแปลงไปจากอิทธิพลของเทคโนโลยีในการใช้ชีวิตประจำวัน ที่ต้องการความสะดวก

รวดเร็วในการสื่อสาร ซึ่งส่งผลต่อการตัดสินใจซื้อสินค้าและบริการ
3) ด้านกฎระเบียบที่มีการเปลี่ยนแปลง และมาตรฐานใหม่ๆ ของธุรกิจการเงิน จากองค์การกำกับดูแลทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันดังกล่าว ทำให้ GSB มีความท้าทายเชิงกลยุทธ์ 4 ด้านด้วยกันคือ

■ ด้านธุรกิจ

มี 2 ประเด็นหลักคือ

1. การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ ช่องทางการให้บริการ และ นวัตกรรมทางการเงิน
2. การสร้างประสบการณ์ที่ดีแก่ลูกค้าในทุกจุดสัมผัส

■ ด้านปฏิบัติการ

มี 3 ประเด็นหลักคือ

1. การบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ
2. การบริหารสัดส่วนธุรกิจให้มีผลตอบแทนและความเสี่ยงในระดับที่เหมาะสม
3. การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

■ ด้านบุคลากร

คือ การบริหารทรัพยากรบุคคลให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน

■ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

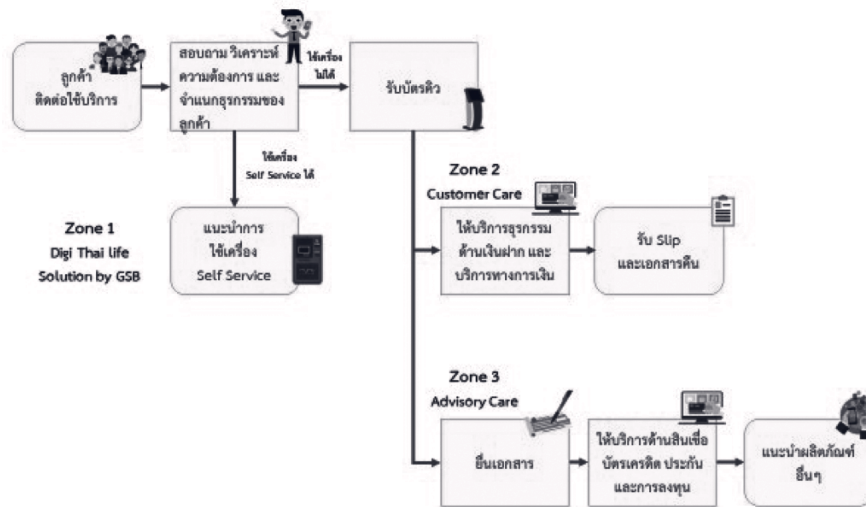
มี 2 ประเด็นหลักคือ

1. การสร้างวินัยทางการเงินให้กับประชาชน
2. การเข้าถึงบริการทางการเงินของกลุ่ม Unserved และ Underserved

รางวัลและความสำเร็จที่ได้รับ

ชื่อรางวัล	รายละเอียด
รางวัล Thailand Quality Class Plus	2561 รางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศที่มีความโดดเด่นด้านลูกค้า (TQC+ Customer)
รางวัล Thailand Quality Class	2560 รางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (TQC)
ด้านการนำองค์กร	
รางวัลรัฐวิสาหกิจดีเด่น (SOE Award)	2561 รางวัลรัฐวิสาหกิจยอดเยี่ยม และรางวัลผู้นำองค์กรดีเด่น 2558-2560 รางวัลการบริหารจัดการองค์กรดีเด่น
รางวัล The Best Quality Leadership Award 2018	2561 รางวัลที่มอบให้กับองค์กรชั้นนำของโลกที่มีความโดดเด่นในการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ จากสมาคมยุโรปเพื่อการวิจัยคุณภาพ (European Society for Quality Research : ESQR)
รางวัลผู้นำองค์กรดีเด่น CEO Leader Award 2018	2561 รางวัลที่มอบให้กับผู้นำและผู้บริหารองค์กรที่มีความสามารถจากมูลนิธิต้นบุญวิสาหกิจและหนังสือพิมพ์เดลินิวส์
รางวัล Brand Maker	2561 รางวัลผู้สร้างแบรนด์ยอดเยี่ยมประจำปี จากนิตยสาร Brand Age
รางวัลนักการเงินแห่งปี	2559 และ 2561 อสส. ได้รับรางวัล “นักการเงินแห่งปี” จากวารสารการเงินธนาคาร
รางวัล CEO of the Year	2561 อสส. ได้รับรางวัล “สุดยอดผู้บริหารแห่งปี” จากหนังสือพิมพ์ดอกเบี๋ยธุรกิจ
รางวัลบุคคลตัวอย่างแห่งปี	2561 รางวัลบุคคลตัวอย่างแห่งปี สาขาผู้บริหารดีเด่น CEO ASEAN Thailand 4.0 Awards จากสมาคมส่งเสริมวิชาชีพผู้สื่อข่าวหนังสือพิมพ์ วิทยุ และโทรทัศน์ (ประเทศไทย)
รางวัล Best of CEO Banker	2559 อสส. ได้รับรางวัล “สุดยอด CEO แห่งปี” จากนิตยสาร CEO THAILAND
รางวัล Banker of the Year	2559 อสส. ได้รับรางวัล “นักการธนาคารแห่งปี” จากนิตยสารดอกเบี๋ย และหนังสือพิมพ์ดอกเบี๋ยธุรกิจ
ด้านความโปร่งใส	
รางวัลรัฐวิสาหกิจที่ยกระดับคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ	2560 ยกย่องเชิดชูที่สร้างวัฒนธรรมการจัดการเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในการเป็นองค์กรที่มีคุณธรรมและความโปร่งใสตามหลักธรรมาภิบาล/บรรษัทภิบาล 2559 รางวัลชมเชย แผนงานเสริมสร้างคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานด้านการพัฒนาและยกระดับ Transparency Index)จากสำนักงาน ป.ป.ช.
รางวัลองค์กรโปร่งใส (NACC Integrity Awards)	2560 รางวัลแห่งคุณธรรม จริยธรรม และความซื่อตรง เพื่อยกระดับความโปร่งใสและยกย่องเชิดชูองค์กร ที่เป็นแบบอย่างจากสำนักงาน ป.ป.ช.
ด้านผลิตภัณฑ์ / ลูกค้า	
รางวัล “Highly Commended” BEST CSR INITIATIVE	2561 รางวัลที่มอบให้กับสถาบันการเงินที่มีสุดยอดความคิดสร้างสรรค์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม “Virtual School Bank” จาก Retail Banker International
รางวัลธนาคารที่มีบริการยอดเยี่ยม ด้านเงินฝาก	2561 รางวัลจากผลการสำรวจความคิดเห็นผู้เข้าขงงานธนาคารการเงินจากวารสารการเงินธนาคารร่วมกับสวนดุสิตโพล
รางวัล Thailand Top Company Awards 2018	2561 รางวัลประเภท TOP BUSINESS STRATEGY AWARD จาก Business+ ร่วมกับมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
รางวัล “Thailand’s Most Admired Brand”	2559 - 2561 รางวัลความน่าเชื่อถือจากผู้บริโภคทั่วประเทศมากที่สุดประเภทธนาคารเฉพาะกิจของรัฐ จากนิตยสาร BrandAge
รางวัล “Asia Responsible Enterprise Awards “GSV SMART Homestay”	2561 รางวัล “Asia Responsible Enterprise Awards “GSV SMART Homestay”
รางวัลด้านการบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีและความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ	
ประกาศนียบัตรการรับรองมาตรฐานสากล ISO/IEC 27001:2013	2554 — ปัจจุบันได้รับการรับรอง ISO/IEC 27001:2013 ด้านระบบบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ ในระบบCBS (Core Banking System)และระบบ MyMo
ประกาศนียบัตรการรับรองมาตรฐานสากล ISO/IEC 38500: 2015	2560 ระบบการกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยเป็นสถาบันการเงินแห่งแรกในประเทศไทยที่ได้รับการรับรอง

กระบวนการให้บริการ



ภาพกระบวนการให้บริการของ traditional Banking

วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ

จากการศึกษาพบว่าความสำเร็จของ GSB มาจากวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการมุ่งเน้นลูกค้าโดย “การสร้างความผูกพันกับลูกค้าด้วยการเสริมสร้างความเข้มแข็งทางการเงิน” ด้วยกระบวนการดังต่อไปนี้คือ

1. การกำหนดกลยุทธ์ที่มีลูกค้าเป็นศูนย์กลาง
2. การเรียนรู้ความต้องการที่แตกต่างของลูกค้าอย่างเป็นกระบวนการ
3. การออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่ม
4. การสร้างความผูกพันกับลูกค้าด้วยการเสริมสร้างความมั่นคงทางการเงิน

1. การกำหนดกลยุทธ์ที่มีลูกค้าเป็นศูนย์กลาง

ด้วยสถานะของการเป็นองค์กรภาครัฐและมีพันธกิจในการส่งเสริมการออมเพื่อพัฒนาประเทศ รูปแบบของธุรกิจ (Business Model) ช่วงแรกจึงเป็นเพียงการรับฝากเงินแล้วนำเงินไปซื้อพันธบัตรรัฐบาล โดยมุ่งเน้นกลุ่มลูกค้าบุคคล โดยเฉพาะกลุ่มเยาวชนเพื่อให้มีนิสัยในการออม และกลุ่มฐานรากที่เข้าไม่ถึงบริการทางการเงิน การทำธุรกิจของธนาคารออมสินจึงมิได้มุ่งเน้นกำไร แต่มุ่งส่งเสริมการออมตามพันธกิจ

ในปี พ.ศ. 2528 รัฐบาลไม่มีนโยบายในการกู้เงินจากธนาคารอีกต่อไป รูปแบบธุรกิจจึงเริ่มมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อเป็นที่ยอมรับของรายได้ นั่นคือการปล่อยสินเชื่อเชิงพาณิชย์ โดยเริ่มที่กลุ่มข้าราชการ ซึ่งมีความเสี่ยงต่ำ มีผลิตภัณฑ์คือสินเชื่อเคหะข้าราชการ ต่อมาในปี พ.ศ. 2533 เริ่มปล่อยกู้รายย่อยในกลุ่มพ่อค้าแม่ค้าที่ฝากเงินกับธนาคาร ในปี พ.ศ. 2538 รัฐบาลเห็นปัญหาของคนในชนบทที่ไม่สามารถเข้าถึงสถาบันทางการเงิน จึงเกิดโครงการสินเชื่อเพื่อการพัฒนาชนบท นำไปสู่กองทุนหมู่บ้าน และสถาบันการเงินชุมชน ซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าของธนาคารในเวลาต่อมา หลังวิกฤติเศรษฐกิจในปี พ.ศ. 2540 ธนาคารปรับตัวไปสู่การแข่งขัน เติมรูปแบบโดยการปรับภาพลักษณ์ ออกแบบผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า พร้อมกับดำเนินการตามพันธกิจในการส่งเสริมการออม โดยเฉพาะกับกลุ่มลูกค้าหลักตามนโยบายภาครัฐคือกลุ่มลูกค้าฐานราก มีการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในทุกๆ ด้าน

ปลายปี พ.ศ. 2557 เริ่มใช้กรอบนโยบาย Customer Centric จากการทบทวนข้อมูลทั้งภายนอกและภายใน เช่น การเปลี่ยนแปลงของตลาด สภาพแวดล้อมในการแข่งขัน พฤติกรรมผู้บริโภค กำหนดเป็นยุทธศาสตร์ 4 ด้านด้วยกัน คือ

1. ด้านการเงิน

มุ่งเน้นความมั่นคงทางการเงิน ปฏิบัติตามมาตรฐานการบัญชีและมาตรฐานการรายงานทางการเงิน TAS และ TFRS เกณฑ์การกำกับดูแล SFIs โดยธนาคารแห่งประเทศไทย และการกำกับลงทุนในตราสารทางการเงินของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) รวมทั้งกฎเกณฑ์และมาตรฐานสากลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

2. ด้านลูกค้า

มุ่งเน้นการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า ด้วยการพัฒนาผลิตภัณฑ์และกระบวนการให้บริการ จากการศึกษาข้อมูลลูกค้าที่ได้จากการวิจัย ช่องทางรับฟังเสียง การสังเกตนำมาวิเคราะห์หาความต้องการ ค้นหาปัญหาในการใช้ชีวิตผลิตภัณฑ์เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนาให้ตอบสนองความต้องการในแต่ละกลุ่มลูกค้า เช่นเดียวกับกระบวนการให้บริการที่ไม่เพียงแต่เป็นจุดบริการด้านหน้า แต่ยังมีการปรับปรุงกระบวนการสนับสนุนเบื้องหลังเพื่อให้ลูกค้าได้รับความสะดวก ลดเวลาและลดต้นทุนขององค์กร

3. ด้านสังคม

มุ่งเน้นการตอบสนองพันธกิจในการส่งเสริมการออมและสร้างวินัยทางการเงิน ส่งเสริมและยกระดับเศรษฐกิจฐานราก วิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม จัดทำโครงการร่วมกับเครือข่ายทั้งภาครัฐ เอกชนและประชาสังคม ให้ความรู้ทางการเงิน การสร้างคุณภาพชีวิตที่ดี เน้นลูกค้าฐานรากที่ไม่สามารถเข้าถึงบริการทางการเงิน

4. ด้าน Process และ Infrastructure (Fundamental)

มุ่งเน้นการสร้างประสิทธิภาพให้ระบบงานสนับสนุนได้แก่ ระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศ การบริหารจัดการข้อมูล การบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารความเสี่ยง การตรวจสอบภายใน การสร้างสภาพแวดล้อมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม

กรอบนโยบาย Customer Centric ทำให้เกิดกลยุทธ์ธนาคาร 3 ด้านตามกลุ่มลูกค้า คือ 1) **Social Bank** ดูแลกลุ่มลูกค้าฐานรากและสนับสนุนนโยบายรัฐ เพื่อตอบสนองนโยบายรัฐ เป็นยุทธศาสตร์ด้านสังคม ตามพันธกิจ 2) **Traditional Bank** ดูแลกลุ่มลูกค้าบุคคล แข่งกับธนาคารพาณิชย์ กลุ่มลูกค้าธุรกิจและหน่วยงานภาครัฐ เป็นกลุ่มที่มีมูลค่าสูง มีความต้องการที่แตกต่างจาก 2 กลุ่มแรก และ 3) **Digital Bank** เพื่อคิดค้น และพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ และการส่งมอบในรูปแบบดิจิทัลร่วมกับพันธมิตร สร้าง New Business Model บน Digital platform ส่งเสริม และพัฒนากลไกการบริหารจัดการนวัตกรรมในองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม

กลุ่มลูกค้าแต่ละกลุ่มจะมีผู้บริหารระดับสูงคือรองผู้อำนวยการธนาคาร รับผิดชอบโดยตรงและมีผู้จัดการในแต่ละกลุ่มลูกค้าเรียกว่า Segment Manager รับผิดชอบในการวางกลยุทธ์ในแต่ละกลุ่ม จากการวิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละช่องทาง ทำให้มีการแบ่งกลุ่มลูกค้าแต่ละกลุ่มเป็นกลุ่มย่อยเรียกว่า Sub — Segment เพื่อให้ตอบสนองได้ตรงต่อความต้องการเฉพาะได้มากขึ้น เช่น กลุ่มลูกค้าฐานราก จะแบ่งเป็น 5 กลุ่มย่อย คือ 1) กลุ่มผู้มีรายได้ต่ำ คือผู้ใช้แรงงาน 2) กลุ่มอิสระรายย่อยที่มีอาชีพค้าขาย 3) ผู้เริ่มประกอบธุรกิจรายย่อย 4) องค์กรชุมชน 5) บุคลากรภาครัฐ ซึ่งลูกค้ากลุ่มนี้ต้องการการส่งเสริมให้มีความเข้มแข็งด้านการเงิน ต้องปรับโครงสร้างหนี้ แต่ละกลุ่มย่อยจะมีความต้องการที่แตกต่างกัน

จากการกำหนดยุทธศาสตร์ 4 ด้านและการวางกลยุทธ์ตามกลุ่มลูกค้า ทำให้ความพึงพอใจในด้านต่างๆ อยู่ในเกณฑ์ดี

ความพึงพอใจ	บุคคล		ฐานรากฯ		ธุรกิจฯ		เป้าหมาย
	ออนไลน์	คู่เทียบ	ออนไลน์	คู่เทียบ	ออนไลน์	คู่เทียบ	
มั่นคง/ภาพลักษณ์ที่ดี	4.30	4.36	4.26	4.28	4.55	4.45	4.00
บุคลากรมีจิตบริการ	4.33	4.58	4.34	4.44	4.36	4.16	4.00
บริการถูกต้องรวดเร็ว	4.21	4.44	4.29	4.40	4.31	4.26	4.00
ความสะดวกในการทำธุรกรรมผ่านช่องทางต่าง ๆ	4.18	4.34	4.17	4.33	4.45	4.27	4.00
ผลิตภัณฑ์/บริการหลากหลายตอบสนองความต้องการ	4.21	4.35					4.00
Digital Platform ที่อำนวยความสะดวกในการใช้ชีวิตประจำวันมากกว่าบริการทางการเงิน	4.30	4.38					4.00
โอกาสเข้าถึงแหล่งทุน			4.20	4.24			4.00
ช่องทางฝากเงินสะดวกและใช้บริการได้ตลอดเวลา			4.08	4.30			4.00
ความรู้ทางการเงิน			4.04	3.85			4.00
ต้องการแหล่งเงินทุน					4.42	4.45	4.00
ความรู้และคำปรึกษาด้านธุรกิจ					4.33	4.33	4.00

ภาพความพึงพอใจของลูกค้าที่ตอบสนองความต้องการและความคาดหวัง

2. การเรียนรู้ความต้องการที่แตกต่างของลูกค้า อย่างเป็นกระบวนการ

จากกรอบนโยบาย Customer Centric การเรียนรู้ความต้องการของลูกค้าจึงเป็นปัจจัยสำคัญ GSB แต่งตั้งคณะกรรมการรับฟังเสียงลูกค้า (VOC) เพื่อรับผิดชอบในการนำเสียงของลูกค้าไปวิเคราะห์ ทบทวนการกำหนดสารสนเทศที่ต้องการ และช่องทางในการรับฟังเสียง นอกจากนี้ยังมีฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์ร่วมกับ Segment Manager รับผิดชอบในการรับฟังเสียงลูกค้าผ่าน 12 ช่องทางที่แตกต่างกัน ในแต่ละกลุ่มลูกค้าทั้งที่เป็นลูกค้าปัจจุบันและอนาคต โดยวิธีการรับฟังเชิงรุกและเชิงรับ เพื่อนำมาวิเคราะห์ความต้องการเชิงลึก และความต้องการเฉพาะ วิธีการรับฟังเชิงรุกได้แก่ 1) การสำรวจความพึงพอใจ 2) พฤติกรรมและความต้องการเชิงลึกของลูกค้า 3) ความคิดเห็นและความต้องการจากผู้เข้าร่วมงานมหกรรมทางการเงิน 4) ความคิดเห็นผ่าน Line Official ส่วนวิธีการรับฟังเสียงลูกค้าเชิงรับ คือการรับฟังจากข้อร้องเรียนและความไม่พึงพอใจทั้งแบบ Online และ Offline

เพื่อให้การรับฟังเสียงของลูกค้านำไปสู่การเรียนรู้ความต้องการ เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และกระบวนการตอบสนองความพึงพอใจ ที่แตกต่างในแต่ละกลุ่มลูกค้าทั้งที่เป็นกลุ่มลูกค้าหลัก (Segment) และ กลุ่มลูกค้าย่อย (Sub-segment) GSB จึงกำหนดกระบวนการในการ รับฟังเสียงและนำไปใช้ได้ ดังนี้

1. กำหนดสารสนเทศที่ต้องการและวิธีการ/ช่องทางในการรับฟังเสียง เช่น สารสนเทศเกี่ยวกับความต้องการด้านการผลิตภัณฑ์และบริการ หรือคุณภาพ การบริการของพนักงาน ช่องทางที่กำหนดก็คือผ่านการพบปะเยี่ยมเยียน ของทุกหน่วยงานที่ติดต่อลูกค้ารายเดือน รวมถึงการให้บริการที่สาขา รายวัน สารสนเทศเกี่ยวกับความพึงพอใจ/ความไม่พึงพอใจ/ความ ต้องการ/ความคาดหวัง ช่องทางที่กำหนดคือการสำรวจ และการสัมภาษณ์ เชิงลึก เป็นต้น ซึ่งสารสนเทศที่กำหนดจากทุกช่องทางนำไปใช้ในการ กำหนดยุทธศาสตร์ ออกแบบ/ปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการ ทำแผน พัฒนาศักยภาพ จัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า และปรับปรุงกระบวนการ

2. รวบรวมเสียงและข้อร้องเรียน โดยสารสนเทศจากทุกช่องทาง จะบันทึกเข้าสู่ระบบรับฟังเสียงลูกค้า (VOCC) ฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์จะนำ ไปจำแนกประเภทเป็น 4 ประเภทคือ ชมเชย เสนอแนะ ขอความอนุเคราะห์ หรือสอบถาม และร้องเรียน

3. วิเคราะห์เสียงของลูกค้าเพื่อให้ได้สารสนเทศด้วยเครื่องมือต่างๆ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ โดยแบ่งเป็น 8 ด้าน คือ 1) คุณภาพผลิตภัณฑ์/ การให้บริการทางการเงิน 2) ระบบการให้บริการ (ขั้นตอน/กระบวนการ) 3) คุณภาพการให้บริการของบุคลากร 4) สภาพแวดล้อมของสาขา/ สถานที่ 5) เทคโนโลยีและสารสนเทศ 6) การบริการก่อนและหลังเป็น ลูกค้า 7) การเผยแพร่ข่าวสาร/การประชาสัมพันธ์ 8) ช่องทาง Electronic ต่อมาเพื่อให้การรับฟังเสียงครอบคลุมในทุกมิติ จึงจำแนกเป็น 7 ด้าน ตามหลัก 7Ps ของ Booms and Bitner

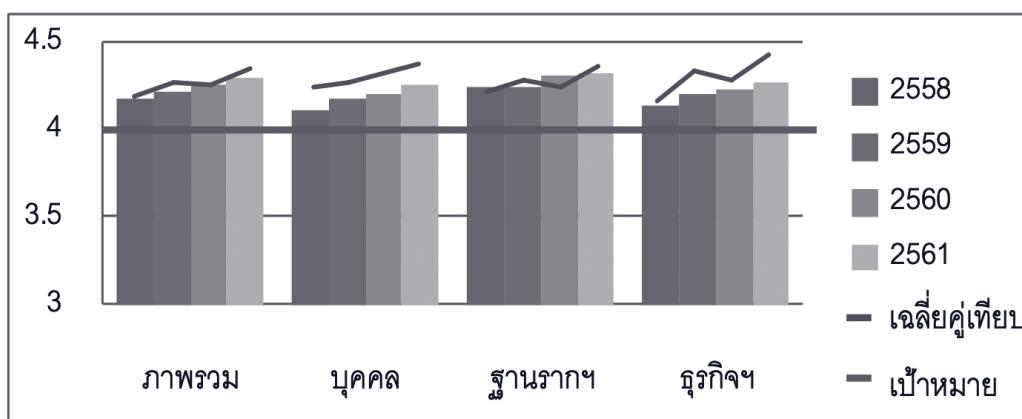
4. จัดลำดับความสำคัญ ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า สารสนเทศทั้งหมด คณะทำงาน VOC จะนำไปพิจารณาเป็นรายเดือน และคณะกรรมการ VOC รายไตรมาส พร้อมกับส่งไปยัง Segment Manager เพื่อนำไปเป็นข้อมูลในการจัดการ/ปรับปรุงผลิตภัณฑ์/บริการ และกระบวนการ

5. พัฒนา/ปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการ/กระบวนการ/คุณภาพ การให้บริการ โดยเป็นไปตามกระบวนการจัดทำข้อกำหนด/การออกแบบ ผลิตภัณฑ์และบริการ และการจัดการ/การปรับปรุงกระบวนการ

6. ติดตามและประเมินผล เพื่อนำมาปรับปรุงช่องทางการรับฟังเสียง ให้ได้สารสนเทศที่ต้องการ สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้มากขึ้น

นอกจากช่องทางการรับฟังเสียงที่กำหนดไว้ในกระบวนการ 12 ช่องทาง การเข้าถึงลูกค้าโดยเฉพาะกลุ่มลูกค้าฐานรากที่มีโครงการต่างๆ เข้าไป สนับสนุนในการสร้างความเข้มแข็งทางการเงินก็ทำให้เรียนรู้ความต้องการที่แตกต่างได้มากยิ่งขึ้น เช่น โครงการพัฒนาผู้ประกอบการ Street Food โครงการออมสินยุวพัฒน์รักษ์ถิ่น เป็นต้น

ผลจากการเรียนรู้ความต้องการที่แตกต่างของลูกค้าอย่างเป็น กระบวนการทำให้ความพึงพอใจของลูกค้าธนาคารจำแนกตามกลุ่ม ลูกค้ามีแนวโน้มสูงขึ้นตั้งแต่ปี พ.ศ. 2557-2560

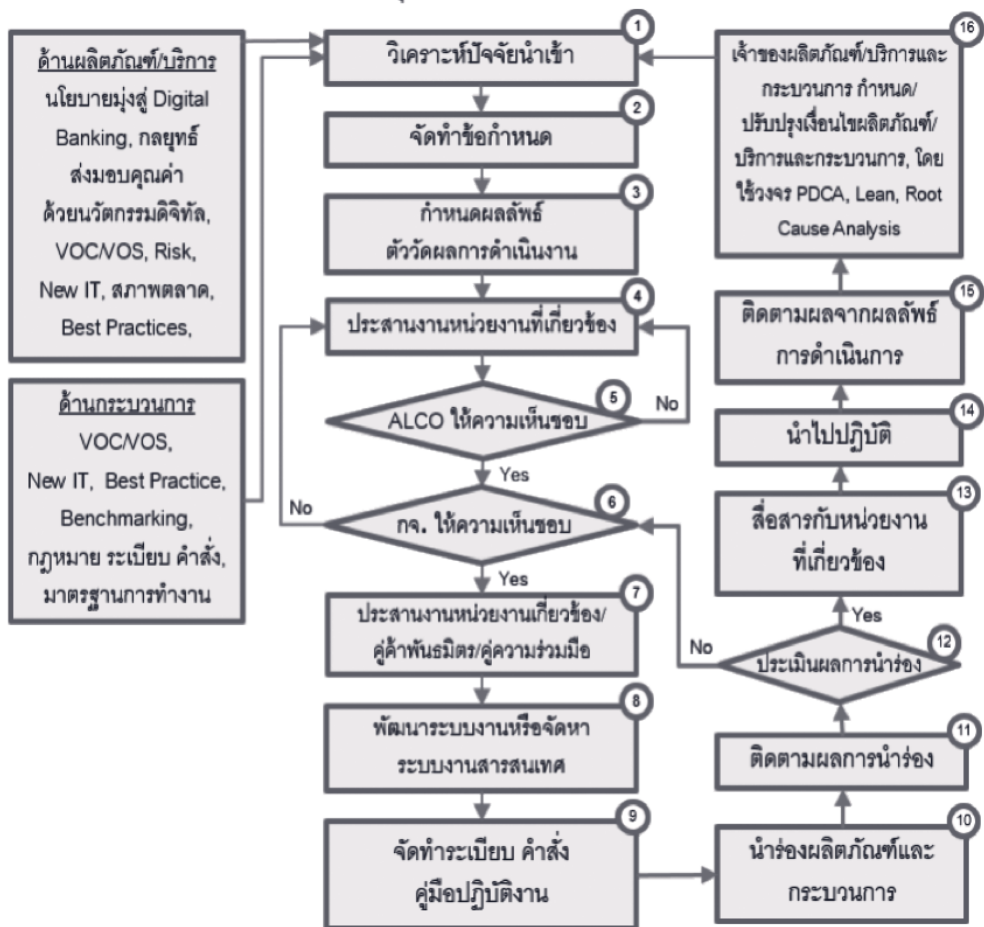


ภาพความพึงพอใจของลูกค้าธนาคาร

3. การออกแบบผลิตภัณฑ์/บริการที่ตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่ม

การจัดระบบงานในการดูแลกลุ่มลูกค้าอย่างชัดเจนโดยการแบ่งเป็น 3 กลุ่มคือ 1) ลูกค้าฐานราก ซึ่งเป็นพันธกิจหลักของธนาคาร 2) ลูกค้าบุคคล และ 3) ลูกค้าองค์กร ทำให้สามารถตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าได้อย่างต่อเนื่องจากการรับฟังเสียงของลูกค้า การทำวิจัย การสังเกตการณ์ และการทำกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์เพราะความต้องการของลูกค้านั้นเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป การตอบสนองความพึงพอใจจึงต้องมีการวิเคราะห์และประเมินผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการให้ทันต่อความต้องการของลูกค้า

กระบวนการออกแบบผลิตภัณฑ์/บริการ/กิจกรรมนั้น Segment Manager จะทำงานร่วมกับ Product Manager นำสารสนเทศจากลูกค้า รวมทั้งปัจจัยที่เกี่ยวข้องมาใช้พัฒนาและกำหนดผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ทุกปี โดยมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาคือ 1) ต้องตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า เช่น กลุ่มลูกค้าบุคคล (กลุ่ม Gen Y) กลุ่มวัยทำงาน นักเรียน นักศึกษามีความต้องการและความคาดหวังคือ ธนาคารมีความมั่นคงและภาพลักษณ์ที่ดี ผลิตภัณฑ์/บริการที่หลากหลายตอบสนองความต้องการของลูกค้า บุคลากรมีจิตบริการ การบริการมีความรวดเร็วถูกต้อง มีความสะดวกในช่องทางการใช้บริการต่างๆ โดยเฉพาะช่องทางดิจิทัล 2) โอกาสในการจำหน่ายและขยายตลาด 3) ความยากง่ายในการดำเนินการและมีการพัฒนา/ออกแบบผลิตภัณฑ์ตามการจัดทำข้อกำหนด/การออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการ และการจัดการ/การปรับปรุงกระบวนการ

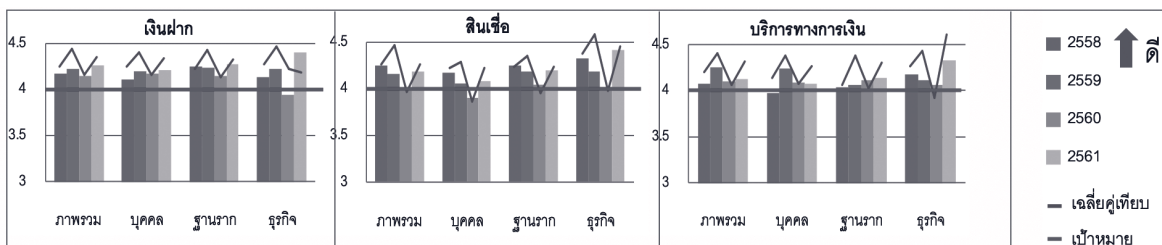


ภาพการจัดการและการปรับปรุงผลิตภัณฑ์/บริการ และกระบวนการ

ตัวอย่างการนำเสนอสารสนเทศที่ได้จากลูกค้าไปกำหนดผลิตภัณฑ์/บริการ/กิจกรรมสัมพันธ์

กลุ่มลูกค้า (แหล่งที่มา)	สารสนเทศที่ได้จากลูกค้า (ความต้องการ/ คาดหวัง/ ข้อแนะนำ)	ผลิตภัณฑ์/ บริการ/ CRM
บุคคล		
นักศึกษา/วัยเริ่มต้นทำงาน (Focus Group, Social Media, Market Trend)	ต้องการทำธุรกรรมการเงินที่สะดวก รวดเร็ว/ ปลอดภัย สามารถทำรายการได้ทุกที่ ทุกเวลา	2558: Mobile Banking (MyMo) 2559: Digital Salak on MyMo ระยะเวลา 3 ปี (หน่วยละ 50 บาท) 2560: My Card (ถอนเงินสดโดยไม่ต้องใช้บัตร), MyMo Pay(QR Payment), Biometric Log in
	สลากออมสินระยะสั้น /ราคาต่อหน่วยไม่สูง	2562: Digital Salak on MyMo ระยะเวลา 1 ปี (หน่วยละ 20 บาท)
	สิทธิประโยชน์ โดยเฉพาะ Point เป็นปัจจัยที่ทำให้ตัดสินใจเลือกใช้บริการ	2562: GSB Money (Loyalty Point) โดย Phase แรก จะได้รับ point เมื่อใช้ MyMo ในการชำระสินเชื่อ/ค่าสินค้า/บริการเติมเงิน ถอนเงิน
	ภาพลักษณ์ธนาคารในสายตาของลูกค้าไม่ทันสมัย จึงไม่อยากใช้บริการ	2562: ปรับภาพลักษณ์ โดยพัฒนาผลิตภัณฑ์/ บริการ และกิจกรรมที่ใช้ Idol/ศิลปินรุ่นใหม่ รวมถึงกีฬา eSport ในการจูงใจลูกค้าเป้าหมาย เช่น Debit Card SBFIVE และ BNK48 จัดกิจกรรมแข่ง eSport
ฐานรากฯ		
พ่อค้าแม่ค้า (ลงพื้นที่ภาคสนาม พณ.สาขาเยี่ยมเยียนลูกค้า Focus Group)	ต้องการใช้วงเงินฉุกเฉินที่มูลค่าไม่สูงมาก	2559: สินเชื่อบัตรเงินสดประชาชนพร้อมใช้ (GSB People Card)
	ไม่สะดวกเดินทางไปทำธุรกรรมที่ธนาคาร	2560: พัฒนา SUMO เพื่อบริการลูกค้ารายย่อย นอกสถานที่
	ต้องการเงินทุนเพื่อประกอบอาชีพและการสนับสนุนด้านอื่นๆ	2560: พัฒนาศักยภาพด้านทำอาหาร ด้านธุรกิจ และช่องทางการตลาด รวมทั้งให้สินเชื่อ Street Food ที่ยืดหยุ่นเรื่องหลักประกัน 2561: สินเชื่อแฟรนไชส์
	ขาดหลักประกัน/ประวัติทางการเงินในการขอสินเชื่อ	2562: สินเชื่อ QR รายวัน การให้สินเชื่อที่ไม่มีหลักประกัน แต่พิจารณาจากการรับชำระสินค้าและบริการ QR transaction
Unserved /Under served (นโยบายรัฐ Focus Group)	ต้องการเข้าถึงแหล่งเงินทุน/มีปัญหานั่นนอกระบบ	2560: สินเชื่อเพื่อแก้ไขหนี้นอกระบบ 2561: สินเชื่อผู้ถือบัตรสวัสดิการแห่งรัฐ 2561-2562: กลไก 3 สร้าง เพื่อเพิ่มโอกาสในการเข้าถึงบริการทางการเงิน
ธุรกิจฯ		
SMEs/ SMEs Start Up (Survey, Indepth Interview, ประชุม/สัมภาษณ์, Market Trend)	- ต้องการแหล่งเงินทุน และการสนับสนุนด้านธุรกิจ - ลูกค้าที่เป็นผู้ประกอบการของหน่วยงานพันธมิตร ต้องการสินเชื่อเพื่อใช้เป็นทุนหมุนเวียนในการดำเนินกิจการ	2559 — 2562: จัดอบรมความรู้ด้านบัญชีเดียว 2560-2561: อบรม/บริการที่ปรึกษาในด้านการดำเนินธุรกิจ 2561- 2562: พัฒนาลิขสิทธิ์ร่วมกับหน่วยงานพันธมิตร 2561: สินเชื่อ SCG-Tun-Key ให้แก่ผู้รับเหมาของ SCG 2562: สินเชื่อ SMEs Smooth Biz ให้แก่ผู้ประกอบการที่เป็นสมาชิกหอการค้าจังหวัดทั่วประเทศ
	Start up ต้องการทุน แต่หลักประกันไม่พอ	2561-2562: สินเชื่อ Start up ซึ่งขอสินเชื่อโดยมีเงื่อนไขหลักประกันที่ยืดหยุ่น

จากการที่ GSB ให้ความสำคัญกับการออกแบบผลิตภัณฑ์/บริการ ที่ตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่มทำให้ความพึงพอใจของลูกค้า ธนาคารจำแนกตามผลิตภัณฑ์และบริการ ด้านบริการทางการเงินอยู่ในเกณฑ์สูงกว่าค่าเฉลี่ยคู่แข่งเป็นส่วนใหญ่ โดยเฉพาะด้านเงินฝาก ซึ่งเป็นพันธกิจหลักของธนาคารที่ต้องส่งเสริมการออม แม้ว่าด้านสินเชื่อจะต่ำกว่าค่าเฉลี่ยคู่แข่งก็ตาม แต่แสดงให้เห็นว่า GSB ยังรักษาจุดแข็งในเรื่องการส่งเสริมการออมด้วยการออกแบบและปรับปรุงผลิตภัณฑ์/บริการอย่างต่อเนื่อง นับตั้งแต่การก่อตั้งและการดำเนินการในระยะแรกที่มีกิจกรรมส่งเสริมการออม และการเข้าถึงลูกค้าอย่างใกล้ชิด ด้วยการก้าวข้ามอุปสรรคที่เป็นปัญหาในการออมของลูกค้า เช่น การเปิดธนาคารในวันเสาร์เพื่อให้ได้กำไรฝากเงิน โดยรับฝากไม่จำกัดขั้นต่ำแม้ 1 บาท ก็ฝากได้ มีรถเคลื่อนที่ในการรับฝากเงินในพื้นที่ห่างไกล มีเรือเคลื่อนที่รับฝากเงินในพื้นที่ซึ่งรถเข้าไม่ถึง มีการให้บริการธนาคารภาคค่ำสำหรับพ่อค้าแม่ค้าที่ไม่มีเวลาไปธนาคารตอนกลางวัน ก่อนการมีธนาคารในห้างสรรพสินค้าปัจจุบัน เป็นต้น ซึ่งทำให้ GSB สามารถรักษาดำเนินผู้นำด้านเงินฝากเป็นเวลากว่า 106 ปี



ภาพความพึงพอใจของลูกค้าธนาคารจำแนกตามผลิตภัณฑ์และบริการ

4. การสร้างความผูกพันกับลูกค้าด้วยการเสริมสร้างความเป็นคณาการการเงิน

ด้วยพันธกิจที่สำคัญ 2 ด้านใน 5 ด้านคือ 1) ส่งเสริมการออมและสร้างวินัยทางการเงิน และ 2) ส่งเสริมและยกระดับเศรษฐกิจฐานรากและวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม การสร้างความผูกพันกับลูกค้าจึงเป็นปัจจัยสำคัญของความสำเร็จในพันธกิจดังกล่าว ทำให้ GSB มีแนวทางในการทำงานแตกต่างไปจากธนาคารพาณิชย์ทั่วไป การมุ่งเน้นลูกค้าหรือมองลูกค้าเป็นศูนย์กลางเป็นเสมือนพันธกิจของ GSB ก่อนที่จะมีการใช้กรอบนโยบาย Customer Centric ซึ่งทำให้เกิดระบบงานที่สนับสนุนการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าอย่างเป็นกระบวนการ

การทำงานกับกลุ่มลูกค้าฐานรากโดยเฉพาะกลุ่ม Unserve ที่ไม่สามารถเข้าถึงบริการทางการเงินในระบบทั่วไป เช่น กลุ่มเกษตรกร พ่อค้าแม่ค้ารายย่อย หาบเร่ แผงลอย การเข้าถึงเพื่อเข้าใจปัญหา เป็นวิถีการทำงานที่สืบทอดกันมาจากรุ่นสู่รุ่น คนทำงานของ GSB จึงไม่ได้นั่งรอให้ลูกค้าเดินเข้ามาหา แต่จะเดินเข้าไปหาลูกค้าหรือกลุ่มเป้าหมายที่แม้ยังไม่ได้เป็นลูกค้าของธนาคาร เพื่อช่วยหาแนวทางการสร้างความเข้มแข็งทางการเงิน ด้วยการออกแบบผลิตภัณฑ์/บริการและกิจกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการจากปัญหาที่ค้นพบ เช่น การให้กู้ก่อนการออม สินเชื่อบัตรเงินสดประชาชนพร้อมใช้ (GSB People Card) สินเชื่อ Street Food และกิจกรรมพัฒนาศักยภาพด้านทำอาหารด้านธุรกิจและช่องทางการตลาด เป็นต้น

ดังนั้น เมื่อการสร้างความผูกพันกับลูกค้าเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ GSB จึงพัฒนากระบวนการสร้างความผูกพันกับลูกค้ามาอย่างต่อเนื่อง เริ่มจากการสร้างและจัดการความสัมพันธ์ โดยผู้รับผิดชอบในแต่ละกลุ่มลูกค้า มี GSB Engagement Model เป็นเครื่องมือสำคัญซึ่งประยุกต์จากแนวคิด Customer Funnel Model แบ่งความสัมพันธ์เป็น 5 ระดับ คือ Awareness, Consideration, Purchase, Loyalty และ Advocacy ซึ่งกำหนดวิธีการและตัวชี้วัดที่ชัดเจนในแต่ละระดับ

GSB Engagement Model

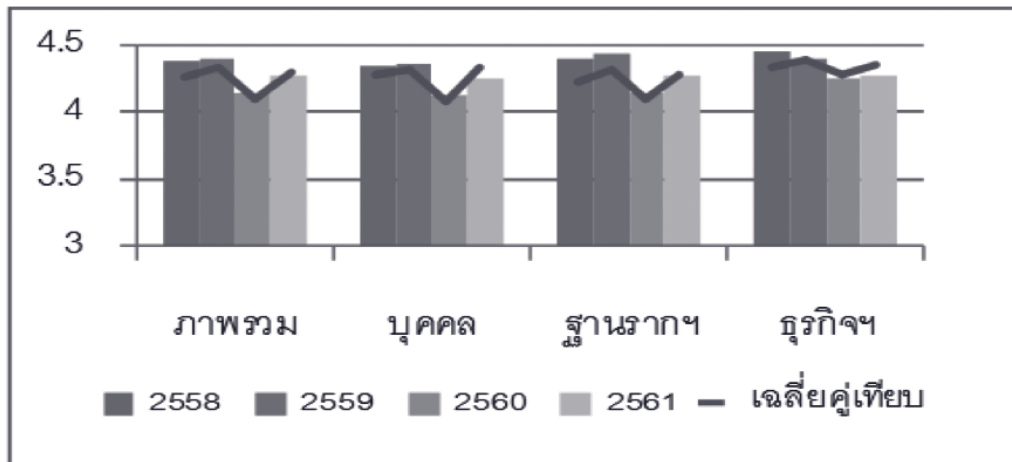
ระดับ	วิธียกระดับความสัมพันธ์	ตัวชี้วัด
Awareness	1) โฆษณาประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางต่างๆ 2) จัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มเป้าหมาย 3) กิจกรรมที่ให้ผู้บริโภคทั่วไปมีส่วนร่วม เช่น กิจกรรมประกวดวาดภาพ กิจกรรม ปั่นจักรยาน	ระดับการรับรู้โฆษณา/ผลิตภัณฑ์ใหม่
Consideration	ดำเนินการเช่นเดียวกับระดับที่ 2 เพิ่มข้อ 6) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ/ Product Bundling/Service Excellence/ จัดกิจกรรม/โปรโมชั่น	จำนวนลูกค้าใหม่
Purchase	Purchase ดำเนินการเช่นเดียวกับระดับที่ 2 เพิ่มข้อ 6) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ/ Product Bundling/Service Excellence/ จัดกิจกรรม/โปรโมชั่น	- คะแนนความพึงพอใจของลูกค้า - ผลประกอบการธุรกิจ - การถือครองผลิตภัณฑ์
Loyalty	ดำเนินการเช่นเดียวกับระดับที่ 3 และเพิ่มข้อ 7) อัตราดอกเบี้ยพิเศษสำหรับ ลูกค้าเฉพาะราย 8) Special CRM เช่น การอบรม/สัมมนาแตกต่างในแต่ละกลุ่ม	- คะแนนความภักดีของลูกค้า - อัตราการรักษาลูกค้า
Advocacy	ดำเนินการเช่นเดียวกับระดับที่ 4 และเพิ่ม ข้อ 9) Exclusive CRM เช่น บริการที่ปรึกษา ทางการเงินส่วนบุคคล ศึกษาดูงาน ต่างประเทศ	คะแนนความผูกพันของลูกค้า

กลุ่มลูกค้าที่มีความผูกพันกับธนาคารมากที่สุดคือกลุ่มฐานราก ซึ่งคิดเป็นจำนวน 60% ของลูกค้าทั้งหมด ลูกค้ากลุ่มนี้ธนาคารดำเนินการตาม GSB Engagement Model ตั้งแต่ยังไม่ได้เป็นลูกค้าจนกลายเป็นลูกค้า ด้วยการสร้างความเข้มแข็งทางการเงินด้วยโครงการต่างๆ เช่น สินเชื่อโครงการธนาคารประชาชน โครงการ Street food โครงการแก้ไขหนี้สินนอกระบบร่วมกับหน่วยงานพันธมิตร โครงการ “ออมสินยุวพัฒน์รักษ์ถิ่น” โครงการให้ความรู้ทางการเงินแก่ผู้มีรายได้น้อย โครงการมหาวิทยาลัยประชาชน โครงการคลินิกสุขภาพทางการเงินเคลื่อนที่เป็นต้น

ในกลุ่มธุรกิจและภาครัฐ GSB มุ่งเน้นการสร้างโอกาสในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนและสนับสนุนทางการเงินให้ผู้ประกอบการสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน ด้วยโครงการต่างๆ เช่น โครงการสินเชื่อดอกเบี้ยต่ำสำหรับผู้ประกอบการ SMEs และ Start up เป็นต้น

สำหรับกลุ่มลูกค้าบุคคล GSB ดำเนินการตามพันธกิจด้านการส่งเสริมการออมอย่างเข้มแข็งมาตั้งแต่เริ่มก่อตั้งจนถึงปัจจุบัน โดยให้ความสำคัญกับการปลูกฝังเยาวชนให้มีนิสัยการออม ด้วยโครงการสำหรับนักเรียน นักศึกษาที่สอดคล้องกับความสามารถในการออมและความสะดวกในการใช้บริการ เช่น โครงการธนาคารโรงเรียน กิจกรรมใน Virtual School Bank ซึ่งสามารถนำมาแลกเปลี่ยนทุนการศึกษาสะสมในบัญชีการออม

ผลลัพธ์จากการสร้างความผูกพันอย่างเป็นกระบวนการ พบว่าลูกค้ามีความภักดีจำแนกตามกลุ่มลูกค้าดีกว่าคู่แข่ง



ภาพความผูกพันของลูกค้าธนาคาร

กลุ่มลูกค้า	จำนวนลูกค้าใหม่ (ราย)			อัตรารักษาลูกค้า(%)			Product Holding		
	2559	2560	2561	2559	2560	2561	2559	2560	2561
บุคคล	732,572	728,685	554,139	93.8	94.1	99.8	1.71	1.68	1.79
ฐานรากฯ	1,211,438	1,190,999	493,248*	93.4	93.6	98.4	1.65	1.72	1.78
ธุรกิจฯ	2,877	2,189	2,387	94.1	96.4	96.8	1.89	1.92	1.99

ภาพจำนวนลูกค้าใหม่ อัตราการรักษาลูกค้า และการถือครองผลิตภัณฑ์ต่อราย (Product Holding)

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

จากการศึกษาพบว่าความสำเร็จของ GSB ในการสร้างความผูกพันกับลูกค้าด้วยการเสริมสร้างความมั่นคงทางการเงินนั้นมาจากปัจจัยที่สำคัญดังนี้

1. วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร

ในช่วงระยะเวลา 106 ปีที่ผ่านมา GSB นับว่าเป็นองค์กรที่เผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงองค์กรหนึ่ง จากหน่วยงานภาครัฐที่ก่อตั้งขึ้นมาเพื่อดำเนินการกิจในด้านการออม โดยรัฐเป็นผู้นำเงินไปลงทุน ไม่ต้องลงสนามแข่งขันทางการตลาด มาถึงจุดของการเปลี่ยนแปลงที่ต้องอยู่รอดด้วยตนเอง ทั้งยังต้องรักษาพันธกิจเดิมควบคู่ไปด้วยการเตรียมความพร้อมขององค์กรในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมาจากวิสัยทัศน์ของผู้บริหารระดับสูงที่มีมุมมองกว้างไกล มีความรู้ ความสามารถที่เข้ามาในจังหวะที่เหมาะสม และนำองค์กรฝ่าคลื่นลมไปสู่ความแข็งแกร่งอย่างยั่งยืน เช่น การปรับภาพลักษณ์ (Rebrand) ให้ทันสมัยเพื่อขยายกลุ่มลูกค้า การลงทุนในการพัฒนาบุคลากรให้พร้อมรับมือกับการแข่งขัน การปรับโครงสร้างองค์กร จัดตั้งหน่วยงานเพื่อตอบทิศทางใหม่ของธุรกิจ ได้แก่ ฝ่ายกิจการการค้าระหว่างประเทศ ฝ่ายดูแลลูกค้าตามกลุ่ม (Segment) เป็นต้น จากการนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์จนทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ทำให้ GSB ได้รับรางวัลด้านการนำองค์กรหลายรางวัลอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ รางวัลรัฐวิสาหกิจดีเด่น จากกระทรวงการคลัง ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2558 - 2560 รางวัล “สุดยอด CEO แห่งปี” จากนิตยสาร CEO Thailand ในปี พ.ศ. 2559

2. ค่านิยมองค์กรด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

การสร้างความเข้มแข็งทางการเงินให้กับลูกค้าเป็นทั้งการตอบโจทย์พันธกิจและธุรกิจไปพร้อมๆ กัน แต่การที่จะทำให้แนวทางปฏิบัตินี้บรรลุถึงความสำเร็จ คนทำงานของ GSB ไม่ได้มองเพียงแค่ผลสำเร็จทางธุรกิจขององค์กร แต่มองความสำเร็จของลูกค้าเป็นอันดับแรก ด้วยพันธกิจในการส่งเสริมและยกระดับเศรษฐกิจฐานรากและวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ให้มีศักยภาพอย่างยั่งยืน มีค่านิยมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นแกนหลักทำให้คนทำงานของ GSB ทำงานของทุ่มเททั้งแรงกายแรงใจสุดความสามารถเพื่อทำให้กลุ่มลูกค้าฐานรากซึ่งเป็นกลุ่มที่ไม่มี

โอกาสเข้าถึงบริการทางการเงินมาก่อนกลายเป็นผู้มีสถานภาพทางการเงิน จนสามารถต่อยอดธุรกิจเป็นของตนเอง จากการมีหนี้สินมาสู่ความสามารถในการออม คนทำงานต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เหมาะสม ด้วยการเข้าไปศึกษาปัญหาอย่างลึกซึ้ง จนสามารถผลักดันให้กลุ่มเป้าหมายก้าวผ่านปัญหาและอุปสรรคไปได้ ส่งผลให้ลูกค้ามีความผูกพันกับองค์กรอย่างแนบแน่น ตลอดมาทำให้ GSB มีส่วนแบ่งตลาดด้านเงินฝาก และสินเชื่ออยู่ในอันดับที่ 1 เป็นธนาคารที่มีฐานลูกค้าใหญ่ที่สุด ด้วยจำนวนลูกค้ากว่า 30 ล้านคนในปัจจุบัน

3. การพัฒนาบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

การพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกฝ่ามือของ GSB ที่ผ่านมามาจากบุคลากรที่มีทัศนคติเชิงบวก และมุ่งมั่นพัฒนาตนเองอย่างเต็มความสามารถ ด้วยการเห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหาร ซึ่งเริ่มต้นไปพร้อมกับการปรับภาพลักษณ์ มีการส่งบุคลากรที่เป็น Talent ไปศึกษา ดูงานต่างประเทศ พัฒนาความสามารถด้านภาษาอังกฤษ จัดให้มีการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรองรับนโยบาย Customer Centric พัฒนาผู้บริหารรองรับการเป็น Digital Transformation สร้างสภาพแวดล้อมให้บุคลากรมุ่งมั่นไปสู่ความสำเร็จร่วมกันด้วยค่าตอบแทน สวัสดิการที่เหมาะสม ทำให้ประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานแต่ละด้านมีแนวโน้มที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง



ธนาคารออมสิน

สำนักงานใหญ่

470 ถนนพหลโยธิน แขวงสามเสนใน
เขตพญาไท กรุงเทพมหานคร 10400