

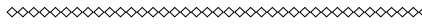
•• ธนาคารเป็นหนึ่งในธุรกิจที่ถูกคาดหวังจากสังคม ในฐานะแหล่งเงิน เสมือนเชื่อเพลิงหลักขับเคลื่อนประเทศ การมุ่งทำไร ของธนาคารเพียงเพื่อสร้างความแข็งแกร่งให้แก่กิจการและความมั่งคั่งแก่ผู้ถือหุ้นในบริบทของสังคมปัจจุบัน ไม่เพียงพอต่อการเป็นที่ยอมรับจากสังคมอีกต่อไป

จากเหตุดังกล่าว ทำให้ทุกธนาคารจึงต้องพัฒนาบทบาทความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ (CSR) และความริเริ่มด้านการพัฒนาที่ยั่งยืน (SD) ให้เป็นที่ประจักษ์สามารถวัดผล จับต้องได้

ในช่วงที่ผ่านมา ธนาคารใช้การดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคม ที่ส่วนใหญ่มีได้เกี่ยวข้องกับกระบวนการหลักในธุรกิจธนาคาร หรือเป็น CSR-after-process สำหรับสื่อสารหรือแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม ทำให้เกิดเป็น CSR ในรูปของโครงการและกิจกรรม

CSV
กลยุทธ์ธนาคาร คู่สังคม

เรื่อง : ดร.พิพัฒน์ ยอดพฤติการ
ผู้อำนวยการสถาบันไทยพัฒนา



ต่างๆ มากมาย พร้อมด้วยคำถามที่ติดตามมาในหมู่ผู้ขับเคลื่อนงาน CSR ในธนาคารว่า กิจกรรมเหล่านี้จะก่อให้เกิดความยั่งยืน ที่มีได้จำกัดอยู่เพียงการสร้างการรับรู้ได้อย่างไร

ธนาคารบางแห่ง ได้ริเริ่มบูรณาการความรับผิดชอบต่อสังคมเข้ากับกระบวนการหลักในธุรกิจธนาคาร หรือเป็น **CSR-in-process** ปรับเปลี่ยนการทำงานจากรายโครงการและกิจกรรมรายครั้ง มาเป็นกระบวนการในธุรกิจที่สืบเนื่องต่อไปไม่สิ้นสุด (Going Concern) เพื่อตอบคำถามเรื่องความยั่งยืนมากกว่าการสร้างการรับรู้ อันเป็นจุดเริ่มของการใช้สินทรัพย์หลักของธนาคาร นั่นคือ Core Business ในการขับเคลื่อนบทบาทความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการและสร้างการยอมรับจากสังคม

สำหรับธนาคารที่ดำเนินการรับผิดชอบต่อสังคมในกระบวนการ จนสามารถดูแลและจัดการกับผลกระทบทางลบได้อยู่ในระดับที่น่าพอใจแล้ว สามารถดำเนินการยกระดับมาสู่การส่งมอบผลกระทบต่อสังคม จากการใช้สินทรัพย์และความเชี่ยวชาญหลักของกิจการ มาสร้างให้เกิดเป็นคุณค่าร่วม (CSV) ตามกลุ่มธุรกิจของธนาคาร

การสร้างคุณค่าร่วม สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ คือ ระดับของการคิดค้นผลิตภัณฑ์ (Products) และริเริ่มตลาดใหม่ โดยเฉพาะกับตลาดหรือกลุ่มลูกค้าที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง ระดับของการกำหนด

1	2	3
<p>การคิดค้นผลิตภัณฑ์ และริเริ่มตลาดใหม่</p> <ul style="list-style-type: none"> พัฒนาบริการที่ช่วยเสริมสร้างสุขภาพทางการเงินในระยะยาวให้กับลูกค้าปัจจุบัน พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ที่สนับสนุนให้เกิดความก้าวหน้าทางสังคมและสิ่งแวดล้อม ขยายบริการให้ครอบคลุมตลาดกลุ่มที่ยังเข้าถึงบริการธนาคาร 	<p>การปรับรูปผลิตภัณฑ์ ในช่วงใช้คุณค่า</p> <ul style="list-style-type: none"> ปรับแต่งกระบวนการและการดำเนินงานภายใน ให้เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรมบนผลิตภัณฑ์ทางการเงิน รูปแบบทางธุรกิจ และ/หรือ กลไกการให้บริการที่ตอบโจทย์อัตราผลตอบแทนขั้นต้นของธนาคาร พร้อมกับสนองความต้องการพื้นฐานทางสังคมอย่างมีประสิทธิภาพ 	<p>การพัฒนาคุณค่าร่วมมือ ในท้องถิ่นที่เอื้อต่อธุรกิจ</p> <ul style="list-style-type: none"> เสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ผู้เกี่ยวข้องหลักและสถาบันที่อยู่ในระบบนิเวศทางธุรกิจ ผลักดันให้เกิดตลาดที่มีคุณค่าร่วมกัน สามารถสร้างผลกำไรและรองรับการขยายตัวในอนาคต

การมุ่งกำไรของธนาคารเพียงเพื่อสร้างความแข็งแกร่งให้แก่กิจการและความมั่งคั่งแก่ผู้ถือหุ้นในบริษัทของสังคมปัจจุบัน ไม่เพียงพอต่อการเป็นที่ยอมรับจากสังคมอีกต่อไป



บรรทัดฐานใหม่ในเรื่องผลผลิตตลอดห่วงโซ่คุณค่า (Value Chains) และระดับของการพัฒนาความร่วมมือ (Cluster) ในท้องถิ่นที่เอื้อต่อธุรกิจ

ในระดับผลิตภัณฑ์ ธนาคารสามารถพัฒนาบริการที่ช่วยเสริมสร้างสุขภาวะทางการเงินในระยะยาวให้แก่ลูกค้าปัจจุบัน พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ที่สนับสนุนให้เกิดความก้าวหน้าทางสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมทั้งขยายบริการให้ครอบคลุมตลาดกลุ่มที่ยังเข้าไม่ถึงบริการธนาคาร

ในระดับห่วงโซ่คุณค่า ธนาคารสามารถปรับแต่งกระบวนการและการดำเนินงานภายใน ให้เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรมบนผลิตภัณฑ์ทางการเงิน รูปแบบทางธุรกิจ และ/หรือ กลไกการให้บริการที่ตอบโจทย์อัตราผลตอบแทนขั้นต่ำของธนาคาร พร้อมกับสนองความต้องการพื้นฐานทางสังคมอย่างมีประสิทธิภาพ

ในระดับกลุ่มความร่วมมือ ธนาคารสามารถเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ผู้เกี่ยวข้องหลักและสถาบันที่อยู่ในระบบนิเวศทางธุรกิจ ผลักดันให้เกิดตลาดที่มีคุณค่าร่วมกัน สามารถสร้างผลกำไรและรองรับการขยายตัวในอนาคต

โดยทั่วไป กลุ่มธุรกิจของธนาคารสามารถจำแนกออกเป็น 3 กลุ่มหลัก ได้แก่ กลุ่มลูกค้าบุคคลและรายย่อย (Retail Banking) กลุ่มลูกค้าธุรกิจ (Corporate Banking) และกลุ่มลูกค้าบุคคลสินทรัพย์สูง (Private Banking)

สำหรับกลุ่ม **Retail Banking** ธนาคารอาจใช้แนวคิดในการดำเนินกลยุทธ์ (Strategic Theme) ด้วยบทบาทการสานความรุ่งเรืองให้แก่ลูกค้าโดยการเข้าถึงตลาดใหม่และการเพิ่มบัญชีลูกค้า ใช้กระบวนการหลัก



ในธุรกิจธนาคารและความสัมพันธ์กับลูกค้า แทนการดำเนินโครงการ CSR ทั่วไป สนับสนุนให้เกิดสุขภาวะทางการเงินในระยะยาวสำหรับลูกค้าปัจจุบัน และขยายบริการให้ครอบคลุมกลุ่มบุคคลและเอสเอ็มอีที่ยังเข้าไม่ถึงบริการของธนาคาร

ทั้งนี้ อุปสรรคที่ขัดขวางสำคัญต่อการดำเนินกลยุทธ์ธนาคารในกลุ่มลูกค้าบุคคลและรายย่อย คือ ช่องทางการให้บริการที่ค้ำกับต้นทุน สำหรับลูกค้าในพื้นที่ห่างไกล และ/หรือ บริการบัญชีสำหรับธุรกรรมขนาดเล็ก ขีดความสามารถในการประเมินความเสี่ยงด้านเครดิตที่แม่นยำในระบบที่ข้อมูลปัจจุบันสำหรับการเรียกเอกสารและหลักประกัน และความเข้าใจที่เพียงพอต่อความต้องการของลูกค้าในกลุ่มดังกล่าว

สำหรับกลุ่ม **Corporate Banking** ธนาคารอาจใช้แนวคิดในการดำเนินกลยุทธ์ ด้วยบทบาทการเติมเชื้อให้ภาคเศรษฐกิจเติบโตเพื่อขยายอุปสงค์ที่มีต่อบริการของธนาคาร สร้างกลยุทธ์การให้บริการในระดับห่วงโซ่อุปทาน และ/หรือเศรษฐกิจระดับท้องถิ่น นอกเหนือจากลูกค้าหรือธุรกรรมในระดับบุคคล และช่วยกระตุ้นเศรษฐกิจด้วยบริการทางการเงินที่สนับสนุนการพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืน

ทั้งนี้ อุปสรรคที่ขัดขวางสำคัญต่อการดำเนินกลยุทธ์ธนาคารในกลุ่มลูกค้าธุรกิจ คือ

ขีดความสามารถในการยกระดับบริการจากลูกค้าหรือธุรกรรมระดับบุคคล รวมถึงความสัมพันธ์ในท้องถิ่นที่มากกว่าลูกค้าปัจจุบัน และรอบการได้ผลตอบแทนคืนที่มีระยะเวลายาว

สำหรับกลุ่ม **Private Banking** ธนาคารอาจใช้แนวคิดในการดำเนินกลยุทธ์ ด้วยบทบาทการร่วมแก้ปัญหาของสังคมโลก โดยการทำงานเชิงลึกกับธุรกิจที่มีฐานลูกค้ากำลังเติบโต จัดโครงสร้างการลงทุนที่สนองตามกลุ่มตลาด แทนการลงทุนก้อนเดียวในกลุ่มเดียว สร้างบริการสำหรับส่วนตลาดลูกค้าที่คำนึงถึงผลประโยชน์ทางสังคมหรือสิ่งแวดล้อม และการลงทุนในโครงการที่มุ่งแก้ไขปัญหาทางสังคมและสิ่งแวดล้อม

ทั้งนี้ อุปสรรคที่ขัดขวางสำคัญต่อการดำเนินกลยุทธ์ธนาคารในกลุ่มลูกค้าบุคคลสินทรัพย์สูง คือ ความรู้สึกที่มีต่อความจำกัดของสภาพคล่องและขนาดของการลงทุน ความไม่ยอมรับความเสี่ยงที่เกิดจากรูปแบบธุรกิจที่ยังไม่เป็นที่พิสูจน์ในตลาดเกิดใหม่ และแนวโน้มที่จะใช้เงินช่วยเหลือแทนการลงทุนสำหรับตลาดที่อยู่นอกธุรกิจหลัก

จากการสร้างคุณค่าร่วมที่นำมาพัฒนาเป็นกลยุทธ์ธุรกิจคู่สังคมในแบบทั่วไป สามารถประยุกต์มาสู่การสร้างคุณค่าร่วมในธุรกิจธนาคารที่พัฒนาเป็นกลยุทธ์ธนาคารคู่สังคมได้ดังแนวทางข้างต้น **M**