

แผนยุทธศาสตร์

ของบรรษัทประกันสินเชื่ออุตสาหกรรมขนาดย่อม (บสย.) ปี 2564-2568

บสย. ได้ดำเนินโครงการ Transformation ตั้งแต่ปี 2562 ซึ่งเป็นแผนงานหลักในการสร้างแผนยุทธศาสตร์ที่รวมการบริหารจัดการธุรกิจรูปแบบใหม่ (New Business Model) การจัดโครงสร้างองค์กร การบริหารระบบงาน ตลอดจนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Strategy) มีเป้าหมายเพื่อปรับโครงสร้างทางธุรกิจของ บสย. สอดรับกับภาวะแวดล้อมทางเศรษฐกิจ ที่เปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม รวมถึงการลดระดับการพึ่งพาภาครัฐ โดยแผน Transformation ได้นำมาใช้เป็นแผนวิสาหกิจประจำปี 2563 และปี 2563-2567

การจัดทำแผนวิสาหกิจปี 2564 และปี 2564-2568 บสย. ยังคงนำแผน Transformation มาเป็นยุทธศาสตร์ดำเนินงานต่อเนื่อง แต่ได้มีการปรับรูปแบบธุรกิจ (Business Model) ให้สอดคล้องกับภาวะการณ์ปัจจุบัน ซึ่งจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ส่งผลกระทบต่อภาวะเศรษฐกิจอย่างรุนแรงในวงกว้าง ทั้งภาคการส่งออก อุตสาหกรรมท่องเที่ยว อุตสาหกรรมบริการ ภาคการผลิตและการค้า เกิดความผันผวนในตลาดทุนอย่างรุนแรง ประกอบกับภาครัฐได้มีนโยบายช่วยเหลือประชาชนที่ได้รับผลกระทบผ่านมาตรการต่างๆ ส่งผลให้รัฐวิสาหกิจซึ่งเป็นหน่วยงานที่สำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ ได้รับผลกระทบต่อผลการดำเนินงานประจำปี 2563 นำไปสู่การปรับปรุงแผนงานสำคัญ เช่น การปรับผลิตภัณฑ์ค้าประกันเพื่อช่วยเหลือกลุ่มลูกหนี้ที่อ่อนแอ เช่น โครงการ SMEs สร้างไทย โครงการ SMEs พลิกฟื้นท่องเที่ยว โครงการ SMEs ชีวิตใหม่ รวมถึงการต่อยอดโครงการช่วยเหลือทางการเงินจาก ธปท. ในโครงการ Soft Loan+ ทำให้การค้าประกันสินเชื่อของ บสย. ในปี 2563 มียอดค้าประกันสูงสุดนับแต่ก่อตั้ง บสย. สามารถช่วยเหลือ SMEs ที่อ่อนแอครอบคลุมทุกขนาดและทุกกลุ่มอาชีพได้เป็นจำนวนมากกว่า 160,000 ราย

อย่างไรก็ตาม บสย. ยังคงต้องหาทางปรับ Business Model เพื่อสร้างสมดุลในการบริหารรายได้และค่าใช้จ่าย จากเดิมซึ่งรายได้จากการค้าประกัน (Core Business) ซึ่งเป็นธุรกิจที่มุ่งเน้นการช่วยเหลือ SMEs ที่เป็นกลุ่มอ่อนแอให้เข้าถึงแหล่งทุน โดยรายได้ส่วนนี้ไม่เพียงพอที่จะนำมาหล่อเลี้ยงองค์กร ทั้งค่าใช้จ่ายด้านพนักงานซึ่งเป็นต้นทุนคงที่และมีภาระเพิ่มขึ้นทุกปี และค่าใช้จ่ายดำเนินงาน ที่ผ่านมา บสย. ต้องพึ่งพารายได้จากการติดตามหนี้ค้าประกันขดเชย และรายได้จากการบริหารเงินลงทุน ซึ่งถือเป็นแหล่งรายได้หลักมาโดยตลอด แต่ผลกระทบจาก COVID-19 ทำให้ยอดการเก็บหนี้ลดลง รวมถึงการลงทุนมีความผันผวนสูงมาก ดังนั้นเพื่อการเติบโตที่ยั่งยืน และเพื่อลดการพึ่งพาภาครัฐ ซึ่ง บสย. ได้พยายามปรับรูปแบบการค้าประกันโดยใช้ Risk-Based Pricing เข้ามาช่วยจัดโครงสร้างค่าธรรมเนียมให้เหมาะสมกับระดับความเสี่ยงโดยรวม ซึ่ง บสย. ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนา Commercial Product การมุ่งเน้นรายได้ Fee-Based Income รวมถึงธุรกิจที่ต่อเนื่องกับการค้าประกันทั้งการเก็บหนี้ค้าประกันขดเชย และการบริหารสภาพคล่องจากการเก็บค่าธรรมเนียมค้าประกัน ขณะเดียวกัน บสย. ได้พัฒนากระบวนการทำงานคู่ขนานโดยสร้างแผนงานรองรับสนับสนุนการสร้างรายได้ เช่น การปรับรูปแบบการดำเนินงานของสำนักงานสาขาให้เป็น Profit Center การพัฒนาแบบจำลองการวิเคราะห์

เครดิต Credit Scoring Model ที่สามารถรองรับการออกแบบ Commercial Product รวมไปถึงการขยายบทบาทของการเป็นที่ปรึกษาทางการเงิน SMEs (บสย. F.A. Center) และแผนการขยายหนี้ เป็นต้น

ดังนั้น การจัดทำแผนวิสาหกิจปี 2564 และปี 2564-2568 จึงยังคงใช้ยุทธศาสตร์เดิมจากแผน Transformation แต่มีการปรับปรุง Business Model เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์และปรับโครงสร้างรายได้องค์กรให้เกิดความสมดุลและเติบโตอย่างมั่นคง โดยมีวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 2 ด้านได้แก่

1. สร้างรายได้ให้กับองค์กรเพื่อเติบโตอย่างยั่งยืน
2. เพิ่มประสิทธิภาพองค์กรและบุคลากร ในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนของ SMEs

แผนวิสาหกิจปี 2564 และปี 2564-2568 มีสาระสำคัญดังนี้

1. วิสัยทัศน์ (Vision)

“เป็นศูนย์กลางการเชื่อมโยงเงินทุนและโอกาสทางธุรกิจแห่งชาติให้แก่ SMEs เพื่อการเติบโตที่ยั่งยืน”

2. พันธกิจ (Mission)

2.1 พัฒนาศักยภาพ SMEs และผู้ประกอบการรายย่อยเพื่อให้เข้าถึงแหล่งเงินทุนและองค์ความรู้ทั้งระบบ

2.2 ผลักดัน SMEs และผู้ประกอบการรายย่อยให้เติบโตอย่างก้าวกระโดดด้วยนวัตกรรมทางการเงิน

2.3 เชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจครบวงจรสำหรับ SMEs และผู้ประกอบการรายย่อย

2.4 ยกกระดับขีดความสามารถองค์กรเพื่อการสนับสนุนเศรษฐกิจฐานรากอย่างบูรณาการ

2.5 ส่งเสริมการดำเนินงานที่โปร่งใสในทุกระดับองค์กรอย่างยั่งยืน

3. ค่านิยม (Value)

True innovative financial-partner for SMEs

- มุ่งสู่การเป็นคู่คิดทางการเงินด้วยนวัตกรรมให้กับ SMEs ในด้านการพัฒนาเพื่อยกระดับธุรกิจ

Connectivity for business possibilities

- เชื่อมโยงองค์กรและ SMEs เพื่อผลักดันความเป็นไปได้ในด้านเงินทุนและโอกาสทางธุรกิจ

Governance for sustainable growth

- กำกับดูแลด้วยหลักธรรมาภิบาลที่ผลักดันการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน

4. ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน

ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ตามรูปแบบการดำเนินธุรกิจใหม่ (New Business Model) 5 ยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์สนับสนุน 1 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

4.1 ผลักดันการเข้าถึงแหล่งเงินทุนด้วยการเป็น Credit accelerator

4.2. SMEs Growth Companion – สร้างองค์ความรู้และโอกาสทางธุรกิจให้กับ SMEs และรายย่อย ด้วยการเป็นเพื่อนคู่คิด

4.3. **Funding Gateway** – เป็นตัวกลางในการเชื่อมโยง SMEs และรายย่อยไปสู่แหล่งเงินทุนที่หลากหลาย

4.4. **Finance the unfinanced** – ให้สินเชื่อเป็นการเฉพาะสำหรับกลุ่มเป้าหมายที่ไม่สามารถเข้าถึงแหล่งทุนได้

4.5. **SMEs data bank** – สร้างฐานข้อมูล SMEs ที่สมบูรณ์ผ่านการรวบรวมข้อมูลจากพันธมิตรและเป็นศูนย์บริการด้านข้อมูล

4.6 **ยุทธศาสตร์สนับสนุน** – การปรับแนวทางการลงทุนเพิ่มเสถียรภาพในการสร้างรายได้ การปรับปรุงกฎหมายรองรับการดำเนินธุรกิจใหม่ๆ การปรับบทบาทในการสร้างรายได้ของสำนักงานสาขา รวมถึงการ Re-branding เป็นกลไกสำคัญในการผลักดันแผน Transformation ให้สำเร็จ

แผนการดำเนินยุทธศาสตร์

1. **ยุทธศาสตร์ Credit Accelerator** มุ่งเน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ บสย. ดำเนินการได้เอง (Commercial Product) เพื่อเพิ่มรายได้ Fee-based Income รวมทั้งการขยายฐานลูกค้าใหม่ (New Customer Segment) เพื่อเพิ่มยอดการค้าประกันสินเชื่อในการช่วยเหลือ SMEs ให้ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะดำเนินการควบคู่ไปกับการพัฒนาเครื่องมือการจัดทำ Credit Scoring Model เพื่อประเมินความเสี่ยงลูกค้าและนำมาใช้กำหนดอัตราค่าธรรมเนียมที่เหมาะสมกับระดับความเสี่ยงของลูกค้าแต่ละรายต่อไป โดยมีโครงการที่สำคัญได้แก่

- โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่
- โครงการพัฒนา Credit Scoring Model สำหรับผลิตภัณฑ์ใหม่
- โครงการพัฒนาระบบการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อสนับสนุนการให้บริการผลิตภัณฑ์ต่างๆ ของ บสย.
- การพัฒนาระบบ Auto Approve โครงการ Micro

2. **ยุทธศาสตร์ SMEs Growth Companion** เสริมสร้างองค์ความรู้ (Financial Literacy) ให้กับ SMEs และยังสร้างการเติบโตคู่ขนานระหว่าง บสย. กับพันธมิตรทางธุรกิจ ซึ่งแผน SMEs Growth Companion นี้จะเป็นแผนที่ช่วยสนับสนุนการดำเนินการของแผน Credit Accelerator โดยมีโครงการที่สำคัญได้แก่

- โครงการส่งเสริมความรู้ให้แก่ผู้ประกอบการ SMEs (Financial Literacy)
- โครงการพัฒนาระบบการบริหารข้อมูลในการทำกิจกรรมสร้าง engagement กับลูกค้า SMEs
- โครงการศูนย์ที่ปรึกษาทางการเงิน SMEs (บสย. F.A. Center)

3. **ยุทธศาสตร์ Funding Gateway** เป็นแผนการทำงานช่วงกลางของแผน Transformation ที่ บสย. เพิ่มบทบาทของตัวเองเป็นตัวกลางทางการเงิน ในการจับคู่ กลุ่ม Demand ที่ต้องการ Uses of Fund และ กลุ่ม Supply ที่ต้องการเป็น Sources of Fund โดยมีโครงการที่สำคัญได้แก่

- โครงการพัฒนาแพลตฟอร์มออนไลน์เพื่อรองรับการให้บริการ Funding Gateway และรองรับการให้บริการผลิตภัณฑ์ของ บสย.

4. **ยุทธศาสตร์ Finance the Unfinanced** เป็นแผนที่ บสย. ต้องมีการแสวงหาแหล่งเงินทุน อาจจะเป็นจากที่อื่น แล้ว บสย. มาทำหน้าที่เป็นผู้จัดการกองทุน หรือใช้ทุนของ บสย. ที่ บสย. สามารถจัดสรรมาปล่อยสินเชื่อให้ลูกค้าบางกลุ่ม ซึ่งหากจะทำให้บรรลุผลทุกประการ ในแผน Finance the Unfinanced นี้ ต้องอาศัยผลสำเร็จของการแก้ไข พรบ. บสย. ร่วมด้วย โดยมีโครงการที่สำคัญได้แก่

- โครงการศึกษาและพัฒนาผลิตภัณฑ์สินเชื่อทางตรง

5. **ยุทธศาสตร์ SMEs Data Bank** เนื่องจากกระแสโลกาภิวัตน์ที่เป็นยุค Digitalized บสย. เป็นองค์กรที่มีฐานข้อมูลลูกค้า SMEs อยู่ในมือจำนวนมาก บสย. จึงควรนำโอกาสนี้มาพัฒนา วางระบบการบริหาร Data Structure ให้ตอบสนองต่อการใช้ข้อมูลแบบ Data Analytics ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะนำไปต่อยอดได้ทั้งในด้านการบริหารความเสี่ยง การบริหารผลิตภัณฑ์ การทำการตลาดลูกค้า ซึ่ง บสย. นอกจากจะใช้งานได้ภายในแล้ว ในอนาคตประโยชน์ที่ได้จากการสร้างอันดับเครดิตความเสี่ยงของลูกค้า (Credit Scoring Model) ของ บสย. น่าจะได้รับความสนใจจากกลุ่มเป้าหมาย เช่น กลุ่มธนาคาร ที่สามารถขอใช้บริการเรื่องข้อมูลลูกค้า SMEs จาก บสย. ได้ โดยมีโครงการที่สำคัญได้แก่

- โครงการ TCG Data Management Platform Phase 2
- โครงการจัดเตรียมฐานข้อมูลเพื่อรองรับระบบ Data Management Platform และระบบที่รองรับการทำ Big data

อย่างไรก็ตาม การดำเนินการตามแผน Transformation ให้ประสบผลสำเร็จจำเป็นต้องมีการจัดทำยุทธศาสตร์สนับสนุน เพื่อลดข้อจำกัดในด้านกฎหมาย การปรับปรุงภาพลักษณ์องค์กร การพัฒนาแนวทางการลงทุน เพื่อสร้างโอกาสในการเพิ่มรายได้ การปรับรูปแบบการดำเนินงานของสำนักงานสาขาให้เป็น Profit Center เป็นกลไกสำคัญในการผลักดันแผน Transformation ให้สำเร็จ

6. **ยุทธศาสตร์สนับสนุนการทำแผน Transformation**

(1) มุ่งเน้นการปรับแก้ไขเพิ่มเติมข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับ บสย. เพื่อดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์

(2) มุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนภาพลักษณ์องค์กร (Rebranding) ของ บสย. ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ใหม่ รวมถึงมุ่งเน้นการรับรู้ต่อแบรนด์ (Brand awareness) ในวงกว้างเพื่อสนับสนุนการขยายฐานตลาดยุทธศาสตร์หลักทั้ง 5 ยุทธศาสตร์

(3) มุ่งเน้นพัฒนาแนวทางการลงทุนโดยขยายขอบเขตการลงทุนเพื่อเพิ่มเสถียรภาพในการสร้างผลตอบแทน

(4) มุ่งเน้นปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพในงานติดตามหนี้ ทั้งการศึกษาแนวทางการขาย Port ลูกหนี้ และการออกมาตรการจูงใจในการประนอมหนี้ (Campaign) เพื่อเพิ่มโอกาสในการรับชำระหนี้มากขึ้น

(5) มุ่งเน้นการปรับรูปแบบการดำเนินธุรกิจของสำนักงานสาขา ให้เป็น Profit Center เพื่อเพิ่มศักยภาพในการสร้างรายได้ และการเข้าถึง SMEs ในวงกว้าง

โดยมีโครงการที่สำคัญได้แก่

- โครงการพัฒนาพระราชบัญญัติบริษัทประกันสินเชื่ออุตสาหกรรมขนาดย่อม พ.ศ. 2534
- โครงการศึกษาแนวทางเปลี่ยนแปลงภาพลักษณ์ของ บสย. (Rebranding)
- โครงการศึกษาแนวทางการปรับปรุงแบบการลงทุนและโครงสร้างเงินกองทุน
- โครงการพัฒนาเครื่องมือวัดความเสี่ยงด้านตลาด
- โครงการเพิ่มประสิทธิผลการเก็บหนี้
- โครงการจำหน่ายสินทรัพย์ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้
- โครงการปรับปรุงแบบการดำเนินงานของสำนักงานเขต
- โครงการบริหารจัดการต้นทุน (Cost Management)
- โครงการสร้างความสัมพันธ์กับสถาบันการเงิน
- แผนแม่บทด้านต่างๆ เช่น HR Master Plan, IT Master Plan, KM & Innovation Plan