

แผนยุทธศาสตร์

ของบริษัทประกันสินเชื่ออุตสาหกรรมขนาดย่อม (บสย.) ปี 2565 และปี 2565 -2569

แผนวิสาหกิจปี 2565 และปี 2565-2569 ของ บสย. เป็นแผนที่ดำเนินการต่อเนื่องจากแผนวิสาหกิจประจำปี 2564 และปี 2564-2568 ซึ่งมุ่งเน้นการปรับโครงสร้างทางธุรกิจของ บสย. ให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมทางเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รวมทั้งเพื่อลดระดับการพึ่งพาจากภาครัฐ ซึ่งจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ตั้งแต่ปี 2563 เป็นต้นมา และยังคงมีการแพร่ระบาดอย่างต่อเนื่อง และรุนแรงขึ้นในปี 2564 ทำให้เศรษฐกิจของประเทศได้รับผลกระทบอย่างรุนแรงในวงกว้าง และส่งผลกระทบต่อโดยตรงต่อความสามารถในการดำเนินธุรกิจและความสามารถในการชำระหนี้ของผู้ประกอบการ SMEs ภาครัฐจึงได้มีนโยบายให้รัฐวิสาหกิจช่วยเหลือผู้ประกอบการและประชาชนที่ได้รับผลกระทบผ่านมาตรการต่างๆ ซึ่ง บสย. ถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญของภาครัฐในการช่วยเหลือผู้ประกอบการ SMEs ให้สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุน ผ่านการดำเนินโครงการสำคัญ ได้แก่ โครงการค้ำประกันสินเชื่อ พ.ร.ก. สินเชื่อฟื้นฟู โครงการค้ำประกันสินเชื่อ PGS ระยะที่ 9 และโครงการค้ำประกันสินเชื่อ Micro ระยะที่ 4

จากสภาวะแวดล้อมทางเศรษฐกิจที่ได้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว บสย. จึงได้ดำเนินการทบทวนยุทธศาสตร์ Transformation ในเดือนเมษายนปี 2564 เพื่อปรับยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ รวมทั้งเพื่อให้สอดคล้องตามผลการศึกษาความเป็นไปได้ของ New Business Model และความเห็นของสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง (สศค.) ที่เห็นควรให้ บสย. ดำเนินการภายใต้กรอบ พ.ร.บ. ปัจจุบันให้เต็มที่ก่อน จึงได้ปรับรูปแบบการดำเนินยุทธศาสตร์ ดังนี้

1) ยุทธศาสตร์ที่ 3 Funding Gateway โดยรวบรวมโครงการภายใต้ยุทธศาสตร์ดังกล่าวและดำเนินการเป็นโครงการพัฒนาระบบการให้บริการแพลตฟอร์มเพื่อใช้เป็น Financial Gateway และปรับชื่อยุทธศาสตร์เป็น Financial Gateway เนื่องจากยุทธศาสตร์ Funding Gateway เดิม ใช้เงินลงทุนสูง ซึ่งอาจไม่คุ้มค่ากับการลงทุนในสถานการณ์ปัจจุบัน และผู้ส่วนใหญ่ คือ กลุ่ม Start-Up ซึ่งมีอัตราความสำเร็จของธุรกิจต่ำมาก ซึ่ง บสย. ยังไม่มีความพร้อมที่จะเข้าไปลงทุนพัฒนาเป็นผู้เล่นรายแรก ๆ

2) ยกเลิกการดำเนินยุทธศาสตร์ที่ 4 Finance the Unfinanced เนื่องจากผลการศึกษาพบว่าตลาดสินเชื่อเป็นตลาดที่มีการแข่งขันสูง และกลุ่มเป้าหมายหลักที่เข้าไม่ถึงบริการธนาคาร มีความเสี่ยงสูงมาก และอาจจะเกิดความทับซ้อนกับบริบทของ SFIs อื่น จึงยังไม่เหมาะสมที่จะดำเนินการในปัจจุบัน

จากนั้น ตั้งแต่เดือนเมษายน 2564 เป็นต้นมา บสย. ได้เริ่มจัดทำยุทธศาสตร์ปี 2565-2569 โดยรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยสภาพแวดล้อม และความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ (Fact-based) ต่อเนื่องจนถึงเดือนมิถุนายน 2564 เพื่อเป็นปัจจัยนำเข้าในการทบทวนทิศทางองค์กร และยุทธศาสตร์การดำเนินงาน และได้พิจารณาทบทวนปัจจัยนำเข้าให้มีความทันสมัยอีกครั้งในเดือนสิงหาคม 2564 ซึ่งผลการวิเคราะห์พบว่าปัจจัยสภาพแวดล้อมมีการปรับเปลี่ยนบางปัจจัยที่สำคัญ เช่น การปรับประมาณการ GDP จากหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง

ซึ่งฝ่าย กอ. ได้ Update ข้อมูลดังกล่าวและนำไปวิเคราะห์ในการจัดทำยุทธศาสตร์เรียบร้อยแล้ว ทั้งนี้ จากการวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ พบว่า ยุทธศาสตร์ที่ผ่านการทบทวนในปัจจุบันยังคงสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยสภาพแวดล้อมและตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญได้อย่างครอบคลุม รวมทั้งสอดคล้องตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจปี 2560-2565

ดังนั้น ยุทธศาสตร์สำหรับการจัดทำแผนวิสาหกิจปี 2565 และปี 2565-2569 โดยรวมยังคงเป็นกรอบยุทธศาสตร์ที่ดำเนินการต่อเนื่องมาจากแผนวิสาหกิจปี 2564 และปี 2564-2568 โดยมีการทบทวนบางยุทธศาสตร์รวมทั้งแผนปฏิบัติการ เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ทิศทางองค์กร และความเห็นของหน่วยงานกำกับดูแล เพื่อให้ บสย. สามารถขยายความช่วยเหลือไปสู่ SMEs และผู้ประกอบการรายย่อยได้มากขึ้น ควบคู่ไปกับการให้ความรู้และเป็นพี่เลี้ยงทางการเงินและทางธุรกิจเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งและความยั่งยืนทางธุรกิจให้แก่ผู้ประกอบการ รวมทั้งการใช้ประโยชน์จาก Digital Technology เพื่อสนับสนุนการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายในการพัฒนาองค์กรตามตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Positioning) และสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ในที่สุด

แผนวิสาหกิจปี 2565 และปี 2565-2569 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 ยกระดับขีดความสามารถองค์กรเพื่อการสนับสนุนเศรษฐกิจฐานรากอย่างบูรณาการ
- 2.5 ส่งเสริมการดำเนินงานที่โปร่งใสในทุกระดับองค์กรอย่างยั่งยืน

3. **ค่านิยม** (Value)

TTrue Innovative financial-partner for SMEs

- มุ่งสู่การเป็นคู่มือทางการเงินด้วยนวัตกรรมให้กับ SMEs ในด้านการพัฒนาเพื่อยกระดับธุรกิจ

Connectivity for business possibilities

- เชื่อมโยงองค์กรและ SMEs เพื่อผลักดันความเป็นไปได้ในด้านเงินทุนและโอกาสทางธุรกิจ

Governance for Sustainable Growth

- กำกับดูแลด้วยหลักธรรมาภิบาลที่ผลักดันการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน

4. **ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน**

ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ที่ต่อเนื่องจากแผน Transformation จำนวน 4 ยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์สนับสนุน จำนวน 1 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

1) **Credit Accelerator**: ขยายปริมาณการค้าประกันสินเชื่อโดยสามารถเข้าถึงกลุ่ม SMEs เป้าหมายตาม Segmentation ได้มากขึ้น

2) **SMEs Growth Companion:** พัฒนางค์ความรู้และโอกาสทางธุรกิจให้กับ SMEs และผู้ประกอบการรายย่อยเพื่อการเติบโตที่ยั่งยืน

3) **Financial Gateway:** พัฒนาการให้บริการในรูปแบบ Digital Platform เพื่อเป็นตัวกลางในการเชื่อมโยง SMEs ให้เข้าถึงแหล่งเงินทุนโดยเชื่อมต่อกับ Platform การให้บริการสินเชื่อของสถาบันการเงินและขยายผลการค้าประกัน

4) **SMEs Data Bank:** พัฒนารฐานข้อมูล SMEs ที่มีความครอบคลุมเพื่อมุ่งสู่การเป็นศูนย์บริการข้อมูลหลักของประเทศ

5) **ยุทธศาสตร์สนับสนุน:** สนับสนุนและผลักดันการดำเนินงานของยุทธศาสตร์ทั้ง 4 ด้าน และเป้าหมายขององค์กร ให้ประสบความสำเร็จผ่านการเพิ่มประสิทธิภาพในงานติดตามหนี้ การปรับรูปแบบการดำเนินธุรกิจของสำนักงานสาขาให้เป็น Profit Center เพื่อเพิ่มศักยภาพในการสร้างรายได้และเข้าถึง SMEs ในวงกว้าง การจัดทำกลยุทธ์ด้านภาพลักษณ์องค์กรและสร้างภาพลักษณ์องค์กร (Rebranding) ของ บสย. การเพิ่มประสิทธิภาพระบบงาน IT และพัฒนาระบบ HR รวมทั้งการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานตามแผนแม่บทด้านต่าง ๆ ตามเกณฑ์ Enablers

รายละเอียดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ

1. **ยุทธศาสตร์ Credit Accelerator** มุ่งเน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ บสย. ดำเนินการได้เอง (Commercial Product) เพื่อเพิ่มรายได้ Fee-based Income รวมทั้งการขยายฐานลูกค้าใหม่ (New Customer Segment) เพื่อเพิ่มยอดการค้าประกันสินเชื่อในการช่วยเหลือ SMEs ให้ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะครอบคลุมการศึกษาแนวทางการขอเพิ่มทุนเพื่อให้ บสย. สามารถรองรับความเสี่ยงจากการขยายธุรกรรมการค้าประกันสินเชื่อจาก Commercial Product ได้มากขึ้นในอนาคต

กลยุทธ์การดำเนินงาน:

1. ขยายปริมาณการค้าประกันสินเชื่อ Commercial Product และพัฒนารูปแบบที่มี Margin มากขึ้น
2. ขยายฐานลูกค้าเจาะกลุ่ม Segmentation/Non-Bank
3. ขอเพิ่มทุนจากรัฐ เพื่อรองรับการขยายปริมาณ Commercial Product

แผนงานโครงการรองรับกลยุทธ์:

1. โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์การค้าประกันสินเชื่อ
2. โครงการพัฒนา Credit Scoring Platform
3. โครงการศึกษาแนวทางขอเพิ่มทุนจากรัฐ

2. **ยุทธศาสตร์ SMEs Growth Companion** เสริมสร้างองค์ความรู้ (Financial Literacy) และโอกาสในการดำเนินธุรกิจให้กับ SMEs ผ่านการอบรมให้ความรู้และพัฒนาทักษะในการดำเนินธุรกิจด้านต่าง ๆ และที่สำคัญ บสย. จะเป็นที่ปรึกษาทางการเงินและเชื่อมโยง SMEs กับสถาบันการเงินเพื่อเพิ่มโอกาสในการเข้าถึงสินเชื่อ ซึ่งจะช่วยสนับสนุนการเติบโตทางธุรกิจและเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับ SMEs ในระยะยาว

กลยุทธ์การดำเนินงาน:

1. สร้างความรู้ทางการเงินและการประกอบธุรกิจ

แผนงานโครงการรองรับกลยุทธ์:

1. โครงการส่งเสริมความรู้ให้กับผู้ประกอบการ SMEs (Financial Literacy)
2. โครงการศูนย์ที่ปรึกษาทางการเงิน SMEs (บสย.F.A.Center)

3. ยุทธศาสตร์ Financial Gateway เป็นการเชื่อมโยงแหล่งเงินทุนและผู้ประกอบการ SMEs โดยผ่านการพัฒนาช่องทางการค้าประกันของ บสย. เพิ่มเติมในรูปแบบ Digital Platform เพื่อใช้เป็น Financial Gateway ให้สามารถเชื่อมต่อกับระบบการให้บริการสินเชื่อของสถาบันการเงินผ่าน Online Platform ซึ่งเป็นกระบวนการที่รวดเร็วและลดขั้นตอนของเอกสารต่างๆ รวมถึงรองรับการให้บริการผู้ประกอบการ SMEs ในรูปแบบต่าง ๆ ของ บสย. อาทิ การให้บริการของศูนย์ที่ปรึกษา F.A. Center และการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับหน่วยงานพันธมิตร

กลยุทธ์การดำเนินงาน:

1. พัฒนา Financial Gateway

แผนงานโครงการรองรับกลยุทธ์:

1. โครงการพัฒนาระบบการให้บริการแพลตฟอร์มเพื่อใช้เป็น Financial Gateway

4. ยุทธศาสตร์ SMEs Data Bank เนื่องจากกระแสโลกาภิวัตน์ที่เป็นยุค Digitalization บสย. ซึ่งเป็นองค์กรที่มีฐานข้อมูลลูกค้า SMEs อยู่ในมือจำนวนมาก บสย. จึงนำโอกาสนี้มาพัฒนา วางระบบการบริหาร Data Structure ให้ตอบสนองต่อการใช้ข้อมูลแบบ Data Analytics ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะสามารถนำไปต่อยอดได้ทั้งในด้านการคาดการณ์ SMEs เพื่อนำไปสู่การพัฒนาปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการ การจัดทำแผนการตลาด รวมทั้งการบริหารความเสี่ยง ซึ่งจะช่วยเพิ่มขีดความสามารถของ บสย. ในการดำเนินธุรกิจในอนาคต

กลยุทธ์การดำเนินงาน:

1. พัฒนา TCG Data Management
2. พัฒนา Data Governance

แผนงานโครงการรองรับกลยุทธ์:

1. โครงการจัดเตรียมฐานข้อมูลเพื่อพัฒนาระบบ TCG Data Management Platform
2. โครงการจัดเก็บข้อมูลลูกค้าโครงการ Micro Entrepreneurs ปี 2563-2564

5. ยุทธศาสตร์สนับสนุน มุ่งเน้นการปรับปรุงการดำเนินงานในด้านต่างๆ เพื่อสนับสนุนและผลักดันการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ทั้ง 4 ด้านให้ประสบความสำเร็จ รวมทั้ง เพื่อให้การดำเนินการตามยุทธศาสตร์มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ตามแผนแม่บทต่าง ๆ ในการเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการตามเกณฑ์ Enablers ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์การดำเนินงาน:

1. เพิ่มประสิทธิผลในการเก็บหนี้
2. ปรับปรุงรูปแบบสาขาเป็น Profit Center
3. เพิ่มรายได้จาก Cross Selling
4. สร้างการรับรู้ต่อภาพลักษณ์องค์กรใหม่ (Rebranding)
5. การบริหารจัดการภายใต้ CG
6. การบริหารจัดการภายใต้ CSR
7. สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
8. เพิ่มประสิทธิภาพระบบ IT
9. HR Re-skill & Up-skill และพัฒนาระบบ HR Support
10. ส่งเสริม KM พัฒนากลไกเพื่อการขับเคลื่อนระบบการจัดการความรู้ที่ยั่งยืน
11. ส่งเสริม Innovation

แผนงานโครงการรองรับกลยุทธ์:

1. โครงการเพิ่มประสิทธิผลการเก็บหนี้
2. โครงการประนอมหนี้โดยมีส่วนสูญเสีย
3. โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานคดี
4. โครงการพัฒนาศักยภาพของสำนักงานเขต
5. โครงการสร้างรายได้จากธุรกิจใหม่ (เช่น ประกันชีวิต Fee/Com Product บัตรเครดิตเพื่อธุรกิจ ฯลฯ)
6. โครงการสร้างภาพลักษณ์องค์กร (Corporate Branding)
7. โครงการพัฒนาการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามมาตรฐานสากล (แผนแม่บท CG)
8. โครงการกิจกรรมเพื่อสังคมและชุมชน (แผนแม่บท CSR)
9. โครงการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (แผนแม่บท Stakeholder & Customer Management)
10. โครงการพัฒนาระบบค่าประกันสินเชื่อ (CGS) ระยะที่ 2
11. โครงการจัดหาระบบเพื่อบริหารจัดการข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA)
12. โครงการจัดทำโปรแกรมการพัฒนาศักยภาพบุคลากรรองรับการเป็น FA (แผนแม่บท HCM)
13. โครงการเสริมสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการจัดการความรู้และนวัตกรรม (แผนแม่บท KM)
14. โครงการพัฒนาและขับเคลื่อนนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของบสย. (แผนแม่บท IM)