

การบริหารลูกค้าสัมพันธ์เพื่อการจัดการด้านสินเชื่อของธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)  
สาขานนบางนา-ตราด (เซ็นทรัลซิตี้)



ฉันทนา วิสุทธิแพทย์

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชาบริหารธุรกิจ สำหรับผู้บริหาร

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

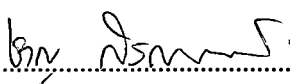
กรกฎาคม 2546

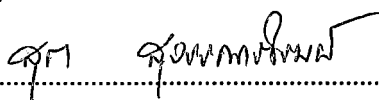
ISBN 974-382-199-6

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

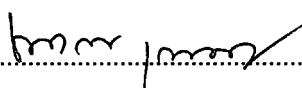
คณะกรรมการที่ปรึกษางานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบปากเปล่างานนิพนธ์ ได้  
พิจารณางานนิพนธ์ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา  
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ สำหรับผู้บริหาร ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

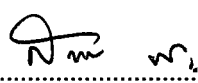
คณะกรรมการที่ปรึกษางานนิพนธ์

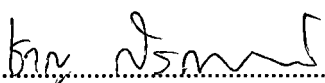
..........ประธาน  
(ดร.ชาญ สรณาคมน)

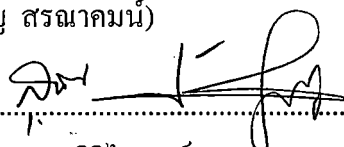
..........กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุดา สุวรรณภิรมย์)

คณะกรรมการสอบปากเปล่างานนิพนธ์

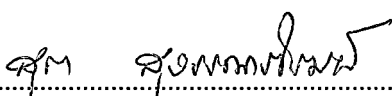
..........ประธาน  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ชนงกรณ์ กุณฑลบุตร)

..........กรรมการ  
(ดร.สิทธิพร พิมพ์สกุล)

..........กรรมการ  
(ดร.ชาญ สรณาคมน)

..........กรรมการ  
(ดร.สุพิน ฉายศิริไพบูลย์)

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์อนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตร  
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ สำหรับผู้บริหาร ของมหาวิทยาลัยบูรพา

..........ผู้อำนวยการวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุดา สุวรรณภิรมย์)

วันที่.....28..... เดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2546

## ประกาศคุณูปการ

งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดีเนื่องจากได้รับความกรุณาให้คำปรึกษาช่วยแนะนำแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ อย่างดียิ่งจาก ดร.ชาญ สรณาคมน์ ซึ่งทำให้ผู้เขียนได้รับแนวทางในการศึกษาค้นคว้าหาความรู้และประสบการณ์อย่างกว้างขวางในการทำงานนิพนธ์ครั้งนี้ จึงขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ชนงกรณ์ กุณฑลบุตร ประธานคณะกรรมการสอบภาคนิพนธ์ และคณะกรรมการซึ่งประกอบด้วย ดร.สิทธิพร พิมพัสกุล และ ดร.สุพิณ ฉายศิริไพบูลย์ ที่ได้กรุณาให้ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปรับปรุงจนทำให้ภาคนิพนธ์ฉบับนี้ถูกต้องและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ผู้ศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่างานนิพนธ์นี้ จะเป็นประโยชน์สำหรับผู้สนใจไม่มากนักน้อย และความดีนี้ขอมอบแด่ผู้มีพระคุณอันประกอบไปด้วยครูบาอาจารย์ที่ได้สั่งสอนวิชาความรู้ให้กับผู้ศึกษา บิดามารดา และผู้ที่ให้ความช่วยเหลือทุก ๆ ท่าน ที่ได้สนับสนุนและเป็นกำลังใจในการทำภาคนิพนธ์ฉบับนี้ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ส่วนข้อบกพร่องต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ผู้ศึกษาขอน้อมรับไว้แต่เพียงผู้เดียว

ฉันทนา วิสุทธิแพทย์

44710925 : สาขาวิชา : บริหารธุรกิจ สำหรับผู้บริหาร ; บธ.ม. (บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต)

คำสำคัญ : การบริหารลูกค้าสัมพันธ์/การจัดการด้านสินเชื่อ/ธนาคารกรุงศรีอยุธยา  
จำกัด (มหาชน)

ฉันทนา วิสุทธิแพทย์ : การบริหารลูกค้าสัมพันธ์เพื่อการจัดการด้านสินเชื่อของ  
ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) สาขานนทบุรี-ตราด (เซ็นทรัลซิตี้) (CUSTOMER  
RELATIONS MANAGEMENT FOR CREDIT ADMINISTRATION OF BANK OF AYUDHYA  
PUBLIC COMPANY LIMITED, BANGNA-TRAD (CENTRAL CITY) BRANCH อาจารย์  
ผู้ควบคุม : ชาญ สรณาคมน์, Ph.D.(การเงิน) 76 หน้า. ISBN 974-382-199-6

การจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การดำเนินงานด้านสินเชื่อของสาขา  
เกิดประสิทธิภาพ สามารถเพิ่มยอดสินเชื่อได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และเพื่อให้เกิดกำไรกับ  
สาขามากที่สุด โดยได้ศึกษาทฤษฎี CRM (Customer Relationship Management) หรือการ  
บริหารลูกค้าสัมพันธ์ที่สำคัญบางทฤษฎี คือ การวางกลยุทธ์ CRM , การรักษาลูกค้าปัจจุบัน , การ  
หาลูกค้าใหม่ และการดึงลูกค้าเก่าด้วยโปรแกรม CRM เข้ามาประยุกต์ใช้กับการจัดการด้าน  
สินเชื่อให้ตรงกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของสาขาที่มีอยู่ในปัจจุบัน ตลอดจนปัญหาความขัดแย้งที่เกิด  
ขึ้นกับลูกค้าและสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆให้ถูกต้อง เพื่อให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ เข้าใจ  
ตลอดจนเกิดสัมพันธภาพที่ดีกับสาขา ทั้งกับลูกค้าในปัจจุบัน,ลูกค้าใหม่ และลูกค้าเก่า

จากการศึกษาพบว่า มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องใช้ทฤษฎีการบริหารลูกค้าสัมพันธ์  
ในการดำเนินการด้านสินเชื่อของสาขา ทั้งทางด้านการวางกลยุทธ์ CRM เพื่อให้สามารถจัดกลุ่ม  
เป้าหมายให้ถูกกับโปรแกรมการตลาด , การรักษาลูกค้าปัจจุบัน เพื่อให้ลูกค้าจงรักภักดีต่อการใช้  
บริการที่สาขา , การหาลูกค้าใหม่ และการดึงลูกค้าเก่า ให้กลับมาใช้สินเชื่อ เพื่อให้สามารถเพิ่ม  
ยอดสินเชื่อและเกิดกำไรให้ได้มากที่สุด

44710925 : MAJOR: BUSINESS ADMINISTRATION FOR EXECUTIVES;

M.B.A. (MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION)

KEYWORDS : CUSTOMER RELATIONS MANAGEMENT/ CREDIT ADMINISTRATION

CHANTANA WISUTHIPAET: CUSTOMER RELATIONS MANAGEMENT FOR  
CREDIT ADMINISTRATION OF BANK OF AYUDHYA PUBLIC COMPANY LIMITED,  
BANGNA-TRAD (CENTRAL CITY) BRANCH. ADVISOR : CHARN SARANAKHOM, Ph.D.  
76 P. ISBN 974-382-199-6

The purposes of this research were to increase the efficiency in credit administration so that the total credit would reach the goal that had been set and gain profit at the most for the branch. Theories that were applied in the study included CRM (Customer Relations Management), CRM Strategy Planning, maintaining present customers, finding new customers, and retrieving former customers using CRM program. These theories were applied in order to tune up the credit administration to the present target customers and to solve conflicts that might happen with customers. This would create good impression upon the customers and also good relations between the bank and customers whether they were present , new, or old.

As the result of the research it was found that It was deemed necessary to apply CRM theories in credit administration of the branch including CRM Strategy Planning to tune up the target groups to marketing program, to maintain present customers in order to make the loyal in using the branch's service, to find new customers and bring back former customers to use credit service. This in turn would help increase total credit and profit for the bank

## สารบัญ

|                                                                          | หน้า |
|--------------------------------------------------------------------------|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย.....                                                     | ง    |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....                                                  | จ    |
| สารบัญ.....                                                              | ฉ    |
| สารบัญตาราง.....                                                         | ช    |
| สารบัญภาพ.....                                                           | ฌ    |
| บทที่                                                                    |      |
| 1. บทนำ.....                                                             | 1    |
| ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....                                      | 1    |
| วัตถุประสงค์ในการศึกษา.....                                              | 2    |
| ขอบเขตของการศึกษา.....                                                   | 2    |
| วิธีการศึกษา.....                                                        | 2    |
| ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....                                           | 3    |
| องค์ประกอบของการศึกษา.....                                               | 3    |
| 2. การดำเนินงานของธนาคารกรุงศรีอยุธยา.....                               | 4    |
| ประวัติความเป็นมาของธนาคารกรุงศรีอยุธยา.....                             | 4    |
| ชนิดของสินเชื่อ.....                                                     | 12   |
| ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) สาขาถนนบางนา-ตราด (เซ็นทรัลซิตี้)..... | 20   |
| 3. งานการศึกษาในอดีตที่เกี่ยวข้องและพื้นฐานทฤษฎี.....                    | 32   |
| งานการศึกษาที่เกี่ยวข้อง.....                                            | 32   |
| พื้นฐานทางทฤษฎี CRM.....                                                 | 34   |
| ทำไมต้องทำ CRM.....                                                      | 35   |
| การบริหารความสัมพันธ์ท่ามกลางความขัดแย้ง.....                            | 48   |

| บทที่                                                                  | หน้า |
|------------------------------------------------------------------------|------|
| 4 วิธีการศึกษาและผลการศึกษา.....                                       | 55   |
| วิเคราะห์ขั้นตอนการบริหาร CRM.....                                     | 55   |
| วิธีรักษาลูกค้าปัจจุบัน หาลูกค้าใหม่ ดึงลูกค้าเก่าด้วยโปรแกรม CRM..... | 60   |
| 5 สรุปและข้อแนะนำ.....                                                 | 70   |
| ข้อเสนอแนะ.....                                                        | 72   |
| บรรณานุกรม.....                                                        | 74   |
| ประวัติย่อของผู้วิจัย.....                                             | 76   |

## สารบัญตาราง

| ตารางที่                                                                                           | หน้า |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 1 ส่วนแบ่งตลาดของธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) และกลุ่มธนาคารพาณิชย์คู่แข่ง ณ สิ้นปี 2545..... | 7    |
| 2 ผลการดำเนินงานปี 2545 เปรียบเทียบกับธนาคารใหญ่ 6 แห่ง.....                                       | 8    |
| 3 ข้อมูลจากงบการเงินของธนาคาร.....                                                                 | 8    |
| 4 สัดส่วนการให้สินเชื่อแก่ภาคธุรกิจในภาคอุตสาหกรรมการผลิตและการพาณิชย์.....                        | 10   |
| 5 ลูกหนี้จัดชั้น NPL ของธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน).....                                     | 11   |
| 6 ผลงานและเป้าหมายสินเชื่อของธนาคาร.....                                                           | 11   |
| 7 ผลงานสินเชื่อและเป้าหมายปี 2546 ในภาคนครหลวง 1.....                                              | 24   |
| 8 ผลงานสินเชื่อของสาขาในไตรมาสที่ 1 และเป้าหมายสินเชื่อของธนาคาร ปี 2546                           | 26   |
| 9 กำไรขาดทุนในปี 2545 ของสาขาในภาคนครหลวง 1.....                                                   | 28   |
| 10 กำไรขาดทุนในไตรมาสที่ 1 และเป้าหมายกำไรปี 2546 ของสาขาในภาคนครหลวง 1                            | 30   |

## สารบัญภาพ

| ภาพที่                                                                                            | หน้า |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 1 แสดงโครงสร้างองค์กรสาขา.....                                                                    | 21   |
| 2 แสดงการเพิ่มลดสินเชื้อของสาขาถนนบางนา-ตราด (เซ็นทรัลซิตี้) ในปี 2545.....                       | 25   |
| 3 แสดงการเพิ่มลดสินเชื้อในไตรมาสที่ 1 ปี 2546 ของสาขาถนนบางนา-ตราด (เซ็นทรัลซิตี้) ในปี 2546..... | 27   |
| 4 แสดงกำไรในปี 2545 ของสาขาถนนบางนา-ตราด (เซ็นทรัลซิตี้).....                                     | 29   |
| 5 แสดงกำไรในไตรมาสที่ 1 ปี 2546 ของสาขาถนนบางนา-ตราด (เซ็นทรัลซิตี้).....                         | 31   |



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากภาวะเศรษฐกิจตกต่ำเมื่อปี 2540 ทำให้สถาบันการเงินรวมทั้งธุรกิจต่าง ๆ ต้องประสบปัญหา กิจกรรมจำนวนมากต้องเผชิญกับแรงกดดันในการยุบกิจการหรือการเปลี่ยนแปลง สัดส่วนความเป็นเจ้าของ แต่ผู้ประกอบการบางส่วนก็เลือกใช้กลยุทธ์ “ซื้อเวลา พนันอนาคต” โดยคาดหวังว่าความเฟื่องฟูของตลาดจะหวนกลับมาพร้อมกับมูลค่าทรัพย์สินที่ปรับตัวเพิ่มขึ้นก็จะช่วยชดเชยความเสียหายสะสมลงได้บ้างและสามารถรักษาธุรกิจที่ “สร้างมากับมือ” ไว้ได้

ธนาคารเป็นส่วนหนึ่งของกิจการที่ประสบปัญหาภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ บางแห่งต้องปิดกิจการลง บางแห่งต้องยุบรวมกิจการ และบางแห่งรัฐบาลต้องเข้าไปให้ความช่วยเหลือ สาเหตุเกิดจากการที่ธนาคารมีหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ ซึ่งเกิดจากการกู้ยืมเงินของประชาชนหรือที่เรียกว่า NPL การปรับปรุงโครงสร้างหนี้ (TDR) จึงเป็นสิ่งที่สำคัญในการแก้ไขเศรษฐกิจให้ดีขึ้น ทำให้ธนาคารต้องชลอในการปล่อยสินเชื่อ เพื่อแก้ไขหนี้เสียให้เป็นหนี้ดี จนถึงปัจจุบันธนาคารต่าง ๆ มีแนวโน้มผลประกอบการที่ดีขึ้น สังเกตได้จากการที่ธนาคารและสถาบันการเงินต่าง ๆ มีรายได้เพิ่มมากขึ้น การแข่งขันทางด้านการบริการต่าง ๆ สูงขึ้น เพื่อเป้าหมายรายได้และกำไรสูงสุด สิ่งที่สำคัญในภาวะเศรษฐกิจที่เริ่มขยายตัวขึ้น คือ การปล่อยสินเชื่อของธนาคาร ทั้งสินเชื่อการค้าและสินเชื่อที่อยู่อาศัย ลด NPL อีกทั้งการเรียกเก็บค่าธรรมเนียมต่าง ๆ

ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) เป็นสถาบันการเงินที่มีหน้าที่ในการระดมเงินออมประชาชนเพื่อไปลงทุนหาผลประโยชน์ อีกทั้งยังให้บริการในด้านต่าง ๆ จึงทำให้ธนาคารมีความผูกพันในการพัฒนาทั้งทางด้านระบบเทคโนโลยีและบุคลากร เพื่อให้ธนาคารสามารถดำเนินธุรกิจได้กว้างขวางขึ้นในภาวะการแข่งขันเช่นปัจจุบัน การบริการด้านสินเชื่อของธนาคารจึงเป็นหัวใจหลักที่ธนาคารจะต้องทำ ซึ่งบทเรียนจากภาวะเศรษฐกิจที่ผ่านมาทำให้การปล่อยสินเชื่อต้องมีความระมัดระวังเป็นพิเศษ อีกทั้งต้องมีการจัดการสินเชื่อที่ถูกต้อง มีประสิทธิภาพเพื่อให้ได้มาซึ่งรายได้ และลูกค้าที่มีคุณภาพที่ดีของธนาคาร

ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) สาขากอนนบางนา-ตราด (เซ็นทรัลซิตี้) เป็นสาขาหนึ่งของธนาคารที่มีการพัฒนาประสิทธิภาพด้านสินเชื่ออยู่ตลอดเวลา เพื่อให้มาซึ่งสินเชื่อที่มีคุณภาพและสามารถเพิ่มสินเชื่อได้มากขึ้นเพื่อรายได้ของสาขา จากประเด็นดังกล่าวประกอบกับเป้าหมายที่ได้รับในปี 2546 ทำให้สาขาต้องพัฒนาและเพิ่มสินเชื่อตามเป้าหมายที่ได้มา ซึ่งสาขาจะต้องมีแบบแผนในการบริหารจัดการสินเชื่อเพื่อบรรลุผลดังกล่าว

ดังนั้น การจัดการด้านสินเชื่อจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ธนาคารและสถาบันการเงินต่าง ๆ รวมถึงธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) จะต้องศึกษาเพื่อลดความเสี่ยงในการให้สินเชื่อและจัดการบริหารสินเชื่อให้มีประสิทธิภาพ เกิดรายได้และกำไรมากที่สุด

### วัตถุประสงค์ในการศึกษา

การศึกษาการบริหารลูกค้าสัมพันธ์เพื่อการจัดการด้านสินเชื่อของธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) สาขากอนนบางนา-ตราด (เซ็นทรัลซิตี้) มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานของสาขาดังนี้

1. ศึกษาว่าการบริหารลูกค้าสัมพันธ์มีผลต่อการเพิ่มสินเชื่อของสาขา
2. ศึกษาว่ามีวิธีการสำคัญใดของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ที่มีส่วนสนับสนุนในการเพิ่มยอดสินเชื่อของสาขา
3. ศึกษาว่าการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ก่อให้เกิดการจัดการด้านสินเชื่ออย่างมีประสิทธิภาพ

### ขอบเขตของการศึกษา

การศึกษานี้จะศึกษาถึงบทบาทและลักษณะการดำเนินงานด้านสินเชื่อของธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) สาขากอนนบางนา-ตราด (เซ็นทรัลซิตี้) ซึ่งเป็นสาขาหนึ่งของธนาคารที่มีบทบาทในการระดมเงินฝากและด้านสินเชื่อ โดยศึกษาเฉพาะด้านสินเชื่อเปรียบเทียบกับผลงานในอดีตปี 2545 และผลงานในไตรมาสที่ 1 ของปี 2546 ซึ่งเป็นอันดับ 1 ภายใน 30 สาขา และอยู่ในความรับผิดชอบของสำนักงานภาคนครหลวง 1

### วิธีการศึกษา

1. การศึกษาเชิงพรรณนา เป็นการศึกษาลักษณะการประกอบธุรกิจด้านสินเชื่อของธนาคาร สาขากอนนบางนา-ตราด (เซ็นทรัลซิตี้) ผลการดำเนินงานของสาขาที่ผ่านมาและแนวนโยบายในการพัฒนาด้านสินเชื่อของสาขา

2. การศึกษาถึงวิธีการใช้ทฤษฎี CRM (Customer Relationship Management) หรือการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ในบางทฤษฎีที่สำคัญ และสามารถนำมาปรับใช้ให้เกิดการจัดการด้านสินเชื่ออย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งเพิ่มสินเชื่อได้ตามเป้าหมาย

ทฤษฎี CRM ที่นำมาศึกษาเน้นด้านการวางแผนกลยุทธ์ CRM ,การรักษาลูกค้า ปัจจุบัน, การหาลูกค้าใหม่ และการดึงลูกค้าเก่า ซึ่งสาขาได้นำมาประยุกต์ใช้ให้ตรงกับกลุ่มลูกค้าของสาขาที่มีอยู่ในปัจจุบัน รวมทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน ที่คาดว่าจะมีผลกระทบต่อการดำเนินงานด้านสินเชื่อของสาขา

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อทราบถึงแนวทางการบริหารด้านสินเชื่ออย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถทำกำไรได้สูงสุด
2. เพื่อเพิ่มพูนความรู้ในการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารสินเชื่อ และสามารถนำไปใช้กับสาขาอื่น ๆ เพื่อให้เป็นแนวทางเดียวกัน โดยอาศัยทฤษฎี CRM (Customer Relationship Management) หรือการจัดการลูกค้าสัมพันธ์
3. ผลจากการศึกษาจะก่อให้เกิดการวางแผนงานการบริหารสินเชื่อได้ในอนาคตต่อไป

### องค์ประกอบของการศึกษา

การศึกษาเรื่องการบริหารลูกค้าสัมพันธ์เพื่อจัดการด้านสินเชื่อของธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) สาขาถนนบางนา-ตราด (เซ็นทรัลซิตี้) ได้จัดแบ่งแนวทางการศึกษาออกเป็น 5 บทการศึกษา ดังนี้

บทที่ 1 เป็นบทนำ เพื่อชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของปัญหา วัตถุประสงค์ ขอบเขตของการศึกษา วิธีการศึกษา ประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษา และองค์ประกอบของการศึกษา

บทที่ 2 เป็นการบรรยายเกี่ยวกับประวัติของธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) และธนาคารฯ สาขาถนนบางนา-ตราด (เซ็นทรัลซิตี้) ที่ผ่านมาและปัจจุบัน รวมถึงแนวทางและนโยบายในอนาคต

บทที่ 3 เป็นการกล่าวถึงงานการศึกษาในอดีตและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มสินเชื่อเพื่อผลกำไร

บทที่ 4 เป็นการแสดงวิธีการศึกษาและผลการศึกษา

บทที่ 5 บทสรุปและข้อเสนอแนะ

บรรณานุกรม



## บทที่ 2

### การดำเนินงานของธนาคารกรุงศรีอยุธยา

#### ประวัติความเป็นมาของธนาคารกรุงศรีอยุธยา

ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ก่อตั้งสำนักงานแห่งแรกขึ้นที่จังหวัดพระนครศรีอยุธยา เมื่อวันที่ 27 มกราคม 2488 และเริ่มเปิดดำเนินการเมื่อวันที่ 1 เมษายน 2488 โดยมีทุนจดทะเบียนเริ่มแรก 1,000,000 บาท จากนั้นในปีเดียวกันธนาคารได้เข้ามาเปิดสำนักงานแห่งแรกในกรุงเทพฯ ที่มูมถนนราชวงศ์ ต่อมาได้ย้ายมาที่ถนนอนุวงศ์ ใน พ.ศ.2491 และถนนลำพูนไชย ใน พ.ศ.2493

หลังจากที่ดำเนินกิจการมาจนเจริญก้าวหน้าและมั่นคงธนาคารได้ย้ายสำนักงานใหญ่มาอยู่ที่ห้วมถนนเพลินจิต ใน พ.ศ.2513 เพื่อตอบสนองผู้ใช้บริการที่เพิ่มมากขึ้น และต่อมาเมื่อวันที่ 26 กันยายน 2520 จึงได้จดทะเบียนเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จากนั้นในวันที่ 28 กันยายน 2536 ก็ได้จดทะเบียนการแปรสภาพธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด เป็นบริษัทมหาชน จำกัด ตามพระราชบัญญัติบริษัทมหาชน พ.ศ.2535 และเพิ่มทุนจดทะเบียนเป็น 8,000 ล้านบาท โดยเรียกชำระแล้ว 4,000 ล้านบาท

ต่อมาในเดือนธันวาคม 2539 ธนาคารได้ย้ายที่ทำการสำนักงานใหญ่อีกครั้ง ไปตั้งอยู่เลขที่ 1222 ถนนพระรามที่ 3 แขวงบางโพงพาง เขตยานนาวา กรุงเทพฯ 10120 ซึ่งก็คือ ที่ทำการสำนักงานใหญ่ในปัจจุบันนั่นเอง โดยได้เปิดดำเนินการอย่างเป็นทางการเมื่อวันที่ 30 พฤษภาคม 2540 แล้วต่อมาในเดือนกรกฎาคม 2539 ธนาคารก็ได้เพิ่มทุนจดทะเบียนเรียกชำระแล้วจาก 4,000 ล้านบาท เป็น 5,000 ล้านบาท และในเดือนมิถุนายน 2541 มีการเพิ่มทุนอีกครั้งจาก 5,000 ล้านบาท เป็น 10,000 ล้านบาท

วันที่ 18 มิถุนายน 2542 ธนาคารได้จดทะเบียนเพิ่มทุนชำระแล้ว โดยมีทุนจดทะเบียนเรียกชำระแล้วทั้งสิ้น 18,503.25 ล้านบาท พร้อมทั้งมอบอำนาจให้คณะกรรมการเป็นผู้พิจารณา กำหนด จำนวน ราคา ระยะเวลา หลักเกณฑ์ เงื่อนไขในการจัดสรรและรายละเอียดต่าง ๆ ได้ตามที่เห็นสมควร

ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) เป็นธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่อันดับ 6 ของประเทศ โดยพิจารณาจากขนาดสินทรัพย์ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2545 ธนาคารมีสินทรัพย์รวมทั้งสิ้น 463.58 ล้านบาท เงินให้สินเชื่อ 378.89 พันล้านบาท และเงินฝาก 391.91 พันล้านบาท มีส่วนแบ่งตลาดด้านเงินให้สินเชื่อและเงินฝาก 9.63% และ 7.98% ของปริมาณเงินให้สินเชื่อและเงินฝากของระบบธนาคารพาณิชย์ไทยตามลำดับ

ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) มีสาขาเปิดดำเนินการมากเป็นอันดับ 5 ของธนาคารพาณิชย์ไทยทั้งระบบ โดยมีสาขาเปิดดำเนินการทั่วประเทศ 385 สาขา เฉพาะในเขตกรุงเทพและปริมณฑลมีถึง 165 สาขา (ประมาณ 43% ของสาขาที่เปิดดำเนินการในประเทศทั้งหมด) นอกจากนี้ในต่างประเทศธนาคารมีสาขาอยู่ 3 แห่ง คือ สาขาย่อยกง สาขาเวียงจันทน์ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว และสาขานมูเกาะเคย์แมน

ทางด้านบริการธนาคารมีบริการทางการเงินทั้งลูกค้ารายย่อย ลูกค้าประเภทธุรกิจ และลูกค้าทั่วไป เพื่ออำนวยความสะดวกและสนับสนุนการประกอบธุรกิจของลูกค้าอย่างครบวงจร โดยผ่านเครือข่ายสาขาของธนาคารทั่วประเทศ ตัวอย่างเช่น บริการรับฝากเงินทั้งประเภทเงินออมทรัพย์ เงินฝากประจำ และเงินฝากกระแสรายวัน บริการด้านสินเชื่อ การรับชำระค่าสินค้าและบริการ บริการด้านต่างประเทศ บริการวานิชธนกิจ บริการเงินโอน ธนาคารอิเล็กทรอนิกส์

นอกจากนี้เราได้พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการด้านต่าง ๆ ให้มีความทันสมัย สะดวก รวดเร็ว และปลอดภัยแก่ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่จะมาใช้บริการของธนาคารได้อย่างครบวงจร

**นวัตกรรมและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่** ภาวะเศรษฐกิจที่ยังไม่ฟื้นตัวชัดเจนในปัจจุบัน ส่งผลให้การดำเนินธุรกิจธนาคารพาณิชย์ต้องมีการปรับปรุงนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่อย่างต่อเนื่องเพื่อรองรับการแข่งขันที่สูงขึ้น ทั้งนี้ธนาคารได้วางแผนพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเวลา 3 ปี (2544-2546) ด้วยงบประมาณลงทุน 3,500 ล้านบาทอย่างต่อเนื่อง ในปี 2545 นี้ แผนพัฒนาดังกล่าวประสบผลสำเร็จอย่างยิ่งมากกว่า 20 โครงการ จากแผนงาน 27 โครงการ ได้แก่ โครงการ Internet Banking 7 series ประกอบด้วย Krungsri e-Trade, Krungsri e-Banking, Krungsri Online Banking, Krungsri e-Mobile Banking, Krungsri e-Payment, Krungsri e-ATM, Krungsri e-Cash Management โดยใช้เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตในการให้บริการด้านต่าง ๆ แก่ลูกค้าธนาคาร ซึ่งช่วยให้ธนาคารสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการบริการลูกค้าได้ครบทุก channels และธนาคารได้ขยายเครือข่ายไปทั่ว

ประเทศโดยขยายการติดตั้ง ATM เพิ่มขึ้นเป็น 750 ตู้ และธนาคารเปิดให้บริการจองซื้อบัตรชมภาพยนตร์ในเครือ Major Cineplex ผ่านเครื่อง ATM ซึ่งธนาคารเป็นธนาคารแรกที่เปิดให้บริการนี้

ทั้งนี้โครงการที่สำคัญคือ การตั้งศูนย์ Centralized Clearing Center โดยใช้ระบบ imagine workflow จากบริษัท Unisys ประเทศไทย จำกัด สำเร็จเป็นธนาคารแรก ซึ่งครอบคลุมเช็ครับเรียกเก็บจากธนาคารแห่งประเทศไทย (inward clearing) เช็ควางเรียกเก็บไปธนาคารแห่งประเทศไทย (outward clearing) และ web signature เพื่อให้สาขาสามารถดูลายมือชื่อเจ้าของบัญชีเงินฝากกระแสรายวันผ่าน browser ทั้งหมดนี้ช่วยให้สาขาสามารถขยายเวลาบริการลูกค้าได้เพิ่มมากขึ้น และลูกค้าสามารถถอนเช็คต่างสาขาได้แบบ real-time

ส่วนการลงทุนและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้าน IT ทางธนาคารก็ยังให้ความสำคัญในการลงทุนอย่างต่อเนื่อง โดยได้จัดซื้อเครื่องคอมพิวเตอร์ขนาดกลาง SUN E10K มาประมวลผลระบบบริหารเงิน ระบบ Cash Management และ Data Warehouse รวมทั้งปรับเปลี่ยนระบบเครือข่ายการสื่อสารสาขาเป็น protocol TCP/IP เสร็จทั่วประเทศ และเปลี่ยนระบบเครือข่ายภายในสำนักงานใหญ่เป็นระบบ ethernet เพื่อรองรับธุรกรรมที่ใช้เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตทั้งในปัจจุบันและอนาคต

อนึ่ง ธนาคารเริ่มโครงการปรับปรุงระบบงานหลักโดยใช้เทคโนโลยีใหม่ ได้แก่ ระบบ Advance Loan System จากบริษัท Alltel ซึ่งสามารถช่วยในการออกผลิตภัณฑ์สินเชื่อใหม่ ๆ ในระยะเวลารวดเร็ว เช่น สินเชื่อประเภทบุคคล (P-Loan, C-Loan) และมีการลงทุนในโครงการพัฒนาลังข้อมูล (enterprise datawarehouse) โดยธนาคารได้เลือกใช้ software OFSA (Oracle Financial Services Application) จากบริษัท Oracle มาดำเนินการ ซึ่งประกอบด้วย 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 profitability analysis & cost allocation การวิเคราะห์กำไรและต้นทุน เพื่อประเมินผลการดำเนินงานของธนาคารทั้งในด้านรายหน่วยธุรกิจ รายผลิตภัณฑ์ และรายลูกค้า ระยะที่ 2 risk management การจัดการด้านบริหารความเสี่ยง นอกจากนี้ธนาคารยังดำเนินโครงการ re-engineering สาขา ซึ่งธนาคารได้ลงทุนเปลี่ยนแปลงรูปแบบสาขาใหม่ (model branch) โดยธนาคารได้ออกแบบ mini branch และติดตั้งเครื่องมืออุปกรณ์ โปรแกรมทำงานให้กับสาขาต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องเสร็จสิ้น 15 สาขา ในปี 2545 และจะติดตั้งอย่างต่อเนื่องไปทั่วประเทศในปี 2546-2548

ตารางที่ 1 ส่วนแบ่งตลาดของธนาคารกรุงศรีอยุธยาและกลุ่มธนาคารพาณิชย์คู่แข่งชั้น ณ สิ้นปี 2545 (ธนาคารกรุงศรีอยุธยา, 2545)

| ธนาคารพาณิชย์                                            | สินทรัพย์รวม                  |           |                      | เงินให้สินเชื่อ <sup>1/</sup> |           |                      | เงินฝาก                       |           |                      |
|----------------------------------------------------------|-------------------------------|-----------|----------------------|-------------------------------|-----------|----------------------|-------------------------------|-----------|----------------------|
|                                                          | จำนวนเงิน<br>(พันล้าน<br>บาท) | อันดับที่ | ส่วนแบ่ง<br>ตลาด (%) | จำนวนเงิน<br>(พันล้าน<br>บาท) | อันดับที่ | ส่วนแบ่ง<br>ตลาด (%) | จำนวนเงิน<br>(พันล้าน<br>บาท) | อันดับที่ | ส่วนแบ่ง<br>ตลาด (%) |
| ธนาคารกรุงศรีอยุธยา                                      | 463.58                        | 6         | 8.03                 | 354.52                        | 5         | 9.63                 | 391.91                        | 6         | 7.98                 |
| กลุ่มธนาคารพาณิชย์<br>ขนาดใหญ่ (7 แห่ง) *                | 5,074.68                      |           | 87.91                | 3,269.80                      |           | 88.83                | 4,378.53                      |           | 89.11                |
| กลุ่มธนาคารพาณิชย์<br>ขนาดกลางและขนาดเล็ก<br>(6 แห่ง) ** | 697.62                        |           | 12.09                | 411.10                        |           | 11.17                | 534.89                        |           | 10.89                |
| ระบบธนาคาร<br>(13 แห่ง)                                  | 5,772.30                      |           | 100.00               | 3,680.90                      |           | 100.00               | 4,913.42                      |           | 100.00               |

\* BBL, KTB, TFB, SCB, SCIB, BAY และ TMB

\*\* BT, BOA, DTDB, SCNB, UOBR และ NBANK

ตารางที่ 2 ผลการดำเนินงานปี 2545 เปรียบเทียบกับธนาคารใหญ่ 6 แห่ง (ธนาคาร  
กรุงศรีอยุธยา, 2546)

| หน่วย : ล้านบาท               | SBL    | KTB    | TFB    | SCB      | BAY    | TMB    |
|-------------------------------|--------|--------|--------|----------|--------|--------|
| รายได้ดอกเบี้ย                | 52,189 | 39,801 | 33,338 | 30,051   | 19,311 | 15,796 |
| ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ย            | 29,863 | 20,066 | 17,286 | 12,568   | 12,450 | 10,358 |
| รายได้ดอกเบี้ยสุทธิ           | 22,326 | 19,735 | 16,052 | 17,483   | 6,861  | 5,438  |
| รายได้ที่มีโชดดอกเบี้ย        | 14,526 | 7,171  | 7,989  | 8,967    | 3,844  | 4,177  |
| ค่าใช้จ่ายที่มีโชดดอกเบี้ย    | 26,350 | 16,872 | 16,671 | 14,112   | 7,983  | 7,432  |
| กำไร (ขาดทุน) จากการดำเนินงาน | 10,502 | 10,035 | 7,370  | 12,338   | 2,722  | 2,183  |
| สำรองค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ   | 4,231  | 2,015  | 800    | 24,825   | 600    | 2,297  |
| ค่าภาษีเงินได้                | 0      | 0      | (115)  | 0        | 3      | 46     |
| กำไร (ขาดทุน) สุทธิ           | 6,271  | 8,020  | 6,684  | (12,488) | 2,119  | (160)  |
| กำไรต่อหุ้น                   | 4.28   | 0.72   | 2.84   | (12.89)  | 1.15   | (0.08) |

ตารางที่ 3 ข้อมูลจากงบการเงินของธนาคาร (ธนาคารกรุงศรีอยุธยา, 2546)

| หน่วย : ล้านบาท                 |         |         |         |
|---------------------------------|---------|---------|---------|
| สินทรัพย์รวม                    | 463,584 | 438,560 | 430,860 |
| หนี้สินรวม                      | 446,678 | 423,402 | 415,505 |
| ส่วนของผู้ถือหุ้น               | 16,906  | 15,158  | 15,354  |
| รายได้ดอกเบี้ยและเงินปันผล      | 19,311  | 18,889  | 22,372  |
| รายได้รวม                       | 23,213  | 21,627  | 23,655  |
| รายได้ดอกเบี้ยและเงินปันผลสุทธิ | 6,861   | 4,916   | 5,845   |
| กำไร (ขาดทุน) สุทธิ             | 2,119   | (2,667) | (8,530) |

ความสามารถในการทำกำไร ในรอบปี 2545 ที่ผ่านมา ผลการดำเนินงานของธนาคาร (ในที่นี้รวมถึงบริษัทย่อย เว้นแต่จะกล่าวไว้เป็นอย่างอื่น) ดีขึ้นจากปีก่อนอย่างมาก โดยเปลี่ยนแปลงจากปีก่อนที่ขาดทุนสุทธิ 2,667 ล้านบาท หรือขาดทุนสุทธิ 1.44 บาทต่อหุ้น เป็นกำไรสุทธิ 2,119 ล้านบาท หรือกำไรสุทธิ 1.15 บาทต่อหุ้น ผลการดำเนินงานที่ปรับปรุงดีขึ้นดังกล่าว

นอกจากเป็นผลจากการเพิ่มขึ้นของรายได้ดอกเบี้ยและเงินปันผลสุทธิหลังหักหนี้สูญและหนี้สงสัยจะสูญและขาดทุนจากการปรับโครงสร้างหนี้แล้ว ยังเป็นผลจากการที่ธนาคารสามารถควบคุมรายจ่ายที่มีโชดดอกเบี้ยให้ลดลง รวมทั้งความสำเร็จในการแสวงหารายได้ที่มีโชดดอกเบี้ยเพิ่มขึ้นด้วย

รายได้ดอกเบี้ยและเงินปันผลสุทธิหลังหักหนี้สงสัยจะสูญและขาดทุนจากการปรับโครงสร้างหนี้ : ในปี 2545 ธนาคารมีรายได้ดอกเบี้ยและเงินปันผลสุทธิหลังหักหนี้สูญและหนี้สงสัยจะสูญและขาดทุนจากการปรับโครงสร้างหนี้ เป็นจำนวนถึง 6,066 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อน จำนวน 2,266 ล้านบาท หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 59.65 เนื่องจากการขยายสินเชื่อที่เพิ่มขึ้นและการลดลงของดอกเบี้ยจ่าย ตลอดจนธนาคารได้กันสำรองครบถ้วนตามข้อกำหนดของทางการแล้ว ประกอบกับการติดตามแก้ไขหนี้และการปรับโครงสร้างหนี้ที่มีความคืบหน้าไปมากพอสมควร ทำให้ภาระการกันสำรองประจำปีลดลง

รายได้ที่มีโชดดอกเบี้ย : ในปี 2545 ธนาคารมีรายได้ที่มีโชดดอกเบี้ยเพิ่มสูงขึ้นจาก 2,755 ล้านบาท ในปีที่แล้วเป็น 4,507 ล้านบาท หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 63.63 โดยธนาคารได้พัฒนาและปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ทำให้ธนาคารสามารถเพิ่มรายได้จากค่าธรรมเนียมและรายได้อื่น ๆ สูงกว่าปี 2544

ค่าใช้จ่ายที่มีโชดดอกเบี้ย : ในส่วนค่าใช้จ่ายในการดำเนินการหรือค่าใช้จ่ายที่มีโชดดอกเบี้ยซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายที่นอกเหนือจากค่าใช้จ่ายตามต้นทุนของเงินทุน ยังคงลดลงอย่างต่อเนื่องจากปีก่อน ๆ โดยปี 2545 ธนาคารมีค่าใช้จ่ายที่มีโชดดอกเบี้ยจำนวน 8,419 ล้านบาท ลดลงจากปีก่อนร้อยละ 8.44 อันมีสาเหตุหลักมาจากการที่ธนาคารได้ปรับปรุงโครงสร้างขององค์กรเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และปรับลดจำนวนพนักงานให้เหมาะสมกับปริมาณงาน

เงินให้สินเชื่อ เงินให้สินเชื่อของธนาคารตามงบการเงิน เพิ่มขึ้นร้อยละ 9.78 จากจำนวน 345,081 ล้านบาท เมื่อสิ้นปี 2544 เพิ่มขึ้นเป็น 378,836 ล้านบาท ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2545 สาเหตุหลักที่เงินให้สินเชื่อเพิ่มขึ้น นอกจากจะเกิดจากการขยายสินเชื่อใหม่แล้ว ยังเป็นผลจากการบันทึกบัญชีลูกหนี้ของธนาคารให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ของธนาคารแห่งประเทศไทย โดยได้บันทึกบัญชีลูกหนี้จัดชั้นสงสัยจะสูญที่ธนาคารได้กันสำรองครบร้อยละ 100 และตัดออกจากบัญชีไปแล้ว กลับเข้ามาในบัญชี

เมื่อจำแนกตามภาคธุรกิจ สินเชื่อในปี 2545 ซึ่งมีจำนวนรวม 378,887 ล้านบาท (ก่อนหักรายได้รอการตัดบัญชี) ธนาคารยังคงให้ความสำคัญแก่ธุรกิจภาคอุตสาหกรรมการผลิตและการพาณิชย์ ซึ่งเป็นแหล่งรายได้สำคัญของประเทศ โดยมีสัดส่วนการให้สินเชื่อแก่ธุรกิจภาคนี้ คิดเป็นร้อยละ 54.20 ของสินเชื่อรวม

ตารางที่ 4 สัดส่วนการให้สินเชื่อแก่ธุรกิจในภาคอุตสาหกรรมการผลิตและการพาณิชย์  
(ธนาคารกรุงศรีอยุธยา, 2545)

| ภาคธุรกิจ                           | ปี 2544 |        | ปี 2545 |        |
|-------------------------------------|---------|--------|---------|--------|
|                                     | ล้านบาท | %      | ล้านบาท | %      |
| การเกษตรและเหมืองแร่                | 11,491  | 3.33   | 12,595  | 3.32   |
| อุตสาหกรรมการผลิตและการพาณิชย์      | 182,235 | 52.80  | 205,361 | 54.20  |
| ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์และการก่อสร้าง | 43,186  | 12.51  | 45,674  | 12.05  |
| การสาธารณูปโภคและบริการ             | 60,875  | 17.64  | 68,234  | 18.01  |
| สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย           | 30,884  | 8.95   | 33,477  | 8.84   |
| อื่นๆ                               | 16,451  | 4.77   | 13,546  | 3.58   |
| รวม                                 | 345,122 | 100.00 | 378,887 | 100.00 |

หมายเหตุ : ก่อนหักรายได้รอการตัดบัญชี

เมื่อจำแนกตามประเภทการจัดชั้น ในปี 2545 ธนาคารมีเงินให้สินเชื่อและดอกเบียค้างรับ (ก่อนหักรายได้รอการตัดบัญชี) ที่ไม่รวมรายการระหว่างธนาคารและตลาดเงิน เป็นลูกหนี้ปกติจำนวน 290,128 ล้านบาท หรือร้อยละ 75.68 ของมูลหนี้รวม เพิ่มขึ้นจากปี 2544 จำนวน 21,820 ล้านบาท หรือร้อยละ 8.13 สำหรับสินเชื่อและดอกเบียค้างรับจัดชั้นต่ำกว่ามาตรฐานถึงจัดชั้นสงสัยจะสูญ มีจำนวน 83,270 ล้านบาท หรือร้อยละ 21.72 ของมูลหนี้รวม เพิ่มขึ้นจากปี 2544 จำนวน 12,608 ล้านบาท หรือร้อยละ 17.84 เนื่องจากสินเชื่อจัดชั้นสงสัยจะสูญในปี 2545 ได้รวมลูกหนี้ที่ได้สำรองครบถ้วนและตัดจำหน่ายออกจากบัญชีแล้ว จำนวน 14,136 ล้านบาท เข้าไว้ด้วย

ตารางที่ 5 ลูกหนี้จัดชั้น NPL ของธนาคารกรุงศรีอยุธยา (ธนาคารกรุงศรีอยุธยา, 2545)

| รายการ                   | ปี 2544 |        | ปี 2545              |        |
|--------------------------|---------|--------|----------------------|--------|
|                          | ล้านบาท | %      | ล้านบาท              | %      |
| จัดชั้นปกติ              | 268,308 | 76.71  | 290,128              | 75.68  |
| จัดชั้นกล่าวถึงเป็นพิเศษ | 10,771  | 3.08   | 9,987                | 2.60   |
| จัดชั้นต่ำกว่ามาตรฐาน    | 15,839  | 4.53   | 15,108               | 3.94   |
| จัดชั้นสงสัย             | 5,589   | 1.60   | 7,205                | 1.88   |
| จัดชั้นสงสัยจะสูญ        | 49,234  | 14.08  | 60,957 <sup>1)</sup> | 15.90  |
| รวม <sup>2)</sup>        | 349,741 | 100.00 | 383,385              | 100.00 |

หมายเหตุ : <sup>1)</sup>รวมลูกหนี้ที่ได้ตั้งสำรองครบถ้วนและตัดจำหน่ายออกจากบัญชีแล้ว จำนวน 14,136 ล้านบาท

: <sup>2)</sup>ไม่รวมรายการระหว่างธนาคารและตลาดเงิน

ตารางที่ 6 ผลงานและเป้าหมายสินเชื่อของธนาคาร (ธนาคารกรุงศรีอยุธยา, 2545)

|                      | ผลงาน   |         | เปลี่ยนแปลง |        | เปลี่ยนแปลง |        |
|----------------------|---------|---------|-------------|--------|-------------|--------|
|                      | 2544    | 2545    | จำนวน       | %      | จำนวน       | %      |
| สินเชื่อเพิ่มสุทธิ   | 345,122 | 378,887 | 33,765      | 9.78   | 18,500      | 4.88   |
| Net Interest Income  | 4,914   | 6,849   | 1,935       | 39.37  | 1,260       | 18.40  |
| Non-Interest Income  | 2,740   | 3,856   | 1,116       | 40.72  | 656         | 17.00  |
| Non-Interest Expense | 8,921   | 7,983   | -938        | -10.52 | 435         | 5.45   |
| Gross Profit         | -1,267  | 2,722   | 3,989       | 314.94 | 1,480       | 54.38  |
| Loan Loss Provision  | 1,397   | 600     | -797        | -57.04 | 600         | 100.00 |
| Net Profit           | -2,667  | 2,119   | 4,786       | 179.43 | 884         | 41.71  |

กำไรก่อนสำรองฯ เดือนละ 350 ล้านบาท กำไรสุทธิเดือนละ 250 ล้านบาท

แม้การให้กู้ยืมแก่ลูกค้าอาจเกิดความเสี่ยงที่ธนาคารอาจจะไม่ได้รับการชำระหนี้คืนในบางกรณี แต่ธนาคารได้ป้องกันความเสี่ยงไว้แล้วในการดำเนินการให้กู้ยืม โดยนอกจากธนาคารจะให้ความสำคัญกับการพิจารณาขีดความสามารถในการชำระหนี้ของลูกค้าเป็นหลักแล้ว ผู้กู้ยืมต้องมีหลักทรัพย์หรือบุคคลที่เชื่อถือได้เป็นประกันหรือค้ำประกันด้วย และเมื่อผู้กู้ไม่ชำระคืนเงินกู้ ธนาคารสามารถบังคับชำระหนี้ได้ตามสัญญาค้ำประกัน จำนอง จำนา หรือสามารถรับโอน

หลักประกันในราคายุติธรรมเพื่อหักชำระหนี้หรือให้ขายหลักประกันเพื่อชำระหนี้ได้ ทั้งนี้ธนาคารได้กำหนดเป็นหลักเกณฑ์ให้ธนาคารมีหลักประกันที่เพียงพอ โดยได้กำหนดสัดส่วนเงินให้กู้ยืมไว้ให้อยู่ในระดับประมาณ ร้อยละ 75 ของมูลค่าหลักประกันเท่านั้น

## ชนิดของสินเชื่อ

ชนิดของสินเชื่อ (types of credit facilities) ธนาคารแบ่งชนิดของสินเชื่อไว้ดังต่อไปนี้

### 1. เงินเบิกเกินบัญชี (overdraft) เงินเบิกเกินบัญชี ได้แก่ การให้สินเชื่อแก่ลูกค้า

โดยการยินยอมให้ลูกค้าผู้ฝากเงินประเภทกระแสรายวันถอนเงินจากบัญชีเกินกว่าเงินฝากที่มีอยู่ ในการนี้ลูกค้าจะต้องทำสัญญากับธนาคารซึ่งมีข้อกำหนดเกี่ยวกับวงเงินสูงสุดที่จะเบิกเกินบัญชีได้ อัตราดอกเบี้ย และกำหนดเวลาชำระคืน ดอกเบี้ย สำหรับเงินเบิกเกินบัญชีจะคำนวณจากยอดคงค้างแต่ละวัน โดยจะคำนวณเป็นรายเดือนแล้วทบทเป็นเงินต้น วิธีเบิกเงินเกินบัญชีนี้เมื่อลูกค้านำเงินฝากเข้าบัญชี ยอดหนึ่งก็ลดลง ซึ่งจะถอนเงินออกไปอีกได้เมื่อต้องการใช้เงิน อย่างไรก็ตามก็ียอดหนึ่งคงค้างที่ปรากฏในบัญชีในขณะใดขณะหนึ่งต้องไม่เกินวงเงินที่กำหนดไว้ตามสัญญา ลูกค้าจะเป็นหนี้เฉพาะยอดที่เบิกเกินไปจริง ๆ เท่านั้น และจ่ายดอกเบี้ยเฉพาะส่วนที่เป็นหนี้ การให้สินเชื่อประเภทนี้สามารถใช้ได้กับลูกค้าทั้งที่เป็นบุคคลธรรมดาหรือนิติบุคคล เพียงแต่ลูกค้าจะต้องมีบัญชีกระแสรายวันกับธนาคารเท่านั้น วงเงินเบิกเกินบัญชีปัจจุบันธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนดไว้ไม่เกินรายละ 30 ล้านบาท

2. ตั๋วสัญญาใช้เงิน (promissory notes) ได้แก่ การให้สินเชื่อโดยมีตั๋วสัญญาใช้เงินเป็นหลักฐานการเป็นหนี้ ซึ่งเป็นการให้สินเชื่อระยะสั้นที่มีกำหนดใช้คืนภายใน 1 ปี โดยธนาคารจะจ่ายเงินตามจำนวนในหน้าตั๋วสัญญาใช้เงินและคิดดอกเบี้ยนับแต่วันที่จ่ายเงินจนกว่าจะถึงวันครบกำหนดชำระตามที่ตกลงกัน การให้สินเชื่อประเภทนี้ถือเป็นเงินกู้ยืมระยะสั้น (short term loan) ที่ใช้ตั๋วสัญญาใช้เงิน (promissory note) เป็นตราสารหนี้ (debt instrument) ระยะเวลาการใช้คืนอาจกำหนดเป็นแบบเมื่อทวงถาม (at call) หรือเป็นแบบมีกำหนดระยะเวลาก็ได้ โดยจะกำหนดเป็น 1 เดือน 2 เดือน 3 เดือน 6 เดือน 9 เดือนก็ได้ และในบางกรณีอาจกำหนดได้ถึง 12 เดือน สินเชื่อประเภทนี้สามารถจัดสรรให้ลูกค้าได้ทั้งเป็นเงินบาทและเงินตราต่างประเทศ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความต้องการของลูกค้า ยกเว้นในกรณีของตั๋วสัญญาใช้เงินที่ครบกำหนดเมื่อทวงถามที่ให้แก่ลูกค้าเป็นเงินบาทเท่านั้น ลูกค้าที่ขอสินเชื่อประเภทนี้อาจเป็นบุคคลธรรมดาหรือนิติบุคคลก็ได้ โดยไม่มีข้อจำกัดใด ๆ จากธนาคาร ส่วนการคิดดอกเบี้ยโดยทั่วไปธนาคารจะกำหนดให้มีการจ่ายดอกเบี้ยเป็นรายเดือน

3. เงินกู้มีกำหนดระยะเวลา (term loan) เงินกู้มีกำหนดระยะเวลา ได้แก่ การให้สินเชื่อตามจำนวนที่ได้ตกลงกันไว้ โดยลูกค้าจะขอรับไปเต็มจำนวนที่ตกลงกันครั้งเดียว หรือแบ่งรับเป็นส่วน ๆ ตามเงื่อนไขที่ได้อนุมัติไว้ และเมื่อผู้กู้ชำระคืนแล้วจะขอเบิกไปอีกไม่ได้ แม้ว่าจะยังไม่ครบกำหนดเวลาชำระคืนก็ตาม การรับชำระคืนเงินกู้ อาจเป็นการชำระคืนทั้งจำนวนเมื่อครบกำหนดเวลาก็ได้ หรือผ่อนชำระตามที่กำหนดไว้ (repayment schedule) สำหรับดอกเบี้ยธนาคารจะเรียกเก็บตามจำนวนเงินกู้ คำนวณเป็นรายเดือนแบบไม่ทบต้น ระยะเวลาในการให้กู้จะแตกต่างกันออกไป โดยทั่วไปธนาคารกำหนดให้ไม่เกิน 10 ปี ยกเว้นเงินให้กู้ยืมเพื่อที่อยู่อาศัย ซึ่งอาจจะกำหนดระยะเวลาได้มากกว่า 10 ปีได้ ประเภทของเงินกู้มีกำหนดระยะเวลามีดังต่อไปนี้

3.1 เงินกู้พาณิชย์กรรม (commercial loans) เป็นเงินกู้เพื่อใช้ในธุรกิจการค้า/ การทำกิจการทั่วไปแก่ลูกค้าทั้งที่เป็นบุคคลธรรมดาและนิติบุคคล ซึ่งตอบสนองวัตถุประสงค์หลายอย่างแล้วแต่ประเภทธุรกิจหรือธุรกิจการค้าของลูกค้า เช่น การลงทุนในที่ดิน อาคาร เครื่องจักร ระยะเวลาของการให้เงินกู้จะเป็นแบบระยะยาว (long term)

3.2 เงินกู้เพื่อที่อยู่อาศัย (housing loans) การให้เงินกู้ประเภทนี้จะให้แก่ลูกค้าที่มีความประสงค์จะนำเงินไปซื้ออสังหาริมทรัพย์เพื่ออยู่อาศัยหรือซื้ออาคารพาณิชย์เพื่อใช้ประกอบการและอยู่อาศัย โดยธนาคารได้กำหนดระยะเวลาของการให้สินเชื่อได้นานถึง 30 ปี อย่างไรก็ตามการให้เงินกู้ดังกล่าวจะต้องจดจำนองอสังหาริมทรัพย์นั้นไว้เป็นหลักประกัน และมีการอนุมัติหลักการ (product program) ไว้

3.3 เงินกู้ส่วนบุคคล (personal loans) เป็นการให้สินเชื่อเพื่อประโยชน์ในการจับจ่ายใช้สอยส่วนบุคคลได้มีการอนุมัติหลักการ (product program) เช่น การซื้อเครื่องตกแต่งบ้าน ซื้อรถยนต์ การศึกษา การรักษาพยาบาล เป็นต้น การให้สินเชื่อประเภทนี้อาจจะมีหลักประกันหรือไม่มีหลักประกันก็ได้ หากเป็นสินเชื่อที่ไม่มีหลักประกันจะเป็นจำนวนเงินไม่สูงนัก และลูกค้าจะชำระคืนเป็นงวด ๆ ภายในเวลาประมาณ 1-5 ปี หากมีหลักประกันอาจจะมีระยะเวลาชำระคืนที่นานกว่า เช่น 10-15 ปี

#### 4. สินเชื่อที่เป็นสกุลเงินตราต่างประเทศ (foreign currency credit facilities)

4.1 เงินกู้ที่เป็นสกุลเงินตราต่างประเทศ (onshore loans) เป็นการให้เงินกู้ที่เป็นสกุลเงินตราต่างประเทศแก่ลูกค้าเฉพาะที่เป็นนิติบุคคลโดยธนาคารให้กู้โดยตรง ไม่ใช่เป็นการให้ผ่านกิจการวิเทศธนกิจ (international banking facility)

4.2 เงินกู้วิเทศธนกิจ (IBF loans) เป็นการให้สินเชื่อในรูปของเงินตราต่างประเทศแก่ลูกค้าเฉพาะที่เป็นนิติบุคคลโดยกิจการวิเทศธนกิจ (International Banking Facility) ของ

ธนาคาร ระยะเวลาของสินเชื่อประเภทนี้จะแตกต่างกันไปตั้งแต่อย่างน้อยกว่า 1 ปี (short term loans) จนถึงมากกว่า 1 ปี การให้สินเชื่อประเภทนี้สามารถทำได้หลายรูปแบบ โดยอาจจะเป็นการให้สินเชื่อที่อนุมัติเป็นวงเงิน (revolving loan facilities) ก็ได้

## 5. สินเชื่อเพื่อการค้าต่างประเทศ (trade finance credit facilities)

5.1 เลตเตอร์ออฟเครดิต (Letter of Credit) เลตเตอร์ออฟเครดิตคือเอกสารที่ธนาคารออกให้แก่ผู้นำเข้า (Importer) ในการสั่งซื้อสินค้าต่างประเทศ เพื่อแสดงว่าธนาคารตกลงจะชำระเงินจำนวนหนึ่งให้แก่ผู้ขายในต่างประเทศ (seller abroad) เมื่อธนาคารได้รับเอกสารที่ถูกต้องที่แสดงว่าสินค้าได้ถูกส่งมาเรียบร้อยแล้วภายในกำหนดระยะเวลา ส่วนการจ่ายเงินตามเลตเตอร์ออฟเครดิต อาจจะเป็นแบบต้องจ่ายทันทีเมื่อได้รับเอกสาร (sight letter of credit) หรือจะเป็นการจ่ายแบบมีกำหนดระยะเวลาตามที่ตกลงกันไว้ที่แน่นอน (usance letter of credit) หรือจะเป็นการทยอยจ่ายในช่วงระยะเวลาเกิน 1 ปี (deferred payment letter of credit)

5.2 เลตเตอร์ออฟเครดิตภายในประเทศ (domestic letter of credit) เลตเตอร์ออฟเครดิตภายในประเทศจะเหมือนกับเลตเตอร์ออฟเครดิตที่กล่าวมาแล้วข้างต้น จะต่างกันเพียงว่าเลตเตอร์ออฟเครดิตในประเทศนั้น ผู้ซื้อและผู้ขายอยู่ในประเทศเดียวกัน โดยลูกค้าที่เป็นผู้ซื้อสินค้าได้ขอให้ธนาคารตกลงจะชำระเงินจำนวนหนึ่งให้แก่ผู้ขายที่อยู่ในประเทศเดียวกัน เมื่อธนาคารได้รับเอกสารที่แสดงว่าสินค้าได้ถูกส่งมาเรียบร้อยแล้วภายในกำหนดระยะเวลา อย่างไรก็ตาม การให้สินเชื่อประเภทนี้สามารถกระทำได้ทั้งเป็นเงินบาทและเงินตราต่างประเทศ

5.3 ทรัสตีรีซีพ (Trust Receipt) ชิปปิงการันตี (Shipping Guarantee) ทรัสตีรีซีพเป็นสินเชื่อที่ให้แก่ผู้นำเข้ากู้ยืมเพื่อนำไปชำระค่าวัตถุดิบหรือสินค้าเพื่อนำไปผลิตหรือขายต่อในประเทศ เป็นเงินกู้ที่ให้แก่ผู้นำเข้าหลังจากที่สินค้า/วัตถุดิบนั้นเข้ามาถึงในประเทศแล้ว (post-import financing) ทรัสตีรีซีพสามารถทำได้ทั้งในกรณีที่ผู้นำเข้าเปิด Letter of Credit (L/C) หรือไม่เปิดก็ได้ ทั้งในกรณีที่เป็นเอกสารสั่งซื้อของเพื่อนำเข้าเท่านั้น (Documents Against Acceptance : D/A/Documents Against Payment : D/P) หรือในกรณีของ sight L/C และ D/P เมื่อเอกสารที่สามารถไปเอาสินค้าออกจากท่าเรือ (shipping documents) โดยมี Bill of Lading เป็นหลักฐานมาถึงธนาคารของผู้นำเข้าแล้ว ผู้นำเข้ามีข้อผูกมัดที่จะต้องจ่ายเงินทันทีให้กับผู้ขาย ในกรณีนี้ผู้นำเข้าสามารถทำทรัสตีรีซีพได้โดยให้ธนาคารชำระแทนไปก่อน และผู้นำเข้าสามารถเอาเอกสารไปออกสินค้าได้โดยจ่ายเงินกู้แก่ธนาคารได้ในระยะเวลาที่ตกลงกันไว้ ส่วนในกรณีของ usance L/C และ D/A นั้น ทางผู้นำเข้าไม่จำเป็นต้องจ่ายเงินค่าสินค้าทันที เพียงแต่ accept draft ว่าจะจ่ายเงินในระยะเวลาที่ตกลงกันไว้กับผู้ขาย (ตาม credit term) ก็จะสามารถนำเอกสารไปออก

สินค้าได้ เมื่อถึงเวลาชำระตาม draft ที่ผู้นำเข้า accept ไว้นั้น ผู้นำเข้าก็สามารถทำทรัสต์รีซีทต่อได้ แต่ธนาคารจะกำหนดไว้ว่าจำนวนวันที่ทำทรัสต์รีซีท ในกรณีนี้เมื่อรวมกับ credit term ใน usance L/C หรือ D/A นั้นแล้ว ไม่ควรเกินจำนวนวันที่ทำทรัสต์รีซีทได้มากที่สุดของ sight L/C หรือ D/P ที่ธนาคารกำหนดไว้

อนึ่ง กรณีทำทรัสต์รีซีทตาม D/P, D/A หรือตาม L/C ที่สินค้ามีได้ consign ให้แก่ธนาคาร ทางลูกค้าจะต้องทำตัวสัญญาใช้เงินมาประกอบกับสัญญาทรัสต์รีซีทให้แก่ธนาคารด้วย ขีปึงการันตีจะออกให้โดยธนาคารในกรณีที่ผู้นำเข้านั้นต้องการเอาสินค้าออกจากท่าเรือ แต่เอกสารการออกของ (shipping documents) ซึ่งมี Bill of Lading เป็นตัวหลักนั้นอยู่ระหว่างการเดินทางจากต่างประเทศมายังธนาคารของผู้นำเข้าในประเทศนั้น ผู้นำเข้าจะไปนำฟอร์มการันตีของบริษัทเดินเรือ นั้น ๆ มาให้ทางธนาคารเป็นผู้เซ็นคำคู่กันกับผู้นำเข้า ผู้นำเข้าจะสามารถนำขีปึงการันตีตัวนี้ไปออกสินค้าได้ เมื่อเอกสาร shipping documents (โดยเฉพาะ Bill of Lading : B/L) นั้นมาถึง ผู้นำเข้าก็ต้องเอาเอกสารหรือ B/L ไปแลก Shipping Guarantee นำมาคืนให้ธนาคาร ในขณะที่ธนาคารสามารถอนุญาตให้ผู้นำเข้าทำทรัสต์รีซีทได้เช่นกันเมื่อเอกสารนำเข้ามาถึง จะเห็นว่าทรัสต์รีซีทและขีปึงการันตีนั้นเป็นสินเชื่อที่ช่วยให้ผู้นำเข้านำสินค้า/วัตถุดิบออกไปครอบครองทำธุรกิจต่อไปโดยที่ยังไม่ต้องจ่ายเงิน แต่เป็นการผลัดภาระหรือข้อผูกมัดการจ่ายนั้นไปให้กับธนาคารก่อน

5.4 แพ็คกิ้งเครดิต (Packing Credit) การให้สินเชื่อประเภทนี้ได้แก่ การให้กู้ยืมแก่ผู้ส่งสินค้าออกเพื่อจัดซื้อวัตถุดิบหรือสินค้าเพื่อผลิตและส่งออก หรือเรียกว่า pre-shipment financing facility โดยเมื่อผู้ส่งสินค้าออกได้รับแจ้งการเปิดเลตเตอร์ออฟเครดิตจากธนาคารต่างประเทศของผู้ส่งสินค้าหรือผู้ซื้อในต่างประเทศ หรือได้รับใบสั่งซื้อในลักษณะ purchase order หรือ sales contract จากผู้ส่งสินค้าหรือผู้ซื้อในต่างประเทศ และประสงค์จะกู้เงินจากธนาคารเพื่อจัดเตรียมสินค้าส่งออก ผู้ส่งออกสามารถขอกู้เงินจากธนาคารแบบแพ็คกิ้งเครดิตได้ โดยนำเลตเตอร์ออฟเครดิตที่ธนาคารต่างประเทศเปิดมา/ใบสั่งซื้อในลักษณะ purchase order หรือ sales contract จากผู้ส่งสินค้าหรือผู้ซื้อในต่างประเทศมาแสดงและมอบไว้ให้ธนาคารเพื่อขอเงินกู้แพ็คกิ้งเครดิต ธนาคารจะกำหนดวงเงินที่ให้ผู้แพ็คกิ้งเครดิตอย่างสูงไว้ไม่เกินร้อยละ 80 ของจำนวนเงินตามเลตเตอร์ออฟเครดิต และระยะเวลาให้ผู้ไม่เกินวันครบกำหนดของเลตเตอร์ออฟเครดิต แต่จะต้องไม่เกิน 180 วัน นับจากวันที่ทำ packing credit ส่วนถ้าเป็น purchase order หรือ sales contract นั้นจะกำหนดไว้ให้ไม่เกิน 70% ของจำนวนราคาที่สั่งซื้อของในเอกสารนั้น ระยะเวลาจะไม่เกิน 180 วัน จากวันที่ขอทำ packing credit การให้กู้แบบแพ็คกิ้งเครดิตนั้น

นอกจากจะทำกับธนาคารแล้ว ผู้ส่งออกยังสามารถทำแพคกิ้งเครดิตกับธนาคารเพื่อการส่งออก และนำเข้าแห่งประเทศไทย (Export-Import Bank of Thailand : EXIM Bank) โดยผ่านธนาคาร ถ้าเป็นลูกค้าที่พึ่งเชื่อถือได้และอยู่ในข่ายความอนุเคราะห์ของ EXIM Bank ในกรณีนี้เงินกู้แพคกิ้งเครดิตที่ผู้ส่งออกจะได้รับนั้น 50% จะมาจาก EXIM Bank อีก 50% มาจากธนาคาร (กฎเกณฑ์ และข้อกำหนดของแพคกิ้งเครดิตของ EXIM Bank นั้นก็จะเหมือนกับแพคกิ้งเครดิตของธนาคาร ทุกอย่าง)

การให้แพคกิ้งเครดิตสามารถให้ได้ทั้งเป็นเงินบาทและเงินตราต่างประเทศ แต่ให้เฉพาะ แก่นิติบุคคล

5.5 การรับซื้อหรือซื้อลดตั๋วเงินจากการส่งออก (Export Bills Purchase or Discount) สินเชื่อประเภทนี้เรียกว่า post-shipment financing facility เพราะว่าเป็นการให้กู้ยืม เงินแก่ผู้ส่งออก เมื่อผู้ส่งออกจัดส่งสินค้าแล้วผู้ส่งออกจะมอบตัวแลกเงินและ shipping document ให้ธนาคาร เพื่อขอให้ธนาคารรับซื้อหรือซื้อลดตั๋วเงิน (ในกรณี sight bill เรียกว่าการรับซื้อ และใน กรณี term bill เรียกว่าการรับซื้อลด) และนำเงินค่าตัวสินค้าออกมาหักหนี้แพคกิ้งเครดิตที่ได้ให้ กู้ยืม (เฉพาะในกรณีที่ลูกค้ามีภาระหนี้ packing อยู่) พร้อมทั้งดอกเบี้ยและค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ที่พึง เกือบจากผู้ส่งสินค้าออก ถ้าส่งสินค้าออกเป็นบางส่วนก็ต้องหักหนี้เป็นบางส่วน ต่อจากนั้นก็ต้อง จัดส่งเอกสารไปเรียกเก็บ อย่างไรก็ตามก็ตีตั๋วแลกเงินที่ธนาคารรับซื้อลดไว้ ธนาคารสามารถนำไปขาย ช่วงลดกับธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย (Export-Import Bank of Thailand) การรับซื้อหรือซื้อลดตั๋วเงินจากการส่งออกนี้ ธนาคารจะกระทำกับลูกค้าที่เป็นนิติบุคคลเท่านั้น

## 6. ภาระผูกพัน (Contingent Liability)

6.1 การอาวัล/รับรองตั๋วเงิน (aval/acceptance) ได้แก่ การที่ธนาคารเข้าค้ำประกัน หรือเข้าผูกพันตนในฐานะเป็นผู้จ่ายเงินตามตั๋วเงิน อันเนื่องมาจากธนาคารได้อาวัลหรือให้คำรับ รองแก่ลูกค้าผู้ออกตั๋วเงิน

6.2 หนังสือค้ำประกัน (Letters of Guarantees/Bank Guarantee) การค้ำประกัน ได้แก่ การที่ธนาคารเข้าผูกพันตนในฐานะผู้ค้ำประกันลูกค้าในการปฏิบัติตามสัญญาหรือข้อผูกพัน ต่าง ๆ ต่อบุคคลอื่นอีกฝ่ายหนึ่ง ซึ่งธนาคารจะต้องรับผิดชอบเมื่อปรากฏว่าลูกค้าที่ธนาคารเข้า ค้ำประกันนั้นไม่สามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามสัญญา และมีความเสียหายเกิดขึ้นตามที่ธนาคารได้ ค้ำประกันไว้แล้ว จึงเป็นการผูกพันธนาคารนับแต่วันนั้นเป็นต้นไป ซึ่งธนาคารจะต้องรับผิดชอบ ให้เงินภายในระยะเวลาที่เจ้าหน้าที่กำหนด หรือตามระยะเวลาที่ตกลงกัน ในกรณีที่ลูกค้าปฏิบัติถูกต้อง

ตามสัญญาที่ธนาคารค้ำประกันทุกประการ ธนาคารจึงจะหมดความรับผิดชอบ ระยะเวลาโดยเฉลี่ยของหนังสือค้ำประกันของธนาคารจะมีกำหนดเวลาประมาณ 3 ปี

6.2.1 การค้ำประกันการยื่นซองประกวดราคา (bid bonds) ในการประกวดราคาโครงการของทางราชการ หรือการประกวดราคาซื้อสิ่งของเครื่องใช้ การก่อสร้าง หรือการขนส่งสินค้าอื่น ๆ นั้น ผู้ซื้อหรือผู้จ้างเหมามักจะให้ผู้เสนอขายหรือผู้รับเหมาวางเงินมัดจำในการประกวดราคาไว้จำนวนหนึ่ง เพื่อเป็นหลักประกันในการปฏิบัติตามเงื่อนไขในการประกวดราคาให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ด้วยเหตุนี้ลูกค้าอาจขอให้ธนาคารออกหนังสือค้ำประกันเพื่อนำไปใช้วางแพนการวางเงินสดได้ ซึ่งผู้ยื่นซองประกวดราคาต้องเสียค่าธรรมเนียมการออกหนังสือค้ำประกันให้แก่ธนาคาร เมื่อการประกวดราคาเสร็จเรียบร้อยแล้วผู้ที่ประกวดราคาได้ก็จะต้องจัดทำสัญญากับผู้ซื้อหรือผู้จ้างเหมาต่อไป ส่วนผู้ที่ประกวดราคาไม่ได้ก็ถอนเงินมัดจำของประกวดราคากลับคืนไปลูกค้าที่ให้ธนาคารออกหนังสือค้ำประกันจะต้องขอคืนฉบับหนังสือค้ำประกันคืนมาเพื่อคืนให้กับธนาคารเพื่อยกเลิกต่อไป ธนาคารก็หมดภาระการค้ำประกันการยื่นซองประกวดราคา

6.2.2 การค้ำประกันการปฏิบัติตามสัญญา (performance bonds) ธนาคารสามารถช่วยเหลือลูกค้าให้สามารถดำเนินธุรกิจ ซึ่งจะต้องปฏิบัติตามสัญญาประเภทต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี โดยธนาคารเข้าค้ำประกันลูกค้าของตนต่อคู่สัญญาว่า หากลูกค้าไม่ปฏิบัติตามสัญญา ธนาคารจะเป็นผู้รับผิดชอบชดเชยค่าเสียหายแทน

6.2.3 การค้ำประกันการรับเงินล่วงหน้า (advanced payment bonds) การค้ำประกันนี้มักจะใช้ในธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง ในกรณีที่ผู้รับเหมาซึ่งเป็นลูกค้าของธนาคารได้รับชำระเงินล่วงหน้าจากผู้จ้างตามข้อตกลงก่อสร้าง โดยที่ผู้รับเหมายังไม่ได้เริ่มงาน ทางผู้จ้างมักต้องให้ผู้รับเหมานำหนังสือค้ำประกันจากธนาคารมาค้ำเงินจ่ายล่วงหน้านี้ โดยที่ว่าธนาคารจะรับผิดชอบในเงินล่วงหน้าจำนวนนั้นหากลูกค้าของธนาคารไม่ปฏิบัติตามข้อตกลงของการจ่ายเงินล่วงหน้าและมีความเสียหายเกิดขึ้น

อีกกรณีหนึ่งที่ธนาคารจะออกค้ำประกันประเภทนี้ให้ลูกค้าก็คือในกรณีที่ลูกค้าของธนาคารจะสั่งซื้อสินค้า และทางผู้ขายต้องการให้ชำระล่วงหน้า แต่อาจจะยอมรับการค้ำประกันจากธนาคารแทนการชำระเงินล่วงหน้า

6.2.4 การค้ำประกันผลงานเพื่อขอรับเงินส่วนที่ทางราชการ (หรือเอกชน) ได้กั้นไว้ (retention money bond) การค้ำประกันนี้มักใช้ในธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง/โครงการ ผู้รับเหมาที่เป็นลูกค้าของธนาคารจะจำเป็นต้องให้ธนาคารออกค้ำประกันประเภทนี้ให้ในกรณีที่เมื่อลูกค้าส่งงานโครงการ และได้รับการจ่ายงวดสุดท้ายจากเจ้าของโครงการโดยที่เจ้าของ

โครงการยังมิได้ตรวจสอบความถูกต้องเรียบร้อยแล้วนั้น ทางเจ้าของโครงการจะขอให้ธนาคาร คำประกันเงินงวดสุดท้ายนี้จนกระทั่งตรวจงานเสร็จ หากมีข้อไม่ถูกต้อง/เสียหาย โดยเกิดจากทาง ลูกค้าภายใต้การคำประกันนี้ธนาคารมีข้อผูกมัดที่จะต้องชดเชยความเสียหายนั้น ๆ

6.2.5 การคำประกันการชำระเงินค่าภาษี (tax & duty guarantee) การคำ ประกันประเภทนี้คือ เมื่อลูกค้านำสินค้ามาชำระภาษีต่าง ๆ เช่น ภาษีนำเข้าศุลกากร/ สรรพสามิต เป็นต้น ลูกค้าอาจจะขอให้ธนาคารคำประกันการจ่ายภาษีพวกนี้แทนการจ่ายเงินทันที ต่อสำนักงานที่ต้องการภาษีนั้น ๆ ตัวอย่างเช่น ลูกค้าอาจต้องการออกของไปผลิตแล้วค่อยจ่าย ภาษี หรืออาจมีข้อตกลงกันไม่ได้เรื่องจำนวนและระหว่างเจรจากับทางการต้องมีธนาคารคำ ประกันภาษีจำนวนนั้น ๆ

6.2.6 การคำประกันการชำระเงินค่ากระแสไฟฟ้า (electricity guarantee) การคำประกันประเภทนี้ทุกนิติบุคคลต้องใช้ โดยนิติบุคคลต่าง ๆ จะต้องให้ธนาคารออกหนังสือ คำประกันแก่การไฟฟ้าเรื่องค่าใช้จ่ายของนิติบุคคลนั้น ๆ

6.2.7 การคำประกันการชำระเงินค่าสินค้า (merchandise purchasing guarantee) การคำประกันประเภทนี้ใช้ในกรณีที่ลูกค้าที่จะซื้อของไม่มี credit term จากผู้ขาย แต่ผู้ขายอนุญาตว่าแทนที่จะซื้อเงินสดนั้น ให้เอาคำประกันจากธนาคารมาก่อนตามระยะเวลา ที่กำหนด/ตกลงกันได้ และหลังจากสิ้นสุดการคำประกันนั้นลูกค้าก็ต้องจ่ายค่าสินค้า เปรียบ เสมือนการที่ผู้ขายให้ credit term แก่ลูกค้าโดยต้องมีธนาคารคำประกัน

6.3 การออกหนังสือคำประกันเงินกู้ (stand-by Letter of Credit หรือ counter guarantee) ในกรณีที่ลูกค้าต้องการวงเงินสินเชื่อเป็นเงินตราต่างประเทศจากธนาคารต่างประเทศ ซึ่งผู้ให้กู้อาจไม่เชื่อถือหรือรู้จักลูกค้าดีพอ จึงอาจขอให้ลูกค้าติดต่อธนาคารของตน เพื่อให้ ออกหนังสือคำประกันให้แก่ธนาคารต่างประเทศ เพื่อให้ธนาคารต่างประเทศมีความเชื่อมั่นมากขึ้น ว่าจะได้หนี้คืนตามข้อตกลงแน่นอน ในกรณีนี้ธนาคารมีภาระผูกพันที่จะต้องรับผิดชอบใช้แทนหาก ลูกค้าไม่สามารถปฏิบัติตามเงื่อนไขหรือข้อตกลงได้ การออกหนังสือคำประกันดังกล่าวจะทำในรูป ของเงินตราต่างประเทศเพียงอย่างเดียว

7. การรับซื้อลดตั๋วเงินในประเทศ (domestic bills discount) ได้แก่ การที่ธนาคาร พาณิชนียรับซื้อเช็คการค้าและตั๋วเงินในประเทศ (domestic bills) ที่ยังไม่ครบกำหนดรับเงินชำระ คืนจากลูกค้า โดยธนาคารจะคิดค่าส่วนลดตามอัตราที่ตกลงกันหักจากจำนวนเงินตามตั๋วเงินนั้น ๆ แล้วจ่ายเงินให้ผู้ขายลดตามยอดคงเหลือ และกำหนดระยะเวลาชำระของตั๋วเงิน ซึ่งธนาคาร กำหนดไว้ไม่เกิน 6 เดือน เมื่อตั๋วเงินครบกำหนดชำระ ธนาคารก็จะเรียกเก็บเงินตามจำนวนเงิน

ตัวเงินนั้น ๆ จากผู้จ่ายเงินต่อไป หากธนาคารเรียกเก็บเงินตามตัวเงินไม่ได้ ผู้ขายลดตัวเงินนั้น จะต้องรับผิดชอบชดใช้เงินตามตัวเงินดังกล่าว ธนาคารสามารถซื้อลดตัวเงินจากลูกค้าทั้งที่เป็นบุคคลธรรมดาและนิติบุคคล แต่จะทำในรูปของเงินบาทเท่านั้น มีตัวเงิน 3 ประเภท ที่ธนาคารจะรับซื้อลดจากลูกค้าดังนี้

7.1 การรับซื้อลดเช็คการค้ำลงวันที่ล่วงหน้า (discounting of post-dated commercial cheques) เช็คการค้ำพวกนี้จะออกโดยลูกค้าของลูกค้านาคารที่เป็นทั้งบุคคลธรรมดาและนิติบุคคล

7.2 การรับซื้อลดตั๋วสัญญาใช้เงิน (discounting promissory notes) ตั๋วสัญญาใช้เงินพวกนี้จะออกโดยลูกค้าของธนาคาร (บุคคลธรรมดาหรือนิติบุคคล) เช่น ในกรณีการให้สินเชื่อในภาคธุรกิจก่อสร้าง จะเป็นการรับซื้อลดตั๋วสัญญาใช้เงิน against ใบตรวจรับค่างวดงาน โดยธนาคารจะสนับสนุนสินเชื่อที่ 80% ของมูลค่างานที่ตรวจรับในแต่ละงวด

7.3 การรับซื้อลดตัวเงิน P/N และ B/E ที่ aval/accept โดยธนาคาร (discounting bank aval notes and baker's acceptance) ตัวเงินพวกนี้หมายถึง ตัวที่ออกโดยบุคคลธรรมดาหรือนิติบุคคลทั้งที่เป็นลูกค้าของธนาคารหรือมิใช่ลูกค้าของธนาคาร และตัวเหล่านี้จะมีธนาคารหรือธนาคารอื่น aval หรือ accept

8. การทำสัญญาซื้อขายเงินตราต่างประเทศล่วงหน้า (forward exchange contracts) การทำสัญญาซื้อขายเงินตราต่างประเทศล่วงหน้าระหว่างธนาคารกับลูกค้า ได้แก่ การตกลงที่จะซื้อขายเงินตราต่างประเทศระหว่างกัน ณ เวลาใดเวลาหนึ่งในภายหน้า โดยจะกำหนดอัตราแลกเปลี่ยนกันไว้แน่นอนอัตราใดอัตราหนึ่ง ณ วันที่ทำสัญญาซื้อขาย ส่วนการส่งมอบเงินตราต่างประเทศและการชำระสินนั้น จะกระทำกันในระยะเวลาข้างหน้าตามที่ได้ตกลงอย่างมีกำหนดแน่นอนกันไว้ วัตถุประสงค์ของการทำสัญญาซื้อขายเงินตราต่างประเทศล่วงหน้า ก็เพื่ออำนวยความสะดวกต่อการป้องกันความเสี่ยงภัยในผลขาดทุน อันอาจจะเกิดขึ้นจากผลแห่งการเปลี่ยนแปลง (fluctuation) ของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ

9. การออกหนังสือรับรองเครดิต/หนังสือสนับสนุนทางการเงิน เป็นการออกหนังสือรับรองฐานะและเครดิตของลูกค้าให้กับบุคคลที่สาม (มักเป็นหน่วยงานราชการ) และมักต้องออกตามรูปแบบที่กำหนดโดยหน่วยงานนั้น ๆ และอาจต้องรวมถึงการสนับสนุนว่าลูกค้านั้นมีความสามารถทางการเงินตามความต้องการ และเป็นการยืนยันเกือบเสมือนการค้ำประกัน

10. สินเชื่อที่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานของรัฐ เป็นสินเชื่อที่องค์กรรัฐได้มีโครงการให้การสนับสนุนทางด้านสินเชื่อ การสนับสนุนนี้มีตั้งแต่การให้เงินกู้ร่วมกับธนาคาร โดย

คิดดอกเบี้ยเงินกู้ในส่วนขององค์กรรัฐนั้นในอัตราที่ถูกกว่าปกติ จนถึงการใช้ค้ำประกันเฉย ๆ จากองค์กรรัฐนั้น ๆ การสนับสนุนจะมาจากองค์กรรัฐ 3 แห่ง ดังต่อไปนี้

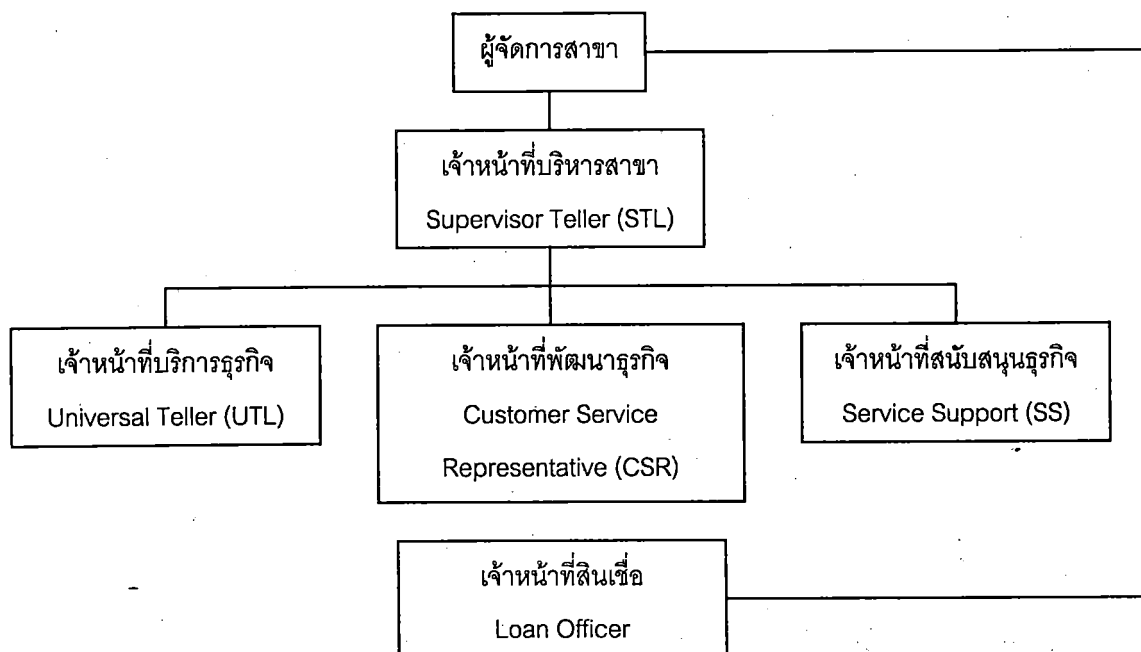
10.1 ธนาคารแห่งประเทศไทย : มักจะสนับสนุนในลักษณะการปล่อยกู้ร่วมกับธนาคาร โดยเงินกู้ของธนาคารแห่งประเทศไทยนั้นจะอยู่ในอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำ สัดส่วนที่ปล่อยร่วมกับธนาคารนั้นจะขึ้นอยู่กับลักษณะสินเชื่อ ตัวอย่างสินเชื่อที่ปล่อยคือ เงินกู้ใน SME (Small and Medium Enterprises) ตัวเลี้ยงสัตว์ ตัวเกษตร

10.2 บริษัทประกันสินเชื่ออุตสาหกรรมขนาดย่อม (บสย.) : ในกรณีที่ลูกค้าของธนาคารเป็นลูกค้าธุรกิจขนาดย่อมนั้น เมื่อธนาคารพิจารณาแล้วเห็นว่าหลักทรัพย์ค้ำประกันนั้นไม่เพียงพอกับสินเชื่อที่ปล่อย บสย. นั้นจะเข้ามาให้การค้ำประกันกับธนาคารในกรณีเช่นนี้

10.3 ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย (EXIM Bank) : จะเป็น packing credit ซึ่งเป็นสินเชื่อตัวเดียวกับที่ได้อธิบายไว้ในขั้นตอนในส่วนของการ packing credit แล้ว

### **ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) สาขาถนนบางนา-ตราด (เซ็นทรัลซิตี้)**

ธนาคารสาขาถนนบางนา-ตราด (เซ็นทรัลซิตี้) เป็นสาขาที่ 299 ส่วนสาขากลางภาค นครหลวง 1 เปิดดำเนินการเมื่อวันที่ 10 มิถุนายน 2537 สำนักงานตั้งอยู่เลขที่ 1093/3 อาคาร เซ็นทรัลซิตี้ทาวเวอร์ ถนนบางนา-ตราด แขวงบางนา เขตบางนา กรุงเทพมหานคร มีพนักงานทั้งสิ้น 16 คน โครงสร้างองค์กรสาขาเป็นดังนี้



ภาพที่ 1 แสดงโครงสร้างองค์กรสาขา

ธนาคารฯ สาขาถนนบางนา-ตราด (เซ็นทรัลซิตี้) ปรับปรุงระบบสาขาเป็นระบบการ re-engineering เพื่อให้สาขามีโครงสร้างการปฏิบัติงานที่กระชับยิ่งขึ้น สามารถให้บริการในลักษณะ one stop service ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากแผนผังขององค์กรในส่วนขอสินเชื่อกับระบบ re-engineering แล้วจะไม่อยู่ในผังขององค์กร แต่เนื่องจากความไม่สะดวกในการให้บริการ อีกทั้งเพื่อให้ระบบค่อยเป็นค่อยไป จึงยังให้สินเชื่อคงอยู่ในสาขาและแนวโน้มในอนาคตจะจัดตั้งศูนย์กลาง เพื่อความสะดวกในการดำเนินงานด้านสินเชื่อของธนาคาร

#### การทำงานของสาขาในปี 2546

1. ตามโครงสร้างองค์กรใหม่ สายงานการตลาดอยู่กับสายบริหารสาขา เพื่อช่วยให้งานการตลาดประสานงานใกล้ชิดกับสาขาซึ่งจะเน้นบทบาทการขายได้มากยิ่งขึ้น
2. การพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ดี คนคิดและคนขายต้องร่วมมือกัน แบ่งปันข้อมูลกัน จึงจะได้ผลิตภัณฑ์ที่ตรงความต้องการของตลาด การขายก็จะไม่ยาก ขจัดปัญหา "คนคิดไม่ได้ขาย คนขายไม่ได้คิด"
3. นโยบายการหมุนเวียนผู้บริหารสาขาทุก 3-4 ปี (เพิ่มความรอบรู้ในงาน พัฒนาประสิทธิภาพงานจากประสบการณ์ที่หลากหลาย)

- 4. เพิ่มบทบาทแก้ไขหนี้รายย่อย โดยฝ่ายเร่งรัดจะจัดทีมเข้าไปให้คำแนะนำและสนับสนุนเรื่องนี้
  - 5. การลดค่าใช้จ่ายเป็นนโยบายของธนาคาร เพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายกำไร อย่างไรก็ตามหากมีค่าใช้จ่ายที่ผู้บริหารสาขาเห็นว่าไม่เพียงพอต่อการทำงาน การพิจารณายืดหยุ่นทำได้
  - 6. ผู้บริหารสาขาต้องมีความรอบรู้ในผลิตภัณฑ์
  - 7. ต้องสนับสนุน/พัฒนาความสามารถของพนักงานสาขาในความดูแล ทั้งเรื่องความรู้ในผลิตภัณฑ์และคุณภาพการให้บริการ
  - 8. ต้องให้คำแนะนำบริการที่เป็นประโยชน์และเหมาะสมกับลูกค้าได้ ซึ่งจะสร้างรายได้โดยลูกค้าเต็มใจที่จะจ่าย
  - 9. ที่สำคัญต้องคำนึงถึงต้นทุนที่ธนาคารมีและกำไรที่จะได้รับ โดยมีกำไรสูงสุด
  - 10. ต่อไปจะให้ผู้บริหารสาขามีอำนาจพิจารณาลดค่า ธรรมเนียมต่าง ๆ ซึ่งจะสะท้อนกลับในกำไร-ขาดทุนของสาขา (วัดผลการตัดสินใจ)
  - 11. การให้บริการที่ดีอย่างสม่ำเสมอ ยังเป็นปัจจัยสำคัญที่จะรักษาลูกค้าเดิมและดึงดูดลูกค้าใหม่สำหรับสังคมไทย
  - 12. สำนักงานใหญ่มีนโยบายสนับสนุนการทำงานหารายได้ของสาขาอย่างเต็มที่ หากมีปัญหาคัดค้านใดซึ่งเกินอำนาจ ให้แจ้งผู้บริหารระดับสูงพร้อมสำเนา กรรมการผู้จัดการใหญ่ทราบเพื่อติดตามผล
  - 13. หากสาขามีข้อเสนอแนะ หรือต้องการการสนับสนุนเพิ่มเติมให้บอกได้ทันที
- ผลงานด้านเงินฝากและสินเชื่อของธนาคารฯ สาขาถนนบางนา-ตราด (เซ็นทรัลซิตี้) ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2545 ดังนี้

หน่วย : ล้านบาท

| เงินฝาก    |       |          |             |        | สินเชื่อ |        |      |
|------------|-------|----------|-------------|--------|----------|--------|------|
| F/D        | C/A   | S/A      | C/L         | H/L    | อื่น ๆ   | NPL    | %    |
| 1,720.66   | 22.62 | 2,078.74 | 811.84      | 138.18 | 607.99   | 104.91 | 6.73 |
| รวมเงินฝาก |       | 3,822.02 | รวมสินเชื่อ |        | 1,558.01 |        |      |

เงินฝาก ในด้านเงินฝากในปี 2546 ธนาคารสาขาถนนบางนา-ตราด (เซ็นทรัลซิตี้) จะต้องดำเนินการตามแผนงานของธนาคารดังนี้

- 1. ลดค่าใช้จ่ายด้านต้นทุนเงินฝาก
- 2. คงเป้าหมายสัดส่วนโครงสร้างเงินฝากออมทรัพย์ที่ 35%

- 3. เพิ่มสัดส่วนบัญชีกระแสรายวัน
  - 4. เพิ่มฐานลูกค้าเงินฝากออมทรัพย์โดยเฉพาะฐานลูกค้ารายย่อย เพื่อรองรับการตั้งสถาบันประกันเงินฝาก
  - 5. เป้าหมายของเงินฝากปี 2546 ประมาณ 4.5% ของฐานปี 2545
- สินเชื่อ ด้านสินเชื่อในปี 2546 ธนาคารสาขากอนนา-ตราด (เซ็นทรัลซิตี้) จะต้องดำเนินงานตามแผนงานของธนาคารดังนี้

- 1. สินเชื่อต้องเพิ่มตั้งแต่ต้นปีและต่อเนื่อง
- 2. เน้นคุณภาพมากกว่าปริมาณ
- 3. หลีกเลี่ยงการแข่งขันด้วยการลดอัตราดอกเบี้ย
- 4. ขยายฐานลูกค้าสินเชื่อไปสู่กลุ่มลูกค้าใหม่ที่ธุรกิจมีศักยภาพ
- 5. เพิ่มวงเงิน โดยเฉพาะลูกค้าเก่าที่ประวัติดี
- 6. เพิ่มผลตอบแทนจากการทำ การปรับปรุงโครงสร้างหนี้

ด้านเงินฝาก ธนาคารสาขากอนนา-ตราด (เซ็นทรัลซิตี้) ได้ดำเนินงานตามแผนงาน และได้ผลดำเนินงาน ณ สิ้นไตรมาสที่ 1 (มีนาคม 2546) ดังนี้

|                     |       |       |      |          |       |             |       |       |      |          |       | หน่วย : ล้านบาท            |      |         |
|---------------------|-------|-------|------|----------|-------|-------------|-------|-------|------|----------|-------|----------------------------|------|---------|
| เงินฝากและโครงสร้าง |       |       |      |          |       |             |       |       |      |          |       | ผลต่าง                     |      |         |
| ธันวาคม 2545        |       |       |      |          |       | มีนาคม 2546 |       |       |      |          |       | มีนาคม 2546 - ธันวาคม 2545 |      |         |
| F/D                 | %     | C/A   | %    | S/A      | %     | F/D         | %     | C/A   | %    | S/A      | %     | F/D                        | C/A  | S/A     |
| 1,720.66            | 44.32 | 22.62 | 0.58 | 2,078.74 | 53.55 | 1,328.30    | 41.57 | 23.46 | 0.73 | 1,843.21 | 57.69 | -392.36                    | 0.84 | -235.53 |

ด้านสินเชื่อ จากผลงานที่ผ่านมาและเป้าหมายสินเชื่อของธนาคาร ในปี 2546 นั้น ธนาคาร สาขากอนนา-ตราด (เซ็นทรัลซิตี้) ได้รับเป้าหมายสินเชื่อเพิ่มไม่ต่ำกว่า 5% ของผลงานปี 2545 หรือจำนวน 78 ล้านบาท (เฉลี่ยเดือนละประมาณ 6.5 ล้านบาท)

ดังนั้น ปี 2546 ธนาคาร สาขากอนนา-ตราด (เซ็นทรัลซิตี้) ได้ดำเนินงานตามแผน และได้ผลดำเนินงาน ณ สิ้นไตรมาสที่ 1 (มีนาคม 2546) เปรียบเทียบกับสิ้นปี 2545 ดังนี้

| สินเชื่อ |         |            |         | เพิ่ม (ลด) เป้าฯ ปี 2546 |            | ผลต่างจาก | Repayment     |
|----------|---------|------------|---------|--------------------------|------------|-----------|---------------|
| ธันวาคม  | มกราคม  | กุมภาพันธ์ | มีนาคม  | สุทธิ                    | เพิ่มสุทธิ | เป้าฯ     | มกราคม-มีนาคม |
| 2545     | 2546    | 2546       | 2546    | ไตรมาส 1                 |            |           | 2546          |
| 1,558.0  | 1,569.4 | 1,581.2    | 1,598.6 | 40.6                     | 78.0       | -37.4     | 46.64         |

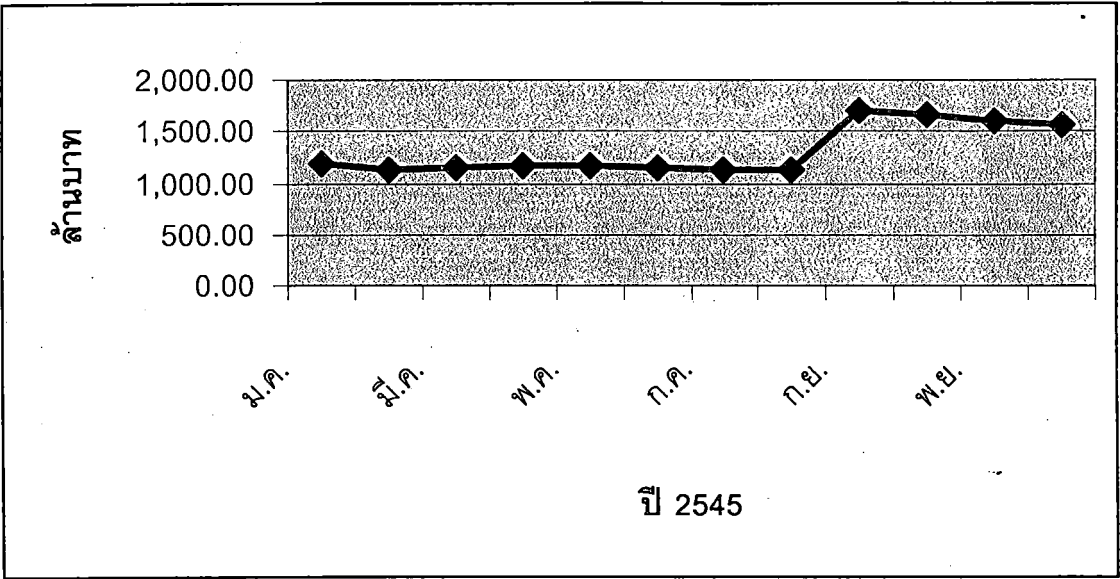
สินเชื่อก่อนที่ก่อให้เกิดรายได้(NPL) ธนาคารฯ สาขาถนนบางนา-ตราด (เซ็นทรัลซิตี้) มี NPL ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2546 จำนวน 104.91 ล้านบาท คิดเป็น 6.73% ของสินเชื่อรวม และในสิ้นไตรมาสที่ 1 (มีนาคม 2546) จำนวน 104.91 ล้านบาท คิดเป็น 6.56% ของสินเชื่อรวม ดังนี้

| (1) ธันวาคม 2545 |        |           | (1) มีนาคม 2546 |        |           | (2)-(1) ผลต่าง |        |           |
|------------------|--------|-----------|-----------------|--------|-----------|----------------|--------|-----------|
| NPL              | %NPL   | เงินสำรอง | NPL             | %NPL   | เงินสำรอง | NPL            | %NPL   | เงินสำรอง |
| เงินต้น          | ต่อสิน | รวม       | เงินต้น         | ต่อสิน | รวม       | เงินต้น        | ต่อสิน | รวม       |
|                  | เชื่อ  |           |                 | เชื่อ  |           |                | เชื่อ  |           |
| 104.91           | 6.73   | 6.69      | 104.91          | 6.56   | 6.09      | -              | -0.13  | -0.60     |

สรุป ผลงานสินเชื่อสาขาในปี 2545

ตารางที่ 7 ผลงานสินเชื่อของสาขาในปี 2545 ในภาคนครหลวง 1 (ธนาคารกรุงศรีอยุธยา, 2546)  
หน่วย : ล้านบาท

|            |          |
|------------|----------|
| มกราคม     | 1,183.21 |
| กุมภาพันธ์ | 1,137.51 |
| มีนาคม     | 1,146.88 |
| เมษายน     | 1,162.30 |
| พฤษภาคม    | 1,159.21 |
| มิถุนายน   | 1,145.42 |
| กรกฎาคม    | 1,136.64 |
| สิงหาคม    | 1,136.08 |
| กันยายน    | 1,700.36 |
| ตุลาคม     | 1,662.13 |
| พฤศจิกายน  | 1,602.61 |
| ธันวาคม    | 1,557.97 |

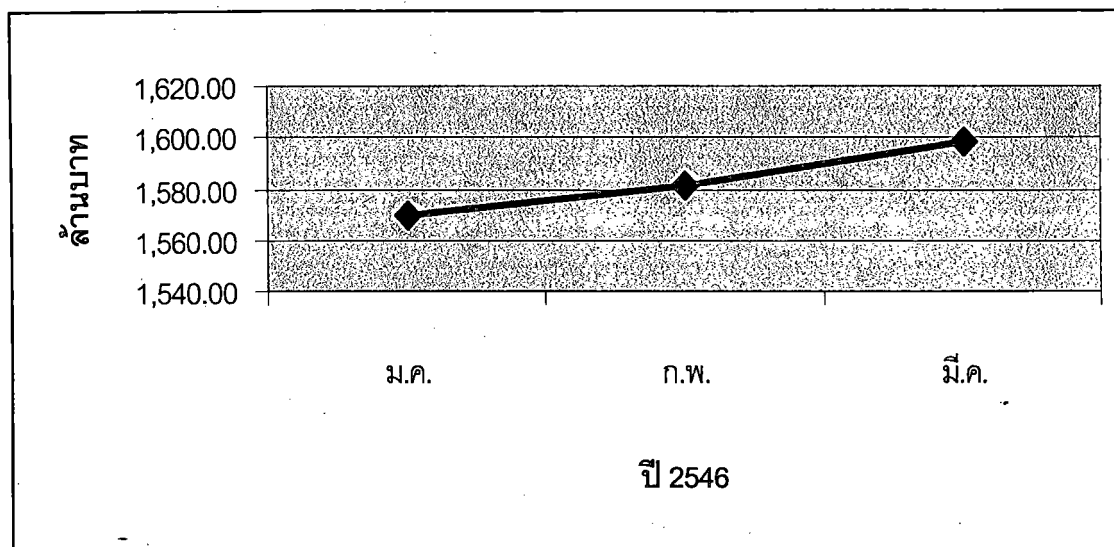


ภาพที่ 2 แสดงการเพิ่มลดสินเชื่อของสาขากนบางนา-ตราด (เซ็นทรัลซิตี้) ในปี 2545

สรุป ผลงานสินเชื่อในไตรมาสที่ 1 (ม.ค.46-มี.ค.46) และเป้าหมายปี 2546 ของ  
ธนาคาร สาขากนบางนา-ตราด (เซ็นทรัลซิตี้) เปรียบเทียบกับสาขาอื่น ๆ ในภาคนครหลวง 1  
จำนวน 30 สาขา

ตารางที่ 8 ผลงานสินเชื่อของสาขาในไตรมาสที่ 1 และเป้าหมายสินเชื่อของธนาคาร ปี 2546  
(ธนาคารกรุงศรีอยุธยา, 2546)

| สาขา             | สินเชื่อ |          |          |          | เพิ่ม (ลด) | เป้าฯ ปี   | ผลต่าง<br>จากเป้าฯ | Repayment  |
|------------------|----------|----------|----------|----------|------------|------------|--------------------|------------|
|                  | ธ.ค.     | ม.ค.     | ก.พ.     | มี.ค.    | สุทธิ      | 2546       |                    | ม.ค.-มี.ค. |
|                  | 2545     | 2546     | 2546     | 2546     | ไตรมาส 1   | เพิ่มสุทธิ |                    | 2546       |
| ลำไย             | 2,938.6  | 2,918.2  | 2,953.6  | 2,882.9  | -55.7      | 156.0      | -211.7             | 18.58      |
| สมุทรปราการ      | 641.9    | 636.6    | 637.4    | 641.6    | -0.3       | 31.6       | -31.9              | 7.42       |
| สุโขทัย 101/2    | 1,171.1  | 1,027.4  | 1,030.8  | 1,035.3  | -135.8     | 80.4       | -216.2             | 168.48     |
| ศรีฯ-เทพารักษ์   | 1,151.1  | 1,154.4  | 1,155.8  | 1,160.4  | 9.3        | 60.0       | -50.7              | 12.49      |
| ย.อ่อนนุช 23     | 113.4    | 123.8    | 123.9    | 134.2    | 20.8       | 5.6        | 15.2               | 1.09       |
| เซ็นทรัลฯ        | 1,558.0  | 1,569.4  | 1,581.2  | 1,598.6  | 40.6       | 78.0       | -37.4              | 16.64      |
| ย.เสรีฯ          | 101.1    | 101.7    | 102.9    | 103.3    | 2.2        | 60.0       | -57.8              | 1.93       |
| ย.ศรีฯ-สุโขทัย   | 173.7    | 177.4    | 174.1    | 173.5    | -0.2       | 8.4        | -8.6               | 5.47       |
| ถนนวัดกิ่งแก้ว   | 103.7    | 110.4    | 107.3    | 120.5    | 16.8       | 30.0       | -13.2              | 1.79       |
| เนชั่นฯ          | 342.2    | 351.3    | 364.0    | 365.9    | 23.7       | 33.0       | -9.3               | 4.11       |
| ย.สุโขทัย 103    | 48.1     | 55.3     | 71.4     | 72.2     | 24.1       | 24.0       | 0.1                | 0.94       |
| ย.บางปู          | 156.5    | 143.2    | 130.9    | 145.8    | -10.7      | 20.4       | -31.1              | 4.04       |
| ย.แพรวกษา        | 543.8    | 539.3    | 568.1    | 565.8    | 22.0       | 27.0       | -5.0               | 2.59       |
| ราชเทวี          | 155.4    | 149.2    | 159.3    | 153.7    | -1.7       | 8.4        | -10.1              | 3.90       |
| บางปอ            | 84.3     | 540.3    | 540.2    | 555.4    | 471.1      | 40.0       | 431.1              | 9.28       |
| เทพารักษ์        | 162.5    | 180.1    | 159.0    | 159.9    | -2.6       | 15.0       | -17.6              | 2.68       |
| ย.ABAC (กม.26)   | 348.7    | 350.5    | 354.0    | 355.2    | 6.5        | 18.0       | -11.5              | 1.09       |
| รวมเขต 1         | 9,794.1  | 10,128.5 | 10,213.9 | 10,224.2 | 430.1      | 695.9      | -265.8             | 9          |
| เอกมัย           | 2,210.6  | 2,210.2  | 2,271.7  | 2,286.4  | 75.8       | 120.0      | -44.2              | 25.48      |
| เพชรบุรีใหม่     | 864.0    | 842.4    | 848.7    | 822.2    | -41.8      | 112.5      | -154.3             | 16.79      |
| พัฒนาการ         | 1,876.8  | 1,808.6  | 1,871.7  | 1,890.6  | 13.8       | 220.0      | -206.2             | 21.91      |
| ย.ศรีฯ-อ่อนนุช   | 168.5    | 170.4    | 165.9    | 203.8    | 35.3       | 30.0       | 5.3                | 3.77       |
| ย.ชอยทองหล่อ     | 322.2    | 320.1    | 325.2    | 297.9    | -24.3      | 16.4       | -40.7              | 6.86       |
| รามคำแหง 19      | 702.1    | 705.1    | 750.4    | 809.3    | 107.2      | 48.0       | 59.2               | 6.12       |
| ลาดกระบัง        | 655.1    | 654.0    | 666.5    | 671.9    | 16.8       | 48.0       | 59.2               | 6.12       |
| ย.กรุงเทพฯ-กรีฑา | 467.8    | 348.4    | 418.6    | 403.7    | -64.1      | 24.0       | -88.1              | 3.86       |
| สุโขทัย 71       | 287.4    | 275.6    | 295.3    | 299.2    | 11.9       | 60.0       | -48.2              | 9.54       |
| พระราม 9-ศรีฯ    | 821.5    | 845.3    | 816.2    | 794.1    | -27.4      | 96.0       | -123.4             | 4.31       |
| สุโขทัย 63       | 164.5    | 167.7    | 163.4    | 167.9    | 3.4        | 13.0       | -9.6               | 1.17       |
| ย.อ่อนนุช 69     | 162.1    | 154.7    | 159.3    | 135.7    | -26.4      | 40.0       | -66.4              | 2.08       |
| ย.ABAC (หัวหมาก) | 3.7      | 3.9      | 3.7      | 4.1      | 0.5        | 4.8        | -4.4               | 0.10       |
| รวมเขต 2         | 8,706.0  | 8,506.5  | 8,756.6  | 8,786.8  | 80.8       | 832.7      | -751.9             |            |
| รวมภาค 1         | 18,500.1 | 18,635.0 | 18,970.5 | 19,011.0 | 510.9      | 1,528.6    | -1,017.6           |            |

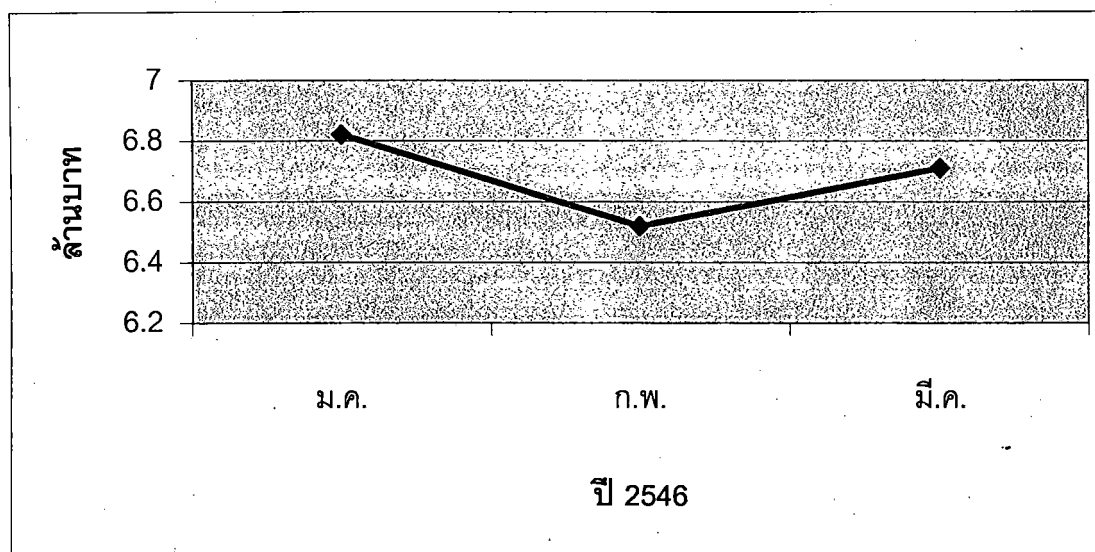


ภาพที่ 3 แสดงการเพิ่มลดสินเชื้อในไตรมาสที่ 1 ปี 2546 ของสาขาถนนบางนา-ตราด (เซ็นทรัลซิตี้) ในปี 2546

สรุป กำไร-ขาดทุนของธนาคาร สาขาถนนบางนา-ตราด (เซ็นทรัลซิตี้) ในปี 2545 กับสาขาอื่น ๆ ในภาคนครหลวง 1 จำนวน 30 สาขา

ตารางที่ 9 กำไรขาดทุนในปี 2545 ของสาขาในภาคนครหลวง 1 (รายงานประจำปีธนาคาร  
กรุงศรีอยุธยา, 2546)

| สาขา             | รวมกำไร       | Profit/Loss ปี 45 |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |           | รวมกำไร |
|------------------|---------------|-------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-----------|---------|
|                  | สะสม<br>ปี 44 | ม.ค.              | ก.พ.  | มี.ค. | เม.ย. | พ.ค.  | มิ.ย. | ก.ค.  | ส.ค.  | ก.ย.  | ต.ค.  | พ.ย.  | ธ.ค.  | สะสมปี 45 |         |
| สำโรง            | -7.36         | -0.31             | 0.00  | 2.30  | 4.49  | 2.39  | 3.32  | 1.64  | 2.41  | 1.33  | 2.87  | 1.09  | 2.98  | 24.512    |         |
| สมุทรปราการ      | 0.50          | 1.48              | 0.50  | 0.70  | 0.78  | 0.96  | 0.88  | 1.09  | 1.25  | 0.58  | 1.27  | 0.92  | 1.16  | 11.577    |         |
| สุขุมวิท 101/2   | 0.49          | 0.83              | 0.53  | 1.12  | 1.46  | 1.38  | 0.47  | 1.72  | 1.74  | 2.50  | 2.55  | 1.59  | 1.16  | 17.053    |         |
| ศรีฯ-เทพารักษ์   | -0.20         | 0.49              | 0.08  | 0.47  | 0.50  | 0.59  | 0.51  | 0.79  | 0.78  | 0.47  | 0.84  | 0.30  | 1.07  | 6.903     |         |
| ย.อ่อนนุช 23     | 0.04          | 0.08              | 0.05  | 0.02  | 0.05  | 0.09  | 0.18  | 0.02  | 0.08  | 0.08  | 0.08  | 0.15  | -0.01 | 0.867     |         |
| เซ็นทรัลฯ        | 4.90          | 5.10              | 4.14  | 4.67  | 5.02  | 4.96  | 4.95  | 4.73  | 4.79  | 6.49  | 6.38  | 5.89  | 6.30  | 63.418    |         |
| ย.เสรีฯ          | -0.69         | -0.24             | -0.13 | -0.09 | -0.02 | 0.03  | -0.18 | 0.45  | 0.33  | 0.35  | 0.32  | 0.66  | 0.62  | 2.078     |         |
| ย.ศรีฯ-สุขุมวิท  | -0.03         | 0.02              | 0.12  | 0.12  | 0.21  | 0.14  | 0.19  | 0.11  | 0.33  | 0.27  | 0.27  | 0.46  | 0.39  | 2.621     |         |
| ถนนวัดกิ้งกั่ว   | 0.05          | 0.29              | 0.24  | 0.20  | 0.25  | 0.30  | 0.27  | 0.21  | 0.35  | 0.37  | 0.24  | 0.42  | 0.17  | 3.309     |         |
| เนชั่นฯ          | 1.49          | 1.51              | 1.34  | 1.25  | 1.34  | 1.38  | 1.62  | 1.57  | 1.48  | 1.10  | 1.32  | 1.22  | 1.24  | 16.365    |         |
| ย.สุขุมวิท 103   | 0.00          | 0.11              | 0.09  | 0.09  | 0.05  | 0.17  | 0.04  | 0.22  | 0.12  | 0.14  | 0.03  | 0.15  | -0.03 | 1.197     |         |
| ย.บางปู          | 0.02          | 0.14              | 0.06  | 0.04  | 0.13  | 0.17  | 0.22  | 0.18  | 0.19  | 0.36  | 0.44  | 0.48  | 0.44  | 2.854     |         |
| ย.แพรวกษา        | 0.80          | 1.23              | 1.08  | 1.33  | 1.40  | 1.42  | 1.59  | 1.67  | 1.76  | 1.66  | 1.72  | 1.80  | 1.64  | 18.299    |         |
| ราชเทวะ          | 0.20          | 0.20              | 0.36  | 0.24  | 0.30  | 0.29  | 0.18  | 0.03  | 0.33  | 0.43  | 0.54  | 0.54  | 0.57  | 4.006     |         |
| บางป่อ           | 0.29          | 0.38              | 0.41  | 0.45  | 0.43  | 0.45  | 0.45  | 0.40  | 0.43  | 0.58  | 0.47  | 0.51  | 0.65  | 5.604     |         |
| เทพารักษ์        | 0.43          | 0.47              | 0.38  | 0.38  | 0.45  | 0.65  | 0.65  | 0.68  | 0.39  | 0.54  | 0.62  | 0.76  | 0.55  | 6.517     |         |
| ย.ABAC (กม.26)   | 0.73          | 0.80              | 0.64  | 0.89  | 0.82  | 0.87  | 0.91  | 0.75  | 0.78  | 0.74  | 0.77  | 0.72  | 0.73  | 9.398     |         |
| รวมเขต 1         | 12.44         | 12.58             | 9.89  | 14.19 | 17.67 | 16.23 | 16.26 | 16.24 | 17.54 | 17.98 | 20.71 | 17.64 | 19.63 | 196.577   |         |
| เอกมัย           | 1.19          | 2.02              | 2.02  | 2.87  | 2.10  | 2.72  | 2.64  | 3.16  | 3.00  | 2.72  | 2.70  | 2.57  | 3.03  | 31.538    |         |
| เพชรบุรีใหม่     | 1.10          | 2.19              | 1.58  | 2.14  | 1.75  | 2.07  | 1.89  | 3.21  | 1.96  | 2.14  | 2.46  | 2.14  | 2.28  | 25.815    |         |
| พัฒนาการ         | 1.84          | 1.97              | 2.89  | 2.59  | 2.70  | 2.59  | 1.72  | 2.91  | 2.53  | 2.11  | 3.92  | 2.47  | 2.84  | 31.222    |         |
| ย.ศรีฯ-อ่อนนุช   | 0.16          | 0.16              | 0.22  | 0.24  | 0.27  | 0.24  | 0.40  | 0.14  | 0.26  | 0.33  | 0.40  | 0.49  | 0.24  | 3.387     |         |
| ย.ซอยทองหล่อ     | 0.31          | 0.49              | 0.57  | 0.44  | 0.43  | 0.54  | 0.94  | 0.66  | 1.36  | 0.81  | 0.71  | 0.67  | 0.84  | 8.462     |         |
| รามคำแหง 19      | -0.23         | -0.28             | -0.12 | 0.05  | 0.12  | -0.07 | 0.27  | 1.64  | 1.09  | -0.07 | 0.30  | 0.08  | 0.21  | 3.226     |         |
| ลาดกระบัง        | -0.01         | 0.46              | 0.13  | 0.22  | 0.32  | 0.15  | 0.24  | 0.13  | 0.19  | 0.15  | 0.19  | 0.40  | 0.03  | 2.602     |         |
| ย.กรุงเทพฯ-กรีฑา | 0.39          | 0.16              | 0.19  | 0.17  | 0.13  | 0.17  | 0.19  | 0.21  | 0.32  | 0.47  | 0.10  | 0.35  | 0.25  | 2.692     |         |
| สุขุมวิท 71      | 0.70          | 0.76              | 0.68  | 0.66  | 0.69  | 0.68  | 0.67  | 0.65  | 0.76  | 0.93  | 0.96  | 1.08  | -1.35 | 7.172     |         |
| พระราม 9-ศรีฯ    | 1.81          | 2.22              | 2.00  | 2.12  | 2.10  | 1.99  | 2.14  | 2.27  | 2.20  | 1.91  | 2.05  | 2.15  | 2.17  | 25.307    |         |
| สุขุมวิท 63      | -0.19         | -0.11             | -0.02 | -0.08 | -0.01 | -0.38 | -0.18 | 0.12  | 0.09  | 0.11  | 0.18  | 0.47  | 0.36  | 0.554     |         |
| ย.อ่อนนุช 69     | -0.14         | -0.15             | -0.09 | -0.10 | -0.03 | -0.05 | -0.01 | -0.03 | 0.00  | 0.11  | 0.10  | 0.22  | 0.08  | 0.047     |         |
| ย.ABAC (หัวหมาก) | 0.00          | 0.00              | 0.00  | 0.00  | 0.00  | -0.09 | -0.22 | -0.21 | -0.11 | -0.16 | -0.22 | -0.14 | -0.17 | -1.315    |         |
| รวมเขต 2         | 8.16          | 11.01             | 11.56 | 11.32 | 10.57 | 10.55 | 10.66 | 14.87 | 13.65 | 11.57 | 13.83 | 12.95 | 10.80 | 140.709   |         |
| รวมภาค 1         | 20.60         | 23.59             | 21.45 | 25.52 | 28.25 | 26.79 | 26.92 | 31.10 | 31.20 | 29.54 | 34.55 | 30.59 | 30.43 | 337.285   |         |

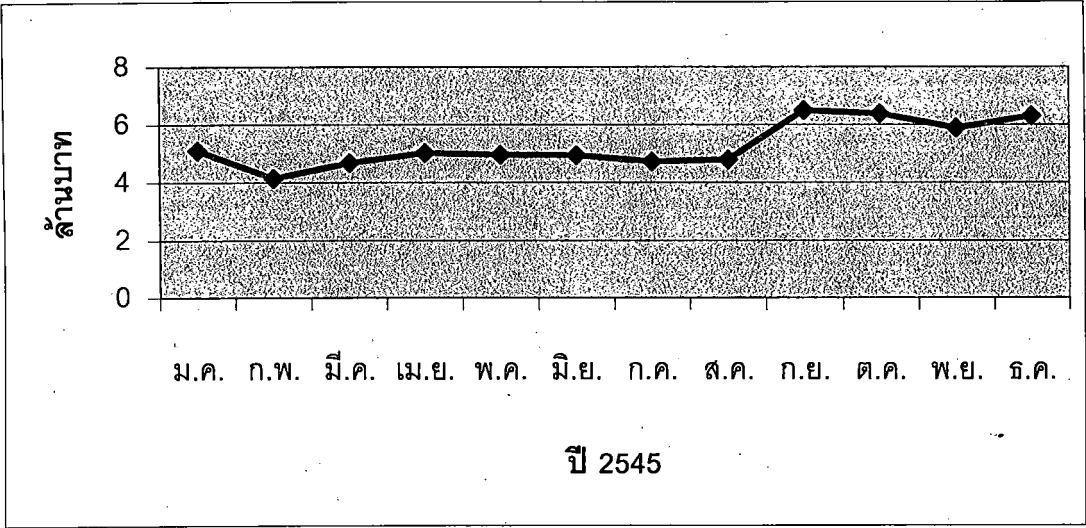


ภาพที่ 4 แสดงกำไรในปี 2545 ของสาขานนบางนา-ตราด (เซ็นทรัลซิตี้)

สรุป กำไร-ขาดทุนของธนาคาร สาขานนบางนา-ตราด (เซ็นทรัลซิตี้) ในปี 2546 กับสาขาอื่น ๆ ในภาคนครหลวง 1 จำนวน 30 สาขา

ตารางที่ 10 กำไรขาดทุนในไตรมาสที่ 1 และเป้าหมายกำไรปี 2546 ของสาขาในภาคนครหลวง 1  
(ธนาคารกรุงศรีอยุธยา, 2546)

| สาขา             | กำไร<br>45    | เป้าหมาย<br>46 | กำไร/ขาดทุน ไตรมาส |              |              | (1)           | (2)           | ผลต่าง       | % Actual to<br>Target |
|------------------|---------------|----------------|--------------------|--------------|--------------|---------------|---------------|--------------|-----------------------|
|                  |               |                | 1/2546             |              |              | กำไรสะสม      | เป้าหมาย      | จากเป้าฯ     |                       |
|                  |               |                | ม.ค.               | ก.พ.         | มี.ค.        | ไตรมาส 1      | ไตรมาสที่ 1   | (1)-(2)      |                       |
| ลำไย             | 23.50         | 30.00          | 1.37               | 2.22         | 2.37         | 5.96          | 7.50          | -1.54        | 79.50%                |
| สมุทรปราการ      | 12.00         | 15.00          | 1.23               | 1.28         | 1.08         | 3.59          | 3.75          | -0.16        | 95.85%                |
| สุขุมวิท 101/2   | 18.00         | 24.00          | 1.33               | 2.07         | 3.24         | 6.64          | 6.00          | 0.64         | 110.71%               |
| ศรีฯ-เทพารักษ์   | 6.00          | 9.50           | 0.54               | 1.32         | 0.85         | 2.71          | 2.38          | 0.34         | 114.27%               |
| ย.อ่อนนุช 23     | 0.90          | 1.20           | 0.12               | 0.36         | 0.17         | 0.65          | 0.30          | 0.35         | 216.49%               |
| เซ็นทรัลฯ        | 60.00         | 75.00          | 6.82               | 6.52         | 6.71         | 20.05         | 18.75         | 1.30         | 106.95%               |
| ย.เสรีฯ          | -0.46         | 5.20           | 0.43               | 0.94         | 0.51         | 1.87          | 1.30          | 0.57         | 144.10%               |
| ย.ศรีฯ-สุขุมวิท  | 1.70          | 4.50           | 0.36               | 0.58         | 0.52         | 1.45          | 1.13          | 0.33         | 129.31%               |
| ถนนวัดกิ่งแก้ว   | 3.40          | 4.50           | 0.30               | 0.57         | 0.40         | 1.26          | 1.13          | 0.14         | 112.41%               |
| เนชั่นฯ          | 17.03         | 21.50          | 1.29               | 1.47         | 1.07         | 3.83          | 5.38          | -1.54        | 71.30%                |
| ย.สุขุมวิท 103   | 1.20          | 1.50           | 0.11               | 0.35         | 0.17         | 0.62          | 0.38          | 0.25         | 166.04%               |
| ย.บางปู          | 1.40          | 5.50           | 0.33               | 0.38         | 0.46         | 1.18          | 1.38          | -0.20        | 85.54%                |
| ย.แพรงฯ          | 17.00         | 24.00          | 1.91               | 2.21         | 2.30         | 6.42          | 6.00          | 0.42         | 107.02%               |
| ราชเทวีฯ         | 3.60          | 7.00           | 0.48               | 1.09         | 0.74         | 2.31          | 1.75          | 0.56         | 132.12%               |
| บางปอ            | 5.50          | 13.00          | 0.47               | 1.22         | 1.76         | 3.46          | 3.25          | 0.21         | 106.38%               |
| เทพารักษ์        | 6.20          | 8.20           | 0.52               | 0.63         | 0.93         | 2.07          | 2.05          | 0.02         | 101.09%               |
| ย.ABAC (กม.26)   | 10.00         | 10.00          | 0.72               | 0.67         | 0.72         | 2.11          | 2.50          | -0.39        | 84.32%                |
| <b>รวมเขต 1</b>  | <b>186.97</b> | <b>259.60</b>  | <b>18.33</b>       | <b>23.88</b> | <b>24.00</b> | <b>66.21</b>  | <b>64.90</b>  | <b>1.31</b>  | <b>102.02%</b>        |
| เอกมัย           | 29.50         | 40.00          | 3.01               | 2.50         | 5.74         | 11.24         | 10.00         | 1.24         | 112.44%               |
| เพชรบุรีใหม่     | 24.50         | 33.00          | -1.74              | 2.18         | 3.90         | 4.34          | 8.25          | -3.91        | 52.59%                |
| พัฒนาการ         | 31.50         | 38.00          | 2.75               | 2.84         | 3.30         | 8.89          | 9.50          | -0.61        | 93.62%                |
| ย.ศรีฯ-อ่อนนุช   | 3.00          | 4.50           | 0.36               | 0.62         | 0.42         | 1.40          | 1.13          | 0.27         | 124.36%               |
| ย.ซอยทองหล่อ     | 7.50          | 11.00          | 1.01               | 1.18         | 0.57         | 2.75          | 2.75          | 0.00         | 100.15%               |
| รามคำแหง 19      | 0.06          | 6.00           | 0.56               | 0.18         | 0.70         | 1.43          | 1.50          | -0.07        | 95.64%                |
| ลาดกระบัง        | 3.00          | 3.50           | 0.08               | 0.22         | 0.18         | 0.48          | 0.88          | -0.40        | 54.72%                |
| ย.กรุงเทพฯ-กรีฑา | 2.20          | 3.50           | 1.01               | 0.33         | 0.42         | 1.76          | 0.88          | 0.88         | 200.96%               |
| สุขุมวิท 71      | 9.50          | 12.50          | 0.87               | 1.43         | 1.10         | 3.40          | 3.13          | 0.28         | 108.83%               |
| พระราม 9-ศรีฯ    | 26.00         | 31.00          | 2.18               | 2.29         | 2.40         | 6.87          | 7.75          | -0.88        | 88.58%                |
| สุขุมวิท 63      | -1.00         | 4.00           | 0.30               | 0.49         | 0.30         | 1.08          | 1.00          | 0.08         | 108.47%               |
| ย.อ่อนนุช 69     | -0.50         | 1.50           | 0.13               | 0.39         | 0.23         | 0.75          | 0.38          | 0.38         | 200.34%               |
| ย.ABAC           | 0.05          | -1.50          | -0.13              | -0.08        | -0.14        | -0.35         | -0.38         | 0.02         | 93.84%                |
| (หัวหมาก)        |               |                |                    |              |              |               |               |              |                       |
| <b>รวมเขต 2</b>  | <b>135.31</b> | <b>187.00</b>  | <b>10.38</b>       | <b>14.55</b> | <b>19.12</b> | <b>44.05</b>  | <b>46.75</b>  | <b>-2.70</b> | <b>94.23%</b>         |
| <b>รวมภาค 1</b>  | <b>322.28</b> | <b>446.60</b>  | <b>28.71</b>       | <b>38.43</b> | <b>43.12</b> | <b>110.26</b> | <b>111.65</b> | <b>-1.39</b> | <b>98.76%</b>         |



ภาพที่ 5 แสดงกำไรในไตรมาสที่ 1 ปี 2546 ของสาขาถนนบางนา-ตราด (เซ็นทรัลซิตี้)

จากกำไร/ขาดทุน ในปี 2545 และสิ้นไตรมาสปี 2546 นั้น จะเห็นว่าธนาคาร สาขา ถนนบางนา-ตราด (เซ็นทรัลซิตี้) มีกำไรเป็นอันดับ 1 ในจำนวน 30 สาขา ของภาคนครหลวง 1 ส่วนใหญ่เกิดจากรายได้ที่เป็นดอกเบี้ยหรือเกิดจากสินเชื่อนั่นเอง

ดังนั้น ธนาคาร สาขาถนนบางนา-ตราด (เซ็นทรัลซิตี้) มีการบริหารสินเชื่ออย่างไรกับการที่ได้รายได้ที่เป็นดอกเบี้ย จากสินเชื่อสูงที่สุดในภาคนครหลวง 1 ซึ่งจะได้กล่าวในบทต่อไป



### บทที่ 3

## งานการศึกษาในอดีตที่เกี่ยวข้องและพื้นฐานทฤษฎี

### งานการศึกษาที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง การบริหารลูกค้าสัมพันธ์เพื่อการจัดการด้านสินเชื่อของธนาคาร กรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) สาขานนบางนา-ตราด (เซ็นทรัลซิตี้) ในอดีตที่ผ่านมายังไม่เคยมีการศึกษามาก่อนเลย ส่วนมากแล้วจะเป็นการศึกษาถึงบทบาทและพฤติกรรมต่าง ๆ ในการดำเนินธุรกิจของธนาคารพาณิชย์ ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการศึกษาพฤติกรรมของธนาคารฯ สาขานนบางนา-ตราด (เซ็นทรัลซิตี้) ได้ในบางกรณีเท่านั้น ดังนั้นในบทนี้จะกล่าวถึงงานการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับบทบาทการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์กับความสามารถในการทำกำไร และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารด้านสินเชื่อของธนาคารฯ สาขานนบางนา-ตราด (เซ็นทรัลซิตี้) เพื่อให้เกิดกำไรสูงสุด โดยมีรายละเอียดดังนี้คือ

งานการศึกษาของ ดาวรุ่ง วิจิตรไพศาล (2535) เป็นการศึกษาถึงปัจจัยสำคัญ ๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำกำไรของธนาคารของธนาคารพาณิชย์ไทย และเปรียบเทียบความสามารถในการทำกำไรของธนาคารพาณิชย์แต่ละขนาด โดยใช้อัตราส่วนทางการเงิน คือ อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์และอัตราผลตอบแทนต่อเงินกองทุน และการใช้อัตราส่วนต่างอัตราดอกเบี้ยรับกับอัตราดอกเบี้ยจ่าย

ผลการศึกษาพบว่า การวิเคราะห์ความสามารถในการทำกำไรของธนาคารพาณิชย์โดยวิเคราะห์จากอัตราส่วนทางการเงินนั้น อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์และอัตราผลตอบแทนต่อเงินกองทุนของธนาคารขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก มีแนวโน้มเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางเดียวกันกับการเปลี่ยนแปลงของภาวะเศรษฐกิจขยายตัว อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์จะมีค่าสูงขึ้น ยกเว้นธนาคารขนาดเล็กจะมีค่าของอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์และอัตราผลตอบแทนต่อเงินกองทุนลดลง เนื่องจากธนาคารขนาดเล็กไม่สามารถปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของภาวะเศรษฐกิจได้

สำหรับผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างของอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ กับอัตราดอกเบี้ยเงินฝาก และความสามารถในการทำกำไรของธนาคารขนาดใหญ่ ขนาดกลางและขนาดเล็ก ด้วยค่านัยสำคัญทางสถิติของค่าประมาณสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งสามธนาคาร และมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้เนื่องจากธนาคารขนาดกลางและขนาดเล็กมีการปล่อยสินเชื่อให้แก่ธุรกิจที่มีความเสี่ยงสูง เพื่อผลตอบแทนจำนวนมากเป็นสัดส่วนค่อนข้างสูง ทำให้ความสามารถในการทำกำไรในรูปส่วนต่างของอัตราดอกเบี้ยเงินกู้กับอัตราดอกเบี้ยเงินฝากสูงกว่าธนาคารขนาดใหญ่ ในขณะที่ธนาคารขนาดใหญ่มีความระมัดระวังในการปล่อยสินเชื่อ จึงทำให้การวัดความสามารถในการทำกำไรของธนาคารโดยพิจารณาจากส่วนต่างของอัตราดอกเบี้ยเงินกู้กับอัตราดอกเบี้ยเงินฝากของธนาคารขนาดใหญ่ต่ำกว่าธนาคารขนาดกลางและขนาดเล็ก

งานศึกษาของ ดุสิตา บุตรทวี (2536) ศึกษาการบริหารสินทรัพย์กับการทำกำไรของธนาคารพาณิชย์ไทยระหว่างปี 2526-2533 โดยทำการศึกษาจากปริมาณและคุณภาพของสินเชื่อที่ธนาคารให้กับลูกค้า การศึกษาใช้อัตราผลตอบแทนของการลงทุนต่อสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดรายได้เป็นตัวแปรตาม ปริมาณการให้สินเชื่อและคุณภาพเป็นตัวแปรอิสระ ปริมาณการให้สินเชื่อวัดโดยสัดส่วนสินเชื่อต่อสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดรายได้ทั้งหมดของธนาคาร คุณภาพสินเชื่อวัดจากสัดส่วนค่าเผื่อหนี้สูญต่อสินเชื่อ นอกจากนี้ยังได้นำสัดส่วนทางการเงินอื่น ๆ ในงบดุลมาศึกษาถึงความสัมพันธ์ที่มีต่อความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร ได้แก่ สัดส่วนการลงทุนในหลักทรัพย์อื่นต่อสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดรายได้ สัดส่วนเงินกู้ยืมต่อสินเชื่อ สัดส่วนเงินกองทุนต่อสินเชื่อ ส่วนต่างระหว่างดอกเบี้ยเงินกู้เฉลี่ยกับดอกเบี้ยเงินฝาก ส่วนแบ่งการตลาดสินเชื่อและได้นำอัตราดอกเบี้ยต่างประเทศเข้ามาศึกษาในฐานะที่เป็นตัวแปรที่คาดว่าจะส่งผลกระทบต่อการใช้เงินจากต่างประเทศของธนาคารพาณิชย์ไทย และใช้อัตราการขยายตัวของสินทรัพย์รวมของธนาคารเป็นตัวแทนการขยายตัวทางเศรษฐกิจภายในประเทศที่คาดว่าจะส่งผลการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์มาพิจารณาด้วย

ผลการศึกษาปรากฏว่า สัดส่วนการปล่อยสินเชื่อที่สูงขึ้นจะทำให้ความสามารถในการทำกำไรสูงขึ้นในกลุ่มธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่และขนาดเล็กเท่านั้น ขณะที่กลุ่มธนาคารพาณิชย์ขนาดกลางให้ผลที่ตรงกันข้าม ซึ่งคาดว่าเป็นผลมาจากบางธนาคารในกลุ่มธนาคารพาณิชย์ขนาดกลางมีสินเชื่อที่มีปัญหาและไม่ได้รับการผ่อนชำระจากลูกหนี้เป็นจำนวนมากที่ธนาคารยังไม่ตัดเป็นหนี้สูญ ทำให้สัดส่วนสินเชื่อต่อสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดรายได้อยู่ในระดับสูง แต่ไม่ได้ทำให้อัตราผลตอบแทนของการทำกำไรของธนาคารสูงขึ้นไปด้วย สำหรับผลการศึกษาอื่น ๆ

พบว่า การมีขนาดของเงินทุนในหลักทรัพย์ที่สูงขึ้น ทำให้ความสามารถในการทำกำไรลดลง ขณะที่ธนาคารกู้ยืมที่สูงขึ้นนั้นจะทำให้ธนาคารมีโอกาสทำกำไรที่สูงขึ้น เนื่องจากธนาคารมีแหล่งเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำภายนอกประเทศ ซึ่งตัวแปรส่วนต่างระหว่างอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ในประเทศกับ SIBOR ให้ผลสนับสนุนพฤติกรรมการกู้ยืมในกลุ่มธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่และขนาดกลาง และในส่วนของ การขยายตัวทางเศรษฐกิจก็เป็นปัจจัยที่ทำให้ธนาคารมีการขยายตัวทางด้านสินเชื่อสูงขึ้น รวมทั้งการที่มีส่วนแบ่งการตลาดสินเชื่อที่สูงขึ้นนั้น จะทำให้ธนาคารมีโอกาสได้รับผลตอบแทนที่สูงขึ้นด้วยเช่นกัน

## พื้นฐานทางทฤษฎี CRM

การศึกษาเรื่อง “การบริหารลูกค้าสัมพันธ์เพื่อการจัดการด้านสินเชื่อของธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) สาขากอนนบางนา-ตราด (เซ็นทรัลซิตี้)” จะทำการศึกษาโดยใช้ทฤษฎี CRM (Customer Relationship Management) หรือที่เรียกว่า “การบริหารลูกค้าสัมพันธ์” ซึ่งทฤษฎี CRM เป็นสิ่งสำคัญในการบริหารการจัดการด้านสินเชื่อให้เป็นระบบ และนำมาซึ่งผลกำไรสูงสุดของสาขา

ดังนั้น พื้นฐานทางทฤษฎี CRM ที่จะทำการศึกษานั้น ถือได้ว่าเป็นเครื่องมือที่ดีในการตลาดที่จะสร้างความประทับใจและเพิ่มความภักดีในตราสินค้า และสร้างสัมพันธ์ภาพกับลูกค้าทั้งที่เป็นตลาดธุรกิจเดียวกันและลูกค้าในตลาดผู้บริโภค ด้วยประโยชน์หรือคุณค่าของ CRM ที่มีมากกว่าการรักษาลูกค้าปัจจุบัน ธุรกิจยังสามารถนำ CRM มาใช้เพื่อดึงลูกค้าเก่าให้กลับมาซื้อสินค้าหรือบริการจากบริษัทได้อีก ตลอดจนใช้เป็นกลยุทธ์ในการหาลูกค้าใหม่ด้วย ผลจากกิจกรรมในการสร้างสัมพันธ์ดังกล่าวจึงนับเป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีอยู่สูงในปัจจุบัน

CRM หรือระบบการบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ เกิดขึ้นในวงการตลาดตั้งแต่ทศวรรษที่ 1980 ประเทศสหรัฐอเมริกา ธุรกิจในประเทศไทยเริ่มมีการนำแนวคิดนี้มาใช้อย่างจริงจังเมื่อไม่นานมานี้ และปัจจุบันแนวคิดนี้กลับเป็นที่แพร่หลายอย่างมาก ทั้งนี้เนื่องจากสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันที่มีบรรยากาศการแข่งขันสูงขึ้น การขายสินค้าชนิดเดิมให้แก่ลูกค้ากลุ่มเดิมต่อเนื่องในช่วงระยะเวลาหนึ่ง โดยไม่ต้องพึงกลยุทธ์ราคานั้นจะทำให้ยากยิ่งขึ้น หรือการจูงใจให้ลูกค้าในอดีตที่หันไปซื้อสินค้าจากบริษัทอื่น แล้วให้กลับมาซื้อสินค้ากับบริษัทอีกก็เกิดขึ้นได้ยากเช่นเดียวกัน ครั้นจะหันไปเจาะกลุ่มลูกค้าใหม่ ๆ ก็ดูจะยากยิ่งกว่าหลายเท่า โดยรวมแล้วการขายสินค้าในยุค

การแข่งขันทางธุรกิจจึงจำเป็นต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของการสร้างสัมพันธ์ภาพอันมั่นคงแน่นแฟ้นระหว่างผู้ขายกับผู้ซื้อตามแนวคิดการตลาดสัมพันธ์ (Relationship Management) นั่นเอง

CRM หมายถึง กิจกรรมการตลาดที่กระทำต่อลูกค้า ซึ่งอาจจะเป็นผู้บริโภคหรือคนกลางในช่องทางการจัดจำหน่าย (ธุรกิจค้าส่ง ธุรกิจค้าปลีก) ซึ่งเป็นลูกค้าของผู้ผลิตอีกทอดหนึ่งในแต่ละรายอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งให้ลูกค้าเกิดความเข้าใจ มีการเรียนรู้ที่ดี ตลอดจนรู้สึกชอบพอบริษัทและสินค้าหรือการบริการของบริษัท โดยจะเน้นกิจกรรมการสื่อสารแบบสองทางด้วยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทกับลูกค้าให้ได้รับประโยชน์ทั้งสองฝ่ายเป็นระยะเวลานาน หรืออีกความหมายหนึ่ง หมายถึง กระบวนการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากระบบขายตรง (direct marketing) แบบเดิมมาเป็นระบบตลาดใหม่ (new market) โดยนำเอาระบบสารสนเทศมาช่วยในการบริหารควบคู่ไปกับการเปลี่ยนแปลงบทบาทของพนักงาน โดยมีเป้าหมายสร้างความสัมพันธ์อันดี

## ทำไมต้องทำ CRM

สาเหตุที่ธนาคารฯ สาขากธนบางนา-ตราด (เซ็นทรัลซิตี้) ต้องทำ CRM กับงานด้านสินเชื่อ เนื่องจากมีสาเหตุมาจากกฎของทางการตลาดดังนี้

1. พบว่าลูกค้าแต่ละรายมีความสำคัญไม่เท่ากัน บางรายก็มีความสำคัญมาก ทำรายได้ให้เรามาก บางรายก็สำคัญน้อย ทำรายได้ให้เราน้อย กฎ 20 : 80 ของ พาเรโต กล่าวว่า ลูกค้าประมาณ 20% ที่ซื้อเรามากที่สุดเมื่อรวมกัน มักจะคิดเป็นยอดเงินสะสมที่เราขายได้กับคนกลุ่มนี้ถึง 80% ของยอดขายทั้งหมดของเรา หมายความว่าลูกค้าพวกนี้จะมีน้อยเพียง 20% แต่ใช้จ่ายกับเรามาก ซื้อของเรามากถึง 80% เราจึงสูญเสียลูกค้ากลุ่มนี้ไม่ได้ ต้องบริการและให้ความสำคัญกับลูกค้ากลุ่มนี้ให้ดี แต่ในทางปฏิบัติแล้วพบว่า อัตราส่วนจริงอาจจะเป็น 20 : 80, 30 : 70, 40 : 60 ขึ้นอยู่กับประเภทของสินค้าและบริการ แต่ที่แน่ ๆ คือทุกผลิตภัณฑ์จะมีลูกค้าขาประจำแฟนพันธุ์แท้อยู่ กลุ่มนี้จะมีความสำคัญต่อเรามาก เราต้องดูแลให้ดี เช่น ลูกค้าสินเชื่อชั้นดีรายใหญ่มีเพียง 10% ให้รายได้หรือดอกเบี่ยรับกับธนาคารถึง 70%

2. หากเพิ่มกลุ่มลูกค้าขาประจำนี้ 1% จะทำให้เรามีรายได้คิดเป็นกำไรเพิ่มขึ้น 20% เรียกว่ากฎ 1 : 20 กฎนี้จะเป็นจริงถ้าผลิตภัณฑ์เป็นไปตามกฎ 20 : 80 อัตราส่วนกำไรจะลดลงไม่ถึง 20% อาจจะเพียง 10%, 15%

3. กำไรที่ได้จากลูกค้าชั้นดีขาประจำ 20% นี้ 80% ของกำไรจะสูญเสียไปกับการพยายามรักษาลูกค้ากลุ่มล่าง 20% ซึ่งมักเป็นนักเจรจาต่อรองประเภทไม่ลดไม่ซื้อ ไม่แถมไม่ซื้อ

ดังนั้น การลด แลก แจก แถม มักจะจูงใจลูกค้ากลุ่มล่างนี้ แต่ลูกค้ากลุ่มนี้มักไม่ภักดีกับตรายี่ห้อใดเลย พร้อมทั้งจะเปลี่ยนยี่ห้อทันที หากยี่ห้ออื่นมีข้อเสนอที่ดีกว่า

4. ค่าใช้จ่ายในการทำลูกค้าเก่าซื้อซ้ำ มักถูกกว่าค่าใช้จ่ายในการหาลูกค้าใหม่ หรือทำให้ลูกค้าใหม่ซื้อเราอย่างน้อย 1 ใน 8 เท่า ยังไม่ต้องกล่าวถึงการล่อใจให้ลูกค้าของคุณเข้ามาทดลองซื้อสินค้าเราครั้งแรก ค่าใช้จ่ายนี้อาจสูงถึงยี่สิบเท่า ดังนั้น หากเราเน้นกำไรเราควรเน้นกลับไปที่กลุ่มลูกค้าเก่ามากกว่าการหาลูกค้าใหม่

5. หากลูกค้ามีการซื้อผลิตภัณฑ์หรือใช้บริการของเราหลากหลายโอกาส เปอร์เซ็นต์ที่ลูกค้าจะหายหน้าจากเราไปก็จะน้อยลง เช่น ลูกค้าธนาคารที่มีแค่เงินฝาก จะจากธนาคารไปเมื่อสิ้นปีคือ 80% แต่ลูกค้าที่มีบัญชีเงินฝาก มีบัตรเครดิต มีสมุดเช็ค จะจากไปในอัตรา 2%

6. ชาวร้ายมักจะแพร่ได้เร็วกว่าชาวดีเสมอ หากเราบริการลูกค้าดี ลูกค้าจะบอกเพื่อนฝูงญาติมิตร 8 ราย หากเราทำไม่ดีลูกค้าจะบอกต่อความไม่ดีของเราไป 20 ราย ดังนั้น อย่าพอใจที่เรามีคนชมและคนติเท่า ๆ กัน พึงสังวรไว้ว่าคนติเราจะมีพลังในการบอกต่อมากกว่า ยังไม่ต้องพูดถึงหากลูกค้ารายนั้นเป็นผู้นำความคิดหรือเป็นสื่อมวลชน ดังนั้นเราต้องแน่ใจว่าทุกการติดต่อกับลูกค้าเราให้ประสบการณ์เชิงบวก และทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจให้เบอร์โทรศัพท์หรือกรอกรับตรัสนั้นต่าง ๆ ให้เราได้

จากกฎการตลาดนี้ทำให้เราทราบว่าคุณค่าทุกรายมีความสำคัญกับเราไม่เท่ากัน ลูกค้าชั้นดีมีเป็นจำนวนน้อย ซึ่งเราสูญเสียลูกค้ากลุ่มนี้ไปไม่ได้เลย จึงต้องมีการดูแลเป็นพิเศษและสร้างสัมพันธภาพที่ดี เพื่อให้เกิดความภักดีจากลูกค้าชั้นดีกลุ่มนี้ ดังนั้น การทำ CRM เป็นการเน้นไปที่กลุ่มลูกค้าชั้นดี สร้างชุมชนของแฟนพันธุ์แท้ให้ได้เร็วที่สุด ดึงลูกค้าจากแค่ทดลองใช้เป็นซื้อบ่อยขึ้น จากซื้อบ่อยขึ้นเป็นขาประจำ และจากขาประจำเป็นแฟนพันธุ์แท้ในที่สุด เรียกว่า การยกระดับลูกค้าให้ขึ้นบันไดแห่งความภักดี และหาทางสร้างรายได้จากลูกค้าขาประจำด้วยการตอบสนองความต้องการแบบเฉพาะกิจและเฉพาะตัวลูกค้ากลุ่มนี้ให้ตรงประเด็นและถูกกาลเทศะตามที่ลูกค้าต้องการ

**ขั้นตอนการบริหาร CRM** ในส่วนของขั้นตอนการบริหาร CRM นั้น ผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่านได้กล่าวไว้ว่า บริษัทหรือธุรกิจที่มีการเตรียมความพร้อมทั้งในส่วนขององค์กร ผลิตภัณฑ์ และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศซึ่งจะช่วยให้สามารถทำการตลาดที่มีความแม่นยำและถูกต้องจากการใช้ข้อมูลทางสถิติเข้ามาเกี่ยวข้องกับการบริหารเพื่อวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า รวมทั้งการนำเสนอขายสินค้าและบริการลูกค้าให้ถึงกลุ่มเป้าหมายโดยตรงอย่างรวดเร็วอีกด้วย

เมื่อองค์กรมีความพร้อมในด้านต่าง ๆ แล้วก็เริ่มเข้าสู่ขั้นตอนการบริหาร CRM ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

ขั้นตอนแรก การวิเคราะห์ลูกค้า ข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้านับเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการ CRM โดยผู้ประกอบการธุรกิจจะต้องสามารถใช้ข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าของตนเองที่มีอยู่ได้อย่างมีคุณค่าและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้สามารถทราบถึงพฤติกรรม ความนิยมและความต้องการสินค้าหรือบริการของกลุ่มลูกค้า การเก็บข้อมูลของลูกค้าและการนำข้อมูลของลูกค้าไปใช้ในการจัดการ CRM จึงควรมีการวางแผนการจัดการกันอย่างเป็นระบบ ดังต่อไปนี้

1. ศึกษาข้อมูลประวัติลูกค้าว่าลูกค้ามีพฤติกรรมและรสนิยมการบริโภคอย่างไรบ้าง แล้วดำเนินการจัดกลุ่มลูกค้าในระดับต่าง ๆ และจำแนกลูกค้าที่เห็นว่าน่าจะเป็นกลุ่มที่ดีและมีคุณค่ากับบริษัท ยิ่งรู้ข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้ามากเท่าใด ประสิทธิภาพในการเข้าถึงลูกค้าจะมีมากเท่านั้น
2. การจัดเก็บข้อมูลของลูกค้าให้ถูกต้องครบถ้วนและมีความละเอียดพอสมควรไว้เป็นฐานข้อมูลโดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยการจัดเก็บ
3. จัดแบ่งกลุ่มลูกค้า ซึ่งอาจแบ่งตามพฤติกรรมการซื้อหรือบริโภคผลิตภัณฑ์ของลูกค้า ทั้งนี้การแบ่งขนาดของกลุ่มลูกค้าได้ชัดเจนและแยกย่อยได้มากเท่าใด จะสามารถเข้าถึงลูกค้าได้มากเท่านั้น
4. จัดเรียงลำดับความสำคัญของลูกค้าที่มีต่อบริษัท ซึ่งจะช่วยให้องค์กรธุรกิจสามารถแยกแยะลูกค้าได้ชัดเจนยิ่งขึ้นว่ากลุ่มใดให้ประโยชน์สูงสุดกับบริษัท

ขั้นตอนที่สอง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการตลาด สภาพแวดล้อมทางการตลาดแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ระบบภายใน เช่น ภาวะเงินทุนหมุนเวียน วงเงินงบประมาณของบริษัท เป็นต้น และระบบภายนอก เช่น กฎหมายของทางการเกี่ยวกับการรับประกันความปลอดภัยของผู้บริโภคจากสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา (อย.) การประกาศควบคุมราคาสินค้าอุปโภคบริโภคจากกระทรวงพาณิชย์ เป็นต้น ซึ่งทั้งสองระบบต่างมีความสำคัญต่อองค์กร หากมีจุดบกพร่องหรือเกิดข้อจำกัดขึ้นที่ใด อาจจะทำให้ธุรกิจประสบกับความล้มเหลวได้ เช่น หากสภาพแวดล้อมภายในขององค์กรธุรกิจเกิดปัญหาขาดเงินทุนหมุนเวียน อาจทำให้บริษัทต้องจำกัดวงเงินงบประมาณที่เตรียมไว้เพื่อส่งเสริมการจำหน่ายให้น้อยลงกว่าเดิม หรือถ้าหากเกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบภายนอก เช่น มีกฎหมายกำหนดให้สินค้าทุกชนิดที่จะวางจำหน่ายต้องมีเครื่องหมายที่ได้ รับประกันจาก อย. ทำให้บริษัทก็ต้องปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้ได้ตามมาตรฐาน เป็นต้น จากข้อมูลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการตลาด สามารถชี้ให้เห็นถึงจุดแข็ง (strength) จุดอ่อน

(weakness) โอกาส (opportunity) และอุปสรรค (threat) เพื่อเป็นแนวทางสำหรับบริษัทในการวางกลวิธีแบ่งส่วนตลาดและกำหนดตลาดเป้าหมาย

ขั้นตอนที่สาม การแบ่งส่วนตลาด ซึ่งสามารถแบ่งลูกค้าออกเป็น 3 ประเภท คือ ลูกค้าที่เป็นธุรกิจค้าส่ง ธุรกิจค้าปลีก และผู้บริโภค

1. ธุรกิจค้าส่ง เกณฑ์ที่ใช้ในการแบ่งส่วนตลาด ได้แก่

1.1 ภูมิศาสตร์: ต่างจังหวัด/กทม. ในประเทศ/ต่างประเทศ

1.2 พฤติกรรมศาสตร์: ขนาดการสั่งซื้อ แบบหรือรุ่นที่สั่งซื้อ

1.3 ประชากรศาสตร์: ขนาดของธุรกิจ รูปแบบความเป็นเจ้าของ (เจ้าของคนเดียว/ห้างหุ้นส่วน/บริษัท)

2. ธุรกิจค้าปลีก เกณฑ์ที่ใช้ในการแบ่งส่วนตลาด ได้แก่

- 2.1 ภูมิศาสตร์: ทำเลที่ตั้ง ต่างจังหวัด/กทม.

2.2 พฤติกรรมศาสตร์: ขนาดการสั่งซื้อ ตราสินค้า แบบหรือรุ่นที่สั่งซื้อ

2.3 ประชากรศาสตร์: ขนาดของธุรกิจ จำนวนสาขา

3. ผู้บริโภค เกณฑ์ที่ใช้ในการแบ่งส่วนตลาด ได้แก่

3.1 พฤติกรรมศาสตร์: ซื้อบ่อย/นาน ๆ ครั้ง/ซื้อประจำ/ไม่ประจำ

3.2 ประชากรศาสตร์: รายได้ เพศ อายุ อาชีพ ขนาดและสถานภาพครอบครัว

ทั้งนี้ บริษัทอาจใช้เกณฑ์ใดเกณฑ์หนึ่งหรือหลายเกณฑ์ร่วมกันเพื่อแบ่งกลุ่มลูกค้าแต่ละกลุ่มออกเป็นส่วนของตลาดหลาย ๆ ส่วน

ขั้นตอนที่สี่ การกำหนดตลาดเป้าหมาย สามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ ประเภท traders คือ กลุ่มคนกลางในช่องทางการจัดจำหน่าย เช่น ธุรกิจค้าส่ง ธุรกิจค้าปลีก และประเภท consumers คือ กลุ่มผู้บริโภค ทั้งนี้ บริษัทไม่ควรดึงลูกค้าทุกคนเข้ามาเป็นกลุ่มเป้าหมายทั้งหมด เนื่องจากลูกค้าบางรายยังไม่มีควมพอใจต่อสินค้าและบริการของบริษัทมากนัก ตลอดจนลูกค้าบางรายก็อาจจะเปลี่ยนไปรับข้อเสนอพิเศษจากคู่แข่งได้โดยง่าย โดยเฉพาะลูกค้าในปัจจุบันได้รับข่าวสารข้อมูลซึ่งเป็นทางเลือกในการตัดสินใจมากมาย จึงมีความอ่อนไหวต่อราคามากขึ้น การตัดสินใจซื้อจึงตั้งอยู่บนพื้นฐานสิ่งสูงใจ ดังนั้น บริษัทจึงจำเป็นต้องคัดสรรกลุ่มลูกค้าให้ถูกต้องเหมาะสมกับสินค้าที่จะจำหน่าย โดยนักการตลาดในปัจจุบันมีเป้าหมายที่จะแบ่งตลาดให้เหลือส่วนย่อยที่มีขนาดเล็กที่สุด จนสุดท้ายให้เหลือเพียงผู้บริโภคหรือธุรกิจค้าส่งหรือธุรกิจค้าปลีกเพียง 1 ราย เช่น บริษัทจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้าก็จะมีกลุ่มเป้าหมายหลากหลาย อาจเป็นกลุ่มที่ต้องซื้อเพื่อไปจำหน่ายต่อ (ธุรกิจค้าส่งหรือค้าปลีก) หรือกลุ่มที่ซื้อไปบริโภคเอง (ผู้บริโภคทั่วไป) ซึ่งถ้า

ต้องการกำหนดกลุ่มเป้าหมายเป็นผู้บริโภคก็ต้องมาดูอีกว่าบริโภคสินค้าจำพวกใด อาทิ บริษัทมีจำหน่ายสินค้าทั้งทีวี ตู้เย็น เครื่องซักผ้าและเตาอบไมโครเวฟ ถ้าผลิตภัณฑ์ที่ต้องการจำหน่ายในช่วงเวลานั้นเป็นทีวี ดังนั้น กลุ่มเป้าหมายก็คือ ผู้บริโภคที่จะซื้อทีวีไปดู ซึ่งเป็นกลุ่มที่บริษัทจะต้องจัดทำแผนการตลาดเพื่อดำเนินการขายสินค้าต่อไป

ขั้นตอนที่ห้า การจัดทำแผนการตลาด หลังจากของบริษัทคัดเลือกกลุ่มลูกค้าเป้าหมายจากส่วนของตลาดที่น่าสนใจและมีความเป็นไปได้มากที่สุดแล้ว ขั้นตอนไปบริษัทควรจะต้องจัดลำดับความสำคัญของแต่ละกลุ่มเป้าหมายว่าควรให้ความสำคัญกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายใดเป็นอันดับแรกและรองลงไป และแต่ละกลุ่มนั้นผู้ใดมีบทบาทและมีอำนาจในการตัดสินใจซื้อ จากนั้นจึงดำเนินการเลือกกิจกรรมการตลาดที่กระทำต่อลูกค้าในช่องทางการจัดจำหน่ายแต่ละรายอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งให้ลูกค้าเกิดความเข้าใจ มีการรับรู้ที่ดี ตลอดจนรู้สึกมีความพอใจต่อบริษัทและสินค้าหรือการบริการของบริษัท ทั้งนี้จะมุ่งเน้นที่กิจกรรมการสื่อสารแบบสองทาง (ลูกค้าสามารถตอบกลับมายังบริษัทได้ด้วย) สำหรับเครื่องมือหรือกิจกรรมการตลาดที่นำมาใช้สร้างสื่อสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาวได้นั้น จะต้องมียุทธศาสตร์ดังนี้คือ ต้องสามารถสื่อสารกับลูกค้าแบบตัวต่อตัวอย่างเป็นกันเอง เพราะจะส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทกับลูกค้าในระยะยาวมากกว่าที่จะเป็นการหวังผลยอดขายในระยะสั้นหรือทันที นอกจากนี้เครื่องมือหรือกิจกรรมการสื่อสารการตลาดที่นำมาใช้กับ CRM นั้นจะต้องมีความหลากหลาย (โดยทุก ๆ เครื่องมือหรือกิจกรรมการสื่อสารการตลาดจะต้องสอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคด้วย) ดังนี้

การตลาดโดยตรง (direct marketing) ได้แก่ โทรศัพท์ (telemarketing) เช่น Call Center ใบรับประกันสินค้า (Warranty Card) การตลาดอิเล็กทรอนิกส์ (e-marketing) เช่น การสร้างเว็บไซต์ที่ให้สาระน่ารู้เกี่ยวกับสินค้าและมีสื่อตอบกลับให้ลูกค้าสื่อสารกลับมา

การประชาสัมพันธ์ (public relations) ได้แก่ เอกสารข่าวแจกในรูปของใบปลิว แผ่นพับ วารสาร การจัดกิจกรรมพิเศษ (event marketing) เช่น การเชิญลูกค้าเป้าหมายที่ถูกต้องมาร่วมงานที่บริษัทจัดขึ้น

การโฆษณา (advertising) เช่น การเขียนข้อความแบบเป็นกันเอง และพิมพ์ส่วนท้ายของโฆษณาในสื่อสิ่งพิมพ์เป็นคูปองเพื่อให้ลูกค้ากรอกรายละเอียดตอบกลับมายังบริษัท ทั้งนี้เพื่อขอรับข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าเพิ่มเติม

การส่งเสริมการขาย (sales promotion) เป็นการสร้างและเพิ่มยอดขายของลูกค้าอย่างกันเองในระยะเวลาหนึ่ง ได้แก่ แคมเปญสะสมแต้มคะแนนจากยอดซื้อเพื่อแลกกับของขวัญหรือ

ผลิตภัณฑ์อื่น ๆ การนำสินค้าเก่ามาแลกซื้อสินค้าใหม่ ซึ่งการส่งเสริมการขายนี้เหมาะสำหรับ CRM ที่มุ่งสร้างสัมพันธ์กับลูกค้าใหม่

**วิธีการรักษาลูกค้าปัจจุบัน หากลูกค้าใหม่ และดึงลูกค้าเก่า ด้วยโปรแกรม CRM**  
โปรแกรม CRM โดยทั่วไปแล้วมักมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความประทับใจ เพิ่มความภักดีในตราสินค้า และสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับลูกค้าปัจจุบัน อันจะทำให้ลูกค้าสั่งซื้อสินค้าหรือการบริการจากบริษัทอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เป็นไปตามแนวคิดของ Phillip Kotler ที่ว่าการขายสินค้าให้ลูกค้าใหม่นั้น มีต้นทุนสูงกว่าการขายสินค้าในลูกค้าเก่าถึง 5 เท่า ถึงแม้ว่าลูกค้าเก่านั้นจะเป็นลูกค้าที่จากไปด้วยความไม่พอใจในสินค้าหรือบริการของบริษัท หรือลูกค้ารู้สึกว่าคุณภาพไม่เอาใจใส่ลูกค้าเท่าที่ควรก็ตาม แต่บริษัทยังสามารถหาแนวทางในการดึงลูกค้าเก่าเหล่านี้ให้กลับมาซื้อสินค้าหรือการบริการของบริษัทได้อีกได้โดยไม่ยากนัก เนื่องจากลูกค้าเก่าเหล่านี้รู้จักสินค้าหรือการบริการของบริษัทดีอยู่แล้ว เพียงแต่ยังคงมีประสบการณ์ในทางลบบางอย่างจดจำอยู่

ดังนั้น ถ้าบริษัทตรวจสอบแล้วพบว่า ลูกค้าเริ่มมีความไม่พอใจในสินค้าหรือการบริการของบริษัท หรือบางครั้งลูกค้าก็เป็นฝ่ายแสดงความไม่พอใจให้บริษัททราบ บริษัทต้องรีบแก้ไข ปัญหาความไม่พอใจนั้น ๆ ทันที อย่าปล่อยให้เรื่องลุกลามจนกลายเป็นเรื่องใหญ่ ลูกค้านำไปพูดปากต่อปากจนไม่มีใครมาซื้อสินค้าหรือการบริการของบริษัท หนทางหนึ่งที่ค่อนข้างเป็นที่นิยมนำมาใช้คือ การออกแบบโปรแกรม CRM เช่น การให้สิทธิพิเศษแก่สมาชิกเก่าในการต่ออายุบัตรเครดิตโดยยกเว้นค่าธรรมเนียมรายปี ซึ่งปัจจุบันการยกเว้นค่าธรรมเนียมรายปีของบัตรเครดิตแก่สมาชิกของธุรกิจบัตรเครดิต มักจะถูกนำมาใช้เป็นส่วนหนึ่งของเครื่องมือราคาเพื่อการแข่งขันในตลาดบัตรเครดิตมากกว่าเพื่อที่จะเป็นการสานสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง

นอกเหนือจากการรักษาลูกค้าปัจจุบันและดึงลูกค้าเก่าด้วยโปรแกรม CRM แล้ว เนื่องจากโปรแกรม CRM มักจะชูคุณลักษณะเด่นของโปรแกรมที่การสร้างและนำเสนอ “คุณค่า” แก่ลูกค้าที่เหนือกว่าคู่แข่ง (superior customer value) โปรแกรม CRM จึงอาจเป็นที่สนใจของลูกค้าคาดหวัง จนสามารถดึงให้ลูกค้าคาดหวังเหล่านี้กลายมาเป็นลูกค้าของบริษัทอย่างน้อยในช่วงเวลาหนึ่งของแคมเปญ CRM

แต่ไม่ว่าจะเป็นกรณีใดก็ตามต่างก็ต้องการสัญญาณ (cues) ที่บ่งบอกว่าลูกค้าเป้าหมายของโปรแกรม CRM นั้นมีความพอใจในโปรแกรมระดับหนึ่ง พอที่บริษัทจะสานสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องในระดับที่ลึกซึ้งขึ้นไปอีกได้ การนำกลยุทธ์และแผนงาน CRM มาปฏิบัติใช้เพื่อรักษาลูกค้าปัจจุบัน (customer retention) หากลูกค้าใหม่ (new customer acquisition) และดึงลูกค้าเก่า

(customer win-back strategies) ด้วยโปรแกรม CRM ได้ชี้ให้เห็นถึงพฤติกรรมของลูกค้าที่มีความพอใจ (satisfied customers) เพื่อเป็นพื้นฐานไปสู่การอธิบายวิธีสร้างความประทับใจ เพิ่มความภักดีในตราสินค้าและสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับลูกค้าปัจจุบัน แนวทางในการรักษาลูกค้าปัจจุบันให้อยู่กับเราตลอดไป วิธีหาลูกค้าใหม่ด้วย CRM และวิธีดึงลูกค้าเก่าด้วย CRM

**พฤติกรรมของลูกค้าที่มีความพอใจ** ดังได้กล่าวมาแล้วว่า เป้าหมายขั้นต้นของการสร้างสัมพันธ์กับลูกค้าทั้งที่เป็นลูกค้าปัจจุบัน ลูกค้าคาดหวังและลูกค้าเก่าที่หายไป เนื่องจากไม่พอใจในสินค้าหรือการบริการหรือพบว่าบริษัทไม่เอาใจใส่ลูกค้าเท่าที่ควร ก็คือการสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าเหล่านั้น และถ้าหากสภาพแวดล้อมในตลาดขณะนั้นมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง บริษัทต้องนำเสนอในสิ่งที่เกินกว่าความพอใจ (more than satisfied) หรือนำเสนอคุณค่าแก่ลูกค้าที่เหนือกว่าคู่แข่ง (superior customer value) จึงสามารถอยู่รอดได้ในธุรกิจ และเมื่อลูกค้า “ส่งสัญญาณ” พพอใจในสินค้าหรือการบริการของบริษัทแล้ว บริษัทจึงจะสามารถวางแผนทางการสร้างสัมพันธ์กับลูกค้าในระดับที่ลึกซึ้งหรือเหนือขึ้นไปจากเดิม พฤติกรรมของลูกค้าที่เป็น “สัญญาณ” แห่งความพอใจเหล่านี้ได้แก่

1. ลูกค้าที่พอใจจะมีความภักดีในบริษัท และ/หรือผลิตภัณฑ์ของบริษัท เป็นระยะเวลาที่ยาวนานขึ้น ลูกค้าใหม่ที่เข้าร่วมรายการสะสมแต้มคะแนนจากการซื้อสินค้าเพราะสนใจในรางวัล อาจจะรู้สึกพอใจในสินค้าหรือการบริการของบริษัท และเป็นลูกค้าต่อเนื่องเป็นระยะเวลาหนึ่งหลังจากแคมเปญสะสมแต้มคะแนนดังกล่าวสิ้นสุดลงก็เป็นได้
2. ลูกค้าที่พอใจจะซื้อสินค้าหรือการบริการจากบริษัทเพิ่มขึ้น ทั้งที่เป็นสินค้าในสายผลิตภัณฑ์เดิมที่เคยซื้อและสินค้าในสายผลิตภัณฑ์อื่น ๆ ของบริษัท ทำให้บริษัทมีโอกาสเสนอขายสินค้าข้ามสายผลิตภัณฑ์ออกไปมากขึ้น (cross selling) แก่ลูกค้าในกลุ่มนี้ได้ ตลอดจนในอนาคตเมื่อบริษัทขยายสายผลิตภัณฑ์ (line extensions) หรือขยายตราสินค้าที่มีอยู่ไปใช้กับสินค้าอื่นใกล้เคียงกันหรือใช้ประกอบกัน (brand extensions) ก็มีแนวโน้มว่าลูกค้ากลุ่มนี้จะให้ความสนใจและอาจทดลองซื้อเมื่อส่วนประสมการตลาดโดยรวมของสินค้าใหม่ดังกล่าวตรงกับความต้องการของลูกค้า
3. ลูกค้าที่พอใจจะพูดคุยชื่นชมสินค้าหรือบริการของบริษัท ตลอดจนชื่อเสียงของบริษัทให้ลูกค้าและลูกค้าคาดหวังรายอื่น ๆ บางรายจะออกมาปกป้องชื่อเสียงของบริษัทจากการโจมตีของคู่แข่ง และพยายามแสดงออกด้วยการยืนยันที่จะซื้อสินค้าหรือการบริการของบริษัทต่อไป

4. ลูกค้าที่พอใจจะให้ความสนใจกับตราสินค้าและแคมเปญการสื่อสารการตลาดของคู่แข่งน้อยมาก เมื่อสินค้าของบริษัทหมดไปจากชั้นวางขายสินค้าในร้านที่เคยซื้อ ลูกค้าเหล่านี้จะหาทางออกด้วยการไปมองหาซื้อสินค้านี้จากร้านค้าหรือช่องทางการจัดจำหน่ายอื่นที่มีอยู่ของบริษัท ถ้าไม่มีจริง ๆ ก็จะไม่ซื้ออยู่เป็นระยะเวลาหนึ่ง เกิด “ส่วนทุนตราสินค้า” (brand equity) กับสินค้าของบริษัท นอกจากนี้ในยามที่บริษัทต้องปรับราคาขายสินค้าของบริษัท และแจ้งให้ลูกค้าทราบถึงเหตุผลที่ต้องปรับราคาสินค้าแล้ว ระยะแรกลูกค้าอาจจะหาทางออกด้วยการหันไปทดลองซื้อสินค้าของคู่แข่ง แต่เมื่อระยะเวลาผ่านไป ลูกค้าเหล่านี้จะกลับมาซื้อสินค้าของบริษัทอีก เมื่อพบว่าสินค้าของคู่แข่งสร้างความพอใจให้ตนเองได้น้อยกว่าสินค้าของบริษัท

5. ลูกค้าที่พอใจมักจะเป็นผู้ให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อบริษัท เพื่อให้บริษัทนำไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงสินค้าหรือการบริการให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีขึ้น ในการเสนอขายสินค้าหรือการบริการระหว่างธุรกิจด้วยกัน หลายครั้งที่เราพบว่าลูกค้ามักจะเป็นผู้เริ่มต้นนำสิ่งประดิษฐ์คิดค้นใหม่ (innovations) หรือวิทยาการใหม่ ๆ เข้าสู่กระบวนการผลิตและการดำเนินงานของบริษัทผู้ผลิตที่ทำหน้าที่เป็น “ซัพพลายเออร์” ให้กับลูกค้า

นอกจากนี้ในการเสนอขายสินค้าหรือการบริการให้กับตลาดผู้บริโภคโดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่บริษัทเลือกใช้ช่องทางขายตรงกับผู้บริโภค ทำให้บริษัทสามารถติดตามตรวจสอบความพอใจของลูกค้าบริโภคได้อย่างใกล้ชิด ฝ่ายลูกค้าเองก็สามารถให้ข้อเสนอแนะคำติชมแก่บริษัทได้โดยตรง ซึ่งข้อเสนอแนะหรือคำติชมเหล่านี้เป็นสื่อที่มีค่าอย่างยิ่งต่อบริษัท ลูกค้าบางรายไม่ตีโพยแต่เลิกซื้อสินค้าไปเฉย ๆ บริษัทต้องคอยสื่อสารกับลูกค้าเหล่านี้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งสนับสนุนให้ลูกค้าโทรเข้ามาหรือคลิกเข้ามาให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อบริษัทด้วยเบอร์โทรเว็บไซต์ที่จำง่าย โทรฟรี โทรแล้วลุ้นรางวัล เป็นต้น

6. การเสนอขายสินค้าหรือการให้บริการลูกค้าที่พอใจย่อมมีต้นทุนต่ำกว่าการเสนอขายหรือให้บริการกับกลุ่มลูกค้าใหม่ เนื่องจากการเสนอขายหรือการให้บริการจะมีลักษณะเป็นขั้นตอนที่ซ้ำ ๆ ประมาณการต้นทุนและรายรับที่จะเกิดขึ้นสามารถทำได้ค่อนข้างแน่นอนกว่าต้นทุนการสื่อสารกับลูกค้ากลุ่มนี้จะมีน้อยกว่าเนื่องจากลูกค้าจะให้ความสนใจและเปิดรับต่อข่าวสารดีอยู่แล้ว ทำให้ไม่มีต้นทุนการสื่อสารที่เกินจำเป็น จากการ “หวาน” จดหมายขายตรงโฆษณาทางหนังสือพิมพ์ โทรทัศน์ เหมือนกับการเสนอขายหรือการให้บริการกับกลุ่มลูกค้าใหม่

ลูกค้าที่พอใจเหล่านี้เองที่เป็นสินทรัพย์มีค่าที่บริษัทต้องรักษาไว้ เฮเลน (Peck, Payne, Christopher & Clark, 1999 อ้างถึงใน ชูศักดิ์ เดชเกรียงไกรกุล, นิทัศน์ คณะวรต และธีรพล แซ่ตั้ง, 2546) ได้ชี้ให้เห็นว่า การรักษาลูกค้าปัจจุบันไว้ได้ (customer retention) ทำให้

ความสามารถในการทำกำไรของบริษัทเพิ่มขึ้น อันเป็นผลจากยอดขายที่เข้ามาอย่างต่อเนื่องใน ขณะที่ต้นทุนค่าใช้จ่ายในการขายให้ลูกค้ากลุ่มนี้มีแนวโน้มลดลงนั่นเอง

### วิธีสร้างความประทับใจ เพิ่มความภักดีในตราสินค้า และสร้างความ

**สัมพันธ์ภาพที่ดีกับลูกค้าปัจจุบัน** ในการนำแนวคิด CRM ไปใช้เพื่อสร้างความประทับใจ เพิ่มความภักดีในตราสินค้าและสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับลูกค้าปัจจุบันนั้น เราคงไม่สามารถเลือกลูกค้าทุกคนมาเป็นกลุ่มเป้าหมายของโปรแกรม CRM ของเราด้วยงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด การเลือกลูกค้าที่ต้องการซื้อสินค้าของบริษัทเพียงครั้งเดียวเนื่องจากมีส่วนลดหรือของแถมเป็น value added ให้เข้าร่วมโปรแกรม CRM นั้น ทำให้ผลตอบแทนที่จะได้กลับมาจากโปรแกรมอาจจะไม่คุ้มค่ากับต้นทุนที่เสียไป ดังนั้น บริษัทควรจำแนกกลุ่มลูกค้าทั้งหมดออกเป็น 7 กลุ่ม คือ กลุ่มลูกค้าคาดหวังที่ยังอยู่ในข่ายสงสัย (suspects) กลุ่มลูกค้าคาดหวังที่แท้จริง (real prospect) คือ กลุ่มที่บริษัทคาดว่าจะสามารถช่วยให้เข้ามาซื้อสินค้าของบริษัทได้ กลุ่มผู้ซื้อ (purchasers) คือ กลุ่มที่เคยซื้อสินค้าจากบริษัทแล้วอย่างน้อย 1 ครั้ง กลุ่มลูกค้า (clients) คือกลุ่มผู้ที่ซื้อสินค้าจากบริษัทเป็นประจำแต่ยังอาจจะรู้สึกเฉย ๆ ชอบหรือไม่ชอบบริษัทก็เป็นได้ กลุ่มลูกค้าผู้สนับสนุน (supporters) คือ ลูกค้าประจำที่รู้สึกชอบบริษัทแต่ก็ยังไม่ออกมาสนับสนุนอย่างจริงจัง กลุ่มผู้มีอุปการคุณ (advocates) คือลูกค้าผู้ให้การสนับสนุนกิจกรรมของบริษัทมาตลอด เป็นผู้แนะนำลูกค้าคนอื่นให้มาซื้อสินค้าของบริษัท หรือทำการตลาดภายนอกแทนบริษัทนั่นเอง กลุ่มหุ้นส่วนธุรกิจ (partners) คือลูกค้าที่ก้าวขึ้นไปมีส่วนในการถือหุ้นของธุรกิจ

#### ขั้นตอน

1. ตรวจสอบข้อมูลการซื้อของลูกค้าแต่ละราย
2. จำแนกกลุ่มลูกค้าเพื่อพิจารณาว่าใครเป็น purchasers/clients/supporters/advocates/partners สำหรับกลุ่มเป้าหมายที่สำคัญน้อยที่สุด
3. ในกลุ่มที่เป็น clients ลองวิเคราะห์ว่ากลุ่มใดมีค่าต่อธุรกิจ และคุ้มหรือไม่ที่จะผลักดันไปสู่ supporters/advocates/partners หรือไม่ และจัดโปรแกรม CRM แยกสำหรับกลุ่มลูกค้าแต่ละกลุ่ม
4. เลือกเครื่องมือหรือกิจกรรมการตลาดที่เหมาะสมกับกลุ่มลูกค้าแต่ละกลุ่ม
  - 4.1 กลุ่ม purchasers การจะผลักดันให้ผู้ซื้อกลายเป็นลูกค้าประจำนั้นต้องอาศัยหลาย ๆ องค์ประกอบผสมผสานกันโดยลูกค้าจะต้องรู้สึกว่าได้ value added จากการซื้อสินค้านี้เพิ่มขึ้น เช่น บริการรับประกันที่ยาวนานขึ้น เป็นต้น
  - 4.2 กลุ่ม clients พยายามจัดกิจกรรมพิเศษเพื่อกระชับความสัมพันธ์ แต่ต้องลดบทบาทของกิจกรรมการขายในการจัดกิจกรรมพิเศษนี้ เพื่อสร้างความรู้สึกเป็นบวกหรือประทับใจ

4.3 กลุ่ม supporters บริษัทสามารถใช้แนวคิดของ club marketing เพื่อให้ลูกค้ากลุ่มนี้ชักจูง client ให้มาสนับสนุนและเชื่อมั่นในชื่อเสียงของบริษัทเหมือนตน เช่น การเปิดให้สมาชิกสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันในเรื่องที่เป็นที่สนใจของกลุ่ม

4.4 กลุ่ม advocates บริษัทควรจัดแคมเปญเพื่อมอบรางวัลตอบแทนความพยายามทางการตลาดของกลุ่ม advocates ด้วยการมอบแต้มสะสมหรือโบนัสการขายทุก ๆ ชิ้นที่ขายได้ เป็นต้น

4.5 กลุ่ม Partners สิ่งที่ลูกค้ากลุ่มนี้ไม่ใช่ตัวสินค้าอย่างเดียว หากแต่เป็นส่วนแบ่งกำไร สินค้าตัวอย่าง หรือผลประโยชน์เสริมอื่น ๆ ซึ่งบริษัทจำเป็นต้องกำหนดไว้อย่างเหมาะสม

5. เน้นแคมเปญที่เปิดโอกาสให้ลูกค้ามีส่วนเข้ามามีส่วนร่วม โดยยึดหลักการสื่อสารแบบสองทาง เป็นกันเองกับลูกค้า และแนวคิดการตลาดตามสั่งแบบมวลรวม (mass customization) ที่ได้กล่าวถึงมาแล้ว

6. อย่าลืมนำคุณค่าเพิ่ม (value added) เสมอและให้บริการที่โดดเด่นเหนือความคาดหมาย

**แนวทางในการรักษาลูกค้าปัจจุบันให้อยู่กับเราตลอดไป** ในยามเศรษฐกิจตกต่ำลูกค้าคือสินทรัพย์ที่มีค่ายิ่งต่อบริษัท การจัดตั้งฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์ขึ้นมาดูแลลูกค้าปัจจุบันโดยเฉพาะก็จะเป็นวิธีหนึ่งที่สามารถผูกลูกค้าไว้กับบริษัทได้ แต่ฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์จะต้องมีหน้าที่นอกเหนือไปจากการรับคำติ-ชมเสนอแนะจากลูกค้า คือจะต้องทำงานสร้างสรรค์ด้วย ไม่ใช่เฉพาะงานแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นแล้ว จึงจะทำให้แนวทางการนำ CRM มาปฏิบัติใช้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ในที่นี้จะได้ให้แนวทาง 12 ประการ เพื่อรักษาลูกค้าปัจจุบันให้อยู่กับเราตลอดไป (customer retention) ดังนี้

1. สร้างคุณค่าเพิ่มเสมอไม่เพียงแต่ทำให้ลูกค้าพอใจเท่านั้น ต้องสร้างความรู้สึก "เกินกว่าความพอใจ"
2. ให้บริการก่อนและหลังการขายอย่างเป็นกันเอง (personalized)
3. ใช้ call center แต่อย่าลืมนำปรับกองหลัง (back office) ให้แข็งแกร่งด้วย
4. ใช้โปรแกรมการส่งเสริมการขายที่หวังผลระยะยาว เช่น แคมเปญสะสม คะแนนจากยอดการซื้อ (Frequency Marketing Program of FMP) ซึ่งระยะเวลาในการสะสมก็ไม่ควรเกินกว่า 30-90 วัน ใช้แนวคิด club marketing สร้างผู้นำทางความคิด (opinion leader) แคมเปญ 100% guarantee/warranty เป็นต้น
5. ตั้งฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์ขึ้นมาดูแลโดยเฉพาะ

6. ให้ความเสมอภาคกับลูกค้าแต่ละราย
7. สํารวจคู่แข่ง และสํารวจสถานการณ์ทางการตลาดอยู่เสมอ
8. ยึดหลัก แนวคิดการตลาดตามสั่งแบบมวลรวม (mass customization) คือ ออกแบบแคมเปญสำหรับลูกค้ากลุ่มใหญ่โดยมีจุดเด่นตรงที่สิ่งที่ลูกค้าแต่ละรายจะได้รับจากแคมเปญนั้นไม่เหมือนกัน เช่น แคมเปญสะสมแต้มโดยลูกค้าแต่ละรายสามารถเลือกแต้มคะแนนขั้นต่ำ + เงินที่ต้องจ่ายเพิ่มได้เอง เพื่อให้ได้ของรางวัลตามที่ลูกค้าต้องการ
9. สร้าง internal marketing ที่แข็งแกร่งมี back office ที่ดี
10. ฝ่ายบริหารต้องเห็นความสำคัญ ให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง
11. สร้างต้นทุนหรืออุปสรรคในการเปลี่ยนไปเป็นลูกค้าของบริษัทอื่น (switching cost) โดยบริษัทสามารถสร้างอุปสรรคในการเปลี่ยนไปรวมรายการส่งเสริมการขายของสินค้าอื่น เช่น แคมเปญสะสมแต้มคะแนนที่มีรางวัลมูลค่าสูง ๆ และเมื่อสะสมคะแนนถึงระดับหนึ่ง แต้มคะแนนจะเพิ่มขึ้นในอัตราก้าวหน้า เพื่อให้ลูกค้ารู้สึกว่าคุณก็สามารถสะสมคะแนนเพื่อแลกกับของรางวัลชิ้นใหญ่ได้โดยไม่ยากนัก หรือบริษัทอาจสร้างอุปสรรคที่วิธีการหรือขั้นตอนการใช้งานสินค้า หรือใช้แป้นคีย์บอร์ดที่มีลักษณะแตกต่างออกไปทำให้ลูกค้ารู้สึกว่าต้นทุนการเรียนรู้ของตนจะสูงขึ้น ถ้าต้องเปลี่ยนไปใช้ยี่ห้ออื่น
12. ในกรณีของลูกค้าที่เป็นคนกลางในช่องทางการตลาด ให้เน้นการเข้าไปมีส่วนร่วมในการช่วยบริหารกลุ่มผลิตภัณฑ์ (category management) ที่ลูกค้าวางจำหน่ายในร้าน ช่วยการจัดวางสินค้าในร้าน จัดกิจกรรมพิเศษในร้าน หรือที่เรียกว่า เป็นรูปแบบความสัมพันธ์แบบการตลาดเชิงรุก (proactive marketing)

**วิธีหาลูกค้าใหม่ด้วย CRM** ดังกล่าวมาแล้วว่าการหาลูกค้าใหม่นั้นมีต้นทุนสูงกว่าการขายสินค้าให้ลูกค้าเดิมถึง 5 เท่า ถึงแม้ว่าจะซื้อแล้วในครั้งแรกก็ไม่ได้หมายความว่าลูกค้าจะยินดีสร้างสัมพันธ์กับบริษัทเพื่อเปลี่ยนจากการเป็นผู้ซื้อ (purchasers) ไปสู่คำว่าลูกค้า (clients) หรือระดับที่สูงขึ้นเสมอไป แต่สิ่งหนึ่งที่เราน่าจะมองข้ามไปคือ การแนะนำลูกค้าใหม่ให้บริษัทโดยลูกค้าเก่าซึ่งต้นทุนจะมีน้อยกว่าการที่บริษัทจะไปค้นหาลูกค้าใหม่ด้วยตนเองหลายเท่า ดังนั้นการสร้างสัมพันธ์กับลูกค้าจึงต้องควบคู่ไปกับการสร้างสัมพันธ์กับกลุ่มอ้างอิง (referral market) โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับลูกค้าเก่าที่เคยซื้อและชื่นชอบในบริษัทและสินค้าของบริษัทมาก่อน แต่เมื่อเวลาผ่านไปลูกค้าเหล่านี้พ้นช่วงเวลาที่จะใช้สินค้านี้ไปแล้ว แต่ก็ยังคงเก็บภาพของสินค้านี้ไว้เป็นความทรงจำที่ดี

ในการออกแบบโปรแกรม CRM เพื่อหาลูกค้าใหม่ (new customer acquisition) นั้นมี  
วัตถุประสงค์สำคัญ 3 ประการ

1. เพื่อค้นหาผู้ที่น่าจะเป็นลูกค้าคาดหวังของบริษัทได้ (lead generation) การจัดตั้ง  
ระบบ Call Center ทำให้บริษัทที่มีโอกาสสื่อสารกับลูกค้า (customer) และลูกค้าคาดหวังที่อยู่ใน  
ข่ายสงสัย (suspect) หรือผู้ที่น่าจะเป็นลูกค้าคาดหวังของบริษัทได้

2. เพื่อค้นหาลูกค้าคาดหวังที่มีคุณสมบัติที่น่าจะเป็นลูกค้าของบริษัทได้ (lead  
qualification) แต่การมอบข้อเสนอให้ลูกค้าคาดหวังเหมือนกับข้อเสนอของลูกค้าปัจจุบัน เช่นนี้  
ต้องระมัดระวังในการสื่อสารเพื่อให้ลูกค้าปัจจุบันมองเห็นคุณค่าของโปรแกรม และที่สำคัญคือ  
ลูกค้าปัจจุบันได้รับอะไรเพิ่มขึ้นหรือแตกต่างไปจากลูกค้าใหม่หรือไม่ เพื่อจูงใจลูกค้าปัจจุบัน  
ต้องการเป็นลูกค้าต่อไป

3. เพื่อชักจูงให้ลูกค้าคาดหวังกลายมาเป็นลูกค้าในที่สุด (account conversion)

#### แนวทางในการวางกลยุทธ์หาลูกค้าใหม่ด้วย CRM

1. วิเคราะห์ตลาดและค้นหาโอกาสทางการตลาด ตามแนวคิดการแบ่งส่วนตลาด  
การกำหนดตลาดเป้าหมาย และการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ในตลาด (STP Marketing) โดยมี  
เป้าหมายเพื่อค้นหาลูกค้าคาดหวังที่แท้จริง (real prospects) เพื่อผลักดันให้ไปสู่การซื้อ  
ตลอดจนกลายเป็นลูกค้าที่มีความสัมพันธ์แน่นแฟ้นในระดับที่สูงขึ้นไป

2. สร้างกลยุทธ์ที่โดดเด่น ไม่ว่าจะเป็น 4P's หรือ 4C's แต่สิ่งสำคัญคือ P-Product  
ต้องเด่นแตกต่าง และสร้างคุณค่าเพิ่มได้จริง และ P-Promotion เน้นเครื่องมือส่งเสริมการตลาดที่  
มุ่งเน้นให้มีการทดลองใช้การสะสมยอดซื้อในครั้งต่อไป การจัดตั้งฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์ Call Center  
โดยเน้นการสื่อสารแบบสองทาง เป็นกันเอง ออกแบบเพื่อลูกค้าแต่ละรายโดยเฉพาะ ทั้งนี้บริษัท  
อาจนำแนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบครบวงจร (IMC) มาประยุกต์ใช้ร่วมกันไปก็เป็นได้

3. ทุกจุดที่มีการสื่อสารกับลูกค้า (contact points) อย่าลืมสร้าง database ของลูกค้าด้วย

4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติใช้ ให้เลือกช่วงเวลา และสร้างการตลาดภายใน (internal  
marketing) ให้พร้อมเสียก่อน

5. การวัดและประเมินผล : สิ่งที่เราสนใจคือการซื้อซ้ำอีกในอนาคตและทัศนคติที่ดี

**วิธีดึงลูกค้าเก่าด้วย CRM** ในแต่ละปีธุรกิจต้องสูญเสียลูกค้าของตนไปเป็นจำนวน  
มาก ลูกค้าบางรายก็หันไปซื้อสินค้าจากคู่แข่งที่ให้ข้อเสนอดีกว่า บางรายก็พ้นช่วงเวลาซื้อสินค้า  
ประเภทนี้ไป และที่สำคัญคือ ลูกค้าบางรายรู้สึกไม่พอใจในการบริการหรือสินค้าของบริษัท หรือ

พบว่าบริษัทไม่เอาใจใส่ลูกค้าเท่าที่ควร ในกรณีหลังนี้เองบริษัทจะสามารถใช้ CRM มาช่วยในการดึงลูกค้าเก่ากลับมา (customer win-back strategy) แต่ก็ช่วยได้ในระดับหนึ่งเท่านั้น เนื่องจากลูกค้าเก่าที่เลิกซื้อสินค้าของบริษัทไประยะเวลาหนึ่งแล้ว ย่อมมีทางเลือกสินค้าชุดใหม่อยู่ในใจของตนอยู่แล้ว การผลักดันให้สินค้าของบริษัทกลับไปอยู่ในทางเลือกหนึ่งของลูกค้าอาจจะต้องใช้ระยะเวลาที่ค่อนข้างยาวนาน การวัดผลสำเร็จของแคมเปญในบางครั้งจึงคาดหวังว่าลูกค้าเก่าจะรู้สึกดีขึ้น หรือมีทัศนคติที่ดีขึ้นต่อบริษัทและสินค้าของบริษัทเท่านั้น

### แนวทางในการวางกลยุทธ์ดึงลูกค้าเก่าด้วย CRM

1. คำนวณหาอัตราการสูญเสียลูกค้า (customer defection rate) ว่าเป็นกี่เปอร์เซ็นต์ (เช่นบริษัทมีลูกค้า 100 ราย เมื่อสิ้นปีมีลูกค้าที่สั่งซื้อประจำ (clients) เหลืออยู่ 95 ราย แสดงว่าอัตราการสูญเสียลูกค้าเท่ากับ 5%) คิดเป็นมูลค่าเท่าไร ลูกค้าที่หายไปทำให้กำไรของบริษัทลดลงเท่าไร วิเคราะห์แยกแต่ละปี แต่ละสินค้า แต่ละพื้นที่ขาย แต่ละทีมงานขาย เพื่อหาที่มาที่ทำให้อัตราการสูญเสียลูกค้าสูง และอย่าลืมเปรียบเทียบกับค่าอัตราการสูญเสียลูกค้าของอุตสาหกรรมด้วย
2. ถ้าอัตราการสูญเสียลูกค้ามีมากและทราบที่มาของปัญหาแล้ว ให้เริ่มด้วยการกำหนดเป้าหมาย อัตราการกลับมาเป็นลูกค้า (retention rate) ที่ต้องการ ควรวัดจากอะไร
3. ในบรรดาลูกค้าเก่าที่หายไปให้จัดแบ่งกลุ่มตามมูลค่า Customer Lifetime Value (CLV) ให้ความสำคัญกับลูกค้าที่มีค่า CLV สูง ๆ ก่อน
4. หาสาเหตุที่ทำให้ลูกค้าไม่พอใจ และค้นหาวิธีแก้ไข
  - 4.1 ลูกค้าพบสินค้าอื่นดีกว่า ถูกกว่า แก้ที่นโยบายผลิตภัณฑ์และราคา หรือการสื่อสารการตลาด
  - 4.2 ลูกค้าพ้นช่วงเวลาซื้อสินค้านี้แล้ว เก็บไว้เป็น referral market
  - 4.3 ลูกค้าไม่พอใจในการบริการ/สินค้า/พบว่าบริษัทไม่เอาใจใส่ลูกค้าเท่าที่ควร แก้ได้ด้วย CRM
5. หาทางแก้ไขเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ retention rate ที่ต้องการ
  - 5.1 รับฟังคำตำหนิจากลูกค้าด้วยความยินดี อย่าได้ตอบในทันที ฟังลูกค้าจนจบ
  - 5.2 ถ้าแก้ไขปัญหาคำไม่พอใจของลูกค้าด้วย win-win strategy เดียวนั้นได้ให้รับทำ ยึดหลักว่าการป้องกันดีกว่าการแก้ไข และควรรีบแก้ไขในตอนแรกจะดีกว่า
  - 5.3 ลูกค้าบางคนไม่ตำหนิ แต่เลิกซื้อไปเฉย ๆ ให้พยายามสื่อสารกลับไปเพื่อหาสาเหตุที่ลูกค้าไม่ซื้ออีก และใช้การส่งเสริมการขายเข้าช่วย

5.4 บังคับพนักงานขายให้จัดทำ report on customer defection พร้อมมาตรการแก้ไข

5.5 อย่าลืมปรับปรุงฐานข้อมูลลูกค้าเก่าให้ทันสมัยอยู่เสมอด้วย

5.6 เลือกเครื่องมือหรือกิจกรรมการตลาดที่ให้สิทธิพิเศษแก่ลูกค้าในอดีตก่อน เช่น การส่งจดหมายตรงเชิญชวนให้ลูกค้าทั่วไป รวมทั้งลูกค้าในอดีตมาร่วมกิจกรรมพร้อมทั้งแนบคูปองส่วนลด คูปองแลกรับของขวัญให้ลูกค้าในอดีตนำมาใช้ในงาน เป็นต้น

6. คำนวณต้นทุนของ campaign เปรียบเทียบกับกำไรที่จะได้รับเพิ่มขึ้นว่าคุ้มค่าหรือไม่

7. อย่าลืมสร้างการตลาดภายใน (internal marketing) ให้แข็งแกร่งด้วย

8. การวัดและประเมินผลโปรแกรม เพื่อให้ผลเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้

|                                                   |         |     |
|---------------------------------------------------|---------|-----|
| รายรับที่ได้รับจากลูกค้า ก ปีละ                   | 500,000 | บาท |
| จำนวนปีที่ลูกค้า ก ซื้อสินค้าจากบริษัทติดต่อกันมา | 2       | ปี  |
| อัตรากำไร 10%                                     | .10     |     |
| CLV เท่ากับ                                       | 100,000 | บาท |

ที่มา ปรับปรุงจาก Kotler (2000)

การบริหารความสัมพันธ์ท่ามกลางความขัดแย้ง

สำหรับความสัมพันธ์กับลูกค้า ความขัดแย้งนั้นสามารถเกิดขึ้นได้เมื่อคุณทำผิดพลาด พวกเขาทำผิดพลาด บุคคลที่สามทำผิดพลาด หรือไม่ก็อาจจะเกิดจากเหตุสุดวิสัย และเมื่อใดก็ตามที่ลูกค้าได้รับสิ่งที่ไม่ตรงกับความต้องการ ความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้น บางครั้งความขัดแย้งก็เกิดจากการที่ลูกค้าได้รับตามที่พวกเขาขอ แต่มันกลับไม่ใช่สิ่งที่พวกเขาอยากจะได้ ก็เท่านั้นเอง

ความขัดแย้งอาจเป็นทั้งสิ่งที่สร้างสรรค์และทำลายล้างได้ คุณมีหน้าที่ที่จะต้องจัดการความกลัวของพนักงานในเรื่องความขัดแย้งออกไป และให้เครื่องมือที่พวกเขาต้องการและจัดสภาพแวดล้อมที่ช่วยสนับสนุนให้พวกเขามองหาโอกาสที่จะยกระดับความสัมพันธ์กับลูกค้าให้สูงขึ้นจากความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมา ไม่ใช่แค่หาวิธีทำให้ความขัดแย้งนั้นหมดไปเพียงอย่างเดียว

การบริหารช่วงเวลาแห่งความขัดแย้ง คงเป็นการดีหากสามารถจะระบุและตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่มีแนวโน้มว่าจะเกิดความขัดแย้งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งก่อนที่ลูกค้าจะ

รู้สึกหรือรับรู้ อย่างไรก็ตามบ่อยครั้งที่ลูกค้าได้เผชิญกับปัญหา และที่แฉะประเด็นความขัดแย้งนั้น มาให้แก่เรา ในช่วงเวลาดังกล่าวไม่ว่าจะเป็นการติดต่อแบบพบปะกับลูกค้า หรือว่าพูดคุยทาง โทรศัพท์ หรือเจรจากันผ่านทางอินเทอร์เน็ต คุณก็มีโอกาสที่จะรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า มีโอกาสที่จะรู้ว่าเรากำลังเสี่ยงต่อการทำให้ลูกค้าบางคนผิดหวัง ซึ่งบ่อยครั้งมากที่บริษัทต่าง ๆ ได้พลาดโอกาสแบบใดแบบหนึ่งหรือทั้งสองแบบที่กล่าวมา

ในการบริหารช่วงเวลาของการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้านั้น ทุกคนในองค์กรต้องเข้าใจ อย่างชัดเจนถึงสิ่งสำคัญ 4 ประการต่อไปนี้

1. ทุกความสัมพันธ์ที่มีกับลูกค้าล้วนมีค่า
2. การแก้ไขหรือตอบสนองต่อสถานการณ์ปัจจุบัน คือสิ่งที่ต้องทำเป็นอันดับแรก
3. การหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา คือสิ่งที่ต่อมาที่จะต้องทำ (เพื่อที่คุณจะได้ป้องกัน ไม่ให้มันเกิดขึ้นอีก)
4. เหตุการณ์หนึ่งอาจเป็นสัญญาณบ่งชี้ว่าคุณกำลังเสี่ยงต่อการสูญเสียความสัมพันธ์ กับลูกค้ารายอื่น ๆ ไป

**ตระหนักในคุณค่าและความสำคัญของลูกค้า** เมื่อพนักงานบริการลูกค้าหรือ พนักงานคนใดก็ตาม กำลังมุ่งความสนใจไปที่งานอื่น กิจายที่จะลืมให้ความสำคัญกับความ สัมพันธ์ที่มีกับลูกค้าแต่ละคน

ก่อนที่จะเริ่มมวดกับพนักงานของคุณจนเกินไป คุณต้องดูให้ดีก่อนว่าระบบของคุณมี ส่วนในการทำให้พนักงานไม่ให้ความสนใจในคุณค่าของลูกค้าหรือไม่ อย่างเช่น มีข้อกำหนดว่า จำนวนเงินในลิ้นชักเก็บเงินต้องสมดุลกับเศษเงินที่อยู่ในกล่อง เพื่อป้องกันการยกยอกของ พนักงาน

**แก้ปัญหา ณ ปัจจุบันก่อน** ลูกค้าที่ยืนอยู่ตรงหน้าคุณ หรือพูดโทรศัพท์กับคุณ หรือ แด่ส่งอี-เมล มาถึงคุณต้องเป็นผู้ที่มีความสำคัญเป็นอันดับแรกในการทำธุรกิจ จากผลการวิจัยของ e-satisfy.com และสถาบันคุ้มครองผู้บริโภคของสหรัฐอเมริกา แสดงให้เห็นว่าบริษัทส่วนใหญ่จะมี โอกาสได้รับรู้ถึงปัญหาจากลูกค้าที่ไม่พึงพอใจเพียงแค่ 4% ส่วนอีก 96% ของลูกค้าที่ไม่พึงพอใจ จะเจียบ และลูกค้าเหล่านั้นส่วนใหญ่จะไม่ทำธุรกิจกับบริษัทที่ตนไม่พอใจอีกเลย

นอกจากนั้น หากคุณตอบรับคำร้องเรียนของลูกค้าด้วยความใส่ใจ มันก็อาจจะช่วยทำ ให้เกิดความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นมากขึ้นกว่าช่วงก่อนหน้าที่จะเกิดความขัดแย้งได้ ที่เป็นเช่นนี้ก็ เพราะว่ามีเมื่อทุกอย่างเป็นไปอย่างราบรื่น ลูกค้าก็อาจจะเห็นว่ามันเป็นเรื่องธรรมดา แต่หาก

พวกเขาร้องเรียนและได้รับการตอบรับด้วยความสำนึกในบุญคุณและด้วยความเอาใจใส่แล้วล่ะก็ พวกเขาก็จะซาบซึ้งและให้คุณค่ากับความสัมพันธ์ที่มีกับคุณ

หาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาหลังจากแก้ไขสถานการณ์เฉพาะหน้าแล้ว มีคำกล่าวว่า “จงแก้ที่ตัวปัญหา ไม่ใช่ที่คำตำหนิ” บางครั้งก็ดูเหมือนว่าจะสนใจแต่การแก้ไขคำตำหนิ หรือแก้ตัว และทำให้ตนเองรอดพ้นจากการถูกตำหนิในทุก ๆ เรื่อง

แต่สิ่งที่สำคัญในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ก็คือ ต้องหาสาเหตุของความขัดแย้งกับลูกค้า ไม่ใช่หาว่าใครหรือแผนกใดที่จะต้องรับผิดชอบกับความขัดแย้งนั้น เพราะพวกเราต้องร่วมมือกันจึงจะจัดการความขัดแย้งได้ หรืออย่างน้อยก็ควบคุมได้

ดังนั้น ระบบ CRM ของคุณควรจะต้อง

1. ติดตามคำร้องเรียนตามประเภทและความถี่ของคำร้องเรียน
2. เปรียบเทียบช่วงระยะเวลาต่าง ๆ ที่ได้รับทราบมากับข้อมูลและเหตุการณ์จริงที่ได้เกิดแก่ลูกค้า

ดูแลทะนุถนอมลูกค้า” ที่มีความเสี่ยง” คำร้องเรียนในเรื่องที่สื่อเค้าความร้ายแรงของลูกค้าคนหนึ่ง สามารถเป็นสัญญาณเตือนว่าความสัมพันธ์กับลูกค้าคนอื่น ๆ ก็อยู่ในความเสี่ยงได้

ยิ่งคุณสามารถระบุสาเหตุที่ทำให้ลูกค้ามีความเสี่ยงได้เร็วเท่าไร คุณก็จะสิ้นเปลืองไปกับการแก้ไขปัญหาลดความขัดแย้งน้อยเท่านั้น (ทั้งในด้านค่าใช้จ่าย และด้านความรู้สึกของลูกค้า)

ไม่ว่าความขัดแย้งจะมากหรือน้อย เป็นความขัดแย้งทางด้านวัตถุหรือทางด้านความคิด ความรู้สึก คุณจะต้องเข้าถึงลูกค้าที่ได้รับผลกระทบ และบอกพวกเขาว่าคุณเห็นคุณค่าในการทำธุรกิจกับพวกเขา และคุณกระตือรือร้นที่จะทะนุถนอมความสัมพันธ์ที่มีกับพวกเขา คุณต้องไม่ทำแค่ตอบข้อสงสัยของลูกค้าแบบลวก ๆ แต่คุณต้องหาทางแก้ไขปัญหาที่แท้จริงที่ทำให้ลูกค้ารู้สึก ค่ำค่ามากขึ้นกับเวลาและเงินที่เสียให้คุณไป

หากลูกค้าคือตัวปัญหาจะทำอย่างไร “ลูกค้า บางคนก็ยากที่จะรับมือด้วย” ฉะนั้น ระบบ CRM ของคุณควรจะจำแนกลูกค้าที่ “ยากที่จะรับมือ” หรือไม่ (เช่น พิสดาร์ ชอบเรียกร้อง ไม่รู้ร้อนรู้หนาว หรือแม้แต่พูดจาขวานผ่าซาก) คำตอบก็คือ ทั้ง “ใช่” และ “ไม่ใช่”

เราารู้แล้วว่าลูกค้าจะใช้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้เป็นประโยชน์กับตนเอง อย่างไรก็ตาม โดยส่วนใหญ่แล้วในฐานะของผู้ให้บริการและขายสินค้า คุณมีโอกาสที่จะบรรเทาหรือแม้แต่กำจัดความขัดแย้งนั้นออกไปได้ การสังเกตและทำประวัติของลูกค้าที่มีความเข้าใจหรือใช้สินค้าและบริการของคุณอย่างผิด ๆ จะช่วยให้คุณพบวิธีในการทำธุรกิจกับพวกเขาที่ดีขึ้นกว่าเดิม

อันตรายของการระบุลูกค้าที่รับมือได้ยากก็คือ มันหมายถึงว่าคุณหมดหวังที่จะปรับปรุงคุณภาพของความสัมพันธ์กับลูกค้าคนนั้นแล้ว

หากลูกค้ากำลังจะจากไป หรือกลายเป็นอดีตลูกค้า อย่าเพิ่งยอมแพ้ หากลูกค้าเลือกที่จะจากไปก็เป็นไปได้เหมือนกันที่เขาจะเลือกที่จะกลับมาใหม่ ทำที่ที่คุณมีต่อสิ่งต่าง ๆ ในขณะนั้นควรเป็นความทรงจำที่ตราตรึงที่สุดสำหรับลูกค้าที่กำลังจะจากไป

ปฏิกิริยาของคนเราที่มีต่อข่าวมักจะจะเป็นไปในสองลักษณะ ลักษณะแรกคือ การยอมแพ้ “เฮ้อ ลูกค้าคนนั้นไปเสียแล้ว” แล้วก็หันไปสนใจเรื่องอื่นทั้ง ๆ ที่สุดท้ายแล้วลูกค้าอาจเลือกที่จะไม่ไปก็ได้

ลักษณะอย่างที่สองคือ เกิดความโกรธ “ก็ได้ เราก็ไม่อย่าทำธุรกิจกับคุณเหมือนกัน” ถ้าเราโกรธอีกฝ่ายหนึ่งเราก็จะเผชิญกับการแตกหักได้ง่ายกว่าการที่เรารู้สึกว่าคุณอีกฝ่ายหนึ่งปฏิเสธ และเรื่องนี้ก็เข้ามามีบทบาทในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์

สำหรับแนวทางต่อไปนี้จะช่วยให้คุณสมารถทำให้การจากกันนั้นเป็นไปด้วยดี หรืออาจจะทำให้ไม่เกิดการจากกันได้ด้วยซ้ำไป

1. อย่าเพิ่งตัดสินคุณค่าของคุณเอง ที่ลูกค้าจะจากไปนั้นอาจเป็นเพราะว่าคุณไม่เหมาะสมอีกต่อไป ไม่ใช่เพราะคุณเสียหายผิดพลาดอะไร การตัดสินคุณค่ามักจะทำให้เราปกป้องฐานะของเรา และการปกป้องตัวเองก็มักจะทำให้เราไม่สนใจในสิ่งที่ลูกค้าต้องการจริง ๆ และสิ่งที่ลูกค้าเหล่านั้นได้รับไปในระหว่างที่ติดต่อกับเรา รวมถึงสิ่งที่ลูกค้าคาดหวังว่าจะได้พบจากผู้ให้บริการรายใหม่

2. ทำการสัมภาษณ์ผู้ที่จากไป ให้ช่องทางการติดต่อที่ลูกค้าคนนั้นชอบที่สุด เช่น ทางโทรศัพท์ ทางเว็บไซต์ หรือพูดคุยกันตรง ๆ เพื่อขอความคิดเห็น หรือเรื่องราวต่าง ๆ ที่น่าสนใจจากลูกค้า ถามว่าทำไมลูกค้าจึงเลือกที่จะจากไป และจบการสัมภาษณ์โดยบอกว่าคุณยินดีต่อการกลับมาของเขาเสมอ

3. แบ่งปันสิ่งที่เราได้เรียนรู้ เนื่องจากไม่มีแผนกหรือส่วนงานใดที่เป็นผู้รับผิดชอบ CRM แต่เพียงผู้เดียว จึงต้องใช้เครื่องมือของคุณเพื่อบอกให้คนอื่นทราบด้วยว่าอะไรที่ก่อให้เกิดความแตกหักในครั้งนี้

หัวใจของกลยุทธ์ CRM การออกแบบกลยุทธ์ CRM ตามขั้นตอนที่กล่าวมาแล้วทั้งหมดจะมีแนวโน้มประสบความสำเร็จในการนำไปปฏิบัติใช้ ถ้าทั้งฝ่ายบริษัทผู้ผลิตกับลูกค้าเป้าหมายของโปรแกรม CRM มีความไว้วางใจ (trust) และการผูกมัด (commitment) ซึ่งกันและกัน

ความไว้วางใจ (trust) เป็นความรู้สึกมั่นใจและเชื่อใจว่าอีกฝ่ายจะทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพเพื่อบรรลุประสิทธิผลที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อทั้งสองฝ่าย

การผูกมัด (commitment) เป็นความต้องการของบุคคลในช่วงระยะเวลาหนึ่งที่จะรักษาความสัมพันธ์อันมีค่ากับอีกฝ่าย

ดังนั้น การที่กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของโปรแกรม CRM รู้สึกไว้วางใจในบริษัท และหรือสินค้าของบริษัท ย่อมทำให้ลูกค้าต้องการผูกมัดตนเองเข้ากับสินค้าของบริษัท รวมทั้งมีแนวโน้มที่จะเปิดรับและทดลองใช้สินค้าหรือการบริการอื่น ๆ ในอนาคตของบริษัท เพื่อหลีกเลี่ยงความเสี่ยงจากการตัดสินใจเลือกสินค้าหรือการบริการผิดพลาด และในทางตรงกันข้ามการที่ลูกค้าเป้าหมายผูกมัดตนเองอยู่กับบริษัทและหรือสินค้าของบริษัทเป็นระยะเวลาอันยาวนาน ย่อมทำให้ลูกค้ารู้สึกไว้วางใจในบริษัทและหรือสินค้าของบริษัท และต้องการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างตนเองกับบริษัทในระดับที่สูงขึ้นไปจากการเป็น “ลูกค้า” ที่ซื้อต่อเนื่องเป็นระยะเวลาหนึ่ง ไปสู่การเป็น “ลูกค้าผู้สนับสนุน” ที่มีทัศนคติและภาพลักษณ์ที่ดีต่อบริษัท และหรือสินค้าของบริษัทไปสู่การเป็น “ผู้มีอุปการะคุณ” ที่จะทำหน้าทีการตลาดภายนอกแทนบริษัท คอยแนะนำลูกค้าคาดหวังอื่น ๆ ให้มาซื้อสินค้าหรือการบริการของบริษัท และไปถึงการเป็น “หุ้นส่วนธุรกิจ” คือเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจ มีส่วนรับผิดชอบในรายรับรายจ่ายและผลกำไรของบริษัท

ดังนั้น กิจกรรมการตลาดใด ๆ ก็ตามที่บริษัทเลือกนำมาใช้เป็นส่วนหนึ่งในโปรแกรม CRM ของบริษัท จะต้องถูกนำมาใช้ควบคู่ไปกับโปรแกรมการสื่อสารการตลาดที่สามารถสร้างความไว้วางใจในบริษัทและหรือสินค้าของบริษัท และสามารถโน้มน้าวให้ลูกค้าเป้าหมายผูกมัดตนเองเข้ากับโปรแกรม CRM ดังกล่าวเป็นระยะเวลาหนึ่ง

**การประเมินผลความสำเร็จของโปรแกรม CRM** การประเมินผลโปรแกรม CRM เป็นการตรวจสอบผลลัพธ์ที่ได้จากโปรแกรม CRM กับเป้าหมายที่ตั้งไว้คือ การสร้างคุณค่าที่เหนือกว่าคู่แข่งขั้นเพื่อนำเสนอต่อลูกค้าอย่างต่อเนื่อง การสร้างคุณค่าที่เหนือกว่าแก่ลูกค้านั้นเกิดจากการทำงานเป็นทีมที่ประกอบไปด้วยพนักงานจากฝ่ายต่าง ๆ ภายในบริษัท ประกอบกับแนวคิดการสร้างสัมพันธ์กับทุก ๆ ตลาดเป้าหมายใน Six Market Model ทำให้การตรวจสอบที่ยอดขายก่อนและหลังโปรแกรม CRM หรือยอดขายที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่ประมาณการไว้ แผน CRM นั้นไม่เพียงพอในการประเมินผลความสำเร็จของโปรแกรม CRM จำเป็นต้องใช้เครื่องมือใหม่ ๆ อย่างเช่น

1. อัตราการสูญเสียลูกค้า (customer defection rate) โดยที่โปรแกรม CRM ที่ประสบความสำเร็จได้นำที่จะลดอัตราการสูญเสียลูกค้าได้ในระดับที่บริษัทตั้งเป็นเป้าหมายไว้

$$\text{อัตราการสูญเสียลูกค้า} = \frac{\text{จำนวนลูกค้าที่หายไปเมื่อสิ้นปี}}{\text{จำนวนลูกค้าที่มีอยู่ทั้งหมดเมื่อสิ้นปี}}$$

อัตราการกลับมาเป็นลูกค้า (retention rate) ชั้นแรกบริษัทจะต้องกำหนดก่อนว่าการกลับมาเป็นลูกค้าซ้ำอีก (customer retention) นั้นควรจะวัดจากอะไร

$$\text{อัตราการกลับมาเป็นลูกค้าซ้ำอีก} = \frac{\text{จำนวนลูกค้าที่กลับมาซื้อซ้ำอีกในช่วงระยะเวลาหนึ่ง}}{\text{จำนวนลูกค้าที่มีอยู่ทั้งหมดในช่วงระยะเวลาหนึ่ง}}$$

2. จำนวนลูกค้าที่รู้สึกพอใจในสินค้าหรือการบริการของบริษัท (customer satisfaction) ซึ่งสามารถสำรวจได้จากการออกแบบสอบถามความพอใจของลูกค้า โดยบริษัทสามารถสอบถามแยกในแต่ละประเด็นที่เป็น “คุณค่า” ในสายตาของลูกค้า

3. จำนวนคำสั่งซื้อที่ปิดได้อย่างสมบูรณ์ (perfect order achievement) ซึ่งเป็นการประเมินผลความสำเร็จของแผนการตลาดสร้างสัมพันธ์ของทั้งกลุ่มลูกค้า กลุ่มพนักงานหรือตลาดภายในกลุ่มตลาดอ้างอิง และกลุ่มผู้มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อ

4. จำนวนกลุ่มอ้างอิงที่แนะนำให้ลูกค้ามาซื้อสินค้าของบริษัท (customer referrals) ด้วยการสอบถามลูกค้าใหม่ว่าได้รับคำแนะนำเกี่ยวกับสินค้าหรือการบริการจากแหล่งใดบ้าง เพื่อตรวจสอบว่าแผนการตลาดสร้างสัมพันธ์กับกลุ่มอ้างอิงประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด

5. เสียงตำหนิที่เข้ามายังบริษัท (complaints) โดยที่เสียงตำหนินี้อาจจะมาจากลูกค้า ซัพพลายเออร์ กลุ่มอ้างอิง พนักงานภายในบริษัท ฯลฯ เพื่อตรวจสอบในเบื้องต้นว่าแผนการตลาดสร้างสัมพันธ์ของบริษัทยังมีช่องโหว่ที่ใดอีกบ้าง เป็นต้น แต่บริษัทควรนำเครื่องมือนี้มาใช้ร่วมกับเครื่องมือต่าง ๆ เนื่องจากมีหลาย ๆ กรณีที่ลูกค้าไม่เสียเวลาบอกกล่าวให้บริษัททราบถึงความไม่พอใจของตนเอง แต่เลิกซื้อไปเลย การนับจำนวนเสียงตำหนิที่เข้ามายังบริษัทเพียงอย่างเดียวจึงไม่สะท้อนภาพปัญหาที่แท้จริงของบริษัท

ข้อควรระวังของการบริหาร CRM บทวิเคราะห์ในวารสาร Harvard Business Review ได้เสนอข้อควรระวังหรือปัญหาเกี่ยวกับ CRM ที่มักจะเกิดขึ้น ประการแรก ยังไม่ควรเริ่มทำ CRM จนกว่าจะมีฐานข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าที่ชัดเจน สามารถกำหนดกลุ่มลูกค้าและพิจารณาว่าลูกค้าในกลุ่มใดที่ก่อให้เกิดกำไรสูงสุดต่อบริษัท และลูกค้ากลุ่มใดที่ต้องการสร้างความสัมพันธ์

ที่ดีและควรรักษาไว้ หรือลูกค้ากลุ่มใดที่ไม่สามารถรักษาไว้ได้ ประการต่อมา บริษัทที่จะนำ CRM มาใช้จะต้องเริ่มจากการเปลี่ยนแปลงในวิธีการทำงานภายในบริษัทให้มีลักษณะที่มุ่งเน้นการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าก่อน โดยเฉพาะอย่างยิ่งกระบวนการในการทำงาน รวมทั้งระบบต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการประเมินผล การจ่ายผลตอบแทน หรือการพัฒนาพนักงานของบริษัท นอกจากนั้น CRM ที่ดีไม่ได้หมายถึง การลงทุนในเทคโนโลยีเป็นจำนวนมาก การที่ผู้บริหารคิดว่ายี่มีเทคโนโลยีสูงเท่าใดยิ่งดีเท่านั้นไม่ใช่สิ่งถูกต้องเสมอไปสำหรับ CRM ทั้งนี้การเริ่มต้นที่จะทำ CRM อย่างถูกต้องนั้นเพียงการจูงใจให้พนักงานมีความสนใจ และเอาใจใส่ต่อความต้องการของลูกค้าให้มากขึ้นก็นับเป็นการเริ่มต้นที่ดีแล้ว สำหรับประการสุดท้าย พึงระวังอย่าให้การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นการสร้างความรำคาญกับลูกค้า จึงควรระวังอยู่เสมอว่าความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทกับลูกค้านั้นย่อมแตกต่างกันออกไปตามอุตสาหกรรมแต่ละประเภท และตามลูกค้าในแต่ละกลุ่ม

## บทที่ 4

### วิธีการศึกษาและผลการศึกษา

จากการนำทฤษฎี CRM (Customer Relationship Management) หรือการบริหารลูกค้าสัมพันธ์เข้ามาใช้กับการบริหารจัดการด้านสินเชื่อของธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) สาขาถนนบางนา-ตราด (เซ็นทรัลซิตี้) ในช่วงระหว่างเวลาไตรมาสที่ 1 ปี 2546 (มกราคม-มีนาคม 2546) ทำให้สาขามีสินเชื่อเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่องจากสินเชื่อในปี 2545 และมีกำไรเพิ่มมากขึ้นด้วย เนื่องจากการปล่อยสินเชื่อควบคู่กับการทำ CRM โดยสาขาได้ทำแผนกลยุทธ์ CRM เพื่อให้แผนงาน CRM มีประสิทธิผล (effectiveness) และมีประสิทธิภาพ (efficiency) สูงสุด มีเป้าหมายที่ชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นการหาลูกค้าใหม่ (customer acquisition) การรักษาลูกค้าปัจจุบัน (customer retention) และการดึงลูกค้าเก่าให้กลับมาเป็นลูกค้าอีก (customer-again strategy)

ดังนั้น การวางกลยุทธ์ CRM ของธนาคารฯ สาขาถนน -ตราด (เซ็นทรัลซิตี้) จะเริ่มต้นตั้งแต่เริ่มวางตลาดสินค้าหรือการบริการ เมื่อสาขาได้พบว่าลูกค้าบางส่วนของสาขาได้หันไปซื้อสินค้าของคู่แข่ง หรือเมื่อพบว่าลูกค้าบางส่วนเริ่มไม่พอใจกับการบริการหรือคุณภาพของสินค้า โดยสาขาหวังว่า CRM จะเป็นเครื่องมือดึงลูกค้าเหล่านั้นให้กลับมาใช้บริการ ซึ่งในความเป็นจริงแล้ว CRM ไม่ได้มีเป้าหมายเพื่อแก้ปัญหาความไม่พอใจของลูกค้าเท่านั้น ถึงแม้ว่าในบางครั้งสาขาจะสามารถใช้ CRM เพื่อดึงลูกค้าเก่ากลับมาได้ก็ตาม หากแต่ CRM ยังมีเป้าหมายสำคัญ คือ การรักษาลูกค้าปัจจุบันพร้อมกับดึงดูดกลุ่มลูกค้าคาดหวังที่น่าจะเป็นลูกค้าของสาขา ให้หันกลับมาซื้อสินค้าของสาขาและพัฒนาความสัมพันธ์กับลูกค้าทั้งสองกลุ่มนี้ให้ก้าวไปสู่ระดับที่สูงขึ้น จาก "ผู้ซื้อ" เป็น "ลูกค้า" จาก "ลูกค้า" เป็น "ลูกค้าผู้สนับสนุน" จาก "ลูกค้าผู้สนับสนุน" เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลายเป็นหุ้นส่วนธุรกิจไปในที่สุด

### วิเคราะห์ขั้นตอนการบริหาร CRM

ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) สาขาถนนบางนา-ตราด (เซ็นทรัลซิตี้) จึงได้วางกลยุทธ์ CRM ดังนี้

**ขั้นที่ 1 วิเคราะห์ลูกค้าของธนาคาร** ลูกค้าของสาขาเป็นลูกค้าที่ค่อนข้างดี ไม่มีปัญหาด้านการชำระเงินกู้เท่าใดนัก เนื่องจากอยู่ในแหล่งของศูนย์การค้าและอาคารสำนักงาน ลูกค้าส่วนใหญ่จึงเป็นลูกค้าภายในศูนย์การค้าเซ็นทรัลซีดีบางนา และในตึกของสำนักงานเซ็นทรัลซีดีบางนา ดังนั้นในการวิเคราะห์ลูกค้าของธนาคารจากฐานข้อมูล ณ เดือนธันวาคม 2545 มีลูกค้าจำนวน 234 ราย ยอดสินเชื่อ 1,558 ล้านบาท โดยแบ่งเป็นลูกค้า 3 ระดับดังนี้คือ

1. ลูกค้าที่มียอดสินเชื่อ 50 ล้านบาทขึ้นไป เป็นลูกค้าที่เป็นบริษัทหรือโรงงานอุตสาหกรรม รายได้ส่วนใหญ่จะอยู่ที่ลูกค้ากลุ่มนี้เพราะดอกเบี้ยที่ได้รับค่อนข้างมาก ประกอบกับลูกค้ากลุ่มนี้จะมีการขยายการดำเนินงานในธุรกิจของตนเองออกไปอย่างต่อเนื่องในปัจจุบัน ทำให้สาขาสามารถเพิ่มสินเชื่อกับกลุ่มนี้ได้อย่างต่อเนื่องเช่นกัน อีกทั้งยังเป็นกลุ่มลูกค้าประเภทธุรกิจที่มีการซื้อซ้ำ มักขอวงเงินสินเชื่ออยู่เสมอ
2. ลูกค้าที่มียอดสินเชื่อ 20-50 ล้านบาท เป็นลูกค้าบริษัทขนาดกลาง นำไปใช้หมุนเวียนในธุรกิจ มียอดสินเชื่อที่ไม่มากนัก อีกทั้งยังเป็นลูกค้าที่เป็นกลุ่มประเภทขอวงเงินสินเชื่อครั้งเดียวแล้วใช้ภายในวงเงิน เนื่องจากยังไม่มีมีการขยายธุรกิจ หรือมีการซื้อซ้ำกับสินค้าและบริการสาขา ลูกค้ากลุ่มนี้มีทั้งที่เป็นบริษัทและส่วนบุคคล ซึ่งส่วนใหญ่จะนำไปใช้หมุนเวียนในธุรกิจ
3. ลูกค้าที่มียอดสินเชื่อต่ำกว่า 20 ล้านบาท ส่วนใหญ่เป็นลูกค้าที่ซื้อครั้งแรก แต่อาจเป็นลูกค้าที่ช่วยประชาสัมพันธ์ให้กับสาขาได้ถ้าพอใจในการบริการของสาขา กลุ่มนี้จะเน้นการกู้เพื่อซื้ออสังหาริมทรัพย์ อาจมีกู้เพื่อใช้ในธุรกิจการค้าบ้าง

**ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการตลาด** ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) สาขาถนนบางนา-ตราด (เซ็นทรัลซีดี) ได้ทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการตลาดของสาขา ซึ่งจำเป็นต้องประเมินสถานการณ์ของตนเองว่ายืนอยู่ในจุดใดของตลาด และจุดที่ยืนอยู่นี้ได้รับผลกระทบจากปัจจัยใดบ้างในสภาพแวดล้อมทางการตลาดของตน เพื่อให้โปรแกรม CRM มีจุดแข็งที่เด่นชัด จุดอ่อนที่ไม่ส่งผลกระทบเสียหายร้ายแรงต่อธุรกิจ ตลอดจนสามารถเปลี่ยนอุปสรรคให้เป็นโอกาสของตนเองได้ในที่สุด ทางสาขาจึงได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการตลาด โดยแบ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในดังนี้

สภาพแวดล้อมภายนอกของสาขา คือการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และอุตสาหกรรมตลอดจนคู่แข่งซึ่งจะส่งผลกระทบต่อธนาคารในลักษณะที่เป็นทั้งโอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) ดังต่อไปนี้

| ปัจจัยภายนอก                                                | อุปสรรค (Threat)                                                                                                                                                                                            | โอกาส (Opportunity)                                                       |
|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| ทำเลที่ตั้ง สภาพแวดล้อมธุรกิจ<br>ในรัศมี 5 กิโลเมตร รอบสาขา |                                                                                                                                                                                                             | อยู่ในย่านธุรกิจ หมู่บ้าน และ<br>อาคารสำนักงาน                            |
| ภาวะการแข่งขัน                                              | ธนาคารพาณิชย์ที่อยู่บนถนน<br>บางนา-ตราด ช่วง 4 กิโลเมตร<br>แรกมีทั้งสิ้น 9 ธนาคาร แต่<br>ภายในศูนย์การค้ามีจำนวน<br>4 ธนาคาร คือ ธนาคาร<br>กรุงเทพ ธนาคารเอเซีย<br>ธนาคารกรุงไทย และธนาคาร<br>กรุงศรีอยุธยา |                                                                           |
| แนวโน้มการขยายตัวของ<br>ประชากรและธุรกิจ                    |                                                                                                                                                                                                             | อัตราการเติบโตของจำนวน<br>ลูกค้าหรือธุรกิจในอนาคตมี<br>แนวโน้มเพิ่มขึ้น   |
| ภาวะเศรษฐกิจ                                                | เนื่องจากภาวะเศรษฐกิจและ<br>การสนับสนุนจากรัฐบาลใน<br>ปัจจุบัน ทำให้ทุกธนาคารต่าง<br>แข่งขันกันเพื่อให้ได้รายได้มาก<br>ที่สุด                                                                               | เศรษฐกิจและนโยบายของ<br>รัฐบาลในปัจจุบันเอื้ออำนวย<br>ต่อการเพิ่มสินเชื่อ |
| อัตราดอกเบี้ย                                               | การกำหนดอัตราดอกเบี้ย<br>สินเชื่อที่ต่ำของธนาคารรัฐ<br>ทำให้การแข่งขันยากขึ้น                                                                                                                               |                                                                           |

สภาพแวดล้อมภายในของสาขา คือ การพิจารณาถึงโครงสร้างองค์กร ทรัพยากรมนุษย์  
ขององค์กร ทรัพยากรด้านต่าง ๆ ขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นด้านการเงิน เทคโนโลยี สถานที่ตั้ง ฐาน  
ลูกค้า และอื่น ๆ เพื่อที่จะดูว่าองค์ประกอบขององค์กรที่เราเรียกว่า สภาพแวดล้อมภายในทั้งหมด  
นั้นเมื่อเทียบกับคู่แข่งแล้วเป็นจุดอ่อน (Weakness) หรือเป็นจุดแข็ง (Strength) ดังนี้

| ปัจจัยภายใน           | จุดอ่อน (Weakness)                                                                                                                                                                                                       | จุดแข็ง (Strength)                                |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| ความสามารถในการทำกำไร | แหล่งที่มาของรายได้เกิดจาก ดอกเบี้ยเป็นหลัก รายได้ที่มีใช้ ดอกเบี้ยยังน้อย ต้นทุนดอกเบี้ยจ่ายปานกลาง ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานสูง ความสามารถในการทำกำไรต่ำ                                                                |                                                   |
| บุคลากร               | - พนักงานยังขาดความรู้ในด้านผลิตภัณฑ์และการตลาด ตลอดจนเทคนิคการเจรจาต่อรองกับลูกค้า อีกทั้งยังขาดความชำนาญในการวิเคราะห์สินเชื่อ<br>- รูปแบบการทำงานยังใช้เทคโนโลยีน้อย ทำให้ต้องใช้พนักงานมากเมื่อเทียบกับธนาคารคู่แข่ง | พนักงานมีความตั้งใจในการทำงานดี                   |
| ทำเลที่ตั้ง           | อยู่ใกล้ธนาคารคู่แข่งมาก คือ ธนาคารกรุงไทย ธนาคารกรุงเทพ และธนาคารเอเซีย                                                                                                                                                 | อยู่ใน office building และห้างสรรพสินค้า          |
| ฐานลูกค้าสินเชื่อ     | ลูกค้าสินเชื่อมีผลตอบแทนค่อนข้างต่ำ                                                                                                                                                                                      | ปริมาณลูกค้าที่เป็น NPL และ TDR อยู่ในเกณฑ์ปกติดี |

ขั้นที่ 3 การแบ่งส่วนตลาด ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) สาขา ถนนบางนา-ตราด (เซ็นทรัลซิตี้) ใช้เกณฑ์ในการแบ่งส่วนตลาด (Market Segmentation) ของสาขา ได้แบ่งตามเกณฑ์ของขนาดสินเชื่อ ตามขั้นตอนที่ 1 คือ

1. ขนาดใหญ่ มีวงเงินสินเชื่อรวม 50 ล้านบาทขึ้นไป
2. ขนาดกลาง มีวงเงินสินเชื่อรวม 20-50 ล้านบาท
3. ขนาดเล็ก มีวงเงินสินเชื่อต่ำกว่า 20 ล้านบาท

จากการแบ่งส่วนตลาดเป็น 3 ขนาดแล้วนั้น พบว่า ขนาดใหญ่น่าจะเป็นกลุ่มลูกค้าที่มี การใช้บริการสินเชื่อเป็นประจำ เนื่องจากการขยายตัวทางธุรกิจอย่างต่อเนื่อง กลุ่มขนาดกลาง เป็นลูกค้าที่ซื้อสินค้าและบริการไม่บ่อยนัก นาน ๆ ถึงจะซื้อครั้งหนึ่ง และกลุ่มสุดท้ายคือ กลุ่ม ขนาดเล็ก เป็นกลุ่มที่ส่วนใหญ่ซื้อครั้งเดียว เนื่องจากลูกค้าเป็นบุคคลเพื่อซื้ออสังหาริมทรัพย์ สำหรับอยู่อาศัย

**ขั้นที่ 4 การกำหนดตลาดเป้าหมาย** ที่ผ่านมากลุ่มเป้าหมายการตลาดของสาขา จะเน้นที่สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย เนื่องจากการซื้ออสังหาริมทรัพย์ของลูกค้าในปัจจุบันสูงขึ้นเรื่อย ๆ และเกิดการแข่งขันกันในกลุ่มธนาคารพาณิชย์ ดังนั้น กลุ่มเป้าหมายที่สาขาต้องการในปัจจุบัน คือ กลุ่มผู้ซื้ออสังหาริมทรัพย์ และอีกกลุ่มที่เป็นเป้าหมายของธนาคารคือ กลุ่มของสินเชื่อที่เป็น กลุ่มใหญ่ ซึ่งลูกค้ากลุ่มนี้จะมีการขยายตัวทางธุรกิจและต้องใช้สินเชื่อในการลงทุนนั้น ๆ

**ขั้นที่ 5 การจัดทำแผนการตลาด** จากขั้นตอนที่ 4 การกำหนดตามเป้าหมาย เมื่อ สาขาได้เป้าหมายของลูกค้าและความสำคัญของลูกค้าแล้ว สามารถแบ่งความสำคัญของกลุ่ม เพื่อจัดทำกิจกรรมทางการตลาดดังนี้

ลูกค้ากลุ่มที่ธนาคารให้ความสนใจมากที่สุด คือ กลุ่มลูกค้าที่มียอดสินเชื่อรวม 50 ล้านบาทขึ้นไป ซึ่งลูกค้ากลุ่มนี้เป็นลูกค้าที่มีสินเชื่อกับธนาคารอย่างต่อเนื่อง (แต่สำหรับสาขาเองมีลูกค้ากลุ่มนี้ค่อนข้างน้อยราย แต่มีวงเงินที่สูง) ดอกเบี้ยรับส่วนใหญ่ได้จากลูกค้ากลุ่มนี้ สาขาจะทำการแข่งขันกับธนาคารพาณิชย์อื่นโดยการลดดอกเบี้ยให้ลูกค้า และให้เงื่อนไขพิเศษอื่น ๆ อีก เช่น ให้วงเงินสินเชื่อมากกว่าหลักประกัน

กลุ่มที่ธนาคารให้ความสำคัญรองลงมา คือ กลุ่มของลูกค้าที่มีวงเงินสินเชื่อต่ำกว่า 20 ล้านบาท เนื่องจากเป็นกลุ่มที่ส่วนใหญ่เป็นการซื้ออสังหาริมทรัพย์หรือซื้อที่อยู่อาศัยหรือสินเชื่อ เอนกประสงค์ ซึ่งจะเห็นว่าทุกธนาคารพาณิชย์มีการแข่งขันกันสูง สาขามีลูกค้ากลุ่มนี้ถึง 70% ดังนั้นสาขาจึงได้ทำแผนกิจกรรมหรือแผนการตลาดที่นำมาใช้กับ CRM คือ

1. จัดทำการประชาสัมพันธ์ (public relation) โดยมีการจัดทำแผ่นพับ โปสเตอร์ และไว้จัดงานตามกิจกรรมพิเศษ (exhibitions) ศูนย์แสดงสินค้า เช่น Bitec ศูนย์ประชุมแห่งชาติ สิริกิตต์ เป็นต้น

2. การตลาดโดยตรง (direct marketing) โดยการโทรศัพท์ชักชวนให้ลูกค้ามาใช้ บริการ อีกทั้งยังมี call center เพื่อรองรับความสะดวกของลูกค้าที่ต้องการถามข้อมูลต่าง ๆ

ลูกค้ากลุ่มสุดท้ายเป็นลูกค้ากลุ่มที่มียอดสินเชื่อ 20-50 ล้านบาท ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการ ขอบไปใช้ในธุรกิจของบริษัทฯ ดังนั้น การจัดโปรแกรมการตลาด เป็นการประชาสัมพันธ์เพื่อให้

ลูกค้ามาใช้บริการมากขึ้น เช่น การจัดงานด้านสินเชื่ออุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งจะเชิญชวนลูกค้ากลุ่มนี้มาร่วมงานอาจมีแนวโน้มในการขอเพิ่มสินเชื่อในอนาคต

**สรุป** จากการดำเนินการของขั้นตอนการบริหาร CRM นั้น ลูกค้าส่วนใหญ่จะมีความสำคัญไม่แตกต่างกันมากนัก แต่อาจแตกต่างกันในรูปแบบของการจัดทำแผนการตลาด เช่น การให้อัตราดอกเบี้ยหรือการประชาสัมพันธ์ เป็นต้น ซึ่งในความเป็นจริงแล้วไม่ว่าจะจัดทำแผน CRM อย่างไร ก็ควรจะให้การบริการที่ดีกับลูกค้าทุกรายเสมอภาคกัน

## วิธีรักษาลูกค้าปัจจุบัน หาลูกค้าใหม่ ดึงลูกค้าเก่าด้วยโปรแกรม CRM

**วิธีรักษาลูกค้าปัจจุบัน** ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) สาขาถนนบางนา-ตราด (เซ็นทรัลซิตี้) ได้จำแนกลูกค้าออกเป็น 7 กลุ่ม โดยทางสาขา ได้ตรวจสอบข้อมูล การซื้อของลูกค้าแต่ละรายแล้ว จำแนกกลุ่มลูกค้าจำนวน 234 ราย ในสิ้นปี 2545 ได้ดังนี้

1. กลุ่มผู้ซื้อ (purchases) คือ กลุ่มที่ซื้อสินค้าจากสาขาแล้วอย่างน้อย 1 ครั้ง ส่วนใหญ่เป็นลูกค้าที่ได้รับอนุมัติสินเชื่อเงินกู้ครั้งเดียวแล้วไม่เคยเข้ามาติดต่อสาขาเลย พบว่า มีจำนวนทั้งสิ้น 80 ราย
2. กลุ่มลูกค้า (clients) คือ กลุ่มผู้ซื้อที่ซื้อสินค้าจากสาขาเป็นประจำ แต่ยังรู้สึกเฉย ๆ อาจจะชอบหรือไม่ชอบก็ได้ เช่น ลูกค้ากลุ่มที่ได้รับวงเงินเบิกเงินเกินบัญชี (O/D) ที่มักต้องมาติดต่อที่เคาน์เตอร์ เพื่อทำรายการทางการเงิน พบว่ามีจำนวน 39 ราย
3. กลุ่มลูกค้าผู้สนับสนุน (supporters) คือ ลูกค้าประจำที่รู้สึกชอบสาขา แต่ยังไม่ออกมาสนับสนุนอย่างจริงจัง ส่วนใหญ่เป็นลูกค้าทั่วไปที่มีความรู้สึกดีกับพนักงานสาขา พบว่ามีจำนวน 39 ราย
4. กลุ่มผู้มีอุปการคุณ (advocates) คือ ลูกค้าผู้ให้การสนับสนุนกิจกรรมของสาขามาตลอด เป็นผู้แนะนำลูกค้ารายอื่นให้มาใช้บริการกับสาขา หรือทำการตลาดภายนอกแทนสาขา เช่น ถ้าสาขาได้รับเป้าหมายการขายผลิตภัณฑ์ธนาคาร กลุ่มนี้จะเป็นผู้ที่ช่วยซื้อผลิตภัณฑ์กับทางสาขา พบว่ามีจำนวน 31 ราย
5. กลุ่มหุ้นส่วนธุรกิจ (Partners) คือ ลูกค้าที่ก้าวขึ้นไปมีส่วนในการถือหุ้นของธุรกิจสาขาไม่มีลูกค้าในกลุ่มนี้
6. กลุ่มลูกค้าคาดหวังที่ยังอยู่ในข่ายสงสัย (suspects) เป็นกลุ่มลูกค้าที่มีเงินอยู่กับสาขาและผ่อนชำระดีมาตลอด เมื่อสาขาต้องการขายสินเชื่อลูกค้าจะต้องใช้เวลาเนื่องจากลูกค้ากลุ่มนี้ยังไม่มีความจำเป็นในการใช้เงินเท่าใดนัก พบว่ามีจำนวน 15 ราย

7. กลุ่มลูกค้าคาดหวังที่แท้จริง (real prospects) คือ กลุ่มที่สาขาคาดว่าจะสามารถ  
 จูงใจให้มาใช้บริการของสาขาได้แน่นอน พบว่ามีจำนวน 30 ราย

จากกลุ่มลูกค้าที่สาขาได้จำแนกมาทั้งสิ้น 7 กลุ่ม ลูกค้าคาดหวังที่ยังอยู่ในข่ายสงสัย  
 และกลุ่มลูกค้าคาดหวังที่แท้จริง สาขาจัดให้เป็นกลุ่มเป้าหมายที่สำคัญน้อยที่สุด

กลุ่มที่เป็น client ทางสาขาได้วิเคราะห์แล้วว่าลูกค้าที่มีคุณค่ากับทางสาขามีจำนวน  
 39 ราย สาขาได้ดำเนินการที่จะผลักดันลูกค้าเหล่านี้ให้เป็นลูกค้ากลุ่ม supporters และ  
 advocates ซึ่งทางสาขาได้ดำเนินการจัดทำเครื่องมือการตลาดที่เหมาะสมกับลูกค้าแต่ละกลุ่ม  
 แต่สาขาขอใช้กับลูกค้าเพียงแค่ 4 กลุ่ม คือ

กลุ่มที่ 1 กลุ่ม purchasers สาขาจะผลักดันให้ลูกค้ากลุ่มนี้จากผู้ซื้อกลายเป็นลูกค้า  
 ประจำ เช่น การให้ระยะเวลากู้ยืมเงินสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยนานถึง 30 ปี

กลุ่มที่ 2 กลุ่ม clients สาขาจะต้องทำให้กลุ่ม clients นี้มีความรู้สึกเป็นบวกหรือ  
 ประทับใจสาขามากที่สุด เช่น การให้บริการที่ดี, การจัดรูปแบบสาขาใหม่, การประชาสัมพันธ์

กลุ่มที่ 3 กลุ่ม supporters ลูกค้ากลุ่มนี้จะชักจูงลูกค้ากลุ่ม clients ให้มาสนับสนุนการ  
 บริการของสาขาและเชื่อมั่นสาขาเหมือนตนเอง

กลุ่มที่ 4 กลุ่ม advocates สาขาจะให้ความสำคัญกับกลุ่มนี้มากเป็นพิเศษ เนื่องจาก  
 เป็นกลุ่มที่สนับสนุนสาขา และแนะนำลูกค้ารายอื่นให้สาขา เช่น ให้อัตราดอกเบี้ยพิเศษ

การทำเครื่องมือตลาดของสาขาในด้านสินเชื่อเกี่ยวกับกลุ่มทั้ง 4 กลุ่ม ข้างต้นนั้น ไม่สามารถ  
 วัดเครื่องมือทางการตลาดให้ได้ทั้งหมด แต่สิ่งหนึ่งที่สาขาได้ทำเหมือนกันทั้ง 4 กลุ่ม คือ การ  
 ยึดหลักการสื่อสารแบบสองทาง การให้บริการที่เป็นกันเองกับลูกค้าและการบริการหลังการ  
 ขายผลิตภัณฑ์ด้านสินเชื่อที่ดี

นอกจากนี้สาขาได้สร้างคุณค่าเพิ่ม (value added) ของลูกค้าโดยการทำ cross-selling  
 เช่น เมื่อลูกค้าจัดทำนิติกรรมสินเชื่อ จะต้องให้ลูกค้าเปิดบัญชีออมทรัพย์เพื่อตัดเงินกู้และทำบัตร  
 visa electron ด้วย

ปัจจุบันสาขาได้ตั้งแนวทางการรักษาลูกค้าปัจจุบันให้อยู่กับสาขาตลอดไปมาเพียง  
 บางข้อ คือ

1. การให้บริการก่อนและหลังการขายอย่างเป็นกันเอง
2. ให้ความเสมอภาคแก่ลูกค้าของสาขาทุกราย
3. ทางสาขาจะทำการสำรวจคู่แข่งที่อยู่ภายในรัศมี 5 กิโลเมตร ของสาขาอยู่ตลอด

เวลา

ผลการศึกษาวิธีการรักษาลูกค้าปัจจุบันให้อยู่กับสาขาไปนาน ๆ โดยการเน้นการให้ลูกค้ามีความจงรักภักดีต่อสาขานั้น พบว่า ลูกค้าส่วนใหญ่ประมาณ 60% มีความพอใจในการบริการของสาขาอีกทั้งพอใจกับเงื่อนไขสินเชื่อของทางสาขา และยินดีที่จะเป็นลูกค้าของสาขาลงต่อไป อีกประมาณ 30% ไม่มีความเห็น รู้สึกเฉยๆ เนื่องจากใช้บริการเพราะความสะดวกใกล้บ้าน อีกทั้งสาขาอยู่ในห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัลบางนา อีก 10% ลูกค้าไม่พอใจสาขา เนื่องจากทำให้เงื่อนไขสินเชื่อของธนาคารไม่เป็นไปตามความต้องการของลูกค้า แต่ยังคงใช้บริการอยู่ เพราะไม่อยากเสียเวลา

นอกจากนี้ผลการรักษาของลูกค้าที่มีความพอใจในบริการและต้องการใช้บริการกับสาขา พบว่า ลูกค้าบางส่วนเป็นลูกค้าประเภทเงินฝากกับสาขา และมีความสัมพันธ์กับพนักงานสาขา เนื่องจากการเข้ามาใช้บริการที่สาขาเป็นประจำเพื่อทำการฝากถอน สาขาจะมีความสัมพันธ์กับลูกค้ากลุ่มนี้มาเป็นการใช้บริการกับสาขาในทุก ๆ ผลิตภัณฑ์ โดยเฉพาะสินเชื่อ

**วิธีหาลูกค้าใหม่ด้วย CRM** การหาลูกค้าใหม่ของธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) สาขาถนนบางนา-ตราด (เซ็นทรัลซีดี) จะเน้นในด้านการให้ลูกค้าเก่าเป็นผู้แนะนำลูกค้าใหม่ให้ ซึ่งทำให้มีต้นทุนน้อยกว่าการที่สาขาจะไปค้นหาลูกค้าใหม่ด้วยตนเองถึง 5 เท่า แต่ในบางครั้งทางสาขาก็ดำเนินการหาลูกค้าใหม่เองโดยการดูลูกค้าของดีกอฟฟิศรอบเซ็นทรัลบางนา เช่น ดีกอบางนาธานี ดีกอพลาซ่า โดยเฉพาะดีกอฟฟิศของเซ็นทรัลบางนา สาขาจะดูบริษัทหรือลูกค้าที่มีศักยภาพ และเชิญชวนให้มาใช้บริการด้านสินเชื่อกับทางสาขา อีกทั้งทางธนาคารฯ สำนักงานใหญ่ยังได้จัดตั้งศูนย์ Call Center หมายเลข 1572 เพื่อให้ความสะดวกกับลูกค้า และทำให้ธนาคารมีโอกาสสื่อสารกับลูกค้า (customer) และลูกค้าคาดหวังที่อยู่ในข่ายสงสัย (suspects) หรือผู้ที่น่าจะเป็นลูกค้าคาดหวังของธนาคารอีกส่วนหนึ่ง

การศึกษาโปรแกรม CRM เพื่อหาลูกค้าใหม่ (new customer acquisition) ของสาขานั้นมีวัตถุประสงค์คือ

1. เพื่อค้นหาผู้ที่น่าจะเป็นลูกค้าคาดหวังของสาขา (lead generation) เพื่อให้มาเป็นลูกค้าคาดหวังของสาขาให้ได้ เช่น เมื่อได้สอบถามข้อมูลลูกค้าพบว่า ลูกค้ากำลังต้องการหาซื้อบ้านเพื่ออยู่อาศัย สาขาจะชักจูงเพื่อให้อินใจ นอกจากนี้ทางสาขาได้ทำการแจกโบรชัวร์ลูกค้าหรือติดโปสเตอร์ที่หน้าสาขา เพื่อเชิญชวนให้ลูกค้าเข้ามาสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์สินเชื่อ

2. เพื่อค้นหาลูกค้าคาดหวังที่มีคุณสมบัติที่น่าจะเป็นลูกค้าของสาขา ได้ (lead qualification) เมื่อสาขาได้ลูกค้าที่คาดว่าจะ是客户คาดหวังแล้ว สาขาจะทำการดูคุณสมบัติ

ต่าง ๆ ของลูกค้า เพื่อให้ลูกค้ากลุ่มนี้กลายมาเป็นลูกค้าของสาขาในที่สุด เช่น แคมเปญสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยของธนาคารที่เมื่อเงินกู้ที่อยู่อาศัยได้ใบอนุญาต จะได้รับบัตรเครดิตกรุงศรี ฟรี 1 ใบ และได้ประกันอุบัติเหตุฟรีด้วย ซึ่งแคมเปญดังกล่าวอาจใช้ได้ทั้งกับลูกค้าใหม่และลูกค้าปัจจุบันของสาขา แต่ทางสาขาก็ได้มีความระมัดระวังในเรื่องของลูกค้าปัจจุบันได้อะไรเป็นพิเศษหรือแตกต่างจากลูกค้าใหม่ กับสินเชื่อแคมเปญนี้ เพื่อให้ลูกค้าปัจจุบันยังอยากเป็นลูกค้าของสาขาอีกต่อไป

3. เพื่อชักจูงให้ลูกค้าคาดหวังกลายมาเป็นลูกค้าในที่สุด (account conversion) เมื่อสาขาได้ลูกค้าที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการแล้วจะทำการชักจูง โน้มน้าวเพื่อให้ลูกค้าคาดหวังกลายมาเป็นลูกค้าสาขา เช่น ธนาคารฯ ได้ทำการจัดงานต่าง ๆ เช่น “คาราวานกรุงศรีฯ” โดยจะจัดไปตามห้างสรรพสินค้าต่าง ๆ รวมถึงเซ็นทรัลบางนาด้วย นอกจากนี้ยังจัดตามศูนย์ประชุมไบเทค ศูนย์ประชุมสิริกิติ์ โดยมี promotion ต่าง ๆ ให้กับลูกค้า หรืออาจมีการแจกของชำร่วย ซึ่งทำให้ลูกค้าคาดหวังที่สำคัญได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์ด้านสินเชื่อ นอกจากนี้ สาขา ได้วางแผนทางในการวางกลยุทธ์หาลูกค้าใหม่ด้วย CRM ดังนี้

1. สาขาได้วิเคราะห์ตลาดลูกค้าใหม่และกำหนดตลาดเป้าหมายที่จะไปหาลูกค้าสินเชื่อที่เป็นลูกค้าคาดหวังที่แท้จริง (real products) โดยกำหนดกลุ่มเป้าหมายคือ บริษัทที่อยู่ในออฟฟิศของเซ็นทรัลบางนา และออฟฟิศภายในรัศมี 5 กิโลเมตร รวมถึงพนักงานออฟฟิศด้วย เพื่อที่จะผลักดันลูกค้าเหล่านี้ให้ไปสู่อุปสงค์สินเชื่อจนกลายเป็นลูกค้าที่มีความสัมพันธ์แน่นแฟ้นในระดับที่สูงขึ้น

2. สาขาได้สร้างกลยุทธ์โดยใช้ 4C's เนื่องจากปัจจุบันมุมมองนักการตลาดได้ปรับเปลี่ยนจาก Product Center (4P's) มาเป็น Customer Centric (4C's) หรือผู้บริโภคเป็นใหญ่ โดยจะคำนึงถึงการที่จะทำอะไรให้สินค้าเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตผู้บริโภค คือ สาขาจะต้องรู้จักลูกค้าเป็นอย่างดีว่าวัน ๆ ทำอะไร ใช้สินเชื่อไปเพื่ออะไร ใช้อย่างไร ใช้อย่างไร มีอะไรเป็นแรงจูงใจ สิ่งที่เข้าถึงมีอะไรบ้าง ตลอดจนสำรวจว่าลูกค้ามีรูปแบบชีวิตอย่างไร สาขาจึงใช้กลยุทธ์ 4C's ดังนี้คือ

2.1 Consumer ปัจจุบันสาขาต้องการทราบว่าสามารถขายของให้ผู้บริโภคต้องการได้ คือ แต่เดิมสาขาจะขายผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ แต่ปัจจุบันต้องขายผลิตภัณฑ์ตามที่ต้องการ

2.2 Cost ลูกค้าสาขาบางส่วนไม่สนใจเรื่องดอกเบี้ย เพราะธนาคารพาณิชย์ต่างแข่งขันกันลดดอกเบี้ย จนลูกค้าสามารถหาดอกเบี้ยได้ในราคาที่พอใจ แต่สิ่งที่สาขา ต้องคำนึงถึง คือ การลดต้นทุนในการให้บริการหรือค่าใช้จ่ายในส่วนที่ไม่มี value added

2.3 Convenience ปัจจุบันลูกค้าไม่สนใจในการเดินทางไปธนาคารที่ไกลบ้าน แต่ลูกค้าต้องการความสะดวกในการใช้บริการ หรือใกล้บ้าน, ที่ทำงาน ดังนั้นสาขาจึงอำนวยความสะดวกในการให้บริการกับลูกค้า เช่น เอกสารสัญญาต่าง ๆ อาจนำไปให้ลูกค้าเซ็นที่บ้านหรือที่ทำงาน

2.4 Communications การสื่อสารปัจจุบันเป็นสิ่งสำคัญที่สุด โดยเฉพาะการสื่อสารแบบสองทาง สาขาจึงทำการสื่อสารกับลูกค้าในรูปแบบต่างๆ คือ

2.4.1 advertising หรือการโฆษณา

2.4.2 sales promotion หรือการส่งเสริมการขาย เช่น การได้รับบัตรเครดิตฟรี เมื่อท่านได้รับอนุมัติสินเชื่อที่อยู่อาศัย

2.4.3 personal selling หรือพนักงาน ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของการสื่อสาร พนักงานสาขาจะต้องรอบรู้ในผลิตภัณฑ์สินเชื่อเพื่อตอบปัญหาของลูกค้าได้

2.4.4 publicity หรือการประชาสัมพันธ์ ในส่วนนี้ผู้ที่ทำการประชาสัมพันธ์ คือ ในส่วนของธนาคารที่ปัจจุบันได้ประชาสัมพันธ์ธนาคารโดยใช้ คุณภราดร ศรีชาพันธุ์ มาเป็นตัวแทนของธนาคาร เป็นต้น

2.4.5 direct marketing/direct response ทางสาขาได้ดำเนินการส่งจดหมายเชิญชวนลูกค้าหรือโทรศัพท์เพื่อเสนอสินเชื่อทั้งที่เป็นลูกค้าเก่าและปัจจุบันให้มาใช้บริการสินเชื่อเพิ่มมากขึ้น

2.4.6 exhibition การจัดการแสดงสินค้า ทางธนาคารฯ ได้ออกบูธในงานต่าง ๆ มากขึ้น อาทิเช่น งาน Motor Show ที่ศูนย์ประชุมไบเทค เป็นต้น เพื่อประชาสัมพันธ์ให้ลูกค้าทราบมากขึ้น

3. เมื่อใดที่สาขาได้คุยกับลูกค้าที่สาขาคาดหวังให้มาใช้บริการ สาขาจะพยายามสร้างฐานข้อมูลให้มากที่สุด เพื่อให้ลูกค้าสนใจผลิตภัณฑ์สินเชื่อเพื่อให้เป็นกลุ่มผู้ซื้อต่อไป

4. เมื่อสาขาจะนำกลยุทธ์ต่าง ๆ ไปปฏิบัติใช้นั้น สาขาจะต้องมีกลยุทธ์การตลาดภายใน (internal marketing) ให้พร้อมด้วย คือ สาขาจะได้ตระหนักถึงบุคลากรภายในสาขาฯ ซึ่งเปรียบเสมือนลูกค้าเช่นกัน การสื่อสารความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าภายในองค์กรมีความสำคัญมาก เพราะความสำเร็จของความสัมพันธ์บุคลากรในสาขา เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความสำเร็จของการตลาดสัมพันธ์กับลูกค้าภายนอกด้วย

5. สุดท้ายสาขาจะต้องดำเนินการวัดและประเมินผล คือ การมาใช้บริการสินเชื่อเพิ่มขึ้น หรือการขอเพิ่มวงเงินจากที่มีอยู่เดิม ซึ่งสาขาจะต้องประเมินลูกค้าที่กลับมาใช้สินเชื่อทั้งในปัจจุบันและในอนาคตต่อไป

ในการหาลูกค้าใหม่นั้น สิ่งที่สำคัญอีกส่วนหนึ่งคือ การใช้ข้อมูล (real-time information) จากองค์กรภายใน เช่น การที่ลูกค้ามาสอบถามข้อมูลไม่ว่าจะเป็นที่ Call Center หรือพนักงานเคาน์เตอร์สาขา จะต้องสามารถเดินทางไปสู่จุดสัมผัสกับลูกค้าได้ทุกจุดทันที หรือแบบ real time เพื่อที่ว่าข้อมูลนั้นสามารถถูกใช้ในการตัดสินใจ จะทำให้ลูกค้าผิดหวังและไม่พึงพอใจได้ เช่น ลูกค้าที่มีคุณค่ากับทางสาขา อาจแวะมายังสาขาเพื่อสอบถามถึงข้อมูลเกี่ยวกับวงเงินกู้ส่วนบุคคลที่ลูกค้าสนใจ จากฐานข้อมูล ณ จุดที่ลูกค้ามาติดต่อกับสาขา สามารถดึงข้อมูลความสนใจของลูกค้ารายนั้นมาวิเคราะห์และนำเสนอวงเงินสินเชื่อประเภทที่เหมาะสมกับลูกค้า นั้น ๆ โดยประเมินและวิเคราะห์จากฐานข้อมูลของลูกค้า พฤติกรรมและความสามารถในการจ่ายเงิน เพื่อนำเสนอผลิตภัณฑ์สินเชื่อที่จะทำให้ลูกค้าท่านนั้นสนใจเป็นพิเศษ

นอกจากนี้สาขาจะให้ความรู้ด้านผลิตภัณฑ์สินเชื่อกับพนักงานหน้าเคาน์เตอร์ เพื่อที่เวลาลูกค้ามาติดต่อทำรายการฝากถอน ก็จะให้พนักงานสาขาเหล่านั้นชักชวนลูกค้าให้มาใช้บริการด้านต่างๆของสินเชื่อ ซึ่งถ้าดูแล้วพบว่าลูกค้ามีแนวโน้มที่จะต้องการใช้สินเชื่อก็จะขอเบอร์โทรศัพท์ เพื่อให้เจ้าหน้าที่สินเชื่อติดต่อกลับไป หรือให้เข้ามาคุยกับเจ้าหน้าที่สินเชื่อต่อไป

ผลการศึกษาวิธีหาลูกค้าใหม่ด้วยโปรแกรม CRM ของสาขา พบว่า เมื่อดำเนินการตาม CRM แล้วมีลูกค้าเพิ่มขึ้นมาจากเดิมประมาณ 15 ราย จำนวนเงิน 24.0 ล้านบาท ลูกค้าส่วนใหญ่ 12 ราย เป็นลูกค้าสินเชื่อประเภทที่อยู่อาศัย เนื่องจากมีอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำและลูกค้าต้องการที่อยู่อาศัยมากขึ้น ประกอบกับธนาคาร มีเงื่อนไขพิเศษให้กับลูกค้า เช่น เมื่อได้รับการอนุมัติเงินกู้เพื่อที่อยู่อาศัยแล้ว จะได้รับบัตรเครดิตการ์ดของธนาคารกรุงศรีฯ 1 ใบฟรี จากลูกค้าจำนวน 12 ราย พบว่า เป็นลูกค้าที่เกิดจากการแนะนำของลูกค้าสาขา 5 ราย และเกิดจากการที่ลูกค้าเข้ามาใช้บริการเอง 7 ราย ลูกค้าที่เพิ่มขึ้นอีก 3 ราย เป็นลูกค้าประเภทสินเชื่อการค้า ที่มีโรงงานอยู่ใกล้กับสาขา และสะดวกในการใช้บริการ และพบว่าจำนวน 3 ราย เกิดจากการแนะนำของลูกค้าสาขา 1 ราย อีก 2 รายสาขาหาลูกค้าเอง

วิธีดึงลูกค้าเก่าด้วย CRM ในแต่ละปีสาขาต้องสูญเสียลูกค้าของตนไปมาก จะเห็นได้ว่าเวลาเพียงแค่ 3 เดือน ลูกค้าสาขาจำนวน 12 ราย (สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย 8 ราย สินเชื่อการค้า 4 ราย) ได้ชำระคืนเงินกู้ไปถึง 16.64 ล้านบาท เฉลี่ยเดือนละ 5.55 ล้านบาท ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการ

refinance ไปธนาคารอื่นที่ให้ข้อเสนอที่ดีกว่า ประกอบกับบางรายอาจไม่พอใจในการบริการของสาขา

แนวทางการวางกลยุทธ์เพื่อดึงลูกค้าเก่าของสาขามีดังนี้คือ

1. คำนวณหาอัตราส่วนแล้วพบว่า จากฐานข้อมูลปี 2545 มีลูกค้าจำนวน 234 ราย แต่เมื่อสิ้นไตรมาสที่ 1 สาขาสูญเสียลูกค้าไป 12 ราย คิดเป็น 5.13% จำนวนเงิน 16.64 ล้านบาท ซึ่งทำให้กำไรสุทธิหายไปประมาณ 0.87 ล้านบาท/ปี (คำนวณจากอัตราดอกเบี้ยสาขาเฉลี่ยที่ 5.25%)

2. เมื่อสาขาทราบอัตราการสูญเสียลูกค้าของสาขาแล้วพบว่า สาขาจะต้องกำหนดเป้าหมายการกลับมาของลูกค้าสินเชื่อ โดยอาจวัดจากการกลับมาใช้บริการสินเชื่อของสาขาอีกครั้งหนึ่ง

3. ลูกค้าเก่าที่หายไปจากสาขาได้ทำการจัดแบ่งกลุ่มตามมูลค่า CLV (Customer Lifetime Value) เพื่อจะให้ความสำคัญลูกค้าที่มีมูลค่า CLV สูง ซึ่งสาขาพบว่า CLV ของลูกค้าที่ให้มูลค่าสูงมีประมาณ 5 ราย

4. สาขาหาสาเหตุแล้วพบว่า ส่วนใหญ่ที่ทำให้ลูกค้าเลิกซื้อสินค้าของสาขามีสาเหตุคือ

4.1 การได้อัตราดอกเบี้ยสินเชื่อที่ต่ำกว่าธนาคาร ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นสินเชื่อที่อยู่อาศัยที่ปัจจุบันแข่งขันกันด้วยอัตราดอกเบี้ย ทำให้สาขาต้องใช้กลยุทธ์การแข่งขันด้านดอกเบี้ยเช่นกัน เพื่อสามารถแข่งขันได้แต่ไม่สามารถให้ได้ทุกรายเสมอไป คือถ้าเป็นลูกค้าเก่าที่ดีมีประวัติดี สาขาสามารถให้ได้

4.2 ลูกค้าบางรายไม่พอใจในการบริการของสาขา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเป็นการบริการด้านสินเชื่ออย่างเดียว แต่รวมถึงการบริหารที่หน้าเคาน์เตอร์ ซึ่งเวลาลูกค้าไม่ติดต่อด้านสินเชื่อ แต่ต้องติดต่อกับหน้าเคาน์เตอร์ สาเหตุนี้สาขาพยายามบอกพนักงานถึงลูกค้าที่มีความสำคัญและให้ทำไรกับสาขามาก เพื่อจะได้รู้จักและบริการให้เสมอภาคเช่นกัน

นอกจากนี้สาขายังได้ศึกษาการแก้ไขสาเหตุของการเลิกซื้อผลิตภัณฑ์ด้านสินเชื่อของลูกค้าซึ่งการแก้ไข เพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้นอาจเป็นไปได้ยากที่จะได้ลูกค้ากลับคืนมา และมีความรู้สึกที่ดีให้กับสาขา แต่สาขามีวิธีแก้ไขที่ต้องทำร่วมกันดังนี้

1. ควรฟังลูกค้าด้วยความยินดี ไม่แสดงอาการโกรธเคืองหรือโต้ตอบลูกค้าเมื่อลูกค้าพูดจบ จึงค่อยอธิบายเหตุผล

2. ถ้าสามารถแก้ไขปัญหาก็ทันทีที่จะดำเนินการได้โดยอาจจะให้ผู้จัดการสาขาเป็นผู้ชี้แจงสาเหตุกับลูกค้า

3. ลูกค้าที่ไม่ดำเนินสาขา แต่ขอเลิกใช้บริการสินเชื่อโดยการย้ายสถาบันการเงิน ก็จะไม่คุยกับลูกค้าทันทีโดยไม่ปล่อยให้เงินจากไปอย่างไม่รู้สาเหตุ

4. ส่งจดหมายไปยังลูกค้าเก่า โดยแจ้งถึงสิทธิพิเศษของทางสาขาที่ลูกค้าเก่าจะได้รับเมื่อกลับมาใช้บริการสินเชื่อที่สาขา

ผลจากการศึกษาพบว่า เมื่อธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) สาขาถนนบางนาตราด (เซ็นทรัลซิตี้) ได้นำโปรแกรม CRM มาใช้กับการดึงลูกค้าเก่าแล้วนั้น ทำให้มีลูกค้าเก่าที่เลิกใช้บริการกับทางสาขาหันมาใช้บริการด้านสินเชื่อกับทางสาขา จำนวน 3 ราย จำนวนเงิน 12.0 ล้านบาท เมื่อหาสาเหตุแล้วพบว่า ส่วนใหญ่เป็นสินเชื่อการค้า เนื่องจากการที่ได้ไปใช้บริการสินเชื่อกับสถาบันการเงินอื่นไม่ค่อยมีความประทับใจเท่าที่ควรจากการบริการที่ไม่ดี ถึงแม้อัตราดอกเบี้ยบางสถาบันการเงินจะถูกกว่า หรือให้เงื่อนไขที่ดีกว่าก็ตาม ลูกค้าส่วนที่เหลือบางคนก็ไม่ได้ไปใช้บริการกับสถาบันการเงินได้ เพราะเนื่องจากการเป็นการไถ่ถอนโดยเก็บเงินตัวเอง หรือบางรายเปลี่ยนสถาบันการเงินเนื่องจากมองอัตราดอกเบี้ยและเงื่อนไขของสถาบันการเงินนั้น ๆ เป็นหลัก

การบริหารความสัมพันธ์ท่ามกลางความขัดแย้ง ในด้านการบริหารความสัมพันธ์ท่ามกลางความขัดแย้งระหว่างพนักงานสินเชื่อและลูกค้า จากการศึกษาพบว่า ความขัดแย้งส่วนใหญ่ที่เกิดขึ้นมีสาเหตุต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ลูกค้ามักต้องการให้การอนุมัติสินเชื่อรวดเร็ว แต่เนื่องจากขั้นตอนการทำงานของธนาคารฯ ที่มีหลายฝ่ายงาน และต้องประสานงานกันหลายบุคคล ทำให้การทำงานล่าช้า

2. ลูกค้ามักเสนอเงื่อนไขของการขอสินเชื่อโดยที่ทางสาขาเองไม่สามารถให้ตามนั้นได้ เนื่องจากต้องผ่านความเห็นจากสำนักงานใหญ่ก่อน

3. ลูกค้ามักมองว่าธนาคารไม่ค่อยให้ความสำคัญกับลูกค้าเก่า แต่มักจะมุ่งเน้นไปที่การให้ความสำคัญและเอาใจลูกค้าใหม่ เช่น การที่ลูกค้าใหม่กู้เงินในปัจจุบันนั้นมักจะได้ในอัตราดอกเบี้ยที่ถูกกว่า แต่ไม่สามารถให้อัตราดอกเบี้ยดังกล่าวกับลูกค้าเก่าได้

4. ลูกค้ามักเปรียบเทียบธนาคารกรุงศรีฯ กับธนาคารพาณิชย์อื่นว่า ทำไมธนาคารกรุงศรีฯ ถึงไม่สามารถให้เงื่อนไขได้เหมือนที่อื่น

จากสาเหตุดังกล่าวทั้ง 4 ข้อข้างต้น เป็นสิ่งที่สาขาต้องมีการแก้ไขเพื่อให้ลูกค้าประทับใจทั้งในด้านความรวดเร็วและการให้บริการที่ดีของพนักงาน ดังนั้น สาขาจึงดำเนินการแก้ไขดังนี้คือ

1. ติดตามงานสินเชื่อที่ลูกค้าได้ขออนุมัติไว้อย่างใกล้ชิดและสม่ำเสมอ โดยต้อง

ตามงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในสำนักงานใหญ่ และชี้แจงถึงปัญหาให้ลูกค้าทราบ ซึ่งลูกค้ากลุ่มนี้ส่วนใหญ่เป็นลูกค้าที่เริ่มซื้อครั้งแรก จึงต้องดูแลเป็นพิเศษ เพื่อให้กลายเป็นลูกค้าที่ซื้อซ้ำกับสาขาต่อไป

2. เมื่อลูกค้าต้องดำเนินสาขาในเรื่องต่าง ๆ ของการทำงาน จะไม่ทำการโต้เถียงกับลูกค้าในทันที จะแก้ไขปัญหาและชี้แจงปัญหาให้ลูกค้าเข้าใจ ถ้าสามารถแก้ไขได้ทันที แต่ถ้าเป็นกรณีไม่สามารถจัดการเองได้ก็จะนำข้อมูลนำเสนอผู้บังคับบัญชาและดำเนินการต่อไป

3. ลูกค้าเก่าที่คิดว่าตนเองไม่มีความสำคัญเท่ากับลูกค้าใหม่ เช่น อัตราดอกเบี้ยงวดที่ 2 เงินกู้ที่อยู่อาศัยในปัจจุบันที่ลูกค้าเก่าได้รับจะมีอัตราที่สูงกว่าลูกค้าใหม่มาก ในกรณีนี้มีลูกค้าบางรายเท่านั้นที่ขอ refinance ไปใช้ที่สถาบันการเงินอื่น แต่ลูกค้าส่วนใหญ่ก็ยังใช้บริการที่สาขา ซึ่งสาขาได้ทำการลดอัตราดอกเบี้ยลงให้ แต่อาจจะไม่ต่ำเท่ากับลูกค้ารายใหม่ ลูกค้าเหล่านี้พอใจเนื่องจากส่วนใหญ่เป็นลูกค้าที่ติดใจในการบริการของสาขา และเป็นกลุ่มลูกค้าที่มีความจงรักภักดีกับสาขา

**การประเมินความสำเร็จจาก CRM** การประเมินผลความสำเร็จจากการใช้โปรแกรม CRM ของธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) สาขาถนนบางนา-ตราด (เซ็นทรัลซิตี้) สามารถประเมินได้ดังนี้

1. อัตราการสูญเสียลูกค้าในช่วงระยะเวลา 3 เดือน คือ เดือนมกราคม-มีนาคม 2546 นั้นพบว่า จากจำนวนลูกค้าทั้งหมด 234 ราย สาขาสูญเสียลูกค้าไป จำนวน 9 ราย ซึ่งมีสาเหตุมาจากการที่ไม่พอใจอัตราดอกเบี้ยของธนาคาร และอัตราการกลับมาเป็นลูกค้าอีกนั้นมีจำนวน 3 ราย เนื่องจากพอใจในการให้บริการของสาขา

2. จำนวนลูกค้าที่พอใจในการบริการของสาขา (customer satisfaction) ของสาขา จากการสำรวจพบว่า มีถึง 60% ที่พอใจ หรือคิดเป็นจำนวน 146 ราย จากจำนวนลูกค้าทั้งหมดของสาขา ณ สิ้นมีนาคม 2546 จำนวน 252 ราย

3. เสียงตำหนิที่เข้ามายังสาขา จากการศึกษาพบว่า ก่อนเริ่มทำโปรแกรม CRM จะมีลูกค้าตำหนิมากทั้งในด้านการให้บริการและความรวดเร็ว แต่เมื่อสิ้นสุดโปรแกรม CRM คือเมื่อสิ้นเดือนมีนาคม 2546 พบว่า เสียงตำหนิลดน้อยลง และผู้ที่ตำหนิเดิมก็หันกลับมาพอใจและกล่าวชมเชยสาขา

การทำแผนกลยุทธ์ CRM ในช่วงระหว่างเวลาเดือน ม.ค.2546-มี.ค.2546 ไม่มีต้นทุนในการดำเนินงาน ยกตัวอย่างเช่น ต้นทุนในการใช้โทรศัพท์ในการโทรหาลูกค้านั้น เกิดจากการที่

สาขาโทรศัพท์ไปเยี่ยมเยียนลูกค้าสาขาเป็นปกติอยู่แล้ว แต่ผลพลอยได้ที่ได้รับคือ การชักชวนลูกค้าให้มาใช้บริการสินเชื่อเพิ่มกับสาขาและแนะนำลูกค้าให้สาขา เป็นต้น

นอกจากนี้จากการที่สาขาได้นำแผน CRM เข้ามาบริหารจัดการกับหน่วยงานสินเชื่อของสาขา ในช่วงเวลาระหว่างเดือน ม.ค.2546-มี.ค.2546 นั้น เมื่อเปรียบเทียบกับสินเชื่อและผลกำไรที่ผ่านมาในปี 2545 และกับสาขาอื่นๆภาคในภาคนครหลวง 1 พบว่าผลลัพธ์ที่ออกมาเป็นประโยชน์กับทางสาขาและเกิดผลสำเร็จที่สามารถวัดได้คือ สินเชื่อที่เพิ่มขึ้นและผลกำไรที่เติบโตอย่างต่อเนื่องและสูงที่สุดในภาคนครหลวง 1 ซึ่งมีทั้งหมด 30 สาขา ดังนั้นการทำงานนิพนธ์เรื่องนี้จะ เป็นแนวทางให้อีก 29 สาขาในภาคนครหลวง 1 และอีกหลายๆสาขาของธนาคารฯ นำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ที่ไม่อาจวัดได้ด้วยตัวเงิน คือเจ้าหน้าที่สินเชื่อของสาขาจะได้รู้จักการสร้างสัมพันธ์ภาพกับลูกค้า, รู้จักการบริการลูกค้าทั้งก่อนและหลังการขายอย่างสม่ำเสมอ, รู้จักการเจรจาเมื่อเกิดความขัดแย้งกับลูกค้า และรู้จักแบ่งกลุ่มเพื่อลำดับความสำคัญของลูกค้าเพื่อสร้างโปรแกรมทางการตลาดได้อย่างถูกต้อง เมื่อสาขาเหล่านั้นสามารถทำได้ตาม CRM แล้ว จะทำให้ลูกค้าเกิดความจงรักภักดีต่อธนาคารฯ และยังสามารถแนะนำธนาคารฯกับบุคคลอื่น อีกทั้งยังก่อให้เกิดกำไรกับสาขานั้นๆ ดังนั้นการทำ CRM นี้จะไม่เกิดประโยชน์แค่ในภาคนครหลวง 1 แต่ในอนาคตอาจเกิดประโยชน์กับสาขาอื่น ๆ ในธนาคารฯ เมื่อถึงเวลานั้นธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด(มหาชน) ก็จะเป็นธนาคารหนึ่งที่มีผลประกอบการที่ดี มีรายได้เพิ่มมากขึ้น



## บทที่ 5

### สรุปและข้อเสนอแนะ

ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) สาขาถนนบางนา-ตราด (เซ็นทรัลซิตี้) เป็นสาขาหนึ่งของธนาคาร ที่มีผลกำไรที่ดี และเป็นสาขาที่มีผลกำไรเป็นอันดับ 1 ในภาคนครหลวง 1 ซึ่งมีทั้งหมด 30 สาขา ส่วนใหญ่เป็นผลมาจากดอกเบี้ยจากสินเชื่อตัวเอง เนื่องจากสินเชื่อส่วนใหญ่ของสาขาเป็นลูกค้าที่ค่อนข้างดี ไม่มีปัญหาในเรื่องหนี้มีปัญหา หรือ NPL (ปัจจุบันสาขามี NPL ประมาณ 6.73% ของสินเชื่อทั้งหมด) ทั้งนี้สาขาได้ดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์ CRM โดยไม่ได้นำ NPL เข้ามาเกี่ยวข้องและตั้งอยู่ในสมมติฐานที่ว่าไม่ให้เกิด NPL เพิ่มขึ้นอีก ถ้าสาขาสามารถเพิ่มสินเชื่อให้มากขึ้นเรื่อย ๆ ก็จะสามารถลดสัดส่วน NPL สาขาได้ในที่สุด และในปี 2546 นี้สาขาถนนบางนา-ตราด (เซ็นทรัลซิตี้) ได้รับนโยบายและเป้าหมายจากธนาคารในการเพิ่มสินเชื่อจำนวน 78.0 ล้านบาท ให้ได้ เฉลี่ยเดือน 6.50 ล้านบาท โดยดูจากยอดเงินต้น ซึ่งถ้ามีลูกค้าได้ถอนหรือลดยอดเงินต้นลงไปเท่าใด จะต้องนำมาบวกกลับกับเป้าหมายในแต่ละเดือนเท่านั้น คือ สาขาจะต้องหาสินเชื่อให้มากกว่าเป้าหมายในแต่ละเดือน

จากผลการดำเนินงานและผลกำไรของสาขา จะเห็นว่า ณ สิ้นเดือนมีนาคม 2546 มียอดสินเชื่อ 1,598.60 ล้านบาท มีผลกำไรสะสม 20.05 ล้านบาท เมื่อเปรียบเทียบกับผลงานสินเชื่อในปี 2545 ตามตาราง 7, 8 และเมื่อสิ้นปี 2545 ที่มียอดสินเชื่อ 1,558.0 ล้านบาทนั้น สาขาสามารถเพิ่มยอดสินเชื่อได้ถึง 40.6 ล้านบาท เฉลี่ยเดือนละ 13.53 ล้านบาท แสดงให้เห็นว่าสิ่งที่ทำให้ยอดสินเชื่อเพิ่มขึ้น อีกทั้งมีกำไรที่ดีนั้นเกิดจากการบริหารจัดการสินเชื่อที่มีประสิทธิภาพโดยทางสาขาได้นำแผน CRM (Customer Relationship Management) เข้ามา ศึกษาและใช้กับทางสาขาเพื่อให้เกิดความพึงพอใจทั้งลูกค้าและพนักงานสินเชื่อ ไม่ว่าจะเป็นการรักษาฐานลูกค้าปัจจุบันให้คงอยู่กับเราตลอดไปจนเกิดความจงรักภักดีต่อสาขา (royalty) หรือการหาลูกค้าใหม่หรือการดึงลูกค้าเก่าที่เคยเลิกใช้บริการกับสาขาให้หันกลับมาใช้บริการ

ผลการศึกษาโดยใช้ CRM เข้ามาช่วยในการดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายและเกิดกำไรสูงสุดนั้น พบว่า ลูกค้าส่วนใหญ่ของสาขาพอใจในการบริการและการจัดการของสาขา และพร้อมจะเป็นลูกค้าที่ให้การสนับสนุนและประชาสัมพันธ์ต่อไปให้สาขาในอนาคต มีเพียงส่วนน้อยที่ไม่พอใจและไม่ใช้บริการกับสาขาอีก แต่จากการสอบถามพบว่าสาเหตุส่วนใหญ่

เกิดจากเรื่องอัตราดอกเบี้ยมากกว่า เพราะลูกค้ากลุ่มนี้เป็นกลุ่มที่ไม่สนใจสิ่งใด ๆ นอกจากเรื่องอัตราดอกเบี้ย นอกจากนี้ยังมีลูกค้าอีกกลุ่มที่สาขาพบว่า ไม่ได้รู้สึกอะไรกับสาขา แต่ไม่ยอมเสียเวลาในการเปลี่ยนสถาบันการเงินอีก หรือไม่ได้เดือนร้อนอะไร อีกทั้งยังสะดวก ใกล้บ้าน กลุ่มพวกนี้สาขาจะทำการจัดทำแผนการตลาดเพื่อให้ลูกค้ามีทัศนคติในทางบวกกับสาขาและธนาคาร

ทฤษฎี CRM ที่สาขานำมาใช้นั้น สาขาไม่ได้นำมาใช้ทั้งหมดของทฤษฎี สาขานำมาประยุกต์ใช้เพียงบางส่วนเท่านั้น สิ่งที่สาขานั่นคือ การบริการการจัดการแผนกลยุทธ์ในการรักษาลูกค้าปัจจุบัน ดึงลูกค้าเก่าให้กลับมา และการหาลูกค้าใหม่ สิ่งที่สำคัญที่สุดของธุรกิจธนาคารคือการบริการที่ทําอย่างไรให้ลูกค้าพอใจและสามารถเป็นลูกค้าของเราตลอดไป อีกทั้งสามารถนำสิ่งที่ดีของสาขามอบต่อกับคนอื่น ๆ ต่อไป หรือเป็นประชาสัมพันธ์ให้กับสาขานั้นเอง ความพึงพอใจของลูกค้าส่วนใหญ่ในธุรกิจธนาคาร คือ ความสะดวกรวดเร็ว ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ การจัดการด้านความขัดแย้งกับลูกค้าก็เป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากถ้าลูกค้ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น เกิดทัศนคติที่เป็นลบกับสาขา การแก้ไขปัญหาลักษณะนี้เป็นสิ่งที่จะต้องทำเพื่อให้ความขัดแย้งนั้นบรรเทาลงได้บ้าง จากทัศนคติที่ลบก็จะค่อยเปลี่ยนเป็นบวก และสาขานำปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละครั้งเป็นข้อมูลในการแก้ไขต่อไปในอนาคต

ในปัจจุบันนอกจากการนำกลยุทธ์ CRM มาใช้แล้ว สาขายังมีการพัฒนาระบบรับรู้และตอบสนองที่มีประสิทธิภาพและความรวดเร็ว เพื่อปรับให้เข้ากับความต้องการของลูกค้า ซึ่งไม่จำเป็นที่จะต้องทำตามแผน CRM เสมอไป สาขาพยายามนำแผน CRM นั้นมาปรับเปลี่ยนใช้กับสาขา โดยจะเข้าถึงข้อมูลลูกค้าแต่ละรายให้มีความเข้าใจลึกซึ้ง แล้วนำข้อมูลลูกค้าแต่ละรายมาปรับให้เข้ากับการเสนอผลิตภัณฑ์สินเชื่อบริการของสาขา การสร้างผลประโยชน์ให้กับลูกค้าทุกคนที่มีประโยชน์ต่อสาขามากที่สุด นอกจากนี้สาขายังทำการพยายามขายแบบ cross-selling เพื่อรักษาลูกค้าที่ดีที่สุด ณ ปัจจุบันไว้สานต่อสัมพันธ์ภาพให้ลึกซึ้งยิ่งขึ้นด้วยสินค้าที่ขายในระดับเดียวกัน และประสบการณ์ในการเรียนรู้ของทั้งสองฝ่าย และสามารถที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างถูกต้อง

ในปัจจุบันจะเห็นว่า ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) เป็นที่รู้จักของลูกค้ามากขึ้น เนื่องจากการพัฒนาของธนาคารทั้งทางด้านผลิตภัณฑ์ของธนาคาร รูปแบบหรือสัญลักษณ์ของธนาคารที่เปลี่ยนเป็นสีเหลือง การประชาสัมพันธ์โดยการนำนักเทนนิสระดับโลก คือ คุณภราดร ศรีชาพันธุ์ มาเป็นประชาสัมพันธ์ให้กับธนาคาร การพัฒนาระบบเทคโนโลยีโดยการ re-engineering ของสาขา เพื่อลดขั้นตอนที่ยุ่งยากและไม่สะดวกกับลูกค้าออกไป เป็นต้น สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่ธนาคารมีการพัฒนาที่ตืออย่างเห็นได้ชัด ซึ่งเป็นผลดีในด้านความรู้สึกของลูกค้า

ที่เป็นลบกับธนาคารให้ค่อย ๆ ปรับเป็นผลเชิงบวก อีกทั้งธนาคารยังได้ดำเนินการในการใช้ระบบ CRM เข้ามาบริหารเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและความพึงพอใจสูงสุด ปัจจุบันเทคโนโลยีเป็นสิ่งที่สำคัญที่ลูกค้าสมัยใหม่ต้องการความสะดวกรวดเร็ว ติดต่อกับธนาคารโดยไม่ต้องไปทำธุรกรรมที่ธนาคาร สามารถทำรายการผ่านระบบต่าง ๆ ของธนาคารได้ เช่น การทำรายการด้านการเงินใน internet (www.krungsrionline.com) การสอบถามรายละเอียดหรือถามยอดเงินจาก Call Center 1572 เป็นต้น ดังนั้นสาขานนบางนา-ตราด (เซ็นทรัลซิตี้) เป็นสาขาหนึ่งที่ดำเนินการตามเป้าหมายของธนาคารที่ได้ตั้งไว้ อีกทั้งการนำแผน CRM มาใช้กับสาขาในเรื่องต่าง ๆ โดยเฉพาะด้านสินเชื่อที่เป็นส่วนงานที่ให้กำไรกับธนาคารมากที่สุด

### ข้อเสนอแนะ

**ข้อเสนอแนะทางนโยบาย** ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) เป็นธนาคารที่ปัจจุบันเริ่มมีภาพพจน์ที่ดี เนื่องจากการพัฒนาในด้านต่าง ๆ เพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจมากที่สุด รวมถึงธนาคารสาขานนบางนา-ตราด (เซ็นทรัลซิตี้) ด้วย การทำ CRM ของสาขาจะไม่เกิดผลดีหรือประสบความสำเร็จอย่างจริงจัง ถ้าไม่มีการบริหารภายในองค์กรกันเอง หรือระหว่างหน่วยงานสาขากับสำนักงานใหญ่เอง และถึงแม้ธนาคารจะดำเนินการนำเทคโนโลยีเข้ามาแทนที่คนนั้น คนในองค์กรต้องเข้าใจและสามารถใช้เทคโนโลยีนั้นให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ธนาคารควรจะมีการสร้างและบริหารความสัมพันธ์ภายใน (internal relationship management) ให้ดีก่อน ซึ่งการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าภายนอกจะไม่มีทางเกิดความสำเร็จที่ยั่งยืนได้เลย ถ้าธนาคารยังไม่สามารถสร้างความสัมพันธ์ของลูกค้าภายในธนาคาร คือ ระหว่างหน่วยงานสาขาและสำนักงานใหญ่ให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีได้ เพราะเป็นไปไม่ได้ที่ลูกค้าภายนอกจะได้รับการบริการหรือคุณค่าใหม่ที่ดียิ่งอย่างต่อเนื่องได้ ถ้าปัญหาภายในระหว่างหน่วยงานยังเป็นปัญหาซ้ำ ๆ ซาก ๆ เกิดขึ้นทุกวัน เช่น การติดตามเรื่องการขออนุมัติสินเชื่อของลูกค้ากับฝ่ายงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจากเหตุการณ์ดังกล่าวจะทำให้เสียภาพลักษณ์ขององค์กรและเสียโอกาสในการได้ลูกค้า

2. การที่ธนาคารนำเทคโนโลยีหรือระบบงานใหม่ ๆ มาใช้กับพนักงานของธนาคาร ควรจะมีการอบรมให้กับพนักงานสาขาเกิดความเข้าใจมากที่สุด และผู้ที่ทำการอบรมควรมีความรู้ความชำนาญในระบบงาน และเมื่อเกิดปัญหาในการใช้ปฏิบัติงานจริง ผู้ที่ทำหน้าที่

สนับสนุนสาขาควรมีการประสานงานให้อย่างจริงจัง และสามารถตอบปัญหาของสาขาได้อย่างถูกต้องชัดเจน

3. ควรจัดเจ้าหน้าที่ของธนาคารให้มีการอบรมในเรื่อง CRM (Customer Relationship Management) ให้มากกว่านี้ และสามารถนำไปใช้ปฏิบัติงานได้จริง เพื่อจะได้นำมาใช้ในการพัฒนาสาขาให้ดีขึ้น

**ข้อเสนอแนะทางการศึกษา** การศึกษาการจัดการด้านสินเชื่อเพื่อผลกำไร กรณีศึกษา “ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) สาขาถนนบางนา-ตราด (เซ็นทรัลซิตี้)” นั้น เป็นการศึกษาการดำเนินงานตามแผน CRM หรือการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ที่ไม่ได้นำมาทั้งหมดของแผนการทำ CRM ผู้ศึกษานำเพียงกลยุทธ์บางส่วนมาใช้กับงานด้านสินเชื่อเท่านั้น ดังนั้น ถ้าผู้ศึกษาท่านใดต้องการศึกษา CRM ให้ทำการศึกษาคูในสวนอื่น ๆ ที่ผู้ศึกษาไม่ได้นำมาแสดงในกรณีศึกษาครั้งนี้ด้วย เพราะยังมีกลยุทธ์ต่าง ๆ อีกมากมายที่ไม่ได้นำมาทำการศึกษา เนื่องจากกลยุทธ์ CRM บางอย่างไม่สามารถใช้กับธุรกิจธนาคารได้ และกลยุทธ์บางอย่างอาจสามารถใช้กับธุรกิจอีกประเภทหนึ่งก็ได้

## บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- จงลักษณ์ ปองเงิน. (2539). *การบริหารสินทรัพย์และการทำกำไรของธนาคารออมสิน*.  
ภาคนิพนธ์, สาขาวิชาพัฒนาการเศรษฐกิจ บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิต  
พัฒนบริหารศาสตร์.
- ชลิต ลิ้มปะเนฆ. (2545). *Cutting edge CRM*. กรุงเทพฯ : อัมรินทร์พรินติ้ง.
- ชื่นจิตต์ แจ้เจนกิจ. (2544). *การบริหารลูกค้าสัมพันธ์*. กรุงเทพฯ : เจริญบุญการพิมพ์  
(1988).
- ชูศักดิ์ เดชเกรียงไกรกุล, นิทัศน์ คณะวรรต และธีรพล แซ่ตั้ง. (2546). *การตลาดมุ่งสัมพันธ์*.  
กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ดาวรุ่ง วิจิตรไพศาล. (2535). *ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำกำไรของธนาคารพาณิชย์ไทย*.  
วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ดุสิตา บุตรทวี. (2535). *การบริหารสินทรัพย์กับการทำกำไรของธนาคารพาณิชย์ไทย*.  
วิทยานิพนธ์เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ธนาคารกรุงศรีอยุธยา. (2546). *รายงานประจำปี 2545*. ม.ป.ท.
- ยุพรัตน์ แก้วเกษ. (2538). *การบริหารสินทรัพย์กับการทำกำไรของบริษัทเงินทุนไทย*.  
ภาคนิพนธ์, สาขาวิชาพัฒนาการเศรษฐกิจ บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิต  
พัฒนบริหารศาสตร์.
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2545). *การบริหารเชิงกลยุทธ์* (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ : อัมรินทร์  
พรินติ้ง.