

## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล ข้อค้นพบและข้อเสนอแนะ

ในการศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) เขต 21 ต่อโครงการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า เพื่อให้ทราบถึงความคิดเห็นของพนักงานธนาคารต่อโครงการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า ที่ธนาคารได้นำเอามาใช้ในเขต 21 เริ่มตั้งแต่วันที่ 14 มกราคม 2545 เป็นต้นมา เพื่อนำผลความคิดเห็นที่ได้จากการศึกษามาปรับปรุงระบบการบริหารงานตามโครงการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเพื่อให้บรรลุเป้าหมายการดำเนินงาน โดยให้พนักงานที่อยู่ในความดูแลของเขต 21 ทุกคน ซึ่งมีทั้งหมดจำนวน 112 คน เป็นผู้กรอกแบบสอบถาม และเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ประกอบด้วย ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และความคิดเห็นตามแนวคิดของโครงการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าที่ธนาคารกสิกรไทย ได้นำมาใช้ ซึ่งได้แบ่งเป็นด้านการจัดกลุ่มลูกค้า (Customer Segmentation) การปรับเปลี่ยนรูปแบบการขายและให้บริการ และการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (Customer Relationship Management) ในการประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) และ ค่าร้อยละ (Percentage)

#### สรุปผลการศึกษา

ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการแจกแบบสอบถามจำนวน 112 ชุด ตามจำนวนพนักงานที่อยู่ในความดูแลของเขต 21 ทุกคน โดยนำไปแจกให้กับพนักงานด้วยตนเองทุกสาขาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ใช้ระยะเวลา 20 วัน (ระหว่างวันที่ 26 กุมภาพันธ์ - 17 มีนาคม 2546) ได้แบบสอบถามครบถ้วน 112 ชุด คิดเป็น 100 %

#### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดจำนวน 112 คน เป็นเพศชายร้อยละ 57.10 และเพศหญิงร้อยละ 42.90 โดยมีอายุอยู่ในช่วงระหว่าง 36-45 ปี คิดเป็นร้อยละ 54.50 รองลงมาอยู่ในช่วงระหว่าง 26-35 ปี คิดเป็นร้อยละ 37.5 และอยู่ในช่วงอายุมากกว่า 46 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 8.0 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถาม ร้อยละ 75.90 มีสถานภาพสมรส ร้อยละ 20.50 เป็นโสด มีอายุการทำงานอยู่กับธนาคารกสิกรไทย อยู่ในช่วง 11 - 15 ปี คิดเป็นร้อยละ 38.40 รองลงมาอยู่ในช่วง 16 - 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 27.70 อยู่ในช่วง 5 - 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 18.80 และมากกว่า 20 ปีขึ้นไป

คิดเป็นร้อยละ 15.20 ไม่มีพนักงานที่มีอายุงานน้อยกว่า 5 ปี เนื่องจากธนาคารไม่ได้รับพนักงานใหม่ในสาขาต่างจังหวัดมาเป็นเวลากว่า 6 ปี แล้ว

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี ร้อยละ 75.00 รองลงมาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 13.40 และสูงกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 11.60 ตามลำดับ มีตำแหน่งองค์กรระดับผู้ช่วยหัวหน้าส่วน ร้อยละ 30.30 รองลงมาตำแหน่งหัวหน้าส่วน ร้อยละ 27.70 ตำแหน่งพนักงานชั้นกลาง ร้อยละ 25.00 และ ตำแหน่งพนักงานชั้นต้น ร้อยละ 17.00 ตามลำดับ มีช่วงของอัตราเงินเดือนที่ได้รับอยู่ในช่วง 10,000 - 20,000 บาท ร้อยละ 45.50 รองลงมา 20,001 - 30,000 บาท ร้อยละ 23.20 ช่วง 30,001 - 40,000 บาท ร้อยละ 17.00 มากกว่า 40,000 บาทขึ้นไป ร้อยละ 10.70 และต่ำกว่า 10,000 บาท ร้อยละ 3.60

## ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกสิกรไทยจำกัด (มหาชน) เขต 21 ต่อโครงการบริหาร

### ความสัมพันธ์ลูกค้า

จากการศึกษา แนวคิดโครงการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าที่ธนาคารกสิกรไทย นำมาใช้ สามารถสรุปได้ดังนี้

#### 1. การแบ่งกลุ่มลูกค้า (Customer Segmentation) ออกเป็น 5 กลุ่ม คือ

##### 1.1 กลุ่มลูกค้ารายย่อยทั่วไป (Mass Market)

ลูกค้ารายย่อยทั่วไป คือผู้มีรายได้ต่ำกว่า 15,000 บาท ต่อเดือน หรือใช้บริการผลิตภัณฑ์ของธนาคารเพียงอย่างเดียว พบว่าพนักงานธนาคารกสิกรไทย เขต 21 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง แต่พบว่าพนักงานตำแหน่งหัวหน้าส่วนมีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ส่วนพนักงานตำแหน่งอื่นๆ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง

กลุ่มลูกค้ารายย่อยทั่วไป ควรเน้นการให้บริการที่รวดเร็ว พบว่าพนักงานธนาคารกสิกรไทย เขต 21 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก และพบว่าพนักงานทุกตำแหน่ง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก

กลุ่มลูกค้ารายย่อยทั่วไป ใช้บริการที่สาขามาก แต่โอกาสในการทำรายได้ให้กับธนาคารต่ำ พบว่าพนักงานธนาคารกสิกรไทย เขต 21 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก แต่พบว่าพนักงานตำแหน่งพนักงานชั้นกลาง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง ส่วนพนักงานตำแหน่งอื่นๆ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก

##### 1.2 กลุ่มลูกค้าที่มีรายได้ปานกลาง (Middle Income)

ลูกค้าที่มีรายได้ปานกลาง คือผู้มีรายได้ต่อเดือน 15,000 - 100,000 บาท หรือมีเงินฝาก/เงินกู้ในระดับปานกลาง พบว่าพนักงานธนาคารกสิกรไทย เขต 21 มีความคิด

เห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง และพบว่าพนักงานทุกตำแหน่ง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง

การที่ธนาคารมุ่งนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่มีข้อเสนอที่ดี ให้แก่กลุ่มลูกค้าที่มีรายได้ปานกลาง พบว่าพนักงานธนาคารกสิกรไทย เขต 21 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง แต่พบว่าพนักงานตำแหน่งหัวหน้าส่วน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ส่วนพนักงานตำแหน่งอื่นๆ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง

ลูกค้าที่มีรายได้ปานกลาง คือผู้ใช้ผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย แต่องค์ประกอบในการตัดสินใจซื้อไม่ได้ขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์กับธนาคาร พบว่าพนักงานธนาคารกสิกรไทย เขต 21 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง แต่พบว่าพนักงานตำแหน่งหัวหน้าส่วน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ส่วนพนักงานตำแหน่งอื่นๆ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง

โอกาสในการเสนอขายผลิตภัณฑ์ของธนาคารภายในสาขา ให้กับกลุ่มลูกค้าที่มีรายได้ปานกลาง มีข้อจำกัดมาก พบว่าพนักงานธนาคารกสิกรไทย เขต 21 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง แต่พบว่าพนักงานตำแหน่งผู้ช่วยหัวหน้าส่วน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ส่วนพนักงานตำแหน่งอื่นๆ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง

### 1.3 กลุ่มลูกค้าบุคคลที่มีรายได้สูง (Platinum)

ลูกค้าบุคคลรายที่มีรายได้สูง คือผู้ที่มีรายได้ต่อเดือนมากกว่า 100,000 บาท หรือมีบัญชีเงินฝากมากกว่า 10 ล้านบาท พบว่าพนักงานธนาคารกสิกรไทย เขต 21 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง แต่พบว่าพนักงานตำแหน่งหัวหน้าส่วน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ส่วนพนักงานตำแหน่งอื่นๆ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง

ลูกค้าบุคคลที่มีรายได้สูง 80% เป็นผู้ประกอบการธุรกิจ หรือมีอายุมากกว่า 40 ปี พบว่าพนักงานธนาคารกสิกรไทย เขต 21 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก และพบว่าพนักงานตำแหน่งผู้ช่วยหัวหน้าส่วนและหัวหน้าส่วน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ส่วนพนักงานตำแหน่งพนักงานชั้นต้นและพนักงานชั้นกลาง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง

การที่ธนาคารมุ่งเน้นให้บริการลูกค้าบุคคลที่มีรายได้สูง ให้ได้รับบริการที่เหนือกว่าลูกค้าอื่นๆ พบว่าพนักงานธนาคารกสิกรไทย เขต 21 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง แต่พบว่าพนักงานตำแหน่งหัวหน้าส่วน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ

เห็นด้วยมาก ส่วนพนักงานตำแหน่งอื่นๆ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง

#### 1.4 กลุ่มลูกค้าที่เป็นเจ้าของกิจการ (Owner Operator)

ลูกค้าที่เป็นเจ้าของกิจการ คือผู้ที่มีรายได้ต่อเดือน 15,000-100,000 บาท มียอดขาย 1 -50 ล้านบาท ต่อปี พบว่าพนักงานธนาคารกสิกรไทย เขต 21 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง แต่พบว่าพนักงานตำแหน่งหัวหน้าส่วน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ส่วนพนักงานตำแหน่งอื่นๆ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง

ลูกค้าที่เป็นเจ้าของกิจการ ยากต่อการคำนวณรายได้และกำไรจากการให้บริการ พบว่าพนักงานธนาคารกสิกรไทย เขต 21 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง และพบว่าพนักงานทุกตำแหน่ง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง

ในการที่ธนาคารจัดตั้งทีมขายขึ้นมาเพื่อนำเสนอผลิตภัณฑ์ของธนาคาร และให้บริการกับกลุ่มลูกค้าที่เป็นเจ้าของกิจการ โดยเฉพาะ พบว่าพนักงานธนาคารกสิกรไทย เขต 21 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง แต่พบว่าพนักงานตำแหน่งหัวหน้าส่วน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ส่วนพนักงานตำแหน่งอื่นๆ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง

#### 1.5 กลุ่มลูกค้าธุรกิจขนาดย่อม (Small Enterprise)

ในการกำหนดว่ากลุ่มลูกค้าธุรกิจขนาดย่อม มียอดขายมากกว่า 50 ล้านบาทต่อปี พบว่าพนักงานธนาคารกสิกรไทย เขต 21 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง และพบว่าพนักงานทุกตำแหน่ง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง

ในการจัดตั้งทีมขายที่มีความแม่นยำ ชำนาญในด้านการขาย และให้บริการ อย่างที่ปรึกษา คอยเสนอขายและให้บริการแก่กลุ่มลูกค้าธุรกิจขนาดย่อม พบว่าพนักงานธนาคารกสิกรไทย เขต 21 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง แต่พบว่าพนักงานตำแหน่งพนักงานชั้นกลาง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ส่วนพนักงานตำแหน่งอื่นๆ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง

กลุ่มลูกค้า ธุรกิจขนาดย่อม (Small enterprise) เป็นกลุ่มที่สามารถทำกำไรสูงให้กับธนาคาร พบว่าพนักงานธนาคารกสิกรไทย เขต 21 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง และพบว่าพนักงานทุกตำแหน่ง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง

โดยสรุปในการแบ่งกลุ่มลูกค้าออกเป็น 5 กลุ่ม พบว่าพนักงานธนาคารกสิกรไทย เขต 21 มีความคิดเห็นโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง แต่พบว่าพนักงาน

ตำแหน่งหัวหน้าส่วน มีความคิดเห็นโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ส่วนพนักงาน ตำแหน่งอื่นๆ เห็นด้วยปานกลาง

## 2. การปรับเปลี่ยนรูปแบบการขายและให้บริการ

### 2.1 งานให้บริการ

การปรับเปลี่ยนรูปแบบสาขา (Retail Branch) เพื่อเป็นจุดขายและช่องทางการให้บริการ พบว่าพนักงานธนาคารกสิกรไทย เขต 21 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง แต่พบว่าพนักงานตำแหน่งพนักงานชั้นกลาง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก บอกว่าเป็นการแยกสัดส่วนของการขายและการให้บริการที่ชัดเจนดี ส่วนพนักงานตำแหน่งอื่นๆ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง

ในการกำหนด Uniteller ให้ทำหน้าที่ทั้งด้านฝาก-ถอนเงินสด /การแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ /การรับชำระเงิน และธุรกรรมด้านเช็ค พบว่าพนักงานธนาคารกสิกรไทย เขต 21 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง แต่พบว่าพนักงานตำแหน่งพนักงานชั้นต้นและพนักงานชั้นกลาง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ส่วนพนักงานตำแหน่งผู้ช่วยหัวหน้าส่วน และหัวหน้าส่วน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง

การกำหนด เจ้าหน้าที่ Customer Service Officer (CSO) ให้ทำหน้าที่ให้บริการส่วนบุคคล และขายผลิตภัณฑ์พื้นฐานให้แก่ลูกค้า โดยประจำอยู่ที่สาขาในเชิงรับ พบว่าพนักงานธนาคารกสิกรไทย เขต 21 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก แต่พบว่าพนักงานตำแหน่งพนักงานชั้นต้น มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง ส่วนพนักงานตำแหน่งอื่นๆ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก

ในการตั้งสาขาในห้าง (In-store Branch) เพื่อสร้างโอกาสในการขายและให้บริการลูกค้าตามแหล่งธุรกิจที่สำคัญ เช่นห้างสรรพสินค้า พบว่าพนักงานธนาคารกสิกรไทย เขต 21 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง แต่พบว่าพนักงานตำแหน่งพนักงานชั้นต้น มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ส่วนพนักงานตำแหน่งอื่นๆ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง

การจัดตั้งหน่วยลูกค้า Platinum เพื่อให้บริการกลุ่มลูกค้าที่มีรายได้สูง โดยมีผู้เชี่ยวชาญและมีความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของธนาคารเป็นอย่างดี คอยให้คำแนะนำด้านการลงทุน พบว่าพนักงานธนาคารกสิกรไทย เขต 21 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก และพบว่าพนักงานทุกตำแหน่ง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก

## 2.2 งานขาย

ในการแบ่งกลุ่มลูกค้าออกเป็น 5 กลุ่มแล้ว การเสนอขายผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการ ควรให้สอดคล้องกับกลุ่มลูกค้าแต่ละกลุ่ม และควรเสนอขายหรือให้บริการให้ตรงกับความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า พบว่าพนักงานธนาคารกสิกรไทย เขต 21 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก และพบว่าพนักงานตำแหน่งพนักงานชั้นกลาง และหัวหน้าส่วน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ส่วนพนักงานตำแหน่งพนักงานชั้นต้นและผู้ช่วยหัวหน้าส่วน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง

ในการกำหนดกลุ่มลูกค้ารายย่อยทั่วไปและกลุ่มลูกค้าที่มีรายได้ปานกลาง ควรเสนอขายผลิตภัณฑ์ประเภทสินเชื่อที่อยู่อาศัย บัตรเครดิต บัตรเดบิต และสินเชื่อบุคคล พบว่าพนักงานธนาคารกสิกรไทย เขต 21 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก และพบว่าพนักงานทุกตำแหน่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก

ในการกำหนดกลุ่มลูกค้าที่เป็นเจ้าของกิจการ (Owner Operator) โดยจัดให้มี Business Professional Sales Force ออกไปนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่เหมาะสมกับลูกค้าและกิจการของลูกค้าในเชิงรุก พบว่าพนักงานธนาคารกสิกรไทย เขต 21 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก และพบว่าพนักงานทุกตำแหน่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก

ในการกำหนดกลุ่มลูกค้าธุรกิจขนาดย่อม จัดให้มี Small Business RM Teams เพื่อนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการ รวมทั้งให้คำปรึกษาด้านการเงินให้แก่ลูกค้า พบว่าพนักงานธนาคารกสิกรไทย เขต 21 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก และพบว่าพนักงานทุกตำแหน่งองค์กร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก

โดยสรุป ในด้านการปรับเปลี่ยนรูปแบบการขายและการให้บริการ พบว่าพนักงานธนาคารกสิกรไทย เขต 21 มีความคิดเห็นโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก และพบว่าพนักงานทุกตำแหน่งมีความคิดเห็นโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก

### 3. การบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (Customer Relationship Management)

ในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ต้องมีข้อมูลสนับสนุนมากกว่าที่มีอยู่ในระบบปัจจุบัน พบว่าพนักงานธนาคารกสิกรไทย เขต 21 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก และพบว่าพนักงานทุกตำแหน่ง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก จากการสอบถามเพิ่มเติมพนักงานบอกว่าข้อมูลที่มีอยู่ของลูกค้าในปัจจุบันยังไม่เพียงพอในการทำความรู้จักกับลูกค้า

ในการสอบถามข้อมูลความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า และบันทึกเก็บไว้เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับใช้ในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า พบว่าพนักงานธนาคาร

กสิกรไทย เขต 21 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก แต่พบว่าพนักงานตำแหน่ง พนักงานชั้นกลาง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง ส่วนพนักงาน ตำแหน่งอื่นๆ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก

เมื่อทราบความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าแล้ว สามารถแก้ไขปัญหาหรือนำเสนอ ผลิตภัณฑ์ตรงตามความต้องการของลูกค้าได้ พบว่าพนักงานธนาคารกสิกรไทย เขต 21 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก แต่พบว่าพนักงานตำแหน่งพนักงานชั้น ตัน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง ส่วนพนักงานตำแหน่งอื่นๆ มีความ คิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก

ในการเปลี่ยนแปลงการขายและการให้บริการ ที่แบบเดิมไม่มีการสอบถามข้อมูล เพิ่มเติม หรือให้บริการแบบผ่านๆ และไม่ได้ติดตามอย่างต่อเนื่อง เป็นการขายหรือ การให้บริการแบบมืออาชีพ หรือแบบที่ปรึกษา พบว่าพนักงานธนาคารกสิกรไทย เขต 21 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง แต่พบว่าพนักงานระดับหัวหน้า ส่วน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ส่วนพนักงานตำแหน่งอื่นๆ มีความคิด เห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง

ในการแยกงานขายแบบมืออาชีพ (Professional) ออกเป็นทีมขายวิสาหกิจเพื่อ เสนอขายผลิตภัณฑ์ในเชิงรุก และทีมงานการให้บริการอยู่ที่สาขาเหมือนเดิมเพื่อ เสนอขายผลิตภัณฑ์ในเชิงรับ พบว่าพนักงานธนาคารกสิกรไทย เขต 21 มีความคิดเห็น อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก แต่พบว่าพนักงานตำแหน่งพนักงานชั้นต้นและผู้ช่วยหัว หน้บางส่วน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง ส่วนพนักงานตำแหน่ง ตำแหน่งพนักงานชั้นกลางและหัวหน้าส่วน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก

ในการสร้างวัฒนธรรมในการขายและการให้บริการใหม่ โดยสอบถามความ ต้องการที่แท้จริงของลูกค้าที่มีคุณค่าทุกราย แล้วเก็บบันทึกข้อมูลเพื่อนำมาใช้ในการ บริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า พบว่าพนักงานธนาคารกสิกรไทย เขต 21 มีความคิด เห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก แต่พบว่าพนักงานตำแหน่งผู้ช่วยหัวหน้าส่วน มีความ คิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง ส่วนพนักงานตำแหน่งอื่นๆ มีความคิดเห็นอยู่ ในระดับเห็นด้วยมาก

การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าถือเป็นหน้าที่ของทีมงานสินเชื่อวิสาหกิจ และทีมงานที่อยู่สาขา ซึ่งต้องทำไปพร้อมๆ กัน พบว่าพนักงานธนาคารกสิกรไทย เขต 21 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก และพบว่าพนักงานทุกตำแหน่ง มีความคิด เห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก

โดยสรุป ในด้านการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า พบว่าพนักงานธนาคารกสิกรไทย เขต 21 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก และพบว่าพนักงานทุกตำแหน่งมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมาก โดยเฉพาะพนักงานระดับหัวหน้าส่วน มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมากในทุกเรื่อง

### การอภิปรายผล

การที่ธนาคารกสิกรไทยได้นำเอาระบบการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า และรักษาลูกค้าที่มีคุณค่าไว้ ซึ่งสอดคล้องกับนิยามของการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (Customer Relationship Management : CRM) คือ วิถีทางที่ครบเครื่องในการสร้างการซำรงรักษา ขยายความสัมพันธ์กับลูกค้า (มัลลิกา ต้นสอน, 2545 : 15)

การบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า จะประสบผลสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับ

1. ความร่วมมืออย่างเข้มแข็งในการดำเนินกลยุทธ์ CRM
2. พนักงานทุกระดับและทุกแผนก เก็บข้อมูลสำหรับระบบ CRM อย่างถูกต้อง
3. เครื่องมือ CRM ต้องสะดวกใช้ทั้งพนักงานและลูกค้า

(มัลลิกา ต้นสอน, 2545 : 28)

จากการศึกษาพบว่าแนวคิดในการแบ่งกลุ่มลูกค้าออกเป็น 5 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มลูกค้ารายย่อยทั่วไป (Mass Market) 2) กลุ่มลูกค้าที่มีรายได้ปานกลาง (Middle Income) 3) กลุ่มลูกค้าบุคคลที่มีรายได้สูง (Platinum) 4) กลุ่มลูกค้าที่เป็นเจ้าของกิจการ (Owner Operator) และ 5) กลุ่มลูกค้าธุรกิจขนาดย่อม (Small Enterprise) ที่เป็นการแบ่งกลุ่มโดยอาศัยรายได้เป็นเกณฑ์ โดยคาดหวังถึงรายได้เป็นตัวแปรสำคัญในการสะท้อนพฤติกรรมการใช้บริการทางการเงินของบุคคล การใช้รายได้เป็นเกณฑ์ทำให้ง่ายในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้าในแต่ละกลุ่มได้อย่างเหมาะสม และเหมาะสมในการกำหนดราคาตามความสัมพันธ์กับลูกค้า (Relationship Pricing) จากผลการศึกษาผลการดำเนินงานตามโครงการฯ พบว่าพนักงานธนาคารกสิกรไทย เขต 21 เกือบทุกตำแหน่ง มีความคิดเห็นด้วยในระดับปานกลาง ยกเว้นพนักงานตำแหน่งหัวหน้าส่วน และจากการสอบถามเพิ่มเติมผู้ที่เห็นด้วยปานกลาง บอกว่าควรแบ่งไม่เกิน 3 กลุ่ม โดยรวมลูกค้าที่อยู่ในระดับพฤติกรรมการใช้บริการทางการเงินเดียวกันเข้าด้วยกัน คือ 1) กลุ่มลูกค้ารายย่อยทั่วไป (Mass Market) และกลุ่มลูกค้าที่มีรายได้ปานกลาง (Middle Income) ควรรวมเป็นกลุ่มเดียวกัน 2) กลุ่มลูกค้าที่มีรายได้สูง (Platinum) และ 3) กลุ่มลูกค้าที่เป็นเจ้าของกิจการ (Owner Operator) และกลุ่มลูกค้าธุรกิจขนาดย่อม (Small Enterprise) ควรรวมเป็นกลุ่มเดียวกัน เพื่อความสะดวกในการให้บริการและการดูแลรักษา



ลูกค้าได้อย่างต่อเนื่อง เพราะลูกค้ากลุ่มที่เป็นเจ้าของกิจการ เมื่อกิจการขยายเติบโตขึ้นก็จะกลายเป็นกลุ่มลูกค้าธุรกิจขนาดย่อม

การปรับเปลี่ยนรูปแบบการขายและให้บริการ โดยมีการแยกงานขายออกจากสาขามาตั้งเป็นเป็นศูนย์การขาย เพื่อนำเสนอขายผลิตภัณฑ์ของธนาคารในเชิงรุก ส่วนพนักงานที่อยู่ตามสาขาให้ทำหน้าที่ในการให้บริการสาขาในเชิงรับ ผลจากการศึกษาพบว่าพนักงานธนาคารกสิกรไทย เขต 21 ทุกตำแหน่ง มีความคิดเห็นโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าพนักงานเห็นด้วยต่อการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการขายและการให้บริการ

ส่วนในด้านการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า ที่กำหนดให้มีการจัดเก็บข้อมูลความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า การสร้างวัฒนธรรมการขายและการให้บริการ โดยมีการสอบถามความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า และการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าถือเป็นหน้าที่ของทีมงานสินเชื่อวิสาหกิจและทีมงานที่อยู่สาขา ซึ่งต้องทำไปพร้อมๆ กัน จากการศึกษาพบว่าพนักงานธนาคารกสิกรไทย เขต 21 ทุกตำแหน่ง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยเฉพาะพนักงานระดับหัวหน้าส่วน มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมากในทุกเรื่อง ซึ่งแสดงให้เห็นว่าพนักงานให้ความสำคัญในเรื่องของข้อมูลความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า ที่ต้องมีการเก็บบันทึกไว้ในระบบที่พนักงานทุกคนสามารถเรียกดูได้ และสามารถนำมาวิเคราะห์เพื่อประยุกต์ใช้ในการใช้ในการสร้าง และรักษาความสัมพันธ์ลูกค้า ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### ข้อค้นพบ

2. การแบ่งกลุ่มลูกค้าออกเป็น 5 กลุ่ม จากการศึกษาพบว่าพนักงานธนาคารกสิกรไทย เขต 21 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง แต่พบว่าพนักงานตำแหน่งหัวหน้าส่วน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ส่วนพนักงานตำแหน่งอื่นๆ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง

3. การแบ่งกลุ่มลูกค้าใหม่ ที่พนักงานเสนอคือแบ่งเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) รวมลูกค้าที่อยู่ในระดับพฤติกรรมการใช้บริการทางการเงินเดียวกันเข้าด้วยกัน คือ กลุ่มลูกค้ารายย่อยทั่วไป (Mass Market) และกลุ่มลูกค้าที่มีรายได้ปานกลาง (Middle Income) ควรรวมเป็นกลุ่มเดียวกัน 2) กลุ่มลูกค้าที่มีรายได้สูง (Platinum) และ 3) กลุ่มลูกค้าที่เป็นเจ้าของกิจการ (Owner Operator) และกลุ่มลูกค้าธุรกิจขนาดย่อม (Small Enterprise) รวมเป็นกลุ่มเดียวกัน

4. การปรับเปลี่ยนรูปแบบการขายและการให้บริการ จากการศึกษาพบว่าพนักงานธนาคารกสิกรไทย เขต 21 ทุกตำแหน่ง มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมาก

5. การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า จากการศึกษาพบว่าพนักงานธนาคารกสิกรไทย เขต 21 ทุกตำแหน่ง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก แต่อย่างไรก็ตามพบว่าข้อมูลสนับสนุนที่พนักงานใช้งานอยู่ในปัจจุบัน ยังมีไม่เพียงพอสำหรับการใช้ในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

#### ข้อเสนอแนะ

1. ในการแบ่งกลุ่มลูกค้าออกเป็น 5 กลุ่มตามแนวคิดการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า สาเหตุที่พนักงานตำแหน่งอื่นๆ มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยปานกลาง ยกเว้นพนักงานตำแหน่งหัวหน้าส่วนที่มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมาก อาจมาจากการไม่ได้รับการสื่อสารที่ชัดเจน และยังไม่ทราบถึงนโยบายที่แท้จริงของธนาคารในการนำเอาโครงการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าที่ธนาคารนำมาใช้ จึงควรให้มีการสื่อสารให้กับพนักงานทุกตำแหน่งได้รับทราบในเรื่องของพฤติกรรมการใช้บริการของลูกค้าและเหตุผลในการแบ่งกลุ่มลูกค้าออกเป็น 5 กลุ่ม โดยจัดให้มีสื่อความให้พนักงานได้รับทราบ

2. การแบ่งกลุ่มลูกค้าใหม่ โดยแบ่งเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) รวมลูกค้าที่อยู่ในระดับพฤติกรรมการใช้บริการทางการเงินเดียวกันเข้าด้วยกัน คือ กลุ่มลูกค้ารายย่อยทั่วไป (Mass Market) และกลุ่มลูกค้าที่มีรายได้ปานกลาง (Middle Income) ควรรวมเป็นกลุ่มเดียวกัน 2) กลุ่มลูกค้าที่มีรายได้สูง (Platinum) และ 3) กลุ่มลูกค้าที่เป็นเจ้าของกิจการ (Owner Operator) และกลุ่มลูกค้าธุรกิจขนาดย่อม (Small Enterprise) รวมเป็นกลุ่มเดียวกัน เพื่อความสะดวกในการให้บริการและการดูแลรักษา ลูกค้าได้อย่างต่อเนื่อง เพราะลูกค้ากลุ่มที่เป็นเจ้าของกิจการ เมื่อกิจการขยายเติบโตขึ้นก็จะกลายเป็นกลุ่มลูกค้าธุรกิจขนาดย่อม ในการแบ่งกลุ่มออกเป็น 3 กลุ่มที่พนักงานบางส่วนเสนอนี้ ควรดูตามสภาพพื้นที่ด้วย

3. การปรับเปลี่ยนรูปแบบการขายและการให้บริการ จากการศึกษาพบว่าพนักงานธนาคารกสิกรไทย เขต 21 ทุกตำแหน่ง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก แสดงว่าพนักงานเห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการขายและการให้บริการ ดังนั้นธนาคารจึงควรรักษาและปฏิบัติตามแนวคิดนี้ต่อไป

3. การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า จากการศึกษาพบว่าพนักงานธนาคารกสิกรไทย เขต 21 ทุกตำแหน่ง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก แต่อย่างไรก็ตามพบว่าข้อมูลสนับสนุนที่มีอยู่ในระบบปัจจุบันยังมีไม่เพียงพอต่อการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ธนาคารควรมีระบบโปรแกรม ON-LINE รองรับการบันทึกข้อมูลความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า เพื่อให้พนักงานทุกคนได้บันทึกข้อมูลที่ลูกค้ามาใช้บริการ หรือความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า และพนักงานทุกสาขาสามารถเรียกดูได้ เมื่อพนักงานได้รับทราบข้อมูลของลูกค้าจะได้ให้บริการลูกค้าได้ตรงตามความ

ต้องการที่แท้จริง เหมือนๆ กันทุกสาขา เป็นการสร้างมาตรฐานการขายและการให้บริการ และสร้างความประทับใจและความพึงพอใจให้กับลูกค้าที่ได้รับบริการให้บริการเกินความคาดหมาย

4. การศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาถึงความคิดเห็นของพนักงานต่อโครงการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า ซึ่งเป็นการศึกษาเฉพาะด้านการจัดรูปแบบองค์กร (Organization) และการแบ่งกลุ่มลูกค้า (Customer Segmentation) ยังไม่ได้ศึกษาถึงกระบวนการทำงาน (Process) และกลยุทธ์ (Strategy) ที่ธนาคารนำมาใช้ เพื่อให้ครบกระบวนการด้าน CRM ควรมีการศึกษาใหม่เกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน และความพึงพอใจของลูกค้าต่อโครงการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าอีกครั้ง